

Kiinteistö-johtamisen

kentällä on tapahtunut taas paljon

Vaikka Locuksessa on tutkailtu kiinteistöjohtamisen palveluntuottajia eli managereita jo puoleltusinaa kertaa, riittää toimialassa yhä uutta kirjoitettavaa. Tammikuussa 2005 julkaistun edellisen toimialakatsauksen jälkeen kenttä on taas myllertynyt melkoisen paljon uuden näköiseksi.

Teksti: Arto Rautio

Kiinteistöjohtamisen palveluiden tuottaminen toimitilojen omistajille ja käyttäjille oli oikea hittituote, kun Locus aloitti toimialakatsausten teon 2000-luvun alussa. Alalle tuli suuri määrä yrityksiä erilaisista lähtökohdista. Monia toimijoita yhdisti se, että kiinteistöjohtamisen palvelut nähtiin jatkeena yrityksen päätoimialalle. Nykyään johtamispalvelut ostetaan selvästi alkuvaihetta enemmän tähän toimintaan erikoistuneilta yrityksiltä. Monet silloin markkinoille tulleet yritykset ovat jo vetäytyneet näistä johtamispalveluista.

Samalla kuin yrityksissä on tapahtunut liiketoiminnan uudelleenarviointia, on myös itse yritys kentässä tapahtunut merkittäviä muutoksia. ISS:n ja Engelin yhdistämisestä saatiin ISS:n mukaan täysi hyöty irti vuoden 2005 aikana. Uuden ISS Palvelut Oy:n palvelukykyä terästettiin lisäksi vuonna 2005 turvajärjestelmäosaa ja Esteran ostolla ja sisäisillä laadunkehittämistoimilla. Johnson Controls osti ta-

loteknisten järjestelmien toimittajan York Internationalin, joka toimii Suomessa nimellä Sabroe ja työllistää täällä 70 henkeä.

Varsinaisten johtamispalveluntuottajien kentässä näkyvin muutos oli ruotsalaisen Newsecin hyppäys alan kärkiyritysten joukkoon toimialan edelläkävijöihin kuuluneen Tallberg Toimitilajohdon ostamisella. Tässä Newsec otti ”mallia” Aberdeenista, tältä osin alkujaan ruotsalainen Celexa, joka nousi merkittäväksi toimijaksi ostaessaan Antiloopin Ilmariselta.

Tämä kauppa ja niin Newsecin, Skanska FM:n kuin Aberdeenin Suomen-yksiköiden alkuvaikeudet osoittavat, kuinka vaikea markkinoille on nykyisin päästä merkittäväksi tekijäksi aloittamalla tyhjästä. Skanskan jo myymän Skanska FM:n eli nykyisen Coorin samoin kuin Hartelan osin omistaman KJ-Kiinteistöjohtamisen kasvu on ollut melko hidasta, ja niiden saamat työt ovat usein olleet sidoksissa rakentajayhtiön toimintaan.

Monet maailmalla isot managerit kuten

DTZ, GVA, Jones Lang LaSalle, CB Richard Ellis ja Cushman & Wakefield ovat operoineet myös Suomessa, mutta eivät näytä täällä hakevan laajaa asiakaskuntaa johtamispalveluista. DTZ ja GVA ovat ilmoittaneet, että management ei kuulu Suomen palveluvalikoimaan. Cushman & Wakefieldin toiminta liittyy kansainväliseen sopimukseen Nokian kanssa eli C&W on tullut tänne samaan tapaan kuin Johnson Controls. CB Richard Ellisillä oli yhteistyösopimus Tallbergin kanssa, mutta ”in association with CBRE” ei näy kuuluvan Newsecin toimintatapaan.

Irtautumista menneestä

Jo vuonna 2004 kerroimme sisäisten johtamispalveluyksikköjen alkaneen jäädä historiaan, kun etenkin monet vakuutusyhtiöt olivat myyneet manageerausyksikkönsä. Tämä trendi on jatkunut, kun tällaisten yksiköiden pohjalle rakentuneet Aberdeen Property Investors Finland (API) ja Ovenia, entinen Kiinteistövarma, ovat nyt selkeästi siirtyneet avoimeen kilpailuun.

