



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

OLLI KORPI
TOIMITILAKEHITYSLIIKETOIMINTAPROSESSIN SUUNNITTELU
KESKISUURELLE RAKENNUSYRITYKSELLE

Diplomityö

Tarkastaja: professori Arto Saari

Tarkastajat ja aihe hyväksytty
koulutusvaradekaanin päätök-
sellä 29.5.2017.

TIIVISTELMÄ

OLLI KORPI: Toimitilakehitysliiketoimintaprosessin suunnittelu keskisuurelle rakennusyriykselle

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 59 sivua, 1 liitesivu

Helmikuu 2018

Rakennustekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Rakennustuotanto

Tarkastaja: professori Arto Saari

Avainsanat: kiinteistökehittäminen, toimitilakehitys, liiketoimintaprosessi, prosessikaavio

Tämän diplomityön päätavoitteena on suunnitella toimitilakehityksen liiketoimintaprosessi keskisuuren rakennusyriyksen käyttöön Suomessa. Kirjallisuustutkimus kohdistettiin kiinteistökehityshankkeiden lähtökohtiin, osapuoliin, vaiheisiin, yksittäisiin tehtäviin ja markkinoihin sekä prosessijohtamiseen ja liiketoimintaprosessien kuvaamiseen.

Empiirinen tutkimus sisälsi toimitilakehitysprosessin alustavan suunnittelun, kohdeyriyksen toimitilakehitysliiketoiminnan nykytilan ja muutostavoitteiden analyysin sekä alustavan toimitilakehitysprosessin jalostamisen kohdeyriyksen käyttöön. Toimitilakehitysliiketoiminnan nykytila ja muutostavoitteet analysoitiin haastatteleamalla kohdeyriyksen sisäisiä asiantuntijoita, havainnoimalla ja tutustumalla jo toteutettuihin toimitilakehityshankkeisiin. Aineiston analysoinnin perusteella määritettiin prosessin vastuutahot ja vaiheet, yksittäisten tehtävien suoritusvastuut, strategian mukaisten dokumenttien tuottamisajankohdat sekä yhteistoiminnan kannalta tärkeät kokoukset.

Tutkimuksen tuloksena syntyi keskisuuren rakennusliikkeen asiakaslähtöisen toimitilakehitysliiketoimintaprosessin kuvaus. Kuvaus sisältää prosessikaavion ja kirjallisen selostuksen prosessin etenemisestä. Prosessin alkupään vaiheet ja tehtävät ovat ominaisia vain asiakaslähtöiselle toimitilakehitysprosessille, joten niitä ei voi soveltaa muista lähtökohdista käynnistyviin toimitilakehityshankkeisiin. Työn alatavoitteet ja päätavoite saavutettiin.

Kohdeyriyksen toimitilakehitysliiketoiminnan jatkokehittämiseksi tehdyt ehdotukset koskevat suunnitellun prosessin testausta ja jalkauttamista sekä prosessia tukevien toimintaohjeiden ja lomakkeiden laatimista. Kohdeyriykselle ehdotetaan myös laaditun prosessikuvauksen jalostamista yksittäisten hankkeiden ohjaus- ja valvontatyökaluksi.

ABSTRACT

OLLI KORPI: Planning a business process for a medium-sized construction company's office development

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 59 pages, 1 Appendix pages

February 2018

Master's Degree Programme in Civil Engineering

Major: Construction Management and Economic

Examiner: Professor Arto Saari

Keywords: property development, office development, business process, process chart

The main objective of this study is to plan a business process for a medium-sized construction company's office development in Finland. The literature review dealt with starting points, parties, phases, tasks and market in the real estate projects as well as process management and description of business processes.

The empirical investigation included preliminary planning of the business process, analysis of the current state and change targets within the focal company's office development as well as development of the preliminary business process for the focal company. The current state of the office development was analyzed by interviewing the selected internal experts, by observing and familiarizing with office development projects that have already been finished. The responsibilities of phases and tasks, documents and important meetings of the process were set based on the analysis of the material.

The main result of the study was the description of a business process for a medium-sized construction company's customer-oriented office development. The description includes a process chart and a written description of the progress of the process. The first phases and tasks of the process are typical only for a customer-oriented office development business and therefore they can't be used for office development projects with different starting points. The main objective of the study was achieved.

The suggestions for the next development phases of a business process for the focal company's office development concern the testing of the process and putting it into practice as well as composing guidelines and forms. The focal company is also recommended to compose a tool for controlling individual projects from the planned process chart.

ALKUSANAT

Diplomityön tekeminen on ollut opiskeluaikojeni haastavin ja samalla myös opettavaisin ajanjakso. Usko työn valmistumiseen meinasi loppua useaan kertaan, mutta nyt reilu vuosi työn aloittamisen jälkeen voin vihdoinkin todeta sen olevan valmis. Työtä tehdessäni opin valtavasti kiinteistökehittämisestä ja prosessijohtamisesta. Toivottavasti pääsen tulevaisuudessa hyödyntämään oppimaani myös työelämässä.

Diplomityön tekemisestä Jatke Oy:lle oli sovittu jo ennen aiheen valintaa. Lopullisen aiheen valitsin yhdessä projektipäällikkö Mikko Toivasen kanssa, joka toimi myös työni ohjaajana yrityksen puolelta. Diplomityön toimeksiantaja oli Jatke Oy:n Pääkaupunkiseudun Toimitilarakentamisyksikkö, mutta työn aiheesta johtuen myös Jatke Oy:n hallinto-osaston panosta tarvittiin. Haluan kiittää Jatke Oy:tä mahdollisuudesta diplomityön tekemiselle ja ymmärryksestä diplomityön valmistumisen lykkääntyessä. Erityiskiitokset työni ohjaajalle projektipäällikkö Mikko Toivaselle ja Toimitilarakentamisyksikön johtajalle Pauli Karjalaiselle sekä kaikille haastatteluihin osallistuneille.

Tampereen teknillisen yliopiston puolelta haluan kiittää diplomityöni ohjaajaa yliopisto-opettaja Pekka Huovista ja tarkastajaa professori Arto Saarta. Heidän antamansa ohjeet ja neuvot koskien työn rakennetta, tavoitteita ja viimeistelyä olivat korvaamattomia.

Haluan myös kiittää vanhempiani ja veljiäni. Ilman heidän kannustustaan ja tukeaan en olisi selvinnyt opiskeluaikastani.

Helsingissä 19.2.2018

Olli Korpi

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 1 |
| 1.2 | Tutkimusongelma..... | 2 |
| 1.3 | Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus | 3 |
| 1.4 | Tutkimuksen osien suunnittelu ja toteutus | 3 |
| 2. | KIINTEISTÖKEHITYS SUOMEN TOIMITILAMARKKINOILLA..... | 7 |
| 2.1 | Kiinteistökehityksen käsitteet ja lähtökohdat..... | 7 |
| 2.2 | Toimitilakehityksen osapuolet | 8 |
| 2.3 | Toimitilahankekehityksen vaiheet ja tehtävät | 10 |
| 2.3.1 | Liikeidean kehittäminen..... | 10 |
| 2.3.2 | Rakennusoikeuden hankinta ja kiinteistötoimitukset..... | 11 |
| 2.3.3 | Markkinointi..... | 11 |
| 2.3.4 | Liikehuoneiston vuokraus | 12 |
| 2.3.5 | Kiinteistön kauppa | 13 |
| 2.3.6 | Kiinteistöosaakeyhtiön perustaminen ja hallinta | 14 |
| 2.3.7 | Rakennushankkeen osittelu..... | 15 |
| 2.4 | Toimitilamarkkinat..... | 19 |
| 3. | PROSESSIJOHTAMINEN JA LIIKETOIMINTAPROSESSIT | 24 |
| 3.1 | Prosessijohtamisen historia ja tavoitteet | 24 |
| 3.2 | Prosessien määrittely ja luokittelu | 26 |
| 3.3 | Liiketoimintaprosessien kuvaaminen | 28 |
| 3.4 | Kiinteistökehitykseen sovellettuja prosessimalleja..... | 30 |
| 3.5 | Prosessit ja ihminen organisaatiossa | 31 |
| 4. | EMPIIRINEN TUTKIMUS | 33 |
| 4.1 | Tutkimuksen toteutus | 33 |
| 4.2 | Kohdeyksikön organisaatio ja liiketoimintaprosessit..... | 34 |
| 4.3 | Alustavan prosessikaavion suunnittelu ja raportointi..... | 36 |
| 4.4 | Tutkimuksen tulokset prosessin nykytilan ja muutostavoitteiden osalta | 38 |
| 4.5 | Alustavan toimitilakehitysprosessin jalostaminen kohdeyksikön käyttöön..... | 41 |
| 5. | KESKISUUREN RAKENNUSLIIKKEEN TOIMITILAKEHITYSLIIKETOIMINNAN PROSESSIKUVAUS | 44 |
| 5.1 | Tarveselvitysvaihe..... | 45 |
| 5.2 | Rakennusoikeuden hankintavaihe ja hanke- ja luonnossuunnitteluvaihe | 46 |
| 5.3 | Yleissuunnitteluvaihe | 47 |
| 5.4 | Rakentamisen valmisteluvaihe | 48 |
| 5.5 | Rakentamisvaihe | 49 |
| 5.6 | Jälkihoito ja takuu-aika..... | 50 |

| | | |
|-----|--|----|
| 6. | JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 51 |
| 6.1 | Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen..... | 51 |
| 6.2 | Kirjallisuustutkimuksen tarkastelu..... | 52 |
| 6.3 | Empiirisen tutkimuksen tarkastelu..... | 53 |
| 6.4 | Toimitilakehitysprosessin kuvauksen tarkastelu..... | 53 |
| 6.5 | Kohdeyrityksen toimitilakehityслиiketoimintaprosessin jatkokehittäminen..... | 54 |
| 7. | YHTEENVETO..... | 56 |
| | LÄHTEET..... | 58 |

LIITE A: KESKISUUREN RAKENNUSLIIKKEEN TOIMITILAKEHITYSLIIKETOIMINNAN PROSESSIKAAVIO

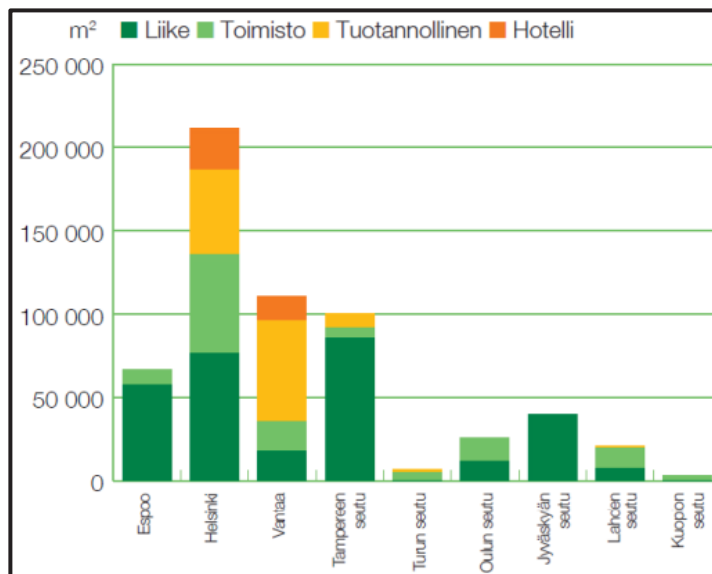
1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän diplomityön kohteena on toimitilakehitysliiketoiminnan kehittäminen keskusuuressa rakennusyrietyksessä Suomen ja erityisesti pääkaupunkiseudun kontekstissa. Toimitilakehityshankkeissa yritys vastaa kaikista hankkeiden tehtävistä aina maanhankinnasta ja asiakkaiden sitouttamisesta luovutuksen jälkeiseen takuu-aikaan saakka, joten hankkeet ovat ajallisesti pitkiä sekä sisältävät useita vaiheita ja lukuisia yksittäisiä tehtäviä. (Kiiras ja Tammilehto 2014)

Toimitilalla tarkoitetaan kiinteistöön rakennettua tilaa, jossa tuotetaan aineettomia tai aineellisia hyödykkeitä. Toimitilat voidaan jakaa tilatyypeittäin toimistoihin, liiketiloihin, tuotannollisiin tiloihin, palvelutiloihin sekä varastoihin. (RAKLI ry 2012) Vuonna 2013 Suomen toimitila- ja palvelurakennusten rakennuskanta oli noin 170 miljoonaa kerrosneliometriä ja rakennuskannan arvo oli noin 131 miljardia euroa. Toimistorakennusten, liikerakennusten, teollisuusrakennusten ja varastorakennusten osuus rakennuskannasta oli noin 114 miljoonaa kerrosneliometriä ja niiden arvo oli noin 91 miljardia euroa. (RAKLI ry 2017)

Kaupungistuminen, ulkomaisten ja kotimaisten sijoittajien kiinnostus suomalaisiin kiinteistöihin, matalat korot, talouden piristyminen sekä tilankäyttäjien kovenevat vaatimukset tilankäytölle ylläpitävät toimitilojen uudistuotantoa pääkaupunkiseudulla. (KTI Kiinteistö-tieto Oy 2016) Kuva 1.1 havainnollistaa Espoossa, Helsingissä ja Vantaalla syyskuussa 2016 rakenteilla olleiden toimitilojen määrää muihin alueisiin verrattuna.



Kuva 1.1 Rakenteilla olleet toimitilojen uudishankkeet 9/2016 (KTI Kiinteistö-tieto 2016)

Vuonna 2016 koko Suomen toimitilarakentamisen volyymi eli käynnissä olevan rakennustuotannon kiinteähintainen arvo kasvoi noin 10 %. Ennusteen mukaan vuonna 2017 Suomessa aloitetaan rakentamaan liike- ja toimistorakennuksia 5,7 miljoonan kuution edestä sekä teollisuus- ja varastorakennuksia 9,3 miljoonan kuution edestä. (Rakennusteollisuus RT 2016)

Jatke Oy on vuonna 2009 perustettu rakennusyritys, jonka liikevaihto kasvoi yli 200 miljoonaan euroon vuonna 2016. Maantieteellisesti Jatke-konserni palvelee Kaakkois-Suomessa, Varsinais-Suomessa, Satakunnassa, Pirkanmaalla, Hämeessä ja Uudellamaalla. Jatke-konsernin liiketoiminta on jaettu neljään toimialaan, jotka ovat asuntorakentaminen, toimitilarakentaminen, saneeraus ja kiinteistökehitys. Diplomityön toimeksiantaja on Jatke Oy:n Pääkaupunkiseudun Toimitilarakentamisyksikkö. Suurin osa yksikön liikevaihdosta syntyy urakoinnista, mutta useita omaperusteisia hankkeita on myös vireillä. Yksiköllä on halu kehittää ja vakinaistaa omaperusteista toimitilakehitysliiketoimintaansa. Toimintatapojen vakinaistamiseksi toimitilakehitysliiketoiminta mielletään yksikössä prosessiksi.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on suunnitella kirjallisuudesta valittavien viittekehysten ja kohdeyrityksen toimitilakehitysliiketoimintaan tutustumisen pohjalta prosessi, jonka arvioidaan soveltuvan keskisuurten rakennusyrietysten toimitilakehitysliiketoimintaan ja sen yksittäisten toimitilakehityshankkeiden johtamiseen ja hallintaan. Tutkimuksen päänäkökulmaksi on valittu prosessijohtaminen.

Prosessijohtamisen perustavoitteet ovat hyvin samankaltaisia muiden käytettyjen johtamisfilosofioiden tavoitteiden kanssa. Prosessijohtamisella tavoitellaan siten hyvää taloudellista tulosta, tyytyväisiä asiakkaita, aktiivista ja motivoitunutta henkilöstöä sekä korkeaa tuottavuutta. Tavoitteiden saavuttamiseksi käytettävät keinot eroavat kuitenkin merkittävästi aikaisemmin käytetyistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 7)

Aikaisemmin käytetyt keinot keskittyivät kustannustehokkuuteen, henkilökohtaisiin tavoitteisiin, toimittajien kilpailuttamiseen ja organisaation eri yksiköiden ja niiden tehtävien kehittämiseen. Prosessijohtamisessa pidetään vastaavasti tärkeänä entistä parempaa palvelua, lisäarvoa tuottamattomien töiden karsimista, toiminnan nopeutta ja joustavuutta, yhteistyökumppaneiden verkostoa ja yhteistyötä yli organisaation yksikkörajojen. Prosessijohtamisessa siis painotetaan koko organisaation menestystä yksittäisten yksiköiden sijaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 7)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen päätavoitteena on suunnitella toimitilakehityksen liiketoimintaprosessi keskisuurten rakennusyritysten käyttöön Suomessa. Tutkimus jaetaan neljään osaan ja jokaiselle osalle asetetaan alatavoitteet, jotta päätavoite on mahdollista saavuttaa.

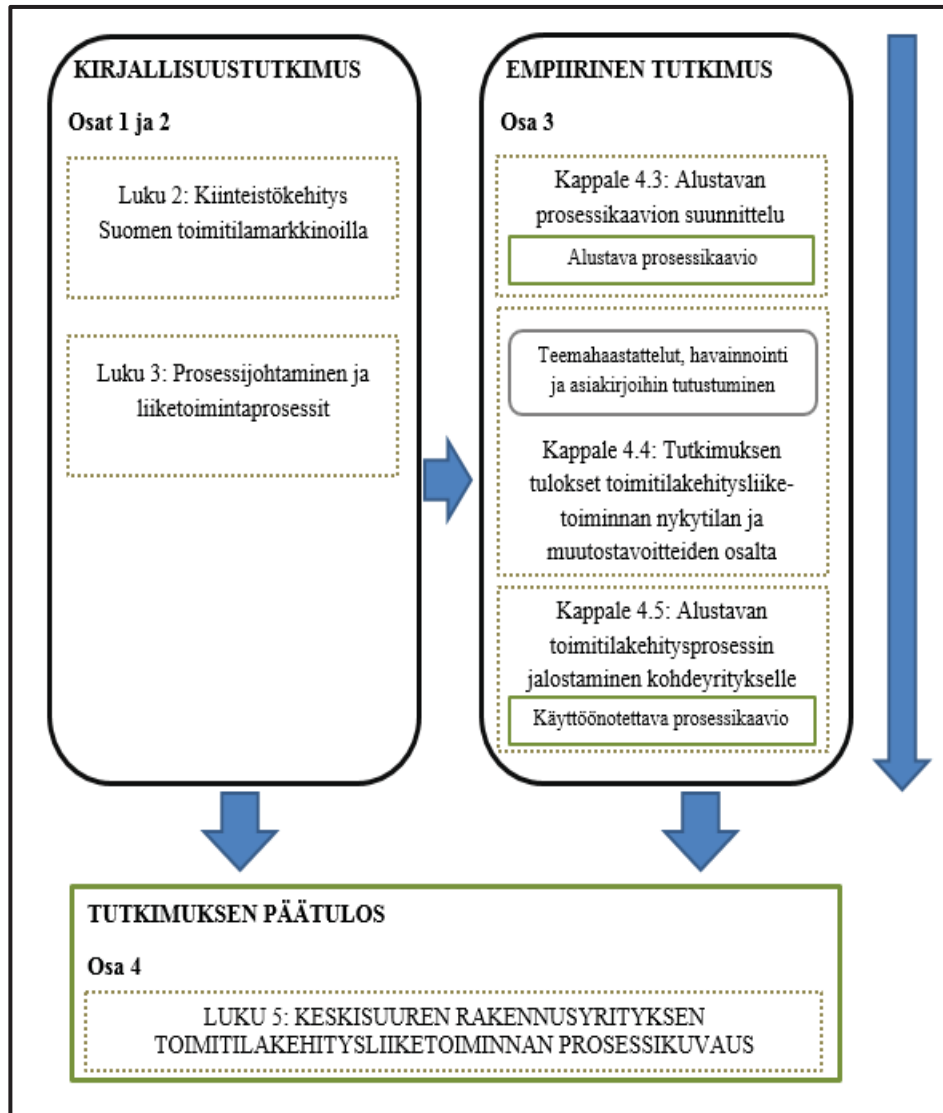
Tutkimuksen teoreettisen tiedon tarkastelu rajataan koskemaan prosessijohtamiseen ja liiketoimintaprosesseihin liittyviä perusteita rakennusyrityksen johtamisen ja liiketoimintaprosessien kuvaamisen näkökulmasta. Konteksti rajataan siten, että tutkimuksessa tarkastellaan kiinteistö- ja erityisesti toimitilakehitystä rakennusliikkeen näkökulmasta. Empiirisessä osassa tarkastellaan yksikön nykytilaa ja muutostavoitteita prosessijohtamisen ja toimitilakehitysliiketoiminnan näkökulmasta sekä suunnitellaan prosessi.

1.4 Tutkimuksen osien suunnittelu ja toteutus

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin tammikuussa 2017 ja se valmistui helmikuussa 2018. Tutkimus eteni seuraavasti:

- Tammikuu 2017: Aiheen valinta ja aihepiiriin tutustuminen
- Helmikuu 2017: Tutkimussuunnitelman laatiminen
- Maaliskuu 2017 – huhtikuu 2017: Kirjallisuuskatsaus kiinteistökehittämisestä ja prosessin alustava suunnittelu
- Toukokuu 2017 – kesäkuu 2017: Kirjallisuuskatsaus prosessijohtamisesta ja liiketoimintaprosesseista, aineistonkeruu ja prosessin jalostaminen kerätyn aineiston pohjalta
- Heinäkuu 2017 – helmikuu 2018: Tutkimuksen raportointi ja viimeistely

Tutkimus on jaettu neljään osaan: kontekstia käsittelevään kirjallisuustutkimukseen (osa 1), teoreettista tietoa käsittelevään kirjallisuustutkimukseen (osa 2), empiirisen tarkasteluun (osa 3) ja tutkimuksen tuloksiin (osa 4). Tutkimuksen rakenne, käytetyt aineistonkeruumenetelmät sekä syntyvät tuotokset ovat esitetty tiivistetysti kuvassa 1.2.



Kuva 1.2 Tutkimuksen rakenne, aineistonkeruumenetelmät ja tuotokset

Osan 1 eli kontekstia käsittelevän kirjallisuustutkimuksen alatavoitteena (alatavoite 1) on kuvata kiinteistökehityksen ja erityisesti toimitilakehityksen logiikka sekä hankekehitysprosessin vaiheet, tehtävät ja osapuolet Suomen kontekstissa. Kontekstia käsittelevä kirjallisuustutkimus esitellään luvussa 2 pääotsikolla Kiinteistökehitys Suomen toimitilamarkkinoilla. Kiinteistö- ja toimitilakehityksen kirjallisuustutkimuksen tarkastelu on jaettu neljään aihepiiriin:

- Kappaleessa 2.1 määritetään kiinteistökehityksen tärkeimmät käsitteet ja kiinteistökehityshankkeiden lähtökohdat
- Kappaleessa 2.2 esitetään toimitilakehityksen osapuolet
- Kappaleessa 2.3 tarkastellaan toimitilahankekehityksen vaiheita ja tehtäviä
- Kappaleessa 2.4 esitetään toimitilamarkkinoiden tyypilliset piirteet

Osan 1 tarkastelu perustuu suomalaisiin lähteisiin. Päälähteinä referoidaan Kiiraksen ja Tammilehdon (2014) kirjoittamaa kirjaa Kiinteistökehitys sekä Kankaisen ja Junnosen (2017) kirjoittamaa kirjaa Rakennuttaminen. Lisäksi lähdeaineistona käytetään muuta kirjallisuutta, lainsäädäntöä sekä verkkojulkaisuja. Kiinteistö- ja toimitilakehitystä Suomessa kuvaavat tulokset raportoidaan luvussa 2.

Osan 2 eli teoreettista tietoa käsittelevän kirjallisuustutkimuksen alatavoite (alatavoite 2) koostuu kolmesta osatavoitteesta. Osatavoitteena 2.1 on määrittää prosessijohtamiseen siirtyvän yrityksen edellytykset uudelle johtamistavalle ja tunnistaa prosessijohtamisen tuomat haasteet ja hyödyt. Osatavoitteena 2.2 on määrittää liiketoimintaprosessien peruskuvaukset ja liiketoimintaprosessien suunnittelun periaatteet. Osatavoitteena 2.3 on valita ne kuvaustavat, joiden arvioidaan soveltuvan keskisuuren rakennusliikkeen toimitilakehitysprosessiin.

Teoreettista tietoa käsittelevä kirjallisuustutkimus esitellään luvussa 3 pääotsikolla Prosessijohtaminen ja liiketoimintaprosessit. Prosessijohtamisen ja liiketoimintaprosessien kirjallisuustutkimuksen tarkastelu on jaettu viiteen aihepiiriin:

- Kappaleessa 3.1 tarkastellaan prosessijohtamisen historiaa ja tavoitteita
- Kappaleessa 3.2 määritellään ja luokitellaan prosessit
- Kappaleessa 3.3 käsitellään liiketoimintaprosessien kuvaamista
- Kappaleessa 3.4 esitetään kiinteistökehitykseen sovellettuja prosessimalleja
- Kappaleessa 3.5 tarkastellaan, kuinka prosessijohtaminen vaikuttaa organisaation ja sen ihmisiin.

Osan 2 tarkastelu perustuu kotimaisiin lähteisiin. Päälähteinä referoidaan Laamasen ja Tinnilän (2009) kirjoittamaa kirjaa Prosessijohtamisen käsitteet sekä Laamasen (2001) kirjoittamaa kirjaa Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Lisäksi lähdeaineistona käytetään muuta kirjallisuutta sekä verkkojulkaisuja. Prosessijohtamista ja liiketoimintaprosesseja kuvaavat tulokset raportoidaan luvussa 3.

Osa 3 toteutetaan empiirisenä tutkimuksena. Empiirinen tutkimus on tyypiltään kvalitatiivinen eli laadullinen ja sen aineistonkeruumenetelminä käytetään teemahaastatteluja ja havainnointia. Lisäksi tutustutaan toteutuneiden toimitilakehityshankkeiden asiakirjoihin.

