



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MARTINA SIRÉN  
KIINTEISTÖLIIKETOIMINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN  
RAKENNUSKONSERNISSA

Diplomityö

Tarkastajat: yliopisto-opettaja Pekka  
Huovinen ja professori Kalle Kähkö-  
nen

Tarkastajat ja aihe hyväksytyt  
Talouden ja rakentamisen tiedekun-  
taneuvoston kokouksessa 4. maalisi-  
kuuta 2015

## TIIVISTELMÄ

**MARTINA SIRÉN:** Kiinteistöliiketoimintaprosessin kehittäminen rakennuskonsernissa

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 76 sivua

Kesäkuu 2015

Rakennustekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Rakennustuotanto

Tarkastajat: yliopisto-opettaja Pekka Huovinen ja professori Kalle Kähkönen

**Avainsanat:** Kehittäminen, kiinteistökehitys, liiketoimintaprosessi, toimintaratkaisu, toimintatutkimus

Tämän diplomityön päätavoitteena on rakennuskonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin kehittäminen erityisesti kohdekonsernin tapauksessa. Kohdekonsernin toimitilojen kiinteistökehitysliiketoimintaa ohjataan kiinteistöliiketoimintaprosessina. Kirjallisuustutkimus kohdistettiin prosessijohtamisen, liiketoimintaprosessien kehittämisen ja kiinteistökehitysliiketoiminnan teoreettisiin malleihin, konsepteihin ja periaatteisiin. Tutkimuksen empiirinen tarkastelu tehtiin toimintatutkimuksena, joka sisälsi kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin nykytilan analyysin, uusien toimintaratkaisujen suunnittelun ja niiden testauksen. Prosessin nykytilaa analysoitiin pääosin haastattelemalla konsernin sisäisiä asiantuntijoita. Asiantuntijoiden kanssa järjestetyissä työkokouksissa etsittiin prosessissa ilmenneisiin ongelmiin ratkaisuja, joiden pohjalta uusia toimintaratkaisuja pääosin suunniteltiin. Uusia toimintaratkaisuja testattiin haastattelemalla konsernin johtajia. Lisäksi suunniteltiin toimintaohjeita ja lomakkeita. Kiinteistöliiketoimintaprosessin roolijako on määritelty uudelleen ja tehtävien suoritusvastuut on määritelty uusille rooleille. Prosessin tehtävät on suunniteltu uudelleen ottaen huomioon prosessille asetetut tavoitteet. Rajapinnat on määritelty selkeästi prosessin osapuolten välillä. Merkittävänä tuloksena on markkinoinnin ja suunnittelun osa-alueiden tehtäviin liittyvien vastuiden määrittäminen kaksipuolaisesti. Tämän kaksipuolaisen vastuunjaon myötä uusissa toimintaratkaisussa on täsmennetty maakuntahankkeisiin sisältyvien tehtävien jako kiinteistöliiketoimintaorganisaation ja yksikön vastuulle. Lisäksi kiinteistöliiketoiminnan tuomia erityispiirteitä työmaalle selvitettiin konsernin sisäisten asiantuntijoiden haastatteluilla. Merkittävimpänä erityispiirteenä todettiin olevan tuotantoorganisaation osallistuminen suunnittelun ohjaukseen. Tutkimuksen tulokset ovat ratkaisuja pääosin kohdekonsernin sisäisiin toimintatapoihin, joten nämä tulokset ovat suoraan sovellettavissa vain kohdekonsernin tapauksessa. Työn päätavoite saavutettiin siinä laajuudessa, joka oli mahdollista toteuttaa tutkimuksen tavoitteeksi asetetussa aikataulussa. Laaditut ratkaisut on suunniteltu sisällytettäväksi kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessiin. Kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin jatkokehittämiseksi tehdyt ehdotukset koskevat uusien toimintaratkaisujen jalkauttamista, tämän kehitystyön ulkopuolelle rajattujen prosessin tapahtumien kehittämistä sekä toimintaohjeiden ja lomakkeiden täydentämistä. Laajemmin Suomen kiinteistökehitysmarkkinoiden osalta ehdotetaan jatkotutkimuksen kohdentamista mahdollisuuksiin ja haasteisiin, joita liittyy vanhojen, tyhjillään olevien toimitilojen kiinteistönjalostukseen ja erityisesti käyttötarkoituksen muuttamiseen.

## ABSTRACT

**MARTINA SIRÉN:** Planning of a business process for a corporation's property development

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 76 pages

June 2015

Master's Degree Programme in Civil Engineering

Major: Construction Management and Economics

Examiners: University Teacher Pekka Huovinen and Professor Kalle Kähkönen

**Keywords:** Action research, business process, development, operational solutions, property development

The main objective of this study is to plan a business process for a construction corporation's property development especially in the case of the focal corporation. The business process governs the focal corporation's development of business premises. The literature review dealt with theoretical models, concepts and principles in managing and developing business processes as well as developing pieces of property. The empirical investigation was conducted as an action research consisting of an analysis of the status of the property development business process within the focal corporation as well as the planning and testing of a set of new operational solutions. The process analysis was mainly carried out by interviewing the selected in-house experts. Besides, the experts participated in a series of meetings where relevant means were discussed and a set of new operational solutions was planned. This initial set was tested by introducing it to the key managers within the focal corporation. As the outcomes of the study, the operational solutions were coupled with the respective instructions and forms. The new operational solutions include the definition of the business process roles and responsibilities. The planning of the tasks was based on the purpose (aims) of the business process. The interfaces between the respective roles of the process participants were clearly specified. For the effective management of future regional projects, the significant outcome of the study is the adoption of the two-step division of task responsibilities, i.e., between tasks in property marketing, customer relations management and building design process management vis-à-vis the implementation of the same between a property development organisation and a regional unit's project management. In addition, the expert interviews brought up many key characteristics that property development brings along to construction sites, the most significant one being the involvement of construction production organisations in the guidance of building design processes. The main results of the study include the suggested operational solutions in order to fix the current business process problems within the focal corporation's property development. This implies that the solutions may be directly applicable in this focal corporate context alone. The main objective of the study was attained to the extent that could be realised under the tight schedule. Indeed, the new operational solutions are being planned to be incorporated into the existing business process of the focal corporation's property development. The suggestions for the next development phases concern the actual exploitation of the new business process solutions, the complementary instructions and forms as well as the development of those process actions that were excluded from the scope of this study. Concerning property development markets in Finland, future research efforts could be launched in order to reveal opportunities versus challenges involved with refurbishments and alterations of use of vacant, existing business premises.

## ALKUSANAT

Tutkimuksen teko on ollut opettavainen prosessi ja antanut hienon mahdollisuuden tutustua syvemmin kiinteistökehittämiseen ja prosessijohtamiseen, jotka olivat minulle vieraita aiheita tutkimusta aloittaessani.

Tämä diplomityö on tehty Peab-konsernille. Suuret kiitokset ansaitsevat diplomityön ohjaaja Timo Laapio ja ohjausryhmän asiantuntijajäsenet Sirpa Lindholm ja Peter Lindeberg sekä Sari Mäkeläinen ja Niko Koski. Yhteistyö ohjausryhmän kanssa sujui hyvin ja erityisesti ilman Sirpan ja Peterin panosta kehitystyötä olisi ollut mahdotonta toteuttaa onnistuneesti. Timoa haluan kiittää erityisesti siitä, että hän huolehti työn etenevän jouhevasti ja aikataulussa.

Tampereen teknillisestä yliopistosta haluan kiittää ohjaajaani Pekka Huovista, joka antoi arvokasta palautetta työn eri vaiheissa sekä tarkastajaani professori Kalle Kähköstä.

Haluan osoittaa kiitokset perheelleni tuesta koko opiskelujen aikana ja opiskelukavereilteni, jotka ovat olleet rinnalla opiskelujen haasteissa ja tehneet välillä tylsästäkin opiskeluarjesta hauskeempaa. Erityiskiitokset ansaitsee Niko, joka on aina kannustanut ja ollut tukenani.

Turussa 16.6.2015

Martina Sirén

## SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä .....	i
Abstract .....	ii
Alkusanat .....	iii
Sisällysluettelo .....	iv
Termit ja niiden määritelmät .....	vii
1. Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta .....	1
1.2 Tutkimusongelma.....	2
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	3
1.4 Tutkimuksen toteutus, menetelmät ja aineisto .....	4
2. Prosessijohtaminen ja liiketoimintaprosessien kehittäminen.....	7
2.1 Prosessijohtamisen geneerinen päämalli.....	7
2.1.1 Liiketoimintaprosessin käsite .....	7
2.1.2 Prosessijohtamisen konsepti .....	8
2.2 Teollisuusyrityksen liiketoimintaprosessien kehittäminen .....	10
2.3 Rakennus- ja kiinteistöalojen yritysten liiketoimintaprosessien kehittäminen	12
3. Kiinteistökehitysliiketoimintaprosessi Suomen kontekstissa .....	15
3.1 Kiinteistökehityksen käsitteet ja osapuolet .....	15
3.1.1 Peruskäsitteet .....	15
3.1.2 Pääosapuolet .....	16
3.2 Kiinteistökehitysprosessi .....	17
3.2.1 Kiinteistökehityksen prosessimalli .....	18
3.2.2 Kiinteistökehitysprosessin lähtökohdat .....	18
3.2.3 Liikeidea ja sen kehittely hankekehityksessä .....	19
3.2.4 Maanhankinta, kaavoitus ja kiinteistötoimitukset .....	20
3.2.5 Kiinteistön kauppa .....	22
3.2.6 Markkinointi .....	22
3.2.7 Rakennuttaminen kiinteistökehitysprosessissa .....	24
3.2.8 Suunnittelun ohjaus.....	27
3.3 Katsaus kiinteistökehityksen toimintaympäristöön .....	29
3.3.1 Toimintaympäristön muutostekijöitä.....	29
3.3.2 Taloudellinen toimintaympäristö – toimitilamarkkinat .....	30
3.4 Asiakasnäkökulma kiinteistökehityksessä .....	32
3.4.1 Sijoittajanäkökulma .....	32
3.4.2 Käyttäjänäkökulma .....	33
3.5 Kiinteistökehityksen riskit ja kustannusohjaus .....	35
4. Kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin analysointi sekä uusien toimintaratkaisujen suunnittelu ja testaus toimintatutkimuksena .....	37
4.1 Empiiristen tarkastelujen tutkimusstrategia ja aineistonkeruumenetelmät .....	37
4.1.1 Toimintatutkimus.....	38

4.1.2	Tutkimushaastattelu .....	38
4.1.3	Kehittämisryhmän työkokous .....	39
4.2	Kohdekonserni ja sen kiinteistöliiketoiminta.....	39
4.3	Kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin nykytilan analyysi.....	40
4.3.1	Kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin prosessikuvauksen nykytilan kuvaus .....	41
4.3.2	Prosessin nykytilan analyysin asiantuntijahaastatteluiden toteutus...	41
4.3.3	Haastattelujen tulokset prosessin nykytilan ja vaiheistuksen osalta..	42
4.3.4	Prosessin tunnistetut tavoitteet ja kehitystarpeet .....	43
4.3.5	Havaitut ongelmat prosessin rajapinnoissa.....	44
4.3.6	Prosessin roolijaon kehitysehdotukset .....	44
4.3.7	Markkinoinnin osa-alueen tehtävien ja vastuunjakojen kehitystarpeet ja -ehdotukset .....	45
4.3.8	Suunnittelun osa-alueen tehtävien ja vastuunjakojen kehitystarpeet ja -ehdotukset .....	46
4.3.9	Tuotannon osa-alueen tehtävien ja vastuunjakojen kehitystarpeet ja -ehdotukset .....	47
4.4	Uusien toimintaratkaisujen suunnittelu.....	47
4.4.1	Uusien toimintaratkaisujen suunnittelun toteutus.....	48
4.4.2	Uusien toimintaratkaisujen suunnittelun välitulokset.....	49
4.5	Uusien toimintaratkaisujen testaus.....	51
5.	Ehdotus kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin uudistamiseksi .....	53
5.1	Laaditut ratkaisut prosessin yleiskuvan ja vaiheistuksen parantamiseksi.....	53
5.2	Laaditut ratkaisut prosessin roolijaon parantamiseksi .....	54
5.3	Laaditut ratkaisut prosessin tavoitteiden osalta.....	55
5.4	Laaditut ratkaisut prosessin johtamisen roolien kehittämiseksi.....	55
5.5	Laaditut ratkaisut yhtiöhallinnon, taloushallinnon ja rahoituksen sekä juridiikan roolien kehittämiseksi.....	56
5.6	Laaditut ratkaisut markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan osa-alueen kehittämiseksi.....	57
5.7	Laaditut ratkaisut suunnittelun osa-alueen kehittämiseksi.....	58
5.8	Laaditut ratkaisut tuotannon osa-alueen kehittämiseksi .....	59
5.9	Tunnistetut kiinteistöliiketoiminnan tuomat erityispiirteet työmaille.....	60
6.	Johtopäätökset .....	61
6.1	Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen arviointi.....	61
6.2	Kirjallisuustutkimuksen tarkastelu.....	63
6.3	Toimintatutkimuksen tarkastelu.....	65
6.4	Uusien ratkaisuehdotusten tarkastelu .....	66
6.5	Kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin jatkokehittäminen .....	67
6.6	Ehdotuksia jatkotutkimuksen kohteiksi kiinteistökehityksen edistämiseksi Suomessa.....	68
7.	Yhteenveto .....	69

Lähteet.....71

## TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

Kiinteistö	Lainsäädännössä määritelty käsite, jolla tarkoitetaan kiinteistörekisteriin kiinteistönä merkittyä itsenäistä maa- tai vesialueen omistuksen yksikköä. (KTI Kiinteistötalouden instituutti 2001)
Kiinteistökehitys	Toimintaa, jonka tarkoituksena on lisätä yksittäisen kiinteistön tai tietyn alueen ja sen kiinteistöjen arvoa. (KTI Kiinteistötalouden instituutti 2001)
Liiketoimintaprosessi	Tehtävien muodostama ketju, jolla tuotetaan syötteiden pohjalta asiakkaille lisäarvoa tuottava lopputuote. (Hammer & Champy 1993)
Lisäarvo	Asiakkaan kokeman tuotteen ja palvelun käyttöarvon ja sen hankinta- ja käyttökustannusten erotus. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 139)
Prosessijohtaminen	Johtamisen suuntaus, jossa keskitytään yrityksen toimintaa läpileikkaaviin prosesseihin ja yrityksen toiminnan organisointiin näiden prosessien ympärille. (Hannus 1993)
Prosessikaavio	Graafinen esitys, johon on viety tietyn prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 124)
Prosessikuvaus	Esitys, josta selviää prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 123)
Tavoiteprosessi	Prosessi, joka on kuvattu sellaisena kuin se tuloksellisuustavoitteiden toteutumisen kannalta pitäisi olla. (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 4)
Toimitila	Kiinteistöön sisältyvä rakennettu tila, jota käytetään aineettomien tai aineellisten hyödykkeiden tuotantoon. (RAKLI ry 2012)
Tuotos	Prosessin toteuttamisen tuloksena syntyvää tietoa tai materiaalia. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 116)



# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä diplomityö käynnistyi syksyllä 2014 kohdekonsernin aloitteesta kehittää ruotsalaisen rakennuskonsernin Suomen maayhtiöiden kiinteistökehitysliiketoimintaa prosessijohtamisen näkökulmasta.

Prosessijohtaminen on lähtenyt ideasta järjestää uudelleen yritysten ja organisaatioiden tapa tehdä ja johtaa työtä. Ennen prosessiajattelua organisaatioiden ja yrityksen johtamisen taustalla on ollut taylorismiksi kutsuttu suuntaus, jonka ideana on ollut osittaa työt pienemmiksi tehtäviksi, joita voidaan tehokkaasti suorittaa ja valvoa. Tämän myötä myös yritykset ja organisaatiot on jaettu eri osastoihin, joilla on omat tehtävät ja tavoitteet. Tämä on johtanut siihen, että asiakkaiden tarpeet ja asiakkuuksien kehittäminen on jäänyt vähälle huomiolle kunkin osaston keskittyessä omien tavoitteidensa toteuttamiseen. Myös osastojen rajapinnat ylittävä yhteistyö on tuottanut ongelmia, kun muiden osastojen tarpeita ei ole osattu ottaa huomioon. Osastokohtaisesti asetetut tavoitteet ovat saattaneet johtaa osaoptimointiin, eikä asiakkaalle toteutettavan lopputuotteen parhaaseen mahdolliseen toteuttamiseen eri osastojen yhteistyönä. (Laamanen 2001, s. 16–17; Harmon & Davenport 2007)

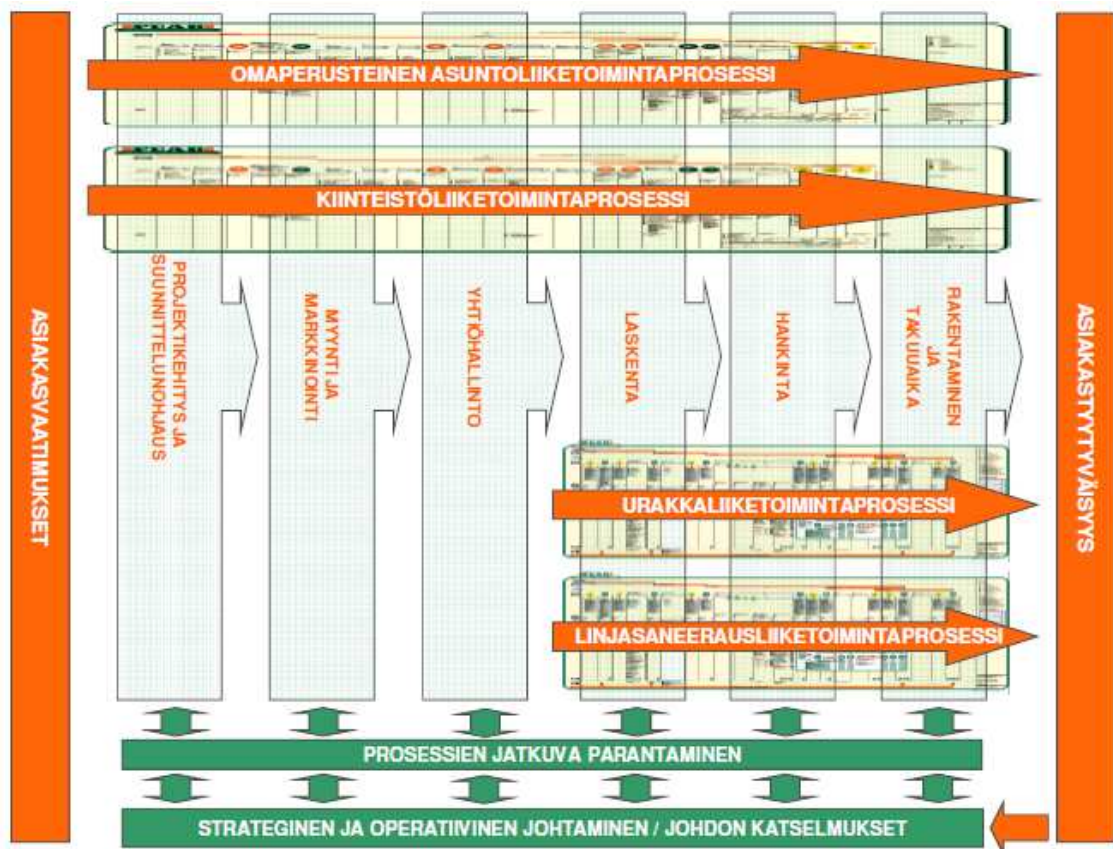
Prosessijohtamisessa pyritään ratkaisemaan nämä edellä mainitut ongelmat keskittymällä yrityksen toimintaa läpileikkaaviin prosesseihin ja organisoimalla yrityksen toimintanaiden prosessien ympärille (Hannus 1993). Yritysten toiminta on luonnostaan prosessimaista riippumatta siitä, ovatko prosessit tunnistettu vai ei. Prosessijohtamisessa nämä yritysten toiminnan perustana olevat liiketoimintaprosessit pyritäänkin tunnistamaan, kuvaamaan ja kehittämään niitä mahdollisimman hyvin yrityksen asiakkaiden tarpeita palveleviksi. (Laamanen & Tinnilä 2009)

Kiinteistökehityksellä muokataan rakennettua ympäristöä yhteiskunnan eri toimijoiden vaatimusten mukaisesti. Kiinteistökehitysprosessi alkaa liikeidean kehittelystä ja etenee rakennuttamisen myötä valmiin rakennuksen luovuttamiseen omistajalle ja käyttöön ottoon. Kiinteistökehitys tähtää pitkäaikaiseen tuotteeseen, jolloin kannattavuuden, suunnittelun, elinkaariajattelun ja riskien hallinnan merkitys sekä kohteen vaikutus rakennettuun ympäristöön ovat huomattavat. (Kiiras & Junnonen 2012; Wilkinson & Reed 2008)

## 1.2 Tutkimusongelma

Syksyllä 2014 kohdekonsernin toiminta oli jaettu neljään liiketoimintaprosessiin. Kohdekonsernin prosessikartassa on kuvattu konsernin liiketoimintaprosessit ja näiden tuki- ja prosessit seuraavasti:

- Omaperusteisen asuntoliiketoimintaprosessin (LP1) hankkeissa tilaajana toimivat yleensä Peab Oy:n perustama asunto-osakeyhtiö ja asiakkaina asunnon ostajat.
- Urakkatuotantoprosessin (LP2) hankkeet ovat urakkakilpailulla tai muulla tavoin saatuja rakennusprojekteja, jossa asiakkaana on rakennuttaja tai tilaaja.
- Kiinteistöliiketoimintaprosessin (LP3) hankkeiden tarkoituksena on kehittää liikelilojen käyttäjille konseptillisiä liiketoimintakokonaisuuksia.
- Linjasaneerausliiketoimintaprosessin (LP4) hankkeiden tavoitteena on tuottaa laadukas ja kustannustehokas linjasaneerausohjelma asiakaslähtöisesti.



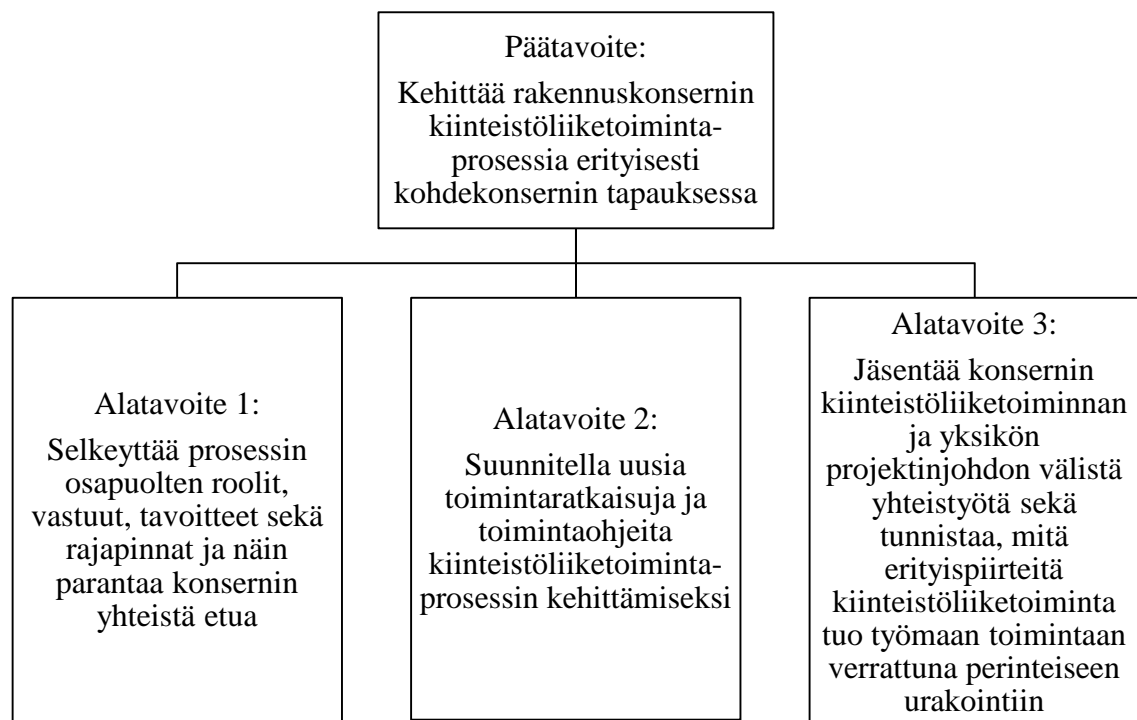
*Kuva 1.1. Kohdekonsernin prosessikartta. (Peab Oy 2014)*

Kohdekonsernissa toimitilojen kiinteistökehitysliiketoimintaa ohjataan kiinteistöliiketoimintaprosessina (LP3). Kiinteistöliiketoimintaprosessille on kohdekonsernissa laadittu vuonna 2011 alustava prosessikaavio, mutta prosessikaavio on tuolloin jäänyt keskeneräiseksi. Kiinteistöliiketoimintaprosessiin osallistuu toimihenkilöitä konsernin eri

liiketoimintayksiköistä ja organisaatioista, kuten kiinteistökehityksestä, urakoinnista, taloushallinnosta ja muista tukitoiminnoista. Pääkaupunkiseudun liiketoiminta-alueella kiinteistökehityksestä vastaa pääosin Peab Invest Oy. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella kiinteistökehityshankkeisiin osallistuu lisäksi paikallisyksiköiden toimihenkilöitä, jotka toimivat kiinteistökehityksen ohella urakoinnista vastaavan Peab Oy:n palveluksessa. Nämä edellä mainitut tekijät vaikuttavat siihen, että yrityksessä on tarve saada selkeytettyä kiinteistöliiketoimintaprosessissa toimivien osapuolien rooleja, vastuuta, tavoitteita ja rajapintoja.

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen päätavoitteena on kehittää rakennuskonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessia erityisesti kohdekonsernin tapauksessa. Prosessia kehitettäessä alatavoitteena 1 on selkeyttää prosessissa toimivien osapuolien roolit, vastuut ja tavoitteet sekä osapuolien väliset rajapinnat. Tämän alatavoitteen saavuttaminen edesauttaa karsimaan konsernin sisäisiä epäselvyyksiä ja ristiriitatilanteita sekä parantamaan konsernin yhteistä etua. Tutkimuksen alatavoitteena 2 on suunnitella uusia toimintaratkaisuja ja toimintaohjeita kiinteistöliiketoimintaprosessin kehittämiseksi. Alatavoitteena 3 on jäsentää konsernin kiinteistöliiketoiminnan ja yksikön projektinjohdon välistä yhteistyötä sekä tunnistaa, mitä erityispiirteitä kiinteistöliiketoiminta tuo työmaan toimintaan verrattuna perinteiseen urakointiin.



*Kuva 1.2. Tutkimuksen pää- ja alatavoitteet.*

Kiinteistöliiketoimintaprosessin uudet toimintaratkaisut on tarkoitus laatia niin, että ne soveltuvat erilaisiin toimitilojen kiinteistökehityshankkeisiin. Peab Invest Oy:llä on Business Garden -toimitilakonsepti toimistokiinteistöille, mutta kiinteistöliiketoimintaprosessin kuvausta ei rajata koskemaan ainoastaan Business Garden -konseptin mukaisia hankkeita. Kiinteistöliiketoimintaprosessia kehitetään konsernin sisäisten toimintatapojen parantamiseksi. Siten tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi ei ole nähty tarpeelliseksi tarkastella kilpailevien yritysten vastaavia prosesseja tai haastatella konsernin ulkopuolisia asiantuntijoita tai asiakkaita.

## 1.4 Tutkimuksen toteutus, menetelmät ja aineisto

Tutkimus toteutettiin ajalla syyskuu 2014 – toukokuu 2015. Tutkimus oli luonteeltaan prosessimallin kehitysprojekti, joka sisälsi teoreettisen kirjallisuustutkimuksen, empiirisen tarkastelun ja uusien toimintaratkaisujen suunnittelun. Tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus, joka tähtää vallitsevien käytäntöjen muuttamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Toimintatutkimukselle on ominaista toimijoiden aktiivinen osallistuminen tutkimukseen ja tutkijan osallistuminen toimintaan. (Kuula 1999)

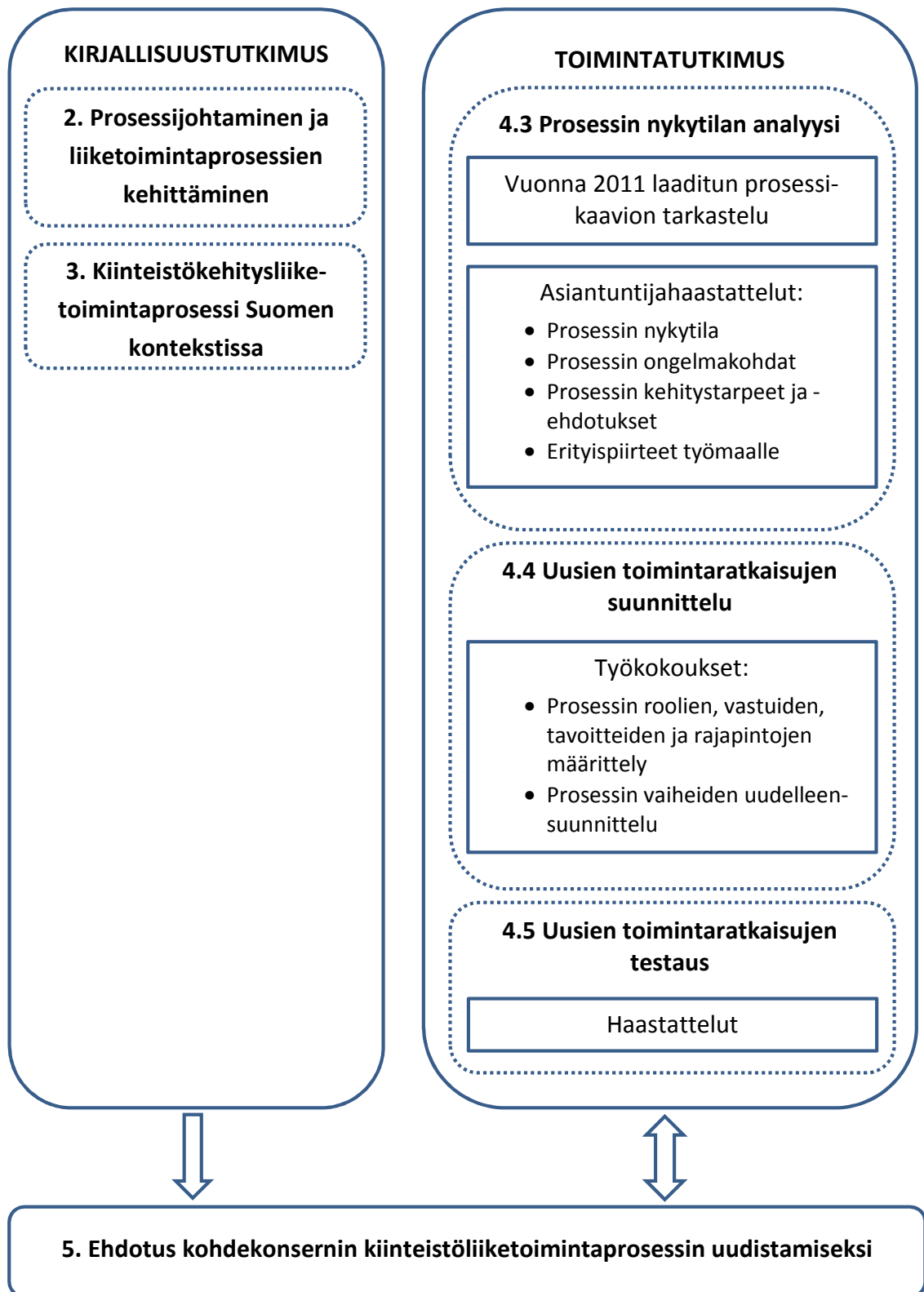
Tutkimuksen kuusi osaa toteutettiin seuraavasti:

- Prosessijohtamisen ja liiketoimintaprosessien kehittämisen kirjallisuustutkimuksen tulokset on jaettu kolmeen aihepiiriin: kappaleessa 2.1 esitellään prosessijohtamisen geneerisen päämallin tarkastelu, kappaleessa 2.2 esitellään liiketoimintaprosessien kehittämisen tarkastelu teollisuusyrityksen kontekstissa ja kappaleessa 2.3 esitetään liiketoimintaprosessien kehittämisen tarkastelu rakennus- ja kiinteistöalojen yritysten kontekstissa. Kappaleiden 2.1 ja 2.2 aihepiirien kirjallisuuslähteitä etsittiin eri kirjastoista ja artikkelitietokannoista. Kirjallisuustutkimus perustuu suomalaiseen ja kansainväliseen liiketoimintaprosesseja ja niiden kehittämistä käsittelevään kirjallisuuteen sekä artikkeleihin. Kappaleen 2.3 aihepiirin lähteiksi valittiin ainoastaan suomenkielistä kirjallisuutta. Tulokset on esitetty luvussa 2.
- Kiinteistökehitysliiketoiminnan kirjallisuustutkimuksen tarkastelu on jaettu viiteen aihepiiriin: kappaleessa 3.1 esitellään kiinteistökehityksen käsitteitä ja osapuolia ja kappaleessa 3.2 esitellään kiinteistökehitysprosessia. Näiden lisäksi kappaleessa 3.3 tehdään katsaus kiinteistökehityksen toimintaympäristöön, kappaleessa 3.4. asiakasnäkökulmaan kiinteistökehityksessä ja kappaleessa 3.5 kiinteistökehityksen riskeihin ja kustannusohjaukseen. Kiinteistökehityksen teoreettinen kirjallisuustutkimus perustuu pääosin suomalaiseen kirjallisuuteen. Lähdeaineistona käytettiin lisäksi lainsäädäntöä sekä eri kaupunkien ja Suomen kuntaliiton verkkojulkaisuja. Tulokset on esitetty luvussa 3.
- Kiinteistökehitysliiketoiminnan kehityksen tarkastelu kohdistettiin kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa

analysoitiin konsernin nykyistä kiinteistöliiketoimintaprosessia sekä suunniteltiin ja testattiin uudet toimintaratkaisut. Prosessin nykytilan analyysia varten kerättiin tutkimusaineistoa asiantuntijahaastattelulla. Prosessia suunniteltiin uudelleen kehittämissryhmän ja asiantuntijoiden kanssa järjestettyjen yksittäisten työkokousten avulla. Uudet toimintaratkaisut testattiin haastattelemalla valittuja konsernin sisäisiä asiantuntijoita. Toimintatutkimuksen toteutus ja tulokset on esitetty luvussa 4.

