

Maanmittaus 80:1-2 (2005)

Saapunut 9.9.2004

Hyväksytty 18.4.2005

Kiinteistöjen käyttäjäorganisaatioiden kiinteistöjohtamisen strategioista

Anna-Liisa Lindholm

Teknillinen korkeakoulu, Kiinteistöopin laboratorio

PL 1200, 02015 TKK

anna-liisa.lindholm@tkk.fi

***Tiivistelmä.** Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan kiinteistöjohtamisen nykytilannetta ja roolia erityyppisissä käyttäjäorganisaatioissa tutkimalla niin yritysten kuin julkisen sektorin organisaatioiden kiinteistöjohtamisen strategioiden sisältöä ja yhteyttä organisaation ydintoiminnan strategioihin. Tutkimus on luonteeltaan eksploratiivinen, jossa aineisto on kerätty haastattelemalla 26 yrityksen ja julkisen organisaation kiinteistöjohtajaa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kiinteistöjohtaminen on kehittynyt alihoidetusta ja aliarvostetusta kustannustekijästä kohti ydintoiminnan tukea ja lisäarvoa luovaa resurssia, jonka strategia muodostetaan tiiviissä yhteydessä ydintoiminnan kanssa ja sen tavoitteet huomioiden. Kiinteistöjohtamisen keinot toteuttaa missiota ovat edelleen pääosin perinteisiä, kiinteistön fyysisiin tai taloudellisiin ominaisuuksiin keskittyneitä.*

***Avainsanat:** kiinteistön käyttäjäorganisaatio, kiinteistöjohtaminen, strategia.*

1 Johdanto

Globalisaation ja kiristyneen kilpailun myötä niin taloudellisen kuin toiminnallisenkin toimintaympäristön muutos on herättänyt monet organisaatiot tarkastelemaan myös muiden kuin ydintoimintojensa tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Erityisesti tehokkuusvaatimukset sekä toiminnan että talouden näkökulmasta ovat saaneet organisaatiot kiinnittämään huomiota kaikkiin käytössään oleviin resursseihin ja niiden mahdollisuuksiin tuoda lisäarvoa ydintoiminnalle. Organisaatioiden resursseista kiinteistöjen ja tilojen on kuitenkin arvioitu jääneen liian vähälle huomiolle ja niitä on tutkimusten mukaan pidetty jopa alihoidettuina ja aliarvostettuina resursseina (mm. Zeckhauser ja Silverman 1983; Veale 1989; Nourse 1990; Arthur Andersen 1993; Rodriguez ja Sirmans 1996; Allard ja Barber 2003). Kiinteistöjohtaminen on useissa yrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa perinteisesti keskittynyt yksittäisiin toimintoihin ja projekteihin joko

teknisestä tai kustannusten alentamisen näkökulmasta jättäen huomioimatta käyttäjäorganisaation pitkän tähtäimen tulokset ja tavoitteet (mm. Joroff ym. 1993).

Niin yrityksissä kuin julkisen sektorin organisaatioissa eri resurssien täysimääräistä hyödyntämistä voidaan kuitenkin pitää kilpailukykyisen toiminnan perusedellytyksenä. Organisaatioiden ydintoimintojen tarpeiden ja muutosten ennakoimista ja niiden vaikutusten konkretisointia mm. tilatarpeen kehitykseen pidetään edellytyksenä menestyksekkäälle kiinteistöjohtamiselle (Gibler ym. 2002, s. 240; Krumm ym. 1998, s. 377). Lambertin ym. (1995) mukaan käyttäjien tarpeita voidaan paremmin ennakoida laatimalla kiinteistöjohtamisen strategia, jossa on nähtävissä käyttäjän ydintoiminnan tavoitteiden (tehokkuus, asiakasyytyväisyys, tuottavuus, kustannusten hallinta jne.) merkitys. Noursen ja Roulacin (1993) mukaan kiinteistöjohtamisen strategiassa on olennaista, että se on laadittu organisaation ydintoiminnan strategioiden pohjalta ja strategiatutkimuksen periaatteiden mukaan (esim. Ward ym. 1996, s. 602; Gupta ja Lonial 1998, s. 243–244) siinä kuvataan keinot, joilla voidaan myötävaikuttaa organisaation kilpailuedun luomiseen.

Tässä tutkimuksessa analysoidaan erityyppisten kiinteistöjen käyttäjäorganisaatioiden kiinteistöjohtamisen strategioiden sisältöä ja yhteyttä organisaation ydintoiminnan strategioihin. Tavoitteena on kuvata kiinteistöjohtamisen nykytilannetta ja roolia erityyppisissä käyttäjäorganisaatioissa ja tunnistaa niitä kiinteistöjohtamisen elementtejä, joilla voidaan myötävaikuttaa organisaation kilpailuedun luomiseen ja lisäarvon tuottamiseen organisaatiolle.

Tutkimus on luonteeltaan eksploratiivinen eli teoria muodostetaan empiirisen aineiston pohjalta mukailien *grounded theory* -tutkimusmenetelmää. Empiirinen aineisto on koottu haastattelemalla 26 kiinteistöjohtamisen strategian laatimiseen ja toteuttamiseen osallistunutta henkilöä eri toimialoja edustavissa organisaatioissa Suomessa, Iso-Britanniassa, Yhdysvalloissa ja Hollannissa sekä tutkimalla organisaatioiden strategia-asiakirjoja. Tutkimus rajataan organisaatioihin, joissa kiinteistöjohtaminen on puhtaasti tukitoiminto.

Useat tutkimukset niin Euroopassa kuin Yhdysvalloissakin ovat käsitelleet yritysten ja julkisten organisaatioiden käytössä olevien kiinteistöjen ja tilojen johtamisen nykytilannetta (mm. Nourse ja Roulac 1993; Gibson 1994; Roulac 2001; Gibson ja Barkham 2001; Gibler ym., 2002; Allard ja Barber 2003; Roulac ym. 2003). Kiinteistöjohtamisen strategioiden sisältöä ja yhteyttä organisaation ydinliiketoiminnan strategiaan on tutkimuksissa vain sivuttu. Osa tutkimuksista on ollut myös hyvin teoreettisia (esim. Nourse ja Roulac 1993) tai tutkimukset ovat rajoittuneet käsittelemään vain yhtä toimialaa (esim. Gibson ja Barkham 2001).

Artikkeli jakaantuu viiteen osaan. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan tutkimusaiheeseen käsittelemällä tutkimuksen taustaa, aihepiiriä ja aihetta. Lisäksi kuvataan tutkimuksen keskeisimmät tavoitteet ja tutkimusmenetelmä. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen aiheeseen liittyvät keskeisimmät teoriat lähinnä strategiatutkimuksen ja yritysteorian alueelta ja esitellään aihealueeseen liittyviä aikaisempia empiirisiä tutkimuksia ja tutkimustuloksia. Kolmannessa luvussa

kuvataan johdantoa tarkemmalla tasolla tutkimuksen metodologiaa eli tutkimuksessa käytettyä tutkimusotetta, -menetelmää ja tiedonkeruumenetelmiä. Raportin neljännessä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja analysoidaan empiirisen tutkimuksen tuloksia aiheeseen liittyvän teorian ja aikaisempien tutkimustulosten valossa. Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitetään analyysin pohjalta johtopäätökset sekä tutkimuksen rajoitukset.