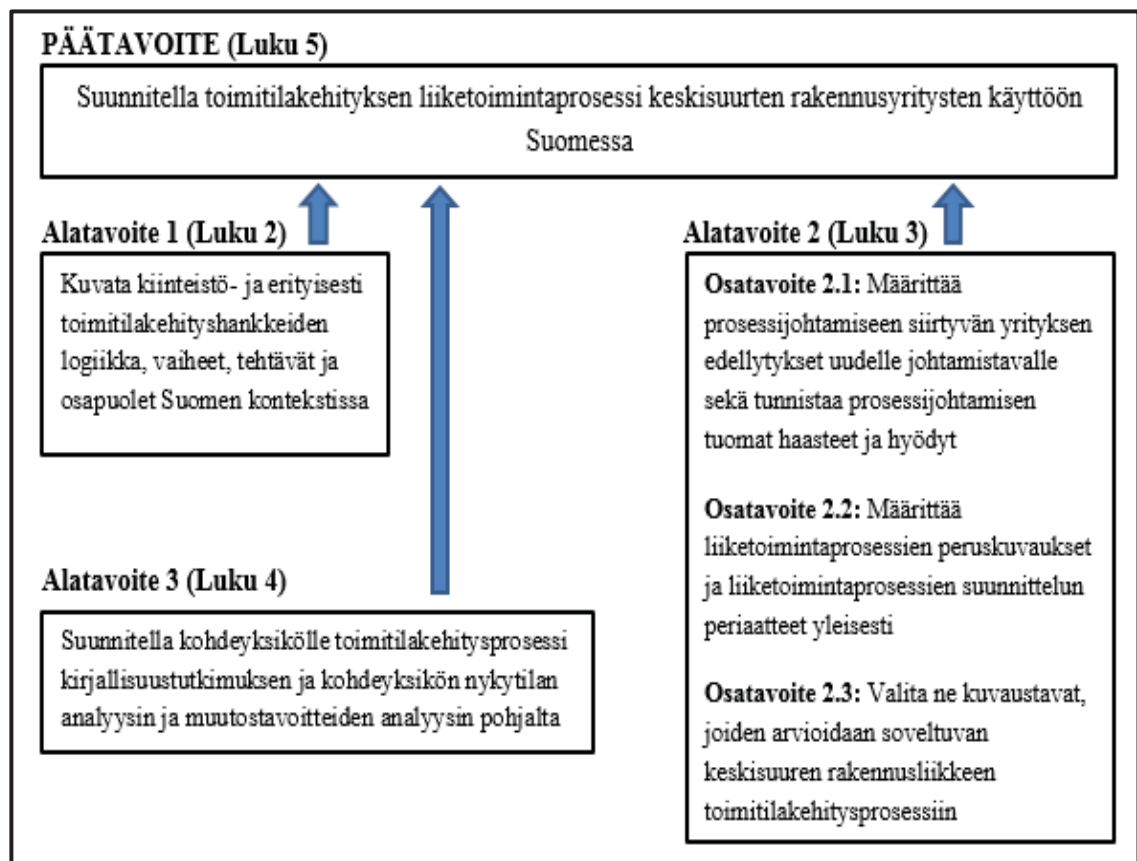
Empiirisen tutkimuksen alatavoitteena (alatavoite 3) on suunnitella kohdeyksikölle toimitilakehitysprosessi kirjallisuustutkimuksen sekä kohdeyksikön nykytilan analyysin ja muutostavoitteiden analyysin pohjalta. Empiirisen tutkimuksen tuotoksina syntyvät prosessikaavio ja kirjallinen prosessikuvaus, joissa esitetään prosessin keskeiset vaiheet ja tehtävät sekä tehtävien vastuutahot.

Empiirinen tutkimus esitellään luvussa 4 pääotsikolla Empiirinen tutkimus. Empiirinen tutkimus on jaettu viiteen aihepiiriin:

- Kappaleessa 4.1 suunnitellaan empiirisen tutkimuksen toteutus
- Kappaleessa 4.2 esitellään kohdeyksikkö ja sen liiketoimintaprosessit
- Kappaleessa 4.3 suunnitellaan alustava toimitilakiinteistön kehitysprosessi
- Kappaleessa 4.4 esitetään tutkimuksen tulokset kohdeyrityksen toimitilakehitysliiketoiminnan nykytilan ja muutostavoitteiden osalta
- Kappaleessa 4.5 alustava toimitilakiinteistön kehitysprosessi jalostetaan kohdekonsernin käyttöön.

Empiirisen tutkimuksen tulokset kohdeyrityksen tapauksessa raportoidaan luvussa 4.

Osassa 4 saavutetaan tutkimuksen päätavoite eli suunnitellaan toimitilakehityksen liiketoimintaprosessi keskisuurten rakennusyritysten käyttöön Suomessa. Päätavoitteen saavuttamiseksi on ensin saavutettava osien 1, 2 ja 3 alatavoitteet (kuva 1.3). Tutkimuksen päätavoite raportoidaan luvussa 5.



Kuva 1.3 Tutkimuksen päätavoite ja alatavoitteet

2. KIINTEISTÖKEHITYS SUOMEN TOIMITILAMARKKINOILLA

2.1 Kiinteistökehityksen käsitteet ja lähtökohdat

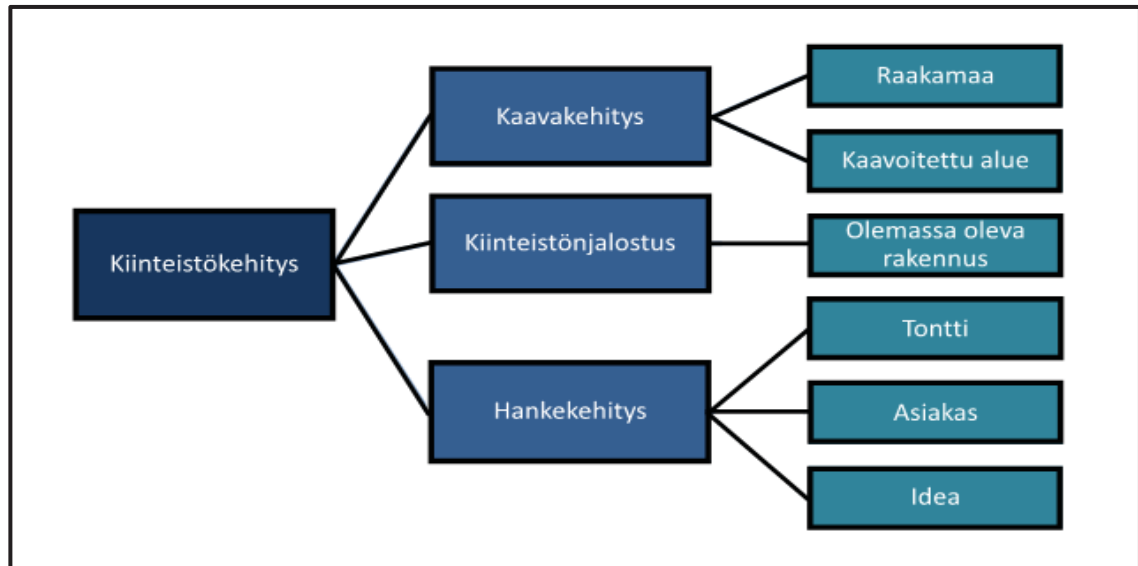
Kiinteistöllä tarkoitetaan kiinteistörekisteriin merkittyä rakennettua tai rakentamatonta maa-aluetta tai sen osaa, jossa maa-alue ja sillä mahdollisesti oleva rakennus kuuluvat samalle omistajalle. Mikäli maapohjan omistaja ei omista sillä olevaa rakennusta, niin rakennus ei kuulu kiinteistöön. Tällainen tilanne on varsin tavallinen, kun rakennuksen omistaja on vuokrannut maapohjan sen omistajalta. Kiinteistönmuodostumislain mukaan kiinteistö käsittää maa- tai vesialueen ja siihen kuuluvien rakennusten lisäksi rakennuksiin kiinteästi kuuluvat esineet ja laitteet, osuudet yhteisiin alueisiin ja etuuksiin, rasiteoi-keudet sekä yksityiset erityiset etuudet. (Kasso 2010, s. 1 - 5)

Kiinteistökehityksellä tarkoitetaan rakennetun ympäristön muokkaamista yhteiskunnan eri toimijoiden vaatimusten mukaiseksi. Kiiraan ja Tammilehdon (2014) mukaan kiinteistökehityksen tarkoituksena on lisätä yksittäisen kiinteistön tai tietyn alueen arvoa. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 15)

Kiinteistökehityshankkeet voivat alkaa kolmesta eri aiheesta, jotka ovat kaavakehitys, kiinteistönjalostus ja hankekehitys. Kaavakehityksessä raakamaata muutetaan rakennusmaaksi, hankekehityksessä luodaan rakennushankkeita ja kiinteistönjalostuksessa kehitetään jo olemassa olevaa rakennusta. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 15)

Kaavakehitystä voidaan tehdä kahdella tavalla: kaavoittamalla raakamaata tai hakemalla kaavamutosta vallitsevaan kaavaan. Kaavakehityksessä riskit ovat aina suuria, koska etukäteen ei voida tietää, saadaanko kaavaa kehitettyä lainvoimaiseksi vai ei. Kiinteistönjalostuksessa lähtökohtana on olemassa oleva rakennus, jota korjataan tai sen ominaisuuksia muutetaan. Hankekehitys voi saada alkunsa asiakkaasta, tontista tai ideasta. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 69)

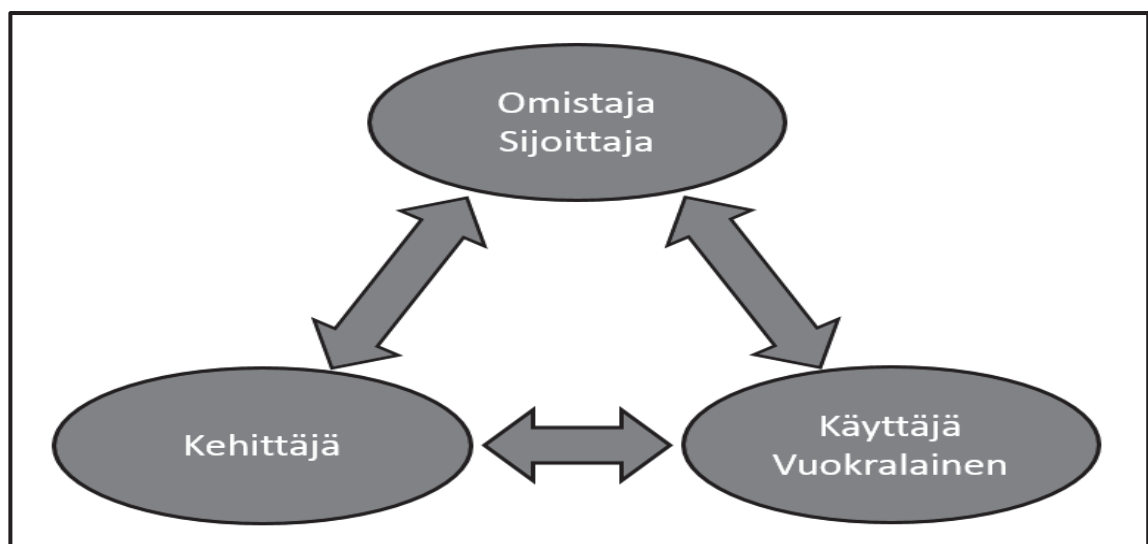
Asiakaslähtöisessä hankekehityksessä käyttäjällä, sijoittajalla tai jollain muulla rakennuttaja-asiakkaalla on tarve uusille tiloille. Asiakkaan tarpeiden mukaan haetaan sopivaa sijaintia rakennukselle, tehdään toimintoperusteinen suunnitelma tarvittavista tiloista ja suunnitellaan hankkeen kulku muiltakin osin. Tonttilähtöisellä hankekehityksellä tarkoitetaan sitä, että kehittäjällä on omistuksessaan tontti, jolle etsitään asiakkaita. Idealähtöisellä hankekehityksellä tarkoitetaan vastaavasti sitä, että kehittäjä etsii tilat, joille uskoo löytävänsä tontin, käyttäjän ja sijoittajan. Kuvassa 2.1 esitetään kaikki kuusi kiinteistökehityksen lähtökohtaa. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 69)



Kuva 2.1 Kiinteistökehityksen lähtökohdat (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 70)

2.2 Toimitilakehityksen osapuolet

Toimitilakehityshankkeiden pääosapuolia ovat sijoittaja, käyttäjä ja kehittäjä. Nämä tahot muodostavat kiinteistökehityshankkeissa niin sanotun kolmikantaorganisaation (kuva 2.2). Hankkeisiin osallistuu myös useita muita osapuolia: suunnittelijoita, viranomaisia ja rakennustyön suorittajia. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 24 - 25)



Kuva 2.2 Kiinteistökehityksen kolmikantamalli (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 24)

Sijoittajat omistavat rakennuksia saadakseen sidotulle pääomalleen tuottoa. Sijoittajien sijoitusstrategiat voivat poiketa toisistaan huomattavasti. He saattavat keskittyä vain tietynlaisiin kiinteistöihin tai vaihtoehtoisesti hajauttaa sijoituksensa eri tyyppisiin kiinteistöihin. Sijoittajat hankkivat kiinteistöjä ostamalla tai rakennuttamalla. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 25)

Toimitilakehityshankkeissa käyttäjällä tarkoitetaan yritystä, joka hyödyntää kiinteistön tiloja omassa liiketoiminnassaan. Siten käyttäjien tulisi määritellä lähtökohdat kiinteistön toiminnallisille, teknisille ja laadullisille ominaisuuksille sekä aikataulullisille ja taloudellisille seikoille. Käyttäjiä on tavanomaisesti useita, joten heidän erilaiset toiveet johtavat ratkaisujen räätälöintiin. Käyttäjät maksavat korvauksen kiinteistön käytöstä vuokrina. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 13; Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 26)

Kiinteistökehittäjän tehtäväkenttä on todella laaja ja keskeisimpiä osaamisalueita ovat markkinat, markkinointi, sopimustekniikka ja rakennuttaminen. Lisäksi kehittäjän on hallittava rahoitukseen sekä kiinteistön vuokraamiseen, myymiseen ja omistamiseen liittyvät asiat. Kehittäjä voi ansaita yksityisen sektorin kiinteistökehityshankkeissa konsulttina tai myymällä kehittämänsä hankkeen sijoittajalle. Tuotto voi tulla myös pääomatulona, mikäli kehittäjä jää itse kiinteistön sijoittajaksi. Kehittäjä tarvitsee hankkeen aikana lukuisien yhteistyökumppaneidensa osaamista. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 27)

Rahoitustoimijat voivat osallistua kiinteistökehityshankkeeseen monella eri tavalla. Rahoitustoimijat voivat olla yhteistyöpartnereita, rakennusajan lainanantajia, pitkäaikaisia lainanantajia tai pitkäaikaisia sijoittajia. Rahoittajien tarve on riippuvainen kiinteistökehityksen luonteesta. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 25 - 26)

Suunnittelijat muodostavat hankkeen aikana yhteistyötä tekevän suunnitteluryhmän. Suunnitteluryhmään kuuluvat arkkitehti, rakennesuunnittelija, pohjarakennesuunnittelija ja LVISA-suunnittelijat. Lisäksi hankkeissa saatetaan tarvita tietotekniikka-, liikenne- ja maisemasuunnittelijoita. Mitä vaativampi hanke on, sitä enemmän suunnittelijoillekin on tarvetta. Suunnitteluryhmässä töiden koordinoinnista, suunnittelun kokonaisuudesta sekä suunnittelun laadusta vastaa pääsuunnittelija. Pääsuunnittelijana toimii yleensä arkkitehti, mutta myös muiden suunnittelualojen suunnittelijat voivat toimia pääsuunnittelijana hankkeen erityisluonteen niin vaatiessa. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 13)

Ympäristö- ja liikennekonsultteja tarvitaan nykyään yhä enemmän käyttäjien ja sijoittajien vaatiessa kohteelta kansainvälistä ympäristöluokitusta. Ympäristökonsultit tekevät veteen, jätteisiin, maaperän saastumiseen ja radoniin liittyviä arvioita ja selvityksiä. Liikennekonsultit tekevät vastaavasti selvityksiä, joissa tarkastellaan väylien kapasiteettia, liikenteen aiheuttamaa saastekuormaa, pysäköintiä ja liikenteen vaikutuksia. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 27)

Viranomaiset asettavat rakennushankkeelle vaatimuksia yhteiskunnan, turvallisuuden ja terveellisuuden näkökulmasta. He valvovat ja ohjaavat suunnittelua ja rakentamista lakien, asetusten, kaavojen, määräysten, ohjeiden ja normien avulla. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 15)

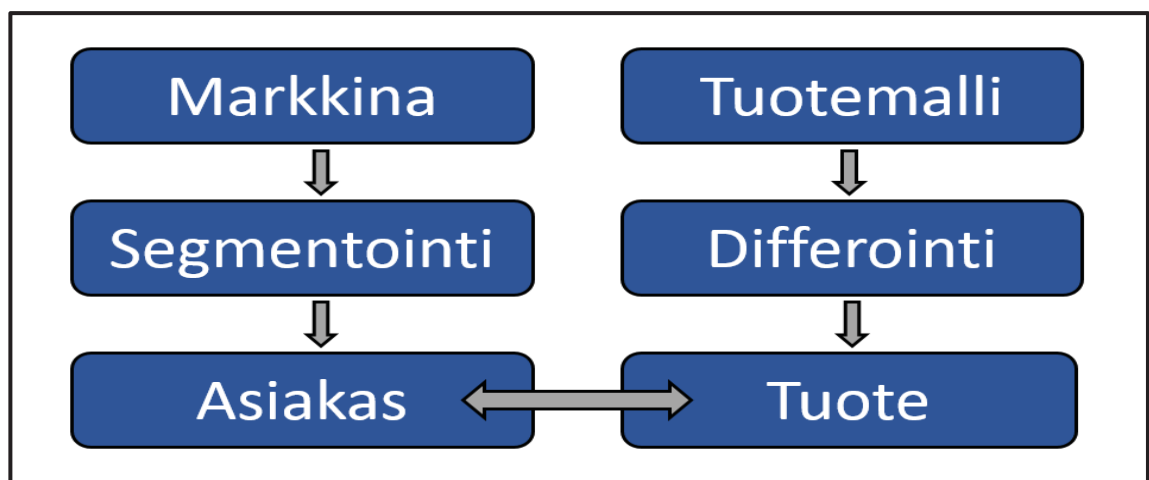
2.3 Toimitilahankekehityksen vaiheet ja tehtävät

2.3.1 Liikeidean kehittäminen

Ideointi on hankekehityksen tärkein vaihe, koska ilman hyvää ideaa toimitilakehityshanke ei voi onnistua tyydyttävästi. Ideointiryhmän tulee toimia erityisen avoimesti, koska jokainen idea tai näkökulma voi toimia syötteenä toisen ryhmänjäsenen ajatuksille tai idea voi olla itsessäänkin toteuttamiskelpoinen. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 74 - 75)

Ensimmäinen kannattavuuslaskelma tehdään liikeidean kehittämissä vaiheissa alustavan hankelaskelman avulla. Hankelaskelmassa arvioidaan kohteen tuotot, arvo ja investointikustannukset. Laskelma tehdään usein seuraavien tietojen avulla: hoitokustannukset bruttoneliötä kohden, pääomavuokran suuruus vuokrattavia neliötä kohden, investointikustannus rakennusoikeusneliötä kohden ja rakennuttamiskustannukset bruttoneliötä kohden. Vuokrattavan pinta-alan vuosinettotuotto muutetaan kiinteistön arvoksi jakamalla se valitulla korkokannalla. Mikäli saatu luku on suurempi kuin projektin investointikustannukset niin projektia kannattaa jatkaa. Hankelaskelma tarkentuu jatkuvasti projektin edetessä tietojen tarkentuessa. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 71)

Vapaan ideoinnin jälkeen potentiaaliset liikeideat jalostetaan ja testataan. Idean jalostusvaiheessa tehdään markkinatutkimus, jonka pohjalta segmentoidaan tilojen kohderyhmä ja sijainti sekä differoidaan tilat kohderyhmälle. Kuvassa 2.3 esitetään, kuinka asiakassegmentoinnin ja tuotedifferoinnin avulla syntyy tuote, josta asiakas on valmis maksamaan. Toimitilakehityksen kontekstissa asiakkailla tarkoitetaan tilojen tulevia käyttäjiä ja tuotteella rakennettavia tiloja. Liikeidea testataan ennakkomarkkinoinnin keinoin. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 75 – 78). Markkinointia käsitellään kappaleessa 2.3.3 Markkinointi.



Kuva 2.3 Asiakassegmentoinnin ja tuotedifferoinnin yhteys (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 78)

2.3.2 Rakennusoikeuden hankinta ja kiinteistötoimitukset

Rakennusoikeuden hankinta on kehityshankkeen onnistumisen kannalta kriittinen vaihe, koska kiinteistön tuleva sijainti vaikuttaa vuokralaisten kiinnostumiseen tiloista ja sijoittajien vaatimaan tuotto prosenttiin. Lisäksi rakennusoikeuden investointikustannus vaikuttaa kehittäjän katteeseen. Kiinteistökehittäjä ei yleensä halua sitoa aikaisessa vaiheessa hanketta rakennusoikeuteen suurta summaa rahaa, koska hankkeen toteutumisesta ei ole varmuutta. Kehittäjän on kuitenkin huomioitava, että myös muut voivat haluta samaisen rakennuspaikan hallintaansa tai sen hinta voi kallistua tulevaisuudessa. Näiden syiden vuoksi kehittäjä pyrkii varaamaan tontin itselleen kehityssopimuksella tai tonttikaupan aiesopimuksella. Rakennuspaikka voidaan vaihtoehtoisesta hankkia myös vuokraamalla. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 87)

Rakennusoikeuden hankinnan seurauksena on tyypillisesti tehtävä kiinteistötoimituksia. Kiinteistötoimitukset liittyvät kiinteistöjen muodostamiseen, kiinteistöjaotusten muuttamiseen, kiinteistöjen ulottuvuuksien vahvistamiseen, rasitteiden perustamiseen sekä kiinteistöjen rekisteröintiin ja yhdistämiseen. Tyypillisimpiä kiinteistötoimituksia ovat lohkominen, halkominen ja rasitteiden perustaminen. (Kasso 2010, s. 52 – 54)

Kiinteistötoimitus tulee vireille hakemuksen jättämisestä. Toimitukset käsitellään toimitusinsinöörien järjestämissä toimituskokouksissa, joihin toimituksen asianomaiset, eli kaikki ne henkilöt, joiden omistamaa kiinteistöä toimitus koskee, osallistuvat. Kiinteistötoimituksista laaditaan asiakirjat, joihin kuuluu ainakin kartta kiinteistöjen ulottuvuuksien määrittämiseksi. Kiinteistötoimituksen valitusaika on 30 vuorokautta, mikäli valituksia ei tuon ajan sisällä tule, niin toimitus saa lainvoiman. (Nevala etc. 2017, s. 244 – 245)

2.3.3 Markkinointi

Markkinointi- ja myyntityö aloitetaan, kun liikeideoista on valittu kannattavin. Markkinoinnin ja myynnin tarkoitus on saada ihmiset kiinnostumaan kohteesta sekä löytää potentiaaliset vuokralaiset. Mikäli ennakkomarkkinoinnilla ei saada sitoutettua tarpeeksi vuokralaisia, niin hanketta ei kannata toteuttaa. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 92)

Insinöörityöissä markkinoinnilla tarkoitetaan yleensä vain yhtä osaa markkinoinnin kokonaisuudesta eli markkinointiviestintää (Promotion). Todellisuudessa markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuuteen kuuluu markkinointiviestinnän lisäksi myös seuraavat osa-alueet: tuote (Product), hinta (Price) ja paikka (Place). Englannin kielisten termien myötä tätä kokonaisuutta kutsutaan 4P-malliksi. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 87)

Tuote tai palvelu on kokonaisuuden tärkein osa, koska markkinoinnin muut osa-alueet rakentuvat sen ympärille. Kiinteistöalalla tuote on kiinteistö, jolla on jokin tietty käyttötarkoitus eli tyyppi. Kiinteistö eritellään edelleen laatutasolla, brändillä ja toimitilapalveluilla. Laatutaso käsittää kiinteistön varustelu- ja viimeistelytason, pohjaratkaisun sekä

arkkitehtuurin. Brändillä voidaan tarkoittaa kehittäjän mainetta, alueen tai kiinteistön imagoa ja rakennuksen laatutason tai ympäristöluokitusta. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 87)

Paikalla tarkoitetaan markkinoinnissa yleensä myyntipaikkaa tai saavutettavuutta. Paikan tarkoitus on aikaansaada tilanne, jossa asiakas ja tuote kohtaavat. Kiinteistöjen kohdalla paikka-käsite voidaan nähdä kuitenkin kohteen sijaintina, koska sijainti on tärkeä tuoteominaisuus. Tuotteen hinnoitteluperusteet ovat yleensä monimutkaisia, kiinteistöjen kohdalla hinta voi käsittää perushinnan (kauppahinta tai vuokra) lisäksi myös räätälöinnin tai korotetun laatutason kustannukset. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 87 – 88)

Markkinointiviestintä on yrityksen ulospäin suuntautuvaa viestintää. Sen tarkoitus on saada ihmiset kiinnostumaan tuotteesta. Jokaiselle kohderyhmälle valitaan omanlaisensa markkinointikeinot. Kiinteistökehitykseen sopivia markkinointikeinoja ovat esimerkiksi:

- Imagomainonta
- Suoramarkkinointi
- Messut ja näyttelyt
- Internetmainonta
- Lehti-ilmoitukset
- Yritysvierailut
- Radio- ja TV-ilmoitukset (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 91)

2.3.4 Liikehuoneiston vuokraus

Liikehuoneistojen vuokraamiseen sovelletaan liikehuoneiston vuokrauksesta annettua lakia 482/1995. Vuokranantaja ja vuokralainen voivat kuitenkin poiketa lain säännöksistä vuokrasopimuksella. Ainoastaan vuokrasopimuksen päättymiseen liittyvät säännökset ovat pakottavia eli niistä ei voi poiketa. Lakia sovelletaan kaikkien muiden tilojen paitsi asuinhuoneistojen vuokraamiseen. (Nevala etc. 2017, s. 439 – 440)

Vuokrasopimuksessa sovitaan ainakin seuraavista ehdoista: tilojen käyttötarkoituksesta, vuokraan sisältyvistä etuuksista, vuokrasopimuksen muodosta ja kestosta, vuokravakuuden suuruudesta, hallinnan luovuttamisen viivästyskorvauksesta, alivuokrauksesta, vuokran suuruudesta, vuokran korottamisesta ja tarkistamisesta, vuokran maksupäivästä, ennakkovuokrasta ja irtisanomisperusteista ja -ajoista. (Nevala etc. 2017, s. 441 – 458)

Vuokrasopimuksessa sovitaan myös kiinteistön käyttö-, ylläpito- ja korjauskustannuksista sekä muista kiinteistön käyttöön liittyvistä kustannuksista. Muita kustannuksia ovat esimerkiksi kiinteistövero ja vakuutukset. Vuokrasopimukseen on syytä liittää vastuunjakotaulukko, jossa eritellään tarkasti osapuolien velvollisuudet kustannuksiin liittyen. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 119)

