

# Kiinteistöjohtamisen ja kiinteistöliiketoiminnan tutkimuskenttä nyt ja tulevaisuudessa

Anna-Liisa Lindholm

Kiinteistötalouden tutkimusryhmä, Maanmittaustieteiden laitos, Teknillinen Korkeakoulu  
[anna-liisa.lindholm@tkk.fi](mailto:anna-liisa.lindholm@tkk.fi)

## TIIVISTELMÄ

*Kiinteistöjohtaminen on tutkimusalana suhteellisen nuori, mutta samalla se on myös hyvin moniulotteinen ja poikkitieteellinen. 2000-luvulla kiinteistöjohtamisen tutkimus on keskittynyt yritysten ja julkisten organisaatioiden kiinteistöjohtamisen käytäntöihin, palvelujen hankintaan ja erityisesti kiinteistöjohtamisen eri tapoihin vaikuttaa kiinteistöjen käyttäjäorganisaation ydintoimintaan. Uudelle vuosikymmenelle siirryttäessä kiinteistöjohtamisen tutkimuskenttä tulee laajenemaan entisestään. Perinteisen fyysisen tilakäsitteen rinnalle on nousemassa tilan sosiaalinen ja virtuaalinen ulottuvuus sekä kiinteistöjen ja kiinteistöjohtamisen ympäristövaikutukset.*

*Avainsanat:* Kiinteistöjohtaminen, kiinteistöliiketoiminta, tutkimus

## 1. KIINTEISTÖJOHTAMINEN AMMATTINA JA TUTKIMUSALANA

Niin kiinteistöala itsessään kuin myös kiinteistöala tutkimusalana kehittyi ja laajenee jatkuvasti. Kiinteistöjohtaminen on tunnistettu omaksi tutkimusalueekseen Suomessa 1990-luvun alkupuolelta lähtien, läntisessä Euroopassa ja Yhdysvalloissa hieman kauemmin. Vaikka kiinteistöjohtaminen tutkimusalana on suhteellisen nuori, ei kiinteistöjohtaminen ammattina ole sinällään uusi. Ensimmäiset yritysten kiinteistöjohtajat ovat toimineet ammatissaan jo 1800-luvulta lähtien, teollisen vallankumouksen ajoilta, jolloin tehtaan perustajat hoitivat myös kiinteistöasioita kaiken muun toiminnan ohessa.

1900-luvun alussa ja etenkin Toisen maailmansodan jälkeen yritysten tukitoimintojen, kuten kiinteistötoiminnan, tehtävänä oli pääasiassa tukea yritysten jatkuvaa kasvua. Kiinteistöyksikkö keskittyi uusien toimitilojen, tehtaiden, varastojen ja liiketilöiden rakennuttamiseen. Vielä 1960-luvulla kiinteistömarkkinoiden kehittymättömyyden takia yritykset joutuivat omistamaan kaikki toiminnassaan tarvitsemansa kiinteistöt. Myös kiinteistöjen rakentamiseen ja ylläpitoon tarvittava henkilöstö kuten suunnittelijat, arkkitehdit, insinöörit, huoltomiehet, siivoojat jne. oli palkattava itse yrityksen työntekijöiksi. Vasta 1970-luvun lopulla ja 1980-luvulla yritykset saattoivat vuokrata sijoittajilta tiloja käyttöönsä tai palkata ulkopuoliselta palveluntarjoajalta väliläikästä henkilöstöä, mutta tämä oli vielä hyvin harvinaislaatuista (Krumm 1999; Lindholm 2004).

Nykypäivänä termi ”*yrityksen kiinteistöjohtaminen*” (Corporate Real Estate Management, CREM) tarkoittaa yritysten, joiden ydintoiminta ei ole kiinteistöliiketoiminta, kiinteistökannan johtamista, jossa tilat ja ydintoiminnan tarpeita vastaavat tilapalvelut integroidaan niin, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen työprosesseja ja tuovat lisäarvoa yrityksen ydinliiketoiminnalle. Yrityksen kiinteistöjohtamisessa optimoidaan

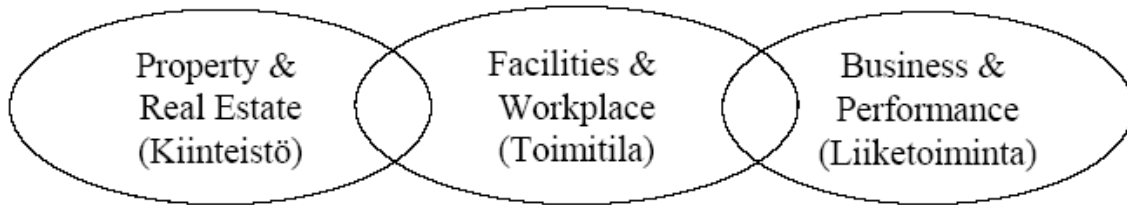
ja turvataan kiinteistöjen, tilojen ja niihin liittyvien palvelujen saanti tuotannontekijöiden, joita ovat työvoima, pääoma, tieto ja taito avulla. Yrityksen kiinteistöjohtamisen tavoitteena on yhdistää optimaalisesti yrityksen tavoitteet, arvot, toiminnot, johtamistyyli ja kiinteistö- ja tilaratkaisut. (Brown *et al.* 1993; Rakli 2001; Krumm *et al.* 2000). Koska myös kunnat toimivat kiinteistöjohtamisen osalta yritysten kaltaisesti, määritelmään usein sisällytetään myös kuntien ja muiden vastaavien julkisten organisaatioiden kiinteistöjohtaminen.