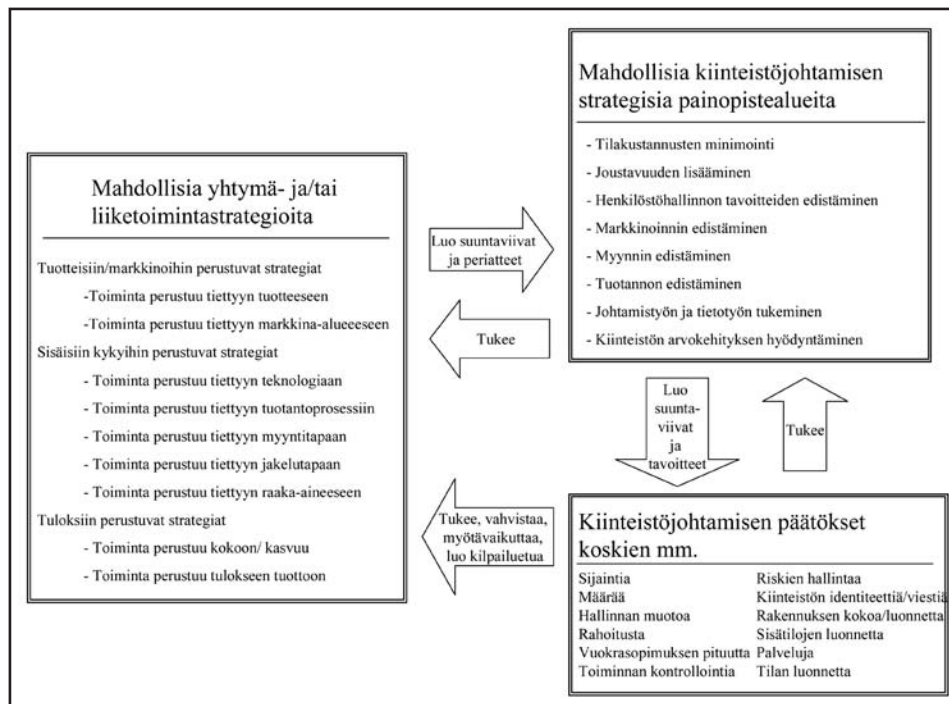
2 Kiinteistöjohtamisen strategia suhteessa ydintoiminnan strategioihin

Omistajalähtöisen ajattelumallin mukaan yritysten päätavoitteena on omistajille tulevan tuoton maksimointi (Lazonick ja O'Sullivan 2000). Julkisen sektorin organisaatioiden tavoitteena on puolestaan tehokkaiden ja taloudellisten palveluresurssien tarjoaminen veronmaksajille (Bond ja Dent 1998). Organisaatioiden tulisi seurata näitä päätavoitteita kaikessa toiminnassaan, mutta omistajien varallisuuden maksimointi ainoana tavoitteena ja kannustimena ei todennäköisesti herätä työntekijöiden ja organisaation johdon halua saavuttaa paras mahdollinen tulos (Jensen 2001). Siksi organisaation perimmäinen tavoite tulee täydentää visiolla, missiolla ja strategioilla, jotka yhdistävät organisaation eri sidosryhmät ja kertovat kullekin osapuolelle läheiset tavoitteet heidän omalla ”kielellään”. Strategiakirjallisuudessa (esim. Simpson 1994; Feo ja Jansen 2001; Kaplan ja Norton 1996) organisaation tavoitetilaa kutsutaan visioksi ja organisaatioiden tarkoitusta ja perustehtävää missioksi. Strategiaa kutsutaan suunnitelmaksi, jolla organisaation tavoitetila ja tehtävät voidaan saavuttaa ja toteuttaa. Siinä määritellään mm. keinot organisaation tavoitteiden, resurssien, toimintaympäristön, mahdollisuuksien ja riskien yhteensovittamiseksi ja optimoimiseksi (Hofer ja Shendel 1978; Thompson ja Strickland 1981).

Organisaatioiden strategiat jaetaan usein kolmeen tasoon, joita ovat yhtymätason, liiketoimintatason ja toiminnallisen tason strategiat (Fine ja Hax 1985, Hofer ja Schendel 1978). Yhtymätason strategian tavoitteena on muodostaa suuntaviivat koko organisaation toiminnalle. Sen avulla saavutetaan organisaation perimmäiset tavoitteet ja siinä luodaan mm. organisoinnin, rahoituksen ja resurssien kohdentamisen yleiset periaatteet (esim. Gupta ja Lonial 1998). Liiketoimintatason strategialla kuvataan kunkin yrityksen eri liiketoiminta-alueiden toiminnan suuntaviivat ja yhtymäkohdat yhtymätason strategiaan. Liiketoimintatason strategia on tyypillisesti yhden yksikön tai liiketoiminnan kattava. Toiminnallisen tason strategioita laaditaan organisaation tukitoimintoja varten, sillä yritysten ja julkisten organisaatioiden ydintoiminta tarvitsee tuekseen monentyyppisiä tukiresursseja: pääomaa, työvoimaa, teknologiaa, tietoa ja lähes aina myös toimitiloja (Joroff ym. 1993, s. 11). Toiminnallisen tason strategia kuvaa, miten yrityksen eri tukitoiminnot myötävaikuttavat ylempien tasojen strategioiden toteutumiseen tavalla, joka myös tuo kilpailuetua organisaatiolle. (Ward ym. 1996, s. 602; Gupta ja Lonial, 1998, s. 243–244). Toiminnallisten strategioiden sanotaan ikään kuin lisäävän yksityiskohdat yhtymä- ja liiketoimintatason strategioihin (Thompson ja Strickland, 1990, s. 40).

Käyttäjäorganisaatioissa, joissa kiinteistöjohtaminen on ydintoiminnan tukitoiminto, tulee kiinteistöjohtamisen suuntaviivat muodostaa toiminnallisen tason strategian periaattein. Hillin ja Jonesin (1995) mukaan myös jokaisella tukitoiminnolla tulee olla omat tehtävänsä, tavoitteensa ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi eli missio, visio ja strategia. Tällöin voidaan puhua kiinteistöjohtamisen missiosta ja strategiasta, jonka sisältö riippuu käyttäjäorganisaation ydintoiminnan strategioista (Nourse ja Roulac 1993).

Noursen ja Roulacin (1993) teoreettisen mallin (kuva 1) mukaan kiinteistöjohtamisen strategia voidaan muodostaa valitsemalla yksi tai useampi kiinteistöjohtamisen strateginen painopistealue, jotka tukevat organisaation valitsemaa liiketoimintastrategiaa. Näin muodostettu kiinteistöjohtamisen strategia luo suuntaviivat kiinteistöjohtamisen päätöksille ja toiminnalle, jotka tukevat kiinteistöjohtamisen strategiaa ja myötävaikuttaa ja vahvistaa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Noursen ja Roulacin (1993) malli perustuu Tregoen ja Zimmermanin (1980) identifioimaan yhdeksään vaihtoehtoiseen liiketoimintastrategiaan, joiden pohjalta he ovat kehittäneet kokoelman vaihtoehtoisia kiinteistöjohtamisen strategisia painopistealueita ja kuvanneet asioita, joita kiinteistöjohtamisen päätökset yleisimmin koskevat.



Kuva 1. Yrityksen tukitoimintona toimivan kiinteistöjohtamisen strategian ja päätösten yhteys organisaation ydintoiminnan strategioihin (Mukaellen: Nourse ja Roulac 1993, s. 492).