Irtautumista sisäisen johtamispalveluyksikön roolista on molemmilla tukenut omistuspohjan muuttuminen. Tosin API saa yhä liikevaihdostaan 55 prosenttia suurimmalta asiakkaaltaan ja sekä Ovenia että Realprojekti tuloistaan 70 prosenttia omistajiltaan, mutta ero muun muassa Antiloopin, Kiinteistövarman ja nykyään Newsecille kuuluvan Kiinteistö-Fennian aikoihin on merkittävä.

Yritysten tarjoamat johtamispalvelut

	POM	AM	PM	FM
Aberdeen Property Investors Finland	x	x	x	-
Catella Property	x	x	x	-
ISS Palvelut	x)	x)	x	x
Johnson Controls	-	-	x)	x
Kiinteistömanagement J.Juhola	x	x	x	(x)
Kari Management Company			x	x
Kiinteistöhallinta SKH			x	
KJ-Kiinteistöjohto	(x)	x	x	x
Manpower Business Solutions	-	-	x	x
Newsec	x	x	x)	x)
Nova Group	x)	x)	x	x
Ovenia	-	x)	x	x)
Realprojekti	x	x	x)	x)
REIM Group	x	x	x	x
YIT Kiinteistötekniikka	x)	x)	x	x)

x = Teemme täysin itse x) = Teemme osin itse, osin ostanamme

(x) = Emme tee, ostanamme - = Ei sisälly palvelutarjontaan

Johtamismallien ja osa-alueiden määrittelyt

Johtamisvastuumallissa management-yritys toimii asiakasyrityksen edustajana tai edunvalvojana. Management-yritys kilpailuttaa palvelut ja palvelusopimukset tehdään suoraan asiakasyrityksen nimiin.

Kustannusvastuumallissa asiakasyrityksellä on yksi sopimus management-yrityksen kanssa. Management-yritys kilpailuttaa palvelut ja tekee palvelusopimukset omiin nimiinsä.

Kokonaisvastuumallissa asiakasyrityksellä on yksi kokonaispalvelusopimus management-yrityksen kanssa. Management-yritys johtaa ja tuottaa palvelut pääsääntöisesti omalla organisaatiolla.

Kiinteistösalkun johtamisen (POM) tarkoitus on vastata useita kiinteistö-sijoitusmuotoja ja -kohteita sisältävän salkun sijoitusstrategiasta.

Kiinteistövarallisuuden johtamisessa (AM) vastataan tietyn kiinteistö-sijoitussalkun rakenteesta ostamalla, myymällä ja kehittämällä yksittäisiä kiinteistöjä tai niiden osia.

Operatiivisessa kiinteistöjohtamisessa (PM) huolehditaan tietyn kiinteistön tai sen osan käytettävyydestä ja arvon kehittämistä ottamalla huomioon kiinteistönomistajan edut ja tarpeet.

Toimitilajohtaminen (FM) liittyy tilan hankkimiseen ja kehittämiseen sekä kiinteistö-, tila- ja käyttäjäpalveluiden järjestämiseen.

Näistä niin sanottuja **omistajapalveluita** ovat POM-, AM- ja PM-toiminnot ja niin sanottuja **käyttäjäpalveluita** FM-toiminnot. AR

Aiemmin lähinnä projektikehityksessä toiminut Realprojekti sai uudeksi omistajakseen kiinteistörahastoihin laajentaneen CapManin ja on nyt yhä enemmän myös käytönaikaisten johtamispalveluiden tuottaja. Yhtiö on rahastojen lisäksi saanut hoitoonsa muun muassa Ruoholahden ja Sellon kauppakeskusten käytännön toiminnan johdon. Catella Property on myös onnistunut hankkimaan uusia tehtäviä kiinteistörahastoista. Nova Groupin vastuulle taas on annettu eräiden kauppaketjujen kiinteistö- ja liikepaikkatoiminnot.