2.3.5 Kiinteistön kauppa

Maakaari (540/1995) on keskeisin kiinteistökauppoja säätelevä laki. Maakaari sisältää säännöksiä kiinteistökaupasta, lainhuudosta, kiinteistön panttauksesta ja muista kiinteistöön kohdistuvien oikeuksien kirjaamisesta. Maakaareen liittyy tiiviisti myös laki kaupanvahvistajista (573/2009). Tietyissä tilanteissa kiinteistökauppaan sovelletaan myös oikeustoimilakia, asuntomarkkinointiasetusta, etuostolakia ja varainsiirtoverolakia. (Nevala etc. 2017, s. 337)

Kiinteistönkauppa edellyttää aina lain määräämää muotovaatimusta. Kiinteistönkaupan muotovaatimukseen kuuluu:

- Kauppakirja on tehtävä kirjallisesti
- Myyjän ja ostajan tai heidän asiamiehensä on allekirjoitettava kauppakirja
- Kaupanvahvistajan on vahvistettava kauppa
- Kaikki kaupan allekirjoittajat ovat yhtä aikaa läsnä kaupan vahvistustilaisuudessa
- Kauppakirjaan tulee merkitä kiinteistön luovutustarkoitus, luovutettavan kiinteistön tunnistetiedot, myyjä ja ostaja sekä kauppahinta ja muu mahdollinen vastike. (Nevala etc. 2017)

Kiinteistönkauppa on voitu tehdä vuodesta 2013 lähtien vaihtoehtoisesti myös Maanmittauslaitoksen kaupankäyntijärjestelmässä. Kaupankäyntijärjestelmässä myyjä ja ostaja hyväksyvät kauppakirjan allekirjoittamalla sen sähköisesti. Kuvassa 2.4 esitetään tyypillinen kauppakirjan rakenne. (Nevala etc. 2017, s. 360 ja 367)

| | |
|---|---|
| Otsikko (Kauppakirja, vaihtokirja jne.) | |
| 1) | Sopijapuolet (myyjä ja ostaja) |
| 2) | Kaupan kohde <ul style="list-style-type: none"> • yksilöinti • tarpeisto • kunto |
| 3) | Kauppahinta, maksutapa ja vakuusjärjestelyt |
| 4) | Muut ehdot <ul style="list-style-type: none"> • omistusoikeuden siirtyminen • panttikirjojen / kiinnitettyjen haltijavelkakirjojen luovutus • kiinteistön hallinnan siirtyminen • vastuu kiinteistöstä aiheutuvista maksuista • vaaranvastuun siirtyminen • selvitys kiinteistöä ja sen kuntoa koskevien tietojen saamisesta • mahdollinen vastuunrajoituslauseke • varainsiirtoveron maksu • muut ehdot |
| 5) | Päiväys |
| 6) | Sopijapuolten allekirjoitukset |
| 7) | Mahdolliset suostumukset |

Kuva 2.4 Esimerkki kauppakirjan rakenteesta (Nevala etc. 2017, s. 367)

Sitovalla esisopimuksella ostaja ja myyjä sitoutuvat tekemään lopullisen kiinteistönkaupan myöhemmin, osapuolien asettamien ehtojen täytyessä. Ehtojen täytyessä kaupasta vetäytyvä osapuoli joutuu yleensä maksamaan ennalta sovitun korvauksen toiselle osapuolelle tai hän menettää maksamansa käsirahan. Esisopimuksia käytetään esimerkiksi rakentamiseen liittyvissä kiinteistökaupoissa silloin, kun kaava tai rakennuslupa ei ole lainvoimainen. (Nevala etc. 2017, s. 349)

2.3.6 Kiinteistöosakeyhtiön perustaminen ja hallinta

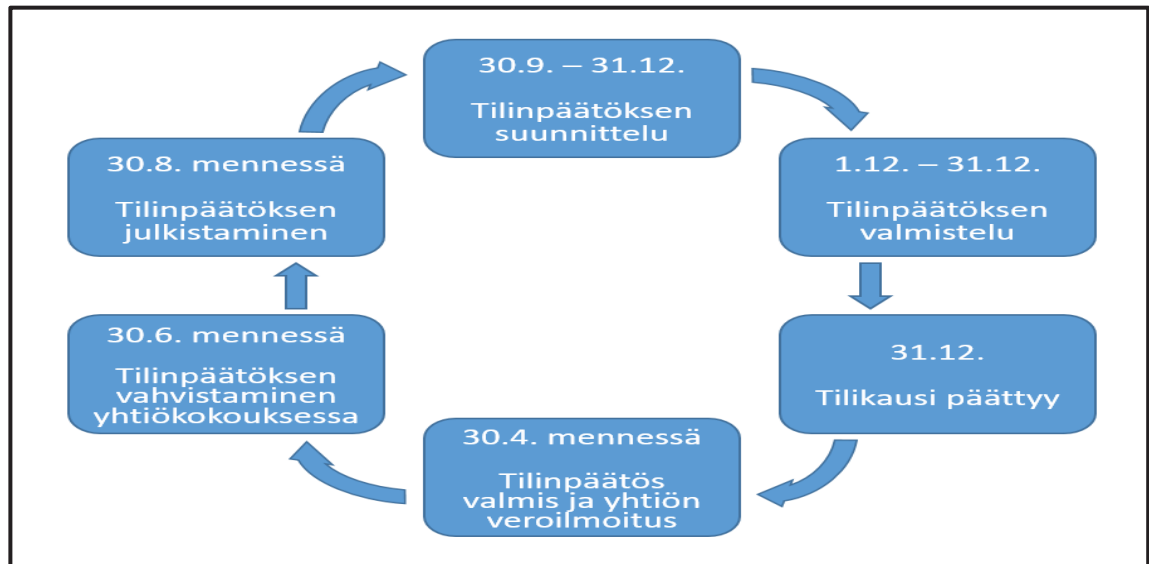
Tavallinen kiinteistöosakeyhtiö perustetaan samoin kuin osakeyhtiö normaalistikin. Yhtiön perustamiseksi laaditaan perustamissopimus, jossa on vähintään seuraavat tiedot: sopimuksen päivämäärä, kaikkien osakkeenomistajien merkitsemät osakkeet, osakkeen hinta (merkintähinta), osakkeen maksuaika, hallitukseen kuuluvat jäsenet ja kaikkien osakkeenomistajien allekirjoitukset. Perustamissopimukseen liitetään myös yhtiöjärjestys. Tilikaudesta tulee määrätä joko itse sopimuksessa tai yhtiöjärjestyksessä. Yhtiöjärjestyksessä mainitaan aina yhtiön toiminimi, kotipaikka Suomessa ja toimiala. Yksityisen osakeyhtiön vähimmäisosakepääoma on 2500 euroa eli tämä summa on vähintään sijoitettava yhtiöön ennen kuin se voidaan rekisteröidä kaupparekisteeseen. (Osakeyhtiölaki 2006)

Osakeyhtiö on ilmoitettava rekisteröitäväksi kolmen kuukauden sisällä perustamissopimuksen allekirjoittamisesta, muutoin perustaminen raukeaa. Ennen yhtiön rekisteröimistä rekisteriviranomaiselle on toimitettava:

- Yhtiön hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan vakuutus siitä, että yhtiön perustamisessa on noudatettu osakeyhtiölain säännöksiä
- Yhtiön tilintarkastajien todistus siitä, että osakkeiden maksamisessa on noudatettu osakeyhtiölakia. Mikäli yhtiössä ei lain tai yhtiöjärjestyksen mukaan ole velvollisuutta valita tilintarkastajaa, osakkeiden maksamisesta on annettava muu selvitys. (Osakeyhtiölaki 2006)

Rekisteröinti-ilmoitus kannattaa tehdä patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) ja verohallinnon yhteisessä YTJ-palvelussa. PRH käsittelee ilmoituksen osat, jotka koskevat kaupparekisteriä ja verohallinto käsittelee ilmoituksen osat, jotka koskevat sen rekistereitä. Palvelu muodostaa automaattisesti perustamissopimuksen ja yhtiöjärjestyksen, kun palveluun syötetään näissä asiakirjoissa vaadittavat tiedot. Osakeyhtiö syntyy siis samalla kun se rekisteröidään kaupparekisteriin patentti- ja rekisterihallituksen toimesta. (Patentti- ja rekisterihallitus 2017)

Kiinteistöosaakeyhtiön pakolliset hallintoelimet ovat yhtiökokous ja hallitus. Lisäksi yhtiössä voi olla toimitusjohtaja tai hallitoneuvosto. (Suomen yrittäjät 2014) Osakeyhtiön hallituksen velvollisuutena on järjestää yhtiön kirjanpito ja varainhoito asianmukaisella tavalla. Tilintarkastustoimisto Auditor Oy esittää näiden hallinnollisten asioiden ajoittuvan tilikaudelle kuvan 2.5 mukaisesti tilikauden ollessa kalenterivuosi. (Auditar Oy 2011)

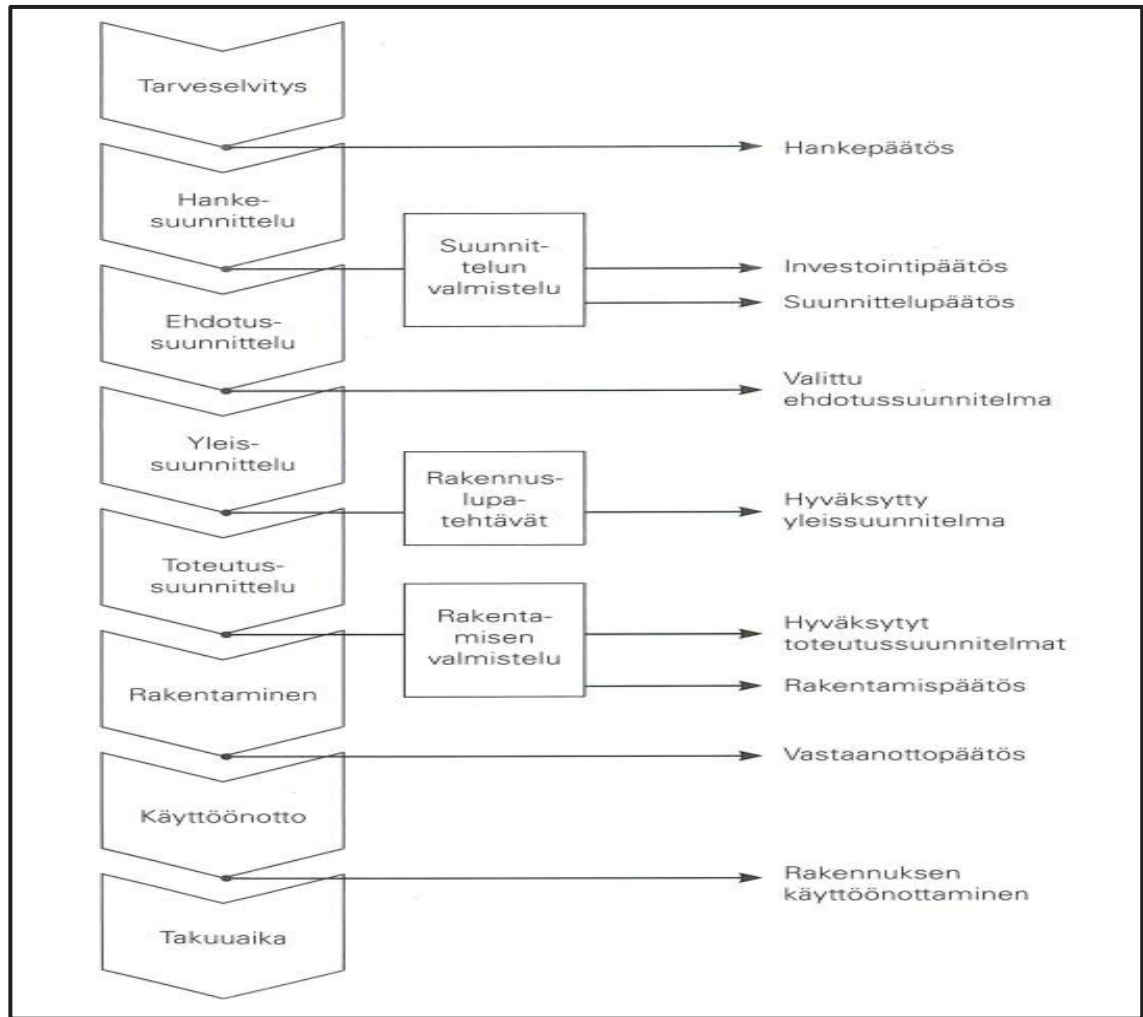


Kuva 2.5 Esimerkki osakeyhtiön tilinpäätöksen aikataulusta tilikauden ollessa kalenterivuosi (Auditar Oy 2011)

Tilinpäätös sisältää vähintään tuloslaskelman, taseen, liitetiedot ja rahoituslaskelman. Tuloslaskelma kertoo, kuinka yrityksen tulos muodostuu ja taseesta ilmenee yrityksen taloudellinen tilanne tilinpäätöshetkellä. Liitetietoja ovat tilinpäätöksen laatimisperusteet, tuloslaskelman liitetiedot, taseen liitetiedot ja vastuusitoumukset. Lisäksi liitetiedoissa tulee selvittää henkilöstöön, konsernisuhteisiin ja lähipiiriliiketoimiin liittyvät asiat. (Lahti ja Viljaranta 2013, s. 14 – 15 ja s. 83)

2.3.7 Rakennushankkeen osittelu

Rakennushanke jaetaan eri vaiheisiin, jotta hankkeen hallitseminen ja ohjaaminen helpottuvat. Lisäksi vaiheisiin jakaminen helpottaa päätöksiä kohdistamista kunkin vaiheen keskeisiin asioihin. Rakennustieto Oy:n laatimassa Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelossa HJR12 rakennushanke jaetaan kahdeksaan päävaiheeseen ja kolmeen erilliseen tehtäväkokonaisuuteen. Jokaisen vaiheen lopussa tehdään päätös, joka ohjaa hanketta eteenpäin. Alkuvaiheen päätöksillä voidaan myös luopua hankkeesta tai siirtää sen toteutusta tulevaisuuteen. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 10 – 12; Rakennustieto 2013) Kuvassa 2.6 esitetään tehtäväluettelon mukaiset päävaiheet, erilliset tehtäväkokonaisuudet sekä päätökset.



Kuva 2.6 Talonrakennushankkeen vaiheet ja päätökset (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 11)

Tarveselvitysvaiheessa perustellaan tilanhankinnan tarpeellisuus tai olemassa olevan tilan muutostarve, kuvataan alustavasti tarvittava laajuus ja tilaryhmät, tutkitaan vaihtoehtoiset tilan hankintamahdollisuudet, arvioidaan eri vaihtoehtojen edullisuus ja laaditaan tarveselvitys. Mikäli tilat päätetään hankkia rakentamalla, niin tarveselvitys toimii suunnitteluohjeena ja puitteena jatkotoimenpiteille. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 99)

Tarveselvitys koostuu tyypillisesti alustavasta tilaohjelmasta, tilojen ominaisuuksien kuvauksesta ja alustavasta hankeaikataulusta. Kiinteistökehittäjän näkökulmasta on tärkeää, että käyttäjien lähtötiedoista voidaan muodostaa toteutettavissa oleva hanke. Tarveselvitystä ja hankepäätöstä seuraa hankesuunnitteluvaihe. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 99; Junnonen ja Kankainen 2016, s. 18)

Hankesuunnitteluvaiheessa rakennushankkeelle asetetaan toimivuuteen, laajuuteen, laatuun, kustannuksiin, ajoitukseen ja ylläpitoon liittyvät tavoitteet. Hankesuunnittelulla tarkennetaan tarveselvityksen tavoitteet rakennussuunnittelun vaatimuksiksi sekä toteutusta ohjaaviksi menettelyiksi.

Hankesuunnitelma koostuu projektiohjelmasta ja hankeohjelmasta. Kiinteistökehitys-hankkeissa kehityssuunnitelma toimii hankesuunnitelmana. Projektiohjelma ottaa kantaa rakennushankkeen ajalliseen toteutukseen ja ohjausmenettelyihin. Projektiohjelma sisältää hankeaikataulun, joka toimii hankkeen hallinta- ja valvontatyökaluna. Hankeaikataulussa esitetään suunnittelun ja rakentamisen aikataulut limitettyinä. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 100; Junnonen ja Kankainen 2016, s. 24 – 26)

Hankeohjelmaan vastaavasti kirjataan rakennukselta ja sen tiloilta ja järjestelmiltä halutut ominaisuudet, jotka toimivat rakennussuunnittelun lähtötietoina. Hankeohjelmaan kuuluu tarkennettu tilaohjelma, jossa luetaan kaikki tilat ja niiden pinta-alat. Lisäksi määritetään rakennuksen ja sen tilojen ulko- ja sisäpuolisten rakenteiden ominaisuudet. Ominaisuudet voivat kohdistua tilan korkeuteen, ääneneristävyyteen, valoon, sisäilmastoon, sähkötekniikkaan, pintarakenteiden ominaisuuksiin sekä kaluste- ja varustetasoon. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 24 - 26)

Hankesuunnitteluvaiheessa selvitetään lisäksi vaihtoehtoiset rakennuspaikat, rakennushankkeeseen mahdollisesti liittyvät vaarat ja haitat, rakennusluvan edellytykset, rahoitusvaihtoehdot sekä määritetään alustavasti hankkeen toteutusmuoto. Hankesuunnitteluvaiheessa ei yleensä tehdä graafista suunnittelua, mutta joissain tilanteissa alustava luonnossuunnittelu on syytä käynnistää jo tässä vaiheessa, jotta kustannustavoite osataan asettaa oikein. Hankesuunnitteluvaiheen lopussa päätetään, investoidaanko rakennushankkeeseen vai ei. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 27)

Hankesuunnittelua ja investointipäätöstä seuraa suunnittelun valmisteluvaihe. Suunnittelun valmisteluvaiheessa organisoidaan suunnittelu, järjestetään mahdolliset suunnittelukilpailut, valitaan suunnittelijat ja solmitaan suunnittelusopimukset. Vaihe päättyy suunnittelupäätökseen, joka käynnistää varsinaisen suunnittelun. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 43)

Rakennussuunnittelun vaiheita ovat ehdotussuunnittelu, yleissuunnittelu ja toteutussuunnittelu. Ehdotussuunnitteluvaiheessa laaditaan riittävä määrä vaihtoehtoisia suunnitteluratkaisuja, jotta suunnitteluratkaisujen toimivuutta, soveltumista ympäristöön ja kustannuksia voidaan arvioida ja verrata. Valitusta ehdotussuunnitelmasta laaditaan valmiit ehdotuspiirustukset, joista ilmenevät kohteen toiminnallinen, rakennustaiteellinen ja arkkitehtinen yleisratkaisu. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 52 – 53)

Ennen yleissuunnittelun aloittamista valmiin ehdotussuunnitelman kustannusarvioita tulee verrata hankesuunnitteluvaiheessa asetettuun budjettihintaan. Ehdotussuunnitteluvaiheen kustannusarvio voidaan laatia käyttämällä tavoitehinta-, tietomalli- tai rakennusosalaskentamenetelmiä. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 52 – 53) Kiinteistökehittäjä voi tarvittaessa käyttää ehdotuspiirustuksia ennakkomarkkinointiaineistona. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 101)

Yleissuunnitteluvaiheen tarkoitus on kehittää valittu ehdotussuunnitelma toteutuskelpoiseksi yleissuunnitelmaksi. Silloin täsmennetään alustavasti valitut rakenteet ja järjestelmät siten, että rakennus on teknisesti mahdollista toteuttaa, verrataan päivitettyä kustannusarviota tavoitehintaan, arvioidaan rakennuksen vuotuiset ylläpitokustannukset, päivitetään hankkeen toteuttamisaikataulu ja tarkistetaan lähtötietojen noudattaminen. Yleissuunnitteluvaihe päättyy rakennuslupahakemuksen laatimiseen ja vireille jättämiseen. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 52 – 54; Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 101)

Toteutussuunnitteluvaiheen tarkoituksena on jalostaa hyväksyty yleissuunnitelma hankinnan ja rakentamisen vaatimiksi mitoitetuiksi suunnitelmiksi ja tuotemäärittelyiksi. Toteutussuunnittelua täydennetään rakentamisen aikana erilaisin valmistus-, sovitus-, asennus- ja osapiirustuksin. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 54 - 55)

Rakennusliikevetoisissa hankekehityshankkeissa rakennusliike perustaa kiinteistöosakeyhtiön hankkimalleen rakennuspaikalle, suunnittelee ja rakentaa rakennuksen sekä markkinoi ja myy yhtiön osakkeet. KVR-urakkasopimus solmitaan tällöin rakennusliikkeen ja osakeyhtiön välille. Molempia osapuolia edustaa tällöin rakennusliike. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 42)

Rakentamisvaiheessa rakennetaan urakkasopimuksen ja suunnitelmien mukainen rakennus. Rakentamistyötä säädellään viranomaisten puolesta maankäyttö- ja rakennuslailla. Rakennusluvassa kerrotaan luvan ehdot, joiden tulee täyttyä rakennustöiden aikana. (Rakennustieto 2013; Koskenvesa 2015)

Rakentaminen päättyy vastaanottotarkastukseen, jossa selvitetään, onko työn lopputulos sopimusasiakirjojen mukainen. Vähäiset viimeistelytyöt eivät estä rakennuksen vastaanottamista. Virheet, puutteet ja haitat tulee kuitenkin esittää vastaanottopöytäkirjassa, koska muutoin oikeus vaatimusten esittämiseen saatetaan menettää. Virheiden ja puutteiden korjaaminen todetaan jälkitarkastuksessa. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 115 - 118)

Rakennuksen vastaanotto tarkoittaa sitä, että rakennus voidaan ottaa käyttöön ja urakoitsijan suoritusvelvollisuus päättyy takuutöitä lukuun ottamatta. Käyttöönottoa ja kiinteistön ylläpitoa varten rakennuksen omistajalle luovutetaan rakennusvaiheessa laadittu rakennuksen käyttö- ja huolto-ohje, josta ilmenee muun muassa kiinteistön hoidon, huollon ja kunnossapidon lähtötiedot, tavoitteet, tehtävät ja ohjeet. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 119 – 120)

Kiinteistön ylläpidolla tarkoitetaan kiinteistön kunnan, arvon, käytettävyyden ja koettavuuden säilyttämistä. Kiinteistön ylläpito jakaantuu kiinteistöhoitoon ja kunnossapitoon. Kiinteistöhoitoon tarkoitus on ylläpitää kiinteistössä haluttuja oloja sekä estää kiinteistön ja sen osien vikaantuminen. Kunnossapidon tarkoitus on taas pitää kiinteistön ja sen laitteet ja järjestelmät alkuperäistä vastaavassa kunnossa. (Junnonen ja Kankainen 2016, s. 120 – 121)

Takuuaika alaa rakennusurakan yleisten sopimusehtojen 1998 mukaan hyväksytystä vastaanotosta ja kestää kaksi vuotta. Takuuaikana ilmenneistä virheistä ja puutteista vastaa urakoitsija, ellei urakoitsija kykene näyttämään olevansa vapaa vahingonkorvausvastuusta. Kahden vuoden takuuajan vastuiden lisäksi urakoitsijalla on takuuajan jälkeinen vastuu 10 vuoden ajan virheistä ja puutteista, jotka ovat aiheutuneet urakoitsijan törkeästä huolimattomuudesta, täyttämättä jääneestä suorituksesta, sovitun laadunvarmistuksen laiminlyönnistä ja niin sanotuista piilevistä virheistä, joita ei ole voitu havaita vastaanotto-tarkastuksessa eikä takuuajana. Takuuajan jälkeisten virheiden ja puutteiden näyttö-taakka on tilaajalla. (RT 16-10660 1998)

2.4 Toimitilamarkkinat

Toimitilamarkkinoiden ominaispiirteet aiheutuvat kiinteistöjen erityispiirteistä, joista suurin osa johtuu kiinteistöjen kytkennästä maahan. Erityispiirteet näkyvät markkinoiden ja markkinaosapuolten toiminnassa. (Olkkonen etc. 1997, s. 26) Erityispiirteet voidaan jakaa fyysisiin ja taloudellisiin erityispiirteisiin taulukon 2.1 mukaisesti.

Taulukko 2.1 Toimitilamarkkinoiden fyysiset ja taloudelliset erityispiirteet (Olkkonen etc. 1997, s. 26 – 27)

| Fyysiset erityispiirteet | |
|--|---|
| Paikkaan sidonnaisuus | Kiinteistöä ei voi siirtää, joten toimitilamarkkinat ovat aina paikalliset. |
| Sijainnin ja kiinteistön osien ainutlaatuisuus | Ainutlaatuisuus erottaa kiinteistöt selvimmin homogeenisten hyödykkeiden markkinoista. Alueellista ylikysyntää ei voida täysin tyydyttää muiden alueiden tarjonnalla. Myös ulkoiset tekijät (esimerkiksi meluisuus ja saastuneisuus) vaikuttavat voimakkaasti kiinteistön arvoon. |
| Häviämättömyys | Kiinteistöllä on yleensä merkittävä arvo, vaikka toiminta loppuisikin siinä hetkeksi. Mikäli rakennus puretaan niin maapohjalle jää edelleen sen sijainnin mukainen arvo. |
| Taloudelliset erityispiirteet | |
| Niukkuus | Niukkuus on sijainnin ainutkertaisuuden aiheuttamaa. Todella laadukkaita sijaintipaikkoja on olemassa vain rajattu määrä, tätä käytetään joskus kiinteistöjen arvonnousun perusteena. |
| Pitkäikäisyys | Kiinteistöt ovat todella pitkäikäisiä tuotannontekijöitä ja sijoituskohteita, maapohja jopa ikuinen. |
| Muunneltavuus / jalostaminen | Kiinteistön arvoa voidaan nostaa esimerkiksi remontein, rakentamalla lisää ja muuttamalla käyttötarkoitusta. Tämä erottaa kiinteistösijoittamisen muista sijoitusmuodoista. |
| Sijainnillisuus | Kiinteistön arvo on vahvasti riippuvainen sijaintipaikasta ja ulkoisista tekijöistä. |

Fyysisten ja taloudellisten erityispiirteiden lisäksi toimitilamarkkinoihin vaikuttaa muitakin piirteitä, jotka erottavat toimitilamarkkinat täydellisesti toimivista markkinoista ja muista sijoitusmuodoista. Täydellisesti toimivilla markkinoilla resurssit kohdentuvat tehokkaasti. Kiinteistöjen heterogeenisuuden vuoksi toimitilamarkkinat eivät toimi täydellisten markkinoiden tavoin. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 27 – 28) Taulukossa 2.2 esitetään osa toimitilamarkkinoihin vaikuttavista muista tyypillisistä piirteistä.