Acoban ja Fosterin (2003) mukaan monet kiinteistöorganisaatiot ovat kehittäneet strategioita kiinteistösalkkujensa hallinnointiin, mutta eivät ole yhdistäneet strategioita varsinaisen ydintoiminnan tukemiseen. Myös Gibler ym. (2002) ja Roulac ym. (2003) tutkimustulosten mukaan kiinteistöjohtamisen yleisimmät strategiset tavoitteet, kuten liiketoiminnan kasvun aiheuttaman tilatarpeen tyydyttäminen, liiketoimintayksiköiden yksittäisten tarpeiden täyttäminen, kiinteistösalkkun hallinnointikulujen minimointi ja kiinteistösalkkuun sidotun pääoman arvon maksimointi, ovat perinteisen ”kiinteistökeskeisen” ajattelutavan mukaisia, jossa hankitaan organisaatiolle tilat alhaisimpaan hintaan sen sijaan, että keskityttäisiin työntekijöiden tuottavuuden tai joustavuuden lisäämisen kautta saataviin hyötyihin.

Krummin (2001) mukaan kiinteistöjohtamisen strategian ei tulisi rajoittua ainoastaan kustannusten alentamiseen tai operationaalisen tehokkuuden saavuttamiseen keskittymällä ulkoistettaviin toimintoihin ja kiinteistöihin. Useiden tutkijoiden (Nourse ja Roulac 1993; Voordt ja Meel 2000; de Jonge 1996) mukaan kiinteistöjohtamisella voidaan vaikuttaa kustannusten pienentämisen lisäksi organisaation ydintoimintaan useiden, monesti huomioimatta jääneiden, keinojen avulla. Tilasuunnittelun, sijaintien valinnan ja palveluratkaisujen kautta voidaan vaikuttaa mm. työntekijöiden tuottavuuteen, organisaation prosessien tehokkuuteen, loppuasiakkaiden tyytyväisyyteen, yrityksen imagoon, myynnin ja markkinoinnin edistämiseen, organisaation toiminnalliseen joustavuuteen ja organisaation muutosprosessien edistämiseen. Laatimalla kiinteistöjohtamisen strategia niin, että siinä on nähtävissä organisaation liiketoimintayksiköiden tavoitteet ja kiinteistöjohtamisen moninaiset keinot saavuttaa nämä tavoitteet, kiinteistöjohtajat voivat näyttää arvonsa organisaation ydintoiminnalle ja olla osa koko organisaation strategiaprosessia (Lambert ym. 1995). Näin toteutettuna strategiaprosessi voi parhaimmillaan olla yhdistävä tekijä organisaation kiinteistöjohtamisen ja ydintoiminnan välillä ja auttaa kiinteistöjohtajia selviytymään aikaisemmissa tutkimuksissa (Carn ym. 1999; Gibler ym. 2002; Pittman ja Parker 1989; Schaefers 1999; Veale 1989) identifioituista ongelmista, jotka ovat liittyneet kiinteistöjohtamisen jäämiseen organisaation strategiaprosessin ulkopuolelle.

Aikaisemmista tutkimuksista ainoastaan Gibsonin ja Barkhamin tutkimustulokset (2001) ovat osoittaneet, että kiinteistöjohtamista toteutetaan pääsääntöisesti liiketoiminnan näkökulmasta. Heidän tutkimuksen mukaan joka toisella brittiläisellä vähittäismyyntiä harjoittavalla yrityksellä kiinteistöjohtamisen mission pääpaino on lisäarvon luomisessa ja joka toisella kustannusten alentamisessa. Riippumatta missiosta kaksi kolmasosaa vastaajista toteuttaa missiotaan liiketoiminnan näkökulmasta ja yksi kolmasosa kiinteistöjen näkökulmasta. Gibsonin ja Barkhamin (2001) tutkimustulokset osoittavat tosin aikaisempien tutkimusten (Avis ym. 1989; Weatherhead 1997; Gale ja Case 1989; Schaefers 1999) mukaisesti kiinteistöjen ja kiinteistöjohtamisen korostuneen strategisen merkityksen vähittäisliiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä, eivätkä näin ollen indikoivat kovin hyvin kiinteistöjohtamisen trendejä yleisesti.

3 Empiirinen tutkimus

3.1 Metodologia

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata tiettyä ilmiötä, joten tutkimus on eksploratiivinen. Tutkimus on luonteeltaan myös induktiivinen, koska tavoitteena on muodostaa empiirisen aineiston pohjalta yleisiä väitteitä sen sijaan että testattaisiin aikaisempia teorioita ja johdettaisiin niiden pohjalta hypoteeseja. Tutkimuksen tavoitteen ja luonteen perusteella sopivimmaksi tutkimusmenetelmäksi valittiin *grounded theory* (aineistoon perustuva teoria) -tyyppinen tutkimusmenetelmä, jota on menestyksellisesti sovellettu niin organisaatiotutkimuksissa (Sekaran 1992) kuin yrityksen kiinteistöjohtamista käsittelevissä tutkimuksissa (O'Mara 1997; Gibson ja Barkham 2001).

3.2 Otoksen valinta ja kuvaus

Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan kiinteistöjohtamisen strategioiden sisältöä ja muodostusprosessia eri tyyppisissä kiinteistöjen ja tilojen käyttäjäorganisaatioissa. Tällöin tutkimuksen perusjoukon muodostavat käyttäjäorganisaatioiden kiinteistöjohtamisen strategian laatimiseen osallistuneet henkilöt ja strategia-asiakirjat. Aineisto koostuu siis niin puhutusta kuin kirjoitetusta kiinteistöjohtamisen strategiasta. Koska tutkimuksella haluttiin päästä mahdollisimman hyvään yleistettävyyteen, päädyttiin valitsemaan tutkimusorganisaatiot useilta eri toimialoilta ja useista eri maista. Resurssien rajallisuuden vuoksi tutkimus rajattiin neljään eri maahan: Suomeen, Yhdysvaltoihin, Hollantiin ja Iso-Britanniaan. Alueellinen valinta tehtiin tutkimusryhmän olemassa olevien kontaktien perusteella valittuihin maihin.

Tutkimusorganisaatiot valittiin harkintaotannalla (*judgement sampling*), joka perustuu tutkijan arvioon osallistujien tyypillisyydestä tai kiinnostavuudesta (Sekaran 1992, Robson 1994). Otannan ensimmäinen kriteerinä oli organisaatioiden valitseminen sellaisilta toimialoilta, joissa kiinteistöt ja tilat eivät oletettavasti liity läheisesti organisaation ydintoimintaan. Tämän kriteerin perusteella rajattiin tutkimuksen ulkopuolella vähittäisliiketoimintaa, sijoittamista ja hotellitoimintaa pääasiallisesti harjoittavat yritykset, koska tämän tyyppisissä organisaatioissa on todettu kiinteistöjen olevan olennainen osa organisaation ydintoiminnan strategiaa (esim. Avis ym. 1989; Weatherhead 1997; Gale ja Case 1989; Schaefers 1999). Lisäksi otoksen valintaan vaikuttivat organisaatioiden kiinteistöjohtamisen aktiivisuus ja tunnettavuus (osallistuminen alan seminaareihin, verkostoihin, konferensseihin jne.) sekä tutkimusryhmän jäsenten olemassa olevat kontaktit eri organisaatioihin. Otannan valinnassa tiedostettiin, että harkintaotanta menetelmänä rajoittaa yleistysten tekemisiä otoksesta populaatioon (Robson 1994), mutta rajoituksista huolimatta sen katsottiin sopivan parhaiten käytössä oleviin resurssiraameihin ja edustavan otoksen muodostamiseen, joka pystyy tarjoamaan tutkimuksessa hyödynnettävän aineiston. Harkintaotanta koettiin sopivaksi myös siksi, että pystyttiin muodostamaan otos, jossa haastateltavat ovat halukkaita

kertomaan mahdollisimman avoimesti omasta organisaatiostaan ja toiminnastaan ja myötävaikuttamaan näin uuden tiedon syntymiseen.