- Kiinteistöliiketoimintaprosessin uudet toimintaratkaisut laadittiin luvussa 4 esitetyn toimintatutkimuksen tulosten pohjalta. Laaditut ratkaisut kiinteistöliiketoimintaprosessin kehittämiseksi on esitetty osa-alueittain kappaleissa 5.1–5.9.
- Luvussa 6 esitetään johtopäätökset. Kappaleessa 6.1 on arvioitu tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Kappaleessa 6.2 on tarkasteltu kirjallisuustutkimuksen suoritusta ja kappaleessa 6.3 toimintatutkimuksen suoritusta. Kappaleessa 6.4 on tarkasteltu uusia ratkaisuehdotuksia sekä niiden käyttökelpoisuutta ja käyttöönottoa. Kappaleessa 6.5 on esitetty ehdotuksia jatkotutkimuksen kohteiksi.
- Tutkimuksen yhteenveto esitetään luvussa 7.

Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja tarkastellut asiakokonaisuudet on esitetty tiivistetysti kuvassa 1.3.



*Kuva 1.3. Tutkimuksen rakenne, tutkimusmenetelmät ja tulosten raportointi luvuittain.*

## 2. PROSESSIJOHTAMINEN JA LIKETOIMINTA- PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan prosessijohtamista ja liiketoimintaprosessien kehittämistä. Kappaleessa 2.1 tarkastellaan aihepiirin pääkäsitteitä ja prosessijohtamisen konseptia. Aihetta tarkastellaan geneerisen teoreettisen tiedon näkökulmasta. Kappaleessa 2.2 tarkastellaan liiketoimintaprosessin kehittämistä teollisuusyrityksen kontekstissa. Kappaleessa 2.3 käsitellään rakennus- ja kiinteistöalojen yritysten liiketoimintaprosessin kehittämistä. Kirjallisuusaineistona tässä luvussa käytetään suomenkielistä ja englanninkielistä kirjallisuutta.

### 2.1 Prosessijohtamisen geneerinen päämalli

#### 2.1.1 Liiketoimintaprosessin käsite

Prosessi-käsite tarkoittaa sanakirjamääritelmän mukaan tapahtumasarjaa, kehityskulkua tai tapahtumaketjua. (MOT Kielitoimiston sanakirja) Prosessi-sanaa voidaan käyttää kuvaamaan mitä tahansa tapahtumien ketjua. Yrityksen prosesseja, joilla on liiketoiminnalliset tavoitteet, kutsutaan liiketoimintaprosesseiksi. (Lecklin 1999, s. 133) Davenport ja Short (1990) määrittelevät liiketoimintaprosessin olevan joukko loogisesti toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka suorittamalla saavutetaan ennalta määritetty lopputulos. Tämän lisäksi he toteavat liiketoimintaprosesseilla olevan kaksi tärkeää ominaisuutta:

- Prosessilla on asiakkaat, yrityksen sisäiset tai ulkoiset, jotka vastaanottavat prosessin tuotokset.
- Prosessit läpileikkaavat yrityksen organisaatioiden rajat, eivätkä ne noudata perinteisiä organisaatorakenteita.

Hammerin ja Champyn (1993, s. 35) määritelmän mukaan liiketoimintaprosessi on koelma tehtäviä, jotka tuottavat yhden tai useamman syötteen pohjalta asiakkaalle lisäarvoa tuottavan lopputuloksen.

Liiketoimintaprosessi tarkoittaa asiakkaalta asiakkaalle -ketjua. Prosessin syötteenä on asiakkaan tarpeita, odotuksia ja vaatimuksia, jotka toimivat prosessin lähtötietona tai alkusysäyksenä prosessille. Prosessin tapahtumaketjun kautta pyritään saamaan asiakkaalle lisäarvoa tuottava lopputuote. Tämä lopputuote voi olla esimerkiksi tuote, palvelu tai ratkaisu. Prosessi tarvitsee resursseja, kuten raaka-ainetta, työvoimaa, kapasiteettia, rahaa, laitteita ja tietoa. Kuvassa 2.1 on esitetty yksinkertaistettu prosessin malli. (Martinsuo & Blomqvist 2010; Laamanen & Tinnilä 2009)



**Kuva 2.1.** Yksinkertaistettu prosessin malli. (Martinsuo & Blomqvist 2010)

Yrityksen liiketoimintaprosesseja voidaan luokitella eri tavoin. Yleensä prosessit luokitellaan ydinprosesseiksi ja tukiprosesseiksi. Ydinprosesseiksi luokitellaan yrityksen liiketoimintaprosessit, joissa syntyy yrityksen jalostusarvo ja joilla on välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Yrityksen toiminta vaatii ydinprosessien lisäksi tukiprosesseja. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset varsinaisten ydinprosessien suorittamiselle, mutta eivät tuota lisäarvoa suoraan asiakkaalle. (Laamanen 2001) Prosessit voidaan myös jakaa useampaan hierarkiatasoon, jolloin pääprosessit voidaan jakaa ali- tai osaprosesseihin. (Martinsuo & Blomqvist 2010)

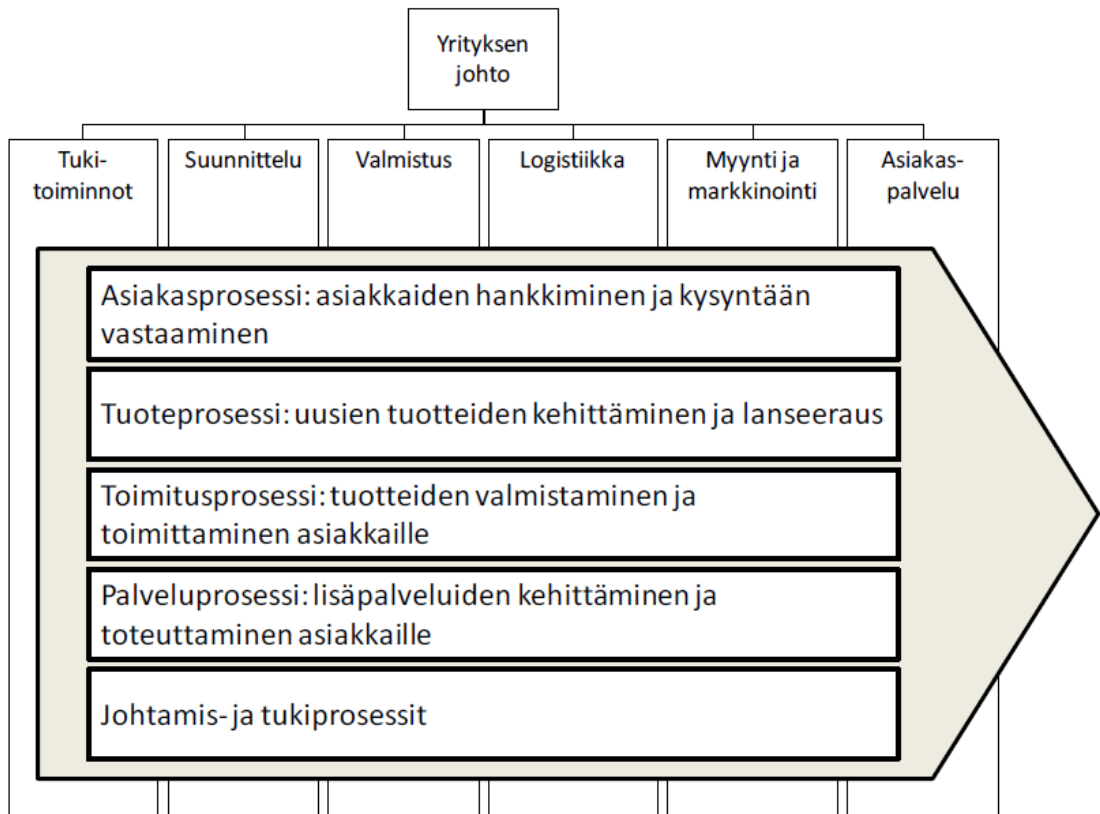
Prosessi-käsitteen tarkastelun yhteydessä on tarpeen havaita prosessin ja projektikäsitteen erot ja yhtymäpinnat. Prosessi on tapahtumaketju, joka on toistuva. Projekti on ainutkertainen. Esimerkiksi tietty rakennushanke on yksilöllinen projekti, mutta rakennusprosessi sisältää kuvauksen rakennushankkeen läpiviemiseen sisältyvistä vaiheista ja tehtävistä. (Lecklin 1999, s. 133)

## 2.1.2 Prosessijohtamisen konsepti

Prosessijohtamisessa yrityksen liiketoimintaa johdetaan ja ohjataan prosessien avulla. Tämä edellyttää liiketoimintaprosessien tunnistamista ja kuvaamista sekä organisaatioiden ja toiminnan järjestämistä prosessien mukaisiksi. (Kohlbacher 2009; Laamanen & Tinnilä 2009, s. 6) Prosessijohtamisen taustalla on kysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Lähtökohtana on ajatus, että organisaation luodessa riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestykseen. Prosessiajattelun mukaan tämä lisäarvo asiakkaalle luodaan liiketoimintaprosessien kautta. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 10)

Prosessien rooli ja vaikutus yrityksen rakenteessa voi vaihdella sen mukaan, kuinka suuri vaikutus prosesseilla on yrityksen johtamiskulttuurissa. Organisaatiot voivat toimia kokonaan prosessiorganisaatioina tai prosessit voivat kytkeytyä yrityksen organisaatorakenteeseen päämäärien ja resurssien kautta. Prosessijohtamisessa liiketoimintaprosessit läpileikkaavat yrityksen eri organisaatorajat. Tällaista yrityksen prosessien ja organisaation rakennetta voidaan kutsua matriisiorganisaatioksi (kuva 2.2). (Martinsuo & Blomqvist 2010)





**Kuva 2.2.** Esimerkki prosessikartasta ja yrityksen organisaatorakenteesta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 5)

Prosessijohtaminen vaatii organisaatiolta ja organisaatiokulttuurilta prosessilähtöisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Organisaatorakenne on hierarkialtaan matala ja yhteistyötä tulee tehdä tiiviisti eri organisaatioiden ja työntekijöiden välillä. (Laamanen 2001) Muita prosessiajatteluun perustuvan organisaation piirteitä ovat prosessorientoitunut yrityskulttuuri, liiketoimintaprosesseja vastaava organisaatorakenne, tiimityöskentely, muutostavallisuus, asiakaslähtöisyys, prosessijohtamista tukevat tukitoiminnot ja -prosessit sekä asiantuntemus (Kohlbacher 2009). Prosessijohtamisessa organisaatio tarvitsee kykyä systeemijatteluun, jolloin liiketoimintaprosessi ymmärretään kokonaisuutena ja prosessissa työskentelevät tiedostavat, miten oma työ vaikuttaa ja nivoutuu koko prosessiin. Prosessin kokonaiskuvan ymmärtäminen parantaa prosessissa työskentelevien työntekijöiden edellytyksiä hyvään ja tulokselliseen yhteistyöhön. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 36; Harmon & Davenport 2007)

Liiketoimintaprosessille määritetään prosessin alku- ja lopputilanteet sekä prosessin keskeisimmät asiakkaat, lopputuotteet, syötteet ja toimittajat. Lisäksi suunnitellaan prosessin vaiheet tarkemmin, kuitenkin keskittyen vain niihin tehtäviin, jotka ovat arvoa tuottavia. (Martinsuo & Blomqvist 2010) Prosessi kuvataan graafisesti esimerkiksi prosessikaaviona, jossa esitetään prosessin toiminnot niiden luonnollisessa etenemisjärjestyksessä, tietovirrat ja roolit. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 124) Prosessin kuvaaminen auttaa prosessin kokonaisuuden ymmärtämisessä sekä eri tehtävien ja roolien välisten

suhteiden havaitsemisessa, jolloin prosessin ohjaaminen ja tehtävien välisten riippuvuuksien huomioiminen helpottuu. (Laamanen 2001, s. 76) Prosessi voidaan kuvata eri tarkkuustasoilla. Yksityiskohtaisessa prosessikuvauksessa erotellaan mitattavissa ja ohjeistettavissa olevat tehtävät, tehtävien keskinäinen riippuvuus, roolit ja vastuut sekä mahdollisesti välineet ja tieto. Yksityiskohtaisessa prosessikuvauksessa voi kuitenkin olla kaksi erilaista tilannetta. Jos prosessi on syytä toteuttaa jokaisella toteutuskerralla täysin samalla tavalla, yksityiskohtainen kuvaus on tarpeen. Jos prosessi sisältää epävarmuutta ja täsmälleen samanlainen toteuttaminen ei ole välttämätöntä, prosessikuvausta ei kannata viedä täysin yksityiskohtaiselle tasolle, vaan vaihekohtaiset tehtävälisätaukset ilman suoritusjärjestystä voivat riittää kuvaukseksi. (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 10–11)

Liiketoimintaprosessille nimetään prosessiomistaja, joka vastaa prosessin toimintatavasta. Prosessiomistajan vastuu ulottuu muun muassa prosessin työmenetelmien ja tietojärjestelmien suunnitteluun, osaamisen kartoittamiseen, prosessin tehokkuuden ja suorituskyvyn kehittämiseen sekä poikkeamiin reagoimiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 127) Prosessiomistajalla tulee olla riittävät valtuudet, jotta vastuun mukaisten tehtävien suorittaminen on mahdollista. (Hammer 2007)

Yrityksen johdon tulee sitoutua prosessijohtamiseen ja luoda sille edellytykset. Ilman johdon sitoutumista prosessilähtöiseen liiketoimintaan, prosessiajattelun kokonaisvaltaista ja onnistunutta soveltamista ei voida hyödyntää. (Kohlbacher 2009) Myös Hammer (2007) painottaa ylimmän johdon roolia, sillä koko yrityksen toiminnan ja järjestelmien tulee tukea prosessijohtamisen periaatteita. Esimerkkinä tästä Kohlbacher (2009) on todennut, että jos yrityksen toiminta on eri osastojen rajat rikkovaa prosessilähtöistä toimintaa, jossa kaikilla prosessiin osallistuvilla työntekijöillä on yhteinen tavoite, mutta suorituskyvyn mittausjärjestelmässä on asetettu osastokohtaiset tavoitteet, johtaa tämä epäjohdonmukaiseen tavoitteiden asetteluun prosessiajattelun kannalta. Mittausjärjestelmän tulisikin tukea prosessille asetettuja tavoitteita. Sen käyttö ei saa johtaa osastokohtaiseen osaoptimointiin. (Kohlbacher 2009)

Prosessit eivät ole kuitenkaan itsetarkoitus, vaan väline yrityksen liiketoiminnan johtamiseen. Prosessien tulee olla linjassa yrityksen strategian ja vision kanssa sekä tukea näiden saavuttamista. Prosessien tavoitteissa tuleekin ottaa huomioon asiakkaan ja arvonluonnin lisäksi yrityksen tulostavoitteet esimerkiksi resurssien käytön ja määrällisten tavoitteiden suhteen. (Martinsuo & Blomqvist 2010)

## **2.2 Teollisuusyrityksen liiketoimintaprosessien kehittäminen**

Prosessijohtamisessa toiminnan kehittäminen perustuu liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Liiketoimintaprosessien kehittämisen tavoitteina ovat muun muassa toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen, parempi asiakastyytyväisyys, toiminnan tehos-

taminen, tuottamattomien työvaiheiden ja virheiden karsiminen, prosessin läpimenoajan lyhentäminen ja tuottavuuden kasvu. (Martola & Santala 1997; Laamanen & Tinnilä 2009, s. 12; Laamanen 2001)

Liiketoimintaprosessien kehittämistä voidaan lähestyä kahdesta erilaisesta näkökulmasta, jotka ovat liiketoimintaprosessien radikaali muutos ja liiketoimintaprosessien jatkuva kehittäminen. Liiketoimintaprosessien radikaalissa muutoksessa liiketoimintaprosessi suunnitellaan uudelleen, kun jatkuvassa kehittämisessä tehdään jatkuvasti pieniä parannuksia liiketoimintaprosessiin ja prosessin toimintatapoihin. (Martola & Santala 1997, s. 28) Kumpaakin liiketoiminnan kehittämismenetelmää tulisi soveltaa vuorotellen yrityksen kulloisenkin kehitystarpeen luonteen mukaan. (Davenport 1993; Martola & Santala 1997, s. 28)

Liiketoimintaprosessien kehittämisen vaiheet voidaan jakaa Martolan ja Santalan (1997, s. 45) mukaan seuraavasti:

1. Vision määrittäminen
2. Projektinhallinnan suunnittelu
3. Nykytilan analyysivaihe
4. Muutostavoitteiden määrittäminen
5. Uusien toimintamallien suunnittelu
6. Uusien toimintamallien käyttöönotto
7. Muutosvalmiuden hallinta.

Ensimmäinen vaihe liiketoimintaprosessien kehittämisessä ja toiminnan muutoksessa on määrittää muutoksen päämäärä ja visio siitä, mihin muutoksella pyritään. Muutostavoitteet tulee peilata koko yrityksen visioon ja strategiaan, jotta muutos tukisi koko yrityksen tavoitteita. Lähtötietoa prosessin kehittämiseksi saadaan prosessin nykytilan analyysillä, jonka tavoitteena on tunnistaa olemassa olevassa prosessissa ilmenevät ongelmat, muutostarpeet ja muutosmahdollisuudet. Vaikka prosessin nykytilan tarkastelu saattaa vähentää luovuutta uutta prosessia suunnitellessa, prosessin nykytilan tarkastelu on tärkeää, jotta uutta prosessia suunnitellessa ei toistettaisi samoja virheitä. (Goksoy et al. 2012)

Nykytilan analyysivaiheen jälkeen tarkennetaan esiin tulleita muutosmahdollisuuksia ja -tavoitteita. (Martola & Santala 1997) Analyysin perusteella tunnistetaan ne alueet, joilla prosessia on syytä uudistaa. Uudistustarve voi käsittää koko prosessin tai vain rajattuja prosessien osa-alueita, kuten aliprosesseja tai prosessien välisiä kytköksiä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 7)

Nykytilan analyysivaiheessa tehtyjen havaintojen, rajausten ja tavoitteiden perusteella suunnitellaan uudet toimintamallit määrittämällä muutostavoitteiden täyttymisen kannalta välttämättömät prosessin vaiheet. Tämän jälkeen täydennetään uuden prosessin vaiheita ja tarkennetaan prosessin vaatimia resursseja. (Martola & Santala 1997, s. 85–87) Myös muiden prosessiin osallistuvien tahojen, yhteistyökumppanien sekä asiakkai-

den näkökulmat ja tarpeet tulisi huomioida uusia toimintatapoja suunniteltaessa, jotta yhteistyö ja suhde asiakkaisiin paranisivat liiketoimintaprosessin kehittämisen myötä. (Goksoy et al. 2012) Uudelleensuunniteltava prosessi on ns. tavoiteprosessi, joka kuvataan niin kuin prosessi pitäisi toteuttaa päämäärien saavuttamiseksi. (Martinsuo & Blomqvist 2010)

Ennen uusien toimintamallien käyttöönottoa prosessia tulisi testata eli pilotoida. Testausta voidaan tehdä joko mallinnetuissa tai todellisissa prosessin olosuhteissa. Testauksella prosessia voidaan tarkkailla, tukea ja saada palautetta. Prosessilla voi olla laaja vaikutus yrityksen toimintaan, joten testauksella saadaan korjattua prosessin virheitä ja puutteita ennen laajamittaista käyttöönottoa. (Martinsuo & Blomqvist 2010)

Lopuksi uudet toimintamallit otetaan käyttöön ja vanhoista toimintamalleista luovutaan. Uusiin toimintamalleihin voidaan siirtyä vähitellen limittämällä uusia ja vanhoja toimintatapoja tai ottamalla uudet toimintamallit käyttöön ilman siirtymäaikoja. Uusien toimintamallien käyttöönotossa tulee ottaa huomioon henkilökunnan koulutus, muutosvalmennus ja opastus ja sitouttaminen muutokseen. (Goksoy et al. 2012; Martola & Santala 1997)

### **2.3 Rakennus- ja kiinteistöalojen yritysten liiketoimintaprosessien kehittäminen**

Rakentaminen mielletään perinteisesti tietyn lopputuotteen aikaansaamiseksi tarvittavina tehtävinä. Prosessiajattelussa tarkastelun kohteena on koko tapahtumaketju sekä siinä suoritettavat tehtävät ja tarvittavat resurssit halutun lopputuotteen saavuttamiseksi. Perinteisesti rakentamista ajatellaan toimintana, jossa tuotetaan välituotteita, kuten runkorakenteita tai väliseinärakenteita, jotka lopulta muodostavat valmiin rakennuksen. Prosessiajattelussa tavoitteena ei ole yksittäisten välituotteiden tuottaminen vaan lisäarvon aikaansaaminen asiakkaalle, joka voi olla sisäinen tai ulkoinen. Tämä vaikuttaa näkökulmaan, josta prosessia tarkastellaan ja siihen, miten prosessia pyritään kehittämään. Toimintaa tarkastellaan asiakkaalle koituvan hyödyn näkökulmasta ja lisäarvoa tuottamattomat tehtävät karsitaan prosessista. (Koski & Koskela 2001, s. 12)

Perinteisesti rakennustuotantoa on myös kuvattu syötteiden muuntamisena tulosteiksi, eli konversiona. Tästä ajatusmallista puuttuu se, että tuotannossa on todellisuudessa myös muita tapahtumia ja konversio ei tee lopputulosta arvokkaaksi. (Koivu 2002, s. 33–35) Lauri Koskela on väitöskirjassaan (2000) ehdottanut rakennusprosessin olevan samanaikaisesti:

- konversiota eli syötteiden, kuten materiaalien ja työvoiman muuntamista lopputulokseksi
- virtoja eli konversio-ajattelun lisäksi rakentaminen sisältää odottelua, tarkastuksia ja siirtoja

- asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä.

Rakentamisen prosessien kehittämisessä tulisikin ottaa huomioon nämä eri konseptit. Rakentaminen ei siis ole Koskelan (2000) mukaan ainoastaan materiaalien ja työvoiman muuttamista tuotteiksi, vaan tuotannossa on paljon arvoa tuottamattomia vaiheita, kuten odottamista, jotka tulisi tunnistaa ja pyrkiä vähentämään toimintatapoja kehittämällä. Rakentamisen arvo syntyy silloin, kun lopputuote vastaa asiakkaan vaatimuksia ja toiveita. Näin ollen prosessien kehittämisen lähtökohdaksi voidaan ottaa asiakasrajapinta ja lisäarvon tuottaminen.

Prosessijohtamisen tärkeimpiin tavoitteisiin kuuluu asiakassuuntautuneisuuden parantaminen ja prosessijohtamisen taustalla on peruskysymys lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 10) Asiakas on se taho, joka viime kädessä mahdollistaa rakennusalan yritysten toiminnan ja tuotot. Rakennusallalla kuitenkin asiakkaiden tarpeet on ymmärretty huonosti ja se, kuinka muuttaa asiakkaiden tarpeet tuotteiksi tehokkaasti. (Lindfors & Leiringer 2002; McGeorge & Zou 2012)

Kiinteistö- ja rakentamisfoorumin käynnistämisen Kiinteistö- ja rakentamisalan toimialamurros 2025 (KIRA 2025) -hankkeen tavoitteena on ollut tunnistaa toimialalta ja sen rajapinnoilta uusia rakenteita, toimintatapoja ja kehittämiskohteita. Hankkeessa on visioitu, millainen kiinteistö- ja rakentamisalan tulisi tulevaisuudessa olla ja mitä tulisi kehittää alan uudistumiseksi. Visioissa on nostettu esiin käyttäjälähtöisyys ja palveluiden merkitys tulevaisuudessa. Käyttäjillä tulisi olla enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua suunnitteluun, rakentamiseen ja ylläpitoon. Vision mukaan erilaisia palvelukokonaisuuksia tulisi kehittää ja tilojen olla muun muassa muuntojoustavia, älykkäitä ja energiatehokkaita. Näiden lisäksi tulisi pyrkiä laatua korostaviin ratkaisuihin niin toteuttajien, palveluntarjoajien kuin kannustimienkin suhteen. (Kiinteistö- ja rakentamisfoorumi 2011)

Tulevaisuuden muutostrendeiksi Tekesin (2008) Sara-ohjelmassa tunnistettiin kansainvälistymisen kiihtyminen, palvelunäkökulma, ekotehokkuus ja tiedonhallinta. Sara-ohjelman yhteydessä toteutetun kiinteistö- ja rakentamisklusterin vision strategiapäivityksen mukaan kiinteistö- ja rakennusallalla olisi syytä panostaa asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittämiseen, alan laajana yhteistyönä kehitettyjen ympäristö- ja elinkaarimittareiden kattavaan käyttöönottoon ja tuotemallintamisen mahdollisuuksien optimaaliseen hyödyntämiseen alan tiedonhallinnon ja -siirron tehostamiseksi.

Sara-ohjelmassa oli tavoitteena nostaa kiinteistö- ja rakennusklusterin kansainvälistä kilpailukykyä. Tämä tavoite voitaisiin saavuttaa, kun käyttäjien tarpeet ohjaisivat rakentamista ja yritykset toimisivat joustavasti verkottuen ja yhdistäisivät parhaan osaamisensa. Näin ollen kilpailu käytäisiin hinnan sijaan laadulla ja ominaisuuksilla, mikä kannustaisi yrityksiä innovatiivisempaan toimintaan. Rakennus- ja kiinteistöalan yritysten liiketoimintaprosessit ja osaaminen yhdistettäisiin joustavasti verkottumalla arvoverkoiksi

ja arvoverkot tuottaisivat rakentamisen osaamiseen sekä rakennustuotantoon lisäarvoa, joka olisi suurempi kuin verkoston osatekijöiden summa. Rakentamisen prosesseja ja niiden välisiä rajapintoja kehittämällä voitaisiin parantaa alan tuottavuutta, synnyttää uusia liiketoimintakonsepteja ja luoda käyttäjille lisäarvoa. (Tekes 2008)

### **3. KIINTEISTÖKEHITYSLIIKETOIMINTAPRO- SESSI SUOMEN KONTEKSTISSA**

Tässä luvussa tarkastellaan kiinteistökehitystä, kiinteistökehitysprosessia ja kiinteistökehityksen toimintaympäristöä. Rajauksena aihepiirin kirjallisuuden tutkimisessa ja teoreettisen viitekehyksen luomisessa on toimitilojen kiinteistökehitys. Tässä luvussa tutkitaan suomenkielistä kirjallisuutta aiheesta. Kappaleessa 3.1 tehdään lyhyt katsaus aihepiirin peruskäsitteisiin ja kiinteistökehityksen päärooleihin. Kappaleessa 3.2 tutkitaan kiinteistökehitysprosessia ja siihen kuuluvia eri vaiheita. Kappaleessa 3.3 tutkitaan kiinteistökehityksen liiketoimintaympäristöä, jonka eri osa-alueista syvennyttään tarkemmin taloudelliseen liiketoimintaympäristöön. Kappaleessa 3.4 tarkastellaan kiinteistökehitystä tärkeimpien asiakkaiden, sijoittajan ja käyttäjien näkökulmasta. Kappaleessa 3.5 tutkitaan kiinteistökehityksen riskejä ja kustannusohjausta.

Kiinteistökehitykseen vaikuttaa useita ulkoisia tekijöitä, kuten markkinatilanteet ja asiakkaiden vaatimukset. Tästä syystä tässä luvussa ei ole keskitytty ainoastaan kiinteistökehitysprosessin eri vaiheisiin, vaan luvussa tutkitaan myös kiinteistökehitykseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä.

#### **3.1 Kiinteistökehityksen käsitteet ja osapuolet**

##### **3.1.1 Peruskäsitteet**

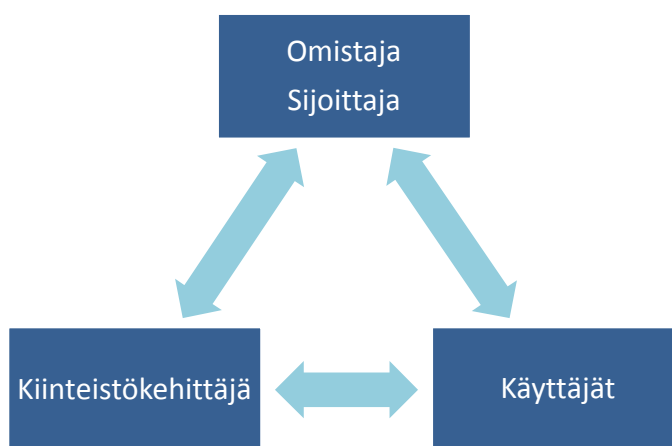
Kiinteistö on lainsäädännössä määritelty käsite, jolla tarkoitetaan kiinteistörekisteriin kiinteistönä merkittyä itsenäistä maa- tai vesialueen omistuksen yksikköä. Kiinteistö yksilöidään kiinteistötunnuksen avulla, esimerkiksi 22-333-44-5, jossa ensimmäinen luku ilmoittaa kunnan, toinen kaupunginosan tai kylän, kolmas korttelin tai emäkiinteistön ja neljäs kiinteistön tai tontin oman numeron. Kiinteistön ulottuvuusmääritelmän mukaan kiinteistö käsittää siihen kuuluvan alueen sekä muun muassa osuudet yhteisiin alueisiin ja kiinteistölle kuuluvat rasiteoikeudet, kuten oikeudet käyttää tietä. Kiinteistöön kuuluvat lisäksi alueella olevat rakennukset sekä siihen kiinteästi kuuluvat esineet ja laitteet. (KTI 2001; Kasso 2014, s. 4)

Kiinteistökehitys (engl. *property development*) on KTI Kiinteistötalouden insituutin (2001) mukaan toimintaa, jonka tarkoituksena on lisätä yksittäisen kiinteistön tai tietyn alueen ja sen kiinteistöjen arvoa. Kehittäminen voi koskea maa-alueita, tonttia, valmista rakennusta tai sen osaa. Kiinteistökehitys on projektitoimintaa, joka etenee kiinteistölle sen arvoa lisäävän liikeidean kehittämisen ja markkinoinnin kautta rakennuttamiseen,

joka sisältää kohteen suunnittelun ja rakentamisen. Prosessin vaiheet usein limittyvät ja etenkin kohteen markkinointia, myyntiä ja vuokrausta tapahtuu koko hankkeen ajan. Kiinteistökehitys hyödyntää kiinteistön käytön, omistuksen ja vuokrauksen markkinoita. (Kiiras & Junnonen 2012, s. 7; KTI 2001)

### 3.1.2 Pääosapuolet

Kiinteistökehitysprosessissa on osallisina useita eri osapuolia, joilla on prosessissa eri tavoitteet, näkökulmat ja toimintatavat. Kiinteistökehitysprosessin tärkeimmät toimijat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kehittäjät, omistajat ja käyttäjät. Näiden prosessin kolmen roolin muodostamasta suhteesta Kiiras (2010a) käyttää nimitystä kolmikantamalli (kuva 3.1).



**Kuva 3.1.** Kiinteistökehitysprosessin asiakkuussuhteiden kolmikantamallin periaate. (muokattu lähteestä Kiiras 2010a)

*Kiinteistökehittäjä* koordinoi kiinteistökehityshankkeita, mutta rooli ja vastuut voivat vaihdella hankekohtaisesti. Kiinteistökehittäjä voi kehittää ja rakennuttaa kiinteistön sekä myydä sen sijoittajalle, toimia kiinteistön omistajana, toimia käyttäjän toimeksiantajana tai jäädä itse kiinteistön sijoittajaksi. Kiinteistökehittäjän pääosaamisalueita ovat markkinat ja markkinointi, sopimustekniikka, rakennuttaminen ja rahoitus. Näiden osaamisten lisäksi kiinteistökehitystä tekevän tiimin tulee olla sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin sekä omata teknistä ja toiminnallista asiantuntemusta, päätöksenteko- ja vuorovaikutustaitoja sekä yhteisvastuuta suorituksistaan. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 27, 104)

*Omistajan* roolissa voi toimia esimerkiksi osakeyhtiö, kiinteistöyhtiö, yksityinen henkilö, valtio tai kunta. Päätäntävaltaa yhtiöissä käyttävät yhtiön osakkeita omistavat organisaatiot ja henkilöt. (Kankainen & Junnonen 2001, s. 12) Omistaja voi investoida pääomaa hankkeeseen oman käytön, tuoton tai kansalaisten tarpeen palvelemisen vuoksi. Toimitilojen *käyttäjäomistajat* omistavat kiinteistöjä palvelemaan omaa käyttötarvet-



taan. Tyypillisesti käyttäjäomistajat ovat teollisuusyrityksiä, kaupan keskusliikkeitä tai julkisen sektorin toimijoita, joilla on tärkeää pitää päätösvalta kiinteistön käyttöön omissa käsissään. Etenkin teollisuusrakennukset saattavat olla ulkopuolisen kiinteistösi-joittajan näkökulmasta rakenteiltaan liian erikoistuneita tiettyyn toimintaan. (Olkkonen et al. 1997, s. 36) *Kiinteistösijoittajat* voivat ostaa joko valmiin kiinteistön tai sen osakkeita, tai osallistua hankkeen ohjaukseen jo kehitysvaiheessa. *Rahoitustoimijat* voivat olla yhteistyöyrityspartnereita, lainanantajia tai pitkäaikaisia sijoittajia. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 25)

*Käyttäjät* ovat ne tahot, jotka asettuvat vuokralle tai toimivat asiakkaina kiinteistön ti-loissa. Käyttäjät ovat se ryhmä, joiden tarpeiden mukaiseksi rakennus viime kädessä suunnitellaan. Käyttäjän tarpeet ohjaavat rakennuksen toiminnallisia, teknisiä ja laadullisia tavoitteita sekä aikataulua ja kustannuksia. Toimitilojen käyttäjien tarpeita määrittäessä tulee ottaa huomioon käyttäjät yrityksinä ja yksittäisinä henkilöinä. Käyttäjät maksavat vuokrina kohteen pääoman, rahoituskustannukset ja ylläpidon sekä mahdolliset erityiset palvelut palvelumaksuina. Toimitiloissa vuokralaisasiakkaiden lisäksi myös esimerkiksi kiinteistönpito-organisaatio toimii rakennuksen käyttäjänä. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 26; Kykyri & Kiiras 2005)

Kolmikantamallin roolien lisäksi kiinteistökehitysprosessin osapuolia ovat muun muassa rahoittaja, maanomistajat, suunnittelijat, rakennushankkeen osalliset, palveluntuottajat ja muut yhteistyökumppanit. (Kiiras & Tammilehto 2014; Olkkonen et al. 1997) Näiden lisäksi julkisella vallalla, kuten kaavoittajalla, on suuri vaikutusvalta kiinteistökehityshankkeissa. Kiinteistökehitys vaikuttaa maankäyttöön ja sen suunnitteluun, joten yhteiskunnallisissa rooleissa kiinteistökehitysprosessissa ovat myös virkamiehet, poliitikot sekä alueen asukkaat ja muu yleisö. (Kiiras & Tammilehto 2014)

## 3.2 Kiinteistökehitysprosessi

Kirjallisuudessa on esitetty erilaisia näkemyksiä kiinteistökehitysprosessin kulusta. Kohdassa 3.2.1 on lyhyesti esitetty Kykyrin ja Kiiraksen (2005) kiinteistökehityksen prosessimalli. Kohdissa 3.2.2–3.2.8 tarkastellaan tarkemmin kiinteistökehitysprosessin eri tehtäväkokonaisuuksia: idean kehittelyä, maanhankintaan ja kaavoitukseen liittyviä toimenpiteitä, markkinointia ja rakennuttamista. Kiinteistökehitysprosessin vaiheet voivat limittyä keskenään ja erota tapauskohtaisesti toisistaan, joten tässä kirjallisuustutkimuksessa on nähty mielekkääksi käsitellä prosessia tehtäväkokonaisuuksina. Kiinteistökehitysprosessin tehtäväkokonaisuuksia on tarkasteltu hankekehityksen näkökulmasta etenevän kiinteistökehitysprosessin mukaisesti.