Vastaajat kertovat myös toimintojen alueellisesta laajenemisesta. Catella on panostanut kotimaan lisäksi Baltiaan. REIM Group on kotimaassa ostanut lähinnä isännöintiin keskittyneet yritykset Heinolasta ja Porvoosta sekä panostanut Venäjällä toiminnan laajentamiseen Pietarin lisäksi useisiin isoihin alueellisiin keskuksiin. Kiinteistöhallinta SKH on hankkinut lähinnä isännöintiä tekevän toimipisteen Vaasasta ja hakee verkostoon uusia toimijoita koko ajan.

Päinvastaisiakin muutoksia on. Niistä merkittävin on Kari Managementin ja SRV-konsernin välisen yhteistyön päättyminen, jonka myötä näiden yhteisyritys Rempro on myös kuopattu. SRV näyttää vetäytyneen käytön aikaisten palveluiden johtamisesta uuden johdon saaneen Aren tapaan.

Huoneistokeskus totesi keskittäneensä manageeraustoimet SKV:lle, jonka isännöinti- ja vuokraustoiminnot ovat muutenkin saaneet uusia asiakkaita muun muassa Satolta ja VVO Kiinteistöväestöön kaupallisten isännöintikohteiden oston myötä. Sen sijaan TP Keskustakehitys ei näytä saaneen vauhtia management-toimintoihinsa.

Johtaminen ja tuottaminen halutaan pitää erillään

Yhtenä syynä johtamispalveluiden ja varsinainen palveluiden eriytyminen toisistaan on ilmeisesti asiakkaiden halu pitää palveluiden ostaminen eri organisaatiossa kuin palveluiden tuottanto. Pääosa manageeraussopimuksista tehdäänkin annettujen vastausten mukaan johtamisvastuumallilla, jonka myötä sekä palveluiden johtajaa että palveluiden tuottajaa voidaan tarkastella ja tarvittaessa vaihtaa toisistaan riippumatta. Johtamisvastuumallissahan palvelusopimukset tehdään tilaajan kanssa managerin tekemän kilpailutuksen ja ehdotuksen pohjalta.

Tuottamisvastuumalli, jossa johtaja ja tekijä ovat pääosin samaa organisaatiota, on vastausten mukaan pääasiallinen toimin-

tatapa neljällä vastaajalla ja kustannusvastuumalli, jossa palvelusopimukset tehdään managerin kanssa, yhdellä. Vastajia katsottaessa tosin oikeammalta näyttäisi sanoa neljän vastaajan käyttävän kustannus- ja yhden tuottamisvastuumallia.

Tämä trendi oli havaittavissa jo vuonna 2004 julkaistussa toimialakatsauksessa, jossa kerrottiin puhtaan johtamispalveluiden myynnin lisänneen markkinaosuuttaan. Tuolloinhan rakentajista NCC ja kiinteistö- tai teknisten palveluiden tuottajista Engel, L&T, SOL, RTK-Palvelu ja Tekmanni olivat jo todenneet, että niiden kannattaa keskittyä volyymiltaan suureen palvelutuotantoon ja olla riskeraamatta sen puolen liiketoimintaa kilpailemalla johtamispalveluntuottajien erityisosaajien kanssa. Engelin osalta tilanne on sittemmin muuttunut, kun yhtiön ostanut ISS on valinnut strategiakseen johtamispalvelut sisältävien kokonaispalveluiden tarjoamisen.

Osa vetäytyneet johtamispalveluista

Vuoden 2004 katsauksen jälkeen rakentajista Skanska on myynyt Skanska FM-yhtiönsä, joka tunnetaan siis nyt nimellä Coor, ja SRV lopettanut tämän alan yhteistyönsä Kari Managementin kanssa.

Uusi Coor sekä Luja-yhtiöiden perustama Lujapalvelut ilmoittavat kuuluvansa lähinnä palveluntuottajiin eivätkä ne sen vuoksi vastanneet kyselyimme. Are näyttää myös päätyneen tarjoamaan asiakkailleen johtamista vain omiin palveluihinsa muiden mainittujen palveluntuottajien tapaan.