Vaikkakin monessa organisaatiossa kiinteistöjohtaminen on tukitoiminto ja sen hyötyjä organisaatiolle tarkastellaan lähinnä kustannussäästöjen kautta, on kiinteistöjohtamisen vaikutuksista käyttäjäorganisaation ja sen ydintoimintaan keskusteltu yhteisössä kuin liike-elämässäkin pitkään. Jo yli 40 vuotta sitten Weimar (1962) kirjoitti *Harward Business Review*:ssa julkaistussa artikkelissaan seuraavasti:

*”Yrityksen kiinteistöihin liittyvät päätökset ovat suuressa määrin integroituneita kaikkiin yrityksen toimintoihin. Kiinteistöillä ja tiloilla on suora ja moninainen vaikutus yrityksen liiketoimintaan koskettaen niin nykyisiä kuin tulevia työntekijöitä, työntekijöiden tuloja, työviihtyvyyttä ja tuottavuutta. Kiinteistöt ovat läheisessä yhteydessä yrityksen tiedonkulkuun ja viestintään, sillä toimiihan fyysinen ympäristö tiedon kulkeutumisen ja jakamisen keinona niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellekin. Kiinteistöt ovat läheisesti yhteydessä yrityksen talouteen pääomia sitovan ja kustannuksia synnyttävän luonteensa ja vaikutustensa tilinpäätökseen takia. Kiinteistöillä on myös merkittävä vaikutus yritysten markkinointiin tietoisten ja tiedostamattomien viestien kautta, mitä kiinteistöjen fyysinen olemus lähettää ympäristöönsä.”*

Keskustelun aktiivisuudesta huolimatta empiirisiä tutkimuksia kiinteistöjohtamisen kokonaisvaikutuksista organisaation ydintoimintaan on vain rajoitetusti löydettävissä. Eräs todennäköinen syy tähän on kiinteistö- ja toimitilajohtamisen nuoruus tutkimusalana. Kiinteistöjohtaminen on nimittäin tieteenä esimerkki uudesta, perinteisten tieteenalojen välisestä tutkimusalasta, jonka tutkimus keskittyy läheisten tieteenalojen teorioiden soveltamiseen. Eri tieteenalojen teoriat eivät näin muodosta yhtenäistä kokonaisuutta, sillä ne liittyvät kiinteistöjohtamisen elementteihin, mutta eivät koko konseptiin (Leväinen 2000). Näin ollen ei ole yllättävää, että nuorelle tieteenalalle tyypillisesti koko konseptia eli tässä tapauksessa kiinteistöjohtamisen kokonaisvaikutuksia käsitteleviä tutkimuksia ei ole runsaasti saatavilla.

Alan nuoruuden ja roolin tieteidenvälisenä tieteenä lisäksi, kiinteistö- ja toimitilajohtamisen tutkimuskenttä on jo lähtökohdiltaan jakaantunut myös tieteenalan sisällä. Haynes ym. (2000) ovat alaan liittyvää kirjallisuutta tutkiessa identifioineet kolme eri ”koulukuntaa”, jotka tutkivat ja käsittelevät organisaation kiinteistö- ja toimitilajohtamiseen liittyviä asioita. Näiden koulukuntien nimitykset ovat kiinteistö (Property ja Real Estate), toimitila (Facilities ja Workplace) ja liiketoiminta (Business ja Performance) (Kuva 1). Nämä eri alueet ovat hyvin läheisiä ja usein linkittyneitä ja päällekkäisiä, mutta eri alueilla on myös omat tutkimustraditionsa ja lähestymiskulmansa organisaation kiinteistöjohtamiseen.



*Kuva 1. Rinnakkaiset ja osittain linkittyneet näkökulmat organisaation kiinteistöjohtamiseen (Haynes et al. 2000, s. 7)*

Kiinteistö -näkökulmassa kiinteistöjohtamista tarkastellaan lähinnä taloudelliselta ja tekniseltä kannalta ja tarkasteltava kiinteistö nähdään joko fyysisenä rakennuksena tai taloudellisena pääomana. Perinteisesti tämän näkökulman tutkijat ovat soveltaneet rahoitustieteiden tutkimustraditioita. Tämän voidaan katsoa olevan seurauksena siitä, että esimerkiksi amerikkalaisissa yliopistoissa kiinteistöalan tutkimusta tehdään pääsääntöisesti rahoitustieteiden alaisuudessa (Webb ja Albert 1995).

Kiinteistönäkökulman kirjallisuudessa määritellään usein toimitilajohtaminen (FM, Facilities Management) strategisen kiinteistöjohtamisen alaisuudessa olevaksi operatiiviseksi toiminnaksi (Bon et al. 1998). Myöhemmät teokset tähtäävät enemmän synteesiin (mm. McGregoe ja Then 1999). Samaan aikaan osa Workplace-alueen kirjallisuudesta, erityisesti Becker (1990), Becker ja Steele (1995) ja Duffy (1998), katsoo workplace -tutkimusten olleen merkittävä tekijä toimitilajohtamisen alan alulle panijana, kun taas toiset pitävät näitä kahta alaa täysin erillisenä (esim. Myerson ja Ross 1999). Myös osa toimitilajohtamisen kirjallisuudesta ohittaa täysin kiinteistö- ja workplace näkökulmat keskittyen pelkästään operatiiviseen toimitilajohtamiseen. Toimitilajohtaminen näkökulmassa keskeisiksi asioiksi nousevat tilapalvelut ja niiden hoitaminen ja workplace-näkökulmassa työtilasuunnittelu, eri tilatyypit ja –ratkaisut. Kiinteistöä tarkastellaan ikään kuin sisältäpäin, enemmän työntekijän näkökulmasta kuin kiinteistö näkökulman -alueella.