Taulukko 2.2 Toimitilamarkkinoiden muita tyypillisiä piirteitä (Olkkonen *etc.* 1997, s. 26 – 27)

| Muita tyypillisiä piirteitä | |
|--|---|
| Suuri yksikkökoko | Toimitilat ovat fyysiseltä kooltaan suuria ja sijoituksena paljon pääomaa sitovia. Kiinteistöillä on suuren koon, pitkäikäisyyden ja häviämättömyyden vuoksi poikkeuksellisen suuri vakuusarvo. |
| Alhainen likvidisyys | Toimitilamarkkinat ovat suhteellisen epälikvidit eli sijoittajien on melko hankala myydä omistamiaan kiinteistöjä. Tämä johtuu muun muassa suuresta yksikkökoosta ja kehittymättömistä omistusmuodoista. Likvidisyyttä on pyritty parantamaan kiinteistömarkkinoita arvopaperistamalla. |
| Julkisen sektorin interventiot | Julkinen valta vaikuttaa toimitilamarkkinoihin suoran ja epäsuoran keinoin. Suoria keinoja ovat muun muassa kaavoitus ja kiinteistöveroitus ja epäsuoria muun muassa talouspolitiikka ja verotus. Julkinen valta voi toisaalta myös antaa korkotukea tai verohelpotuksia. |
| Jakautuneisuus osamarkkinoihin | Paikkaan sidonnaisuus jakaa toimitilamarkkinat alueellisiin osamarkkinoihin. Lisäksi tilojen käyttötarkoitus jakaa markkinoita edelleen. Osamarkkinat lisäävät asiantuntemuksen tarvetta. |
| Markkinamuutosten ennustaminen vaikeaa | Markkinamuutosten arvioiminen on ollut vaikeaa muun muassa sen takia, että tietoa markkinoista ei ole tarpeeksi. Lisäksi toimitilojen tuotannontekijäluonteen vuoksi toimitilamarkkinoihin vaikuttaa yleistaloudellisia muuttujia, joiden vaikutusta markkinoihin ei tunneta kovin hyvin. |
| Korkeat transaktiokustannukset | Kiinteistön realisointi rahaksi on hidasta ja kallista. Kiinteistön myymiseen liittyvät kustannukset syntyvät arviointi- ja välityspalkkioista, markkinointi- ja neuvottelukuluista sekä veroista. |
| Monipuolisten hallinnointiresurssien tarve | Toimitilan käyttäminen aiheuttaa jatkuvasti käytön ja ylläpidon kustannuksia. Lisäksi tulevaisuuden tuottokyvystä on huolehdittava hoitamalla olemassa olevia vuokrasuhteita, hankkimalla uusia käyttäjiä sekä kehittämällä tiloja. Sijoituksen hallinnointi vaatii siten paljon osaamista. |

Toimitilamarkkinat määräytyvät kysynnän ja tarjonnan vuorovaikutuksesta. Toimitilojen kysyntä on riippuvaista muiden hyödykkeiden ja palveluiden kysynnästä, tilojen kysyntä on siten luonteeltaan johdettua kysyntää. Varsinainen tilojenhankintapäätös on seurausta tuotantopäätöksestä, joka tehdään kuluttajien hyödykkeisiin kohdistuvan tarpeen perusteella. Toimitilat ja asunnot eroavat selkeästi toisistaan kysynnän luonteen vuoksi, toimitilat nähdään tuotantoprosessin panoksena, kun taas asunnot ovat lopputuotteita (Olkkonen etc. 1997, s. 25 - 26)

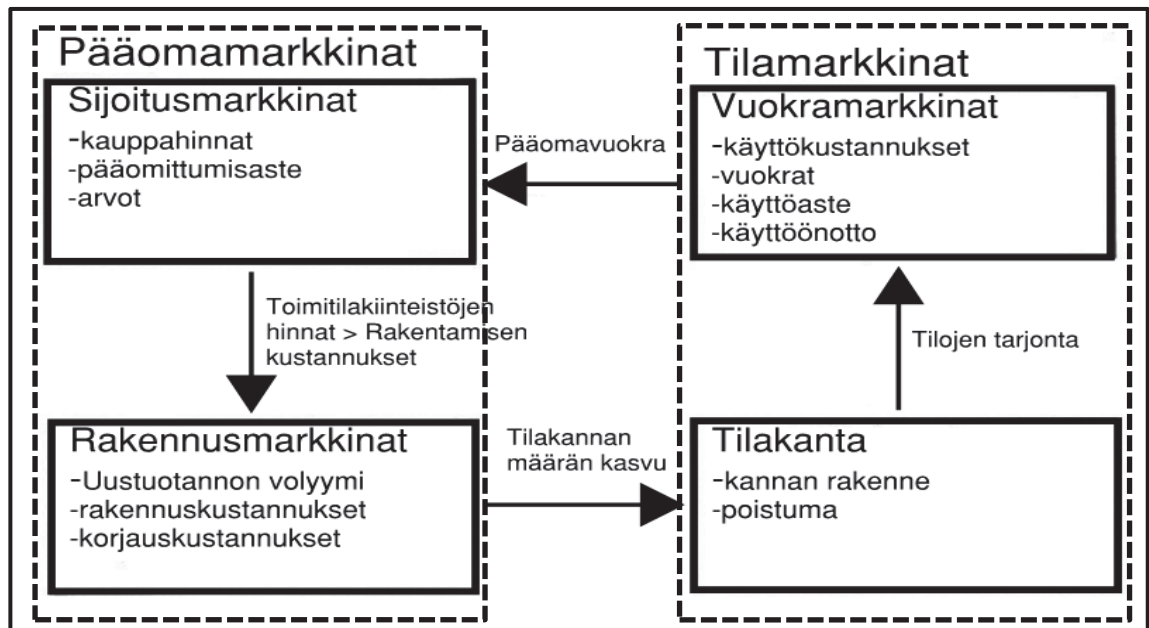
Toimitilakiinteistömarkkinat muodostuvat toisiinsa vaikuttavista tila- ja pääomamarkkinoista. Tila- ja pääomamarkkinat jakaantuvat edelleen kahteen eri osaan: tilamarkkinat koostuvat vuokramarkkinoista ja tilakannasta, pääomamarkkinat sen sijaan sijoitus- ja rakennusmarkkinoista. (Olkkonen etc. 1997, s. 39)

Tilamarkkinoiden kokonaiskysyntä on lähtöisin yksityisen ja julkisen sektorin tilojen käyttäjistä. Toimitilojen kokonaistarjonta määräytyy tilakannan mukaan, joka sisältää kaikki markkinoilla olevat toimitilat. Tilakannan määrä on lyhyellä aikajänteellä jäykkää, koska uusien tilojen tuottaminen on luonteeltaan pitkäkestoinen projekti. Tilamarkkinoiden tehtävänä on määrittää vuokrataso, jolla tilojen kysyntä ja tarjonta kohtaavat. Yritysten lisätessä tuotantoaan kysyntä kasvaa tarjonnan pysyessä ennallaan, jolloin vuokrat nousevat. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 36 – 37, Olkkonen etc. 1997, s. 39 – 40)

Toimitilojen hinnat määräytyvät pääomamarkkinoilla, joilla myös toimitilakiinteistön myyminen, ostaminen ja vaihtaminen tapahtuvat. Pääomamarkkinoilla kysyntä on lähtöisin sijoittajista ja heidän tarpeistaan. Sijoitushalukkuuden kasvaessa kiinteistöjen hinnat nousevat. Uudisrakentaminen alkaa siinä vaiheessa, kun kiinteistöjen hinnat ylittävät rakentamisen kustannukset. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 36 – 37, Olkkonen etc. 1997, s. 40)

Mikäli vuokra- tai sijoitusmarkkinoilla ei tapahdu muutoksia, niin rakentamista pitäisi kuitenkin tapahtua samassa suhteessa tilakannan kulumisen ja poistuman kanssa. Tila- ja pääomamarkkinoiden väliset yhteydet esitetään kuvassa 2.7. Kuvan avulla markkinoiden yhteydet voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Tilakanta määrittelee tilamarkkinoiden tarjonnan
- Tilamarkkinoiden tarjonta ja kysyntä määrittävät toimitilojen vuokrat
- Toimitiloista saatavat vuokrat määrittävät pääomamarkkinoilla toimitilakiinteistöjen hinnat
- Toimitilakiinteistöjen hintojen noustessa korkeammiksi kuin rakentamisen kustannukset uudisrakentaminen alkaa
- Uusien tilojen tullessa markkinoille tilakannan määrä kasvaa, jolloin kysyntä tyydyttyä ja hinnat alkavat pudota (Olkkonen etc. 1997, s. 41 - 42)



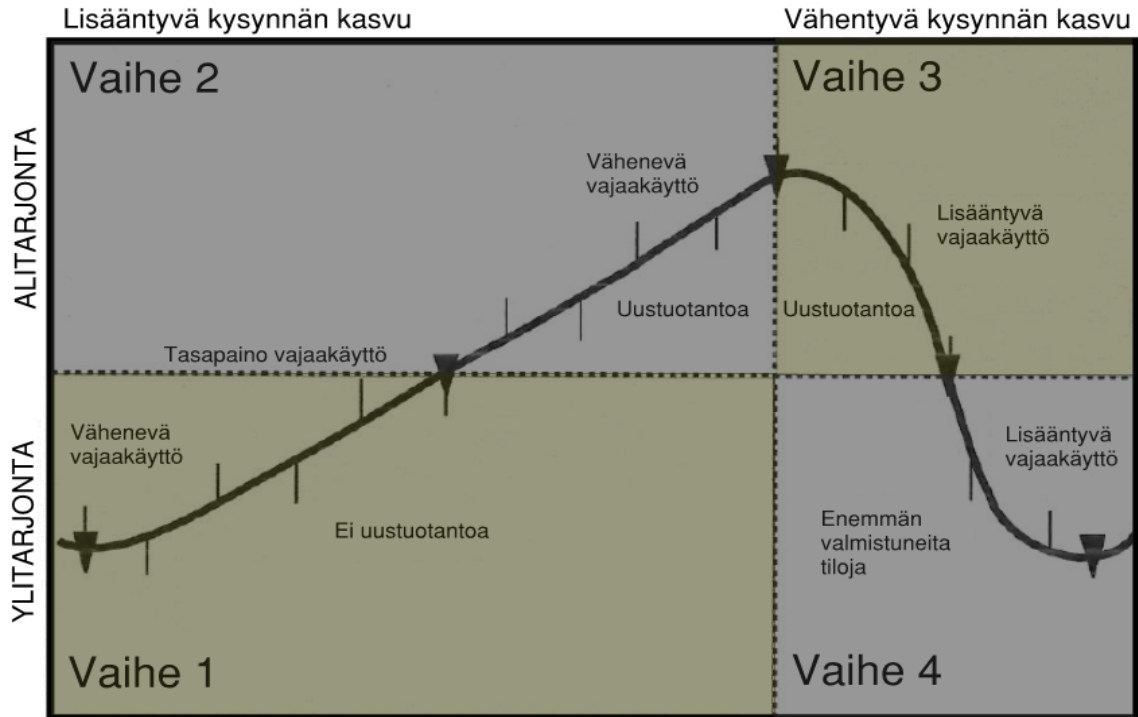
Kuva 2.7 Tila- ja pääomamarkkinoiden väliset yhteydet (Soveltaen Olkkonen etc. 1997, s. 41 - 42)

Kiinteistömarkkinat ovat erittäin syklisiä eli jaksollisia. Kiinteistömarkkinoiden syklit ja yleistolouden syklit ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa, mutta kiinteistömarkkinoiden syklit ovat reaalitalouden syklejä jyrkempiä. Syklit esiintyvät myös eri aikaisesti. Kiinteistömarkkinoiden syklien jyrkkyyden aiheuttavat kiinteistöjen investointiluonne, pitkät vuokrasopimukset, pitkä rakennusaika sekä kiinteistökehittäjien optimismi ja pessimisti syklin vaiheesta riippuen. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 39)

Syklien jyrkkyys johtuu ensisijaisesti kiinteiden ja muuttuvien kustannusten suhteesta eli pääomainvestointiluonteesta. Suurinta osaa hyödykkeistä voidaan tuottaa kysynnän mukaan, jolloin myös kustannuksia on mahdollista alentaa kysynnän laskiessa. Kiinteistöjen suhteen asia ei ole näin, koska vuokraamattomana oleva kiinteistö aiheuttaa lähes saman verran kustannuksia kuin vuokrattuna oleva. Toinen syy suuriin vaihteluihin johtuu pitkistä asiakassuhteista, vuokra-ajat vaihtelevat tyypillisestä 5 – 10 vuodesta jopa 20 vuoteen. Mikäli vuokrasopimus tulee päätökseensä laskusuhdanteen aikana, on vuokralainen yleensä varovainen tilatarpeen arvioinnissa. Noususuhdanteessa pitkien vuokrasopimusten tekeminen on todennäköisempää. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 40)

Kolmas syy syklien vaihteluihin on uusien tilojen pitkät tuotantoajat, jolloin kysyntään vastaaminen on hidasta. Tilojen kysynnän vaihtelut voivat olla kuitenkin voimakkaita ja varsinkin kysynnän lasku tapahtuu todella nopeasti. Avainvuokralainen tulisikin sitouttaa rakennushankkeeseen jo aivan alkuvaiheessa, koska sen hankkiminen voi olla haasteellista, jos talous siirtyy laskusuhdanteeseen rakennusprojektin aikana. Neljäs syy jyrkästi muuttuviin jaksoihin on kiinteistökehittäjien optimismi ja pessimismi. Optimismilla varustetut kehittäjät eivät välitä markkinoiden vaihteluista ja heidän hitaat liikkeensä lisäävät syklisyyttä. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 40 – 41)

Kiinteistömarkkinat voidaan jakaa kahteen sykliulottuvuuteen, tilamarkkinoiden sykliin ja pääomamarkkinoiden sykliin. Tilamarkkinoiden sykli sisältää sekä tilojen kysynnän että tarjonnan muuttujat. Tilamarkkinoiden sykli toteutuu neljässä vaiheessa kuvan 2.8 mukaisesti. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 42)



Kuva 2.8 Tilasykliin eri vaiheet (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 41)

Kuvasta voidaan tulkita vaiheiden etenevän seuraavasti:

1. Edellisen syklin uusien tilojen valmistuttua tilamarkkinat ovat ylitarjontatilanteessa, jolloin tilojen vajaakäyttö on korkeimmillaan eli käyttöaste alimmillaan. Hitaan kysynnän kasvun myötä ylimääräiset tilat poistuvat markkinoilta, jolloin tilojen vajaakäyttö vähenee ja vuokrat nousevat. Tasapainopisteessä tilatarjonta kohtaa olemassa olevan kysynnän ja oletetun kysynnän kasvun.
2. Tilojen kysyntä kiihtyy, jolloin tarjonta ei riitä (vajaakäyttö vähenee) ja vuokrat nousevat nopeasti. Uudisrakentaminen käynnistyy vuokratason sen mahdollistaessa. Syklin huipulla tarjonnan kasvuvauhti ylittää kysynnän kasvuvauhdin.
3. Tarjonnan kasvu on koko ajan voimakkaampaa kuin kysynnän kasvu, jolloin vajaakäyttö lisääntyy.
4. Tarjonta jatkaa kasvuaan kysynnän vähentyessä tai kysynnän kasvun pysähtyessä. Syklin alin kohta saavutetaan uudistuotannon loppuessa tai kysynnän kääntyessä taas kasvuun.

(Olkkonen etc. 1997, s. 47 – 48, Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 42)

3. PROSESSIJOHTAMINEN JA LIIKETOIMINTA-PROSESSIT

3.1 Prosessijohtamisen historia ja tavoitteet

Tässä kappaleessa tarkastellaan taylorismin vahvuuksia ja heikkouksia sekä prosessijohtamisen historiaa ja tavoitteita. Ennen tätä on kuitenkin syytä määritellä, mitä johtamisella tarkoitetaan. Lyhyesti määriteltynä johtamisella tarkoitetaan asiantilan muuttamista, koska asiat, jotka tapahtuvat joka tapauksessa, eivät kaipaa johtamista. Johtamisen osa-alueita ovat vision luominen, arvojen kirkastaminen, tavoitteiden asettaminen, suunnitelmien ja päätösten tekeminen, esimerkillinen toiminta, poikkeamiin puuttuminen, innostaminen, kannustaminen ja palkitseminen. (Laamanen 2001, s. 33)

Monia yrityksiä johdetaan edelleen 1900-luvun alussa kehitetyillä funktionaalisen organisaation opeilla, joiden perusidea on jakaa organisaation työt tehokkaasti suoritettaviin ja valvottaviin osiin. Tätä johtamisen suuntautumista kutsutaan taylorismiksi. Taylorismi kohdistuu perinteisesti koko organisaatioon, jolloin organisaatio jaetaan osastoihin tehtävien mukaisesti. Organisaatioiden osastoja ovat esimerkiksi markkinointi, hallinto, tuotekehitys, tuotanto ja hankinta. (Laamanen 2001, s. 15; Laamanen & Tinnilä 2009, s. 6)

Funktionaalisen organisaation tehokkuus perustuu siihen, että osastot ja siihen kuuluvat ihmiset keskittyvät vain tiettyyn osa-alueeseen. Tällöin ihmiset kehittyvät omissa tehtävissään ja osaaminen paranee, mikä on selkeä etu organisaatiolle. Ilman osaamista organisaatio ei kykene menestymään. Taylorismin ongelmia ovat tavoitteiden asettaminen, osastojen välinen toiminta sekä johtamisen hitaus. (Laamanen 2001, s. 15 - 17)

Funktionaalisen organisaation tavoitteet esitetään turhan usein taloudellisina tunnusluvuina (esimerkiksi kate, myynti tai tuotto), joita vielä täydennetään määrällisillä tavoitteilla (esimerkiksi saatujen tilausten määrä tai valmistetut tuotteet). Tämä johtaa helposti ylikorostuneeseen osastokohtaiseen tehokkuusajatteluun, joka ei palvele organisaatiota pitkällä aikajänteellä. Tavoitteiden asettamisen lähtökohtana tulisi olla asiakkaiden tarpeet ja sitä kautta uusien tuotteiden, palveluiden ja asiakassuhteiden kehittäminen. Osastokohtaisia tavoitteita on erittäin haastavaa asettaa asiakastarpeiden lähtökohdasta. (Laamanen 2001, s. 16 – 17)

Osastojen sisäinen toiminta on yleensä hyvin tunnistettu ja organisoitu osastokohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ongelmia syntyykin usein vasta silloin kun osastojen tulisi toimia yhteistyössä keskenään, koska osastot ovat yleensä kiinnostuneita vain omasta edustaan. Ongelmatilanteita voi syntyä esimerkiksi silloin, kun myyjät myyvät tuotteita,

joita tuotanto ei ehdi valmistaa tai tuotekehitys kehittää tuotteita, jotka eivät mene kaupaksi. Osastojen välillä olevat ongelmat aiheuttavat kriisejä organisaatioissa, jolloin ylin johto kuluttaa aikansa ja energiansa ongelmien ratkaisemiseen kehittävän toiminnan sijaan. (Laamanen 2001, s. 17; Kvist etc. 1995, s. 13)

Funktionaalinen organisaatio on hierarkkinen ja usein työtä tehdään omalle esimiehelle sisäisen tai ulkoisen asiakkaan sijaan. Tyypillistä onkin, että esimiehet analysoivat alaisensa tekemän työn ja tekevät päätöksiä tämän analyysin pohjalta. Työntekijät eivät kykene toimimaan nopeasti ja joustavasti vaan aika kuluu sisäiseen byrokratiaan. Funktionaalinen johtaminen on siten vahvasti riippuvaista esimiehestä. Mikäli esimiehellä ei ole aikaa, kykyä tai halua toimia, hallita ja kehittää, niin koko osaston toimiminen on hidasta. (Laamanen 2001, s. 17; Kvist etc. 1995, s. 13)

Taylorismiin liittyvät ongelmat on tunnistettu useissa organisaatioissa. Laamanen (2001) ja Hannus (1994) esittävät ongelmien ratkaisemiseksi prosessilähtöistä ajattelu- ja johtamistapaa. Prosessiajattelussa organisaation tuloksien ajatellaan syntyvän tiettyjen toimintojen yhteisvaikutuksena yksittäisten toimintojen sijaan. Laamasen ja Tinnilän (2009) mukaan prosessijohtamisen tarkoitus on luoda asiakkaalle riittävästi arvoa suhteessa kustannuksiin, jolloin myös organisaatiolla on mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen. Heidän mukaansa arvo asiakkaalle tuotetaan tapahtumien ketjuissa, joita voidaan kutsua prosesseiksi. (Hannus 1994, s 18; Laamanen 2001, s. 19; Laamanen & Tinnilä 2009, s. 10)

Prosessiajattelu ja -johtaminen on kehittynyt useiden johtamisfilosofioiden rinnalla. Eri prosessikoulukunnilla on todellisuudessa hyvin vähän eroja, ennemminkin kyse on konsulttien ja viitekehysten myyjien halusta erilaistaa omat lähestymistapansa uusin ja hienoin termein. Hannus (1994) jakaa prosessijohtamiseen kiinteästi liittyvät koulukunnat kuuteen eri luokkaan:

- Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM, Total Quality Management)
- Aikaan perustuva johtaminen (TBM, Time Based Management)
- Tarjontaketjun hallinta (SCM, Supply Chain Management)
- Toimintoperusteinen johtaminen (ABM, Activity Based Management)
- Kevyt ja jouta toimintatapa (Lean Management)
- Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (BPR, Business Process Reengineering) (Hannus 1994, s. 259-260)

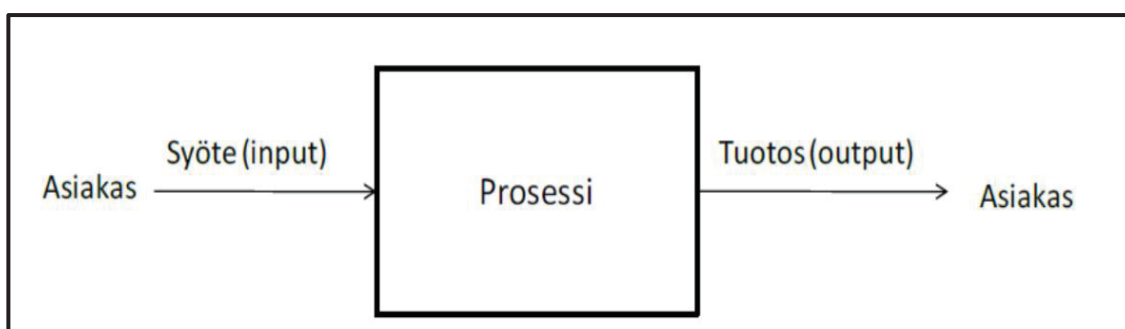
Prosessijohtamisen perustavoitteet ovat hyvin samankaltaisia muiden käytettyjen johtamisfilosofioiden tavoitteiden kanssa. Prosessijohtamisella tavoitellaan siten hyvää taloudellista tulosta, tyytyväisiä asiakkaita, aktiivista ja motivoitunutta henkilöstöä sekä korkeaa tuottavuutta. Tavoitteiden saavuttamiseksi käytettävät keinot eroavat kuitenkin merkittävästi aikaisemmin käytetyistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 7)

Aiemmin keskityttiin kustannustehokkuuteen, henkilökohtaisiin tavoitteisiin, toimittajien kilpailuttamiseen sekä organisaation eri yksiköiden ja niiden tehtävien kehittämiseen. Prosessijohtamisessa pidetään vastaavasti tärkeänä entistä parempaa palvelua, lisäarvoa tuottamattomien töiden karsimista, toiminnan nopeutta ja joustavuutta, yhteistyökumppaneiden verkostoa ja yhteistyötä yli organisaation yksikkörajojen. Prosessijohtamisessa siis painotetaan koko organisaation menestystä yksittäisten yksiköiden sijaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 7)

3.2 Prosessien määrittely ja luokittelu

Prosessikäsite voidaan liittää minkä tahansa muutoksen, kehityksen tai toiminnan yhteyteen, voidaan puhua esimerkiksi syömis-, kehitys-, oppimis- ja kirjoitusprosesseista. Organisaatioiden näkökulmasta kiinnostavia prosesseja ovat kuitenkin menestymisen kannalta kriittiset prosessit, joita kutsutaan liiketoimintaprosesseiksi. Laamanen (2001) määrittelee liiketoimintaprosessin seuraavasti: ”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteen muunnetaan tuotteiksi”. (Laamanen 2001, s. 19)

Liiketoimintaprosessin määritelmässä resursseilla tarkoitetaan yleensä rahaa, aikaa, osaamista, ihmisiä, menetelmiä, koneita, laitteita, tiloja tai olosuhteita. Resursseja tarvitaan prosessin toteutuksessa tai ne ovat edellytys prosessin toteutumiselle. Syötteen (input) ovat vastaavasti tietoja tai materiaaleja, joita tarvitaan prosessin toteutukseen. Tiedot esitetään yleensä dokumentin muodossa ja materiaalit voivat olla esimerkiksi komponentteja ja osia. Syöte voidaan nähdä myös impulssina, joka käynnistää prosessin (esimerkiksi tarjouspyyntö). Resurssin ja syötteen erottaa se, että resurssi on kiinteä osa prosessia ja syöte sen sijaan jalostuu prosessin aikana tuotokseksi. Tuotos (output) on prosessin tulos, jonka tarkoitus on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja sitä kautta mahdollistaa organisaation menestymisen. Kuvassa 3.1 on kuvattu yksinkertaistettu malli prosessista. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 108, 116 ja 131)



Kuva 3.1 Yksinkertaistettu prosessin malli (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 4)

Prosessin asiakas eli tuotoksen hyödyntäjä voi olla sisäinen tai ulkoinen asiakas. Sisäisellä asiakkaalla tarkoitetaan yleensä seuraavan vaiheen suorittajaa organisaation sisällä. Ulkoinen asiakas voi olla kuluttaja, omassa liiketoiminnassaan tuotoksia hyödyntävä yritys tai yhteistyökumppani. Asiakkaan rooli suhteessa jalostettuihin tuotteisiin tai palveluihin voi olla maksaja (kuntalainen veronmaksajana), valitsija (terveyskeskuslääkäri) tai käyttäjä (potilas). (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 99)