### 3.2.1 Kiinteistökehityksen prosessimalli

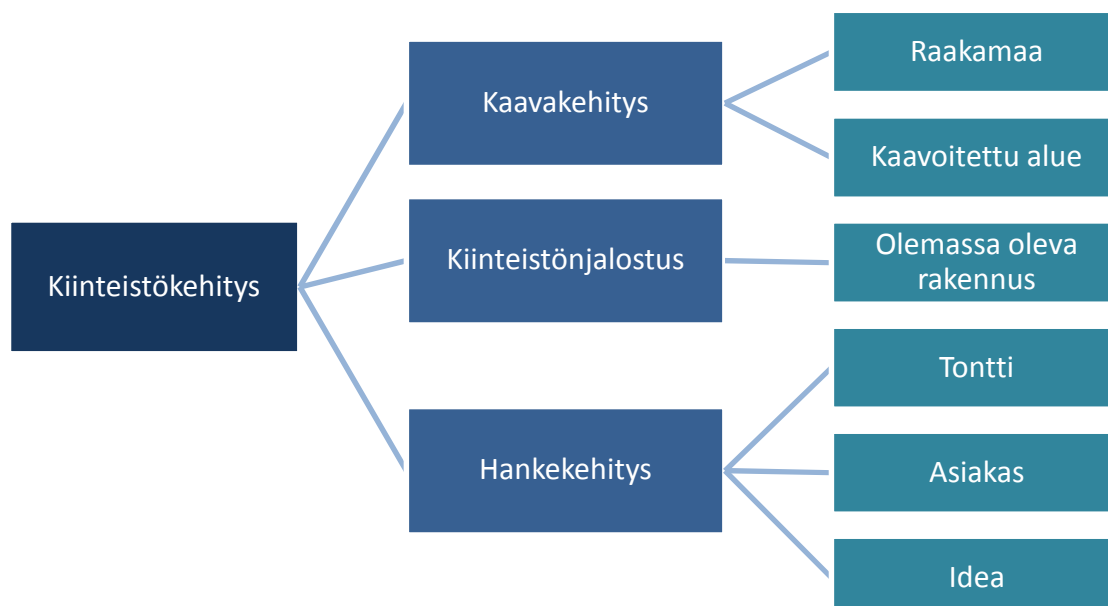
Kykyrin ja Kiiraksen (2005) mallissa kiinteistökehitysprosessi on jaettu kuuteen vaiheeseen, joiden jokaisen lopussa tulee tehdä päätös hankkeen jatkamisesta tai keskeyttämisestä.

1. Potentiaalisten kehityskohteiden haku
2. Kohteen nykytila-analyysi
3. Uuden liikeidean etsiminen kiinteistölle
  - a. Uuden liikeidean kehittäminen
  - b. Valitun liikeidean kannattavuusanalyysi
4. Kohteen markkinointi
5. Kohteen rakennuttaminen (suunnittelu ja rakentaminen)
6. Kohteen käyttöönotto.

Tämä Kykyrin & Kiiraksen (2005) malli on laadittu kiinteistöjalostuksen näkökulmasta, eli lähtökohdaksi on kiinteistösijoittajan olemassa oleva kiinteistökanta, jossa on tarvetta kiinteistökehitykselle. Kykyrin & Kiiraksen (2005) prosessimallissa on käytetty lähteenä Miles et al.'in (2000) prosessimallia.

### 3.2.2 Kiinteistökehitysprosessin lähtökohdat

Kiinteistökehitysprosessin syötteiksi Kiiras & Tammilehto (2014) määrittelevät kaavakehityksen, kiinteistönjalostuksen ja hankekehityksen. Nämä syötteet kuvaavat erilaisia lähtötilanteita kiinteistökehitysprosessille (kuva 3.2).



**Kuva 3.2.** Kiinteistökehityshankkeen lähtökohdat. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 70)

Kaavakehityksessä vaihtoehtoina on raakamaan kaavoittaminen tai muutoksen hakeminen vallitsevaan kaavaan. Kaavakehitys voi olla itsenäinen prosessi tai olla osana kiin-

teistönjalostusprosessia tai hankekehitysprosessia. *Kiinteistönjalostuksessa* on jokin olemassa oleva rakennus, jonka arvoa pyritään nostamaan. Arvonnousua voidaan hakea muun muassa muuttamalla sen käyttötarkoitusta, kuten muuttamalla vanha teollisuuskiinteistö asuinkäyttöön. *Hankekehityksessä* kehittäjällä voi olla tontti, jolle kehitetään liikeideaa ja kohde rakennutetaan liikeidean pohjalta. Toisena vaihtoehtona hankekehityksen alullepanijaksi on asiakas, joka voi olla rakennuksen tuleva käyttäjä, sijoittaja tai jokin muu rakennuttaja-asiakas, jolla on tarvetta tilalle. Hankekehityksen voi käynnistää myös kiinteistökehittäjä omalla liikeideallaan ennen kuin tontti tai asiakas on selvillä. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 69)

### 3.2.3 Liikeidea ja sen kehittely hankekehityksessä

Hankekehityksessä pyritään kehittämään projektin lähtötilanteesta suunniteltavissa ja rakennettavissa oleva lopputulos. Jos lähtökohtana hankekehitykselle on tontti, aluksi tehdään nykytilan analyysi ja selvitetään mitä mahdollisuuksia tontin käytölle on. Tarkastelua voidaan tehdä fyysisten ominaisuuksien, ympäristöominaisuuksien ja nykykäytön perusteella. Etenkin ympäristöominaisuudet, kuten sijainti, kaavoitus ja kulkuyhteydet voivat rajata tontin käyttömahdollisuuksia. Lähtökohtien määrittelyn ja nykytilan analysoinnin pohjalta etsitään uutta liikeideaa. Lähtökohdan ollessa asiakas, tutkitaan asiakkaan tarpeita ja toimintaa sekä määritellään lähtötiedot hankkeelle. Näiden lähtötietojen perusteella tarkastellaan hankkeen mahdollisuuksia ja vaatimuksia sekä etsitään sopivaa sijaintia ja kehitetään hanketta. Kiinteistökehittäjä voi kehittää hanketta liikeidean pohjalta, jolloin etsitään liikeideaan soveltuvaa tonttia ja asiakkaita. Nykytilaa analysoidessa voidaan käyttää apuna SWOT-analyysiä, jolla kartoitetaan hankkeen lähtökohtaan liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Kiiras & Tammilehto 2014)

Hankkeen alussa liikeidean ideointivaiheessa voi olla yksi tai useampia liikeideavaihtoehtoja, joita kehitetään ja testataan. Ilman hyvää liikeideaa kiinteistökehitysprosessi ei voi päättyä tyydyttävästi, joten ideointivaiheessa ideoita tulee tarkastella myös kriittisesti. Liikeideaa testataan markkina- ja kannattavuusanalyysillä. Kannattavuusanalyysillä arvioidaan liikeidean tuotot, arvo ja kustannukset. Testauksen ohella luodaan tavoitteet hankkeen rahoitukselle, markkinoinnille ja toteutukselle sekä määritetään hankkeelle maksimiriskitaso. Idea jalostetaan kannattavuusanalyysin lisäksi markkinoinnin keinoin kuten segmentoinnilla, konseptoinnilla ja differoinnilla. Liikeideaa tulee analysoida perusteellisesti, jotta kannattamattomaksi arvioitu liikeidea voidaan hylätä ennen kuin siihen on kiinnitetty liikaa resursseja. (Kiiras & Tammilehto 2014)

Valitulle liikeidealle voidaan laatia liiketoimintasuunnitelma, johon kootaan muun muassa tiedot kohteesta ja markkinoista, mahdolliset liiketoimintavaihtoehdot ja kehittämissuunnitelma. Tämä liikeidealle laadittu liiketoimintasuunnitelma jalostetaan edelleen kehityssuunnitelmaksi, joka toimii rakennuttamisvaiheessa hankeohjelmana. (Kiiras & Tammilehto 2014)

### 3.2.4 Maanhankinta, kaavoitus ja kiinteistötoimitukset

Toimitilojen kiinteistökehityksessä sijainnilla ja saavutettavuudella on suuri merkitys niin vuokralaisten saamisessa kuin sijoittajien tuottovaatimuksissakin. Sijainti on keskeinen tekijä hankkeen jatkosuunnittelulle ja markkinoinnille, joten kiinteistökehittäjän tulisi yrittää saada haluamansa tontti haltuunsa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tontin hankinnan ristiriita on kuitenkin siinä, että suuria pääomia, kuten tonttia, ei haluta sitoa aikaisessa vaiheessa hanketta. Sijainnin sopivuus liikeideaan, tontin rakennus- ja pohjaolosuhteet sekä hankkeen tuotto- ja jatkomahdollisuudet tuleekin tutkia hyvin tarkasti ennen tontin hankintaa. Myös julkisella vallalla on tärkeä merkitys tontin hankinnassa ja mahdollisessa kaavakehityksessä. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 86, 151)

Maankäyttö- ja rakennuslain mukaan kunnan on huolehdittava alueiden käytön suunnittelusta sekä rakentamisen ohjauksesta ja valvonnasta alueellaan. Kunta luo maankäytön strategioillaan oman tahtotilansa kunnan kehittämisessä ja alueiden käytön ohjauksessa. Strategisen suunnittelun välineitä ovat kaavoitus ja maapolitiikka. (Suomen Kuntaliitto 2008) Maakuntakaava sisältää yleispiirteisen suunnitelman alueiden käytöstä maakunnassa tai sen osa-alueella. Kunnan alueiden käytön järjestämiseksi ja ohjaamiseksi laaditaan yleiskaavoja ja asemakaavoja. Yleiskaavassa osoitetaan alueiden käytön pääpiirteet kunnassa. (L132/1999) Asemakaava laaditaan alueiden yksityiskohtaista järjestämistä, rakentamista ja kehittämistä varten. Asemakaavan tarkoituksena on osoittaa tarpeelliset alueet eri tarkoituksia varten ja ohjata rakentamista ja muuta maankäyttöä paikallisten olosuhteiden, kaupunki- ja maisemakuvan, hyvän rakentamistavan, olemassa olevan rakennuskannan käytön edistämisen ja kaavan muun ohjaustavoitteen edellyttämällä tavalla. (L132/1999, 50§)

Kunnilla on omat maapoliittiset linjaukset, jotka perustuvat muun muassa kuntien strategiisiin tavoitteisiin. Maapoliittisissa linjauksissa on määritelty periaatteita kunkin kunnan maanomistukseen, -hankintaan ja -luovutukseen. Kunnat luovuttavat maata joko vuokraamalla tai myymällä. Kunnilla on myös tavoitteena kannustaa eri toimijoita kehittämään kaupunkia. Esimerkiksi Tampereen kaupungin linjauksista selvisi, että kaupungilla on omat linjauksensa hankekehityskohteille. Hankekehityskohteen tontinluovutusmenettelyissä on vaihtoehto, että uuden, kaupungin maille suunnitellun hankeajatukseen mukainen tontti tai rakennusoikeus voidaan luovuttaa hankekehittäjälle käypään markkinahintaan ilman kilpailutusta. (Tampereen kaupunki 2014) Tämän lisäksi esimerkiksi Turun kaupungilla on käytössä suunnitteluvarausmenettely, jota voidaan hakea kaupungin omistamalle alueelle suunnitellulle hankkeelle, joka sisältää kaupungin strategian mukaista toiminnallisuutta tai muuta erityistä innovatiivisuutta. Suunnitteluvarauksista ei myönnetä asemakaavan mukaisille hankkeille, vireillä oleviin kaavahankkeisiin tai asunto- ja maankäyttöohjelman asemakaavoituskohteille. (Turun kaupunki 2006)

Perinteisessä kaavoituksessa kunnat suunnittelevat kaavan ja yritykset alkavat suunnitella rakennuskohteitaan, kun kaava on tullut hyväksytyksi. Tällöin rakennuksen suunnitte-

lua ohjataan hyväksytyin kaavan mukaisin määräyksin ja ohjein. Vuorovaikutus on tällöin vähäistä ja loppukäyttäjien sekä markkinoiden ohjaava vaikutus ei ulotu kaavaan. Tämän perinteisen kaavoituksen rinnalle on yleistynyt toimintatapa, jossa julkinen ja yksityinen taho toimivat maankäytön kehittämishankkeissa yhteistyössä. Tässä yhteistyössä pyritään yhdistämään eri osapuolien intressit maankäytöstä ja vastaamaan paremmin yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin. Yhteistyön osapuolet voivat olla kunta, maanomistajat ja kiinteistökehittäjä. Yhteistyöllä pyritään kehittämään kaavaa hankekehityksen liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman pohjalta. Yhteistyö voi laajimmillaan käsittää kaikki hankkeen vaiheet valmistelusta ja kaavoituksesta rakennettavien tilojen ylläpitoon asti. Yhteistyömuotoja on erilaisia ja yhteistyön laajuus, kesto sekä vastuiden ja riskien jako vaihtelevat. (Suomen Kuntaliitto 2008)

Alueen kaavoitus määrittelee sen, minkälainen rakennus alueelle on mahdollista rakentaa. Rakennusluvan mukainen käyttötarkoitus tulee olla linjassa tämän kanssa. Kiinteistökehittäjän tavoittelemalla maa-alueella ei välttämättä ole asemakaavaa tai asemakaavan rakennusoikeus tai muut ominaisuudet eivät ole kiinteistökehittäjän liikeideaan soveltuvia. Näissä tapauksissa on tarpeen kaavakehitys, jossa raakamaata kaavoitetaan tai vallitsevaan kaavan haetaan muutosta. (Kasso 2014)

Kaavakehityksen lisäksi voi olla tarpeen tehdä erilaisia kiinteistötoimituksia. Kiinteistötoimitukset liittyvät kiinteistöjen muodostamiseen, kiinteistöjaotuksen muuttamiseen, kiinteistön ulottuvuuden vahvistamiseen, rasitteiden eli erilaisten käyttöoikeuksien tai käyttörajoitusten perustamiseen sekä kiinteistöjen rekisteröimiseen ja yhdistämiseen. Kiinteistötoimitusta haetaan Maanmittauslaitokselta tai kunnan kiinteistöinsinööriltä. (Kasso 2014, s. 58)

Kiinteistötoimituksista tavallisin on lohkominen. Kiinteistöllä tarkoitetaan kiinteistörekisteriin merkittyä yksikköä eli *tilaa* tai *tonttia*. Lohkominen tarkoittaa toimitusta, jossa rajoiltaan määrätty ala eli määräala erotetaan kiinteistöstä ja muodostetaan tilaksi, tai sitovan tonttijaon mukainen alue lohkotaan ja merkitään kiinteistörekisteriin tonttina. Rakennuspaikat ovat käytännössä useimmiten tiloja tai niiden määräaloja. Lohkomalla voidaan määräala myös siirtää toiseen kiinteistöön. (Kasso 2014, s. 60–62)

Kiinteistöihin liittyy usein erilaisia oikeuksia ja velvoitteita, joita kutsutaan rasitteiksi. (Kasso 2014, s. 17) *Rasitteet* ovat jonkin kiinteistön hyväksi perustettuja nautinta- tai käyttöoikeuksia johonkin toiseen kiinteistöön, sen alueeseen tai rakennukseen. Rasitteita on kahdenlaisia: rakennusrasitteet ja kiinteötrasitteet. Rakennusrasitteella tarkoitetaan Maankäyttö- ja rakennuslain 178 §:n mukaan tonttia tai rakennuspaikkana olevaa kiinteistöä varten perustettua toista kiinteistöä rasittavaa pysyvää oikeutta rakennuksen tai rakennelman käyttämiseen tai niihin verrattavaan toimenpiteeseen. Kiinteötrasite voidaan perustaa toisen rekisteriyksikön alueelle pysyvänä rasitteena koskemaan esimerkiksi talousveden ottamista tai puhelin-, sähkö-, kaasu-, lämpö- tai muun sellaisen johdon sekä johtoihin liittyvien laitteiden ja rakennelmien sijoittamista ja käyttämistä.

Kiinteistörasitteet on määritelty tarkemmin Kiinteistönmuodostamislain 154 §:ssä. Kiinteistöön liittyvät rasitteet on syytä tarkistaa ennen kiinteistön ostamista, koska ne voivat vaikuttaa kohteen suunnitteluun ja toteutukseen.

### 3.2.5 Kiinteistön kauppa

Kiinteistön kauppaa koskee yleislaki *Maakaari*. Kiinteistön kaupalla tarkoitetaan vastikkeellista omaisuuden luovutusta, jossa vastikkeena käytetään rahaa tai muuta maksuvälinettä. Kiinteistökauppa on määrämuotoinen, joten se on tehtävä aina kirjallisesti sisältäen vähimmäisvaatimuksia ja sääntöjä, jotta kauppa on pätevä. Samat säädökset koskevat niin kiinteistörekisteriin merkityn yksikön kuin määräalan ja määräosan luovutustakin. (Kasso 2014, s. 199) Kiinteistökaupasta voidaan laatia esisopimus, jonka tulee täyttää varsinaisen kiinteistökaupan muotovaatimukset. Esisopimuksessa mainitaan ne ehdot, joiden täytyessä varsinainen kauppa tehdään. (Maakaari 2:7)

Kiinteistön ostajalle tärkeimpiä ennen ostopäätöstä tutkittavia asiakirjoja ovat kiinteistörekisteriote, kiinteistökartta, lainhuutodistus, rasiustodistus, selvitys muista rasituksista ja rasitteista sekä selvitys alueen kaavoituksesta ja tontin rakennuskelpoisuudesta. (Kasso 2014, s. 11) Maaperätutkimuksella selvitetään mahdollisten maan aiemmasta käytöstä aiheutuneiden saastuneiden maa-ainesten olemassaolo. Saastuneiden maa-alueiden poistaminen ja hävittäminen on kallista, joten tähän kannattaa kiinnittää huomiota kaupantekotilanteessa. (Kasso 2014)

Kiinteistön kauppakirjaan tulee lisätä lykkäävä tai purkava ehto, jos kaupassa on sovittu, että omistusoikeus siirtyy ostajalle vasta myöhemmin tai että tehty kauppa tietyssä tapauksessa purkautuu. (Maakaari 2:2 ; Kasso 2014, s. 198–203) Jos koko kauppahintaa ei makseta kaupantekohetkellä ja kauppahinnan osalle sovitaan maksuaikaa, molempien kaupan osapuolten edut turvataan vakuusjärjestelyjen avulla. Kiinteistökaupan jälkeen kiinteistön uusi omistaja hakee lainhuudon. Lainhuudolla uusi kiinteistön omistaja merkitään julkiseen lainhuuto- ja kiinnitysrekisteriin kiinteistön omistajaksi. Lainhuudon hakemisen ohella kiinteistön omistajan tulee maksaa varainsiirtovero. (Kasso 2014, s. 227)

### 3.2.6 Markkinointi

Markkinoinnissa tavoitteena on saada yritykselle tuottoja myyntiä edistämällä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi asiakkaista ja markkinoista tuotetaan tietoa. Tuotettua tietoa hyödynnetään muun muassa markkinoinnissa tuotepäätöksien, myynnin johtamisen ja asiakaskommunikaation tueksi. Markkinointi jatkuu koko hankkeen ajan, markkinointitoimenpiteet vain muuttuvat eri vaiheiden mukaan. (Simula et al 2010, s. 19–20) Yleisesti markkinointi onkin jatkuvaa kiertokulkua markkina-analyysin, asemoinnin, tuotekehityksen, myynnin suunnittelun ja markkinan reaktion muodostamana.

Toimitilojen kiinteistökehityksessä markkinointi kohdistuu tyypillisesti toisiin yrityksiin, mitä kutsutaan Business to Business eli B2B-markkinoinniksi. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 91) Markkinoinnissa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että varsinaisina asiakkaina ovat asiakasorganisaatioissa toimivat ihmiset. (Rope 2004, s. 241) Markkinoinnissa annetaan asiakkaalle lupaus, joka lunastetaan tilojen tai kiinteistön luovutuksessa asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 19) Asiakastytyväisyys riippuu suurelta osin siitä kohtaavatko asiakkaan odotukset ja toteutunut lopputulos keskenään. (Kiiras & Tammilehto 2014)

Markkina-analyysin ja markkinatutkimuksen avulla kerätään ja analysoidaan tietoa markkinoista ja asiakkaista. Markkinatutkimuksen tavoitteena voi olla markkinoiden ominaisuuksien, kilpailutilanteen tai asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, joiden pohjalta liikeidea kehitetään kannattavaan suuntaan. Markkinaa voidaan tutkia mikro- ja makrotasolla. Mikrotasolla keskitytään tutkimaan tietyn osamarkkinan, tuote- ja alue-segmentin markkinoita. Makrotasolla tutkitaan koko markkinanlaajuisia ilmiöitä kuten väestötietoja, talousnäkymiä, sosiokulttuurisia muutoksia ja poliittisia tekijöitä. Näiden nykyhetken kohdistuvien tekijöiden lisäksi ennustetaan markkinoiden muutosta tulevaisuudessa ja kiinteistökehityksen liikeidean potentiaalia tulevaisuudessa. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 83)

Markkina-analyysillä tutkitaan, onko tavoitellulla markkinalla potentiaalista kysyntää muodostetulle tuotteelle, ja arvioidaan miten tulevaisuuden trendit vaikuttavat asiakaskunnan ostokäyttäytymiseen. Markkina-analyysiin tarvitaan myös tietoa asiakkaiden määrästä, markkinassa käytetyn rahan määrästä sekä myytävien ja ostettavien kohteiden määrästä lähitulevaisuudessa. Markkina-analyysi koostuu markkinan kokonais- ja kasvuanalyysistä sekä suotuisten ja epäsuotuisten trendien analyysistä. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 85)

Markkinoinnissa on tärkeää etsiä keinoja erottautua kilpailijoista ja luoda kilpailuetua. Asiakaskuntaa *segmentoidaan*, jotta löydetään se kohderyhmä, jolle kiinteistökehittäjä voi kohdentaa parhaiten omien tuotteiden ja palveluiden tarjoamisen sekä markkinoinnin. Ideana on löytää ne asiakkaat, jotka ovat suotuisampia ja tuottoisampia yrityksen markkinointitoimille kuin muut potentiaalisiiin asiakkaisiin lukeutuvat ryhmät. Segmentoinnilla voidaan päästä kaikkia osapuolia tyydyttävämpään lopputulokseen, kun tuotteella ei pyritä palvelemaan koko asiakasryhmää. (Rope 2004, s. 57) Tuotetta voidaan *differoida*, eli pyrkiä erilaistamaan sitä kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin nähden. Toimistokiinteistöä voidaan differoida esimerkiksi ominaisuuksilla, sijainnilla, laatutasolla ja palveluilla. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 79) Myös tuotteen tai yrityksen *brändäyksellä* on tarkoitus erottautua kilpailijoista. Brändeillä rakennetaan tiettyä mielikuvaa kiinteistöstä tai yrityksestä. (Simula et al 2010, s. 55) Segmentoinnissa, differoinnissa ja brändäyksessä on tarpeen tutkia myös markkinoihin vaikuttavia trendejä eli mitä kehityssuuntia markkinoihin ja kysyntään vaikuttaa. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 84)

Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan kohteen myyntiä tai vuokraamista edistäviä viestintätoimenpiteitä. Markkinointiviestintää käytetään, jotta saataisiin asiakkaat kiinnostumaan tuotteesta ja synnytettyä kontakti kiinnostuneisiin asiakkaisiin. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 91) Markkinointiviestintä voidaan Ropen (2004, s. 142) mukaan kuvata etenevän pohjustusviestinnän kautta kaupankäyntiviestintään ja asiakassuhdeviestintään. Pohjustusviestintää on tietoisuuden, tunnettuuden ja mielikuvien rakentamista potentiaaliselle asiakkaalle tuotteesta sekä yrityksestä. Kaupankäyntiviestintä käsittää tarjousten ja kauppohenon. Asiakassuhdeviestintä tähtää tyytyväisyyden ylläpitoon ja asiakkaiden hoitoon. Jokaiselle kohderyhmälle ja markkinointiviestinnän eri toimenpiteelle tulee valita juuri sille soveltuvat viestintäkanavat, -keinot, -muodot ja -argumentit. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 91; Rope 2014)

Kiinteistökehityksessä markkinointiin liittyy asiakkuudenhallinta, joka tarkoittaa asiakaslähtöistä ajattelu- ja johtamismallia. Käytännössä asiakkaan tarpeet tulisi tunnistaa paremmin ja tarpeisiin kyetä vastaamaan. Asiakkuudenhallinta käsittää asiakassuhteen syntymisen, vakiintumisen, jalostumisen ja lopulta hiipumisen. Asiakkuudenhallinnalla pyritään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja asiakastyytyväisyyteen. (Laamanen & Tinnilä 2009; Mäntyneva 2001)

### **3.2.7 Rakennuttaminen kiinteistökehitysprosessissa**

Kiinteistökehitysprojekti etenee rakennuttamiseksi, kun kohteen liikeidea on jalostettu ja testattu, kohteen kannattavuus on analysoitu, markkinointi onnistunut ja muut edellytykset, kuten rahoitus ja riskienhallinta ovat kunnossa. Rakennuttamisella tulee saada liikeidean mukainen kohde kannattavuuslaskelmien mukaisin kustannuksin ja aikataulussa toteutettua. (Kiiras & Tammilehto 2014) Keskeisimpinä tehtävinä rakennuttamisessa ovat hankkeen tavoitteenasetus, hankkeen johtaminen ja organisointi, suunnittelutaminen ja suunnittelunohjaus sekä rakentamisen ohjaus ja valvonta. (Kiiras & Junnonen 2012, s. 5)

Rakennustieto Oy on laatinut Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelon HJR12, jonka mukaan rakennushankkeen johtamisen vaiheet ovat tarveselvitys, hankesuunnittelu, suunnittelun valmistelu, ehdotussuunnittelu, yleissuunnittelu, rakennuslupa-tehtävät, toteutuslupa, rakentamisen valmistelu, rakentaminen, käyttöönotto ja takuu-aika. (RT 10-11107, 2013) Nämä vaiheet ovat luonteeltaan enemmän tehtäväkonaisuuksia, jotka sisältävät eri tehtäviä, kuin peräkkäisiä vaiheita. Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelon vaiheet voivatkin edetä ajallisesti limittäin muiden prosessin vaiheiden kanssa.

*Tarveselvityksessä* kartoitetaan tilaajan ja käyttäjien tarpeita ja odotuksia. Tavoitteena on selvittää tilantarvetta ja arvioida vaihtoehtoisia toimintastrategioita tarpeen ratkaisemiseksi. Tarveselvityksessä kartoitetaan myös alustavaa laajuutta tilantarpeelle tilaohjelman avulla, tiloilta vaadittavia ominaisuuksia ja hankkeen alustavaa toteutusaikatau-



lua. Tarveselvityksessä tulee ottaa huomioon eri osapuolien, kuten omistajan ja käyttäjän tarpeita erikseen. (Kankainen & Junnonen 2001, s. 16–17) Tässä vaiheessa on oleellista, että kehittäjän ja käyttäjien lähtötiedoista saadaan muodostettua toteutettavissa oleva hanke. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 100)

Tarpeiden selvittämisen jälkeen edetään *hankesuunnitteluun*, jolloin asetetaan rakennushankkeelle laajuutta, toimivuutta, laatua, kustannuksia, ajoitusta ja ylläpitoa koskevat tavoitteet. Hankesuunnittelun lähtötietona on tarveselvityksessä määritellyt tarpeet, jotka tarkennetaan tässä vaiheessa rakennussuunnittelun suunnitteluohjeiksi. Hankesuunnittelun tuloksena syntyy hankesuunnitelma, jonka projektisuunnitelma ja hankeohjelma muodostavat. Projektiohjelmassa esitetään hankkeen läpiviennille asetetut tavoitteet kuten toteutustapa ja aikataulu. (RT 10-11107, 2013) Hankeohjelmassa esitetään hankkeen suunnittelulle asetettavat tavoitteet. Kiinteistökehityshankkeissa kiinteistökehityksen tuotoksena syntyvä kehityssuunnitelma toimii hankeohjelmana. (RT 10-11107, 2013; Kiiras & Tammilehto 2014) Hankesuunnitelma sisältää tilaohjelman ja tilojen ominaisuuksien vaatimukset, selvitykset rakennuspaikasta, hankkeen budjetin ja rahoitussuunnitelman ja suunnittelu- ja rakentamisaikataulun. (Kankainen & Junnonen 2001; RT 10-11107, 2013)

Tavoitteiden asettamisen jälkeen hanke *suunnittelutetaan*. Rakennuttaja tyypillisesti valitsee hankkeeseen suunnittelijat, joille rakennuttaja määrittelee suunnittelun lähtötiedot ja ohjaa suunnittelua. Suunnittelu on keskeinen rakennuskohteen laatuun vaikuttava tekijä ja suunnitteluratkaisut heijastuvat merkittävästi koko hankkeen talouteen. Rakennuttajan tehtävänä on luoda edellytykset, tavoitteet ja motivaatio suunnittelulle sekä ohjata suunnittelua. (Kankainen & Junnonen 2001) Kiiraksen ja Junnosen (2012, s. 6) mukaan suunnittelun ongelmat ovat yksi keskeinen syy ongelmiin ja ristiriitoihin rakennushankkeissa. Näitä ongelmia pyritään poistamaan suunnittelunohjauksella, jolla pyritään varmistamaan, että suunnitelmat täyttäsivät asetetut tavoitteet ja suunnitteluprosessi tuottaa toiminnallisesti, taloudellisesti, esteettisesti, teknisesti ja ympäristön kannalta koko elinkaaren kannalta hyväksyttävät suunnitelmat. Tämä edellyttää rakennushankkeeseen ryhtyvältä oikeanlaisten tavoitteiden asettamista ja taitoa ohjata suunnittelua.