Liiketoiminta -alue puolestaan lähtee liikkeelle tilojen käyttäjän liiketoiminnan näkökulmasta. Kiinteistöjä ja tiloja tarkastellaan toiminnan resurssina muiden resurssien rinnalla (työntekijät, pääoma, tieto, taito). Varsinkin liiketalouden puolella on kuitenkin tyypillistä, että kiinteistöt ja tilat jätetään organisaation muiden resurssien ulkopuolelle eikä tämän tyyppisiä kiinteistöjohtamisen tutkimuksia ole tehty paljoakaan.

## **2. KIINTEISTÖJOHTAMISEN KESKEISIÄ TUTKIMUSKYSYMYKSIÄ 2000-LUVULLA**

2000-luvulla kiinteistöjohtamisen kuten monen muunkin teknisten tieteiden alaisten tutkimusalueiden tutkimuksellisia painopisteitä on omalta osaltaan ohjannut yliopistojen ulkopuolisten rahoituslähteiden intressit ja painopistealueet. Kiinteistöjohtamisen alueella merkittävin ulkopuolinen tutkimusrahoittaja on ollut Tekes –teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus.

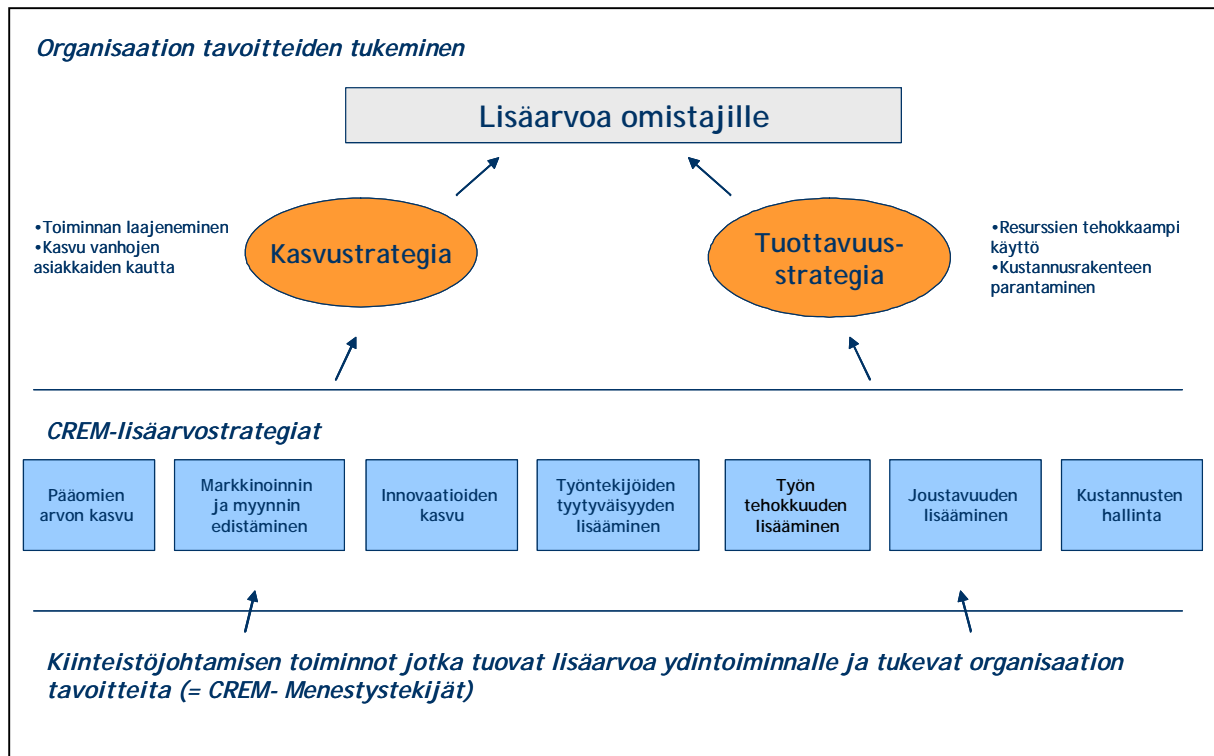
Vuosituhanen vaiheessa kiinteistöjohtamisen alueella keskeisin Tekesin ohjelma oli Rembrand –Palveleva kiinteistöliiketoiminta, 1999-2003. Ohjelma perustettiin edistämään kiinteistö- ja rakennusalan liiketoiminnan ja teknologian kehittymistä Päätöshetkellä kiinteistö- ja rakennusala oli murrosvaiheessa. Suomi oli vuosikymmenen alussa siirtynyt