Liiketoimintaprosessien rajaamisen tavoitteena on sopia siitä, mitä prosessi sisältää. Ennen prosessien sisällön määrittämistä on tärkeää hahmottaa organisaation todellinen toimintaympäristö sekä se, että missä laajemmissa arvoketjuissa organisaatio on mukana. Laajempi arvoketju muodostuu asiakkaiden, toimittajien sekä oman organisaation liiketoimintaprosessien kokonaisuudesta. Rajauksessa määritellään asiakkaiden ja toimittajien lisäksi mistä prosessi alkaa (syöte), mitkä ovat prosessin vaiheet ja minne prosessi päättyy (tuotos). Rajauksessa saatetaan ottaa myös kantaa prosessien tarkoitukseen, ydinsuorituskykyyn, avainresursseihin tai kehitettäviin asioihin. Laamasen (2001) mielestä ainoa toimiva rajausperiaate on se, että prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. (Laamanen 2001, s. 52, 66, Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 8)

Tarkasteltaessa prosesseja on syytä tiedostaa prosessi- ja projekti-käsitteiden erot ja yhtäläisyydet. Prosessi on toistuva tapahtumaketju ja projekti vastaavasti kertaluonteinen työkokonaisuus, jolla on selkeät tavoitteet ja lopputulos sekä rajatut resurssit ja kesto. (Huotari ja Salmikangas) Prosesseja toteutetaan tyypillisesti projekteina silloin, kun kyse on suurista kokonaisuuksista, kuten laivojen tai rakennusten rakentamisesta. Tehokas prosessi on tehokkaan projektin toteutuksen perusta. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 24 - 25)

Yritysten prosessit voidaan luokitella ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit tuottavat arvoa suoraan ulkoisille asiakkaille ja ovat siten keskeisiä organisaation toiminnalle. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen ja toimituksesta sopiminen, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, asiakastuki sekä tuotteiden ja palveluiden toimittaminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 122)

Tukiprosessit ovat vastaavasti yrityksen sisäisiä prosesseja ja ne luovat edellytykset ydinprosessien suorittamiselle. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat toiminnan suunnittelu ja seuranta, osaamisen kehittäminen, tietojärjestelmien käytön tuki ja kehittäminen sekä rahoituksen suunnittelu. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 122) Organisaation menestymisen ja strategian toteutumisen kannalta tärkeimpiä ydin- ja tukiprosesseja kutsutaan avainprosesseiksi. (Jyväskylän Yliopisto)

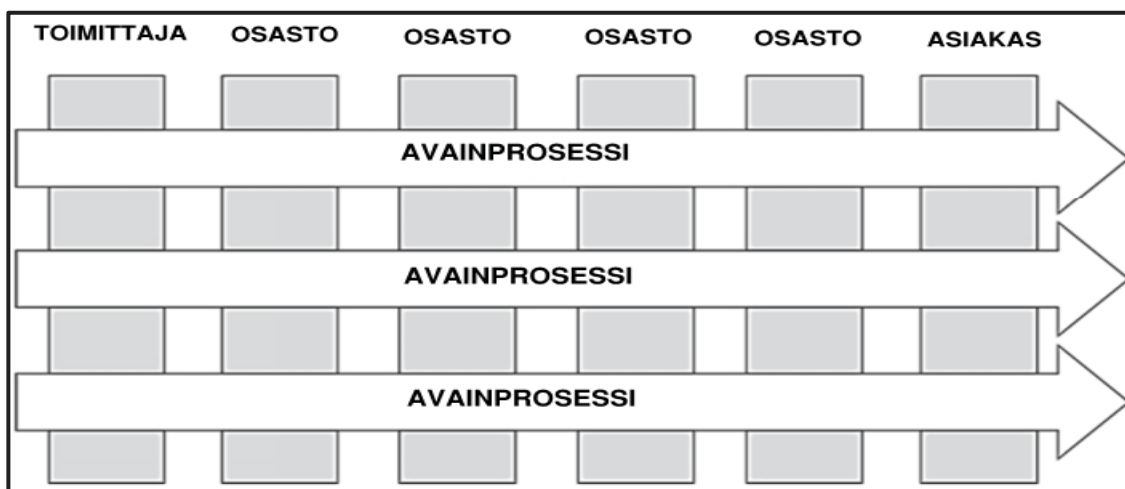
Organisaation prosessit voidaan luokitella myös hierarkkisesti pää- ja osaprosesseihin. Tällöin laaja pääprosessi jaetaan pienempiin prosessikokonaisuuksiin, joita kutsutaan osaprosesseiksi tai vaihtoehtoisesti aliprosesseiksi. (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 4; Laamanen & Tinnilä 2009, s. 122)

Laamasen (2001) mielestä prosessit olisi luokiteltava hierarkkisesti vain yhteen tasoon, jolloin osaprosessien määrittelyä tulisi välttää. Osaprosessit tuovat mukanaan ositteluun perustuvan ajattelun, joka saattaa haitata kokonaisuuden ymmärtämistä. Prosessien luokittelu yhteen tasoon mahdollistaa ajattelun prosessien verkosta, jonka muodostumista ohjataan kysymyksellä: ”Kuka on asiakas ja mitkä ovat hänen tarpeensa?”. Laamanen (2001) pitää hyvänä tapana luokitella prosessit ulkoiselle asiakkaalle arvoa tuottaviin ydinprosesseihin ja tehokkaalle toiminnalle edellytyksiä luoviin tukiprosesseihin. (Laamanen 2001, s. 54 – 57)

Prosesseja nimetessä sovelletaan tuotokseen tai tekemiseen perustuvaa nimeämiskäytäntöä. Suotavaa olisi, että prosesseja nimetessä noudatettaisiin aina samaa nimeämiskäytäntöä. Prosessien nimien tulisi auttaa ymmärtämään toiminnan tavoitteita, tuloksia tai tarkoitusta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 9)

3.3 Liiketoimintaprosessien kuvaaminen

Prosessikartan avulla kuvataan tunnistetut liiketoimintaprosessit. Prosessikartan tulee olla riittävän yksinkertainen ja havainnollistava, yleisin tapa on piirtää funktiot pystyyn ja prosessit vaakaan kuvan 3.2 mukaisesti. Prosessikarttaan olisi syytä liittää myös käsikirja, jossa liiketoimintaprosessit kuvataan sanallisesti. (Laamanen 2001, s. 59 – 64)



Kuva 3.2 Periaatekuva yrityksen prosessikartasta (muokaten Hannus 1994, s. 44)










Prosessikarttaan valitut liiketoimintaprosessit voidaan kuvata esimerkiksi prosessikaavion avulla. Prosessikaavio on graafinen esitys prosessin toiminnoista ja tietovirroista sekä rooleista ja henkilöistä. Prosessit voidaan kuvata eri tarkkuustasoilla, karkeasti tai yksityiskohtaisesti. Tarkkuustaso valitaan sen mukaan, mihin tarkoitukseen kuvausta käytetään. Eri käyttötarkoituksia ovat esimerkiksi prosessien johtaminen, ongelmien ratkaisu tai tietojärjestelmien kehittäminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 124; Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 10)

Karkeassa prosessikuvauksessa määritetään prosessin vaiheet ja keskeiset päätöspisteet, vaihekohtaiset syötteen ja tuotokset sekä prosessin rajapinnat ja resurssit. Yksityiskohtaisessa kuvauksessa vastaavasti määritetään:

- Mitattavissa ja ohjeistettavissa olevat tehtävät
 - Tehtävien väliset riippuvuudet materiaali- ja tietovirrat huomioiden
 - Tehtävien vaatimat resurssit sekä määritellään
 - Tehtävien suorittamiseen liittyvät roolit ja vastuut
- (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 10)

Yksityiskohtaiset prosessikuvaukset on syytä jakaa kahteen erilaiseen tilanteeseen. Jos prosessin on toteuduttava aina täysin samalla tavalla, niin yksityiskohtainen kuvaus on yleensä välttämätön. Jos taas prosessi sisältää epävarmuustekijöitä eikä ole välttämätöntä, että prosessi toteutuu täsmälleen samalla tavalla niin prosessia ei kannata kuvata kovin yksityiskohtaisesti. Tällöin vaihekohtaiset tehtävälisäykset, ilman tarkkaa järjestystä, saattavat riittää kuvaukseksi. (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 10 – 11)

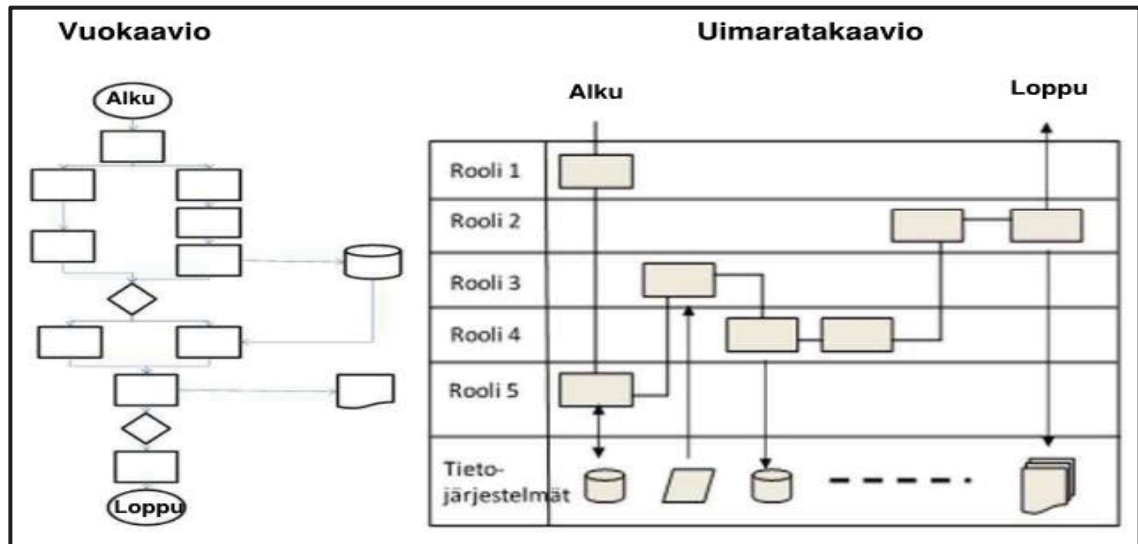
Yksityiskohtainen prosessikuvaus voidaan tehdä käyttäen eri kuvaustapoja. Erilaisia kuvaustapoja ovat esimerkiksi vuokaavio, uimaratakaavio, tehtävämatriisi ja tekstimuotoinen ohje. Organisaatioilla voi olla käytössä myös jokin variaatio edellä mainituista kuvaustavoista tai sitten heillä voi olla täysin oma tapansa kuvata prosesseja. Vuokaaviossa ja uimaratakaaviossa käytetyt merkintätavat ovat varsin vakiintuneita. Kuvassa 3.3 esitetään yleisimmät merkintätavat. (Martinsuo & Blomqvist 2010)

| Merkintä | Merkitys | Merkintä | Merkitys |
|---|--|---|--------------------------|
|  | Aloitustai lopetus |  | Dokumentti |
|  | Tehtävä tai prosessi |  | Tietojärjestelmä/varasto |
|  | Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä esim. eri värein tai viivatyypein) |  | Varasto |
|  | | | |
|  | Päätös |  | Data |

Kuva 3.3 Kaavioiden kuvaamiseen yleisesti käytettyjä merkintätapoja (Muokaten Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 11)

Vuokaavion käyttöä suositellaan prosessin sisältäessä paljon haaraumia ja vaihtoehtoisia etenemistapoja. Haaraumakohdassa tehty päätös määrittää sen, mihin näistä vaihtoehdoista prosessi etenee. Vuokaavio sopii hyvin yksityiskohtaisiin työohjekuvauksiin. Vuokaavion heikkoutena on se, ettei siinä esitetä työvaiheiden kohdistumista prosessiin osallistuville resursseille. (Kvist etc. 1995 s. 81-83, Mäkelä 2007)

Kuvassa 3.4 esitetään vuokaavion ja uimaratakaavion periaatteet. Uimaratakaaviota tarkasteltaessa huomataan, että prosessin tehtävät jaetaan pystyriveille sen mukaan, kenelle vastuu työnsuorittamisesta kuuluu. Uimaratakaaviosta on siten helppo havaita yksittäisen tahon vaikutus koko prosessin etenemiseen, eri tehtävien liittyminen toisiinsa sekä eri tehtävissä tarvittavat työkalut ja tuotettavat dokumentit.



Kuva 3.4 Periaate vuokaaviolla ja uimaratatamenetelmällä kuvatuista prosesseista (Muokaten Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 12)

Visuaalisia kaaviokuvauksia on usein syytä täydentää tekstimuotoisella ohjeella. (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 11) Laamasen (2001) mielestä tekstimuotoisen ohjeen on oltava lyhyt, noin 4 sivua pitkä. Lisäksi ohjeen on oltava valitun prosessikaavion mukainen ja siinä on käytettävä yhtenäisiä ja sovitun mukaisia termejä. (Laamanen 2001, s. 76)

3.4 Kiinteistökehitykseen sovellettuja prosessimalleja

Kiinteistökehityshankkeiden kulku voidaan kuvata erilaisina prosesseina. Jokainen kiinteistökehityshanke on kuitenkin ainutlaatuinen, siten prosessimallitkin ovat vain suuntaa antavia. Tosielämässä kiinteistökehitysprosessi ei etene lineaarisesti, vaan tehtäviä tehdään samanaikaisesti ja joitakin tehtävistä toistetaan iteratiivisesti. Kiinteistökehittämisprosessit ovat monimutkaisia ja vaativat luovuutta sekä intuitiota. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 67)

Kiinteistökehityksen prosessimalleja on useita erilaisia. Kuvassa 3.5 on esitetty Kykyri-Kiiraksen malli ja Miles et al.-malli. Kumpikaan malleista ei sisällä kaavakehitystä, vaan sitä tarkastellaan erikseen. Kykyri-Kiiraksen mallissa korostetaan kehityskohteiden hakua kiinteistösijoittajien kiinteistösalkusta, se onkin laadittu kiinteistönjalostuksen näkökulmasta. Miles et al.-mallissa ei ole omaa vaihetta markkinoinnille, vaan markkinointia tehdään koko ajan. Miles et al.-malli on tehty uudisrakentamisen näkökulmasta. (Kiiras ja Tammilehto 2014, s. 68)



Kuva 3.5 Vasemmalla Kykyri-Kiiras-prosessimallin vaiheet kiinteistönjalostukseen ja oikealla Miles et al.-prosessimallin vaiheet uudishankkeisiin. (Soveltaen Kiiras ja Tammi-lehto 2014, s. 67 - 68)

3.5 Prosessit ja ihminen organisaatiossa

Prosessiperustainen organisaatio voi järjestäytyä kokonaan prosessien kautta, silloin puhutaan puhtaasta prosessiorganisaatiosta. Useimmiten prosessit kuitenkin kytkeytyvät funktionaaliseen organisaatorakenteeseen päämääriensä ja resurssiensa kautta, jolloin puhutaan niin sanotuista hybridi-organisaatioista. Hybridi-organisaatioissa tapahtuu sekä vertikaalista eli pystysuoraa että horisontaalista eli vaakasuoraa ohjausta. Vertikaalisella ohjauksella tapahtuu strateginen suunnittelu ja henkilöstön johtaminen. Horisontaalisella ohjauksella tapahtuu vastaavasti prosessien johtaminen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 4 – 5)

Kuvattujen ja ymmärrettyjen liiketoimintaprosessien myötä esimiehiä ei tarvita työn tekemisen organisointiin ja jokapäiväiseen päätöksen tekemiseen, vaan ihmiset työskentelevät erinäisissä yhteistyötilanteissa melko itsenäisesti. Prosessilähtöinen organisaatio on hierarkialtaan matala ja yhteistyötä tehdään tiiviisti eri toimijoiden ja työntekijöiden kanssa. (Laamanen 2001, s. 125 - 127)

Prosessiajattelu tuo mukanaan riskin siitä, että linjaorganisaation esimiehet tuntevat itsensä syrjäytetyksi, jolloin he eivät sitoudu toimimaan prosessin mukaisesti ja vaarana on vanhojen tapojen säilyminen myös alaisten keskuudessa. Prosessiajattelu ei kuitenkaan poista esimiestyöntarvetta vaan muuttaa sen luonnetta. Esimiesten uusi rooli on toimia valmentajina ja kehittäjinä, jotta prosessin sisällä työskentelevillä olisi edellytykset johtaa itse itseään. Käytännössä esimiesten tärkein tehtävä on varmistaa, että ihmisillä on hyvät työskentelyolosuhteet ja työssä tarvittavat tiedot. (Laamanen 2001, s. 125 - 127)

Organisaation liiketoimintaprosesseille nimetään prosessien omistajat, jotka vastaavat prosessien toimintatavoista. (JUHTA 2002, s. 2) Prosessin omistajan tehtäviä ovat pro-

sessissa käytettävien työmenetelmien ja tietojärjestelmien suunnittelu, osaamisen kartoittaminen, prosessin kehittäminen tehokkuuden parantamiseksi, poikkeamiin reagointi, prosessin mittaaminen sekä suorituskyvyn kehittymisen seuranta ja raportointi. Prosessin omistajasta saatetaan myös käyttää nimitystä prosessin johtaja silloin, kun hän on vastuussa kaikesta, mikä liittyy prosessin toimintaan ja asiakkaiden vaatimusten täyttämiseen. Prosessin omistajan roolia määrittäessä on myös määriteltävä yksikön johtajien ja muiden esimiesten roolit suhteessa prosessin omistajaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 127)

Laamanen (2001) uskoo, että ihmisten ensireaktioihin prosessijohtamisesta vaikuttavat eniten päätöksentekotavan ja elämäntyylin ulottuvuudet. Päätöksentekotavan ulottuvuudella tarkoitetaan sitä, kuinka ihminen tekee päätöksensä. Tämä ulottuvuus voidaan jakaa kahteen äärilaitaan. Toiset ihmiset tekevät päätöksensä tosiasioiden ja loogisen päättelyn perusteella. He ovat tyypillisesti kriittisiä ja keskittyvät tehtäviin ja asioihin. Toiset ihmiset taas tekevät päätöksen tunteidensa ja arvojensa perusteella. Heille on ominaista harmonia ja suvaitsevaisuus ja he keskittyvät ihmisiin. (Laamanen 2001, s. 145)

Elämäntyylin ulottuvuudella tarkoitetaan ihmisten suhtautumista maailmaan. Äärilaitoja ovat todella organisoitu elämäntyyli ja todella joustava elämäntyyli. Organisoitulle elämäntyyliä ominaisia piirteitä ovat päättäväisyys ja järjestelmällisyys. Organisoitua elämää viettävät ihmiset pitävät tärkeänä, että asiat tapahtuvat aiemmin sovittujen suunnitelmien ja ohjeiden mukaan. Joustavalle elämäntyyliä tyypillistä on reagointi tilanteen mukaan. Joustavat ihmiset eivät halua tehdä kovin pitkälle tähtääviä suunnitelmia vaan he haluavat pitää kaikki mahdollisuudet auki niin pitkään kuin mahdollista. (Laamanen 2001, s. 145 - 146)

Kuvassa 3.6 esitetään Laamasen (2001) tulkinta päätöksentekotavan ja elämäntyylin vaikutuksista ihmisen ensireaktioon prosessijohtamisesta. Tyypillisesti ihmiset, jotka ovat järjestelmällisiä ja loogisia, pitävät prosessiajattelusta. Vastaavasti ihmiset, joille ominaista on joustavuus ja tunteet, inhoavat kaikkia järjestelmiä aluksi. He muuttavat yleensä mielipidettään huomattavasti prosessien todellisuudessa lisäävän joustavuutta ja mahdollistavan kaikkien osallistumisen toiminnan kehittämiseen. (Laamanen 2001, s. 146 – 147)



Kuva 3.6 Ihmisten ensireaktiot prosessijohtamisesta (Soveltaen Laamanen 2001, s. 146)

4. EMPIIRINEN TUTKIMUS

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan sitä menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, jolla tutkimuksen ongelmanasettelusta päästään tutkimuksen tuloksiin. Tutkimusstrategia valitaan tutkimusongelman mukaan. (Hirsjärvi etc. 1997, s. 132) Tässä diplomityössä tutkimusongelmana oli suunnitella toimitilakehityksen liiketoimintaprosessi keskisuurten rakennusyritysten käyttöön Suomessa. Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelminä käytettiin tutkimushaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Lisäksi tutustuttiin aiemmissa toimitilakehityshankkeissa laadittuihin sopimuksiin ja muihin asiakirjoihin.

Tutkimushaastattelut jaetaan perinteisesti strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoitua haastattelua kutsutaan myös lomakehaastatteluksi, koska kysymykset ja väitteet esitetään ennalta suunnitellussa järjestyksessä. Toinen ääripää on strukturoimaton eli avoin haastattelu, jossa haastattelijalla on vain tietty aihealue mielessään. Keskustelu käydään tämän aihealueen sisällä vapaasti. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan teemahaastatteluksi ja se on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on siten ominaista, että haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina (Hirsjärvi etc. 1997, s. 208 – 210)

Tässä tutkimuksessa haastattelut suoritettiin teemahaastattelun keinoin. Haastateltaviksi valitsin kohdeyksiköstä:

- Toimitilarakentamisyksikön johtajan
- Projektipäällikön
- Kaksi työpäällikköä
- Hankintapäällikön

Lisäksi haastattelin yrityksen hallinto-osastolta toimitilakehityshankkeista vastaavaa projektipäällikköä, jonka kanssa toimitilarakentamisyksikkö tekee päivittäin yhteistyötä. Yksilöhaastattelujen teemat olivat kaikille samat, vaikka henkilöt toimivat hyvin eri tehtävissä

Havainnoimalla saadaan tietoa siitä, miten ihmiset toimivat todellisuudessa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu usein tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Usein tutkija pyrkii pääsemään havainnoitavan ryhmän jäseneksi, jolloin havaintojen tekijälle muodostuu jokin rooli ryhmässä. Ryhmän toimintaan osallistumisen lisäksi havainnoija esittää tutkittavilleen myös kysymyksiä. (Hirsjärvi etc. 1997, s. 212 ja 216 –

217) Tämän tutkimuksen kohdalla havaintoja tehtiin kuudessa kohdeyksikön johtoryhmän kuukausittaisessa kokouksessa, joissa tutkija toimi sihteerinä.

Monet sellaiset tiedonkeruutavat ovat myös yleistyneet, joissa pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihepiiriä yhteisön itse tuottamien aineistojen avulla. Aineistot voivat olla omaelämäkertoja, päiväkirjoja, kirjeitä, muistelmia tai virallisia dokumentteja. (Hirsjärvi *etc.* 1997, s. 217) Tässä tutkimuksessa aineistona käytettiin aikaisemmin toteutettujen kiinteistökehityshankkeiden aikatauluja, kokouspöytäkirjoja, sopimuksia ja muita asiakirjoja.

Empiirinen tutkimus jaettiin kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa (kappale 4.3) laadittiin toimitilakehityслиiketoiminnan alustava prosessikaavio soveltaen kirjallisuustutkimuksen tuloksia. Alustava prosessikaavio laadittiin, jotta haastateltavien kanssa kommunikointi helpottuisi. Toisessa osassa (kappale 4.4) laadittiin nykytilan ja muutostavoitteiden analyysi haastattelujen, havainnoinnin ja asiakirjoihin tutustumisen pohjalta. Nykytilan ja muutostavoitteiden analyysi jaettiin neljään aihealueeseen:

1. Yleinen mielipide prosessijohtamisesta ja liiketoimintaprosessien kuvaamisesta
2. Toimitilakehityshankkeiden työnjako
3. Alustavan prosessikaavion yleiskuva
4. Kehityshankkeiden riskinottohalu, strategia ja kannattavuus

Aihealueiden 1 – 3 tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Aihealueen 4 tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelujen lisäksi osallistuvaa havainnointia ja asiakirjoihin tutustumista. Viimeisessä osassa (kappale 4.5) alustava prosessikaavio ja-
lostettiin lopulliseksi toimitilakehityksen liiketoimintaprosessiksi nykytilan ja muutostavoitteiden analyysiä pohjalta.

4.2 Kohdeyksikön organisaatio ja liiketoimintaprosessit

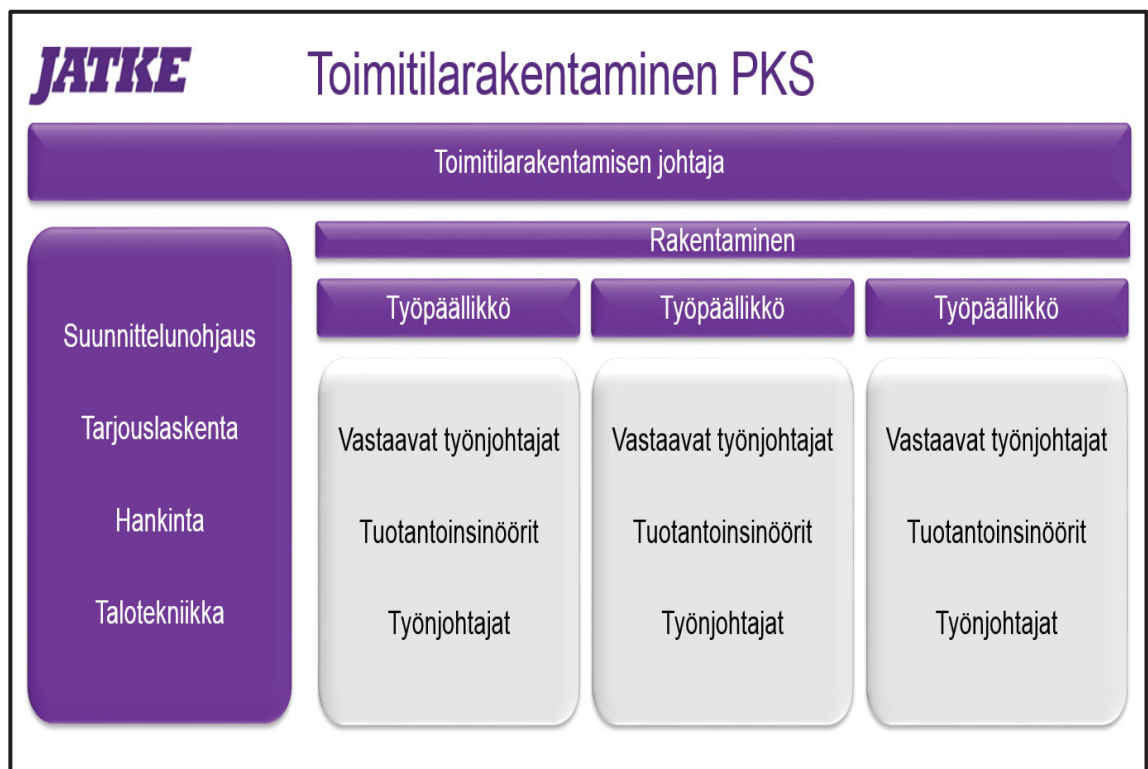
Jatke Oy:n Pääkaupunkiseudun Toimitilarakentamisyksikkö on noussut nopeasti merkittäväksi tekijäksi pääkaupunkiseudun toimitilarakentamiselle. Yksikön liikevaihto on arvion mukaan vuodelta 2017 yli 40 miljoonaa euroa. Liikevaihdosta noin 70 prosenttia syntyi tarjouskilpailun kautta saaduista kokonaishintaurakoista ja noin 30 prosenttia kiinteistökehityshankkeiden KVR-urakoista. Tällä hetkellä yksikön tilauskannan arvo vuodelle 2018 on noin 43 miljoonaa euroa ja lähes 60 prosenttia siitä muodostuu kiinteistökehityshankkeiden KVR-urakoista. Lisäksi kehityshankkeita on vireillä noin 40-50 miljoonan euron edestä ja ainakin osan näistä hankkeista uskotaan etenevän rakentamisvaiheeseen vuoden 2018 aikana.