Suunnittelun vaiheet on jaettu Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelossa viiteen vaiheeseen. Suunnittelu alkaa *suunnittelun valmistelulla*, jolloin suunnittelu organisoidaan, kilpailutetaan tarvittaessa suunnittelijat, käydään neuvottelut, valitaan suunnittelijat ja solmitaan suunnittelusopimukset. Lisäksi määritellään suunnittelun tavoitteet ja suunnitteluprosessin kulku. Vaiheen tarkoituksena on luoda edellytykset suunnittelun käynnistämiseksi ja vaiheen päätöksenä syntyy suunnittelupäätös. Suunnittelu käynnistyy *ehdotussuunnittelulla*, jolloin laaditaan vaihtoehtoiset suunnitteluratkaisut. Ratkaisuvaihtoehtoja verrataan ja vaiheen päätteeksi valitaan ehdotussuunnitelma. *Yleissuunnitteluvaiheessa* valittua ehdotussuunnitelmaa kehitetään. Yleissuunnitelma koostuu rakennuksen kiinteästä perusosasta ja muuntuvista tila-alueista. Vaiheen tuloksena hyväksytään toteutuskelpoinen yleissuunnitelma ja pääpiirustukset. *Rakennuslupa-*

*tehtävät*-vaiheessa selvitetään hankkeen edellyttämät lupamenettelyt, laaditaan tarvittavat rakennuslupa-asiakirjat ja tarkistetaan niiden hyväksyttävyyttä. Vaiheen päätöksenä syntyy rakennuslupahakemus ja viranomaisen lupapäätös. Suunnittelun viimeinen vaihe on *toteutussuunnittelu*, jolloin yleissuunnitelma kehitetään rakentamisen ja hankinnan edellyttämiksi mitoitetuiksi suunnitelmiksi. (RT 10-11107, 2013)

Suunnittelua seuraa kohteen *rakentamisvaihe*, joka rakennuttajan näkökulmasta sisältää urakoitsijoiden kilpailuttamisen, sopimusten solmimisen ja rakentamisen valvonnan. Rakentamisen osalta varmistetaan, että rakennus toteutetaan sopimuksenmukaisesti ja tavoitteet täyttäen sekä varmistetaan tarvittavat käyttö- ja ylläpitovalmiudet. Näiden lisäksi rakennuttaja huolehtii tilaajan eduista, rakennuttajan lakisääteisistä velvoitteista, teettää täydentävät suunnitelmat ja varmistaa kohteen aikataulun mukaista valmistumista. (RT 10-11107, 2013)

Rakentamisen *luovutusvaihe* tulee suunnitella tarkasti, erityisesti useamman käyttäjän kiinteistökehityskohteessa. Luovutusvaiheessa tarkastetaan töiden sopimuksenmukainen suoritus ja todetaan mahdolliset puutteet, tehdään taloteknisten järjestelmien osalta toimintakokeet, säädöt ja koekäytöt sekä varmistetaan, että käyttäjien tilat ovat sovittuun aikaan muuttovalmiina. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 103–104)

Kohteen valmistuttua järjestetään *vastaanottotarkastus* joko urakoitsijan tai rakennuttajan pyynnöstä. Vastaanottotarkastuksessa todetaan, onko aikaansaatu työtulos sopimusasiakirjojen mukainen ja myönteisessä tapauksessa tehdään päätös kohteen hyväksymisestä vastaanotetuksi. Vastaanottotarkastuksessa sopijaosapuolten tulee myös esittää mahdolliset toiseen kohdistuvat vaatimukset. Kohde voidaan vastaanottaa, vaikka vähäiset viimeistelytyöt olisivat vielä kesken, kunhan kohde on käyttöönnettävissä. Oikeusvaikutuksiltaan vastaanottotarkastusta voi verrata urakkasopimuksen tekemiseen. Vastaanottotarkastuksesta alkaa urakoitsijan takuu- ja vastuu-aika sekä oikeus vaatia taloudellista loppuselvitystä. (Kankainen & Junnonen 2001, s. 88; RT 16-10660, 1998) Vastaanottotarkastuksessa havaitut virheet ja puutteet tulee korjata mahdollisimman nopeasti. Näiden havaittujen virheiden ja puutteiden korjaamisen toteutukseksi voidaan järjestää jälkitarkastus tilaajan ja urakoitsijan kesken. (Kankainen & Junnonen 2001, s. 90) Vastaanottoa seuraa *käyttönottovaihe*, jonka edellytyksenä on viranomaisen käyttönottolupa. Tässä vaiheessa kiinteistön omistajalle luovutetaan rakennuksen huolto- kirja sekä varmistetaan edellytykset kohteen käytölle ja ylläpidolle. (RT 10-11107, 2013)

Jos vastaanottotarkastuksessa ei ole selvitetty kaikkia sopimusosapuolten välisiä tilisuh-teita, osapuolten välillä järjestetään *taloudellinen loppuselvitys*. Ennen taloudellista loppuselvitystä urakoitsija lähettää kahden viikon kuluessa vastaanottotarkastuspöytäkirjan saamisesta tilaajalle yksilöidyn lopputilityksen kaikista sopijapuolten välisistä epäselvistä asioista. Tilitys ja siihen annettava tilaajan vastine käsitellään loppuselvityksessä, joka on pidettävä kuukauden kuluessa tilityksen luovuttamisesta tilaajalle. Sopijapuol-

ten on esitettävä toisiinsa kohdistuvien vaatimustensa määrät viimeistään loppuselvitystilaisuudessa. (RT 16-10660, 1998)

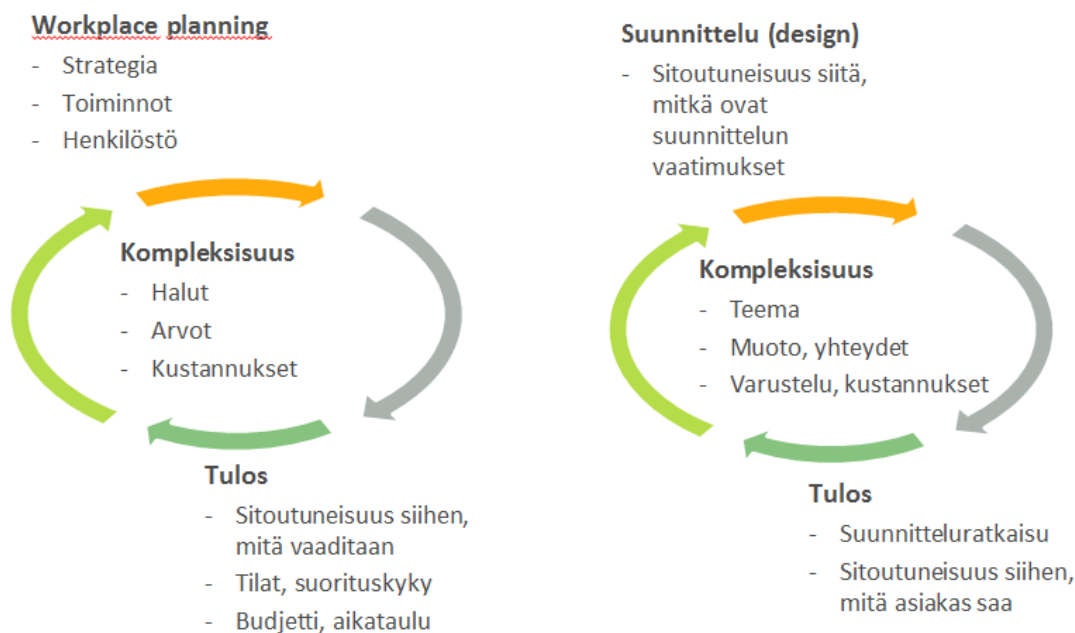
*Takuu aika* alkaa vastaanottotarkastuksesta ja kestää kaksi vuotta, jos urakkasopimuksessa ei ole muuta sovittu. Takuu aikana seurataan rakennuksen toimivuutta, tehdään takuuajan säädöt, pidetään tarvittavat tarkastukset ja korjataan mahdolliset puutteet. Urakoitsija on velvollinen kustannuksellaan korjaamaan takuu aikana ilmenneet virheet, jos urakoitsija ei kykene osoittamaan virheiden aiheutuneen hänestä riippumattomasta syystä. (Kankainen & Junnonen 2001; RT 16-10660, 1998) Takuuajan päätteeksi pidetään takuutarkastus sekä tehdään päätös takuuajan velvoitteiden hyväksymisestä ja takuuajan vakuuden palauttamisesta.

### 3.2.8 Suunnittelun ohjaus

Toimistotilojen kiinteistökehityksessä on hyvinkin mahdollista, että tilojen tulevat käyttäjät eivät ole selvillä hankkeen suunnittelun aikana. Suunnitelmien tulisi kuitenkin sopeutua tulevien käyttäjien vaatimuksiin ja kiinteistösijoittajan kannattavuusvaatimuksiin. Ristiriitana onkin se, että suunnittelua tulisi ohjata asiakaslähtöisesti, mutta asiakas ei ole välttämättä vielä selvillä. (Kiiras & Tammilehto 2014)

Yksi ratkaisu tähän ongelmaan on joustava tilaohjelma, jossa suunnitellaan rakennuksen kiinteä perusosa ja muuntuvat tilaosat erikseen. Kiinteään perusosaan kuuluvat ne rakennuksen fyysiset osat, joita ei muuteta, vaikka rakentamisen ja käytön aikana tiloissa tapahtuisi muutoksia. Kiinteään perusosaan voi kuulua esimerkiksi yleiset aulatilat, vertikaaliset liikennetilat, kuten hissikuilut ja porraskäytävät sekä tekniset tilat ja kuilut. Kiinteän perusosan tulisi mahdollistaa muuntuvien tilojen hyvä jaettavuus ja erilaiset tilankäyttömahdollisuudet. Erityisesti talotekniikan muuntojoustavuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Muuntuvat tilaosat ovat ne rakennukset tilat, jotka suunnitellaan käyttäjien tarpeiden mukaisiksi. Muuntuvien tilaosien tilaratkaisut saatetaan suunnitella vasta rakennusvaiheessa tai rakennuksen käytön aikana. (Kiiras & Tammilehto 2014)

Toimitilojen suunnittelunohjauksessa on huomioitava myös käyttäjäsuunnittelun ohjaus. Käyttäjäsuunnittelulla tähdätään käyttäjien tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta suunnittelemaan muuntuviin tilaosiin tulevat käyttäjien tilat. Pennanen (2004) on erottanut käyttäjäsuunnittelusta kaksi lähestymistapaa: workplace planning ja varsinainen tilasuunnittelu kohteeseen (kuva 3.3). Lähestymistapa pyrkii erottamaan käyttäjien päätöksenteon prosessin ja käyttäjien tilojen suunnittelun toisistaan.



**Kuva 3.3.** Monimutkaisuuden vähentäminen workplace planning'in ja suunnittelun erottamisen avulla. (Pennanen 2004, s. 44)

Käyttäjäorganisaation tilantarpeen määrittäminen ja tilojen suunnittelu voi olla hyvin kompleksinen prosessi. Workplace planning -prosessi tähtää käyttäjien tarpeiden määrittämiseen, tilankäytön resurssien määrittämiseen ja käyttäjäorganisaation sitoutuneisuuteen siitä, mitä tiloilta vaaditaan. Käyttäjäorganisaatioissa voi organisaation sisällä olla erilaisia toiveita, haluja tai tarpeita työskentelytilojen suhteen. Workplace planning -prosessilla pyritään siihen, että työtilojen toteuttamiselle asetetut tavoitteet määritetään organisaation strategiaan perustuen ja organisaatio sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. Eri- laisia työtilojen toteuttamisvaihtoehtoja on lukemattomia, joten tärkeää on löytää ratkaisu, johon kaikki osapuolet sitoutuvat. Yhteiset päämäärät ja ymmärrys projektin tavoitteista ovat kriittisiä projektin onnistumiselle. (Pennanen 2004)

Organisaation strategiaan perustuvilla tavoitteilla tilantarpeet pyritään määrittelemään mahdollisimman tehokkaaksi organisaation toiminnoille. Tilojen suunnittelulla pyritään tekemään tiloista käyttäjän prosessien ja toiminnan kannalta joustavat sekä minimoimaan hukkatilaa. Tilasuunnittelulla pyritään siis tukemaan käyttäjäorganisaation liiketoimintaa ja liiketoiminnan tavoitteita. Workplace planning on pikemminkin lähestymistapa, kuin kronologinen vaihe. Kuvan 3.3 mukaisesti workplace planning -prosessilla saadaan käyttäjäsuunnittelulle vaatimukset, joihin osapuolet ovat sitoutuneet. Käyttäjäsuunnittelu tähtää asiakkaan vaatimuksien pohjalta tehtävään suunnitteluratkaisuun. (Pennanen 2004)

### 3.3 Katsaus kiinteistökehityksen toimintaympäristöön

Toimintaympäristö on käsitteenä laaja ja se muodostuu esimerkiksi sosiaalisella, taloudellisella, poliittisella, kulttuurillisella, teknologisella ja ekologisella tasolla. Kiinteistökehityksen toimintaympäristö sisältää ne ulkopuoliset tekijät, jotka vaikuttavat kiinteistökehitystoimintaan. Toimintaympäristö ei ole stabiili, vaan siihen vaikuttavat tekijät muuttuvat jatkuvasti. Toimintaympäristöön vaikuttaa muutostekijöitä monella eri tasolla: osa tapahtuu globaalisti ja osa tapahtuu kansallisella tai jopa toimialakohtaisella tasolla. (Airaksinen et al. 2011) Kiinteistökehitys ja koko rakennusala on herkkä suhdanteille ja taloudellinen toimintaympäristö sekä sen ymmärtäminen on erityisen tärkeää kiinteistökehityksessä. Kohteen arvo sekä sijoittajien ja vuokralaisten toiminta ovat yhteydessä etenkin talouden suhdannevaihteluihin, joten kiinteistökehityksen taloudellista toimintaympäristöä on tarkasteltu muita toimintaympäristön muutostekijöitä syvemmin. Taloudelliseen toimintaympäristöön vaikuttavia toimitilamarkkinoita on tarkasteltu kohdassa 3.3.2.

#### 3.3.1 Toimintaympäristön muutostekijöitä

Toimistorakennusten kiinteistökehityksen *sosiaalisen toimintaympäristön* muutostekijöitä voidaan tarkastella työelämän ja työtapojen muutosten näkökulmasta. Työelämä on globalisoitunut, työntekijät tekevät töitä perinteisten työaikojen ulkopuolella ja työskentely etätyöpisteissä tai useissa eri toimipisteissä on kasvussa (KTI & Skanska 2014; Airaksinen et al. 2011; Toivonen 2011). Toivonen (2011) on todennut globaalin kilpailun kiristymisen aiheuttavan yrityksille painetta optimoida toimintaansa, jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä. Tilakulut ja henkilöstökulut ovat yritykselle usein suurimmat kiinteät kuluerät, joten näitä kustannuksia pyritään leikkaamaan tehostamalla. Muuttuneet työskentelytavat, toiminnan ja työmäärän mukaan mukautettavat organisaatiot ja toimitilakustannusten leikkaus ovat luoneet tarpeen joustaville toimitilaratkaisuille ja uusia vaatimuksia toimitilojen suunnittelulle.

Rakennusala on suhdanneherkkä ja talouden suhdannevaihtelut vaikuttavat suuresti toimistokiinteistöjen markkinoihin ja kiinteistökehityksen *taloudelliseen toimintaympäristöön*. Toimistorakennuksen kiinteistökehittäjä pyrkii useissa tapauksissa myymään kehittämisen kohteena olevan kiinteistön sijoittajalle ja vuokraamaan kiinteistön tiloja käyttäjille. Taloudellisen toimintaympäristön ymmärtäminen onkin erityisen tärkeää kiinteistökehityksen ja erityisesti kiinteistöjen myynnin ja toimistotilojen vuokrauksen kannalta. (Olkkonen et al. 1997)

*Toimintaympäristön teknologiset ja ekologiset* tasot vaikuttavat toimistokiinteistöjen suunnitteluun ja ominaisuuksiin. Toimistotilat teknistyvät ja teknologian hyödyntäminen työskentelyssä on luonnollinen osa toimistotyötä. Toisaalta älykkäät ratkaisut rakentamisessa mahdollistavat esimerkiksi eri resurssien kulutuksen tehokkaamman seurannan tai turvallisuuden parantamisen. (Toivonen 2011) Energia- ja ekotehokkaiden

ratkaisujen ja teknologioiden merkitys kiinteistöliiketoiminnassa kasvaa koko ajan. Merkitystä on erityisesti rakennuksen käytönaikaisen kulutuksen vähentämisellä, niin rakennuksen teknisten ratkaisujen kuin käytön aikaisen toiminnan avulla. (Tekes 2012) Rakennusten ympäristöystävällisyydestä on tullut liiketoimintaa ja rakennuksille on erilaisia ympäristöluokitusjärjestelmiä. Käyttäjät ovat alkaneet panostaa yhteiskuntavastuuseensa, joten ympäristöystävällisyyden ja energiatehokkuuden merkitys tulee edelleen kasvamaan. (Toivonen 2011)

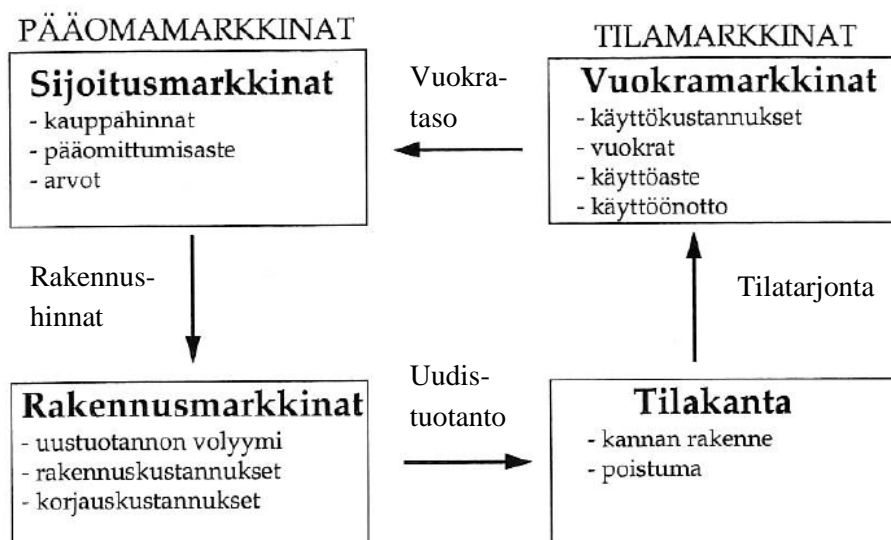
Kiinteistökehityksessä *poliittinen toimintaympäristö* vaikuttaa erityisesti maankäyttöön ja kaavoitukseen. Lisäksi maankäyttöä säätelevä lainsäädäntö ohjaa kiinteistökehitystä valtakunnallisella tasolla. (Kiiras & Tammilehto 2014) Myös kiinteistösijoittajiin kohdistuvat säädökset, erityisesti verotukseen liittyvät, vaikuttavat kiinteistösijoittajien toimintaan. Esimerkiksi kiinteistöveron nousu saattaa jäädä yksin kiinteistönomistajan kannettavaksi, jos toimitilamarkkinat ovat sellaiset, että veronkorotuksia ei voida kohdistaa vuokriin. Näin ollen kiinteistönomistajan nettotuotot vähenevät ja investointihalukkuus vähenee. (Kaleva et al. 2014, s. 41)

### **3.3.2 Taloudellinen toimintaympäristö – toimitilamarkkinat**

Toimitilamarkkinat muodostuvat kysynnän ja tarjonnan vuorovaikutuksesta ja ne vaikuttavat toimitilojen hintaan ja kysyntään kiinteistön ominaisuuksien ohella. Toimitilamarkkinat ovat hyvin riippuvaisia muusta taloudesta. (Olkkonen et al. 1997, s. 26) Toimitilamarkkinat voidaan jakaa markkinoiden periaatteiden havainnollistamiseksi tilamarkkinoihin ja pääomamarkkinoihin. Tilamarkkinat jakautuvat vuokramarkkinoihin ja tilakantaan sekä pääomamarkkinat sijoitusmarkkinoihin ja rakennusmarkkinoihin.

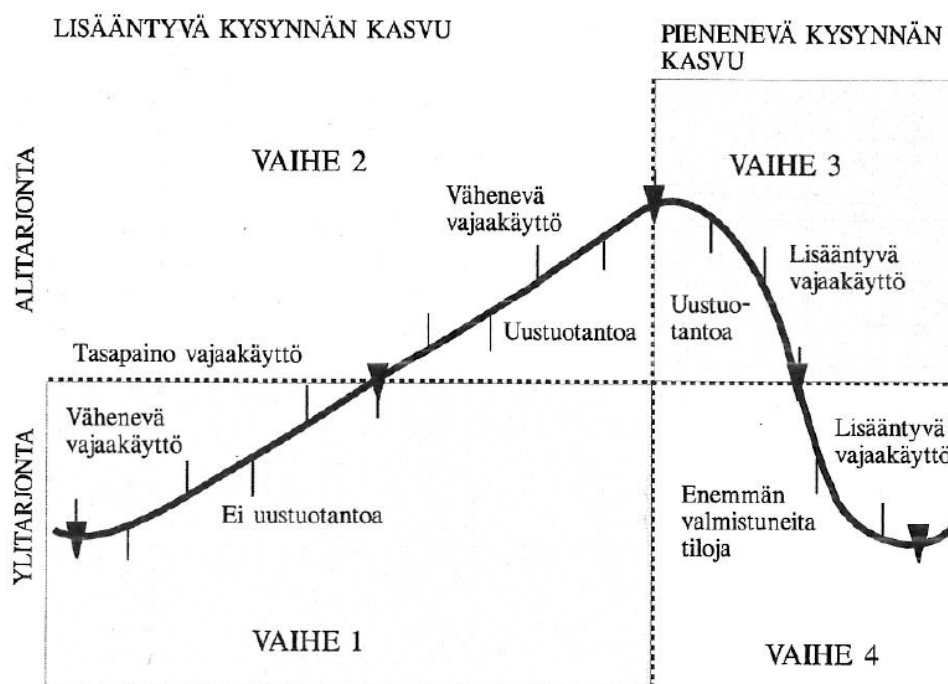
Olkkonen et al. (1997) ja Kiiraksen (2010b) esittämässä markkinoiden ja eri muuttujien toimintamekanismissa tilakanta määrää tilamarkkinoiden tarjonnan, jonka mukaan vuokramarkkinoiden vuokratasot määräytyvät (kuva 3.4). Vuokramarkkinat puolestaan määräävät pääomamarkkinoiden kiinteistösijoitusten hinnat, jotka vuorostaan johtavat mahdollisesti uudisrakentamiseen, ja edelleen tilakannan kasvuun. (Olkkonen et al. 1997, s. 39–42)

Toimitilamuutosten dynamiikka vaihtelee riippuen muutoksen alkuperästä. Tyypillisesti markkinoiden muutos johtuu kansantalouden muutoksista ja toimitilojen tarpeen lisääntyneestä kysynnästä, josta seuraa vuokrien ja kiinteistöjen hintojen nousua sekä edelleen uudistuotantoa. Markkinoiden muutos voi lähteä liikkeelle myös sijoittajamarkkinoilta. Toimitilavarallisuuteen liittyvät riskiominaisuudet, muun talouden muuttuneet korkotasot tai markkina-arvojen nousut vaikuttavat sijoittajien investointeihin ja edelleen koko toimitilamarkkinoilla tapahtuviin muutoksiin. (Olkkonen et al. 1997, s.41)



*Kuva 3.4. Tila- ja pääomamarkkinoiden yhteydet ja tärkeimmät tunnusluvut. (Olkkonen et al. 1997, s. 42; Kiiras 2010b)*

Toimitilamarkkinoilla tapahtuva kysyntä ja tarjonta vaihtelevat voimakkaan syklisesti (kuva 3.5). Talouden sykleillä on myös vaikutus kiinteistön arvon kehitykseen, joten talouden syklitilanne on huomioitava ja siihen reagoitava uusiin kiinteistökehityshankkeisiin ryhdyttäessä. Toimistotilojen kysynnän kasvaessa sopivia tiloja on vaikea löytää ja vuokrat nousevat. Kysynnän jatkuessa yritykset alkavat tuottaa uusia toimistotiloja markkinoille. Kun uusia tiloja tuotetaan paljon markkinoille, syntyy tilojen osalta ylitarjontaa, mikä lisää tilojen vajaakäyttöä ja johtaa osaltaan vuokrahintojen laskuun. (Kiiras 2010b; Kykyri & Kiiras 2005; Olkkonen et al. 1997)



*Kuva 3.5. Tilamarkkinoiden syklien vaiheet. (Olkkonen et al. 1997, s. 46)*

Kiinteistökehityshankkeet ovat pitkäkestoisia, ja markkinoiden tilanne on voinut muuttua hankkeen liikkeellelähdön ja valmistumisen välillä. Syklimuutosten ennustaminen on todettu vaikeaksi, mutta muutoksiin varautuminen ja liiketoiminnan suunnittelu syklejä mukailevaksi on kiinteistökehittäjälle ja yritykselle eduksi. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 43–45)

### **3.4 Asiakasnäkökulma kiinteistökehityksessä**

Kiinteistökehitystä tulisi tehdä asiakaslähtöisestä näkökulmasta, jolla pyritään siihen, että kiinteistöstä tulee haluttu kohde kiinteistösijoittajille sekä vuokralaisille ja kiinteistökehittäjällä on mahdollisuus taloudelliseen menestykseen. (Kykuri & Kiiras 2005; Kiiras & Tammilehto 2014; Olkkonen et al. 1997) Kiinteistökehityskohteet ovat niin sijoittajalle kuin vuokralaisyrityksellekin usein pitkäaikainen ja suuri investointi, joten luottamuksen saavuttaminen ja ylläpitäminen asiakkaiden ja kiinteistökehittäjän välillä on tärkeää. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 80)

#### **3.4.1 Sijoittajanäkökulma**

Kiinteistösijoittajan näkökulmasta kiinteistön arvoon vaikuttavat tuottoon liittyvät ominaisuudet eli kiinteistön tuottama kassavirta sekä kiinteistön kyky turvata sijoitetun pääoman säilyminen ja kasvaminen. Kassavirtaan vaikuttavat kiinteistön tiloista saadut vuokratulot, joista on vähennetty niistä aiheutuvat kulut. Pääoman kasvu tulee kiinteistön arvon kehityksestä sijoitusperiodin aikana. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 35; Olkkonen et al. 1997, s. 13–14) Kiinteistön arvoon vaikuttavat lisäksi kiinteistötalouden syklit ja markkinat, kiinteistön ominaisuudet sekä hallintoon ja omistukseen liittyvät tekijät. (Kiiras & Kykuri 2005, s. 5) Kiinteistöjen kokonaistuottojen epävarmuuteen liittyvät arvonmuutos, kustannukset, vuokrat, likviditeetit ja rahoitus. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 49)

Sijoittajan keskeiset päätöksentekoargumentit ovat Kiiraksen ja Tammilehdon (2014, s. 50) mukaan kohteen vuokranmaksukyky ja sijoittajan asettama tuottovaatimus. Vuokranmaksukyvyllä tarkoitetaan vuokralaisten tulojen sitä osuutta, jonka hän voi sijoittaa liiketiloihinsa. Tuottovaatimus on se korko, jonka sijoittaja vaatii pääomalleen sijoituksen pitoaikana.

Toimistorakennuksen tuottokykyyn ja -ominaisuuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat makro- ja mikrosijainti, saavutettavuus, liikenneyhteydet ja pysäköintimahdollisuudet, tilatehokkuus ja muuntojoustavuus, varustetaso, yrityspalvelut sekä imago. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 123; Olkkonen et al. 1997, s. 83) Näiden tuotto-ominaisuuksien lisäksi ympäristöasioiden merkitys on korostunut kiinteistösijoittajien ja vuokralaisten vaatimuksissa. Ympäristöasioiden huomioimisen voi osoittaa erilaisin ympäristötehokkuuden luokitusjärjestelmin, kuten LEED ja BREEAM -sertifiointien avulla. Ympäristöluokitusten avulla kiinteistön arvoa pyritään nostamaan myyntitilanteessa, kohdetta



vuokrattaessa ja elinkaarikustannuksissa säästettäessä. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 125)

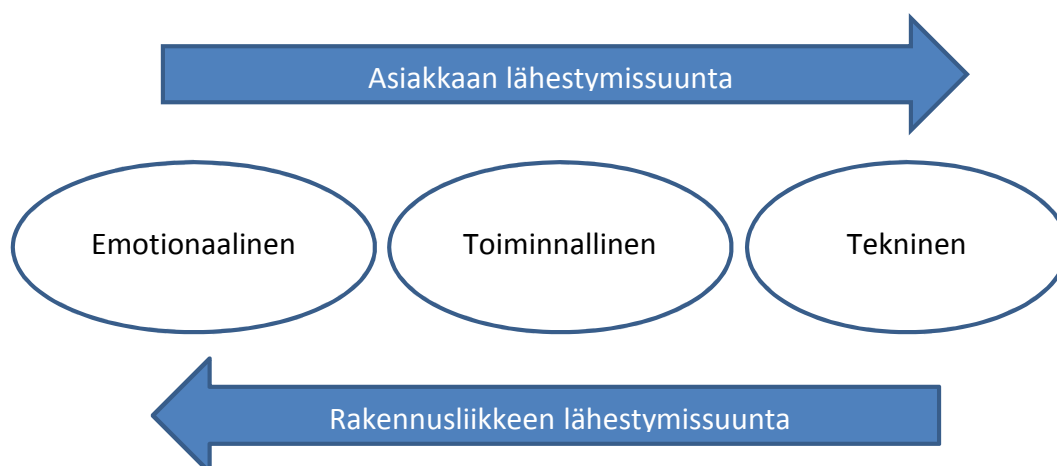
Toimitilamarkkinoilla on erityispiirteitä, jotka vaikuttavat markkinoiden ja markkinaosapuolten toimintaan ja edelleen kiinteistön arvoon. Kiinteistömarkkinoihin liittyvät erityispiirteet aiheuttavat kiinteistöliiketoimintaan ja sijoittamiseen myös erityisiä riskejä. Erityispiirteet jaetaan yleensä kahteen kategoriaan: fyysisiin ja taloudellisiin erityispiirteisiin. (Olkkonen et al. 1997, s. 26)

Fyysisiä erityispiirteitä ovat paikkaan sidonnaisuus, sijainnin ainutlaatuisuus ja hävittämättömyys. (Olkkonen et al. 1997, s. 26) Myös kaavoitus määrittää ja rajoittaa kiinteistöjen fyysisiä ominaisuuksia. (Kiiras 2010a) Sijainnin sidonnaisuuden vuoksi toimitilamarkkinat ovat paikalliset ja kiinteistö tuotteena ei ole vakioitu, eivätkä kaksi eri kiinteistöä ole täysin vertailukelpoisia keskenään. Ainutlaatuisesta sijainnista johtuen ulkoiset tekijät, kuten ympäristön ominaisuudet, alueen imago ja julkinen infrastruktuuri vaikuttavat voimakkaasti kiinteistön arvoon. Kiinteistön hävittämättömyys tarkoittaa sitä, että kiinteistölle ja maalle jää arvoa, vaikka toiminta rakennuksessa loppuisikin tai koko rakennus purettaisiin. (Olkkonen et al. 1997, s. 27)

Toimitilamarkkinoiden taloudellisiin erityispiirteisiin kuuluvat niukkuus, pitkäikäisyys, muunneltavuus, kehitettävyyys ja sijainnillisuus. Tietyn käyttötarkoituksen mukaiselle rakennukselle on vain niukasti laadukkaita sijaintipaikkoja tarjolla. Kiinteistö on sijoituskohteena poikkeuksellisen pitkäikäinen, maapohja lukuun otettaessa jopa ikuinen. Kiinteistöä on mahdollista kehittää ja muunnella, jolloin kiinteistön arvoa on mahdollista nostaa. Kiinteistön sijainnillisuus liittyy kiinteistön fyysisten ominaisuuksien lisäksi myös taloudellisiin ominaisuuksiin. Kiinteistö on sidoksissa ympäristöönsä, ja esimerkiksi merkittävä kiinteistö voi nostaa sen naapurikiinteistöjen arvoa. (Olkkonen et al. 1997, s. 27)

### 3.4.2 Käyttäjänäkökulma

Asiakaslähtöisessä näkökulmassa rakennuksen laatua ei määritellä ainoastaan perinteisen tuotelähtöisen laatuajattelun, eli teknisen toimivuuden ja virheettömyyden mukaan, vaan rakennuksen laatumääritelmää on pyritty laajentamaan ottamalla huomioon asiakkaan näkemykset laadukkaasta lopputuloksesta. (Rasila & Nenonen 2007, s. 10–11; Riihimäki & Siekkinen 2002, s. 36) Haastetta näkökulmaan tuo se, että asiakas lähestyy laatua eri suunnasta kuin rakennusliikkeet perinteisesti lähestyvät (kuva 3.6). Asiakkaalle emotionaaliset ja toiminnalliset ulottuvuudet laadussa ovat jopa teknistä laatutasoa tärkeämpiä tekijöitä. (Riihimäki & Siekkinen 2002, s. 36) Korkea laatu ei itsessään myöskään takaa asiakastyytyväisyyttä, vaan asiakkaan kokema arvo ja asiakastyytyväisyys muodostuvat asiakkaan kokemasta laadusta suhteessa asiakkaan kokemiin kustannuksiin. (Rasila & Nenonen 2007, s. 14, Grönroos 2000 mukaan)



**Kuva 3.6.** Esimerkki asiakkaan ja rakennusliikkeen näkökulmista rakennukseen laatuun. (Riihimäki & Siekkinen 2002, s. 36)

Tilan arvonmuodostumisen kannalta on tärkeää tunnistaa, mitä ominaisuuksia tilojen vuokralaiset pitävät tärkeänä ja millä perusteilla vuokralainen arvioi ja tekee päätökset vuokrauksesta. Toimitilan arvo asiakkaalle muodostuu tiloista, sijainnista, palveluista ja mielikuvista. Nämä neljä tekijää muodostavat asiakkaan silmissä kokonaisuuden kiinteistöstä, ja yhdenkin osa-alueen puutteet vaikuttavat asiakkaan muodostamaan kokonaiskuvaan. Huomionarvoista on, että jokaiselle eri asiakkaalle näiden eri ominaisuuksien merkitys on erilainen. Yhdelle asiakkaalle parhaiten soveltuva sijainti voi olla toiselle yritykselle epäsoveltuva. Näin ollen asiakaskunnan segmentointi on tärkeää, jotta tunnistetaan kiinteistön asiakaskohderyhmän tärkeänä pitämät asiat, ja kiinteistö sekä sen tilat suunnitellaan ja markkinoidaan oikealle kohderyhmälle. (Riihimäki & Siekkinen 2002, s. 37)

Vuokralaisasiakkaiden pyrkiessä tehostamaan toimitilojensa käyttöä juuri omaa tilantarvettaan vastaaviksi, aiheuttaa se uudenlaisia vaatimuksia toimistokiinteistöjen ja tilojen suunnittelulle. Toimistokiinteistöjen tulee olla muuntojoustavia ja mahdollistaa erilaisten vuokralaisasiakkaiden vaatimusten toteuttaminen. Yksi ratkaisu tähän on kohdassa 3.2.8 tarkasteltu avoin rakentaminen. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 139)

Toimistokiinteistöissä toimivat käyttäjävuokralaiset haluavat usein nykytrendin mukaisesti keskittyä vain ydinliiketoimintansa suorittamiseen, jolloin toimitiloihin liittyvät palvelut ulkoistetaan. Toimistokiinteistöissä yhtenä asiakaslähtöisyyden parantamisen näkökulmana on palvelujen tarjonta. Käyttäjän näkökulmasta kiinteistön käytönaikaiset palvelut voidaan jakaa perus- ja lisäarvopalveluihin sekä kiinteistön ympäristön palveluihin. Peruspalvelut ovat ne palvelut, jotka eivät tuota käyttäjälle lisäarvoa, ja jotka käyttäjä mieltää usein itsestänselvyyksiksi, kuten huolto- ja ylläpitopalvelut. Lisäarvopalveluja ovat ne palvelut, jotka tuottavat käyttäjille lisäarvoa, kuten ravintola- ja aula-

palvelut. Näiden lisäarvopalveluiden tarjoamisessa tulee tunnistaa käyttäjien tarpeet ja etsiä ne, mistä käyttäjät ovat valmiita maksamaan. Kiinteistön ympäristön palvelut eivät suoranaisesti liity kiinteistöön, mutta ne vaikuttavat kiinteistössä työskentelyyn ja laatu-kuvaan. Näitä palveluja voivat olla joukkoliikenne, kaupat ja harrastusmahdollisuudet. Kiinteistön sijainnin määrittelyssä tulisikin arvioida kiinteistön tulevia käyttäjiä suhteessa lähiympäristössä tarjottaviin palveluihin. (Riihimäki & Siekkinen 2002, s. 39)

Käyttäjäorganisaatioiden kanssa toimittaessa ja heidän tarpeitaan selvittäessä tulee ottaa huomioon, että käyttäjiä on tavallisesti useita, eivätkä heidän näkemyksensä hankkeen tavoitteista ja ratkaisuista ole välttämättä yhdenmukaisia edes yhden organisaation sisällä. Toimistorakennuksiin vuokralaisiksi tulevilla yrityksillä on harvoin rakennusalan osaamista, mikä voi hankaloittaa kommunikointia ja molemminpuolista ymmärrystä hankkeen kulusta, toimintatavoista ja suunnitteluratkaisuista. Päätöksenteon vaikeus käyttäjäorganisaatiossa, osapuolien erilaiset tavoitteet, virheelliset odotukset ja puutteellinen ymmärrys voivat johtaa ristiriitoihin ja suunnitelmamuutoksiin vielä myöhäisessäkin vaiheessa hanketta. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 80)