Sekä johtamispalveluita että kiinteistöpalveluita tuottavat vastaajista vain ISS Palvelut ja YIT Kiinteistötöknikka. Näistä YIT kertoo toimivansa johtamispalveluissa lähinnä johtamisvastuumallin pohjalta, kun ISS panostaa selvästi tuottamisvastuumalliin. Tätä strategiaeroa korostaa se, että YIT myi niin sanotut ta-

lonnien palvelunsa vuosi sitten SOL:lle.

Etenkin toimitilojen johtamispalveluita tuottavat vastaajat Kiinteistömanagement J. Juhola, KJ-Kiinteistöjohto, Newsec ja Ovenia sekä isännöinnin kautta alalle tullut REIM Group ja kiinteistönvälityksestä etenkin sijoittamiseen liittyvään palvelujohtamiseen laajentanut Catella saavat toimeksiantonsa pääosin johtamisvastuumallilla. API ja myös kiinteistönvälitystaustainen Nova Group kuuluvat arviomme mukaan myös tähän ryhmään.

Vastaajista Johnson Controls, Kari Management, Kiinteistöhallinta SKH ja Realprojekti ovat pääosissa sopimuksistaan ottaneet vastuun myös palveluiden tuottamisesta joko kustannus- tai tuottamisvastuumallin mukaisesti. Samaan ryhmään kuuluneet myös Manpower Business Solutions Oy. Ainakin kiinteistöpalvelut nämä yritykset ostavat pääosin muilta yrityksiltä eli toimivat siltä osin päämieheensä päin kustannusvastuumallin mukaisesti. ■

Yritysten tarjoamat johtamispalvelut

	Aberdeen Property Investors Finland	Catella Property	ISS Palvelut	Johnson Controls	Kiinteistömanagement J. Juhola	Kari Management Company	Kiinteistöhallinta SKH	KJ-Kiinteistöjohto	Manpower Business Solutions	Newsec	Nova Group	Ovenia	Realprojekti	REIM Group	YIT Kiinteistötöknikka
Kiinteistösalkun ja -pääoman hallinta	x	x	x)	-	x	-		x	-	x	x)	-	x	x	x)
Hallinnollinen isännöinti ja manageeraus	x	x)	x)	x	x	x	x	x	x	x	(x)	x	(x)	x	x
Tekninen isännöinti ja manageeraus	x)	x)	x	-	x	x	x	x	x	x)	(x)	x)	x)	x	x
Toimitilojen vuokraus	x)	x)	-	-	x	x)	x	x)	x)	x)	x	x)	x)	x)	x)
Asuntojen vuokraus	x	(x)	-	x	x	x)	x	(x)	-	x	x)	x	-	x)	x)
Vuokrahallinto	x	(x)	-	x)	x	(x)	x)	x)	-	x)	(x)	x)	(x)	x	x
Taloushallinto	x	(x)	-	x)	x	x)	x)	x)	-	x	(x)	x)	(x)	x	x
Käyttäjäpalvelut	-	(x)	x	x)	-	x)		(x)	x	(x)	(x)	x)	x)	x)	x)
Rakennuttaminen	x)	(x)	x)	x	x	(x)		x)	-	x)	x)	x)	x)	(x)	x)
Kiinteistövälitys	(x)	x)	-	-	x	x)		x)	-	x	x	x)	-	x)	x)
Kiinteistöarviointi	x)	x	x	-	x)	(x)		(x)	-	x	x)	x)	x)	x)	x)
Transaktioasiantuntijapalvelut	x	x	x)	-	x)	(x)		x)	-	x	x	x)	x)	x)	x)
Tilastrateginen tuki (CREM)	-	(x)	x)	x)	-	x		x	-	x	x)	x)	x	x)	x)
Käyttäjän tilavalinnan tuki	-	(x)	x	x	-	x)		x	-	x)	x	(x)	x	x)	x)
Workplace-konsultointi	-	-	x	x	(x)	(x)	x)	x)	-	x)	x)	(x)	-	x)	-
Turvallisuusjohtaminen	(x)	(x)	x	x	(x)	x)		x)	-	(x)	(x)	x)	-	(x)	(x)
Muu				x)					x						

x = Teemme täysin itse x) = Teemme osin itse, osin ostimme (x) = Emme tee, ostimme - = Ei sisälly palvelutarjontaan