Pääasiallisesti tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska haastattelun koettiin sopivan parhaiten *grounded theory* -tyyppiseen tutkimusmenetelmään, jossa pyritään saamaan mahdollisimman laajoja ja jopa uusia näkökohtia esille. Haastattelujen lisäksi tietoa kerättiin kirjallisesta aineistosta: organisaatioiden vuosikertomuksista, ydintoiminnan strategiasta ja kiinteistöjohtamisen strategiasta.

Taulukossa 1 kuvataan tutkimukseen osallistuneita organisaatioita ja haastateltuja henkilöitä säilyttäen organisaatioiden ja haastateltujen anonymiteetti. Organisaatioista kuvataan organisaatiotyyppi (julkinen / yksityinen), toimiala, haastattelutilanteeseen osallistuneiden henkilöiden määrä, henkilöiden toimenkuva organisaatiossa ja kiinteistöjohtajan esimiehen toimenkuva. Haastateltujen toimenkuvaa on pyritty yhdenmukaistamaan vertailtavuuden parantamiseksi. Nimikkeellä kiinteistöjohtaja tarkoitetaan organisaation ylintä kiinteistöasioista päättävää henkilöä. Nimikkeellä kiinteistöpäällikkö tarkoitetaan suoraan kiinteistöjohtajan alaisuudessa toimivaa henkilöä.

Tutkimuksessa oli mukana 26 organisaatiota, joista 17 yritystä ja yhdeksän julkista organisaatiota. Organisaatiot edustavat 19 eri toimialaa ja neljää eri maata. 17 organisaatiossa haastateltiin ylintä kiinteistöasioista päättävää henkilöä (kiinteistöjohtaja). Lopuissa yhdeksässä organisaatiossa haastateltiin henkilöä, joka toimii suoraan ylimmän kiinteistöjohtajan alaisuudessa (kiinteistöpäällikkö). Kymmenessä organisaatiossa haastattelutilanteeseen osallistui useampi kuin yksi henkilö. Yhteensä haastatteluihin osallistuneita henkilöitä oli 39.

Tutkimuskohteena olevat organisaatiot ovat keskenään hyvin heterogeenisiä. Organisaatioiden kokonaishenkilöstömäärä vaihtelee 280:n ja 1 000 000:n välillä. Lähes samassa suhteessa vaihtelee myös organisaation kiinteistöhenkilöstön määrä (0,5–500) ja organisaation omassa käytössä olevan kiinteistökannan koko (6 000 m² – 8 500 000 m²). Myös omassa käytössä olevan tilakannan hallintamuoto vaihtelee täysin vuokratiloista täysin omistettuihin tiloihin. Keskimäärin organisaatioiden tilakannasta 59 % on organisaatioiden omistuksessa (yritykset 48 %, julkiset 75 %) mediaanin ollessa 68 % (yritykset 43 %, julkiset 90 %). Tilakannan tyyppiä kuvataksemme selvitimme toimistotilojen osuuden käytössä olevista tiloista. Tämä luku vaihtelee myös 0 %:n ja 100 %:n välillä, keskiarvon ollessa 57 % (yritykset 58 %, julkiset 55 %) ja mediaanin 60 % (yritykset 70 %, julkiset 46 %).

3.3 Haastattelujen suorittaminen

Haastattelut suoritettiin tammikuun 2004 ja kesäkuun 2004 välisenä aikana. Tyypillisesti haastattelutilanne kesti tunnista kahteen tuntiin. Haastattelutilanteisiin osallistui vähintään kaksi tutkijaa, joista kumpikin teki muistiinpanot. Jokaisen haastattelun jälkeen tutkijoiden muistiinpanoja verrattiin keskenään, jonka jälkeen muistiinpanot yhdistettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi.

Taulukko 1. Taustatietoa tutkimusorganisaatioista ja haastatelluista henkilöistä.

Org.	Toimiala	Maa	n	Haastateltavien toimenkuva	Kiinteistöjohdon esimies
Y	Alkoholiteollisuus	UK	2	Toimitilapäällikkö	Talousjohtaja
Y	Automaatioteollisuus	NL	1	Kiinteistöjohtaja	Tukipalvelujen johtaja
Y	Elektroniikkateollisuus	NL	1	Kiinteistöpäällikkö	Talousjohtaja
Y	Energiateollisuus	US	1*	Kiinteistöpäällikkö	Tukipalvelujen johtaja
Y	Energiateollisuus	FI	1	Kiinteistöjohtaja	Henkilöstöjohtaja
Y	Ilmaliikenne	US	1	Kiinteistöpäällikkö	Talousetjuna johtaja
Y	Kodinkoneteollisuus	US	1*	Kiinteistöjohtaja	Talousjohtaja
Y	Leipomoteollisuus	FI	1	Kiinteistöjohtaja	Talousjohtaja
Y	Liikkeenjohdon konsultointi	UK	2	Kiinteistöjohtaja	Tukipalvelujen johtaja
Y	Mediapalvelut	US	2	Kiinteistöjohtaja Päällikkö, kiinteistöstrategiat	Talousjohtaja
Y	Mediapalvelut	FI	1	Kiinteistöpäällikkö	Talousjohtaja
Y	Pankkiliiketoiminta	US	1	Kiinteistöpäällikkö	Talousjohtaja
Y	Rautatieliikennepalvelut	FI	2	Kiinteistöjohtaja Ympäristöpäällikkö	Hallintojohtaja
Y	Talotekniikkakonsultointi	FI	1	Kiinteistöpäällikkö	Talousjohtaja
Y	Telekommunikaatiopalvelut	FI	1	Kiinteistöjohtaja	Talousjohtaja
Y	Tiedonhallinta	US	2	Kiinteistöjohtaja Kiinteistöpäällikkö	Talousjohtaja
Y	Virvoitusjuomateollisuus	US	1	Kiinteistöjohtaja	Talousjohtaja
J	Kansallinen keskuspankkitoiminta	FI	1	Kiinteistöjohtaja	Hallintojohtaja
J	Kansalliset palvelut	US	5	Kiinteistöjohtaja; Päällikkö, kiinteistösalkun hallinta; Päällikkö, toimitilapalvelut; Päällikkö, kiinteistötransaktiot; Päällikkö, kiinteistökehitys	Tukipalvelujen johtaja
J	Kunnalliset palvelut	FI	2	Kiinteistöjohtaja Kiinteistöpäällikkö	Teknisen toimen johtaja
J	Kunnalliset palvelut	FI	1	Kiinteistöpäällikkö	Teknisen toimen johtaja
J	Kunnalliset palvelut	FI	2	Kiinteistöjohtaja Kiinteistöpäällikkö	Teknisen toimen johtaja
J	Kunnalliset palvelut	NL	1	Kiinteistöjohtaja	Tukipalvelujen johtaja
J	Opetus ja tutkimus	FI	2	Kiinteistöjohtaja Kiinteistöpäällikkö	Hallintojohtaja
J	Opetus ja tutkimus	US	2	Toimitilapäällikkö Kiinteistöpäällikkö	Talous- ja hallintojohtaja
J	Opetus ja tutkimus	NL	1	Kiinteistöjohtaja	Johtokunnan puheenjohtaja
Yhteensä 36 haastateltavaa					

Org. = organisaatiotyyppi, Y = yritys, J = julkinen. n = haastateltavien lukumäärä. UK = Iso-Britannia, NL = Hollanti, US = Yhdysvallat, FI = Suomi. * Puhelinhaastattelu.