### **3.5 Kiinteistökehityksen riskit ja kustannusohjaus**

Kiinteistökehitykseen liittyy useita riskejä, eli todennäköisyyksiä, etteivät tavoitteet tai suunnitelman toteudu. Olennaista riskien hallinnassa on se, mitä vastatoimia niille pystytään kehittämään. Jos riskin syy on vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella, investointilaskelmiin tulee lisätä riskilisää eli riskipreemioita. Riskejä voidaan ryhmitellä eri tavoin, kuten sijainti-, myynti- tai vuokraamis-, rakennus-, informaatio- ja rahoitusriskeihin. Osa näistä riskeistä on kuitenkin riippuvaisia toisistaan eli perimmäinen syyriski aiheuttaa seurauksenaan muita riskejä. Esimerkiksi markkinatilanteen tiedon epävarmuuteen liittyvä informaatoriski voi johtaa myynti-, vuokraus- ja kustannusriskeihin. (Kiiras & Tammilehto 2014)

Kiinteistökehittäjän riskit liittyvät erityisesti taloudellisiin riskeihin, jotka tulee tunnistaa. Kiinteistökehityksen taloudelliset riskit liittyvät kehityshankkeen kuluihin ja tuottoihin vaikuttaviin ominaisuuksiin, kuten maa-, rakennus- ja suunnittelukustannuksiin, vuokrausasteeseen, markkinavuokriin ja sijoittajien nettotuottovaatimuksiin. Näiden lisäksi hankkeen kesto, korot ja tilankäytön tehokkuus vaikuttavat hankkeen tuottoihin. Toimitilamarkkinoille on keskeistä riippuvuus muusta taloudesta, joten talouden vaihtelut aiheuttavat myös riskin. Hankkeen lähtökohtana oleva liikeidea ja kohteeseen suunniteltu toiminta itsessään määräävät kohteen riskitasoa, joka tulee arvioida heti hankkeen alussa ja tarvittaessa keskeyttää hanke riskitason ylittyessä. (Kiiras & Tammilehto 2014; Olkkonen et al. 1997, s. 26)

Rakennuttamisvaiheen kustannusohjaus pyrkii pitämään kiinteistökehityshankkeiden kulut tavoitteenmukaisina. Tuottojen osalta tärkeässä asemassa on vuokratuottojen arviointi ja korkean vuokrausasteen saavuttaminen. Kiinteistön vuokratuottojen arvio muo-

dostaa kiinteistön markkina-arvon. Varmuutta vuokratuottojen saavuttamiseen voidaan saada ennakkovuokrauksella ja asettamalla tietyn vuokrausasteen tavoittaminen kriteeriksi hankkeen jatkamiselle. Sijoittajan nettotuottovaatimukseen vaikuttaa sijoituskohteiden tarjonta ja markkinavuokrat. Sijoittajan nettotuottovaatimusta voidaan laskea korkealla tilojen vuokrausasteella, pitkällä vuokrasopimuksilla ja poistamalla epävarmuutta hankkeen lopullisista tuotoista. (Kiiras & Tammilehto 2014)

Rakennushankkeen hinta määräytyy tehtyjen päätösten mukaan. Näitä keskeisiä päätöksiä ovat muun muassa hankkeen laajuus, tilaohjelma, tiloissa tapahtuva toiminta, rakennuskohteen ja tontin olosuhteet, suunnitteluratkaisut ja tilankäytön tehokkuus. Päätösten ja kohteen ominaisuuksien lisäksi hintaan vaikuttavat markkinat. Ajallisten hintatasojen suhdanne-erot ovat suuria, -10 % – +10 %, ja alueelliset hintatason erot ovat samaa luokkaa. Suhdanteiden vaikutus näkyy rakentamiskustannuksissa erityisesti korkeasuhdanteen aikana, jolloin aliurakointiketjuissa katteet kertautuvat ja hinnat nousevat. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 106–107)

Toimitilojen kiinteistökehityshankkeissa voidaan käyttää joustavaa tilaohjelmaa, jolloin kiinteä perusosa ja muuntuvat tilaosat suunnitellaan erikseen. Tällöin myös budjetti voidaan laatia erikseen kiinteän perusosan tiloille ja muuntuville tilaosille. Muuntuvien tilaosien tavoitehinta voidaan määrittää jonkin perusvaihtoehdon mukaiseksi. Budjettia tarkistetaan, kun rakennuksen käyttäjät täsmentyvät. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 141)

Tarveselvitys- ja hankesuunnitteluvaiheet ovat erityisen tärkeitä hankkeen kustannusohjauksen kannalta, sillä rakennushankkeen kustannuksista noin 75% määräytyy näissä vaiheissa hanketta. (Kankainen & Junnonen 2001, s. 42) Näiden vaiheiden tuotosten perusteella laaditaan kustannusten arviointi niin sanotulla tavoitehintamenettelyllä, jossa budjetointi perustuu tiloihin, tilavaatimukseen, kohteen erityisiin vaatimukseen ja olosuhteisiin. Ehdotus- ja yleissuunnitelmien pohjalta rakentamiskustannuksia voidaan arvioida rakennusosa-arviolla. Tässä hinnoittelu tapahtuu rakennusosien määriin ja standardihintoihin perustuen. Toteutus suunnitelmien perusteella voidaan laatia yksityiskohtainen kustannusarvio suoritteisiin ja panoksiin perustuen. (Kiiras & Tammilehto 2014) Kustannussuunnittelu on tärkeää, jotta tarpeettomien ja kohtuuttomien kustannusten syntyminen voitaisiin estää ja hankkeen kustannukset voitaisiin pitää tavoitteiden mukaisina. Kustannuksia itsessään ei voida ohjata, vaan ohjaus tapahtuu tavoitteita asettamalla ja suunnittelua ohjaamalla sekä suunnitteluratkaisujen valinnalla. (Kankainen & Junnonen 2001, s. 41–42)

## **4. KOHDEKONSERNIN KIINTEISTÖLIIKETOIMINTAPROSESSIN ANALYSOINTI SEKÄ UUSIEN TOIMINTARATKAISUJEN SUUNNITTELU JA TESTAUS TOIMINTATUTKIMUKSENA**

Tässä luvussa esitetään toimintatutkimuksen suoritus ja välitulokset. Tutkimuksessa käytetty tutkimusstrategia ja aineistonhankintamenetelmät on esitetty kappaleessa 4.1 ja kohdekonsernin lyhyt esittely on esitetty kappaleessa 4.2.

Toimintatutkimuksen suoritus sisälsi seuraavat vaiheet:

1. Prosessin nykytilan analysointi
2. Uusien toimintaratkaisujen suunnittelu
3. Uusien toimintaratkaisujen testaus.

Kiinteistöliiketoimintaprosessin nykytilaa, nykyisen prosessin ongelmakohtia ja prosessin kehitystarpeita selvitettiin kohdekonsernin sisäisten asiantuntijoiden haastatteluilla. Tämän lisäksi prosessikuvauksen nykytilaa selvitettiin tarkastelemalla konsernissa vuonna 2011 laadittua alustavaa kiinteistöliiketoimintaprosessikaaviota. Kiinteistöliiketoimintaprosessin nykytilan analyysin toteutus ja nykytilan analyysin välitulokset on esitetty kappaleessa 4.3.

Kohdekonsernin sisäisten asiantuntijoiden kesken järjestettiin kehittämissryhmän työkokouksia, joissa suunniteltiin uusia toimintaratkaisuja prosessille. Työkokouksissa prosessin vaiheita, rooleja, tehtäviä, vastuita ja rajapintoja määritettiin uudelleen kiinteistöliiketoimintaprosessin tavoiteprosessin mukaisiksi. Uusien toimintaratkaisujen suunnittelun toteutus ja välitulokset on esitetty kappaleessa 4.4.

Uusia toimintaratkaisuja testattiin haastatteleamalla konsernin yksikönjohtajia, aluejohtajia ja toimitusjohtajia. Toimintaratkaisujen testauksen toteutus ja haastatteluiden tulokset on esitetty kappaleessa 4.5.

### **4.1 Empiiristen tarkastelujen tutkimusstrategia ja aineistonkeruumenetelmät**

Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta ja se valitaan tutkimustehtävän tai tutkimuksen ongelmien mukaan. Tutkimusstrategia kuvaa miten tutkimuksen ongelmanasettelusta päästään tutkimuksen tuloksiin. (Hirsjär-

vi et al. 2009) Tämän diplomityön tutkimusstrategiaksi on valittu toimintatutkimus ja tutkimus on luonteeltaan kehitysprojekti.

Empiirisen tutkimuksen toteuttamiseen tarvitaan aineistoa, jonka hankkimiseen on erilaisia aineistonhankintamenetelmiä. Aineiston hankinnan tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään. Menetelmän valintaa ohjaa se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Jos tutkimusstrategia kuvaa miten tutkimus tehdään, menetelmä kuvaa niitä keinoja, millä tutkimuksen tuloksiin päästään. (Hirsjärvi et al. 2009) Tässä toimintatutkimuksessa pääasiallisina aineistonhankintamenetelminä olivat asiantuntijoiden tutkimushaastattelut ja kehittämisryhmän työkokoukset. Lisäksi aineistona käytettiin konsernin aiemmin tuottamaa kirjallista aineistoa.

### **4.1.1 Toimintatutkimus**

Toimintatutkimus voidaan luokitella kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Toimintatutkimuksen piirteitä ovat käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Tutkittavat ja tutkija ovat kummatkin aktiivisesti osallisina muutos- ja tutkimusprosessissa, jolloin tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana ovat yhteistyö ja yhteinen osallistuminen. (Kuula 1999)

Toimintatutkimuksessa on olennaista tuottaa uutta tietoa ja pyrkiä tutkimisen avulla muutokseen edistämällä ja parantamalla asioita tavalla tai toisella. Toimintatutkimuksessa itse muutos ja sitä koskevat tavoitteet ovat eksplisiittisesti läsnä jo tutkimuksen tavoitteenasettelussa sekä määrittelyssä ja tutkija sekä tutkittavat ovat itse asettamassa konkreettisia muutostavoitteita. Toimintatutkimusprosessin myötä pyritään auttamaan organisaatiota tavoitetilan saavuttamisessa. (Kuula 1999; Elden & Chisholm 1993)

Toimintatutkimuksessa kehittäminen johtaa jatkuvasti uusiin kehittämisideoihin. Toimintatutkimuksen etenemistä voidaankin kuvata spiraalina, jonka useat peräkkäiset kehityssyklit muodostavat. Syklit muodostuvat kehittämisen eri vaiheista: suunnittelusta, toiminnasta, havainnoinnista, reflektiosta ja uudelleensuunnittelusta. (Heikkinen et al. 2010)

### **4.1.2 Tutkimushaastattelu**

Tutkimustarkoitusta varten tehtävää haastattelua kutsutaan tutkimushaastatteluksi. Sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa sekä se on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona. Tutkimushaastattelut jaetaan tavallisesti kolmeen eri tyyppiin sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Yksi ääripää on strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, jossa kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys on täysin määrätty. Toisena ääripäänä on avoin haastattelu, jossa haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mieli-

piteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne luontevasti tulevat vastaan haastattelujen kuluessa. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 208–209) Tässä tutkimuksessa tutkimushaastattelussa käytetään teemahaastattelua, eli puolistrukturoitua haastattelua, joka on näiden edellä mainittujen haastattelulajien välimuoto. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Jokaisessa haastattelussa teema-alueet ovat samat, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 48; Hirsjärvi et al. 2009, s. 208)

### 4.1.3 Kehittämisyhmän työkokous

Tässä toimintatutkimuksessa aineistonhankinnan menetelmänä ja uusien toimintaratkaisujen suunnittelussa käytettyä menetelmää kutsutaan kehittämisyhmän työkokoukseksi. Kehittämisyhmän työkokouksissa tavoitteena oli kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen kuuluva vuorovaikutus ja osallistujien tasavertainen keskustelu muutoksen aikaansaamiseksi. Tämä pohjautuu demokraattiseen dialogiin, jonka periaatteita ovat muun muassa seuraavat tekijät: dialogi on osanottajien välistä ajatustenvaihtoa, keskusteluun on saatava osallistua kaikkien joita käsiteltävä asia koskee, osallistujien tulee olla aktiivisia ja aiheeseen liittyvä työkokemus on osallistumisen perusta. (Heikkinen et al. 2010, s. 58–59)

Toimintatutkimuksessa usein käytetty metodi on työkonferenssi, joka perustuu demokraattiseen dialogiin. Työkonferenssissa ideana on koota laaja osallistujakunta useammalta eri organisaation hierarkiatasolta keskustelemaan tasavertaisesti kehitettävästä aiheesta ja pohtimaan ratkaisuja niihin. (Lehtonen 2004) Tässä tutkimuksessa käytetty kehittämisyhmän työkokous eroaa työkonferenssista siinä, että työkokoukseen ei kutsuttu laajaa osallistujakuntaa, vaan osallistujiksi valittiin muutaman toimihenkilön muodostama kehittämisyhmä. Myös tutkija oli aktiivinen työkokouksissa.

## 4.2 Kohdekonserni ja sen kiinteistöliiketoiminta

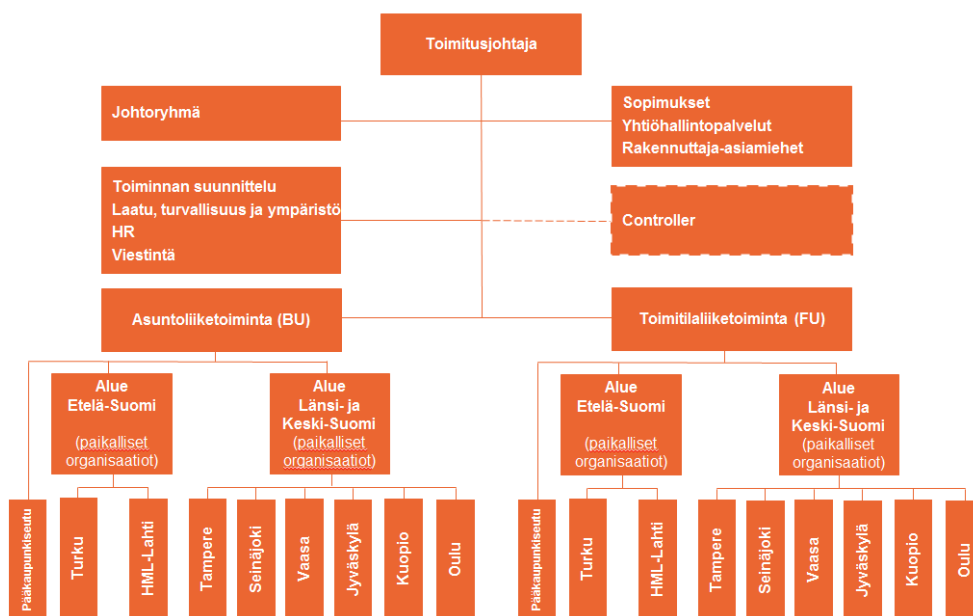
Tämän tutkimuksen kohteena oleva Peab-konserni on yksi Pohjoismaiden suurimmista rakennusyhtiöistä, joka toimii Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa työllistäen yhteensä noin 13 000 henkeä. Suomessa konserni työllistää noin 750 henkeä. Peab-konsernilla on Suomessa toimipisteet kahdeksassa kaupungissa: Helsingissä, Turussa, Tampereella, Jyväskylässä, Seinäjoella, Vaasassa, Kuopiossa ja Oulussa. (Peab Oy 2015a)

Suomessa Peab-konsernin liiketoiminta on jaettu neljään liiketoimintaryhmään, jotka ovat talonrakentaminen (Peab Oy), kiinteistöliiketoiminta (Peab Invest Oy), infrarakentaminen (Peab Infra Oy) ja rakennustuoteteollisuus (Peab Industri Oy). Suomessa konsernin liiketoiminta perustuu neljään liiketoimintaprosessiin, joita ovat omaperusteinen asuntoliiketoimintaprosessi (LP1), urakatuotantoprosessi (LP2), kiinteistöliiketoimintaprosessi (LP3) ja linjasaneerausliiketoimintaprosessi (LP4). (Peab Oy 2015b)

Peab-konsernin kiinteistöliiketoiminnan liiketoimintayksikkö Peab Invest Oy vastaa omaperusteisesta asuntoliiketoiminnasta ja toimitilaliiketoiminnasta. Kiinteistöliiketoiminnan liiketoimintayksikön tarkoituksena on toimia kiinteistökehittäjänä ja lyhytaikaisesti kiinteistösijoittajana. Toiminta sisältää maa-alueiden ja kiinteistöjen hankintaa, kehittämistä, konseptointia, vuokrausta ja rakennuttamista sekä kohteiden myymistä edelleen sijoittajille.

Kuvassa 4.1 on esitetty konsernin kiinteistöliiketoiminnan organisaatio.

### Kiinteistöliiketoiminta (PU) – Organisaatio Suomessa 2014



**Kuva 4.1.** Kohdekonsernin kiinteistöliiketoiminnan organisaatiokaavio 22.8.2014.

Omaperusteinen asuntoliiketoimintaprosessi on kuvattu omana liiketoimintaprosessinaan (LP1). Toimitilaliiketoiminnan prosessikuvaus kiinteistöliiketoimintaprosessi (LP3) on tämän tutkimuksen kehittämisen kohteena. Kiinteistöliiketoimintaprosessissa on osallisina konsernin kolme liiketoimintaryhmää: toimitilahankkeiden kiinteistökehityksestä ja rakennuttamisesta vastaa Peab Invest Oy, KVR-urakoinnista vastaa Peab Oy ja tukitoiminnoista vastaa Peab Support Oy.

### 4.3 Kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin nykytilan analyysi

Kiinteistöliiketoimintaprosessin nykytilan analyysin aluksi kohdassa 4.3.1 on tarkasteltu kiinteistöliiketoimintaprosessin prosessikuvauksen nykytilaa. Toimintatutkimuksen osana tehtyjen konsernin sisäisten asiantuntijoiden haastatteluiden suoritus ja tulokset on esitetty kohdissa 4.3.2–4.3.9.



### **4.3.1 Kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin prosessikuvauksen nykytilan kuvaus**

Peab-konsernin toimintajärjestelmän mukaisesti jokaiselle neljälle liiketoimintaprosessille on oma prosessikuvauksensa. Prosessikaaviossa on esitetty prosessiin osallistuvat roolit, prosessin eri vaiheet ja määritelty yksittäiset tehtävät jokaiselle roolille. Prosessin päätason vaiheet on jaettu vielä alatasen vaiheisiin, joita kutsutaan prosessin tapahtumiksi. Toimintaohjeet ovat prosessin eri tapahtumien aukikirjoitettuja ohjeita. Tämän lisäksi eri tehtävien suorittamisen tueksi on prosesseille laadittu lomakkeita, ohjeita ja malleja. (Peab Oy 2014)

Kiinteistöliiketoimintaprosessille on laadittu alustava prosessikaavio vuonna 2011. Prosessikaavio on matriisi-prosessikaavio, jossa vaakatasoon on kuvattu prosessin eri vaiheet ja tapahtumat sekä pystytasoon prosessin eri tasot. Näiden pysty- ja vaakasarakkeiden muodostamaan tilaan on merkitty toiminnot ja tehtävät eri vaiheisiin ja eri tasoihin sen mukaan kenelle kyseisen tehtävän suorittaminen kuuluu.

Vuonna 2011 laaditussa prosessikaaviossa prosessi on jaettu kahdeksaan vaiheeseen. Prosessin vaiheet ovat jaettu edelleen 24:än tapahtumaan, joista tapahtumat 7–24 muodostavat vakio prosessin. Vakio prosessi kuvaa niitä prosessin tapahtumia, jotka toistuvat projektista toiseen lähes samankaltaisina. Tapahtumat 1–6 kuvaavat prosessin alkuvaiheen tapahtumia, jotka saattavat tehtävineen vaihdella projektin lähtökohdista riippuen. Prosessin tapahtumat voivat olla joko pitkäkestoisia tapahtumia sisältäen useita tehtäviä tai lyhytkestoisia tapahtumia, kuten päätökset tai sopimukset. Päätös-tapahtumat ja pitkäkestoiset tapahtumat on merkitty erilaisilla merkinnöillä prosessikaavioon. Prosessikaavio on jaettu pystysuunnassa 12 tasoon, joihin on merkitty prosessin eri osa-alueet ja roolit.

Kiinteistöliiketoimintaprosessille ei ole laadittu Peab Oy:n toimintajärjestelmän mukaisia toimintaohjeita. Tehtävien suorittamisen tueksi on laadittu lomakkeita, mutta niiden määriä ei ole kartoitettu tai tallennettu konsernin Intranet-sivuille. Prosessin kuvauksen nykytilan analyysin yhteenvedona voidaan todeta, että kiinteistöliiketoimintaprosessille ei ole olemassa Peab-konsernin toimintajärjestelmän mukaista prosessikuvausta.

### **4.3.2 Prosessin nykytilan analyysin asiantuntijahaastatteluiden toteutus**

Haastateltaviksi asiantuntijoiksi valittiin konsernin käynnissä olevassa Ultimes Business Garden -kiinteistökehityshankkeessa työskenteleviä toimihenkilöitä. Valitut toimihenkilöt olivat toteuttaneet aiempiakin Business Garden -konseptin mukaisia toimitilahankkeita, joten haastateltavilla oli kokemusta konsernin kiinteistöliiketoimintaprosessista. Haastateltavat olivat hankekehitysjohtaja, suunnittelujohtaja ja client executive Peab Invest Oy:stä sekä työpäällikkö ja vastaava työnjohtaja Peab Oy:stä. Lisäksi haastatelta-

vaksi valittiin kiinteistöliiketoimintaprosessin alustavan prosessikaavion tehnyt Peab Invest Oy:n asuntoliiketoiminnan suunnittelujohtaja. Kiinteistöliiketoiminnan johtajaa tai yhtiö- ja taloushallinnon roolien edustajia ei haastateltu prosessin nykytilan analyysin yhteydessä. Haastattelut tehtiin syksyllä 2014.

Päätavoitteina haastatteluissa oli selvittää nykyisessä prosessissa ilmeneviä ongelmia, muutostarpeita ja kehitysehdotuksia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina käyttäen puolistrukturoitua temahaastattelua. Haastattelujen kulkua ohjaavat teemat olivat jokaisessa haastattelussa samat, mutta tarkentavat kysymykset räätälöitiin haastateltaville erikseen. Haastatteluissa käsitellyt teemat koskivat nykyisen prosessin etenemistä ja vaiheistusta, tavoitteita, rajapintoja, rooleja, vastuuta ja kiinteistöliiketoimintaprosessin tuomia erityispiirteitä työmaille verrattuna perinteisiin urakkakohteisiin.

Haastattelussa pyrittiin avoimeen vuorovaikutukseen ja haastattelun kulku oli keskustelunomainen. Kysymysten ohella tärkeänä haastattelua ohjaavana välineenä oli vuonna 2011 laadittu alustava prosessikaavio. Haastatteluissa prosessi käytiin vaiheittain läpi alustavan prosessikaavion pohjalta, mikä mahdollisti prosessin ongelmakohtien melko yksityiskohtaisenkin tarkastelun haastattelutilanteessa. Haastattelun teemat annettiin haastateltaville tiedoksi etukäteen, mutta tarkemmat kysymykset esitettiin vasta haastattelutilanteessa.

Haastatteluiden tulokset koottiin yhteen ja jäseneltiin teemoittain. Haastatteluaineistoa ei esitetä tässä työssä kokonaisuudessaan, vaan ainoastaan teemoittain jaetut haastattelujen yhteenvedon tulokset. Haastatteluiden tuloksena tunnistetut kiinteistöliiketoiminnan tuomat erityispiirteet työmaille on esitetty tutkimuksen tuloksissa kappaleessa 5.9.

### **4.3.3 Haastattelujen tulokset prosessin nykytilan ja vaiheistuksen osalta**

Haastatteluissa kävi ilmi, että nykyiset kiinteistöliiketoimintahankkeet eivät ole edenneet vuonna 2011 laaditun alustavan prosessikaavion kuvaamalla tavalla. Prosessikaavion laatimistyö oli jäänyt aikoinaan kesken, eikä sitä ollut koskaan testattu tai otettu käyttöön. Vuonna 2011 kiinteistöliiketoimintaorganisaatiossa työskentelivät eri henkilöt kuin nykyisin ja toimintatapoja on muutettu vuoden 2011 alustavan prosessikaavion laatimisen jälkeen.

Nykyiset kiinteistöliiketoimintahankkeet on viety läpi projektiorganisaation kokemuksiin perustuen ja prosessissa nykyisin käytössä olevat toimintatavat ovat muotoutuneet menneiden kiinteistökehityshankkeiden myötä. Toteutetuissa kiinteistöliiketoimintahankkeissa työtehtävien jako on vaihdellut hankekohtaisesti ja riippuen hankkeen asiakkaasta. Haastatteluissa nousi ongelmana esille se, että nykyisiä prosessin toimintatapoja ei ole kuvattu eikä prosessiin kuuluvia eri tehtäviä tai vastuuta ole määritelty kirjallisesti.

Prosessiin kuuluvien tehtävien suoritusvastuita ei ole määritetty tai kuvattu, mikä on aiheuttanut epätietoisuutta vastuista ja tehtävienjaosta sekä tuonut haasteita hankkeisiin.

Uusien toimintaratkaisujen suunnittelu ja uuden prosessikuvauksen laatiminen koettiin tärkeäksi ja toimivan johtamisen apuvälineenä. Kiinteistöliiketoimintahankkeissa toimivilla toimihenkilöillä voi olla useampia eri hankkeita samaan aikaan käynnissä, jolloin prosessin kuvaaminen auttaa hahmottamaan prosessin kulkua eri hankkeissa sekä tehtävien suorittaminen ja niiden seuraaminen helpottuu.

Prosessin vaiheistusta eli prosessiin kuuluvien tapahtumien järjestystä tarkasteltiin haastatteluissa vuonna 2011 laaditun prosessikaavion pohjalta. Haastatteluissa ilmenneiden muutostarpeiden perusteella prosessikaavion vaiheistus tulisi tarkastella läpi ja jäsenellä uudelleen. Haastatteluissa kuitenkin todettiin, että prosessin alkuvaiheen tapahtumat 1–6 tehtävineen ja vastuunjakoineen on hankala kuvata, sillä lähtökohtia kiinteistöliiketoimintahankkeisiin ryhtymiseen voi olla useita.

Kiinteistöliiketoimintahankkeiden todettiin olevan pitkiä ja hankkeenkin aikana markkinoiden vaatimukset voivat muuttua. Markkinoiden kehitystä ja tulevaisuudennäkymiä tulee seurata ja konseptia täytyy tarpeen mukaan joustavasti muuttaa. Tästä syystä prosessikaavion tulisi olla dynaaminen ja mahdollistaa prosessin suorittamisen tarpeen mukaan hieman eri tavalla eri kohteissa. Haastatteluissa toivottiin uuden prosessikaavion olevan selkeä ja riittävästi rajattu, jotta sen voi omaksua. Haastatteluissa tuli esille, että prosessiin kuuluvien tehtävien suorittamisen laajuus ja ajankohta voivat vaihdella kohdekohtaisesti. Jos markkinat ovat hyvin epävarmat, projektin alkuvaiheessa ei kannata tehdä kustannuksiltaan suuria töitä liian aikaisin ennen varmuutta projektin jatkosta.

#### **4.3.4 Prosessin tunnistetut tavoitteet ja kehitystarpeet**

Prosessin tavoitteiksi haastatteluissa tunnistettiin erityisesti taloudelliset tavoitteet. Taloudellisten tavoitteiden osalta haasteena on riittävän tarkka kustannusten arviointi jo hankkeen alkuvaiheessa. Lisäksi ongelmana on ollut, että joitain kustannuksia sitovia tehtäviä on tehty ilman, että kustannukset on budjetoitu ja hyväksytetty ennen tehtävien suorittamista. Prosessiin kuuluu päätöstapahtumia, joissa tehdään päätökset hankkeen jatkamisesta eri vaiheissa prosessia ja joissa sitoudutaan päätöksen kohteena olevien kustannusten syntymiseen. Jokaisessa prosessin päätöstapahtumassa tuleekin tarkastella tuottolaskelmia muiden päätöksentekoargumenttien ohella.

Toinen tunnistettu tavoite on kohteen vuokrausaste. Kohteen vuokrattavista tiloista tulisi olla ennalta asetetun vuokrausastetavoitteen mukainen määrä tiloja vuokrattuna ennen kuin kohteen investointipäätös tehdään. Tavoitteena on tehdä sopimus sijoittajan kanssa jo kohteen investointipäätöksen yhteydessä. Kiinteistöliiketoimintahankkeita on myös mahdollista toteuttaa Peab Invest Oy:n toimiessa lyhytaikaisena sijoittajana.

Näiden taloudellisten tavoitteiden lisäksi prosessin tavoitteiksi tunnistettiin aikatauluta-voitteet. Lisäksi Business Garden -konseptin mukaisissa hankkeissa on tavoitteena myös ollut mahdollisen ympäristösertifikaatin saavuttaminen. Tuotannon näkökulmasta tavoitteiksi tunnistettiin lisäksi lopputuotteen huolellinen viimeistely sekä lopputuotteen laadun ja vuokralaisten odotusten kohtaaminen.

#### **4.3.5 Havaitut ongelmat prosessin rajapinnoissa**

Yksikön ja kiinteistöliiketoimintaorganisaation rajapinnassa todettiin olevan ongelmia maakuntahankkeissa. Näissä hankkeissa yksikön johtajat toimivat niin sanottuina kaksihattuisina, millä tarkoitetaan sitä, että he tekevät työtehtävistään osan kiinteistöliiketoiminnasta vastaavan Peab Invest Oy:n nimissä ja osan KVR-urakoitsijana hankkeissa toimivan Peab Oy:n nimissä. Tuotanto sekä projektin johto on yksikkövetoista ja prosessin muiden roolien päävastuu on kiinteistöliiketoimintaorganisaatiolla sekä tukitoiminnoilla. Maakuntahankkeissa on ongelmia aiheutunut erityisesti siitä, että yksikön johtajan ja kiinteistöliiketoimintaorganisaation roolien vastuiden ja tehtävien rajapintoja ei ole määritelty. Pääkaupunkiseudun hankkeissa samankaltaista kaksihattuisuutta yksikön johtajan roolia ei ole ollut, mistä syystä prosessin tehtävienjako on koettu pääkaupunkiseudulla selkeämmäksi.

#### **4.3.6 Prosessin roolijaon kehitysehdotukset**

Nykyisissä prosessin toimintatavoissa *markkinoinnin* osa-alueella työskentelevät toimihenkilöt ovat kiinteistöliiketoimintaorganisaation hankekehityspäällikkö ja client executive. Tämän lisäksi yksikön johtajat vastaavat markkinoinnin osa-alueelle kuuluvista tehtävistä maakuntahankkeissa. Haastatteluissa todettiin, että vuonna 2011 laaditussa prosessikaaviossa asiakkuudenhallinnan näkökulma ei tule esille osa-alueen tai roolien nimissä. Asiakkaiden hankinta ja asiakkuudenhallinta ovat hankkeissa pitkäkestoisia vaiheita ja kriittisiä hankkeiden käynnistymiselle, joten asiakkuudenhallinnan tuominen näkyvämmäksi prosessikaavioon olisi aiheellista.

Nykyisissä prosessin toimintatavoissa *suunnittelun* osa-alueesta vastaa suunnittelujohtajan rooli. Tämän lisäksi yksikön johtajat ovat vastanneet suunnittelun osa-alueelle kuuluvista tehtävistä maakuntahankkeissa. Vuonna 2011 laaditussa prosessikaaviossa suunnittelun osa-alueessa on suunnittelujohtajan ja projektipäällikön roolit sekä energian ja ympäristön rooli. Haastattelussa todettiin, että uuteen prosessikaavioon suunnittelun tehtävät voisi jakaa suunnittelujohtajan ja projektipäällikön rooleille, vaikka tällä hetkellä pääkaupunkiseudun hankkeissa sama toimihenkilö hoitaisikin kummankin suunnittelun osa-alueen roolin tehtäviä. Toimitilakonseptin mukaisiin kohteisiin on haettu ympäristösertifikaatteja, mutta haastateltavat totesivat mahdollisten energia- ja ympäristöasi-antuntijoiden olevan ulkopuolisia konsultteja ja siten energian ja ympäristön roolia ei

olisi tarpeen kuvata prosessissa. Periaatteena on, että prosessikaaviossa kuvataan konsernin sisäiset toimintatavat, joten ulkopuolisten roolien tehtäviä ei kuvata prosessissa.

Nykyisissä prosessin toimintatavoissa *tuotannon* osa-alueesta vastaa työpäällikön rooli. Vuonna 2011 laaditussa prosessikaaviossa alue- ja yksikönjohdon rooli on kuvattu osana tuotannon osa-alueita. Haastatteluissa todettiin, että tämä rooli tulisi erottaa selkeämmin tuotannon osa-alueesta, sillä yksikön johtajat toimivat kiinteistöliiketoimintahankkeissa kaksihattuisina.

#### **4.3.7 Markkinoinnin osa-alueen tehtävien ja vastuunjakojen kehitystarpeet ja -ehdotukset**

Haastatteluissa todettiin, että markkinoinnin osa-alueessa asiakkaiden hankinnan, asiakkuudenhallinnan ja markkinoinnin eri tehtävien suoritusvastuita ei ole selkeästi jaettu eri toimihenkilöille. Selkein rajanveto on ollut siinä, että hankekehityksestä ja asiakkuuksista vastaavien toimihenkilöiden vastuulle ei ole kuulunut tekninen suunnittelujohtaminen. Markkinoinnin tehtävien suorittamisessa ongelmana on ollut tehtävien suoritusvastuiden rajapinta maakuntahankkeissa.

Markkinoinnin osa-alueessa todettiin olevan vielä kehittämistä markkinoinnin välineissä, jotta tekemisessä voitaisiin keskittyä prosessin suorittamiseen. Etenkin viestinnän sekä eri asiakkaiden etsintään ja lähestymiseen liittyvissä suunnitelmissa ja välineissä todettiin olevan puutteita. Prosessin liiketoimintaympäristön todettiin myös olevan tällä hetkellä haastava. Toimitilamarkkinat ovat hiljaiset ja kilpailu on kovaa toimitilojen vuokralaisten saamiseksi. Haastatteluissa nousikin esille asiakkaiden hankintaan liittyvien toimenpiteiden tärkeys. Vuonna 2011 laaditussa prosessikaaviossa vuokralaisasiakkaiden ja sijoittajien hankintaan liittyviä tehtäviä ei ole kuvattu. Asiakkaiden hankintaan liittyvät toimenpiteet tulisikin määrittellä ja kuvata uudessa prosessikaaviossa. Asiakkaiden hankintaan liittyvien tehtävien kuvaamisessa tulisi ottaa huomioon, että asiakas -termi pitää sisällään sijoittaja-asiakkaat, vuokralaisasiakkaat ja yhteistyökumppani-asiakkaat. Nämä tulisikin erottaa toisistaan tehtävien määrittelyssä. Lisäksi toimitilakonseptiin liittyy palvelukonsepti, joka räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tehtävät palvelukonseptin ja mahdollisten tilantarpeiden määrittelystä tulisi tuoda prosessiin jo melko aikaisessa vaiheessa, jotta ne voidaan ottaa huomioon kohteen rakennussuunnittelussa.