Laaja palveluvalikoima verkoston tuella

Teksti: Arto Rautio

Suomalaiset kiinteistöalan johtamispalveluita tuottavat yritykset suuntautuvat melko selkeästi joko omistajien tai käyttäjien palvelujohtamiseen. Yrityksistä kahdeksan sanoo tarjoavansa palveluitaan sekä omistajille että käyttäjille, mutta siinä käytetään yleensä tukena yhteistyöverkostoa.

Hyvin usein oma väki tekee ydintoinnaksi määriteltyä johtamispalvelua, joka on strategiasta riippuen tavallisesti joko sijoitusjohtamista, kiinteistöpalveluiden johtamista tai käyttäjäpalveluiden johtamista. Muut asiakkaan haluamat johtamispalvelut ostetaan kokonaan tai osittain muilta osajilta. Kun katsotaan toimintaa henkilötyövuosina laskettuna, ovat kiinteistöpalveluiden ja käyttäjäpalveluiden johtaminen kaksi tärkeintä osatointoa niillä, jotka ovat tähän kysymykseen vastanneet.

Kysyimme myös, kuinka vastaajat tuottavat 16 erilaista nimettyä johtamispalveluihin liittyvää palvelua. Artikkelin yhteydessä olevassa taulukossa esitetyistä vastauksista ilmenee, että vastaajat tuottavat kahdesta kahdeksaan näistä palveluista täysin itse. Muut joko tuotetaan osin itse, ostetaan ulkoa tai on jätetty palveluvalikoimasta kokonaan pois. Ainoastaan hallinnollinen isännöinti ja manageeraus oli mukana tavalla tai toisella kaikkien palvelukonseptissa.

Johtamispalveluiden tuottajat luottavat siis omaan toimintaan läheisesti liittyvässä palvelutuotannossakin paljon yhteistyöverkostoon. Tätä voinee pitää luonnollisena yrityksille, jotka tarjoutuvat itse toimeksiantajiensa kumppaniksi ja yhteistyöverkoston haltijaksi.

Verkostoitumisen korostuminen lienee osaltaan syynä siihen, että johtamispalvelut ovat yhä enemmän keskittyneet nimenomaan johtamista tuottaville yrityksille. Toisaalta manageerausyritykset ovat itse samalla laajentaneet toimintaansa etenkin omistajia tukevista palveluista. Johtamispalveluiden tuottajista on tullut myös merkittäviä kiinteistöjohtamiseen ja kiinteistösijoitusjohtamiseen liittyviä asiantuntijapalveluita tuottavia organisaatioita.

Yritysten arviot johtamispalveluiden liikevaihto-osuuksista

	Johtamis- palveluiden osuus koko liikevaihdosta	Osuus johtamispalveluiden arvioidusta liikevaihdosta			
		POM	AM	PM	FM
Aberdeen Property Investors Finland	100 %	10 %	30 %	60 %	0 %
Catella Property	15 %	35 %	50 %	15 %	
ISS Palvelut	7 %	5 %	5 %	50 %	40 %
Johnson Controls	100 %			10 %	90 %
Kiinteistömanagement J.Juhola	100 %	10 %	20 %	70 %	0 %
Kari Management Company	50 %			100 %	
Kiinteistöhallinta SKH	90 %			90 %	10 %
KJ-Kiinteistöjohto	85 %	0 %	20 %	40 %	40 %
Manpower Business Solutions				10 %	90 %
Newsec	65 %	5 %	20 %	40 %	35 %
Nova Group	25 %	20 %	20 %	40 %	20 %
Ovenia	95 %	0 %	10 %	85 %	5 %
Realprojekti	60 %	20 %	40 %	10 %	30 %
REIM Group	90 %	10 %		80 %	10 %
YIT Kiinteistötექnikka	4 %	6 %	32 %	48 %	12 %

Esimerkiksi PM-toiminnasta saatava informaatio yhdistettynä yleiseen markkinatietoon on keksitty lisäarvotekijäksi omille asiakkaille.