avoimeen kansainväliseen markkinatalouteen, mutta kiinteistö- ja rakennusala oli niitä sektoreita, jossa vahva yhteiskunnallinen ote oli säilynyt pitkään tästä avautumisesta huolimatta. Sääntely oli kuitenkin vuosikymmenen lopulla alkanut hellittää, ja voimakkaat muutospaineet muokkasivat alaa kohti aitoa ja tavanomaista liiketoimintasektoria. Kiinteistö- ja rakennusalan toimijat hahmottivat parhaillaan rooliansa muun taloudellisen toiminnan palvelufunktiona ja lisäarvoa tuottavana tekijänä. Kiinteistöklusteria suunnattiin palvelemaan asiakasyritysten ydintoimintaa, ja tilan käyttäjä nostettiin esiin koko klusterin yhteiseksi asiakkaaksi. Kiinteistöjen omistaminen ja käyttö sekä niihin liittyvä palvelutarjonta olivat näkökulmina alkaneet eriytyä toisistaan, ja jatkossa tuo eriytyminen alkoi näkyä myös organisaatioissa. Asiakkaat odottivat ydinbisnekselleen strategista tukea kustannustehokkaasti ja sijoittajat puolestaan kilpailukykyistä tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Kiinteistöklusterin käsite muodostui yhteisen asiakkaan ympärille: aiemmin erillisinä hahmotetut kiinteistö- ja rakennusala muodostavat yhteistä asiakasta palvelevan yhtenäisen ja tehokkaasti toimivat klusterin. Kiinteistöklusterille laadittiin VTT:n toimesta seuraava määritelmä: Kiinteistöklusteri palvelee asiakkaitaan niiden tarvitseman rakennetun ympäristön tuottamisessa, kehittämisessä ja ylläpidossa. Kiinteistöklusterin keskeisiä tuotteita ovat toimivat tilat ja ympäristöt, jotka edistävät asiakkaiden liiketoimintaa ja hyvinvointia. (Tekes 2004.)

Rembrand –ohjelman rahoituksella myös TKK:lla toteutettiin useita tutkimushankkeita. Kiinteistöopin laboratorion hankkeet liittyivät kuntien kiinteistöjohtamiseen (*Ostopalvelut ja osaava kiinteistöjohtaminen kunnissa* –tutkimusprojekti, 2001-2003 ja *Toimitilapalvelujen markkinat kunnissa* –tutkimusprojekti, 2003-2005) ja yritysten kiinteistöjohtamiseen (*Kiinteistöjohtamisen lisäarvo organisaation ydintoiminnalle* –tutkimusprojekti, 2003-2005). TKK:n rakentamistalouden laboratorioon 90-luvun puolivälissä syntynyt toimitilapalvelut - tutkimusryhmä puolestaan keskittyi kiinteistöalan palveluliiketoiminnan tutkimuskenttään.

*Kiinteistöjohtaminen lisäarvo organisaation ydintoiminnalle* –tutkimusprojekti ja sen tulokset kuvaavat ehkä parhaiten ja kokonaisvaltaisimmin kiinteistöjohtamisen laajaa, moniulotteista ja monitieteellistä tutkimuskenttää. Projektin aikana tutkittiin miten eri tavoin kiinteistöjohtaminen voi vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin ja ydintoimintaan ja miten kiinteistöjohtamisen vaikutuksia voidaan mitata ja mallintaa. Tutkimuksessa päädyttiin mallintamaan kiinteistöjohtamisen vaikutuksia yritysten ydintoimintaan seitsemän eri kanavan kautta (Kuva 2):

- 1) pääomien arvon kasvu,
- 2) markkinoinnin ja myynnin edistäminen,
- 3) innovaatioiden kasvu,
- 4) työntekijöiden tyytyväisyyden lisääminen,
- 5) työn tehokkuuden lisääminen,
- 6) joustavuuden lisääminen
- 7) kustannusten hallinta.



**Kuva 2.** Kiinteistöjohtamisen vaikutuskanavat organisaation tavoitteisiin

Mallin ensimmäinen strategia, omaisuuden arvon kasvattaminen, tarkoittaa organisaatiolle tulevaa lisäarvoa, joka realisoituu organisaation tuottojen kasvun kautta. Tässä lisäarvostrategiassa organisaation kiinteistövarallisuutta tarkastellaan pääomana, jota voidaan johtaa optimoimalla ja maksimoimalla taloudellinen hyöty koko organisaation kannalta. Tähän lisäarvostrategiaan liittyviä kiinteistöjohtamisen lisäarvotekijöitä, päätöksiä ja valintoja voivat olla esimerkiksi kiinteistösalkun kannalta sopivien sijaintien valinta (sijaintiriskien välttäminen), kiinteistömarkkinoiden hyvä tuntemus ja oikea-aikaiset kiinteistöjen myynti- ja hankintapäätökset. Myös muiden kiinteistöihin ja kiinteistösalkunhallintaan liittyvien riskien hallinta, vanhentuneiden tilojen ja kiinteistöjen kehittäminen ja kiinteistötietokannan luominen ja ylläpitäminen ovat kiinteistöjohtamisen prosesseja, joilla voidaan tuoda lisäarvoa organisaatiolle omaisuuden arvon kasvun kautta.