Puhtaaksi kirjoitetut muistiinpanot lähetettiin haastateltaville henkilöille tarkistettaviksi, jonka jälkeen tehtiin tekstiin lopulliset korjaukset haastateltavien kommenttien perusteella. Haastatteluisa käytettiin puolistrukturoitua kysymyslomaketta. Haastattelukysymykset oli kehitetty aikaisemman teorian pohjalta, mutta jätetty kuitenkin avoimeksi niiltä osin, joissa haluttiin saada mahdollisimman avoimia vastauksia.

Joissain tilanteissa haastateltavat jättivät vastaamatta kysymyksiin, koska he antoivat kirjallista materiaalia (yritysstrategia, kiinteistöjohtamisen strategia), jonka pohjalta tutkija pystyi kirjoittamaan vastaukset kysymyksiin. Haastattelutilanteissa, joissa haastatteluihin osallistui useampi kuin yksi henkilö, haastateltavat keskustelivat keskenään mahdollisista mielipide-eroista ja pyrkivät muodostamaan lopuksi ns. yhteisvastauksen, joka kirjattiin muistiinpanoihin.

3.4 *Datan analysointi*

Haastatteluisa kerätyn datan analysoinnissa pyrittiin seuraamaan *grounded theory* -tutkimuksen ”koodausvaiheita” (Strauss ja Corbin 1990). Ensimmäisessä analyysivaiheessa eli ns. *open coding* -vaiheessa etsittiin tutkimusaineistosta samanlaisuuksia ja eroja, joiden pohjalta etsittiin ja tunnistettiin käsitteitä ja niistä edelleen kategorioita. Analyysin toisessa vaiheessa eli ns. *axial coding* -vaiheessa suoritettiin joukko proseduureja, joilla kategoriat liitettiin yhteen tarkastelemalla ilmiön suhteen ehtoja, kontekstia, toiminta- ja vuorovaikutusstrategioita sekä seurauksia. *Axial coding* -vaiheessa yhdistettiin myös läheisiä kategorioita, joista muut kuin yksi katsotaan olevan kyseisen kategorian alakategorioita. Kukin kehittäminen verifioitiin data-aineiston avulla, ts. tarkistettiin, että aineistosta voitiin löytää ilmiö, sen kausaaliset, kontekstuaaliset ja väliin tulevat ehdot sekä ilmiön seuraukset kuten Järvinen ja Järvinen (2000, s. 74) suosittelevat.

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata tiettyä ilmiötä ja *grounded theory* -menetelmän näkökulmasta pyrkiä kehittämään tiettyjä käsitteitä, lopetettiin aineiston analysointi toiseen vaiheeseen kuten Strauss ja Corbin (1990) suosittelevat. Loppuun asti saatetussa *grounded theory* -menetelmässä kolmas analysointivaihe on nimeltään *selective coding*, joka tarkoittaa ydinkategorian etsintäprosessia, jossa muut kategoriat suhteutetaan siihen, validoidaan kyseessä olevat relaatiot ja täydennetään eri kategoriat, jotka vaativat erittelyä ja kehittelyä.

4 Haastattelutulokset

4.1 *Kiinteistöjohtamisen strategioiden sisällöstä*

Kiinteistöjohtamisen strategian sisältöä selvittääkseen haastateltavia pyydettiin aluksi kuvaamaan mahdollista kiinteistöjohtamisen missiota eli tarkoitusta. Jos missiota ei oltu muodostettu, haastateltavia pyydettiin kuvaamaan millainen se heidän mielestään voisi olla. Haastateltavista 26 organisaatiosta 14:llä oli kiinteistöjohtamisen missio eli tarkoitus valmiiksi selvillä. Loppujen eli 12:n organisaation edustajat joutuivat miettimään haastattelutilanteessa, mikä se voisi

olla. Haastatteluvastausten analysoinnin pohjalta jalostui esiin kolme kategoriaa, joihin haastatteluorganisaatioiden kiinteistöjohtamisen missiot voidaan luokitella sisältönsä perusteella. Nämä muodostetut kategoriat ovat: (1) lisäarvon luoja, (2) ydintoiminnan tuki ja (3) kustannustekijä. Taulukossa 2 kuvataan esimerkein kunkin kategorian sisältämiä missioita ja esitetään prosenttiosuuksin, kuinka monen ja minkä tyyppisten organisaatioiden vastaukset kuuluvat analyysin perusteella kuhunkin luokkaan.

Tutkimustulosten perusteella yleisimmin (65 % organisaatioista) kiinteistöjohtamisen tarkoituksena on toimia ydintoiminnan tukena. Tällöin kiinteistöjohtamisen missio voi olla ”tuottaa toimivia työtiloja ja ydintoiminnan vaatimat tuotantotilat” tai ”tukea yrityksen johtoa ja liiketoimintayksiköitä lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisessa”. Toiseksi yleisimmin (23 % organisaatioista) kiinteistöjohtamisen tarkoituksena on toimia lisäarvon luoja. Näissä organisaatioissa kiinteistöjohtamisen missio on esimerkiksi ”lisäarvon tuottaminen yritykselle kiinteistöjohtamisen ratkaisulla, sijoituksilla ja myynneillä” tai ”ydintoiminnan ja koko alan tukeminen ja edistäminen kiinteistöjen, rakennusten ja tilojen kautta”. Kolmas kiinteistöjohtamisen missioiden perusteella muodostettu kategoria on kustannustekijä (19 % organisaatioista). Näissä organisaatioissa kiinteistöjohtamisen tarkoituksena on esimerkiksi ”kuluja vähentävien ratkaisujen tarjoaminen ydintoiminnalle” tai ”tehokkaan työympäristön tarjoaminen minimoimalla kustannukset”. Nämä kiinteistöjohtamisen tarkoitusta ja tehtävää koskevat tutkimustulokset ovat samassa linjassa Gibsonin ja Barkahamin (2001) tulosten kanssa, joissa suurimmassa osassa tutkimuksen kohteena olevista organisaatioista kiinteistöjohtamisen missio on tuoda lisäarvoa käyttäjän ydinliiketoiminnalle kustannusten alentamisen sijaan.

Kiinteistöjohtamisen missioiden pohjalta muodostettujen strategioiden sisältöä tutkiessa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan mahdollisen kiinteistöjohtamisen strategian sisältöä ja keskeisimpiä strategisia tavoitteita. 26:sta organisaatiosta 20:lle oli kiinteistöjohtamiselle laadittu oma strategia ja kahdella organisaatiolla se oli työn alla. Organisaatioista, joilla ei ollut (tai ei ollut tekeillä) kiinteistöjohtamiselle laadittua strategiaa, yksi oli suomalainen julkinen organisaatio ja kolme yhdysvaltalaisesta yritystä. Tutkimustulokset eroavat erityisesti Roulac ym. (2003) tutkimustuloksista jonka mukaan irlantilaisissa eri toimialoilla toimivissa organisaatioissa vain 28 %:ssa organisaatioista on muodostettu kiinteistöjohtamisen strategia.