Jatke Oy:n Pääkaupunkiseudun Toimitilarakentamisyksikön erityisosaamista on suurta tilaa vaativien myymälä-, logistiikka-, varasto- ja tehdastilojen toteuttaminen. Vuonna 2017 yksikkö osallistui urakoitsijana yhteensä 14:ään eri rakennushankkeeseen. Hankkeista 11 oli tyypiltään myymälä-, logistiikka-, varasto- tai tehdastiloja, kaksi kouluja ja yksi hotelli. Yksikön tahtotila on laajentaa myös toimistorakennuksiin.

Jatke Oy:n Pääkaupunkiseudun Toimitilarakentamisyksikössä työskentelee tällä hetkellä yksikönjohtajan lisäksi 35 toimihenkilöä eri tehtävissä:

- 3 työpäällikköä
- 22 työmaatoimihenkilöä
- 3 suunnittelunohjauksesta vastaavaa
- 3 kustannuslaskijaa
- 3 hankintahenkilöä
- 1 talotekniikka-asiantuntija

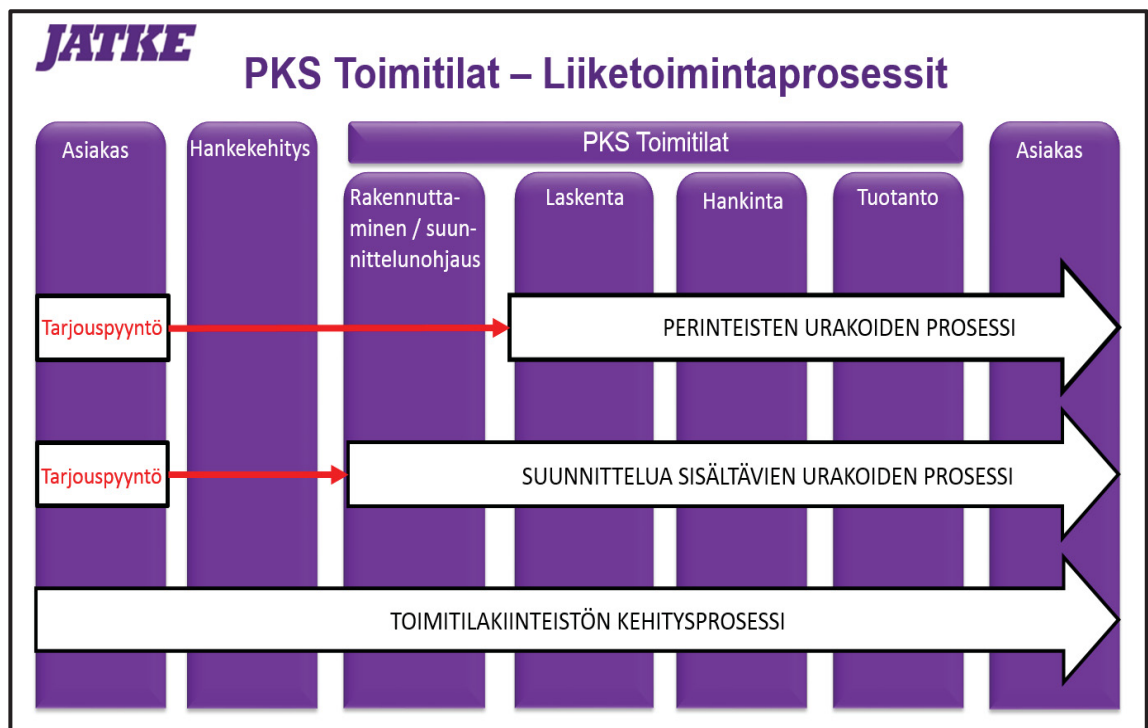
Yksikön pelkistetty organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 4.1.



Kuva 4.1 Kohdeyksikön organisaatiokaavio

Olen jakanut kohdeyksikön liiketoiminnan hankkeiden vastuiden ja velvollisuuden mukaan perinteisten urakoiden liiketoiminnaksi, suunnittelua sisältävien urakoiden liiketoiminnaksi ja toimitilakehityksen liiketoiminnaksi. Tässä tutkimuksessa eri liiketoiminnat mielletään prosesseiksi liiketoimintojen mukaisesti.

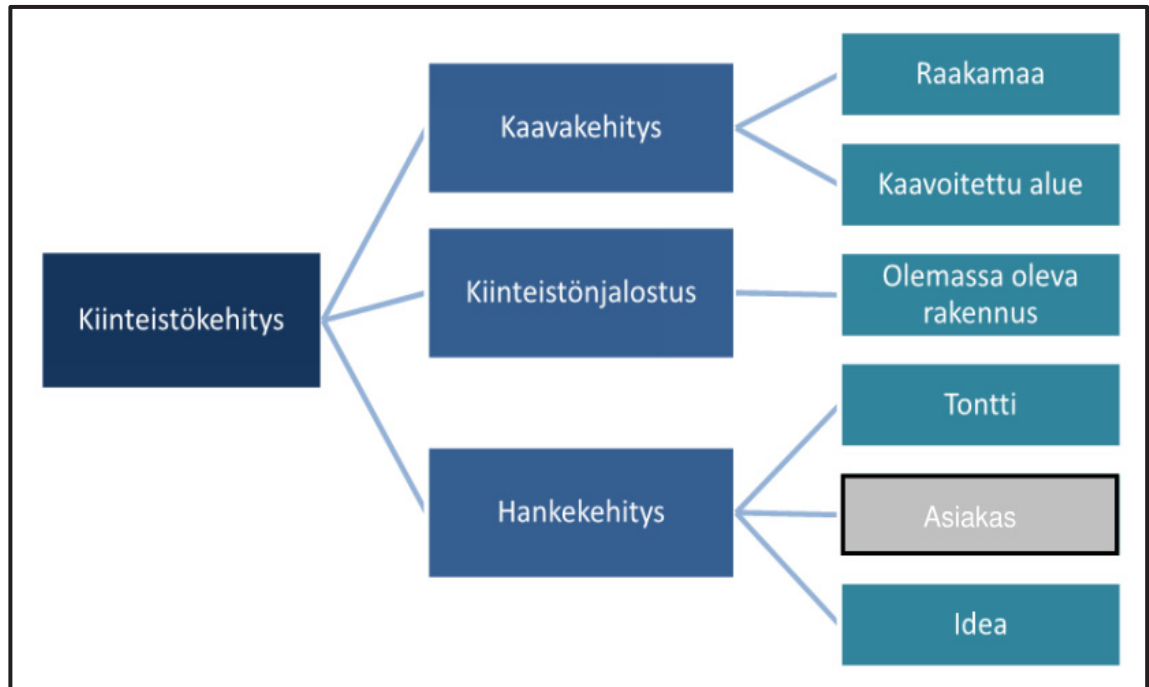
Perinteisten urakoiden ja suunnittelua sisältävien urakoiden prosessit alkavat asiakkaan tarjouspyynnöstä ja päättyvät hyväksytyyn takuuajantarkastukseen. Perinteisten urakoiden prosessissa suunnitelmien tuottaminen ja tarkistaminen eivät kuulu urakoitsijan velvollisuuksiin. Urakoitsijan velvollisuutena on suunnitelmien mukaisen rakennuksen rakentaminen sovitussa aikataulussa. Suunnittelua sisältävien urakoiden prosessissa tilaaja antaa lähtötiedot rakennettavalle rakennukselle, mutta kohdeyksikkö vastaa niin suunnitelmista kuin rakentamisestakin. Tässä tutkimuksessa en keskity näihin liiketoimintaprosesseihin tämän enempää vaan tutkin ainoastaan toimitilakehityksen liiketoimintaprosessia. Kuvassa 4.2 esitetään kohdeyksikön liiketoimintaprosessien prosessikartta.



Kuva 4.2 Kohdeyksikön liiketoimintaprosessien prosessikartta

4.3 Alustavan prosessikaavion suunnittelu ja raportointi

Kiinteistökehitysprosessi voi käynnistyä usealla eri tavalla, joten prosessin alkuvaiheen tapahtumia on mahdotonta esittää vakioprosessin muodossa. Prosessikaavion kokonaisuuden hahmottamiseksi halusin kuitenkin esittää prosessin alusta loppuun. Kohdeyrityksen strategia tähtää kannattavaan kasvuun, jalostusasteen nostoon, pääomankäytön tehostamiseen ja hyvään kassavirtaan. Asiakaslähtöinen hankekehitys sopii strategiaan kaikkein parhaiten, koska siinä taloudelliset riskit ovat kaikkein pienimmät. Lähtökohta kuvattavassa prosessissa on siis sellainen, että käyttäjä huomaa tarvitsevansa uusia tiloja, jonka jälkeen kohdeyritys räätälöi tilat asiakkaan tarpeiden mukaan, etsii sopivan rakennuspaikan ja sijoittajan sekä suunnittelee ja rakentaa tilat. Kuvassa 4.3 esitetään kiinteistökehityksen kaikki kuusi lähtökohtaa, harmaalla on värjätty tässä tutkimuksessa kuvattava asiakaslähtöinen hankekehitysprosessi.

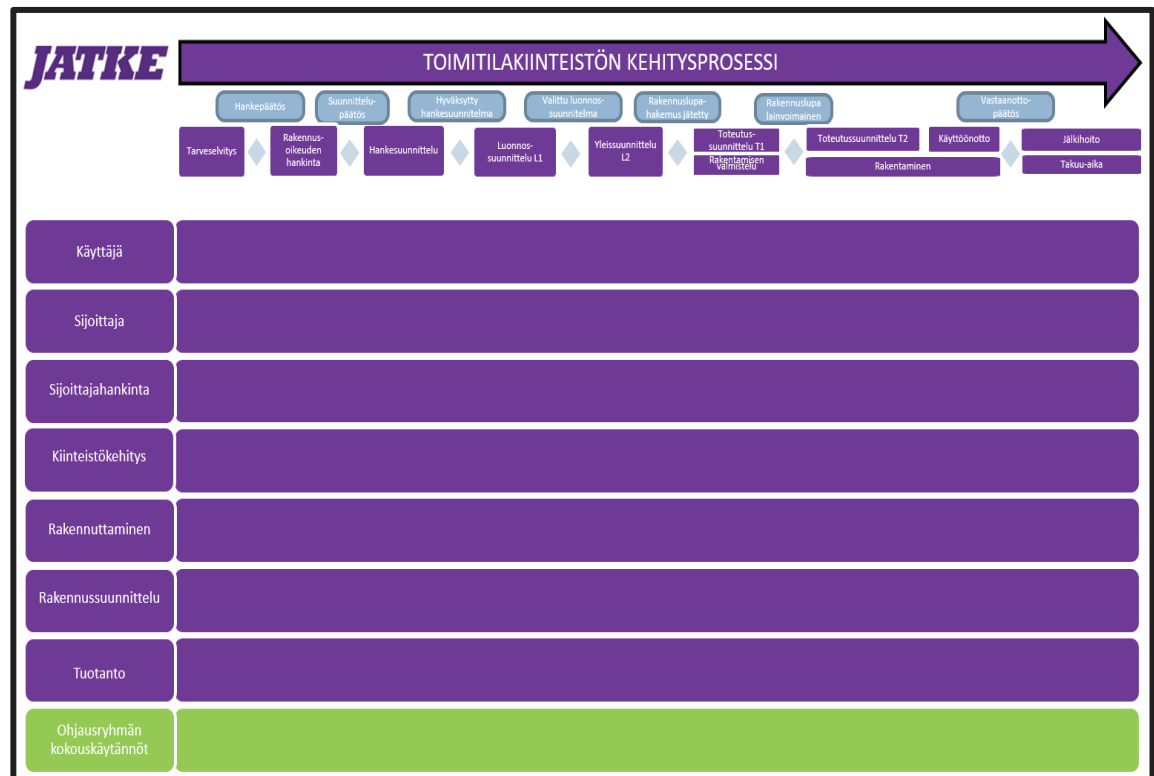


Kuva 4.3 Prosessikuvauksen lähtökohdaksi valikoitui asiakaslähtöinen hankekehitys

Yhden käyttäjän kohteet ovat luonteeltaan hyvin erilaisia kuin usean käyttäjän kohteet. Kohdeyksikön kaikki valmistuneet tai tuotannossa olevat toimitilakehityshankkeet ovat olleet yhden käyttäjän myymälä-, logistiikka- tai varastorakennuksia. Yhden käyttäjän hankkeet sopivat hyvin riskienhallinnan kannalta kohdeyrityksen strategiaan, siten toimitilakehityksen liiketoimintaprosessi kuvataan yhden käyttäjän näkökulmasta.

Prosessin kuvaustavaksi valitsin uimarata- eli matriisikaavion. Uimaratakaavion vaakariiville jaoin prosessin ajallisesti eri vaiheisiin ja niitä seuraaviin päätöksiin. Vaiheet muokailivat hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluetteloa HJR12. Pystysarakkeisiin sijoitin vastaavasti prosessiin osallistuvat eri tahot ja prosessin ohjausmenettelyt.

Päädyin ratkaisuun, jossa on sekä käyttäjälle että sijoittajalle omat vaakarivinsä. Näin asiakkaiden tehtävät ja vaatimukset ovat koko ajan mielessä prosessin aikana. Muut prosessikaavioon valitut tahot ovat prosessin etenemisen kannalta välttämättömiä. Rakennussuunnittelun valitsin omaksi tahokseen, jotta suunnittelijoiden tärkeys hankkeen aikana korostuu. Lisäksi näin suunnittelunohjauksen työnjako on helpompi kuvata. Yksittäisiä prosessin aikana suoritettavia tehtäviä en lähtenyt sijoittamaan ihannepaikoilleen vielä tässä vaiheessa. Kuvassa 4.4 on periaatekuva alustavasta prosessikaaviosta.



Kuva 4.4 Periaatekuva alustavasta prosessikaaviosta

4.4 Tutkimuksen tulokset prosessin nykytilan ja muutostavoitteiden osalta

Nykytilan ja muutostavoitteisen analyysin päätavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen toimitilakehitysliiketoiminnassa ilmeneviä ongelmia, muutostarpeita ja kehitysehdotuksia. Tässä raportissa en esitä tutkimuksessa kerättyä aineistoa kokonaisuudessaan, vaan jäsentelen tulokset aihealueittain:

1. Yleinen mielipide prosessijohtamisesta ja liiketoimintaprosessien kuvaamisesta
2. Toimitilakehityshankkeiden työnjako
3. Alustavan prosessin yleiskuva
4. Kehityshankkeiden riskinottohalu, strategia ja kannattavuus

Haastateltavien kanssa keskustelin aluksi prosessijohtamisesta ja liiketoimintaprosessien kuvaamisesta. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että prosessin kuvaaminen ja toimintatapojen vakiointi olisi hyvä asia. Näin kokonaisuus hahmottuisi paremmin ja jokainen ymmärtäisi oman roolinsa prosessissa. Lisäksi jokaiselle tehtävälle olisi ennalta nimetty vastuutaho, jolloin roolit myös selkeytyisivät. Haastatteluissa nousi esille kiinteistökehityshankkeiden ainutkertaisuus ja kaaosmaisuuks, mikä johtaa helposti siihen, että prosessi ei etene kuvauksen mukaisesti. Lisäksi kohdeyritys haluaa pysyä joustavana ja ketteränä organisaationa, jossa työtehtäviä jaetaan tilanteen mukaan kuormittamatta tiettyjä tahoja liikaa. Päätin, että paras tapa on kuvata niin sanottu tavoiteprosessi, joka

toimii kehityshankkeiden ohjenuorana. Prosessin käynnistyessä tehtävänjako on kuitenkin syytä tarkistaa ja räätälöidä projektikohtaiseksi.

Haastattelujen toisena teemana oli kiinteistökehityshankkeiden tämänhetkinen työnjako kohdeyrityksessä. Pääsääntöisesti hankkeet ovat edenneet siten, että kohdeyrityksen hallinto-osasto on vastannut asiakkaiden hankinnasta ja sitouttamisesta, rakennusoikeuden hankinnasta, sopimusasioista, yhtiöjärjestelyistä ja -hallinnosta sekä rakennuttajatehtävistä. Toimitilarakentamisyksikölle on siten jäänyt rakennuslupapäätöksen jälkeiset tehtävät eli toteutus suunnittelun ohjaus ja rakentamistyö. Työnjakoa pidettiin toimivana. Osastojen välisessä yhteistyössä nähtiin kuitenkin olevan kehitettävää edelleen, vaikkakin projekti-insinöörin lisääminen hankkeisiin on parantanut sitä jo huomattavasti. Hallinto-osaston tehtävät on jaettu alustavassa prosessikaaviossa kolmeen tahoon, joita ovat sijoittajahankinta, kiinteistökehitys ja rakennuttaminen.

Hallinto-osaston ja tuotanto-osaston välistä yhteistyötä kehittämällä tähdätään parempaan taloudelliseen tulokseen ja hankkeiden läpivientiaikojen lyhentymiseen. Kohdeyrityksen pääkaupunkiseudun toimitilakehityshankkeet ovat onnistuneet taloudellisesti kohtalaisesti. Budjetoimattomia kustannuksia on kuitenkin syntynyt sen takia, että projektiaikataulu on pettänyt rakennuslupaprosessin venymisen vuoksi, jolloin hankkeelle asetettujen työjohtajien palkkakulut ovat ohjautuneet työmaalle jo ennen rakentamisen aloittamista. Lisäksi rakennuslupapäätöksessä viranomaiset ovat voineet vaatia muutoksia pääpiirustuksiin. Suunnitelmamuutoksien aiheuttamat kustannukset ovat jääneet kohdeyrityksen maksettavaksi suunnitteluvastuun mukaisesti. Hankkeissa on myös syntynyt yllättäviä kustannuksia esimerkiksi palosuojauksesta ja maanrakennustöiden määrämuutoksista.

Hallinto-osaston ja tuotanto-osaston välinen tiedonhallinta on parantunut huomattavasti projekti-insinöörien aloitettua tehtävissään. Tämän lisäksi kohdeyritys on siirtynyt SharePoint-pilvipalveluun, johon työmaita koskevat dokumentit tallennetaan. Keskustelua herätti myös se, että missä vaiheessa kehityshankkeita Toimitilayksiköstä nimetään työpäällikkö hankkeelle, millaisia kokouksia tulisi järjestää missäkin kohtaa hanketta, olisiko kehityshankkeille syytä nimetä ohjausryhmä ja mikä on projektipäällikön ja työpäälliköiden tehtävänjako. Myös suunnittelijoiden toiminta on aiheuttanut epäselvyyksiä ja lisätyötä, koska uusimpia suunnitelmapäivityksiä ei ole aina lisätty projektipankkiin vaan niitä lähetetään sähköpostitse. Tämän seurauksena on käynyt esimerkiksi niin, että tieto suunnitelmamuutoksista ei ole mennyt hankintaosastolle asti, jolloin aliurakkatarjouksia on pyydetty päivittämättömillä kuvilla.

Haastattelujen kolmas aihe oli toimitilakehityksen alusta prosessikaavio. Haastateltavien mielestä alustavan prosessikaavion vaiheet etenivät loogisesti, muttei täysin totuudenmukaisesti, koska oikeasti vaiheet limittyvät toistensa kanssa. Samaan hengenvetoon kuitenkin todettiin, että prosessikaaviosta tulisi tällöin todella epäselkeä. Lisäksi haastateltavilta tuli ehdotus, että prosessin aikana tehtävät sopimukset ja dokumentit lisättäisiin kaavioon

keskeiselle paikalle. Näin laadittavien sopimusten ja dokumenttien tärkeys hahmottuisi prosessin etenemisen kannalta.

Osa haastateltavista kyseenalaisti eri tahojen määrän. Heidän mielestään esimerkiksi sijoittajahankintatahon voisi yhdistää kiinteistökehitystahoon, jolloin kaaviosta tulisi selkeämpi. Osa taas oli sitä mieltä, että tahot ovat syytä näyttää juuri alustavan prosessikaavioon mukaisesti, jotta tehtävien väliset riippuvuudet ovat helpompi havaita. Työryhmän kokouskäytäntöjen todettiin olevan epäloogisesti omana rivinään, joten ne päätettiin esittää lopullisessa kaaviossa toisella tavalla. Määrittelin yhdessä haastateltavien kanssa myös prosessikaavioon sijoitettavat yksittäiset tehtävät ja näiden tehtävien ajallisen sijainnin sekä vastuutahon.

Neljäs teema oli kehityshankkeiden riskinottohalu, strategia ja kannattavuus. Kohdeyrityksen riskinottohalu on melko maltillinen toimitilakehityshankkeissa. Tavoitteena on, että kustannuksia syntyisi mahdollisimman vähän ennen kuin käyttäjä ja sijoittaja ollaan sitoutettu hankkeeseen. Käyttäjän ja sijoittajan sitoutuminen pyritään varmistamaan esisopimuksin. Heidän sitouduttua hankkeeseen, tiedetään että kehitys- ja rakennuttamisvaiheessa kuluva raha tullaan saamaan takaisin. Paremman katteen toivossa kiinteistö voitaisiin myydä vasta valmiina, mutta silloin myös riskit kasvaisivat huomattavasti suuremmiksi.

Kohdeyrityksen toimitilakehityshankkeiden strategia on etsiä yhdessä käyttäjän kanssa rakennuspaikka ja hankkia sille suunnitteluvaraus, tehdä käyttäjän kanssa vuokrasopimus perustettavan kiinteistöosakeyhtiön lukuun, ostaa tontti, perustaa kiinteistöosakeyhtiö, myydä perustettu kiinteistöosakeyhtiö sijoittajalle sekä tehdä rakentamistyöstä KVR-urakkasopimus kiinteistöosakeyhtiön kanssa. Tyypillisesti kohdeyritys hankkii rakennuspaikan kiinteistöosakeyhtiön lukuun ennen kuin sijoittaja ostaa yhtiön. Tällöin kiinteistöosakeyhtiölle nostetaan laina rakennuspaikan ostamista varten. Rakennuspaikka hankitaan perustettavan yhtiön lukuun, jotta varainsiirtovero tarvitsee maksaa vain kerran.

Toimitilakehityshankkeiden taloudellinen onnistuminen on riippuvainen monesta tekijästä. Alustava hankelaskelma voidaan tehdä siten, että käyttäjä määrittelee rakennuspaikan sijainnin lisäksi rakennukseen tarvitsemansa tilat ja niiden ominaisuudet. Tilojen koon ja ominaisuuksien pohjalta voidaan laskea:

- Pääomavuokra – vuokrattavat neliöt kertaa keskimääräinen neliövuokra
- Käyttö- ja ylläpitokustannukset – bruttoneliöt kertaa keskimääräiset kustannukset
- Investointikustannus – tontin budjettihinnan ja rakennuttamisen budjettihinnan summa.

Lasketun pääomavuokran ja sijoittajien vuokratuottovaatimuksen perusteella voidaan vastaavasti laskea rakennuksen arvo eli hinta, jonka sijoittaja on valmis kiinteistöistä maksamaan. Vuokratuottovaatimus riippuu muun muassa markkinatilanteesta, kiinteistön sijainnista ja vuokrasopimuksen pituudesta. Investointikustannus kertoo, paljonko kohdeyrityksellä kuluu rahaa hankkeen aikana. Mikäli käyttäjän vuokranmaksukyky riittää ja investointikustannus on pienempi kuin kiinteistön arvo, niin hanketta kannattaa jatkaa. Kannattavuuslaskelmaa päivitetään koko ajan neuvottelujen ja suunnitelmien tarkentumisen yhteydessä.

Haastatteluissa ilmeni, että usein alustava kannattavuuslaskelma tehdään käyttäjän vuokranmaksukyvyn mukaan, jolloin lasketaan, minkälainen rakennus käyttäjälle voidaan tarjota heidän ilmoittamallaan vuokranmaksukyvyllä. Monet hankkeet ovat päättyneet sen takia, että käyttäjän vuokranmaksukyvyllä ei saada kehitettyä kaikkia kolmea osapuolta tyydyttävää kiinteistöä. Tämän koettiin olevan kehityshankkeille tavanomaista. Kohdeyritys kerää kohteistaan myös jälkilaskentatietoa ja pyrkii sen avulla määrittelemään rakentamiskustannukset mahdollisimman tarkasti. Haastatteluissa todettiin myös, että toimitilakehityshankkeissa tavoitellaan parempaa katetta kuin urakointihankkeissa. Tyypillisesti niissä myös päädytään parempiin kateprosentteihin.

4.5 Alustavan toimitilakehitysprosessin jalostaminen kohdeyksikön käyttöön

Haastattelujen, havainnoin ja dokumentteihin tutustumisen pohjalta aloitin alustavan toimitilakehitysprosessin muokkaamisen kohdeyksikön käyttöön. Kaavion kuvaustapa pysyi samana eli matriisikaaviona, mutta muutoksia tuli niin eri tahoihin, prosessin vaiheisiin kuin yksittäisiin tehtäviinkin. Lisäksi lopullisessa kaaviossa esitetään prosessin aikana tehtävät päätökset, prosessin etenemisen kannalta laadittavat sopimukset ja dokumentit sekä yhteistoiminnan kannalta tärkeät kokoukset.