Organisaation markkinointia ja myyntiä voidaan edistää kiinteistöjohtamisen kautta esimerkiksi sijaintien valinnan tai rakennussuunnittelun kautta. Erityisesti saavutettavuus, näkyvyys ja imago ovat tekijöitä, jotka liittyvät kiinteistön sijaintiin. Sijaintien valinnan kautta voidaan parantaa asiakkaiden saavutettavuutta, organisaation näkyvyyttä ja jopa imagoa, valitsemalla sijainti halutunlaisesta ympäristöstä (ympäröivät rakennukset ja yritykset). Rakennusarkkitehtuurin ja rakennussuunnittelun kautta voidaan hyödyntää kiinteistöjen tuomaa imago- ja markkina-arvoa. Suunnittelemalla organisaation missiota ja arvoja kuvastavat rakennukset ja tilat voidaan vahvistaa ja viestittää organisaation imagoa sen ympäristöön ja asiakkaille. Myös sisätilasuunnittelun avulla voidaan tehostaa organisaation markkinointia ja imagoa. Käyttämällä esimerkiksi organisaation logoja, värejä ja tunnuksia sisustussuunnittelussa, voidaan viestiä organisaation ja sen tuotteiden brandia niin asiakkaille kuin henkilökunnallekin. Organisaation myyntiprosessia voidaan edistää tarjoamalla myyntiä tukevia työtiloja. Esimerkiksi asiakaspalvelua voidaan tehostaa tarjoamalla asiakaspalvelussa työskenteleville ergonomiset työpisteet ja optimaaliset työskentelyolosuhteet. Näin voidaan

tukea asiakaspalveluhenkilöstön mukavuutta ja siten edesauttaa asiakaspalvelun laatua ja myyntiä.

Johtamisprosessien ja ydintoiminnan innovatiivisuuden edistäminen on ehkä käytännössä vähiten hyödynnetty kiinteistöjohtamisen lisäarvostrategioista. Tämän strategian taustalla on ajatus siitä, että monet tietointensiivisillä aloilla toimivat yritykset operoivat hyvin ankarassa kilpailuympäristössä. Kasvaakseen ja selviytyäkseen organisaatioiden ja heidän työntekijöidensä tulee olla innovatiivisia. Tällaiset organisaatiot tarvitsevat myös työtilat, jotka tukevat ja rohkaisevat innovatiivista ajattelua. Kiinteistöjohtamisen kautta tätä tavoitetta voidaan tukea ja edistää tarjoamalla innovaatioprosessia tukevan työympäristön ja tietotyötä tukevia tilaratkaisuja. Näitä tavoitteita voidaan tukea muun muassa käyttämällä työprosessikuvauksia tilasuunnittelussa, tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua tilasuunnitteluprosessiin, käyttämällä ja hyödyntämällä inspiroivia sisustusratkaisuja ja tarjoamalla sen tyyppisiä ja kokoisia tiloja, jotka luovat inspiroivan tunnelman. Myös erilaisten kohtaamispaikkaratkaisujen hyödyntäminen toimistosuunnittelussa edistää organisaation hiljaisen tiedon siirtymistä ja siten innovatiivisuutta organisaation sisällä. Organisaation johtamisprosesseja voidaan edistää kiinteistöjohtamisen kautta tukemalla organisaation strategian implementointia ja organisaation muutoksia tilasuunnittelun kautta. Esimerkiksi muutokset organisaatorakenteessa on huomattavasti helpompi toteuttaa käytännössä, kun muutokset viedään myös tilasuunnittelun ja työntekijöiden istumajärjestyksen tasolle.

Työntekijöiden tyytyväisyys nähdään yhä enenevässä määrin tärkeäksi tekijäksi organisaation menestymisen kannalta. Varsinkin tietointensiivisellä toimialoilla, joissa organisaation raaka-aineena on henkinen pääoma, on tärkeää, että työntekijät ovat tyytyväisiä ja viihtyvät työssään. Näin saadaan aikaan parempia työsuorituksia, jotka johtavat sekä tuottavuuden, että tuottojen kasvuun. Kiinteistöjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen esimerkiksi huomioimalla työntekijät organisaation sijaintivalinnoissa (palvelujen läheisyys, etäisyys työntekijöiden kotoa, julkiset liikenneyhteydet), tarjoamalla miellyttävät työskentelyolosuhteet (optimaalinen lämpötila, ilmanvaihto, akustiikka jne.) ja miellyttävät työtilat (estetiikka, ergonomia, käytettävyys, jne.). Myös pienillä asioilla voidaan vaikuttaa paljon työntekijöiden tyytyväisyyteen. Esimerkiksi tarjoamalla työntekijöiden toivomia lisäpalveluja kuten kengänkiillotus- tai makeisautomaatti voidaan edistää monen työviihtyvyyttä. Myös kiinteistöyksikön omalla toiminnalla voidaan tukea työntekijöiden tyytyväisyyttä. Palvelu-orientoituneella työskentelyasenteella ja luomalla esimerkiksi helpdesk järjestelmiä, johon työntekijät voivat helposti jättää vikailmoituksia voidaan luoda työntekijöille tunne, että heidän ongelmansa ovat tärkeitä ja niihin pyritään reagoimaan mahdollisimman nopeasti.

Ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen on myös yksi tapa parantaa organisaation taloudellista tuottavuutta. Kiinteistöjohtamisen päätökset liittyen tilojen ylläpitoon, tilaratkaisuihin, sisäympäristöön ja sijaintien valintaan vaikuttavat omalta osaltaan ydintoiminnan ja työntekijöiden tuottavuuteen. Tilojen ylläpitäminen optimaalisen tuotantoprosessin takaamiseksi on kiinteistöjohtamisen perusedellytys. Jonkin asian mennessä vikaan, esimerkiksi sähkökatko kriittisellä hetkellä, voi vaikuttaa tuottavuuteen hyvinkin negatiivisesti. Näin onkin tärkeää, että tiloja ja työympäristöä ylläpidetään ja huolletaan ennakoivasti, jotta vältytään negatiivisilta vaikutuksilta. Erityisesti tietotyön tekijöiden tuottavuutta voidaan parantaa tarjoamalla tuottavuutta tukevia tiloja ja tilaratkaisuja. Tärkeää on myös huomata se, että kaikille ei sovi samanlaiset tilat, vaan työntekijöiden yksilöllisiä toiveita tulee huomioida. Optimaalisella sisäympäristöllä voidaan myös tukea työntekijöiden

tuottavuutta. Esimerkiksi liian alhainen tai liian korkea lämpötila saattaa vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen negatiivisesti. Tuottavuutta voidaan myös lisätä vähentämällä työympäristöolosuhteista (esim. homeesta johtuvat allergiat, ilmastoinnista johtuvat vilustumiset) johtuvia työpoissaoloja. Myös sijaintien valinnalla niin organisaation ulkoisesti kuin sisäisesti voidaan vaikuttaa tuottavuuteen. Esimerkiksi työntekijöiden, jotka työskentelevät paljon yhdessä tai tarvitsevat toistensa neuvoa työprosessien aikana, on syytä sijaita fyysisesti lähekkäin. Tätä voidaan tukea mm. käyttämällä työprosessikuvauksia tilasuunnittelun apuna. Myös esimiehen läheisyys tai katsekontaktimahdollisuus työntekijöiden työskentelypisteeseen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tuottavuuteen.

Organisaation joustavuuden lisäämisen kautta voidaan vaikuttaa tuottavuuden kasvuun. Kiinteistöjohtamisen joustavuuden lisääminen tähtäävä strategia sisältää sekä fyysiseen työympäristöön, että organisaation talouteen liittyviä tekijöitä. Taloudellisella joustavuudella tarkoitetaan organisaation rahoitustilannetta ja se riippuu yleisestä kiinteistömarkkinoiden tilanteesta. Taloudellista joustavuutta voidaan kiinteistöjohtamisen kautta yksinkertaisimmillaan lisätä vähentämällä kiinteistöihin sitoutuneen pääoman määrää eli pyrkiä toimimaan vuokratiloissa. Pitkällä tähtäimellä omistaminen on yleensä kannattavampaa, mutta se sitoo pääomia eli heikentää joustavuutta. Sopimuksellisella joustavuudella tarkoitetaan kiinteistöjohtamisen yhteydessä lähinnä vuokrasopimusten tyyppiä, pituuksia ja ehtoja. Lyhyet vuokrasopimukset, lyhyillä irtisanomisajoilla ovat siis joustavampia kuin pitkät, vaikeasti muutettavissa olevat sopimukset. Toiminnallinen joustavuus liittyy organisaation tilankäyttötapaan ja toiminnallisten mahdollisuuksia hyödyntämiseen. Jälkimmäinen viittaa mahdollisuuksiin reagoida tulevaisuuden muutoksiin. Tilankäyttötavalla tarkoitetaan muun muassa työpisteiden monikäyttöisyyttä, vaihtelevia työpistetarpeita ja työaikojen ja työntekopaikkojen joustavuutta. Toimistot ja työpisteet ovat tunnetusti alikäytettyjä, jopa normaalina työaikana. Näin ollen ei ole kannattavaa pitää kaikille työntekijöille omaa työpistettä, jos sitä ei käytetä säännöllisesti. Siksi työpisteiden tulee olla joustavia, usean eri käyttäjän käytettävissä helposti ilman suurempaa muuntelua. Fyysisellä joustavuudella tarkoitetaan puolestaan rakennusten rakenteellisten ja teknisten järjestelmien kykyä vastata muutoksiin tilan käytössä, omistajuudessa ja ympäristössä. Teknistä joustavuutta voidaan saavuttaa mm. tilojen muuntojoustavuudella, jaettavuudella, monikäyttöisyydellä ja laajennettavuudella.

Ehkä tutuin ja perinteisin kiinteistöjohtamisen lisäarvostrategioista on tuottavuuden kasvattaminen kustannusten minimoinnin kautta. Kustannusten alentamisella on välittömät ja helposti havaittavat vaikutukset organisaation taloudelliseen tulokseen. Ehkä yleisimmät kiinteistöjohtamisen kustannusten alentamiseen liittyvät toiminnot ovat rahoituskustannusten minimoiminen, operatiivisten kustannusten minimoiminen esimerkiksi kiinteistö- ja tilapalvelujen ulkoistamisen kautta tai tilankäyttötehokkuuden parantaminen siirtymällä avokonttoriratkaisuihin. Muita kustannusten alentamiseen johtavia kiinteistöjohtamisen toimintoja voisi olla esimerkiksi ennakkoiva huoltotoiminta, jolla pyritään pitämään välttämättömän fyysisestä kiinteistöistä aiheutuvia ylläpito- ja korjauskustannuksia pitkällä tähtäimellä ja kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen kiinteistöjohtamisen toiminnoissa, sillä useiden tutkimusten mukaan ympäristöystävällisemmällä toiminnalla voidaan säästää myös kustannuksissa. Kiinteistöjohtamisen oman toiminnan kautta voidaan myös kontrolloida kustannuksia, sillä on todettu, että kiinteistöyksikön toimiessa ns. kontrollimekanismina organisaation eri liiketoimintayksiköiden tiloihin liittyvien päätöksissä voidaan välttyä monilta vikainvestoinneilta. Ideaalisin tilanne onkin, että koko organisaatiossa on

muodostettu ns. sääntö, että kaikkien tiloihin ja kiinteistöihin liittyvien päätösten on kuljettava kiinteistöyksikön kautta.