Johtamispalvelut tärkeä tulonlähde

Johtamispalvelut ovat yrityksen tärkein tulonlähde kymmenelle kyselyimme vastanneista 15 yrityksestä. Kaiken tuloa saavat johtamispalveluista (POM, AM, PM, AM) API, Johnson Controls ja Juhola. Kari Managementilla, SKH:lla, KJ-Kiinteistöjohtolla, Newsecillä, Ovenialla, Realprojektille ja REIMillä johtamispalveluiden osuus oli 50–90 prosenttia tuloista. Kaikilla liikevaihto syntyy lähinnä omasta toiminnasta. Alihankkijoiden läpikäytystä oli mainittavasti vain kolmella yrityksellä, niissä läpikäytyn osuus oli 20–30 prosenttia kaikista tuloista.

Muista yhtiöistä ISS saa 93 ja YIT 96 prosenttia tuloistaan varsinaisista palveluista, loput tulevat johtamisesta. Catellalla johtamisen osuus on 15 ja muiden asiantuntijapalveluiden 85 prosenttia. Nova Groupilla johtamispalveluiden osuus tuloista on 25 prosenttia eli siis isompi kuin Catellalla. Manpower ei vastannut tähän kysymykseen.

Vuoden 2005 toimialakatsauksessa kerroimme alan uskovat johtamispalveluiden myynnin kasvuun. Sama optimismi valitsee edelleen: puolet vastaajista uskoo kasvun olevan lähitulevaisuudessa hyvin voimakasta, puolet melkoisen vahvaa. Usko johtamispalveluiden liikevaihdon kehittymiseen on vahvempi kuin johtamispal-

veluihin liittyvien palveluiden volyymin kasvuun. Vaikka aiemmin uskottiin, että julkinen sektori on yksi kasvun takaajista, on julkisen sektorin osuus johtamispalveluiden tuloissa mainittava vain ISS:llä.

Johtamispalveluiden liikevaihdosta pääosa tulee useimmilla yrityksillä operatiivisesta kiinteistöjohtamisesta (PM) eli kiinteistökohteen palvelujohtamisesta. Käytännössä tämä työ on etenkin pääkaupunkiseudulla olevien erityyppisten sijoittajien omistamien toimistokiinteistöjen käytännön asioiden pyörittämistä. Muiden alojen yrityksiltä leipänsä saavat pääosin Johnson Controls, Kari Management, Nova Group ja YIT Kiinteistötექnikka. Kiinteistöhallinta SKH ja REIM eroavat muista operoimalla lähinnä asuntosektorilla. ISS:n suurin asiakasryhmä ovat sijoittajat, mutta muiden yritysten, julkisen sektorin ja asuntosektorin osuus on yhteensä suurempi kuin sijoittajien.

Omaa toimintaa ulkomailla on vastausten mukaan vain Catellalla ja REIM Groupilla, mutta kansainvälistä toimintaa kertoo tekevänsä yli puolet vastaajista. Kansainvälisyyttä lisää tietysti usean vastaajan rooli kansainvälisen konsernin suomalaisosana.

Käyttäjille suunnattu toimitilajohtaminen (FM) on päätulon lähde Johnson Controlsille ja Manpowerille. ISS Palvelut, KJ-Kiinteistöjohto, Newsec ja Realprojekti tekevät myös 30–40 prosenttia johtamispalveluidensa rahavirrasta FM:n puolella.