Haastatteluissa ilmeni, että vuokralaiset ovat usein kokemattomia toimitilojen etsinnässä ja epävarmoja tilojen vaihtamispäätöksissä sekä toisaalta asiakkaat eivät tiedä mitä haluavat tiloilta. Asiakasmarkkinoinnissa haaste on vähentää epävarmuutta ja edesauttaa asiakkaita ratkaisemaan myös tilamuutoksiin ja muuttoon liittyviä ongelmia. Asiakkaiden päätöksenteon tukeminen on tärkeää myös sen takia, että suunnittelijat saisivat riittävän aikaisin lähtötiedot vuokralaisten tilojen suunnitteluun. Asiakkaiden hankintaa tehdään koko prosessin ajan siihen asti, kun täysi vuokrausaste on saavutettu. Asiakkai-

den hankinta on jatkuva prosessi, jonka tahtia asiakas pitkälti määrittelee ennen sopimuksen syntymistä. Asiakasneuvotteluihin voikin kuluva vuosia, mikä tuo haasteen neuvotteluiden kuvaamiselle prosessissa. Vuokrasopimuksen allekirjoittamisen jälkeisen käyttäjäsuunnittelun ja muiden tehtävien kuvaaminen prosessiin koettiin selkeämmäksi. Käyttäjäsuunnittelun vetovastuu ei kuulu enää markkinoinnin osa-alueen rooleille.

Markkinoinnin haasteisiin liittyy myös ulkomaisten sijoittajien lukumäärän kasvu markkinoilla. Haastatteluissa ehdotettiin, että tämä tulisi ottaa huomioon prosessissa ja kehittää paremmat valmiudet ulkomaisten sijoittajien kanssa toimimiseen ja viestintään. Tällä hetkellä viestintämateriaalia on saatavissa vain suomeksi.

#### **4.3.8 Suunnittelun osa-alueen tehtävien ja vastuunjakojen kehitystarpeet ja -ehdotukset**

Suunnittelun osa-alueelle kuuluvia tehtäviä tai niiden suoritusvastuita ei ole määritelty kirjallisesti prosessikuvauksen puuttumisen vuoksi. Suunnittelun osa-alueiden tehtävien suoritusvastuihin liittyy kaksi rajapintaa: yksikön ja kiinteistöliiketoimintaorganisaation rajapinta sekä toisaalta työpäällikön ja suunnittelujohtajan rajapinta suunnittelun ohjauksessa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että suunnittelujohtaja ja työpäällikkö ovat menneissä hankkeissa tehneet yhdessä suunnittelun ohjausta ensimmäisistä ehdotussuunnitelmista lähtien. Tämä tuotannon ja suunnittelun osa-alueen yhteistyö nähtiin tärkeänä säilyttää prosessin uusissa toimintaratkaisuuksissa, sillä jos vastuu rajataan vain yhdelle osapuolelle, toinen osapuoli kärsii ja voi tapahtua osapoptimointia. Jos rakennuttamisesta vastaava kiinteistöliiketoimintaorganisaatio vastaa ainoastaan suunnittelun ohjauksesta, työmaan näkökulma jää pois. Sitä vastoin työmaalla saattaa korostua liikaa kustannus- ja tuotannon näkökulma suunnittelun ohjauksessa, jolloin unohtuu se, minkälainen tuote asiakkaalle on myyty. Käytäntönä menneissä hankkeissa on ollut se, että suunnitelmamuutokset tulee hyväksyttävä kummallakin eli kiinteistöliiketoimintaorganisaation suunnittelujohtajalla ja tuotanto-organisaation työpäälliköllä.

Vuokralais- ja sijoittaja-asiakkaiden hankintaan ja sopimusasioihin liittyvät toimenpiteet eivät ole suunnittelun osa-alueen roolien vastuulla, mutta sopimusten jälkeisen käyttäjäsuunnittelun vetovastuu kuuluu suunnittelun osa-alueelle. Suunnittelun osa-alueen roolien tulisi kuitenkin tukea asiakasneuvotteluita ja kommentoida tarvittaessa esille tulevia teknisiä asioita.

Prosessin tavoitteisiin liittyen todettiin, että tuotto- ja taloudellisten laskelmien tulisi ohjata suunnittelua, ei toisinpäin. Suunnittelun kustannukset tulisikin arvioida tarkemmin ennen suunnittelun aloittamista. Myös markkina-analyyysien tulee ohjata suunnittelua, rakentamisen vaiheistusta ja kohteen laajuuden määrittelyä.

Haastateltu suunnittelujohtaja ehdotti useita muutoksia suunnittelun osa-alueen tehtäviin verrattuna vuonna 2011 laadittuun prosessikaavioon. Muun muassa tontin hankintaan ja suunnittelun lähtötietoihin liittyviä tehtäviä ja asiakirjoja tulisi määritellä uuteen prosessikaavioon. Myös sijoittajan due diligence -aineiston keräämiseen liittyvät tehtävät puuttuvat vuonna 2011 laaditusta prosessikaaviosta. Lisäksi tietomallinnus on tarkoitus ottaa mukaan uudishankkeisiin, mikä tulee ottaa huomioon suunnittelun osa-alueeseen tehtäviä määritettäessä. Haastatteluissa myös ehdotettiin, että suunnittelun tehtävien ja prosessin suunnitteluun ja rakentamiseen liittyvien tapahtumien nimikkeistöt muutetaan Rakennustieto Oy:n vuonna 2012 päivittämien suunnittelun tehtäväluetteloiden nimikkeistön mukaisiksi.

#### **4.3.9 Tuotannon osa-alueen tehtävien ja vastuunjakojen kehitystarpeet ja -ehdotukset**

Tuotannon tehtävät ja vastuujaot koettiin pääpiirteittäin selkeiksi nykyisissä toimintatavoissa. Haastateltu työpäällikkö totesi, että kiinteistöliiketoimintahankkeissa työpäällikön rooli tehtävineen ja vastuineen on erilainen verrattuna urakkakohteisiin. Työpäällikkö osallistuu suunnittelun ohjaukseen ja suunnitelmamuutokset tulee hyväksyttävä suunnittelujohtajan lisäksi työpäälliköllä. Tämän lisäksi työpäällikkö on osallistunut myös käyttäjäsuunnittelukokouksiin. Työmaaorganisaatio osallistuu suunnittelun ohjaukseen työpiirustusvaiheessa.

Aikataulujen laatiminen ja aikataulujen hallinta koettiin tärkeäksi suunnittelun ohjauksessa. Tuotannon edustajat kokivat, että käyttäjien päätöksenteko on menneissä hankkeissa ollut ongelmallista ja siihen kulunut aika on tuonut haasteita tuotannon toimintaan. Käyttäjien lähtötietojen riittävän aikainen saaminen olisikin tärkeää työmaan aikataulunhallinnan kannalta. Menneissä hankkeissa työmaa on kokenut olevan ongelmia suunnitelmien saamisessa ajoissa työmaalle. Suunnitelmien tulisi olla hyvissä ajoin ja toteutuskelpoisina valmiina, jotta työmaalla ehdittäisiin reagoida mahdollisiin tuotannon näkemyksestä syntyviin muutostarpeisiin ja suunnittelijalle jäisi vielä aikaa suunnitelmamuutosten tekemiseen. Hankkeen rakentamisaikataulu, hankinta-aikataulu, suunnitelma-aikataulu ja käyttäjien päätöksenteko-aikataulu tulisikin laatia johdonmukaisiksi keskenään ja riittävän ajoissa, jotta suunnittelijoille ei puolestaan muodostuisi liian tiukkaa aikataulua. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että menneissä hankkeissa epäselvyyttä on ollut siinä, mihin valmiusasteeseen vuokraamattomat tilat saatetaan. Myös lisä- ja muutostöihin liittyvissä konsernin sisäisissä menettelytavoissa olisi tarkennettavaa.

#### **4.4 Uusien toimintaratkaisujen suunnittelu**

Toimintatutkimuksen osana suunniteltiin kiinteistöliiketoimintaprosessille uusia toimintaratkaisuja. Toimintaratkaisujen uudelleensuunnittelua tehtiin pääosin kehittämissyryh-

män työkokousten ja asiantuntijoiden kanssa järjestettyjen yksittäisten työkokousten pohjalta. Uusien toimintaratkaisujen laatimisessa hyödynnettiin työkokousten lisäksi yrityksen sisäistä materiaalia ja kirjallisuustutkimuksen tuloksia.

Uusien toimintaratkaisujen suunnittelu eteni iteratiivisena prosessina, millä tarkoitetaan, että prosessia parannettiin kohti tavoiteprosessia vaihe kerrallaan edellisiin parannustoimenpiteisiin pohjautuen. Uusien toimintaratkaisujen suunnitteluvaiheen tuloksena syntynyt päivitetty prosessikaavio käytiin läpi ohjausryhmän kanssa ja se hyväksyttiin uusien toimintaratkaisujen testausta varten.

#### **4.4.1 Uusien toimintaratkaisujen suunnittelun toteutus**

Prosessin nykytilan analyysin osana tehtyjen asiantuntijahaastattelujen tulokset ja erityisesti kehitysehdotukset käytiin läpi ohjausryhmän kokouksessa. Ohjausryhmä päätti siitä, mitkä muutosehdotukset otetaan huomioon uusien toimintaratkaisujen suunnittelussa ja mitkä haastateltavien kehitysehdotuksista jätetään tämän kehitystyön yhteydessä huomioimatta. Haastattelujen tulosten kirjallisen koonnin lisäksi haastatteluissa ilmenneitä kiinteistöliiketoimintaprosessin vaiheistukseen, rooleihin liittyviä muutostarpeita päivitettiin vuonna 2011 laadittuun kiinteistöliiketoiminnan prosessikaavioon. Nämä tehdyt muutokset käsiteltiin ohjausryhmän kokouksessa ja hyväksyttiin jatkokehittämisen pohjaksi.

Kiinteistöliiketoimintaprosessin uusien toimintaratkaisujen suunnittelua varten kiinteistöliiketoimintaprosessiin osallistuvista toimihenkilöistä koottiin kehittämisryhmä, johon kuului markkinoinnin osa-alueesta hankekehitysjohtaja, suunnittelun osa-alueesta suunnittelujohtaja ja tuotannon osa-alueesta työpäällikkö. Kaikki kehittämisryhmän jäsenet olivat olleet toteuttamassa käynnissä olevaa Ultimes Business Garden -hanketta. Kehittämisryhmän työkokouksia järjestettiin kolme kertaa talven 2014–2015 aikana. Työkokoukset valittiin menetelmäksi, sillä prosessin uusien toimintaratkaisujen suunnittelun koettiin vaativan yhteistä keskustelua sekä eri vaiheiden, vastuiden ja tehtävien määrittämistä useamman roolin näkökulmasta yhtä aikaa. Kehittämisryhmän työkokousten ohella järjestettiin kaksi erillistä työkokousta suunnittelun johtajan ja tukitoiminnoista vastaavan Peab Support Oy:n toimihenkilön kanssa. Työkokouksissa käytettiin tilaisuutta ohjaavana materiaalina nykytilan analyysin ja edellisten työkokousten pohjalta päivitettyä prosessikaaviota.

Työkokousten lisäksi suunnittelun ja markkinoinnin osa-alueille tehtiin lomakekartoitus päivitetyn prosessikaavion tehtäviin perustuen. Tutkija laati lomakekartoitus -taulukon, johon oli listattu kaikki uusien toimintaratkaisujen mukaiset tehtävät. Lomakekartoitus-taulukko lähetettiin suunnittelujohtajalle ja hankekehityspäällikölle. Vastaajien tehtävänä oli merkata, onko kyseiselle tehtävälle lomake jo laadittuna tai olisiko lomakkeelle tai muulle ohjeistukselle tarvetta.



Uusille prosessin toimintaratkaisuille laadittiin tässä vaiheessa alustavat prosessin toimintaohjeet, jotka toimivat prosessikaavion aukikirjoitettuna ohjeena. Prosessin toimintaohjeiden rakenteen ja ulkoasun laatimisessa hyödynnettiin konsernin muiden liiketoimintaprosessien toimintaohjeita.

#### **4.4.2 Uusien toimintaratkaisujen suunnittelun välitulokset**

Yksi prosessin toimintatavoissa havaituista ydinongelmista oli se, että ajantasaista prosessikaaviota ei ollut, eli prosessin toimintatapoja, tehtäviä tai vastuita ei ollut kirjallisesti määritelty. Haasteeksi tunnistettiin myös prosessin alkupään tapahtumien ja tehtävien kuvaaminen. Ohjausryhmän kokouksessa päätettiin, että vaikka prosessin alun tapahtumien kuvaamiseen ei olisi valmiuksia, pyritään prosessin alku kuvaamaan edes karkealla tasolla tämän kehitystyön yhteydessä.

Kehittämisyhmän työkokouksissa laadittiin prosessille uusi tapahtumaketju. Vakioprosessin koko tapahtumaketju suunniteltiin uudelleen: tapahtumien järjestys ja tehtäväsällöt määriteltiin uudelleen sekä prosessiin tuotiin uusia tapahtumia. Jokaisen tapahtuman kohdalla arvioitiin, onko tapahtuma tarpeellinen sellaisenaan, onko tapahtuma oikeassa paikassa tapahtumaketjussa ja onko se nimetty tapahtuman luonteen mukaisesti. Tapahtumat, niiden nimet ja järjestys määriteltiin perustuen kehittämisyhmän kiinteistöliiketoimintahankkeiden läpiviennistä saatuihin kokemuksiin sekä näkemyksiin siitä, millainen kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin tulisi olla.

Kehittämisyhmän työkokouksissa prosessin uudelleensuunnittelussa otettiin huomioon prosessille asetetut tavoitteet ja tavoitteiden toteutumisen seuranta. Prosessi sisältää päätöstapahtumia, joissa arvioidaan hankkeen jatkamisedellytyksiä. Prosessin päätöstapahtumien tarkistettiin olevan oikeassa kohtaa prosessin tapahtumaketjussa. Päätöstapahtumien määrittelyssä tarkasteltiin myös konsernin sisäisiä ohjeistuksia.

Vuonna 2011 laaditussa prosessikaaviossa oli silloisiin toimintatapoihin kuulunut Rahoitusryhmä, Suomi -rooli. Työkokouksessa kävi ilmi, että kyseinen rooli ei kuulu nykyisiin toimintatapoihin ja roolia on näin ollen tarpeetonta kuvata prosessikaaviossa. Yhtiö- ja taloushallinnon roolin uudeksi nimeksi ehdotettiin Yhtiö- ja taloushallinto ja juridiikka. Markkinoinnin osa-alueen nimessä päätettiin korostaa asiakkuudenhallinnan merkitystä ja nimi ehdotettiin muutettavaksi Markkinointi ja asiakkuudenhallinta -nimeen. Suunnittelun osa-alueeseen vuonna 2011 laaditussa prosessikaaviossa kuvattu energian ja ympäristön rooli ehdotettiin poistettavaksi kokonaan ja tälle roolille kuuluneet ympäristösertifikaatin saavuttamiseen liittyvät tehtävät ehdotettiin siirrettäväksi suunnittelun osa-alueen projektipäällikön vastuulle. Suunnittelun osa-alueeseen ehdotettiin lisättäväksi laadittavat suunnitelmat -sarake, jossa ilmoitetaan mitä suunnitelmia kyseisen tapahtuman tuotoksena tulisi syntyä. Tuotannon osa-alueeseen kuulunut alue tai yksikönjohtajan rooli päätettiin siirtää prosessikaaviossa omaksi osa-alueekseen sekä aluejohtaja ja yksikön johtaja erotettiin omiksi rooleikseen.

*Kiinteistöliiketoiminnan johtajan* tehtävissä tai niiden vastuujaossa ei ilmennyt erityisiä kehitystarpeita prosessin nykytilan analyysin haastattelujen yhteydessä. Prosessin uuden vaiheistuksen määrittelyn myötä kiinteistöliiketoiminnan johtajan vastuulle kuuluvat tehtävät tuli määrittellä uudelleen. Kehitysehdotuksena kiinteistöliiketoiminnan johtajan tehtäviä karsittiin ja tehtäviksi määriteltiin asiakirjojen, tuottolaskelmien, sopimusasioiden ja muiden tarvittavien toimenpiteiden hyväksymisiä tai päätöksiä.

*Yhtiö- ja taloushallinnon ja juridiikan roolin* kehitysehdotukset koskivat suurimmaksi osaksi tehtävien uudelleenmäärittelyä prosessin uuden vaiheistuksen mukaiseksi. Yhtiö- ja taloushallinto tarvitsee tiettyjen asiakirjojen laatimiseen lähtötietoja muilta prosessin osapuolilta, joten prosessikaavioon tulisi lisätä lähtötietojen antamista tukevia tehtäviä muille roolille. Työkokouksessa käytiin läpi yhtiö- ja taloushallinnon ja juridiikan roolille kuuluvien tehtävien muutostarpeita ja tarkennettiin mitkä tehtävistä kuuluisivat olla muiden prosessiin osallistuvien roolien vastuulla. Yhtiö- ja taloushallinnon ja juridiikan roolin vastuulle tuotiin uutena osa-alueena juridiikkaan kuuluvia tehtäviä.

*Markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan osa-alueen* tehtäviä päivitettiin uuden tapahtumaketjun mukaisiksi. Tehtävien päivittämisessä huomioitiin erityisesti nykytilan analyysi -vaiheessa tunnistetut kehitystarpeet. Osa kehitystarpeista kohdistui markkinoinnin työkalujen kehittämiseen. Näiden työkalujen kehittämiseen ei oteta kantaa tämän kehitystyön yhteydessä. Lisäksi ohjausryhmän kokouksessa päätettiin, että kehitystarpeeksi tunnistettu ulkomaisten sijoittajien huomiointi viestinnässä ja dokumentaatiossa rajataan tämän kehitystyön ulkopuolelle.

*Suunnittelun osa-alueen* tehtävät määriteltiin uudelleen prosessin uuden tapahtumaketjun mukaiseksi. Merkittävimpänä vastuunjakoihin liittyvänä muutoksena oli suunnittelun osa-alueen tehtävien jakaminen kaksipuolisesti suunnittelujohtajalle ja projektipäällikölle. Ehdotetussa mallissa suunnittelun osa-alueen tehtävien suoritusvastuu on pääosin projektipäälliköllä ja määrätyille tehtäville tulee hakea suunnittelujohtajan hyväksyntä. Tämä kaksipuolinen vastuunjako selkeyttää myös yksikön ja kiinteistöliiketoimintaorganisaation välistä rajapintaa maakuntahankkeissa. Maakuntahankkeissa yksikön vastuulle kuuluvat suurin osa projektipäällikön tehtävistä ja kiinteistöliiketoimintaorganisaatiolle suunnittelujohtajan tehtävät. Markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan osa-alueen tehtävien osalta ei ollut vielä valmiuksia jakaa tehtäviä kaksipuoliseen tapaan tässä vaiheessa kehitystyötä.

*Alue- ja yksikönjohdon osa-alueen* tehtävät määriteltiin uudelleen. Alue- ja yksikönjohdon rooleille määriteltiin eri sopimuksiin ja kiinteistökauppaan liittyviä tehtäviä. Näiden lisäksi yksikön johtajan vastuulle määriteltiin kuuluvaksi suunnittelun osa-alueen projektipäällikölle määritellyt tehtävät.

*Tuotannon osa-alueen* tehtävät määriteltiin uudelleen prosessin uuden tapahtumaketjun mukaisiksi. Työpäällikön vastuulle tuotiin suurimmaksi osaksi hankkeeseen kuuluvien

eri aikataulujen laadintaan ja suunnittelun ohjaukseen liittyviä tehtäviä. Ohjausryhmän kokouksessa sovittiin, että lisä- ja muutostöiden menettelytavoista sekä Peab Invest Oy:n ja Peab Oy:n välillä solmittavan KVR-urakkasopimuksen menettelytavoista sovi- taan erikseen tämän kehitystyön ulkopuolella.

Kaikkien eri osa-alueiden tehtävien määrittelyssä otettiin huomioon koko tapahtumaket- ju. Tapahtuman tehtäväsisältöä verrattiin edeltäviin ja seuraaviin prosessin tapahtumiin ja tarkistettiin, että tehtävien suoritusjärjestys etenee johdonmukaisessa järjestyksessä prosessissa.

## 4.5 Uusien toimintaratkaisujen testaus

Uudistettuja prosessin toimintaratkaisuja ei ollut tässä tutkimuksessa mahdollista testata prosessin todellisissa olosuhteissa, sillä kiinteistöliiketoimintaprosessien kesto voi olla useita vuosia ja prosessin yksittäiset tapahtumatkin voivat olla pitkäkestoisia. Tästä syystä uusien toimintaratkaisujen testaus tehtiin haastatteluin. Haastatteluiden tarkoituk- sena oli kerätä kommentteja ja jatkokehitysehdotuksia uusista toimintaratkaisuksista ja näiden perusteella korjata mahdollisia virheitä ja puutteita.

Haastateltaviksi valittiin kolme yksikön johtajaa, aluejohtaja ja kaksi konsernin maayht- tiöiden toimitusjohtajaa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joista osa tehtiin kasvokkain ja osa puhelimen välityksellä. Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu -menetelmää. Uusien toimintaratkaisujen testaus kohdistettiin uusien toimintaratkaisujen mukaiseen prosessikaavioon ja toimintaohjeisiin. Haastattelut teh- tiin maaliskuu–huhtikuussa 2015.

Haastatellulta Peab Support Oy:n toimitusjohtajalta saadut kehitysehdotukset koskivat yhtiö- ja taloushallinnon ja juridiikan roolin tehtävien uudelleenjärjestelyä sekä roolin jakamista kolmeksi rooliksi sekä tehtävien suoritusvastuiden jakamista näille uusille rooleille. Toimitusjohtajalta saadut kehitysehdotukset sisällytettiin prosessikaavioon.

Prosessin uusi tapahtumaketju koettiin testauksessa hyväksi. Haastatteluissa kuitenkin todettiin, että kiinteistöliiketoimintahankkeet voivat luonteeltaan olla hyvinkin erilaisia keskenään, joten joissain hankkeissa tapahtumien tai tehtävien suoritusjärjestystä olisi oltava mahdollista muuttaa. Myös kiinteistöliiketoimintahankkeiden koot voivat vaih- della, mikä oli toinen syy siihen, että prosessin tapahtumien, tehtävien tai suoritusvas- tuiden tulisi tarvittaessa olla joustavia.

Prosessin roolijakoon ja suunnittelun sekä alue- ja yksikönjohdon osa-alueiden tehtäviin ehdotettiin muutamia lisäyksiä ja tarkennuksia. Haastatteluissa todettiin, että yksiköiden ja kiinteistöliiketoimintaorganisaation välisessä kommunikaatiossa olisi parannettavaa. Tiedonvaihtoa tulisi olla enemmän vuokralaisneuvotteluissa sovituista asioista sekä tu- levan asiakkaan tarpeista ja liiketoiminnasta. Asiakasneuvotteluja on maakuntahank-

keissa käyty pääkonttorilta ja yksiköstä käsin. Haasteena tässä tiedonvaihdossa on mahdollinen salassapitovelvollisuus neuvottelijan ja potentiaalisen asiakkaan välillä. Asiakkuudenhallinnan parantamiseksi haastatteluissa tuli lisäksi esille ehdotus vuokralaisten paremmasta informoinnista muuttoon liittyvissä asioissa.

Eniten eriäviä mielipiteitä haastatteluissa kohdistui uusien toimintaratkaisujen mukaisiin suunnittelun osa-alueen tehtävien vastuunjakoihin yksiköiden ja kiinteistöliiketoimintaorganisaation välillä maakuntahankkeissa. Suunnittelun osa-alueen tehtävien kaksiportainen vastuunjako nähtiin hyväksi ratkaisuksi tehtävien vastuunjakojen osoittamisen kannalta ja se koettiin helposti ymmärrettävänä. Kuitenkin useimpien haastateltujen yksiköiden johtajien näkemys oli, että yksiköillä tulisi olla enemmän vastuuta ja mahdollisuuksia tehdä hankkeita koskevia päätöksiä maakuntahankkeissa kuin mitä testauksen kohteena olleissa toimintaratkaisuisa oli määritelty. Vaihtoehtoisesti ehdotettiin, että kaksiportaisen vastuujaon mukaiset hyväksynät olisivat rinnakkain yksiköllä ja kiinteistöliiketoimintaorganisaatiolla. Haastatteluissa todettiin, että samankaltainen kaksiportainen vastuunjako olisi tarpeen tehdä myös markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan osa-alueen tehtäville selkeyden vuoksi.

Peab Oy:n toimitusjohtajan haastattelu järjestettiin viimeisenä. Uusiin toimintaratkaisuihin kohdistuneet eriävät mielipiteet käsiteltiin toimitusjohtajan kanssa. Haastattelussa saatiin linjaus konsernin edun mukaisesta yksiköiden ja kiinteistöliiketoimintaorganisaation välisestä tehtävien vastuujaosta maakuntahankkeissa.

Uusien toimintaratkaisujen testauksen jälkeen haastatteluissa esille tulleet asiat käsiteltiin ohjausryhmän kokouksessa. Kokouksessa päätettiin mitä haastatteluissa ilmenneitä muutosehdotuksia sisällytetään uusiin toimintaratkaisuihin ja mitkä jäävät huomioimatta. Nämä rajaukset tehtiin erityisesti toimitusjohtajan linjaukset huomioon ottaen. Ohjausryhmän kokouksessa päätettiin, että markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan osa-alueen tehtävät jaetaan kaksiportaisesti samalla periaatteella kuin suunnittelun osa-alueen tehtävien jako. Tämän vastuujaon määrittämiseksi järjestettiin erillinen työkokous kiinteistöliiketoimintaorganisaation hankekehityspäällikön ja client executiven kanssa.

## **5. EHDOTUS KOHDEKONSERNIN KIINTEISTÖ- LIIKETOIMINTAPROSESSIN UUDISTAMISEKSI**

Tässä luvussa esitetään toimintatutkimuksen tuloksena syntynyt ehdotus kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin uudistamiseksi. Uudet toimintaratkaisut laadittiin prosessin nykytilan analyysivaiheessa tunnistettujen kehityskohteiden ja -ehdotusten sekä uusien toimintaratkaisujen suunnittelun ja niiden testauksen pohjalta.

### **5.1 Laaditut ratkaisut prosessin yleiskuvan ja vaiheistuksen parantamiseksi**

Prosessin kehitystyön yhteydessä koko prosessi on suunniteltava uudelleen: vaiheistus, prosessin eri tasot eli roolijaot ja prosessin eri vaiheissa suoritettavat tehtävät sekä eri roolien vastuut tehtävien suorittamisesta. Lisäksi prosessikaavion tehtävissä käytettyjä käsitteitä on yhdenmukaistettava ja samaa asiaa tarkoittavasta tehtävästä on käytettävä prosessikaaviossa vain yhtä käsitettä.

Tontin hankintaan liittyvät eri vaiheet ja niiden järjestys sekä kiinteistöyhtiön perustamisen ajoitus tontin hankintaan nähden on määritelty uudelleen. Prosessin tapahtumien järjestyksellä on määritelty, että kiinteistöyhtiö tulee perustaa hankkeissa ennen kiinteistön kauppaa, jolloin kiinteistökauppa tehdään perustetun yhtiön nimiin. Tontin hankinnasta tulee konsernin johdon ohjeistuksen mukaisesti tehdä investointipäätös, joka on sijoitettu omaksi tapahtumakseen osaksi tontin hankinnan vaiheita. Markkinointi on eriytetty prosessissa omaksi tapahtumakseen ja kiinteistöliiketoiminnan johtajalle on tuotu tehtävä markkinoinnin aloituspäätöksen tekemisestä. Myönteinen päätös on ehtona tapahtuman tehtävien käynnistämiseksi. Näin ollen markkinoinnin aloittaminen on suunnitelmallisempaa ja varmistetaan, että kustannukset on budjetoitu ja hyväksytty ennen toteuttamista.

Prosessin kehitysehdotuksina esitettiin, että taloudellisten laskelmien tulisi ohjata suunnittelua, ei toisinpäin. Tämän asian oli konsernin johto ohjeistuksissaan myös linjannut. Uusissa toimintaratkaisuuksissa prosessiin on tuotu päätöstapahtuma, jossa johto tekee päätöksen suunnittelun käynnistämisestä ennen suunnittelun tehtävien aloittamista. Rakennuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvien tapahtumien järjestyksessä ja nimeämisissä on hyödynnetty Rakennustieto Oy:n Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluetteloa HJR12. Tehtäväluettelon HJR12 mukaan määritettyjen prosessin tapahtumien lisäksi tapahtumaketjuun on sijoitettu konsernin johdon ohjeistuksen mukaisia päätöstapahtumia. Kiinteistöliiketoimintaprosessissa ei ole otettu huomioon ra-

kentämiseen kuuluvia eri tapahtumia, sillä rakentamisen tapahtumat on kuvattu omassa prosessissaan.

Prosessin testausvaiheessa kommentoitiin, että prosessin tapahtumat tulisi olla mahdollista suorittaa eri hankkeissa eri järjestyksessä. Peab Oy:n laatu- ja kehityspäällikkö toteasi konsernin liiketoimintaprosessien suorittamisessa käytännön olevan, että prosessissa tulee noudattaa prosessikaaviossa määriteltyä tapahtumien järjestystä, mutta siitä tai tehtävien suoritusvastuista voidaan poiketa, kun poikkeaminen on tiedostettua, päätöksen tekee tähän valtuutettu johtaja ja päätös tehdään kirjallisesti.

## 5.2 Laaditut ratkaisut prosessin roolijaon parantamiseksi

Prosessin uuden vaiheistuksen ohella toinen merkittävästä muutoksista on prosessin roolijakojen muutos. Vuonna 2011 laaditussa prosessikaaviossa erillisenä roolina ollut Rahoitusryhmä, Suomi -rooli on poistettu, sillä roolia ei ole enää käytössä konsernin nykyisissä toimintatavoissa. Myös energia- ja ympäristöasiantuntijan rooli on poistettu, sillä kiinteistöliiketoimintaprosessiorganisaatiossa ei ole energia- ja ympäristöasiantuntijaa, vaan tarpeen mukaan hankkeissa käytetään konsernin ulkopuolisia konsultteja. Markkinoinnin osa-alueen uudeksi nimeksi on valittu markkinointi ja asiakkuudenhallinta korostamaan asiakkaiden hankinnan ja asiakkuudenhallinnan roolia osa-alueessa. Suunnittelun osa-alueeseen on lisätty laadittavat suunnitelmat -sarake, johon on listattu kussakin vaiheessa laadittavat suunnitelmiin liittyvät tuotokset. Kehitysehdotuksissa tuli esille alue- ja yksikönjohdon erottaminen tuotannon osa-alueesta. Alue- ja yksikönjohto on eriytetty yhdeksi omaksi roolikseen. Prosessin tukitoimintoihin liittyvät tehtävät olivat vuonna 2011 laaditussa prosessikaaviossa määritelty yhdelle yhtiö- ja taloushallinnon roolille. Tämä rooli voidaan uudessa prosessikaaviossa jakaa kolmeen rooliin: 1) yhtiöhallinto, 2) taloushallinto ja rahoitus ja 3) juridiikka.

Suurimmat tehdyt roolimutokset, jotka ovat myös avainasemassa prosessin vastuujakon määrittämisessä, ovat markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan sekä suunnittelun osa-alueille tehdyt kaksiportaiset roolijaot. Samassa yhteydessä näiden osa-alueiden roolien nimiä muutettiin. Markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan osa-alue on jaettu kahteen rooliin: asiakkuusjohtaja ja projektipäällikkö/asiakkuudet. Suunnittelun osa-alue on jaettu suunnittelujohtajan ja projektipäällikkö/suunnittelu -rooleihin. Markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan tehtävien suoritusvastuu on projektipäällikkö/asiakkuudet -roolilla ja asiakkuusjohtajan vastuulla on määrättyjen markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan tehtävien tarkastus ja hyväksyntä. Vastaavasti suunnittelun tehtävien suoritusvastuu on projektipäällikkö/suunnittelu -roolilla ja suunnittelujohtajan vastuulla on määrättyjen suunnittelun tehtävien tarkastus ja hyväksyntä. Pääkaupunkiseudun hankkeissa sama henkilö voi suorittaa kummankin kaksiportaisesti määritellyn roolin tehtäviä. Sitä vastoin maakuntahankkeissa kaksiportainen roolijako selkeyttää ja täsmentää prosessin vastuunjakoa sekä rajapintaa kiinteistöliiketoimintaorganisaation ja yksikön välillä: projektipäällikkö/asiakkuudet -roolin ja projektipäällikkö/suunnittelu -roolin tehtävien suo-

ritusvastuu on maakuntien yksiköillä ja asiakkuusjohtajan sekä suunnittelujohtajan tehtävien suoritusvastuu on Helsingin toimipisteessä toimivalla kiinteistöliiketoimintaorganisaatiolla.

### **5.3 Laaditut ratkaisut prosessin tavoitteiden osalta**

Prosessin nykytilan analyysin haastatteluissa todettiin, että ongelmana on ollut osittain puutteellinen kustannusten arviointi ja budjetointien hyväksyttäminen ennen kustannusten sitoutumista. Uusissa toimintaratkaisuihin on kaksi uutta päätöstapahtumaa: päätös tontti-investoinnista ja päätös suunnittelun aloittamisesta. Jälkimmäisessä hyväksytetään johdolla suunnittelun kulujen budjetointi ennen varsinaisen rakennussuunnittelun käynnistämistä. Näillä päätöstapahtumilla voidaan varmistaa, että tavoitteiden saavuttamiseksi hankkeen jatkamisedellytykset ja kustannukset ovat arvioitu ja hyväksytyt ennen kustannusten sitoutumista.

Taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen edellytykset on otettu huomioon myös tehtäväsallalla. Hankekohtaiset taloudelliset tavoitteet on määritelty hankkeen tuottolaskelmasssa. Tuottolaskelma on määritelty laadittavaksi heti vakioprosessin alussa ja tuottolaskelmaa päivitetään useissa eri prosessin tapahtumissa kuten päätöksentekojen yhteydessä. Tuottolaskelmaan tulee myös sisällyttää rakennuttamis- ja suunnittelukulujen arvio heti vakioprosessin alussa.