Strategian sisällön analysointiin otettiin mukaan vain ne organisaatiot, joille oli muodostettu kiinteistöjohtamisen strategia (20 organisaatiota). Haastatteluvastausten analysoinnin pohjalta muodostettiin kahdeksan kategoriaa, jotka kuvaavat haastatteluorganisaatioiden kiinteistöjohtamisen strategian sisältöä. Nämä muodostetut kategoriat ovat: 1) oman toiminnan kehittäminen, 2) pääomien vapauttaminen ydintoimintaan, 3) kiinteistösalkun kehittäminen, 4) organisaation imagon tukeminen, 5) työntekijöiden tuottavuuden parantaminen, 6) organisaation lopputuotteiden / palvelujen tuottamisen tehostaminen, 7) tilapalvelujen optimointi ja 8) tilankäytön tehokkuuden parantaminen.

Taulukko 2. Kiinteistöjohtamisen missioiden perusteella muodostetut kategoriat ja esimerkkejä tutkimusorganisaatioiden missiosta.

Lisäarvon luoja

”Edistää ja tukea kiinteistötoimen ydintoiminnan keinoin käyttäjäorganisaation päätoimialoja sekä kehittää ja jalostaa hallitsemaansa kiinteistöomaisuutta sen käyttökelpoisuuden ja tuottavuuden parantamiseksi.”

”Lisäarvon tuottaminen yritykselle kiinteistöjohtamisen ratkaisulla, sijoituksilla ja myynneillä.”

”Olla kiinteistöjohtamisen asiantuntemuksen huippu, joka luo pitkän tähtäimen arvoa ja edesauttaa yrityksen kilpailukykyä.”

”Korkealaatuisten palvelujen tarjoaminen sisäisille ja ulkoisille asiakkaille.”

”Tukea ja rakentaa kiinteistöportfoliota tavoitteena luoda osakkeen omistajille lisäarvoa.”

”Ydintoiminnan ja koko alan tukeminen ja edistäminen kiinteistöjen, rakennusten ja tilojen kautta”

6 organisaatiota (23 %), 0 julkista organisaatiota

Ydintoiminnan tuki

”Tuottaa toimivia työtiloja ja ydintoiminnan vaatimat tuotantotilat.”

”Edistää ja tukea asiakkaan palvelujen tuottaista ja toimintaa suunnittelemalla, rakentamalla ja ylläpitämällä tiloja.”

”Tukea yrityksen johtoa ja liiketoimintoja yrityskokonaisuuden lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisessa.”

”Auttaa ydintoimintaa palvelujensa tarjoamisessa tarjoamalla sopivaan hintaan, laadukkaita tiloja, asiantuntevia ratkaisuja, palveluja ja johtamiskäytäntöjä.”

”Kiinteistösalkun proaktiivinen johtaminen niin, että yritys selviää muuttuvassa toimintaympäristössä”

15 organisaatiota (65 %), 8 julkista organisaatiota (90 %)

Kustannustekijä

”Tarkoituksenmukaisten ja kustannustehokkaiden tilojen tarjoaminen rasittamatta ydintoiminnan resursseja.”

”Kustannustehokkaiden tilojen ja palvelujen tarjoaminen.”

”Kuluja vähentävien ratkaisujen tarjoaminen ydintoiminnalle.”

”Tehokkaan työympäristön tarjoaminen minimomalla kustannukset.”

”Kustannusten minimointi ja ydintoimintaa tukevien työtilojen ja palvelujen tarjoaminen alhaiseen hintaan.”

5 organisaatiota (19 %), 1 julkinen organisaatio (10%)

Taulukko 3. Kiinteistöjohtamisen strategioiden sisällön perusteella muodostetut kategoriat.

	Yhteensä (n=20)		Lisäarvon tuoja (n=6)		Ydintoi-minnan tuki (n=12)		Kustannus-tekijä (n=2)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Oma toiminnan kehittäminen	6	30	1	16	4	33	1	50
Pääomien vapauttaminen ydintoimintaan	7	35	2	33	3	25	2	100
Kiinteistösalkun kehittäminen	10	50	5	83	4	33	1	0
Organisaation imagon tukeminen	7	35	2	33	4	33	1	50
Työntekijöiden tuottavuuden parantaminen	6	30	2	33	4	33	0	0
Lopputuotteiden tuottamisen tehostaminen	3	15	1	16	2	16	0	0
Tilapalvelujen optimointi	6	30	2	33	4	33	0	0
Tilankäytön tehokkuuden parantaminen	5	25	2	33	2	25	0	0

Taulukossa 3 kuvataan määrät siitä, miten monen haastateltavan kiinteistöjohtamisen strategia kuuluu sisällöltään kuhunkin muodostettuun kategoriaan. Taulukoon on otettu mukaan myös missioiden perusteella muodostetut kategoriat ja kuvataan strategioiden sisältöä niiden suhteen.

Yleisin kiinteistöjohtamisen strategia on analyysin perusteella olevan kiinteistösalkun kehittäminen (50 % organisaatioista). Tähän kategoriaan kuuluvat yksittäisten kiinteistöjen kehittämiseen (niin teknisen kuin taloudellisenkin arvon kehittäminen) liittyvät strategiat kuin myös kiinteistöportfolion kehittämiseen liittyvät strategiat. Seuraavaksi yleisimpiä strategioita ovat pääomien vapauttaminen ydintoimintaan (35 %) ja organisaation imagon tukeminen (35 %). Pääomien vapauttaminen ydintoimintaan pitää sisällään kaikissa tähän kategoriaan kuuluvissa strategioissa joko ns. ylijäämäkiinteistöjen myynnin tai kaikkien mahdollisten kiinteistöjen myynnin. Organisaation imagon tukeminen -kategoria pitää sisällään niin kiinteistön ulkoisten ominaisuuksiin (arkkitehtuuri, koko, sijainti) kuin sisäisten (asiakas- ja työtilat) ominaisuuksien kehittämiseen tai ylläpitämiseen liittyvät strategiat. Tutkimustulokset ovat ensimmäisen kahden yleisimmän strategian osalta samassa linjassa Giblerin ym. (2002) ja Roulac ym. (2003) tulosten kanssa. Organisaation imagon tukeminen puolestaan nousi tämän tutkimuksen tulosten perusteella yleisemmäksi keinoksi toteuttaa missiotaan kuin aikaisemmissa tutkimuksissa.

Yhtä yleisiä strategioita keskenään (30 % organisaatioista) ovat oman toiminnan kehittämiseen liittyvät strategiat kuten ”kehitämme omaa ammattitaitoamme osallistumalla kiinteistöalan tapahtumiseen ja koulutuksiin”, ”kehitämme henkilökunnan osaamista, työkykyä ja ammattitaitoa säännöllisesti” ja ”toimimme prosesseista ohjautuvassa tiimiorganisaatiossa”, työntekijöiden tuottavuuden parantamiseen liittyvät strategiat kuten ”tarjoamme optimaaliset työskentelytilat, jotka parantavat työntekijöiden tuottavuutta” ja ”tarjoamme työympäristön, joka tukee työntekijöiden tuottavuutta” ja tilapalvelujen optimointiin liittyvät strategiat kuten ”tarjoamme laadukkaita tilapalveluja, jotka mahdollistavat tehokkaan ja häiriöttömän työskentelyn” ja ”tarjoamme tilapalveluja, joiden toimittaja on valittu hinnan, laadun ja luotettavuuden perusteella”.