Alustavassa prosessikaaviossa varsinaisia tahoja oli seitsemän ja sen lisäksi ohjausryhmän kokouskäytännöt oli sijoitettu omaksi vaakarivikseen. Alustavassa prosessikaaviossa sijoittajahankinnalla ei ollut kuin yksi tehtävä, joten poistin tahon kokonaan ja sijoitin tämän tehtävän kiinteistökehitystaholle. Poistin myös tahon rakennussuunnittelu, koska rakennuttamisosaston projektipäällikkö johtaa ja ohjaa suunnittelua. Näin ollen sekä rakennussuunnittelutaholla että rakennuttamistaholla olivat osittain samat yksittäiset tehtävät näkyvissä kaaviossa. Lopulliseen prosessikaavion varsinaisia tahoja jäi siis viisi:

- Käyttäjä
- Sijoittaja
- Kiinteistökehitys
- Rakennuttaminen
- Tuotanto

Lisäksi alimmalle riville vaihdoin ohjausryhmän kokouskäytäntöjen tilalle prosessin päätöspisteet, jotka sijaitsivat alustavassa kaaviossa prosessin vaiheiden kanssa ylimmällä rivillä. Päätöspisteitä on prosessin aikana yhteensä viisi:

- Päätös aloittaa tontin etsiminen ja hankesuunnittelu
- Luonnosten hyväksyminen ja investointipäätös
- Yleissuunnitelmien hyväksyminen ja rakennusluvan jättäminen
- Rakentamisen aloituslupa rakennusluvan myötä
- Vastaanottopäätös

Kokouskäytännöt päätin esittää numeroin ja numeroa vastaavin selityksin. Kaaviossa esitetyt kokoukset ovat tärkeitä prosessin etenemisen kannalta. Kaavion valittiin seitsemän kokousta, jotka ovat nimeltään:

- Hankkeen käynnistyspalaveri
- Suunnitelmakatselmus
- Rakennusvalvonnan aloituskokous
- Työmaan aloituspalaveri
- Luovutuksen valmistelukokous
- Käytön opastus
- Hankkeen lopputuloskeskustelu

Dokumentit esitän samankaltaisesti, mutta numeroiden sijaan käytän kirjaimia. Prosessi-kaaviossa esitetyt dokumentit ovat prosessin etenemisen ja kohdeyrityksen toimitilakehityshankkeiden strategian kannalta välttämättömiä. Kaaviossa esitetyt kahdeksan dokumenttia ovat:

- Aiesopimus tontin kaupasta
- Vuokrasopimus
- Tontin kauppakirja
- Rakennuslupahakemus
- Rakennuslupapäätös
- Kiinteistöyhtiön osakekauppakirja ja KVR-urakkasopimus
- Vastaanottotarkastuksen pöytäkirja
- Asiakaspalaute

Alustava prosessi oli jaettu ajallisesti kahdeksaan päävaiheeseen, joista kolme jakaantui useampaan samanaikaisesti suoritettavaan vaiheeseen. Lopulliseen prosessikaavioon yhdistin rakennusoikeuden hankintavaiheen, hankesuunnitteluvaiheen ja luonnossuunnitteluvaiheen samanaikaisesti suoritettaviksi. Lopullisessa prosessikaaviossa on siten kuusi päävaihetta, joista kaksi on jaettu useampaan vaiheeseen. Nämä kuusi vaihetta ovat ajallisessa järjestyksessä:

1. Tarveselvitys
2. Tontin hankinta ja hanke- ja luonnossuunnittelu
3. Yleissuunnittelu
4. Rakentamisen valmistelu
5. Rakentaminen
6. Takuu-aika ja jälkihoito.

Prosessin yksittäisiä tehtäviä en esitellyt alustavan prosessikaavion yhteydessä. Lopullisessa kaaviossa yksittäisiä tehtäviä on yhteensä 31. Selostan luvussa 5, mitä toimenpiteitä tehtävät sisältävät. Tässä luettelen vain kullekin taholle kuuluvat tehtävät:

- Käyttäjä – 1. tilatarpeen tunnistaminen, 2. tilojen vaatimusten määrittäminen, 3. luonnossuunnitelmien kommentointi, 4. vuokrasopimuksen ehdoista sopiminen ja sopimuksen allekirjoittaminen, 5. ratkaisun räätälöinti, 6. käyttäjäpalaveriin osallistuminen ja työmaalla vierailu, 7. muuton ja kiinteistön ylläpidon valmistelu ja 8. muutto, asettuminen, käytäntöjen muutokset ja kiinteistön ylläpito.
- Sijoittaja – 1. kiinteistön vaatimusten määrittäminen, 2. luonnossuunnitelmien kommentointi, 3. ratkaisun räätälöinti 4. kiinteistöyhtiön kaupan ja KVR-urakkasopimuksen ehdoista sopiminen ja sopimusten allekirjoittaminen, 5. yhtiöhallinto, 6. rakentamisen valvonta ja 7. takuuajan tehtävät
- Kiinteistökehitys – 1. ohjelmointi, 2. sijoittajahankinta, 3. rakennusoikeuden hankinta ja 4. yhtiöjärjestelyt ja -hallinto
- Rakennuttaminen – 1. suunnittelun valmistelu, 2. viranomaisyhteydenpito, 3. hanke- ja luonnossuunnittelu, 4. pääpiirustussuunnittelu, 5. toteutussuunnittelu ja 6. tuotannon konsultointi
- Tuotanto – 1. tuotantotaparatkaisun konsultointi, 2. tuotannon ennakkosuunnittelu, 3. toteutussuunnittelu, 4. rakentaminen, 5. luovutuksen valmistelu ja 6. takuuajan tehtävät.

Alustavan prosessikaavion laadinnan yhteydessä tein päätöksen, että kokonaisuuden hahmottamiseksi esitän asiakaslähtöisen toimitilakehitysprosessin alusta loppuun. Vaiheiden ja tehtävien järjestys ennen yleissuunnittelua ovat ominaisia vain asiakaslähtöiselle hankkekehitysprosessille, mutta yleissuunnittelusta lähtien kaikki vaiheet ja yksittäiset tehtävät toteutuvat myös idea- ja tonttilähtöisissä toimitilakehitysprosesseissa. Näin ollen vaiheet yleissuunnittelusta takuu-aikaan ja jälkihoitoon kuuluvat niin sanottuun vakioprosessiin, joka toistuu kaikissa toimitilakiinteistökehityshankkeissa

5. KESKISUUREN RAKENNUSLIIKKEEN TOIMITILAKEHITYSLAKEHITYSLIIKETOIMINNAN PROSESSIKUVAUS

Tässä luvussa kuvataan keskisuuren rakennusliikkeen käyttäjälähtöisen toimitilakehityksen liiketoimintaprosessi. Prosessin kuvaaminen aloitetaan selostamalla prosessikaavion rakenne ja merkintätavat sekä määrittelemällä prosessiin osallistuvat tahot. Prosessikaavio esitetään tämän työn liitteenä A. Kappaleissa 5.1 – 5.6 kuvataan prosessin eteneminen vaiheittain.

Prosessikaavio on tyypiltään matriisikaavio. Prosessin vaiheet ovat sijoitettu matriisikaavion ylimmälle vaakariville ja vastaavasti prosessin suorittavat tahot ovat sijoitettu matriisikaavion vasemmanpuoleiseen pystysarakkeeseen. Näin ollen prosessin vaiheissa suoritettavat yksittäiset tehtävät kohdistuvat sekä tiettyyn vaiheeseen että tietylle taholle. Matriisikaavion alimmalla rivillä on esitetty jokaisen vaiheen jälkeen tehtävä päätös, mikäli päätöstä ei tehdä, prosessi päättyy tai sen jatkaminen siirtyy tulevaisuuteen.

Kaaviossa esitetään myös strategian kannalta eri vaiheissa laadittavat dokumentit ja sopimukset vihrein numeroiduin ympyröin ja niitä vastaavin selostuksin. Lisäksi kaaviossa esitetään prosessin yhteistoiminnan kannalta tärkeät kokoukset keltaisin numeroiduin ympyröin ja niitä vastaavin selostuksin. Matriisikaavion mustat vaakanuolet tarkoittavat siirtymistä seuraavaan tehtävään. Punaisella taustalla merkityt tehtävät ovat vaiheiden päätehtäviä ja ne kertovat sen millä taholla on missäkin vaiheessa päävastuu prosessin etenemisestä. Osa sijoittajan alkupään tehtävistä on merkitty tummalla taustalla, koska sijoittajaa ei välttämättä ole vielä sitoutettu hankkeeseen näiden tehtävien suorittamishetkellä.

Kaaviossa käyttäjällä tarkoitetaan yritystä, joka tulee toimimaan vuokralaisena kehitettävässä kiinteistössä. Käyttäjälle kiinteistö on tuotantopanos, jonka avulla se pärjää omassa liiketoiminnassaan. Sijoittaja on vastaavasti taho, joka haluaa tuottoa omistamastaan kiinteistöstä vuokraamalla sitä käyttäjälle. Kiinteistökehitys, rakennuttaminen ja tuotanto ovat rakennusliikkeen eri osastoja. Kiinteistökehitysosaston tärkeimmät tehtävät ovat käyttäjän ja sijoittajan sitouttaminen hankkeeseen, rakennusoikeuden hankinta yhdessä rakennuttamisosaston kanssa sekä erinäisten sopimusten solmiminen. Rakennuttamisosaston tärkeimmät tehtävät liittyvät suunnittelunohjaukseen. Tuotanto-osasto vastaa rakennuksen rakentamisesta.

5.1 Tarveselvitysvaihe

Asiakaslähtöinen toimitilakehityksen liiketoimintaprosessi käynnistyy, kun käyttäjä huomauttaa tarvitsevansa uusia toimitiloja, valitsee tilojen vaihtoehtoiseksi hankintatavaksi uusien vuokratilojen rakentamisen ja ottaa yhteyttä rakennusliikkeeseen, jolta löytyy osaamista kiinteistökehityshankkeista.

Kiinteistökehitysosaston tavoite on ohjelmoida rakennettavat tilat siten, että käyttäjä saa toimivimmat ja tehokkaammat tilat ydinliiketoiminnalleen maksukykyensä puitteissa, sijoittajat kiinnostuvat tiloista saatavasta vuokratuotosta ja rakennusliike saa kohtuullisen katteen rakentamistaan tiloista. Rakennusliike tekee alustavan hankelaskelman käyttäjältä saatujen lähtötietojen perusteella. Tarvittavia lähtötietoja ovat tilojen koot ja ominaisuudet, jotka ohjelmoidaan alustavaksi tilaohjelmaksi sekä rakennuspaikan sijainti. Alustavassa hankelaskelmassa määritetään:

- Tontin ja rakentamisen budjettihinnat eli investointikustannus
- Arvio käyttö- ja ylläpitokustannuksista
- Tilojen pääomavuokra
- Kiinteistön vuokratuotto ja arvo

Tarveselvitysvaiheessa tontin budjettihinta arvioidaan rakennuspaikan sijainnin, tarvittavien rakennusoikeusneliöiden, toteutuneiden kauppahintojen ja markkinatilanteen mukaan. Rakentamisen kustannukset lasketaan vastaavasti tavoitehintamenettelyllä alustavan tilaohjelman pohjalta, koska graafisia suunnitelmia ei vielä ole. Kiinteistön käyttö- ja ylläpitokustannukset lasketaan viitekohteista saatujen tunnuslukujen ja bruttoneliöiden tulona. Tiloista maksettava pääomavuokra määritetään sijainnin, tilojen ominaisuuksien ja markkinatilanteen mukaan. Kiinteistön arvo määritetään yksinkertaisimmallaan jakamalla pääomavuokra sijoittajien haluamalla vuokratuottovaatimuksella, joka on riippuvainen tulevan vuokrasopimuksen pituudesta, kiinteistön sijainnista, rakennuksen tyyppistä ja markkinatilanteesta.

Prosessi etenee rakennusoikeuden hankintavaiheeseen ja hanke- ja luonnossuunnitteluvaiheeseen, mikäli kiinteistökehitysosasto saa ohjelmoitua tilat siten, että käyttäjän maksukyky riittää pääomavuokraan ja käyttö- ja ylläpitokustannuksiin, kiinteistösijoittajien mielenkiinto herää kiinteistöstä saatavasta vuokratuotosta ja kiinteistön arvo on rakennusliikkeen haluaman katteen verran investointikustannuksia suurempi. Mikäli nämä ehdot eivät täyty prosessi päättyy.

5.2 Rakennusoikeuden hankintavaihe ja hanke- ja luonnossuunnitteluvaihe

Rakennusoikeuden hankintavaiheessa rakennusliikkeen kiinteistökehitysosasto ja käyttäjä etsivät yhdessä sijainniltaan sopivaa rakennuspaikkaa. Rakennusoikeuden hankinta suoritetaan ostamalla kaavamääräyksiltään sopiva tontti. Sopivan tontin löydyttyä kiinteistökehitysosasto pyrkii samaan tonttiin muutaman kuukauden mittaisen suunnitteluvarauksen kohtuullisella varausmaksulla ja tekemään aiesopimuksen tontin kaupasta. Suunnitteluvarauksen saatuaan kiinteistökehitysosasto jatkaa potentiaalisten sijoittajien mielenkiinnon herättämistä.

Suunnitteluvarauksen myötä hankkeelle nimetään rakennusliikkeen rakennuttamisosastolta projektipäällikkö, joka ottaa vastuun hankkeesta. Projektipäällikkö vastaa suunnittelijakontaktien ylläpidosta ja sitouttamisesta hankkeille tarpeen mukaan. Potentiaalisen tontin löytyessä projektipäällikkö aloittaa hanke- ja luonnossuunnitteluvaiheen käyttäjän ja suunnittelijoiden kanssa yhteistyössä. Mikäli sijoittaja on jo saatu sitoutettua hankkeeseen, niin myös hän osallistuu hanke- ja luonnossuunnitteluun.

Hanke- ja luonnossuunnitteluvaiheen alussa käyttäjä, arkkitehti ja projektipäällikkö päivittävät tilaohjelman ja määrittävät tilojen keskinäiset yhteydet. Tilaohjelman tulee sisältää toiminnallisten tilojen lisäksi myös muut kiinteistöön mitoitettut tilat sekä kaikkien tilojen ominaisuudet. Muita tiloja ovat muun muassa käytävät, porrashuoneet, varastot, tekniikkatilat ja väestönsuojat. Mikäli sijoittaja on jo saatu sitoutettua hankkeeseen, niin myös hänen vaatimuksensa huomioidaan. Sijoittajan vaatimukset voivat kohdistua esimerkiksi kiinteistön energiatehokkuuteen, muuntojoustavuuteen ja rakennusosien laatuun.

Hanke- ja luonnossuunnitteluvaiheessa pääsuunnittelija ja projektipäällikkö aloittavat myös viranomaisyhteydenpidon ennakkoneuvottelulla. Pääsuunnittelijana toimii lähes poikkeuksetta arkkitehti. Ennakkoneuvottelu järjestetään kunnan tai kaupungin rakennuslupa-arkkitehdin kanssa. Ennakkoneuvottelussa esitellään hanke, kerrataan kaavoitus-tilanne ja kaavamääräykset sekä tarkastetaan suunnittelutehtävien vaativuusluokat ja suunnittelijoiden kelpoisuudet tehtävään.

Hanke- ja luonnossuunnittelun aikana laaditaan hankesuunnitelma, joka koostuu hankeohjelmasta ja projektiohjelmasta. Hankeohjelma koostuu tilaohjelman lisäksi muista suunnittelun tavoitteista, jotka kirjataan rakennustapaselostukseksi. Projektiohjelmassa sen sijaan esitetään hankkeen läpiviennin tavoitteet hankeaikataulun muodossa. Hanke- ja luonnossuunnitteluvaiheen tavoitteellinen läpimenoaika on kaksi kuukautta, joten myös graafinen suunnittelu aloitetaan tontin suunnitteluvarauksen myötä. Arkkitehti piirtää aluksi muutaman vaihtoehtoisen tontinkäyttösuunnitelman, jossa esitetään rakennuksen massan sijainti tontilla sekä tontin yhteydet. Käyttäjä, arkkitehti ja projektipäällikkö valitsevat eri vaihtoehdoista sopivan, jonka jälkeen arkkitehti aloittaa pohjaratkaisun

suunnittelun. Käyttäjä, mahdollinen sijoittaja ja projektipäällikkö kommentoivat luonnossuunnitelmia, jonka jälkeen arkkitehti päivittää suunnitelmat. Tätä jatketaan niin kauan, kunnes jokainen osapuoli hyväksyy luonnossuunnitelmat.

Hanke- ja luonnossuunnitteluvaiheessa päivitetään myös hankelaskelma. Hankelaskelmaan korjataan tontin hinta saman suuruiseksi kuin aiesopimuksessa, määritetään rakentamiskustannukset tavoitehintamenettelyllä, rakennusosa-arviolla tai suorite- ja panospohjaisesti, päivitetään arvio käyttö- ja ylläpitokustannuksista, tarkistetaan pääomavuokran taso ja määritetään kiinteistön arvo sijoittajien oletetulla vuokratuottovaatimuksella.

Käyttäjän vaatimusten ja rakennusliikkeen haluaman katteen täytyessä käyttäjä ja perustettava kiinteistöyhtiö solmivat vuokrasopimuksen. Vuokrasopimukseen on syytä liittää ainakin rakennustapaselostus, tontinkäyttösuunnitelma, pohjapiirustukset ja vastuunjako- taulukko kiinteistönhoidosta ja -pidosta. Vuokrasopimuksen ehdoista sovittaessa on syytä sitouttaa rakennusaika ja kiinteistön käyttöönotto rakennusluvan lainvoimaisuuteen.

Vuokrasopimuksen allekirjoitus sitouttaa käyttäjän hankkeeseen, joten rakennusliike ostaa tontin perustettavan kiinteistöosakeyhtiön lukuun. Näin tontin varainsiirtovero tarvitsee maksaa vain kerran. Rakennusliike voi ostaa tontin yrityksen kassavaroilla tai nostaa lainan perustettavalle kiinteistöyhtiölle. Luonnosten hyväksymisen, vuokrasopimuksen allekirjoittamisen ja tontin kaupan jälkeen siirrytään yleissuunnitteluvaiheeseen.

5.3 Yleissuunnitteluvaihe

Yleissuunnitteluvaiheen alkaessa projektipäällikkö järjestää hankkeen käynnistyspalaverin, jossa nimetään hankkeen ohjausryhmä. Ohjausryhmään kuuluvat vähintään rakennuttamisosastolta projektipäällikkö ja tuotanto-osastolta työpäällikkö sekä projekti-insinööri. Projektipäällikkö ja työpäällikkö sopivat kokouksessa rakennuttamisosaston ja tuotanto-osaston välisestä työnjaosta sen hetkisten resurssitilanteiden mukaisesti. Yleissuunnitteluvaiheessa päävastuu hankkeesta on kuitenkin aina projektipäälliköllä.

Viimeistään yleissuunnitteluvaiheen aikana kiinteistökehitysosasto perustaa kiinteistöosakeyhtiön ja rekisteröi sen kaupparekisteriin. Mikäli sijoittajaa ei vielä ole saatu sitoutettu hankkeeseen, niin kiinteistökehitysosaston on markkinoitava hanketta entistä kovemmin.

Yleissuunnitteluvaiheen tavoitteellinen läpimenoaika on kuusi viikkoa. Viimeistään yleissuunnitteluvaiheen loppupuolella tuotanto-osaston johtaja ja työpäällikkö asettavat hankkeelle työmaaorganisaation. Ainakin yhden henkilön tästä organisaatiosta olisi hyvä aloittaa tuotannon ennakkosuunnittelu työpäällikön ja hankintaosaston kanssa jo ennen rakennuslupahakemuksen jättämistä.

Yleissuunnitteluvaiheen tarkoitus on kehittää yleisratkaisut toteuttamiskelpoisiksi yleissuunnitelmiksi. Silloin rakennusliikkeen ohjausryhmä, käyttäjä, mahdollinen sijoittaja, suunnittelijat ja mahdollisten erityisalojen konsultit täsmentävät alustavasti valitut rakenteet ja järjestelmät siten, että rakennus on teknisesti, taloudellisesti ja aikataulullisesti mahdollista toteuttaa. Toteutustapa esitetään rakennuslupahakemukseen liitettävissä pääpiirustuksissa, jotka käyttäjä ja mahdollinen sijoittaja hyväksyvät. Pääpiirustuksia ovat asema-, pohja-, leikkaus- ja julkisivupiirustukset. Muita rakennuslupa-asiakirjoja ovat tyypillisesti:

- Todistus hallintaoikeudesta
- Valtakirja, mikäli hakemuksen tekee joku muu kuin hakija itse
- Naapurien kuulemiskirjeet
- Vesi- ja viemäriliitoslausunto tai -kartta
- Hankeselvitys tai -suunnitelma
- Energiaselvitys ja -todistus
- Kartta-aineisto luvan hakemista varten
- Maaperätutkimus, pintavaaitekartta ja perustamistapalausunto
- Ympäristöselvitys
- Hulevesisuunnitelma
- Selvitys rakennusjätteestä.

Rakennuslupa-aineiston tuottamiseen osallistuu rakennusliikkeen ohjausryhmä, suunnittelijat ja muut tarvittavat konsultit. Koordinointivastuu aineiston tuottamisesta on projektipäälliköllä. Pääsuunnittelija ja projektipäällikkö käyvät esittelemässä pääpiirustukset ja muut tuotetut suunnitelmat rakennusvalvonnassa ennen rakennuslupahakemuksen jättämistä. Rakennuslupahakemuksen jättämisen jälkeen siirrytään rakentamisen valmisteluvaiheeseen.

5.4 Rakentamisen valmisteluvaihe

Rakentamisen valmisteluvaihe on ajanjakso rakennuslupahakemuksen jättämisen ja rakennuslupapäätöksen välissä. Rakennuslupahakemuksen käsittely kestää noin yhden kuukauden, joten se on myös vaiheen tavoitteellinen läpimenoaika. Rakentamisen valmisteluvaiheessa jatketaan jo yleissuunnitteluvaiheessa aloitettua toteutussuunnittelua ja tuotannon ennakkosuunnittelua. Rakennusliikkeen ohjausryhmä järjestää vaiheen aluksi suunnitelmakatselmuksen, jossa tarkistetaan toteutussuunnitelmien valmiusaste ja toteutuskelpoisuus.

Toteutussuunnittelun tarkoituksena on jalostaa hyväksytyt yleissuunnitelma hankinnan ja rakentamisen vaatimiksi mitoitetuiksi suunnitelmiksi ja tuotemäärityiksi. Toteutussuunnitteluvaiheessa laadituista suunnitelmista ja asiakirjoista on selvittävät määrät ja laatu- ja käytettävät työtavat, jotta tarkat toteutuskustannukset pystytään laskemaan suorite- ja panospohjaisesti.

Tuotannon ennakkosuunnittelulla varmistetaan tuotannon aloitusedellytykset ja organisoitaa rakentaminen. Tuotoksina syntyvät yleisaikataulu, hankinta-aikataulu, suunnittelu-aikataulu, tavoitearvio ja erinäiset laatu- ja turvallisuusasiakirjat. Tuotannon ennakkosuunnittelun aikana kilpailutetaan myös rakentamisen aloittamisen kannalta kriittiset työtehtävät, käydään sopimusneuvottelut ja solmitaan aliurakkasopimukset.

Viimeistään hyväksytyt rakennuslupapäätöksen jälkeen kiinteistökehitysosaston on myytävä perustettu kiinteistöosakeyhtiö hankkeeseen sitoutuneelle sijoittajalle. Kiinteistöosakeyhtiön kauppakirjaan on syytä liittää ainakin yhtiöjärjestys, vuokrasopimus, kaupparekisteriote, tilinpäätös ja tontin kauppakirja. Kiinteistöosakeyhtiön kaupan yhteydessä allekirjoitetaan myös KVR-urakkasopimus kiinteistöosakeyhtiön ja rakennusliikkeen välille. KVR-urakkasopimukseen liitetään yleensä vähintäänkin seuraavat kaupalliset asiakirjat: urakkaneuvottelu- ja suunnittelukokousmuistiot, YSE 1998, hankintarajaliite, työ- ja turvallisuusliite ja maksuerätaulukko. Sopimukseen liitettäviä teknisiä asiakirjoja ovat tyypillisesti rakennustapaselostus, pääpiirustukset, LVI-järjestelmäkuvaus ja sähköjärjestelmäkuvaus. Hyväksytyt rakennuslupapäätöksen, kiinteistöosakeyhtiön kaupan ja allekirjoitetun KVR-urakkasopimuksen myötä siirrytään rakentamisvaiheeseen.

5.5 Rakentamisvaihe

Rakennusluvan saadessa lainvoiman järjestetään rakennusvalvonnan aloituskokous, johon osallistuvat rakennusvalvontaviranomainen, pääsuunnittelija sekä rakennusliikkeen projektipäällikkö, työpäällikkö ja vastaavatyönjohtaja. Rakentamisvaiheen alkaessa järjestetään myös työmaan sisäinen aloituspalaveri hankkeeseen osallistuville toimihenkilöille. Palaverissa käsitellään hankkeen yleistiedot, työmaaorganisaatio ja henkilöiden vastualueet, sopimusasiakirjat, urakkasopimuksen sisältö, hankkeen riskit ja mahdollisuudet, laadittavien työmaasuunnitelmien valmius, viranomaisasiat ja hankintoihin liittyvät asiat. Kokouksessa todetaan myös hankkeen päävastuun siirtyvän rakennuttamisosaston projektipäälliköltä tuotanto-osaston työpäällikölle, joka tarkoittaa toteutussuunnittelun ohjauksen ja johtamisen siirtymistä tuotanto-osastolle. Projektipäällikkö on kuitenkin mukana hankkeessa loppuun asti ja häntä konsultoidaan rakentamisvaiheen aikana aina tarvittaessa.

Rakentamisvaiheessa tuotanto-osaston tavoitteena on rakentaa suunnitelmien mukainen rakennus sovitussa aikataulussa ja budjetissa. Käyttäjät osallistuu rakentamisen aikana eri-

näisiin kokouksiin ja työmaakerroksiin, joissa varmistetaan käyttäjän vaatimusten täyttyvän tiloille. Rakentamisvaiheen loppupuolella käyttäjä alkaa myös valmistelemaan muuttoa uusiin tiloihin ja kilpailuttaa kiinteistön ylläpidon, mikäli se vastuunjakotaulukon mukaan kuuluu käyttäjän velvollisuuksiin. Sijoittajan tehtäviä rakentamisvaiheen aikana on valvoa rakentamista ja hallinnoida kiinteistöosakeyhtiön asioita.

Rakentamisvaiheen lopussa työpäällikkö järjestää luovutuksen valmistelukokouksen, johon osallistuvat vastaava työnjohtaja, tuotantoinsinööri, suunnittelijat, sijoittajan edustaja ja käyttäjän edusta. Valmistelukokouksessa käsitellään muun muassa suunnitelmien dokumentointitapa, määritetään kiinteistön huoltokirjan laajuus sekä sovitaan vastaanottotarkastuksen ja käytönopastuksen ajankohta. Rakentamisvaihe päättyy hyväksytyyn vastaanottotarkastukseen ja käytönopastukseen, jonka jälkeen alkaa jälkihoito ja takuu aika.