### **3. KIINTEISTÖJOHTAMISEN TUTKIMUSKENTTÄ LAAJENEET JA MONITIETEELLISTYVÄT ENTISESTÄÄN**

Siirryttäessä kohti uutta vuosikymmentä kiinteistöjohtamisen tutkimuskenttä laajenee entisestään. Perinteisestä sijoittaja- ja omistajavetoisesta näkökulmasta siirryttiin jo 2000-luvulla kohti palvelukeskisempää asennetta ja tästä edelleen kohti käyttäjälähtöisiä ja entistä abstraktimpaa tila-näkökulmaa. Tätä trendiä kuvastaa mm. TEKES:n tuore TILA-ohjelma (2008-2012), jonka tavoitteena on kasvattaa erilaisiin tiloihin liittyvää liiketoimintaa ja kansainvälistä kilpailukykyä sekä lisätä tilojen elämyksellisyyttä ja kokemuksellisuutta. Ohjelmassa tila on määritelty yhdistelmäksi fyysisiä, virtuaalisia ja sosiaalisia ominaisuuksia, jotka toisiaan täydentäen muodostavat toimivan liiketoiminta- ja palvelualueen tilan käyttäjille ja hyödyntäjille.

Nenosen (2007) mukaan fyysinen tila on objektiivisesti mitattavissa oleva aineellinen rakenne, joka on kuvattavissa mm. leveyden, syvyyden ja korkeuden ulottuvuuksina. Fyysinen työpaikka syntyy merkitysten kautta: siinä tapahtuvat ilmiöt liittyvät yksilön kokemukseen ja käyttöön. Esimerkkinä voidaan mainita esimerkiksi seuraava: tilassa yksi on lattia, joka on puuta ja tilassa kaksi on lattia, joka on kiveä. Tilallisesti neliömetri on sama lattiamateriaalista riippumatta. Mutta kun kyseisiä materiaaleja tarkastellaan paikan näkökulmasta, on kokemus puu- ja kivilattiasta on täysin erilainen – se on paikkaan liittyvä ilmiö. Virtuaalinen työtila on puolestaan bittien avulla toteutettu digitaalinen ja sähköisistä laitteista muodostuva kokonaisuus, joka muuttuu käyttöliittymien kautta koetuksi ja käytetyksi työpaikaksi. Virtuaalisella tilalla tarkoitetaan sähköisiä ja digitaalisia työ- ja yhteistyöympäristöjä tai virtuaalista työtilaa, jossa työskentely tapahtuu. Langaton teknologia antaa mahdollisuuksia yhdistää liikkuva fyysinen paikka virtuaaliseen paikkaan. Sosiaalisen tila on ominaisuuksiltaan vuorovaikutuksen, kohtaamisen, sosiaalisia prosesseja mahdollistava työtila, joka muuttuu sosiaalisesti työpaikaksi käytön ja kokemuksen myötä. Yksittäinen työntekijä on suhteessa muihin työntekijöihin, ryhmät suhteessa muihin ryhmiin organisaatioissa ja niiden kesken. Työtila voidaan suunnitella ominaisuuksiltaan esim. akustisesti tai visuaalisesti vuorovaikutusta tukevaksi. Käyttö ja kokemus muokkaavat työtilaa työpaikaksi. Käyttäjän ratkaisut sosiaalisessa työtilassa voivat olla yllättäviäkin. Yksilöiden ja ryhmien työtilat ja työpaikat ovat yhteydessä laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin järjestelmiin ja verkostoihin muodostaen näin sosiaalisen työympäristön. Sosiaalinen tila/paikka ja ympäristö tapahtuvat aina joko fyysisessä tai virtuaalisessa ulottuvuudessa. Neljäntenä tila-ulottuvuutena voidaan mainita mentaalinen tila, paikka ja ympäristö, joka kuvaa yksilön sisäistä tilaa, sen liittymistä erilaisiin paikkoihin ja ympäristöihin. Tämä on psykologinen ulottuvuus, jonka kautta yksilö rakentaa odotuksensa, tietonsa, uskomuksensa ja tulkintansa fyysisistä, virtuaalisista ja sosiaalisista tiloista (Nenonen ja Kärnä, 2007).

Perinteisen fyysisen tila-käsitteen laajentuessa myös virtuaalisen ja sosiaalisen tilan puolelle, tulevat tiloihin liittyvien tutkimusprojektien olemuskin muuttumaan entisestään. Tekesissä uskotaan, että tulevaisuuden tilaa kehitetään ennakkoluulottomasti yhä enemmän poikkitieteellisin ja monen eri toimialan käyttäjakeskeisin menetelmin. Tekes kannustaakin tutkimusyksiköitä uudelleenlaiseen käyttäjätarpeiden ymmärtämiseen sekä luodaan mahdollisuuksia poikkitoimialaiselle ja -tieteelliselle verkottumiselle, vuorovaikutukselle ja yhteistyölle.