Prosessin tavoitteeksi tunnistettiin ennalta määritellyn vuokrausasteen saavuttaminen kohteelle, jotta investointipäätös voidaan tehdä. Tämä tavoite on huomioitu investointipäätöksen sijoittamisessa tapahtumaketjuun. Investointipäätös on sijoitettu niin, että edeltävät tapahtumat tehtävineen mahdollistavat käyttäjävuokrasopimusten solmimisen muun muassa suunnitelmien valmiusasteen kannalta, mutta toisaalta päätös on tarpeeksi aikaisessa vaiheessa, jotta kustannuksia ei sidottaisi hankkeeseen turhaan ennen kuin hankkeen jatkamisedellytykset ovat olemassa.

Aikataulunhallinnan parantamiseksi kiinteistöliiketoimintahankkeiden eri aikataulutyyppit tunnistettiin uusien toimintaratkaisujen suunnitteluvaiheessa. Aikataulujen laadintavastuu on pääosin työpäälliköllä, joka kuitenkin hyväksyy ne kiinteistöliiketoimintaorganisaation suunnittelujohtajalla. Ympäristösertifikaatin saavuttamiseksi tehtävät toimenpiteet tunnistettiin uusia toimintaratkaisuja suunniteltaessa. Ympäristösertifikaatin saavuttaminen ei kuitenkaan ole tavoitteena kaikissa kiinteistöliiketoimintahankkeissa.

### **5.4 Laaditut ratkaisut prosessin johtamisen roolien kehittämiseksi**

Prosessissa johtaminen jakautuu useammalle eri tasolle. Uudessa prosessikaaviossa markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan sekä suunnittelun tehtävät kannattaa jakaa kahdelle roolille kappaleessa 5.3 kuvatulla tavalla. Markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan

osa-alueen johtamisen ja tehtävien hyväksymisvastuu on asiakkuusjohtajalla, suunnittelun osa-alueen johtamisen ja tehtävien hyväksymisvastuu on suunnittelujohtajalla, tuotannon osa-alueen johtamisen vastuu on työpäälliköllä ja maakuntahankkeissa yksikön johtaja ja aluejohtaja johtavat paikallisorganisaatiota. Viime kädessä vastuu kiinteistöliiketoimintahankkeista on kiinteistöliiketoiminnan johtajalla.

Kiinteistöliiketoiminnan johtajan roolille on tuotu sopimusten ja muiden laadittavien asiakirjojen ja tehtävien hyväksymisiä sekä päätöksiä. Kuitenkin ylin päätöksentekovalta prosessissa on konsernin ja Suomen investointiryhmillä, jotka tekevät päätökset prosessin päätöstapahtumissa investointeihin sekä hankkeen eteenpäinviemiseen liittyen.

Prosessin nykytilan analyysissä selvisi, että prosessin johtamisen ongelmat tulivat esille erityisesti kiinteistöliiketoimintaorganisaation ja yksikön rajapinnassa maakuntahankkeissa. Prosessin testausvaiheessa kävi ilmi, että maakuntien yksiköiden yksikön johtajien, aluejohtajien ja Helsingissä pääkonttorilta käsin toimivan kiinteistöliiketoimintaorganisaation näkemykset kiinteistöliiketoimintahankkeiden vetovastuusta ja yksikön johtajan sekä kiinteistöliiketoimintaorganisaation johtajien rooleista ja vastuista erosivat toisistaan. Uusissa toimintaratkaisuisissa näiden maakuntien alueyksiköiden johdon ja kiinteistöliiketoimintaorganisaation johdon vastuut on määritelty konsernin yhteisen edun parantamiseen perustuen ja linjaukset tähän saatiin Peab Oy:n toimitusjohtajalta. Tämä tarkoittaa sitä, että maakuntahankkeissa kiinteistöliiketoimintaprosessin tehtävien ja hankkeen eteenpäin viemisen suoritusvastuu on yksiköiden vastuulla, mutta tietyt päätökset ja valittujen tehtävien hyväksynyt tehdään kiinteistöliiketoimintaorganisaatiossa. Kuitenkin yksikkö ja kiinteistöliiketoimintaorganisaatio ovat yhteisvastuussa hankkeen kannattavuudesta ja saavutettavasta katteesta.

Alue- ja yksikönjohdon tehtävät tulee koota omaan sarakkeeseensa prosessikaaviossa. Näiden omaan sarakkeeseensa vietävien tehtävien lisäksi maakuntahankkeissa yksikön johtajan vastuulle kuuluvat määritellyt suunnittelun osa-alueen projektipäällikkö/suunnittelu -roolin ja markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan osa-alueen projektipäällikkö/asiakkuudet -roolin tehtävät. Prosessikaaviossa voidaan tehtävien suoritusvastuu allokoida yksikön johtajalle, mutta tehtävien toteuttajana voi toimia yksikön organisaatiosta yksikön johtajan nimeämä toimihenkilö.

## **5.5 Laaditut ratkaisut yhtiöhallinnon, taloushallinnon ja rahoituksen sekä juridiikan roolien kehittämiseksi**

Vuonna 2011 laaditussa prosessikaaviossa prosessin tukitoiminnot oli määritelty yhdelle yhtiö- ja taloushallinnon roolille. Jatkossa prosessikaaviossa yhtiö- ja taloushallinnon rooli voidaan jakaa kolmeksi rooliksi: yhtiöhallinto, taloushallinto ja rahoitus sekä juridiikka. Uusissa toimintaratkaisuisissa näiden tukitoimintojen tehtävät on määritelty uudelleen ja tehtävien suoritusvastuut on jaettu eri rooleille.



Suurimmat tehtäväkokonaisuuksien muutokset on tehty rahoitukseen liittyvien toimenpiteiden täsmentämisessä ja ajoittamisessa prosessiin. Maanhankinnan rahoitustoimenpiteisiin liittyen on tarkennettu, mitä rahoituksen valmistelua tulee tehdä ennen päätöstä tontti-investoinnista ja mitä tehtäviä kuuluu kiinteistökaupan valmisteluun ja kaupanteon jälkeisiin toimenpiteisiin. Kiinteistöyhtiön perustaminen on ajoitettu tehtäväksi ennen kiinteistökauppaa, jolloin kauppa tehdään suoraan perustetun yhtiön nimiin. Rakentamisen rahoitukseen liittyvät toimenpiteet voidaan määritellä prosessiin vastaavasti.

Yhtiöhallinnon tehtäviksi on määritelty muun muassa kiinteistöyhtiön perustamiseen ja hallintoon liittyviä tehtäviä, kiinteistötoimituksia sekä Due Diligence -aineistojen kerääminen ostettavan kiinteistön ja hankkeen kohteena olevan kiinteistön osalta. Konsernilla on omat lakimiehet, joiden kiinteistöliiketoimintaprosessiin liittyvät tehtävät on kuvattu juridiikan roolissa. Prosessin tapahtumissa on eri roolien tehtävinä sopimusten, kauppakirjojen ja muiden juridisten asiakirjojen laatimisia, jotka tulee tuoda edelleen konsernin lakimiesten laadittaviksi tai tarkastettavaksi. Näihin prosessin tapahtumiin on juridiikan roolille määritelty sopimusten ja asiakirjojen juridisen tarkastamisen sekä sopimusten laatimisen tehtäviä.

## **5.6 Laaditut ratkaisut markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan osa-alueen kehittämiseksi**

Markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan osa-alueen tehtävät jaetaan kaksiportaisesti kappaleessa 5.3 kuvatuilla tavoilla. Markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan tehtävien suorittamisesta vastaa projektipäällikkö/asiakkuudet -rooli, joka hyväksyy tietyt tehtävät asiakkuusjohtajalla. Näitä asiakkuusjohtajalla hyväksyttäviä tehtäviä ovat muun muassa budjetoinnit, tuottolaskelmat, sopimukset ja palvelukonseptiin liittyvät tehtävät. Maakuntahankkeissa yksikön vastuulla on projektipäällikkö/asiakkuudet -roolin tehtävät ja kiinteistöliiketoimintaorganisaatiolla asiakkuusjohtajan tehtävät. Tähän kaksiportaiseen tehtävien vastuunjakoon oli valmiudet vasta prosessin testauksen jälkeen, joten markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan osalta tehtävien vastuunjakoa ei ole testattu.

Prosessin testausvaiheessa tehdyissä haastattelussa nousi esille, että erityisesti asiakasneuvotteluihin liittyvää tiedonvälitystä tulisi parantaa eri osapuolten välillä. Osapuolien tiedonvaihdon parantamiseksi prosessiin on lisätty projektipäällikkö/asiakkuudet -roolin tehtäväksi vuokralais- ja sijoittajaneuvotteluiden raportointi asiakkuusjohtajalle. Hankkeiden rakentamisen valmistelun, rakentamisen ja luovutuksen aikana kokoontuu hankkeelle perustettu ohjausryhmä, jonka kokouksissa käsitellään muun muassa asiakasneuvotteluiden tilannetta ja markkinointia. Ohjausryhmän koolle kutsumisen vastuu ja kokouksen valmistelu on tuotu projektipäällikkö/asiakkuudet -roolin tehtäväksi. Ohjausryhmään kuuluu hankkeen vuokrauksesta ja sijoittajamyynnistä vastaavia toimihenkilöitä maakuntien yksiköistä ja kiinteistöliiketoimintaorganisaatioista. Ohjausryhmän ko-

kouksissa tehdään kohteen markkinointiin ja asiakkuudenhallintaan liittyviä päätöksiä, joiden hyväksyntä viedään tarvittaessa kiinteistöliiketoiminnan johtajalle.

Prosessin kehitysehdotuksissa nähtiin tärkeäksi korostaa asiakkaiden hankinnan ja asiakkuudenhallinnan merkitystä markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan osa-alueessa. Vuonna 2011 laaditusta prosessikaaviosta nämä tehtävät puuttuivat kokonaan. Siten uuteen prosessikaavioon tulee täsmentää vuokralais- ja sijoittajaneuvotteluiden, esisopimusten ja varsinaisten sopimusten laatimisen vaiheet sekä ajoittaa nämä tehtävät prosessiin.

Kehitysehdotuksissa nähtiin myös tarpeellisena, että kuluja tulisi arvioida ja budjetoida entistä paremmin. Uusissa toimintaratkaisuisa markkinointiin liittyvien budjettien laatiminen on määritelty projektipäällikkö/asiakkuudet -roolille ja näiden budjettien hyväksynyt asiakkuusjohtajalle. Näiden lisäksi hankkeen kannattavuuden arvioinnin työkaluna käytettävän tuottolaskelman päivitystehtäviä on tuotu useisiin eri prosessin tapahtumiin.

## **5.7 Laaditut ratkaisut suunnittelun osa-alueen kehittämiseksi**

Suunnittelun osa-alueen tehtävät ja vastuut jaetaan kaksipuolaisesti kappaleessa 5.3 kuvatulla tavalla. Suunnittelun tehtävien suoritusvastuu ja eri asiakirjojen laatiminen sekä suunnitteluttaminen ovat pääosin projektipäällikkö/suunnittelu -roolin vastuulla ja suunnittelujohtaja vastaa muun muassa aikataulujen, budjetoitien, asiakirjojen ja suunnitelmien kommentoimisesta ja hyväksymisestä. Maakuntahankkeissa alueyksikön vastuulla on projektipäällikkö/suunnittelu -roolin tehtävät ja kiinteistöliiketoimintaorganisaatiolla suunnittelujohtajan tehtävät.

Maanhankintaan liittyvät tapahtumat on suunniteltu kehitystyön yhteydessä kokonaan uudelleen. Tämä on vaikuttanut myös suunnittelun osa-alueen maanhankintaan liittyviin tehtäviin, jotka on määritelty lähes kokonaan uudelleen vastaamaan prosessin kulkua. Suunnittelun osa-alueen vastuulla on selvittää maanhankintaan ja maaperään liittyviä teknisiä tekijöitä ja vaatimuksia sekä ohjata mahdollisia kaavamuutoksia. Maanhankintaan liittyvät taloudelliset ja juridiset tehtävät on viety muiden roolien vastuulle.

Suunnitteluvaiheen tapahtumien ja suunnittelun osa-alueen tehtävien määrittämisessä ja nimikkeistöissä on hyödynnetty Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluetteloa HJR12. Nämä Rakennustieto Oy:n julkaisemat eri suunnittelualojen sekä hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelot ohjaavat alalla käytettävää sanastoa, joten uuden prosessikaavion nimikkeistö ja tapahtumat tulee päivittää vastaamaan alan käytäntöjen mukaista ja eri osapuolten käyttämää mallia. Suunnittelun valmisteluun liittyvät tehtävät määritellään omaan tapahtumaansa. Lisäksi määritellään tietomallien käyttöön ja koordinointiin liittyvät tehtävät.

Näiden lisäksi projektipäällikkö/suunnittelu -roolille tuodaan vastuu ympäristösertifikaatin hakemiseen liittyvien energia- ja ympäristöasioiden tehtävistä. Projektipäällikkö/suunnittelu -rooli valitsee hankkeelle ulkopuolisen energia- ja ympäristökonsultin, jolloin konsultti vastaa ympäristösertifikaatin hakemiseen liittyvien tehtävien suorittamisesta ja projektipäällikkö/suunnittelu -rooli toimii yhteyshenkilönä.

## **5.8 Laaditut ratkaisut tuotannon osa-alueen kehittämiseksi**

Tuotannon osa-alueeseen määritellään työpäällikön rooli. Työpäällikön roolin tehtävät on määritelty uudelleen vastaamaan uudistetun prosessin tapahtumia. Tuotanto osallistuu suunnittelun ohjaukseen jo prosessin alkuvaiheista lähtien. Tuotannolla on vastuu kommentoida suunnitelmia ja työpäällikkö hyväksyy suunnittelujohtajan ohella suunnitelmiin tehdyt muutokset. Työpäällikkö osallistuu myös käyttäjien kanssa pidettäviin suunnittelukokouksiin, millä parannetaan kokousasioiden tiedonkulkua työmaalle ja tuodaan toteutuksen näkökulma kokouksissa keskusteltaviin asioihin. Nämä käytännöt olivat olleet käytössä jo toteutetuissa kiinteistöliiketoimintahankkeissa ja osapuolet olivat olleet haastattelujen perusteella tyytyväisiä tähän, joten käytännöt sisällytetään uusiin toimintaratkaisuihin.

Työpäällikölle kohdistetut tehtävät koskevat hankkeen kustannusten arviointia, aikataulujen laatimista, suunnitelmien ja suunnitteluratkaisujen kommentointia sekä rakentamisen vaiheisiin liittyvien sopimusten, tarkastusten ja pöytäkirjojen valmistelua. Lisäksi kohteen vastaanoton tehtävissä on otettu huomioon käyttäjien ohjeistus ja kohteen luovuttaminen eri osapuolille. Tuotannolla on käytössään erillinen kohteen rakentamista ohjaava prosessi.

Tuotannon edustajien haastatteluissa ongelmakohdiksi tunnistettiin käyttäjien lähtötietojen ja suunnitelmien saaminen ajoissa työmaalle. Prosessiin kuuluvat eri aikataulut on määritelty ja sijoitettu riittävän aikaisiin vaiheisiin prosessia, jotta suunnitelmat ja käyttäjämuutokset olisivat ajoissa työmaan käytössä. Työpäällikölle on kohdennettu vastuu projekti-aikataulun ja suunnitelma-aikataulun laatimisesta. Projektiin ja suunnitteluun liittyvät aikataulut hyväksytetään suunnittelujohtajalla. Suunnitelmien riittävän aikainen valmistuminen ja toimitus työmaalle riippuvat myös siitä, kuinka hyvin eri osapuolet sitoutuvat aikataulun asettamiin tavoitteisiin ja kuinka hyvin suunnittelua ja käyttäjien päätöksentekoa ohjataan ja valvotaan laadittujen aikataulujen pohjalta. Kohteen vuokralaisille tulisi asettaa reunaehdot käyttäjäsuunnitteluun liittyvälle päätöksenteolle ja tuoda myös tiedoksi päätöksenteon viivästymisten aiheuttamat seuraamukset sekä ohjata päätöksenteon haasteissa.

## 5.9 Tunnistetut kiinteistöliiketoiminnan tuomat erityispiirteet työmaille

Tutkimuksen alataavoitteena kolme oli tunnistaa kiinteistöliiketoiminnan aiheuttamia erityispiirteitä työmaille perinteisiin urakkakohteisiin verrattuna. Toimintatutkimuksen osana suoritetuissa haastatteluissa selvisi, että urakoinnissa käytettävää rakentamisen ja takuuajan prosessia voidaan seurata melko tarkasti myös kiinteistöliiketoimintahankkeissa ja suuria eroja työmaan toiminnassa ei ole verrattuna urakkakohteisiin. Alla esitetyt tunnistetut erityispiirteet otetaan huomioon uusissa toimintaratkaisuisissa.

Suurimpana erityispiirteenä pidettiin suunnittelun ohjausta, johon työpäällikkö ja työmaaorganisaatio osallistuvat. Työpäällikkö kommentoi hankkeen suunnitelmia ja hyväksyy suunnitelmamuutokset. Tuotannon edustaja on myös mukana käyttäjien suunnittelupalavereissa alusta alkaen, mikä on selkeä ero verrattuna urakkakohteisiin. Käynnissä olevassa Ultimes Business Garden -hankkeessa on työmaaorganisaatioissa ollut toimihenkilö, jonka pääasiallisena toimenkuvana on ollut suunnitelmien ja suunnitelma-  
muutosten läpikäynti ja kommentointi toteutuksen näkökulmasta. Toinen tunnistettu suunnitteluun liittyvä erityispiirre oli suunnittelun limittyminen osittain rakentamisen kanssa, johon vaikuttavat erityisesti vuokralaisten tilatarpeet ja -muutokset. Urakkakohteissa suunnitelmat ovat sitä vastoin olleet usein valmiina töiden käynnistyessä.

Erytispiirteeksi koettiin myös rakennuksen laatukäsitykset erityisesti toimitilahankkeissa. Kiinteistöliiketoimintahankkeissa kohde luovutetaan suoraan vuokralaisasiakkaille. Haastateltavat tuotannon edustajat kokivat, että vuokralaisasiakkaan laatukäsitys saattaa olla eri kuin perinteisissä urakkakohteissa käytössä oleva RYL-laatuvaatimusten mukainen laadun määrittäminen (Rakennustietosäätiö RTS:n Rakentamisen yleiset laatuvaatimukset). Kohteen viimeistelyyn tulisikin kiinnittää erityistä huomiota. Vuokralaisasiakkailta saattaa olla myös puutteellinen ymmärrys suunnitelmien lukemisesta, joten toteutus ja suunnitelmien perusteella syntynyt mielikuva eivät ole aina kohdanneet. Tämä on aiheuttanut viime hetken muutoksia menneissä toimitilahankkeissa.

Haastatellut tuotannon edustajat arvioivat kohteen loppudokumentaation olevan laajemman kiinteistöliiketoimintakohteissa kuin perinteisissä urakkakohteissa. Tuleva tai hankkeeseen sitoutunut kiinteistösijoittaja saattaa olla nykyisen markkinatilanteen mukaan potentiaalisesti ulkomaalainen, joten loppudokumentaatio tulisi tarvittaessa laatia eri kielillä, mikä eroaa myös tavanomaisista urakkakohteista. Kiinteistöliiketoimintaprosessin mukaiset hankkeet voidaan toteuttaa myös ilman ulkoista sijoittajaa. Tällöin kohteen KVR-urakkasopimus solmitaan Peab Invest Oy:n ja Peab Oy:n välillä. Erityispiirteenä ovat tällöin erilaiset urakkasopimuksen ehdot ja lisä- ja muutostyökäytännöt.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen kriittinen arviointi. Kappaleessa 6.1 arvioidaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Kappaleessa 6.2 tarkastellaan kirjallisuustutkimuksen suoritusta ja kappaleessa 6.3 toimintatutkimuksen suoritusta. Uusia ratkaisuehdotuksia tarkastellaan kappaleessa 6.4. Kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin jatkokehittämissuhteita on esitetty kappaleessa 6.5. Kappaleessa 6.6 tarkastellaan ehdotuksia jatkotutkimuksen kohteiksi kiinteistökehityksen edistämiseksi Suomessa.

### 6.1 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen arviointi

Tutkimuksen päätavoitteena oli kehittää rakennuskonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessia erityisesti kohdekonsernin tapauksessa. Tutkimuksen päätavoitteen saavuttamiseksi on asetettu kolme alatavoitetta.

*Alatavoitteena 1* oli selkeyttää prosessissa toimivien osapuolien roolit, vastuut ja tavoitteet sekä osapuolien väliset rajapinnat ja näin parantaa konsernin yhteistä etua. Toimintatutkimuksen osana tehtyjen haastattelujen ja työkokousten pohjalta laadittiin uusi roolijako, tehtävien suoritusvastuut määriteltiin uusille rooleille ja prosessin vaiheistus sekä tehtävät suunniteltiin uudelleen huomioiden prosessille asetetut tavoitteet. Prosessin osapuolten rajapintoja tarkasteltiin erityisesti maakuntahankkeiden näkökulmasta, jossa kehitystarpeita oli yksiköiden ja kiinteistöliiketoimintaorganisaation rajapinnan selkeyttämisessä. Lisäksi haastateltiin Peab Oy:n toimitusjohtajaa ja selvitettiin, mikä on johdon linjaus ja konsernin etu tässä rajapinnassa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseksi. Työkokousten ja haastattelujen sekä toimintaratkaisujen testauksen myötä näitä ratkaisuja kehitettiin iteratiivisesti. Testausvaiheessa yksikön johtajien ja aluejohtajien haastatteluissa nousi vastakkaisia mielipiteitä uusien toimintaratkaisujen vastuujajoista maakuntahankkeissa. Uudet toimintaratkaisut suunniteltiin kuitenkin noudattamaan toimitusjohtajan haastatteluissa selvitettyä konsernin edun mukaista linjaa. Näin ollen voidaan todeta, että alatavoite yksi saavutettiin.

*Alatavoitteena 2* oli suunnitella uusia toimintaratkaisuja ja toimintaohjeita kiinteistöliiketoimintaprosessin kehittämiseksi. Tutkimusmenetelmänä tämän alatavoitteen saavuttamisessa käytettiin toimintatutkimusta. Ratkaisuehdotuksien suunnittelua varten prosessin nykytilaa analysoitiin konsernin sisäisten asiantuntijoiden haastatteluilla ja vuonna 2011 laaditun prosessikaavion tarkastelulla. Prosessille suunniteltiin uudet toimintaratkaisut kehittämisryhmän työkokouksissa nykytilan analyysillä selvitettyjen kehitystarpeiden pohjalta. Työkokouksissa suunniteltujen uusien toimintaratkaisujen vastuunjakoja tarkennettiin suunnittelujohtajan, hankekehityspäällikön ja client executiven

kanssa pidetyissä erillisissä työkokouksissa. Lisäksi haastateltiin konsernin tukitoimintojen asiantuntijoita yhtiöhallintoon, taloushallintoon ja rahoituksen sekä juridiikkaan liittyen. Haastatteluissa selvisi, että vuonna 2011 laadittu alustava prosessikaavio ei vastannut haastatteluhetkellä käytössä olevia prosessin toimintatapoja. Uusien toimintaratkaisujen laatimisen yhteydessä prosessi onkin käyty läpi kokonaisvaltaisesti.

Kiinteistöliiketoimintaprosessille ei ollut laadittu ennestään toimintaohjeita. Tutkija laati toimintaohjeisiin kuitenkin muista konsernin liiketoimintaprosessien toimintaohjeista poikkeavan alaotsikoinnin, jolla koottiin tiettyyn tapahtumaan kuuluvat saman aihealueen tehtävät yhteen. Tämä koettiin hyväksi ratkaisuksi ja se hyväksyttiin ohjausryhmän kokouksessa uudeksi toimintaohjeiden malliksi. Toimintaohjeiden laadinnassa hyödynnettiin kirjallisuustutkimuksen kappaleen 3.2 tuloksia prosessin eri tapahtumien kuvauksissa. Toimintaohjeiden tehtäväsisältöjen kuvaukset jäivät osittain suppeiksi, mikä johtui muun muassa konsernin asiantuntijoiden ajallisista resursseista. Näiden tehtävien tarkemmat kuvaukset jäävät jatkokehitettäväksi. Prosessin olemassa olevien lomakkeiden selvittämiseksi tehtiin lomakekysely, jolla selvitettiin lomaketarpeita ja näiden tarpeiden perustella valittiin kolme prosessin tehtävää, joille laadittiin lomake osana kehitystyötä. Lomakkeiden laadinnassa hyödynnettiin kirjallisuustutkimuksen yhteydessä selvitettyjä kiinteistötoimituksiin liittyviä asioita ja eri kaupunkien rakennusvalvontavirastojen Internet-sivuilla olevia ohjeita. Uusien toimintaratkaisujen ja toimintaohjeiden suunnittelu vastaa tälle diplomityölle asetettuja tavoitteita konsernin sisäisten asiantuntijoiden ajallisten resurssien ja tutkimukselle asetetun aikataulun asettamissa raameissa.

*Alatavoitteena 3* oli jäsentää konsernin kiinteistöliiketoiminnan ja yksikön projektinjohdon välistä yhteistyötä sekä tunnistaa, mitä erityispiirteitä kiinteistöliiketoiminta tuo työmaan toimintaan perinteiseen urakointiin verrattuna. Kiinteistöliiketoiminnan tuomia erityispiirteitä työmaan toimintaan selvitettiin konsernin sisäisten asiantuntijoiden haastatteluilla. Haastatellut tuotannon edustajat kokivat, että kiinteistöliiketoimintahankkeet eivät vaikuta merkittävästi erillisen rakentamisen ja takuuajan prosessin vaiheiden ja tehtävien suoritukseen. Suurimmaksi eroksi tunnistettiin suunnittelun ohjaus, johon työpäällikön lisäksi työmaaorganisaatio on osallistunut suunnitelmia ja suunnitelmamuu-toksia kommentoimalla. Näiden lisäksi toimistorakennushankkeissa tilojen luovutus suoraan vuokralaisasiakkaille tuo lisätehtäviä työmaalle urakkaliiketoimintaan verrattuna. Myös loppudokumentaation todettiin olevan laajempaa. Kiinteistöliiketoiminnan tuomien erityispiirteiden voidaan yleisluontoisesti todeta tuovan lisää työtehtäviä tuotanto-organisaatiolle, mutta työmaan arjen tai urakkaliiketoimintaa ohjaavan prosessin tehtävien ei merkittävästi koettu muuttuvan. Kiinteistöliiketoimintaorganisaation ja tuotanto-organisaation yhteistyöhön ja vastuunjakoihin vaikuttavan osapuolten välillä solmittavan urakkasopimuksen sisällön ja ehtojen tarkastelua ei sisällytetty tähän tutkimukseen.

Kiinteistöliiketoiminnan ja yksikön projektinjohdon välisen yhteistyön jäsentämisen ratkaisuehdotusten suunnittelua varten haastateltiin konsernin sisäisiä asiantuntijoita

prosessissa ilmenevien ongelmien ja kehitystarpeiden selvittämiseksi. Ratkaisuehdotukset suunniteltiin kehittämisryhmän työkokouksissa sekä suunnittelujohtajan, hankekehityspäällikön ja client executiven kanssa järjestetyissä erillisissä työkokouksissa. Kiinteistöliiketoiminnan ja yksikön projektinjohdon välisen yhteistyön jäsentämisessä suurimman merkityksen voidaan todeta olevan markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan sekä suunnittelun osa-alueiden tehtävien määrittelyssä ja tehtävien jakamisessa kaksiportaisesti. Uusissa toimintaratkaisuihin on selkeästi osoitettu, minkä tehtävien suoritusvastuu on yksiköiden projektinjohdolla ja mitkä suoritetuista tehtävistä tulee hyväksyttävä kiinteistöliiketoimintaorganisaation asiakkuusjohtajalla ja suunnittelujohtajalla. Uudistettujen vastuunjakojen lisäksi onnistunut prosessin suorittaminen vaatii hyvää yhteistyötä ja tiedonvaihtoa eri osa-alueiden roolien, erityisesti asiakkuusjohtajan ja projektipäällikkö/asiakkuudet -roolin sekä suunnittelujohtajan ja projektipäällikkö/suunnittelu -roolin välillä. Alatavoitteeseen kolme löydettiin ratkaisut ja näin ollen voidaan todeta, että alatavoite kolme saavutettiin. Kuitenkin testausvaiheessa ilmeni, että yksiköissä ei olla yksimielisiä tehdyistä ratkaisuista.

*Tutkimuksen päätavoitteena* oli rakennuskonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin kehittäminen erityisesti kohdekonsernin tapauksessa. Alatavoitteet muodostivat kokonaisuutena merkittävän osan tutkimuksen päätavoitteesta. Prosessin kehittäminen rajattiin koskemaan pääosin kiinteistöliiketoimintaprosessin vakioprosessia ja prosessin alkuvaiheen tapahtumat ja tehtävät kuvattiin ainoastaan karkealla tasolla. Kiinteistöliiketoimintaprosessin kehittämiseksi laaditut uudet toimintaratkaisut suunniteltiin toimintatutkimuksella perustuen prosessin nykytilan analyysiin, kehittämisryhmän ja asiantuntijoiden työkokouksiin, yhtiöhallinnon asiantuntijoiden haastatteluihin ja prosessin testaukseen. Prosessin kehittämistyön loppuvaiheessa kiinteistöliiketoimintaorganisaation johdossa tapahtui muutoksia, minkä vuoksi uutta johtajaa ei ollut mahdollista haastatella tämän kehitystyön aikataulun asettamissa rajoissa ja hänen mahdollisten kehitysnäkökulmien huomioon ottaminen rajattiin tämän kehitystyön ulkopuolelle. Tämä muutos ja sen vaikutukset työn kulkuun eivät olleet tiedossa työn tavoitteita asetettaessa. Nämä tekijät huomioon ottaen voidaan todeta, että työn päätavoite saavutettiin siinä laajuudessa, joka oli mahdollista toteuttaa tutkimuksen tavoitteeksi asetetussa aikataulussa.

## 6.2 Kirjallisuustutkimuksen tarkastelu

Kirjallisuustutkimuksen osana perehdyttiin luvussa 2 prosessijohtamisen ja liiketoimintaprosessien kehittämisen ja luvussa 3 kiinteistökehitysliiketoimintaprosessin kirjallisuuteen. Prosessijohtamisen kirjallisuuden tarkastelussa aineistona käytettiin suomenkielistä ja englanninkielistä kirjallisuutta sekä artikkeleita. Kappaleessa 2.1 tarkasteltiin liiketoimintaprosessin käsitettä ja prosessijohtamisen konseptia. Prosessijohtamisen konseptin tarkastelussa näkökulmana oli se, miten prosessijohtamisessa liiketoimintaprosessit kytkeytyvät yrityksen johtamiskulttuuriin ja mitä prosessijohtaminen vaatii organisaatiolta ns. perinteiseen funktionaaliseen johtamismalliin verrattuna. Liiketoimintaprosessien kehittämisen ja luvussa 3 kiinteistökehitysliiketoimintaprosessin kirjallisuuteen.

mintaprosessien kehittämisen kirjallisuutta teollisuusyrityksen kontekstissa tutkittiin kappaleessa 2.2. Tarkasteltua Martolan ja Santalan (1997) liiketoimintaprosessin kehittämisen vaiheistusta hyödynnettiin tutkimuksen empiirisen osan eli toimintatutkimuksena suoritettua kiinteistöliiketoimintaprosessin kehittämisen vaiheiden määrittelyssä. Kappaleessa 2.3 liiketoimintaprosessien kehittämistä tutkittiin rakennus- ja kiinteistöalan yritysten kontekstissa. Kappaleessa ei etsitty erillistä rakennusalan liiketoimintaprosessien kehittämisen mallia, vaan aihetta on tarkasteltu pikemminkin rakennusalan liiketoimintaprosessien kehittämiseksi asetettavien tavoitteiden näkökulmasta. Rakennusalan yritysten liiketoimintaprosessien kehittämisprojekteista ei löytynyt tämän kirjallisuustutkimuksen aineistoksi soveltuvia tutkimusraportteja ja siten kappaleessa ei ollut mahdollisuutta käsitellä aihetta tästä näkökulmasta.

Luvussa 3 tutkittiin kiinteistökehitysliiketoimintaprosessia Suomen kontekstissa ja kirjallisuusaineistona käytettiin ainoastaan suomenkielistä kirjallisuutta. Kiinteistökehityksessä ja yleisesti rakennusalalla korostuvatkin kansallinen lainsäädäntö, käytännöt ja tavat. Suomenkielistä kirjallisuuslähteitä etsiessä luotettavaa aineistoa osoittautui olevan niukasti. Kirjallisuustutkimuksessa tarkastellun Kiiraksen ja Tammilehdon (2014) kirjan johdannossa todetaankin, että ennen kyseisen kirjan kirjoittamista kiinteistökehityksen suomenkielinen yleisesitys on puuttunut. Kirjallisuustutkimuksen tulosten luotettavuuden kannalta olisi ollut hyvä, jos tutkimusaineistoksi olisi löytynyt useampia kiinteistökehitystä käsitteleviä suomenkielisiä teoksia.

Kiinteistökehityksen prosessimallien tarkastelussa kappaleessa 3.2 todettiin, että kiinteistökehitysprojektit eivät etene keskenään samanlaisesti, prosessin eri vaiheet voivat limittyä ja erota tapauskohtaisesti toisistaan. Näistä syistä kappaleessa 3.2 esitetyt kiinteistökehitysprosessin kirjallisuustutkimuksen tulokset päädyttiin jäsentämään tehtäväkokonaisuuksina. Kappaleessa 3.2 esitettyjä kirjallisuustutkimuksen tuloksia hyödynnettiin prosessin toimintaohjeiden laadinnassa. Tämän lisäksi kiinteistökehityksen prosessimallien ja tehtäväkokonaisuuksien tarkastelun myötä tutkija kartutti teoreettista tietopohjaa erityisesti kehitettävän prosessin vaiheistuksen ja tehtäväsisältöjen määrittelyyn.

Kiinteistökehitykseen osallistuu useita eri osapuolia, kiinteistökehityksessä tehtävät investoinnit ovat suuria ja rakentaminen muokkaa rakennettua ympäristöä sekä täten koskettaa myös tahoja, jotka eivät aktiivisina osallistu kiinteistökehitysprojekteihin. Kiinteistökehityksen suhde toimintaympäristöön on vuorovaikutteinen: toimintaympäristö vaikuttaa kiinteistökehitykseen ja toisaalta kiinteistökehitys ja rakentaminen vaikuttavat toimintaympäristöön, ainakin paikallisella tasolla. Näin ollen koettiin tärkeäksi tarkastella aihetta kappaleessa 3.3 toimintaympäristön ja kappaleessa 3.4 tärkeimpien asiakkaiden, eli sijoittajien ja käyttäjien, näkökulmista. Kappaleessa 3.5 perehdyttiin lopuksi kiinteistökehityksen riskeihin ja kustannusohjaukseen.