Tilankäytön tehokkuuden parantaminen on kiinteistöjohtamisen strategiana 25 %:lla organisaatioista ja lopputuotteiden tuottamisen tehostaminen 15 %:lla organisaatioista. Tilankäytön tehokkuuden parantamiseen kuuluvat strategiat liittyvät tilan käyttöastetta tai tilatehokkuutta parantavien ratkaisujen tarjoamiseen ja kehittämiseen. Organisaation lopputuotteiden tai palvelujen tuottamisen tehostamiseen liittyvät strategiat liittyvät tilojen tarjoamiseen, jotka tukevat esimerkiksi myyntiprosessia tai palvelujen tarjoamista loppuasiakkaalle.

Vaikka kiinteistöjohtamisen strategioiden sisältöä käsittelevien tulosten perusteella yleisimmät kiinteistöjohtamisen keinot toteuttaa missiotaan ovat perinteisempiä fyysiseen kiinteistöön taloudelliselta näkökulmalta kohdistuvia, ovat tulokset kokonaisuudessaan hieman erisuuntaisia Giblerin ym. (2002, s. 245) tulosten kanssa, joiden mukaan kiinteistöjohtaminen kohdistuu yleisimmin tilojen hankkimiseen alhaisimpaan hintaan sen sijaan, että keskityttäisiin tuottavuuden tai joustavuuden lisäämisen kautta saataviin hyötyihin. Tässä tutkimuksessa nousee aikaisempia tutkimuksia enemmän esille kiinteistöjohtamisen keinot tukea ydintoimintaa mm. työntekijöiden tuottavuutta parantamalla.

4.2 Kiinteistöjohtamisen strategian muodostamisesta

Kiinteistöjohtamisen strategian yhteyttä ydintoiminnan strategiaan ja strategian muodostusprosessin sisältöä selvittäessä kysyttiin niiltä 20 organisaatioilta, joille on muodostettu kiinteistöjohtamisen strategia, ”miten kiinteistöjohtamisen strategia on muodostettu?”, ”miten oma yksikkö on vaikuttanut strategian muodostumiseen?” ja ”miten yritysstrategia huomioidaan siinä?”. Näistä 20 organisaatiosta 18 ilmoitti, että kiinteistöjohtamisen ja ydintoiminnan strategioiden välillä on yhteys. Näistä organisaatioista yksi (suomalainen julkinen organisaatio) organisaatio ilmoitti, että yhteys on heikko, ja loput 17 ilmoittivat, että yhteys on vahva tai hyvin vahva. Ne kaksi organisaatiota, joissa kiinteistöjohtamisen ja ydintoiminnan strategioiden välillä ei nähty yhteyttä, ovat suomalaisia julkisen sektorin organisaatioita.

17 organisaatiossa kiinteistöjohtamisen strategia on muodostettu pääasiassa kiinteistöjohtamisen yksikössä. Lopuissa kolmessa organisaatiossa (yksi suomalainen julkinen organisaatio ja kaksi yhdysvaltalaisista julkista organisaatiota)

kiinteistöjohtamisen strategia on muodostettu pääosin organisaation ylemmällä tasolla (kiinteistöyksikön edustaja on kuitenkin ollut mukana strategiaprosessissa kaikissa organisaatioissa). Niistä 17 organisaatiosta, joissa kiinteistöjohtamisen strategia on muodostettu omassa organisaatioissa, 11 organisaatioissa strategian muodostamisprosessiin on osallistunut henkilöitä organisaation eri liiketoimintayksiköistä. Neljässä organisaatioissa (kaksi suomalaista julkista organisaatiota, yksi hollantilainen yritys ja yksi hollantilainen julkinen organisaatio) strategia on muodostettu kiinteistö- ja tilayksikön omin voimin ilman muiden tahojen osallistumista prosessiin. Kahdelta organisaatiolta (kaksi yhdysvaltalaisesta yritystä) ei saatu tietoja strategian muodostamisprosessista.

Nämä tutkimustulokset ovat samassa linjassa Gibsonin ja Barkhamin (2001) tutkimustulosten kanssa, jossa todettiin, että suurin osa heidän tutkimuksensa kohteena olleista organisaatioista johtaa kiinteistöjään ja tilojaan käyttäjän liiketoiminnan näkökulmasta ja kiinteistöjohtamisen strategia pohjautuu ydintoiminnan strategioihin.

5 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on tutkittu empiirisesti erityyppisten kiinteistöjen ja tilojen käyttäjäorganisaatioiden kiinteistöjohtamisen strategian sisältöä, strategian muodostamisprosessia ja yhteyttä käyttäjän ydinliiketoiminnan strategioihin. Tutkimuksen otos muodostettiin harkintaotannalla valitsemalla niin julkisia kuin yksityisiä organisaatioita eri toimialoilta ja eri maista. Vaikka tutkimuksen aineiston kerääminen, tulkinta ja analysointi pyrittiin suorittamaan hallitun subjektiivisesti, mahdollisimman luotettaviin tuloksiin pyrkien, on tutkimustulosten yleistettävyydessä tiettyjä heikkouksia. Otoksen valinnassa käytetyn harkintaotannan takia tutkimustulokset saattavat antaa positiivisemmän kuvan tilanteesta kuin jollain muulla otantamenetelmällä toteutettu otanta.

Tutkimuksen tulokset indikoivat, että perinteiset väitteet, joiden mukaan kiinteistöt ja tilat ovat aliarvostettu ja alihoidettu resurssi ja että kiinteistöjohtaminen on useissa organisaatioissa keskittynyt yksittäisiin toimintoihin ja projekteihin joko teknisestä tai kustannusten alentamisen näkökulmasta jättäen huomioimatta käyttäjäorganisaation pitkän tähtäimen tulokset ja tavoitteet, eivät ole enää ajankohtaisia. Tutkimustulosten perusteella niin yritysten kuin julkisten organisaatioiden kiinteistöjohtaminen on hyvää vauhtia kehittymässä kohti ammattimaista toimintaa, jossa kiinteistöjohtamisen strategia muodostetaan tiiviissä yhteydessä käyttäjäorganisaation ydintoiminnan kanssa huomioiden organisaation tavoitteet. Suurimmassa osassa tutkimuksen kohteena olleista organisaatioista kiinteistöjohtamisen tarkoituksena on toimia ydintoiminnan tukena tai jopa tuoda lisäarvoa organisaatiolle. Ainoastaan joka viidennessä organisaatioissa nähtiin kiinteistöjohtamisen roolin olevan kustannustekijä.

Tutkimustulokset indikoivat myös, että kiinteistöjohtamisen nähdään osittain samassa linjassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa vielä perinteisen fyysisenä ja taloudellisena elementtinä sen sijaan, että koettaisiin sen tuovan lisäarvoa

ydintoiminnan prosesseja tukien. Tutkimuksen perusteella kiinteistöjohtamisen yleisimmät keinot tukea ydintoimintaa ovat kiinteistösalkun kehittäminen ja pääomien vapauttaminen ydintoiminnan käyttöön erityisesti kiinteistöomistusten ulkoistamisien kautta.

Yleisimpien strategioiden luonteesta huolimatta tässä tutkimuksessa nousivat aikaisempia tutkimuksia enemmän esille kiinteistöjohtamisen epäsuorat keinot vaikuttaa organisaation tulokseen. Erityisesti kolmanneksi yleisimmäksi keinoiksi nousut organisaation imagon tukeminen mm. tilasuunnittelun ja fyysisten rakennusten kautta ja työntekijöiden tuottavuuden parantaminen tilaratkaisujen kautta ovat esimerkkejä tällaisista kiinteistöjohtamisen epäsuorista keinoista, joita tutkimuksen perusteella käytetään jo aika yleisesti erityyppisissä organisaatioissa. Tämän tyyppiset tutkimustulokset saattavat omalta osaltaan indikoida kiinteistöjohtamisen tulevaisuudessa muuttuvaa roolia ja tehtäväkenttää.