5.6 Jälkihoito ja takuu aika

Rakentamisvaiheen päätyttyä käyttäjä ottaa uudet tilat käyttöönsä. Uusiin tiloihin asettuminen on suuri muutos koko yritykselle, siten käytäntöjen muutoksiin on syytä varautua läpi henkilöstön. Käyttäjän vuokranmaksuvelvollisuus ja vastuu kiinteistön ylläpidosta alkavat muuton myötä. Vuokrasopimukseen liitetystä vastuunjakotaulukossa on määriteltä käyttäjän ja sijoittajan vastuut ylläpitotehtävistä.

Käyttäjän vuokranmaksuvelvollisuuden myötä sijoittaja saa vuokratuloja omistamastaan kiinteistöosakeyhtiöstä. Takuuajana tilaaja valvoo, että urakoitsija hoitaa takuunsa piiriin kuuluvat korjaukset. Hyväksytyin kaksivuotistakuutarkastuksen jälkeen sijoittaja vapauttaa urakoitsijan 2 % takuuajanvakuuden.

Rakennusliike järjestää taloudellisen loppuselvityksen jälkeen hankkeen lopputuloskeskustelun. Kokoukseen osallistuvat kaikki rakennusliikkeen työntekijät, jotka ovat olleet kiinteistökehityshankkeessa mukana. Kokouksessa keskustellaan, kuinka hankkeelle asetetut tavoitteet täyttyivät, mitkä osa-alueet onnistuivat ja mihin jäi vielä parannettavaa. Rakennusliike keskustelee myös käyttäjän ja sijoittajan kanssa hankkeen onnistumisesta ja pyytää heiltä asiakaspalautteen.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen päätavoitteena oli suunnitella toimitilakehityksen käyttäjälähtöinen liiketoimintaprosessi keskisuuren rakennusyrityksen käyttöön Suomessa. Päätavoitteen saavuttamiseksi asetettiin kolme alatavoitetta.

Alatavoitteena 1 oli kuvata kiinteistö- ja erityisesti toimitilakehityshankkeiden logiikka, vaiheet, tehtävät ja osapuolet Suomen kontekstissa. Alatavoite 1 saavutettiin luvussa 2, jossa raportoidaan kirjallisuustutkimus aiheesta kiinteistökehitys Suomen toimitilamarkkinoilla. Kirjallisuustutkimus auttoi tutkijaa ymmärtämään kiinteistö- ja erityisesti toimitilakehityshankkeiden logiikan, kolmikantamallin tärkeyden ja markkinatilanteen vaikutuksen hankkeiden onnistumiseen sekä sen, kuinka valtavan määrän osaamista kiinteistökehityshankkeet vaativat eri vaiheidensa ja tehtäviensä aikana.

Alatavoite 2 koostui kolmesta osatavoitteesta:

- Osatavoitteena 2.1 oli määrittää prosessijohtamiseen siirtyvän yrityksen edellytykset uudelle johtamistavalle sekä tunnistaa prosessijohtamisen tuomat haasteet ja hyödyt.
- Osatavoitteena 2.2 oli määrittää liiketoimintaprosessien peruskuvaukset ja liiketoimintaprosessien suunnittelun periaatteet yleisesti.
- Osatavoitteena 2.3 oli valita ne kuvaustavat, joiden arvioidaan soveltuvan keskisuuren rakennusliikkeen toimitilakehitysprosessiin.

Osatavoitteet 2.1 ja 2.2 saavutettiin luvussa 3 ja osatavoite 2.3 saavutettiin luvussa 4. Luvussa 3 raportoidaan kirjallisuustutkimus aiheesta prosessijohtaminen ja liiketoimintaprosessit ja luvussa 4 raportoidaan empiirisen tutkimuksen suorittaminen. Osatavoite 2.1 saavutettiin kappaleessa 3.5 Prosessit ja ihminen organisaatioissa. Kappaleessa selvitetään, kuinka yrityksen johtamis-, ajattelu- ja toimintatapa muuttuvat siirryttäessä funktionaalista organisaatiosta prosessikeskeiseen organisaatioon. Lisäksi syvennyttiin siihen, miten erilaiset ihmiset suhtautuvat prosessiajatteluun. Osatavoite 2.2 saavutettiin kappaleessa 3.3 Liiketoimintaprosessien kuvaaminen. Kirjallisuustutkimuksen pohjalta saavutettiin myös osatavoite 2.3 eli valittiin suunniteltavan toimitilakehitysluokan liiketoimintaprosessin kuvaustapa. Kuvaustavan valinta raportoidaan luvussa 4.3 Alustavan prosessi-kaavion suunnittelu ja raportointi.

Alatavoitteena 3 oli suunnitella kohdeyksikölle toimitilakehitysprosessi kirjallisuustutkimusten ja kohdeyksikön nykytilan analyysin ja muutostavoitteiden analyysin pohjalta.

Alatavoite 3 saavutettiin luvussa 4, jossa raportoidaan alustavan prosessinkaavion suunnittelu, tutkimuksen tulokset prosessin nykytilan ja muutostavoitteiden osalta sekä alustavan prosessin jalostaminen kohdeyksikön käyttöön. Luvussa 4 keskityttiin kuvauksen tekniseen raportointiin ja kohdeyksikön toimitilakehityksen kehittämiseen.

Päätavoite saavutettiin luvussa 5, jossa kuvataan keskisuuren rakennusliikkeen käyttäjälähtöinen toimitilakehitysliiketoimintaprosessi kokonaisuudessaan. Sanallisen kuvauksen tukena käytetään tutkijan laatimaa prosessikaaviota, joka on diplomityön liitteenä A. Tutkimuksen kaikki alatavoitteet ja päätavoite todetaan siten saavutetuiksi.

6.2 Kirjallisuustutkimuksen tarkastelu

Kirjallisuustutkimus jakaantui kontekstia ja teoreettista tietoa käsitteleviin lukuihin. Kontekstia käsiteltiin luvussa 2 Kiinteistökehitys Suomen toimitilamarkkinoilla ja teoreettista tietoa luvussa 3 Prosessijohtaminen ja liiketoimintaprosessit. Kiinteistökehitykseen kohdistuneessa kirjallisuustutkimuksessa aineistona käytettiin suomenkielistä lähteitä. Päälähdeteoksena käytettiin Kiiraksen ja Tammilehdon (2014) kirjoittamaa kirjaa Kiinteistökehitys. Suomenkielisiä teoksia kiinteistökehityksestä on melko niukasti olemassa. Tulosten luotettavuuden kannalta olisi ollut hyvä, että tutkimusaineistoksi olisi löytynyt useampi kiinteistökehitystä käsitteleviä teoksia.

Kappaleessa 2.1 määriteltiin kiinteistökehityksen käsitteet ja lähtökohdat, kappaleessa 2.2 esitettiin toimitilakehityksen osapuolet ja kappaleessa 2.3 tarkasteltiin toimitilahankekehityksen vaiheita ja tehtäviä. Kappaleiden 2.1 – 2.3 tuloksia hyödynnettiin toimitilakehitysliiketoimintaprosessin laadinnassa luvussa 4. Kappaleessa 2.4 esitettiin toimitilamarkkinat.

Prosessijohtamiseen ja liiketoimintaprosesseihin kohdistuneessa kirjallisuustutkimuksessa aineistona käytettiin suomenkielisiä lähteitä. Päälähdeteoksina käytettiin Laamasen ja Tinnilän (2009) kirjoittamaa kirjaa Prosessijohtamisen käsitteet sekä Laamasen (2001) kirjoittamaa kirjaa Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Prosessijohtamisesta ja liiketoimintaprosesseista on myös paljon englanninkielisiä lähdeteoksia, mutta tässä tutkimuksessa niitä ei käytetty.

Kappaleessa 3.2 määriteltiin ja luokiteltiin erilaiset prosessit, kappaleessa 3.3 esitettiin liiketoimintaprosessien kuvaaminen ja kappaleessa 2.4 esitettiin kiinteistökehitykseen sovellettuja prosessimalleja. Kappaleiden 3.2 – 3.4 tuloksia hyödynnettiin toimitilakehitysliiketoimintaprosessin laadinnassa luvussa 4. Kappaleissa 3.1 ja 3.5 tarkastellaan funktionaalisen organisaation ja prosessikeskeisen organisaation eroja, jotta ymmärretään mitä johtamis- ja ajattelutavan muutos tarkoittaisi konkreettisesti yrityksessä. Kirjallisuustutkimuksen tekeminen auttoi tutkijaa ymmärtämään aihepiirien kokonaisuudet ja loi tutkijalle teoreettisen pohjan keskisuurten rakennusyriytysten toimitilakehitysliiketoimintaprosessin laadintaa varten.

6.3 Empiirisen tutkimuksen tarkastelu

Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen toimitilakehitysliiketoimintaa sekä suunnitella toimitilakehityksen liiketoimintaprosessi keskisuurille rakennusyriyksille Suomessa. Empiirisen tutkimuksen suunnittelu ja toteutus raportoidaan luvussa 4 ja sen päätulos eli käyttäjälähtöisen toimitilakehitysliiketoimintaprosessin kuvaus esitetään luvussa 5. Prosessikuvauksen kohderyhmänä toimivat kaikki keskisuuret rakennusyriykset Suomessa.

Kappaleessa 4.1 suunniteltiin tutkimuksen toteutustapa ja kappaleessa 4.2 esiteltiin kohdeyksikön organisaatiokaavio ja liiketoimintaprosessit. Kappaleissa 4.3 – 4.5 suunniteltiin prosessi. Prosessin suunnittelu aloitettiin laatimalla alustava prosessikaavio kirjallisuustutkimuksen pohjalta. Alustavan prosessikaavion valmistuttua järjestettiin teemahaastattelut viiden kohdeyksikköön kuuluvan toimihenkilön ja yhden hallinto-osastoon kuuluvan projektipäällikön kanssa. Haastateltavia oli tutkijan mielestä sopiva määrä, mutta haastateltavista useampi olisi voinut olla hallinto-osastolta.

Haastatteluissa keskusteltiin aluksi yleisesti prosessijohtamisesta ja liiketoimintaprosessien kuvaamisesta. Toisena aiheena oli kiinteistökehityshankkeiden työnjako ja kolmantena aiheena alustavan prosessikaavion yleiskuva. Haastateltavat antoivat oman näemyksensä siitä, mitä osapuolia tarvitaan missäkin vaiheessa hanketta ja kenellä tulisi olla päävastuu hankkeesta sen eri vaiheissa. Lisäksi haastateltavilta tuli hyviä kehitysehdotuksia liittyen prosessin eri tahojen ja vaiheiden määrään. Neljäntenä aiheena keskusteltiin kehityshankkeiden riskinottohalusta, strategiasta ja kannattavuudesta.

Teemahaastattelujen ja havainnoinnin pohjalta tutkija jalosti alustavan toimitilakehitysprosessin sekä kohdeyrityksen että muiden Suomen keskisuurten rakennusyriytysten käyttöön. Prosessin kuvaus esitettiin luvussa 5.

6.4 Toimitilakehitysprosessin kuvauksen tarkastelu

Tämän tutkimuksen tuloksena laadittiin käyttäjälähtöisen toimitilakehitysliiketoimintaprosessin kuvaus keskisuurten rakennusyriytysten käyttöön Suomessa. Tutkija on suunnitellut prosessikuvauksen kirjallisuustutkimuksen, teemahaastattelujen, havainnoinnin ja asiakirjoihin tutustumisen pohjalta. Tutkimuksen tuloksen eli prosessikuvauksen arvioinnissa on syytä huomioida, että kuvaus olisi erilainen eri tutkijan tekemänä.

Prosessikuvaus esitetään luvussa 5. Prosessin alkupään vaiheet ja tehtävät ovat ominaisia vain käyttäjälähtöiselle toimitilakehitysprosessille. Nämä vaiheet ja tehtävät esitetään kappaleissa 5.1 ja 5.2. Kappaleissa 5.3 – 5.6 esitetyt vaiheet ja tehtävät kuuluvat niin sanottuun toimitilakehityksen vakioprosessiin. Vakioprosessin vaiheet ja tehtävät toistuvat kehityshankkeiden lähtökohdista riippumatta.

Kehityshankkeet ovat tyypillisesti monimutkaisia ja kaaosmaisia. Lisäksi hankkeiden vaiheita suoritetaan samanaikaisesti tai ne limittyvät toistensa kanssa. Näiden syiden vuoksi tutkija päätti kuvata niin sanotun tavoiteprosessin, jossa vain rakennusoikeuden hankintavaihe ja hanke- ja luonnossuunnitteluvaiheet esitetään limitettyinä. Prosessi etenee muutoin vaihe kerrallaan, jotta kuvaus on selkeämpi.

Kuvatussa toimitilakehitysprosessissa keskisuuren rakennusliikkeen riskinottohalu on pieni, minkä vuoksi rakennuspaikkaan ei haluta sitoa pääomaa ennen kuin käyttäjän kanssa on solmittu vuokrasopimus. Todellisuudessa hyvästä rakennuspaikasta voi olla kuitenkin kilpailua tai rakennuspaikan myyjä ei myönnä suunnitteluvarausta rakennuspaikkaan. Tällöin rakennusliikkeen tulee tarkastella rakennuspaikkaan ja käyttäjään liittyvät riskit ja mahdollisuudet sekä tehdä päätös rakennuspaikan ostamisesta tarkastelun pohjalta.

Riskien hallitsemiseksi rakentamisvaihetta ei haluta aloittaa ennen kuin kiinteistöosakeyhtiön kauppaa ja KVR-urakkasopimus ovat solmittu. Mikäli rakentaminen aloitettaisiin ilman tietoa sijoittajasta niin riski kiinteistöosakeyhtiön myymisestä jäisi rakentamisvaiheeseen ja sen jälkeiseen aikaan. Tällöin on mahdollista, että markkinatilanne huononee rakentamisen aikana eikä kiinteistön arvo riitä kattamaan investointikustannuksia. Toisaalta markkinoiden tilanne voisi kehittyä rakentamisvaiheen aikana myös paremmaksi, jolloin rakennusyrittäjä saisi paremman hinnan kiinteistöosakeyhtiöstä myymällä sen vasta rakennuksen valmistuttua.

6.5 Kohdeyrityksen toimitilakehityслиiketoimintaprosessin jatkokokehttminen

Tässä tutkimuksessa kehitettiin kohdeyritystä laatimalla sille toimitilakehityслиiketoiminnan prosessikuvaus. Prosessikuvauksen laadinnan yhteydessä määriteltiin prosessin vaiheet ja tehtävät sekä näiden vastuunjako. Lisäksi määriteltiin prosessin etenemisen kannalta tärkeät dokumentit ja kokoukset. Prosessikuvauksesta ei ole hyötyä kohdeyritykselle, mikäli kuvauksen mukaisesti ei toimita. Tämän vuoksi prosessi pitäisi ensin testata kohdeyrityksessä, jonka jälkeen siihen tulisi tehdä mahdolliset muutokset ja jalkauttaa yrityksen käyttöön. Prosessin testaus ja jalkauttaminen rajattiin pois tutkimuksesta aikataulusyistä.

Tässä tutkimuksessa laadittiin toimitilakehityksen liiketoimintaprosessi, joka käynnistyy käyttäjän tarpeesta uusille toimitiloille. Muita lähtökohtia toimitilakehityshankkeille ovat sijoittajan tarve uusille vuokrattaville tiloille, yrityksen omistuksessa oleva rakennuspaikka tai idea, jolle etsitään rakennuspaikka, käyttäjä ja sijoittaja. Kohdeyritys omistaa tontteja pääkaupunkiseudulla, joten tästä lähtökohdasta käynnistyvälle prosessikuvaukselle olisi tutkijan mielestä tarvetta. Tässä tutkimuksessa laaditusta prosessikuvauksesta

voisi hyödyntää vakioprosessin osuutta myös tonttilähtöisessä kiinteistökehitysliiketoimintaprosessissa.

Prosessin suorittamisen tueksi olisi syytä laatia mallilomakkeita ja tarvittaessa suunnitella tarkempia toimintaohjeita yksittäisten tehtävien suorittamiseen. Osa lomakkeista on varmasti jo olemassa, joten prosessin jatkokehittämiseksi olemassa olevat lomakkeet kannattaa kerätä kerätä yhteen paikkaan. Näin selviäisi mitä lomakkeita on jo olemassa ja mitkä lomakkeet on laadittava alusta lähtien. Lomakkeita laadittaessa olisi syytä huomioida myös ulkomaalaiset asiakkaat, siksi lomakkeet tulisivat laatia myös kansainväliseen muotoon.

Tässä tutkimuksessa laaditun prosessikaavion voisi jatkokehittää yksittäisten hankkeiden ohjaus- ja valvontatyökaluksi. Silloin prosessikaavio kannattaisi muuttaa sähköiseen muotoon siten, että toimintaohjeet, lomakemallit ja lomakemalleista hankkeen aikana laaditut dokumentit ja pöytäkirjat avautuisivat näytölle klikkaamalla haluttua tehtävää, dokumenttia tai kokousta. Sähköistä prosessikaaviota voisi samalla käyttää kuten valvontavinjettiä eli kaaviossa näkyisi tietyllä värillä hankkeen aikana suoritettavat vaiheet ja tehtävät ja tietyllä värillä vaiheet, joita ollaan suorittamassa. Näin koko organisaation henkilöstö tietäisi, kuinka kehityshankkeet etenevät. Asiakasdokumentit, jotka eivät sovellu koko henkilöstön nähtäväksi näkyisivät vain henkilöille, joilla on niihin käyttöoikeus.

Toimitilakehityshankkeet eivät toteudu, mikäli käyttäjää ja sijoittajaa ei saada sitoutettua hankkeeseen. Käyttäjät eivät ole useinkaan kiinteistö- ja rakennusalan asiantuntijoita, joten heille saattaa olla suuri kynnys osallistua rakennushankkeeseen. Tämän vuoksi tutkimuksessa laaditusta prosessikaaviosta ja -kuvauksesta voisi jalostaa käyttäjien sitouttamiseen tarkoitetun kuvauksen, josta selviää yksiselitteisesti mitä käyttäjiltä vaaditaan rakennushankkeen aikana ja kuinka käyttäjien tehtävät vaikuttavat koko hankkeeseen. Kuvasta voisi käyttää myös kohdeyrityksen yleiseen markkinointiin.

7. YHTEENVETO

Tutkimuksen päätavoitteena on suunnitella toimitilakehityksen asiakaslähtöinen liiketoimintaprosessi keskisuurten rakennusyritysten käyttöön Suomessa. Tutkimuksella on lisäksi kolme alatavoitetta, jotka tukevat tutkimuksen päätavoitteen saavuttamista. Alatavoitteena 1 on kuvata kiinteistö- ja erityisesti toimitilakehityshankkeiden logiikka, vaiheet, tehtävät ja osapuolet Suomen kontekstissa. Alatavoite 2 sisältää kolme osatavoitetta. Osatavoitteena 2.1 on määrittää prosessijohtamiseen siirtyvän yrityksen edellytykset uudelle johtamistavalle sekä tunnistaa prosessijohtamisen tuomat haasteet ja hyödyt. Osatavoitteena 2.2 on määrittää liiketoimintaprosessien peruskuvaukset ja liiketoimintaprosessien suunnittelun periaatteet yleisesti. Osatavoitteena 2.3 on valita ne kuvaustavat, joiden arvioidaan soveltuvan keskisuuren rakennusliikkeen toimitilakehitysprosessin kuvaamiseen. Alatavoitteena 3 on suunnitella kohdeyritykselle toimitilakehitysprosessi kirjallisuustutkimuksen ja kohdeyksikön nykytilan analyysin ja muutostavoitteiden analyysin pohjalta.

Tutkimus sisältää kirjallisuustutkimuksen, joka jakaantuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa (luku 2) tarkastellaan tutkimuksen kontekstia eli kiinteistökehitystä Suomen toimitilamarkkinoilla. Luvussa 2 perehdytään kiinteistökehityksen käsitteisiin, osapuoliin, lähtökohtiin, vaiheisiin ja tehtäviin sekä toimitilamarkkinoihin. Luvussa 2 saavutetaan alatavoite 1. Toisessa osassa (luku 3) tarkastellaan teoreettista tietoa eli prosessijohtamista ja liiketoimintaprosesseja. Luvussa 3 perehdytään prosessijohtamisen historiaan ja tarkoitukseen, liiketoimintaprosessien kuvaamiseen sekä siihen, kuinka yrityksen johtamis-, ajattelu- ja toimintatapa muuttuvat siirryttäessä funktionaalisesta organisaatiosta prosessikeskeiseen organisaatioon. Luvussa 3 saavutetaan osatavoitteet 2.1 ja 2.2. Kirjallisuustutkimuksen tutkimusaineistona käytettiin suomenkielisiä lähteitä.

Empiirinen tutkimus (luku 4) sisälsi alustavan prosessikuvauksen suunnittelun, kohdeyrityksen toimitilakehitysliiketoiminnan nykytilan ja muutostavoitteiden analyysin sekä alustavan prosessikuvauksen jalostamisen kohdeyrityksen käyttöön. Alustava prosessikuvaus suunniteltiin kirjallisuustutkimuksen pohjalta. Kohdeyksikön toimitilakehitysliiketoiminnan nykytila ja muutostavoitteet selvitettiin asiantuntijahaastatteluin, havainnoiden ja aiemmin toteutettujen toimitilakehityshankkeiden asiakirjoihin tutustumalla. Nykytilan ja muutostavoitteiden analyysin tuloksena saatiin selville toimitilakehitysliiketoiminnassa esiintyviä ongelmia ja kehitystarpeita. Nykytilan ja muutostavoitteiden analyysin tulokset huomioitiin jalostaessa alustava prosessikuvaus kohdeyksikön käyttöön so-pivaksi. Luvussa 4 saavutetaan alatavoitteet 2.3 ja 3.

Tutkimuksen päätulos eli keskisuuren rakennusliikkeen käyttäjälähtöinen toimitilakehitysliiketoimintaprosessi kuvataan luvussa 5. Samalla saavutetaan tutkimuksen päätavoite. Sanallisen kuvauksen tukena käytetään tutkijan laatimaa prosessikaaviota. Tutkimuksen päätuloksena laadittu prosessikuvaus on tehty Suomen keskisuurten rakennusyriytysten käyttöön. Kappaleissa 5.1 ja 5.2. esitetään vain käyttäjälähtöiselle toimitilakehitysprosessille ominaiset vaiheet ja tehtävät. Sen sijaan kappaleissa 5.3 – 5.6 esitetyt vaiheet ja tehtävät kuuluvat niin sanottuun toimitilakehityksen vakioprosessiin. Vakioprosessin vaiheet ja tehtävät toistuvat kehityshankkeiden lähtökohdista riippumatta.

Kohdeyrityksen toimitilakehitysliiketoiminnan jatkokehittämiseksi tehdyt ehdotukset koskevat tässä tutkimuksessa laaditun prosessikuvauksen testausta ja jalkauttamista. Lisäksi ehdotetaan muista lähtökohdista käynnistyvien toimitilakehitysliiketoimintaprosessien kuvaamista ja laaditun prosessikaavion jalostamista yksittäisten hankkeiden ohjaus- ja valvontatyökaluksi.

LÄHTEET

Auditar Oy. 2011. Osakeyhtiön tilinpäätöksen aikataulu. [WWW]. [viitattu 12.6.2017]. Saatavissa: http://www.auditar.fi/files/2016/01/osakeyhtion_vuosikello.pdf

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. 368 s.

Huotari, J. ja Salmikangas, E. Projektihallinnan perusteet – Johdanto, määritelmät. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 38 s. Saatavissa: http://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZT4010/IIZT4010_2.pdf

JUHTA. 2002. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. 12 s. Saatavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

Jyväskylän Yliopisto. Sanasto. [WWW]. [viitattu 21.4.2017]. Saatavissa: https://www.jyu.fi/hallinto/oplaapro/laatu prosessi/sanasto/index_html

Kankainen, J. ja Junnonen, J. 2017. Rakennuttaminen. Rakennustieto Oy. Tammer-Paino Oy. Tampere. 101 s.

Kasso, M. 2010. Kiinteistön kauppa ja omistaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna. 428 s.

Kiiras, J. ja Tammilehto S. 2014. Kiinteistökehitys. 4. painos. Kiinteistöalan kustannus Oy. Helsinki. 180 s.

Koskenvesa, A. 2015. Mitä tuotannossa tulee ohjata – Työmaan johtaminen. Mittaviiva Oy. Tampereen Teknillisen Yliopiston rakennustuotannon ohjaus-opintojakson luentoaineisto.

KTI Kiinteistötieto Oy. 2016. KTI Markkinakatsaus: Syksy 2016. 16 s. Saatavissa: https://kti.fi/wp-content/uploads/post/KTI_markkinakatsaus_S16_netti.pdf

Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. ja Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit – Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. 174 s.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 3. painos. Suomen Laatu keskus Oy. Helsinki. 300 s.

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

Lahti, P. ja Viljaranta, J. 2013. Rakennusyrityksen kirjanpito ja tilinpäätös. 5. painos. Suomen Rakennusmedia Oy. Sastamala. 254 s.

Mäkelä, K. 2007. Prosessien kuvaaminen. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu. 47 s. Saatavissa: https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/20645443/prosessin_kuvaaminen_hamk_14.12.2007._opiskelijaversio.pdf

Nevala, T., Palo, M., Sirén, M., Haulos, S. 2016. Kiinteistövälittäjän käsikirja. 9. painos. Kiinteistöalan Kustannus Oy. Helsinki. 724 s.

Olkkonen, O, Kaleva, H ja Land, P. 1997. Toimitilasijoittaminen – Markkinat, strategia, analyysi. Nykypaino Oy. Helsinki. 232 s.

Osakeyhtiölaki. 2006. 21.7.2006/624. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Patentti- ja rekisterihallitus. 2017. Osakeyhtiön perustamisilmoitus. [WWW]. [viitattu 9.6.2017]. Saatavissa: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/perustaminen.html>

Rakennusteollisuus RT. 2016. Rakennusteollisuus RT:n suhdannekatsaus: Syksy 2016. 8 s. Saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdannekatsaukset/2016/lokakuu-2016/suhdanne-syksy-2016-net.pdf>

RAKLI ry. 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. laitos. Sanastokeskus TSK ry. Helsinki. 61 s. Saatavissa: http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kiinteistoliiketoiminnan_sanasto2.pdf

RAKLI ry. 2017. Toimitilamarkkina. [WWW]. [viitattu 8.2.2017]. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/toimitilat/toimitilamarkkina.html>

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

Suomen yrittäjät. 2014. Osakeyhtiö. [WWW]. [viitattu 9.6.2017]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vas-tuut/osakeyhtio-317935#>