TILA-ohjelmaan liittyen TKK:n kiinteistötalouden tutkimusryhmässä (REG –Real Estate Research Group ent. kiinteistöopin laboratorio) on jo käynnistynyt Toimistilan käyttäjien preferenssit –tutkimushanke, joka toteutetaan TKK:n REG –Real Estate Research Group ja FSR –Facility Service Research Group ja KTI -Kiinteistötiedon yhteisprojektina. Suunnitteilla on myös useita muita erilaisiin tilaympäristöihin ja käyttäjäkokemuksiin pohjautuvia tutkimushankkeita.

Omalta osaltaan kiinteistöjohtamisen tutkimukseen TKK:lla kuten kaikkiin muihinkin tutkimusaloihin vaikuttavat viroissa olevat professorit ja heidän kiinnostuksen kohteensa. Puolentoista vuoden väliajan jälkeen TKK:n maanmittaustieteiden laitoksen pitkäaikaisen professorin Kari I. Leväisen tilalle on nimitetty uusi professori, Seppo Junnila. Junnilan erikoisala on elinkaaristrategiat ja – tekniikka sekä ympäristöjohtaminen. Uuden professorin myötä tulemmme varmasti näkemään erittäin ajankohtaisia tutkimusavauksia kiinteistöliiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen ympäristövaikutuksista sekä kiinteistö- ja rakennussektorin merkittävästä roolista ympäristötalkoissa. Uuden nimityksen myötä professuurin nimi muutettiin toimitilajohtamisen professuurista kiinteistöliiketoiminnan professuuriin, joka omalta osaltaan kuvastaa laajentunutta ja moniulotteisempaa toimintakenttää.

Elämme siis parhaillaan mielenkiintoisia aikoja kiinteistöalan tutkimuksen tiimoilta. Ala laajene ja monitieteellistyy jo itsessään ja tuleva Aalto-yliopisto tulee varmasti myös omalta osaltaan vaikuttamaan perinteisten tutkimusalojen rakenteisiin ja keskinäisiin suhteisiin enemmän kuin osaamme tällä hetkellä arvatakaan. Toisaalta, kiinteistöjohtamisen ja kiinteistöliiketoiminnan muutos kohti taloustieteitä ja toisaalta sosiaali- ja käyttäytymistieteitä sekä ympäristöjohtamista herättää omalta osaltaan ilmaan mielenkiintoisen kysymyksen kiinteistöjohtamisen roolista ja suhteesta maanmittaustieteisiin? Laajeneeko maanmittaustieteet kiinteistöjohtamisen mukana vai alkaako kiinteistöjohtamisen tutkimuskenttä elää omaa elämäänsä muiden tieteenalojen yhteydessä?

## **Lähdeluettelo**

Becker F. (1990). *The Total Workplace: Facilities Management and Elastic Organisation*. Praeger Press, New York, NY.

Becker F. ja Steele, F. (1995). *Workplace by Design: Mapping the High-Performance Workscape*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Bon, R. McMahan, J. F. ja Carder, P. (1998). Property Performance Measurement: from Theory to Management Practice. *Facilities*, 16:7/8, 208-14.

Brown, R. K., Arnold, A. L., Rabianski, J. S., Carn, N. G., Lapidés, P. D., Blanchard, S. B. ja Rondeau, E., P. (1993). *Managing Corporate Real Estate*. John Wiley & Sons, Somerset, NJ.

Duffy F. (1998). *The New Office*, Conran Octopus. London.

Haynes, B., Matzdorf, F., Nunnigton, N., Ogunmakin, C. Pinder, J. ja Price, I. (2000). *Does property benefit occupiers? An evaluation of the literature.*, Occupier.org, Report No. 1, October 2000.

- Krumm, P. (1999). *Corporate Real Estate Management in Multinational Corporations*. Arko Publishers, Nieuwegein.
- Krumm, P., Dewulf, G. ja Jonge, H. de (2000). What is Corporate Real Estate? Teoksessa, G. Dewulf, P. Krumm, ja H. de Jonge (toim.): *Successful Corporate Real Estate Strategies*. ARKO Publishers.
- Leväinen, K. I. (2000). Toimitilajohtaminen ammattina ja tieteenä. *Maanmittaus* 1-2, 65-78.
- Lindholm, A-L. (2004). *Kiinteistöjohtaminen yrityksissä –Pakollinen menoerä vai lisäarvoa tuottava resurssi?* Maankäyttö 4/2004, pp. 22-24.
- McGregor W. ja Then, D. S. (1999). *Facilities Management and the Business of Space*. Arnold, London.
- Myerson J. ja Ross, P. (1999). *The Creative Office*. Laurence King, London.
- Nenonen, S., Kärnä, S. (2007). Workplace osaaminen –kompetensseja ja kumppaneita. Tekesin Tilaohjelman valmisteluraportti.
- Rakli (2001). *Kiinteistöliiketoiminnan sanasto*. Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto Raklin julkaisuja.
- Tekes (2004). *Palveleva kiinteistöliiketoiminta Rembrand 1999-2003*. Teknologiaohjelmaraportti 16/2004.
- Webb, J. R. ja Albert, J. D. (1995). Evaluating the Real Estate Journals: The Mainstream Finance Perspective. *Journal of Real Estate Research*, 10:2, 217-26.
- Weimar, A. M. (1962). Real Estate Decisions are Different. *Harvard Business Review*, May/June 1962.