Kirjallisuustutkimuksen suoritus ja aihepiirien kirjallisuuteen perehtyminen olivat edellytyksenä kehitystyön suorittamiselle ja lopputuloksen onnistumiselle. Kuitenkin prosessissa tunnistetuissa ongelmakohdissa ja kehitysehdotuksissa korostuivat tutkimuksen kohteena olleen konsernin sisäiset toimintatavat ja epäselvyydet vastuunjaossa, joten kirjallisuustutkimuksen tulokset eivät olleet avainasemassa laadituissa toimintaratkaisuisissa.

### 6.3 Toimintatutkimuksen tarkastelu

Tutkimus oli luonteeltaan prosessimallin kehitysprojekti, jossa tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on vallitsevien käytäntöjen muuttaminen ja ongelmien ratkaiseminen. Toimintatutkimukselle on ominaista toimijoiden aktiivinen osallistuminen tutkimukseen ja tutkijan osallistuminen toimintaan. (Kuula 1999) Toimintatutkimukselle ominainen piirre, jossa toiminnan kehittäminen tapahtuu syklisesti suunnittelun, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun keinä toteutui tässä tutkimuksessa. (Heikkinen et al. 2010) Prosessin kehittäminen eteni iteratiivisena prosessina, jossa haastattelujen, työkokousten ja haastattelujen myötä uusia toimintaratkaisuja kehitettiin ja vähitellen parannettiin yhteistyössä konsernin asiantuntijoiden kanssa.

Tutkimuksen toiminnallinen ote korostui kehittämisryhmän työkokouksissa ja asiantuntijoiden kanssa järjestetyissä erillisissä työkokouksissa, joissa keskusteltiin, pohdittiin ja suunniteltiin uusia toimintaratkaisuja prosessille. Työkokouksissa prosessin eri osapuolia kokoontui yhteen, mikä oli tärkeää, jotta uusien toimintaratkaisujen suunnittelussa eri osapuolet tulivat huomioiduiksi. Prosessin nykytilan analysoimiseksi tehtyjen asiantuntijahaastatteluiden tulokset olivat myös keskeisessä roolissa uusien toimintaratkaisujen suunnittelussa. Uusien toimintaratkaisujen testaus toteutettiin haastatteluin. Testauksen voidaan kuitenkin todeta olevan pintapuolinen, sillä uusia toimintaratkaisuja ei ollut mahdollista testata prosessin todellisissa olosuhteissa kiinteistökehitysprosessin pitkän keston vuoksi. Voidaankin olettaa, että tulevaisuudessa uusien toimintaratkaisujen tullessa käyttöön esille tulee uusia parannusehdotuksia.

Toimintatutkimuksen aineistonhankintamenetelmät rajattiin lomakkeiden laadintaa lukuun ottamatta konsernin sisäisten asiantuntijoiden haastatteluihin, konsernin sisäisen materiaalin tarkasteluun ja kirjallisuustutkimuksen tuloksiin. Nykytilan analyysillä selvitetty prosessin ongelmat liittyivät konsernin sisäisiin toimintatapoihin, joten uusien toimintaratkaisujen suunnittelua tehtiin konsernin sisäisten asiantuntijoiden näkemyksiin perustuen eikä ulkopuolisten asiantuntijoiden haastatteluille nähty tarvetta. Tutkimuksessa ei käytetty myöskään sidosryhmien edustajien haastatteluja tai kilpailevien yritysten benchmarking-arviointia. Kiinteistöliiketoimintaprosessin kuvaus on konsernin sisäistä materiaalia, joten avoin prosessin tarkastelu ulkopuolisten asiantuntijoiden tai sidosryhmien kanssa ei olisi ollut välttämättä mahdollista. Tutkija tarkasteli kilpailevien yritysten Internet-sivuja, joissa oli saatavilla lähinnä markkinointitarkoituksessa

laadittua sisältöä kiinteistökehityshankkeisiin liittyen. Näin ollen luotettavaa kuvaa kilpailevien yritysten toiminnasta tai aineistoa, jolla olisi lisäarvoa tutkimuksen suorittamiseen tai tuloksiin, ei ollut saatavilla.

Tutkija toimi sisäisenä toimintatutkijana ja tutkijan rooli oli samanaikaisesti osallinen ja ulkopuolinen, kuten Heikkinen et al. (2010, s. 106) kirjassaan kuvaavat. Tutkija pyrki ymmärtämään konsernin toimintatapoja keräämällä tietoa osallistuvalla havainnoinnilla ja haastatteluilla. Tutkija järjesti ja valmisteli tutkimuksen aikana tehdyt asiantuntija-haastattelut, ohjasi haastatteluiden kulkua ja keräsi tutkimusaineiston. Työkokouksissa tutkija ei pyrkinyt ratkomaan valmiiksi ongelmia tai tuomaan kokouksiin valmiita ideoita, vaan ohjaamaan keskustelun kulkua ja esittämään myös näkökulmia kirjallisuudesta opituista tai haastatteluissa esiin tulleista asioista. Tutkija päivitti uusia toimintaratkaisuja tutkimuksen teon aikana lopulliseen versioon asti sekä teki prosessille uudet toimintaohjeet ja määritellyt lomakkeet.

Prosessin uusien toimintaratkaisujen suunnittelussa oli suuri rooli konsernin sisäisillä asiantuntijoilla. Haastatellut asiantuntijat olivat motivoituneita kehittämään prosessia ja etsimään ratkaisuja ilmenneisiin ongelmiin. Asiantuntijat tiedostivat, että onnistunut tutkimuksen lopputulos, eli uudet toimintaratkaisut, selkeyttäisivät työskentelyä prosessissa. Kehitystyön luonteeseen ja tutkijan rooliin liittyi myös haasteita. Kehitettävään prosessiin nivoutuu konsernin kolmen eri maayhtiön liiketoimintaa, mikä tarkoittaa sitä, että prosessiin kohdistuu usean eri tahon intressejä. Konsernin asiantuntijoilla oli omat näkemyksensä siitä, millainen tavoiteprosessi tulisi eri osa-alueilla olla ja näiden eri näkemysten yhteensovittamisessa oli omat haasteensa. Tutkijan roolina olikin luovia eri näkemysten välillä ja parantaa ratkaisuja vähitellen eri näkemysten viemiin suuntiin. Tutkimuksen tulosten arvioinnissa tulee ottaa huomioon, että tutkijan ja konsernin asiantuntijoiden osallistuvasta roolista johtuen tutkimuksen tulokset voisivat olla erilaiset eri tutkijan tekemänä ja eri kehittämismenetelmät valitsemalla.

## **6.4 Uusien ratkaisuehdotusten tarkastelu**

Tämän tutkimuksen tuloksena laadittiin toimintaratkaisut kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin kehittämiseksi. Toimintaratkaisut laadittiin tiiviissä yhteistyössä kohdekonsernin asiantuntijoiden kanssa. Laadituissa uusissa toimintaratkaisuisissa on suunnittelun lähtökohtana ollut konsernin asiantuntijoiden esittämät kehitystarpeet. Testauksessa haastatellut asiantuntijat totesivat prosessin olevan toteutettavissa uusien toimintaratkaisujen mukaisesti, ottaen huomioon että prosessi on mahdollista toteuttaa tarvittaessa poikkeuksin. Nämä tekijät huomioiden tutkimuksen tuloksina laaditut uudet toimintaratkaisut voidaan todeta olevan kohdekonsernin näkökulmasta käyttökelpoiset. Tutkimuksen tuloksina laaditut toimintaratkaisut on laadittu kohdekonsernin kontekstissa, joten tutkimuksen tulokset ovat ratkaisuja pääosin kohdekonsernin sisäisiin toimintatapoihin, eivätkä ne näin ollen ole suoraan sovellettavissa muiden Suomessa toimivien kiinteistökehittäjien kiinteistökehityksen liiketoimintaprosessien kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen tuloksena kappaleissa 5.1–5.9 esitetyt uudet toimintaratkaisut on tarkoitus sisällyttää kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessiin. Uudistettu prosessi on tarkoitus jalkauttaa syksyllä 2015. Kohdekonsernin urakkaliiketoimintaa sekä linjasaneerausliiketoimintaa ohjaavat prosessit on sertifioitu, minkä vuoksi tutkimuksen ohjaajana toiminut laatu- ja kehityspäällikkö tarkasteli uusia toimintaratkaisuja myös sertifikaatin hakemisen näkökulmasta. Laatu- ja kehityspäällikkö totesi, että tutkimuksen tuloksena laaditut toimintaratkaisut täyttävät hänen näkemyksensä mukaan sellaiset vaatimukset, joilla sertifikaatin hakeminen olisi tarvittaessa mahdollista uudelle kiinteistöliiketoimintaprosessille.

## **6.5 Kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin jatkokehittäminen**

Kiinteistöliiketoimintaprosessin kehitystyön tuloksena syntyneet toimintaratkaisut on tarkoitus esitellä uudelle kiinteistöliiketoiminnan johdolle kesäkuun 2015 aikana. Prosessin jatkokehittämisessä tulee ottaa huomioon mahdolliset uuden kiinteistöliiketoiminnan johdon esittämät jatkokehitysehdotukset. Tämän jälkeen uusien toimintaratkaisujen käytön kannalta avainasemassa on näiden jalkauttaminen henkilöstölle. Kiinteistöliiketoimintaorganisaation toimihenkilöt olivat tiiviisti mukana uusien toimintaratkaisujen suunnittelussa, joten jalkauttamisessa ja koulutustilaisuuksien järjestämisessä olisi tarpeen keskittyä erityisesti yksiköiden projektinjohdon sekä tuotannon toimihenkilöiden kouluttamiseen. Testausvaiheessa tehdyissä yksikön johtajien haastatteluissa esitettiin vastakkaisia mielipiteitä uusittavaan prosessikaavioon. Koulutustilaisuudessa voisi-kin tuoda esille konsernin yhteisen edun merkitystä uuden prosessin vastuunjaossa.

Tehdystä kehitystyöstä rajattiin pois prosessin alkuvaiheen tapahtumat, joten kehitystyö koski ainoastaan niin sanottua vakioprosessia. Jatkossa voisi tarkastella tarvetta prosessin alkuvaiheen tapahtumien ja tehtävien tarkemmalle määrittelylle ja kuvaamiselle. Prosessin uusissa toimintaohjeissa muutamien tehtävien tarkentavat kuvaukset jäivät suppeiksi, joita tulisi täydentää myöhemmin. Prosessin kehitystyön yhteydessä laadittavien lomakkeiden määrä rajattiin kolmeen, joten prosessin suorittamisen tueksi tulisi jatkossa kehittää lomakkeita, malleja ja ohjeita täydentämään nykyistä lomakkeiden määrää. Lomakkeiden kehittämisessä voisi ottaa huomioon työn ulkopuolelle rajatut ulkomaiset sijoittajat ja jatkossa laatia lomakkeita kansainväliseen muotoon.

Kirjallisuustutkimuksen kappaleessa 3.3 tarkasteltiin KIRA-foorumin ja Sara-ohjelman tulevaisuuden visioita. Näiden visioiden johtopäätöksenä voidaan todeta, että tulevaisuudessa kiinteistö- ja rakennusalan yritysten tulisi tehdä entistä enemmän yhteistyötä keskenään ja kehittää yhteistyötä käyttäjien kanssa. Kiinteistö- ja rakennusalan liiketoimintaprosesseja kehitettäessä näkökulmaksi muutostavoitteiden asettamisessa voitaisiin ottaa yhä enemmän käyttäjän tavoitteiden huomiointi ja osallistaminen sekä liiketoimintaprosessien rajapinnat yhteistyökumppaneiden liiketoimintaprosesseihin. Tähän tule-

vaisuuden visioon viitaten kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin jatkokehityksen näkökulmaksi voitaisiinkin ottaa esimerkiksi prosessin asiakasrajapinnan kehittäminen yhteistyössä vuokralaisasiakkaiden, sijoittajien tai kiinteistömanagereiden kanssa. Tämä tosin edellyttää sitä, että prosessin kehitetyt sisäiset toimintatavat on jalautettu onnistuneesti henkilöstölle ja uudet toimintatavat on omaksuttu konsernissa sisäisesti.

## **6.6 Ehdotuksia jatkotutkimuksen kohteiksi kiinteistökehityksen edistämiseksi Suomessa**

Suomessa rakennuskannan korjaustarve on merkittävä ja rakennuskannan kunto on heikentymässä. (Ympäristöministeriö 2007; Suomen Rakennusinsinöörien Liitto 2015) Toimitilojen osalta ongelmana on erityisesti tilojen toiminnallisuuden heikentyminen kysynnän muuttuessa, ei niinkään teknisen kunnan huononeminen. Modernit tarpeet täyttävää monitilatoimistoa ei ole yksinkertaista toteuttaa vanhaan kiinteistöön ja toisaalta yritykset ovat pyrkineet tehostamaan tilankäyttöään. Etenkin pääkaupunkiseudulla on paljon tyhjää toimitilaa. (Suomen Rakennusinsinöörien Liitto 2015) Lisäksi käytökelpoiset rakennusmaat ovat vähenemässä kasvualueilla. (Ympäristöministeriö 2007) Näistä syistä Suomen kontekstissa kiinteistökehityksen edistämisen jatkotutkimuksen kohteeksi voitaisiin ottaa olemassa olevan rakennuskannan kiinteistökehitys.

Olemassa olevan rakennuskannan kiinteistökehitystä voidaan kutsua kiinteistönjalostukseksi (kohta 3.2.2). Kiinteistön arvoa voidaan pyrkiä nostamaan esimerkiksi muuttamalla kiinteistön käyttötarkoitusta, kuten muuttamalla vanha toimitilarakennus asuinkäyttöön. Jatkotutkimuksen näkökulmana voitaisiin esimerkiksi pohtia, mitä mahdollisuuksia ja haasteita liittyy vanhojen, tyhjillään olevien toimitilojen kiinteistönjalostukseen sekä miten prosessi eroaa hankekehityksestä ja mitä erityispiirteitä siihen liittyy esimerkiksi kaavamuutosten ja rakentamismääräysten osalta. Myös suunnittelun ohjaukseen liittyviä haasteita voisi tarkastella, kun olemassa olevalle rakennukselle lähdetään ideoimaan uutta käyttötarkoitusta ja liikeideaa sekä suunnitteluttamaan sitä. Kiinteistönjalostuksen edistämiseksi voitaisiin tutkia myös rakennus- ja tuotantoteknisesti toimivia tapoja olemassa olevan rakennuskannan muutoshankkeiden toteuttamiselle. Haasteena ovat kuitenkin kaupunkisuunnittelun ja kaavoituksen näkökulmat. Toimisto- ja asuinalueet on kaavoituksessa usein eriytetty omille alueilleen, jolloin yksittäisten toimistorakennusten muuttaminen asuinrakennukseksi ei ole kaavoituksen näkökulmasta aina mahdollista. Kaikki toimistorakennukset eivät myöskään taivu asuinkäyttöön ilman mitavia muutoksia, jolloin on tarpeen pohtia, milloin muutos on järkevää ja missä laajuudessa.

## 7. YHTEENVETO

Tutkimuksen päätavoitteena on rakennuskonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin kehittäminen erityisesti kohdekonsernin tapauksessa. Tutkimuksella on lisäksi kolme alatavoitetta, jotka tukevat tutkimuksen päätavoitteen saavuttamista. Alatavoitteena 1 on selkeyttää prosessissa toimivien osapuolien roolit, vastuut ja tavoitteet sekä osapuolien välisen rajapinnat. Alatavoitteena 2 on suunnitella uusia toimintaratkaisuja ja toimintaohjeita kiinteistöliiketoimintaprosessin kehittämiseksi. Alatavoitteena 3 on jäsentää konsernin kiinteistöliiketoiminnan ja yksikön projektinjohdon välistä yhteistyötä sekä tunnistaa, mitä erityispiirteitä kiinteistöliiketoiminta tuo työmaan toimintaan verrattuna perinteiseen urakointiin. Tutkimus on luonteeltaan prosessimallinen kehitysprojekti ja tutkimusstrategiana on käytetty toimintatutkimusta.

Tutkimuksen teoreettinen kirjallisuustutkimus sisältää kaksi osaa, joista ensimmäisessä tarkastellaan prosessijohtamista ja liiketoimintaprosessien kehittämistä. Prosessijohtamisen generisen päämallin tarkastelu kohdistuu liiketoimintaprosessin käsitteen ja prosessijohtamisen konseptin tarkasteluun. Liiketoimintaprosessien kehittämistä tutkitaan teollisuusyrityksen sekä rakennus- ja kiinteistöalan yritysten näkökulmista. Tutkimusaineistona on käytetty suomenkielistä ja englanninkielistä kirjallisuutta sekä artikkeleita. Kirjallisuustutkimuksen toisessa osassa tarkastellaan kiinteistökehitysliiketoimintaprosessia Suomen kontekstissa. Luvussa perehdytään kiinteistökehityksen käsitteisiin ja osapuoliin sekä kiinteistökehitysprosessiin. Lisäksi tarkastellaan kiinteistökehityksen toimintaympäristöä, asiakasnäkökulmaa, riskejä ja kustannusohjausta. Tutkimusaineistona on käytetty suomenkielistä kirjallisuutta.

Tutkimuksen empiirinen tarkastelu suoritettiin toimintatutkimuksena, joka sisälsi kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin nykytilan analyysin, uusien toimintaratkaisujen suunnittelun ja uusien toimintaratkaisujen testauksen. Prosessin nykytilan analyysin tutkimusmenetelminä käytettiin konsernin sisäisten asiantuntijoiden haastatteluja ja konsernin sisäisen aineiston tarkastelua. Prosessin nykytilan analyysin tuloksena saatiin selville nykyisessä prosessissa ilmeneviä ongelmakohtia, kehitystarpeita ja -ehdotuksia. Tulokset koottiin yhteen ja ne toimivat lähtötietoina tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiselle ja prosessin uusien toimintaratkaisujen suunnittelulle. Prosessin nykytilan analyysin asiantuntijahaastatteluiden tuloksena myös tunnistettiin kiinteistöliiketoimintaprosessin tuomia erityispiirteitä työmaalle, millä on vastattu alatavoitteeseen 3.

Uusien toimintaratkaisujen suunnittelussa tärkeimpänä tutkimusmenetelmänä olivat työkokoukset. Konsernin sisäisistä asiantuntijoista koottiin kehittämisryhmä, jonka työkokouksissa kiinteistöliiketoimintaprosessin tapahtumat, roolit, tehtävät ja vastuut

suunniteltiin uudelleen. Näitä osa-alueita tarkennettiin vielä konsernin asiantuntijoiden kanssa järjestetyissä yksittäisissä työkokouksissa. Uudet toimintaratkaisut testattiin haastattelemalla konsernin yksikön johtajia, aluejohtajia ja kahden maayhtiön toimitusjohtajia. Uusia toimintaratkaisuja päivitettiin testauksessa ilmi tulleiden kehitysehdotusten ja kommenttien pohjalta.

Kehitystyön tuloksena syntyneissä uusissa toimintaratkaisuisa prosessin tapahtumaketju, roolit ja tehtävät on suunniteltu uudelleen. Prosessin tavoitteet otetaan huomioon prosessin tapahtumien, päätösten ja tehtävien määrittelyssä. Uusissa toimintaratkaisuisa prosessiin kuuluvat tehtävät osoitetaan selkeästi eri rooleille ja määritellään tehtävien laatimis- ja hyväksymisvastuut. Näillä toimenpiteillä on vastattu alatavoitteeseen 1. Uusien toimintaratkaisujen suunnittelulla sekä toimintaohjeiden ja lomakkeiden laatimisella on vastattu tutkimuksen päätavoitteen lisäksi alatavoitteeseen 2. Tärkeänä tuloksena prosessin vastuiden ja rajapintojen selkeyttämiseksi ovat markkinoinnin ja suunnittelun osa-alueiden tehtäviin liittyvät vastuut, jotka määritetään nyt kaksiportaisesti. Markkinoinnin ja suunnittelun osa-alueiden kaksiportaisen vastuujon myötä uusissa toimintaratkaisuisa määritellään selkeästi, mitkä tehtävät kuuluvat kiinteistöliiketoimintaorganisaatiolle ja mitkä yksikölle maakuntahankkeissa. Lisäksi tunnistettiin mitä erityispiirteitä kiinteistöliiketoiminta tuo työmaille. Näillä toimenpiteillä on vastattu alatavoitteeseen 3.

Tutkimuksen tuloksina laaditut ratkaisut on tehty kohdekonsernin kontekstissa. Uusien toimintaratkaisujen suunnittelulla on etsitty ratkaisuja pääosin kohdekonsernin sisäisiin toimintatapoihin, joten tutkimuksen tulokset eivät näin ollen ole suoraan sovellettavissa muihin kiinteistökehitysliiketoimintaprosessien kehitysprojekteihin. Kohdekonsernin kiinteistöliiketoimintaprosessin jatkokehittämiseksi tehdyt ehdotukset koskevat uusien toimintaratkaisujen jalkauttamista, tästä kehitystyöstä poisrajattujen prosessin tapahtumien kehittämistä ja toimintaohjeiden sekä lomakkeiden täydentämistä. Lisäksi ehdotetaan prosessin jatkokehittämistä asiakasrajapinnassa yhteistyössä prosessin eri asiakkaiden kanssa. Suomen kontekstissa kiinteistökehityksen edistämisen jatkotutkimuksen kohteeksi ehdotetaan olemassa olevan rakennuskannan kiinteistökehityksen eli kiinteistöjalostuksen toimintaratkaisujen ja mahdollisuuksien tarkastelua.

## LÄHTEET

- Airaksinen, M., Hietanen, O., Manninen, A., Reijula, K. ja Vainio, T., toim. Nenonen, S. 2011. Rakennetun ympäristön roadmap. Tekes. Loppuraportti 5. Helsinki. 74 s. + liitt. 8 s.
- Davenport, T. H. 1993. Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM. *Planning Review*, vol. 21, n:o. 3, s. 6–12.
- Davenport, T. H. ja Short, J. E. 1990. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, vol. 31, issue 4, s. 11–27.
- Elden, M. ja Chisholm, R. 1993. Emerging varieties of action research: introduction to the special issue. *Human Relations*, vol. 46, n:o. 2, s. 121
- Goksoy, A., Ozsoy, B., ja Vayvay, O. 2002. Business process reengineering: strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company. *International Journal of Business and Management*, vol. 7, n:o. 2, s. 89-112.
- Grönroos, C. 2000. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. New York, Wiley.
- Hannus, J. 1993. *Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. 3. Painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. 368 s.
- Hammer, M. 2007. The process audit. *Harvard Business Review*, vol. 85, s. 111–119, 122–123.
- Hammer, M. ja Champy, J. 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. 1. painos. New York, HarperCollinsPublishers. 223 s.
- Harmon, P. ja Davenport, T. 2007. *Business process change: a guide for business managers and bpm and six sigma professionals*. 2. painos. [e-kirja].
- Heikkinen, H., Rovio, E. ja Syrjälä, L. (toim.). 2010. *Toiminnasta tietoon – toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 3. korjattu painos. Vantaa, Kansanvalistusseura, Hansaprint Oy. 218 s.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Yliopistopaino. 213 s.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy. 464 s.

- Kaleva, H., Niemi, J. ja Törnroos, J. 2014. Kiinteistön omistamisen verotus. KTI Kiinteistötieto Oy ja RAKLI ry. Raportti. 53 s. Saatavissa:  
<http://view.24mags.com/publication/rakli/b107602c59a498370e8628f6e07d843f#/page=41>
- Kankainen, J. ja Junnonen, J. 2001. Rakennuttaminen. Tampere, Rakennustieto Oy, Tammer-Paino Oy. 101 s.
- Kasso, M. 2014. Kiinteistön kauppa ja omistaminen. 2. uudistettu painos. Viro, Talentum Media Oy, Print Best. 470 s.
- Kiinteistö- ja rakentamisfoorumi. 2011. Rakennettu ympäristömme NYT / 2025. Raportti. 52 s. [viitattu 2.3.2015]. Saatavissa:  
[http://www.roti.fi/document.php?DOC\\_ID=383&SEC=9f908a8c42ecdaa1869d9ebf5be7eff6&SID=1](http://www.roti.fi/document.php?DOC_ID=383&SEC=9f908a8c42ecdaa1869d9ebf5be7eff6&SID=1)
- Kiinteistönmuodostamislaki, 12.4.1995/554, 1995. Saatavissa:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950554>
- KTI. 2001. Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet. KTI Kiinteistötalouden instituutti. Helsinki, Nykypaino Oy, 49 s.
- Kiiras, J. 2010a. Kiinteistökehitys. Aalto-yliopisto. Luentoaineisto. 102 s. Saatavissa:  
[https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/rak-63.3220/luennot/Rak-63\\_3220\\_1.\\_kiinteistokehitys.ppt](https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/rak-63.3220/luennot/Rak-63_3220_1._kiinteistokehitys.ppt)
- Kiiras, J. 2010b. Kiinteistökehitys. Aalto-yliopisto. Luentoaineisto. s. 41. Saatavissa:  
[https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/rak-63.3220/luennot/Rak-63\\_3220\\_kertauskalvot.ppt](https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/rak-63.3220/luennot/Rak-63_3220_kertauskalvot.ppt)
- Kiiras, J. ja Junnonen, J. 2012. Kiinteistökehitys, rakennuttaminen ja sopimustekniikka. Helsinki, Rakennustieto Oy. 72 s.
- Kiiras, J. ja Tammilehto, S. 2014. Kiinteistökehitys. Helsinki, Kiinteistöalan Kustannus Oy. 180 s.
- Kohlbacher, M. 2009. The perceived effects of business process management, TIC-STH'09: 2009 IEEE Toronto International Conference – Science and Technology for Humanity. s. 399–402.
- Koivu, T. 2002. Toimintamalli rakennusprosessin parantamiseksi. VTT Julkaisuja 475. Espoo, VTT. 174 s., liitt. 35 s.
- Koskela, L. 2000. An exploration towards a production theory and its application to construction. VTT Publications 408. Espoo, VTT Building Technology. 297 s.



Koski, H. ja Koskela, L. 2001. Talonrakentamisen työmaaprosessin re-engineering. Tampere, VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, Rakentaminen ja kiinteistönhallinta. 40 s.

KTI. 2014. Markkinatilannekatsaus syksy 2014. KTI Kiinteistötieto Oy. Tiedote. [viitattu 27.1.2014]. Saatavissa:  
[http://www.kti.fi/kti/doc/markkinakatsaukset/Markkinakatsaus\\_S14\\_net.pdf](http://www.kti.fi/kti/doc/markkinakatsaukset/Markkinakatsaus_S14_net.pdf)

KTI ja Skanska. 2014. Tulevaisuuden Työympäristö -barometri 2014: Toiveena tehokkaampaa tilankäyttöä ja pienempiä kustannuksia. KTI Kiinteistötieto Oy ja Skanska CDF Oy. Tiedote.

Kykyri, T. ja Kiiras, J. 2005. Kiinteistöjen kehitystarpeen arviointi ja kehityssuunnittelu. Espoo, Teknillinen korkeakoulu. 64 s.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki, Laatukeskus. 300 s.

Laamanen, K. ja Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki, Teknologiainfo Teknova. 157 s.

Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. 442 s.

Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi – dialoginen metodi. Teoksessa: Lehtonen, J. (toim.). Työkonferenssi Suomessa – Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki, Työturvallisuuskeskus. Saatavissa:  
[http://www.tyoturva.fi/files/3473/Tyokonferenssi\\_Suomessa\\_2004.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf)

Lindfors, C. ja Leiringer, R. 2002. Creating lean enterprises through process orientation - models for new business opportunities, First International Conference on Construction in the 21<sup>st</sup> Century (CITC2002) “Challenges and Opportunities in Management and Technology”, 25–26 April, Miami, Florida, USA. [viitattu: 18.12.2014]. Saatavissa:  
<http://itc.scix.net/data/works/att/7d04.content.05811.pdf>

Maakaari, L12.4.1995/540, 1995. [viitattu: 28.1.2015] Saatavissa:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950540#L2P2>

Maankäyttö- ja rakennuslaki, L5.2.1999/132, 1999. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990132>

Martinsuo, M. ja Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampere, Tampereen teknillinen yliopisto, Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2. 19 s. Saatavissa:

[https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien\\_mallintaminen.pdf?sequence=1](https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1)

Martola, U. ja Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo, WSOY. 202 s.

McGeorge, D. ja Zou, P. 2012. Construction management: new directions. 3. painos. Somerset, NJ, USA, John Wiley & Sons.

MOT Kielitoimiston sanakirja. 2014. Kielikone Oy. [viitattu 22.10.2014]. Saatavissa TTY:n verkossa: <https://mot-kielikone-fi.libproxy.tut.fi/mot/ttkk/netmot.exe>

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa, WSOY, Tummavuoren Kirjapaino Oy. 153 s.

Olkkonen, O., Kaleva, H. ja Land, P. 1997. Toimitilasijoittaminen - markkinat, strategia, analyysi. Turku, Kiinteistötalouden instituutti ry, Painotalo Gillot Oy. 232 s.

Peab AB. 2012. Kestävän kehityksen raportti. Yrityksen sisäinen materiaali. Malmö. [viitattu 23.3.2015].

Peab AB. 2013. Kestävän kehityksen raportti. Yrityksen sisäinen materiaali. Malmö. [viitattu 23.3.2015].

Peab Oy. 2014. Peab Oy:n toimintajärjestelmä 31.10.2014. Yrityksen sisäinen materiaali. [viitattu 3.2.2015]

Peab Oy. 2015a. Peab. [WWW]. [viitattu 29.4.2015]. Saatavissa: <http://www.peab.fi/Peab-yrityksena/>

Peab Oy. 2015b. Tuotteet ja palvelut. [WWW]. [viitattu 29.4.2015]. Saatavissa: <http://www.peab.fi/Tuotteet-ja-palvelut/>

Pennanen, A. 2004. User activity based workspace definition as an instrument for workplace management in multi-user organizations. Väitöskirja. Helsinki, Haahtelakehitys Oy ja Tampereen teknillinen yliopisto. 158 s. + liitt. 33 s.

RAKLI ry. 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2. laitos. Helsinki, Sanastokeskus TSK. 61 s. Saatavissa: [http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kiinteistoliiketoiminnan\\_sanasto2.pdf](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kiinteistoliiketoiminnan_sanasto2.pdf)

RAKLI-KTI. 2014. Toimitilabarometri. RAKLI ry ja KTI Kiinteistötieto Oy. Tiedote. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/tietoa-kiinteistoalasta/markkinatietoa/rakli-kti-toimitilabarometri-kevat-2014.html>

Rasila, H. ja Nenonen, S. 2007. Toimitilojen vuokraus osana asiakaslähtöistä kiinteistöliiketoimintaa. Espoo, Teknillinen korkeakoulu. 91 s. Saatavissa:  
[http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti\\_241/](http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti_241/)

Riihimäki, M. ja Siekkinen, H. 2002. Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa: Liike- ja toimistokiinteistöt. Espoo, Valtion teknillinen tutkimuskeskus, Otamedia Oy. 74 s. + liitt. 13 s.

Rope, T. 2004. Business to business -markkinointi. Sanoma Pro Oy. [e-kirja.] 247 s.

RT 10-11107. 2013. Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelo HJR12. RT Rakennustieto Oy.

RT 16-10660. 1998. Rakennusurakan yleiset sopimusehdot, YSE 1998. Rakennustieto Oy. 19 s.

Ruusuvuori, J. ja Tiittula, L. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. painos. Osuuskunta Vastapaino. [e-kirja]. 310 s.

Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. ja Malinen, P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksenkäs kaupallistaminen. Teknologiateollisuuden julkaisu 5/2009. Helsinki, Teknologiateollisuus ry, Teknologiainfo Teknova Oy. 139 s.

Suomen Kuntaliitto. 2008. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö maankäytössä – eväitä yhteistyön rakentamiseen ja hallintaan. 1. painos. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki. 47 s. Saatavissa:  
<http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p081128120058M.pdf>

Suomen Rakennusinsinöörin Liitto RIL. 2015. Rakennetun omaisuuden tila ROTI 2015. 64 s. Saatavissa:  
[http://www.roti.fi/document.php?DOC\\_ID=422&SEC=1d2ddb53c1c6336dd2365ccee469e6&SID=1#roti\\_2015\\_net\\_sivut\\_final\\_250215.pdf](http://www.roti.fi/document.php?DOC_ID=422&SEC=1d2ddb53c1c6336dd2365ccee469e6&SID=1#roti_2015_net_sivut_final_250215.pdf)

Tampereen kaupunki. 2014. Tampereen kaupungin maapolitiikan linjaukset 2014–2017. Saatavissa:  
<http://www.tampere.fi/material/attachments/m/zwq9DaZdE/maapolitiikanlinjaukset20142017.pdf>

Tekes. 2012. Energiatohokkaat ratkaisut – kiinteistöjen suunnittelu, rakentaminen ja käyttö. Julkaisu 12. 72 s. Saatavissa:  
[http://www.tekes.fi/Julkaisut/Tekes\\_Energiatohokkaat\\_ratkaisut.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/Tekes_Energiatohokkaat_ratkaisut.pdf)

Tekes. 2008. Sara – Suuntana arvoverkottunut rakentaminen 2003–2007. Teknologiohjelmaraportti 1. Helsinki. 57 s. Saatavissa:  
[http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/sara\\_loppuraportti.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/sara_loppuraportti.pdf)

Toivonen, S. 2011. Tulevaisuuden toimitilamarkkinat – muutosvoimat, niiden vaikutukset ja toimitilatoiveet pääkaupunkiseudulla. Väitöskirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja. 310 s. Saatavissa:

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/51117/isbn9789526044194.pdf?sequence=1>

Turun kaupunki. 2006. Turun kaupungin maapolitiikan periaatteet. Saatavissa:

<http://www05.turku.fi/ah/kh/2006/1204031x/1499832.htm>

Wilkinson, S. ja Reed, R. 2008. Property development. 5. painos. Abingdon, Oxfordshire, Routledge. 382 s.

Ympäristöministeriö. 2017. Korjausrakentamisen strategia 2007–2017 – Linjauksia olemassa olevan rakennuskannan ylläpitoon ja korjaamiseen. Ympäristöministeriön raportteja 28/2007. Helsinki, ympäristöministeriö, asunto- ja rakennusosasto. 52 s. Saatavissa: <http://www.ym.fi/download/noname/%7B5DA239AD-56B2-4FB8-8662-0E4CABAB6F59%7D/30349>