Kiitokset. Kiitän ”Kiinteistöjohtamisen lisäarvo organisaation ydintoiminnalle” -tutkimusprojektin taloudellisia tukijoita, joita ovat Tekes, Yleisradio Oy, Fortum Oyj, Suomen Pankki, Insinööritoimisto Olof Granlund Oy, Espoon kaupunki, Lahden kaupunki ja Kuopion kaupunki.

Viiteluettelo

Acoba, F. ja S. Foster (2003). Aligning Corporate Real Estate with Evolving Corporate Missions: Process-based Management Models. *Journal of Corporate Real Estate*, 5:2, s. 143–164.

Allard, L. E. ja C. Barber (2003). Challenges and opportunities in aligning real estate and the workplace with business strategy: A survey of leading CEOs. *Journal of Corporate Real Estate*, 5:3, s. 213–220.

Arthur Andersen & Co, NACORE International and CCIM (1993). *Real estate in the corporation: The bottom line from senior management*. Chicago, IL: Arthur Andersen & Co.

Avis, M., V. Gibson ja J. Watts (1989). *Managing operational property assets*. Reading, University of Reading.

Bond, S. ja P. Dent (1998). The valuation of public sector assets: Identifying the appropriate methodology. A paper presented at 1st European Real Estate Society's conference, Amsterdam 1998.

Carn, N., R. T. Black ja J. S. Rabianski (1999). Operational and Organizational Issues Facing Corporate Real Estate Executives and Managers. *Journal of Real Estate Research*, 17:3, s. 281–299.

Feo, J. ja A. Janssen (2001). Implementing a strategy successfully. *Measuring Business Excellence*, 5:4, s. 4–7.

Fine, C. H. ja A. C. Hax (1985). Manufacturing strategy: A methodology and illustration, *Interfaces*, 15:6, s. 28–46.

- Gale, J. ja F. Case (1989). A study of corporate real estate resource management. *Journal of Real Estate Research*, 4:3, s. 23–34.
- Gibler, K., R. T. Black ja K. P. Moon (2002). Time, place, space, technology and corporate real estate strategy. *Journal of Real Estate Research*, 24:3, s. 235–262.
- Gibson, V. A. (1994). Strategic Management. How can local authorities develop a property strategy? *Property management*, 12:3, s. 9–14.
- Gibson, V. A. ja R. Barkham (2001). Corporate real estate management in the retail sector: Investigation of current strategy and structure. *Journal of Real Estate Research*, 22:1/2, s. 107–127.
- Gupta, Y. ja S. Lonial (1998). Exploring linkages between manufacturing strategy, business strategy and organizational strategy. *Production and operations management*, 7:3, s. 243–264.
- Hill, J. ja G. Jones (1995). *Strategic management theory: An integrated approach*. 3rd ed. Boston: Houghton-Mifflin.
- Hofer, S. W. ja D. Schendel (1978). *Strategy formulation: Analytic concepts*. West publishing, New York.
- Jensen, M. C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *European Financial Management*, 7:3, s. 297–317.
- Jonge, H. de (1996). *Toegevoegde Waarde Van Concernhuisvesting*. Paper presented at NSC-Conference, October 15, 1996.
- Joroff, M., M. Louargand, S. Lambert ja F. Becker (1993). Strategic management of the fifth Resource: Corporate real estate. *Corporate Real Estate 2000 Series report number 49*, IDRC.
- Järvinen, A. ja P. Järvinen (2000). *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja, Tampere.
- Kaplan, R. ja D. Norton (1996). Strategic learning & balanced scorecard. *Strategy & Leadership* 24:5, s. 18–25.
- Krumm, P. J. (2001). History of Real Estate Management from a Corporate Perspective, *Facilities*, 19:7/8, s. 276–286.
- Krumm, P. G. Dewulf ja H. de Jonge (1998). Managing key resources and capabilities: pinpointing the added value of corporate real estate management. *Facilities*, 16:12/13, s.372–379.
- Lambert, S., J. Poteete ja A. Waltch (1995). Generating high-performance corporate real estate service. *Corporate Real Estate 2000 Series report No. 52*. IDRC.
- Lazonick, W. ja M. O’Sullivan (2000). Maximizing shareholder value: A new ideology for corporate governance. *Economy and Society*, 29:1, s. 13–35.
- Nourse, H. (1990). *Managerial real estate, corporate real estate asset management*. Enlewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Nourse, H. O. ja S. E. Roulac (1993). Linking real estate decision to corporate strategy. *Journal of Real Estate Research*, 8:4, s. 475–494.
- O'Mara, M. A. (1997). Corporate real estate strategy: Uncertainty, values and decision making. *Journal of Applied Real Property Analysis*, 1, s. 15–28.
- Pittman, R. H. ja J. R. Parker (1989). A Survey of Corporate Real Estate Executives on Factors Influencing Corporate Real Estate Performance. *Journal of Real Estate Research*, 4:3, s. 107-119.
- Robson, C. (1994). *Real world research – A Resource for social scientist and practioner-researchers*. Oxford, Blackwell Publishing.
- Rodriquez, M ja C. Sirmans (1996). Managing corporate real estate: Evidence from the capital markets. *Journal of Real Estate Literature*, 4:1, s. 13–33.
- Roulac, S. (2001). Corporate property strategy is integral to corporate business strategy. *Journal of Real Estate Research*, 22:12, s. 129–152.
- Roulac, S., A. Adair, S. McGreal, J. Berry, L. Brown ja G. Heaney (2003). Corporate real estate in Ireland. A current perspective on corporate strategic decision making. *Journal of Property Investment & Finance*, 21:1, s. 31–44.
- Schaefers, W. (1999). Corporate real estate management: Evidence from German companies. *Journal of Real Estate Research*, 17:3, s. 301–320.
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business: A skill building approach*. London: John Wiley and Sons.
- Simpson, D. (1994). Rethinking vision and mission, *Planning Review*, 22:5, s. 9–11.
- Strauss, A. ja J. Corbin (1990). *Basics of qualitative research – Grounded theory procedures and techniques*. Sage publications, Newbury park Ca.
- Thompson, A. ja J. Strickland (1981). *Strategy and policy: Concepts and cases*. Plano, TX: Business Publications.
- Thompson, A. ja J. Strickland (1990). *Strategic management: Concepts and cases*. 5th ed, Homewood, IL: BPI Irwin.
- Tregoe, B. ja J. Zimmerman (1980). *Top management strategy: What is it and how to make it work*. New York: Simon and Schuster.
- Veale, P. (1989). Managing corporate assets, *Journal of Real Estate Research*, 4:3, s. 1–22.
- Voordt, D. van ja J. van Meel (2000). Lessons from innovations. *Teoksessa Successful Corporate Real Estate Strategies*. Toimittaneet Dewulf, G., P. Krumm ja H. de Jonge. Department of Real Estate & Project Management, Delft University of Technology, ARKO Publishers, s. 51–64.
- Ward, P., D. Bickford, K. Leong (1996). Configurations of manufacturing strategy, busi-

ness strategy, environments and structure. *Journal of Management*, 22:4, s. 597–626.

Weatherhead, M. (1997). *Real estate in corporate strategy*. London: Macmillan.

Zeckhauser, S ja R. Silverman (1983). Rediscovering your company's real estate. *Harvard Business Review*, January–February. s. 111–117.