Catellan tuloista pääosa tulee joko kiinteistösalkun ja -pääoman johtamisesta ja hallinnasta (POM) tai kiinteistösijoitus-

Yritysten näkemys vahvimista johtamispalveluiden osaamisalueistaan sekä niiden hyödyistä

	Yrityksen vahvimmat osaamisalueet johtamispalveluissa	Johtamispalveluiden konkreettiset hyödyt asiakkaalle
Aberdeen Property Investors Finland	Rahastojen hallinnointipalvelut, kauppakeskusjohtaminen, Asset management, portfolio-strategiat.	Kokonaisvaltainen, kansainvälinen toiminta, räätälöity palvelukonsepti kaikille päämiehille.
Catella Property	Kaupallisesti haasteelliset kohteet ja portfoliot. Erityisosaamisalueina heterogeeniset kiinteistöportfoliot. Baltia.	Kassavirran ja tuoton optimointi, kokonaisvaltainen vastuunotto, tulokseen sidottu palkitseminen.
ISS Palvelut	Pystymme liittämään yhteen management- ja käyttäjäpalvelut yhdeksi asiakaskohtaiseksi palveluratkaisuksi ilman väliporrasta, jolloin kustannustehokkuus korkeampi.	Asiakkaan keskittyminen ydintoimintaansa, synergiaedut, palvelun joustavuus.
Johnson Controls	Asiakaslähtöinen kokonaispalvelu sovitun kokonaisbudjetin puitteissa ja siihen liittyvä raportointi, sitoutunut ammattitaitoinen henkilökunta.	Täyden palvelun konsepti, selvät todettavissa olevat kustannussäästöt, kansainvälisen konsernin tuomat kehitysmahdollisuudet ja innovaatiot.
Kiinteistömanagement J.Juhola	Palvelujen räätälöinti asiakaskohtaisesti kokonaisuuksiksi, joissa kohdekiinteistöjen hoitoa ja hallintoa lähestytään omistajan näkökulmasta.	
Kari Management Company	Tekninen management.	
Kiinteistöhallinta SKH	Asuttujen kiinteistöjen johtaminen. SKH-Tietokanavan hyödyntäminen läpinäkyväksi toiminnaksi.	Läpinäkyvä tietohallinta. Asunto-osaakeyhtiöiden tuntemus.
KJ-Kiinteistöjohto	Asiakastarpeen ymmärtäminen, asiakassuhteen hoito, laatujärjestelmän mukainen dokumentoitu toiminta, henkilöityvä kohdevastuu ja sen mukanaan tuoma vastuuhenkilön sitoutuminen ja motivoituminen.	Palvelun kokonaisvaltaisuuksien tuoma helppous, markkinaehtoinen läpinäkyvä hinnoittelu ja ammattimainen toimintojen johtaminen ja sen mukainen lopputulos, joka näkyy käyttäjätyytyväisyytenä.
Newsec	AM/PM: Henkilökohtainen palvelu, hallintojärjestelmät (Koki) Ulkomaiset asiakkuudet ja näihin liittyvä raportointi sekä hallinnollinen AM. Muiden yksiköiden osaamistuki management-toiminnalle; markkinatieto, transaktiot, arviointiosaaminen, kansainväliset käytännöt Newsecin kautta.	Strateginen osaamistuki koko kiinteistö- ja toimitilalahallintoon. Parempi nettotuotto ja arvonnousu (AM/PM). Tehokkaammat tilat ja laadukkaammat palvelut (CREM/FM).
Ovenia	Valtakunnallisuus, toiminnan fokus, toimintamalli.	Korkea käyttäjätyytyväisyys, kustannus- ja tulohyödyt, ajantasatiedon tuottaminen päätöksiksi varten.
Realprojekti	Kauppakeskusosaaminen, kiinteistöjen development-toiminta, vahva vuokraustuote.	Paikallisten markkinoiden ja toimijoiden syvälinen tuntemus, vankka kokemus ja osaaminen kaupallisten kiinteistöjen kehittämisessä, development-toiminta, tehokas vuokralaisten hankintakonsepti.
REIM Group		Pitkä kokemus (yli 35 vuotta), paikallistuntemus, monipuolinen osaaminen.
YIT Kiinteistötექniikka	Vahvimmat osa-alueet: PM ja AM Erityisosaamisemme: aktorisoitu kiinteistöarviointi, energiajohtaminen, rakennuttaminen, kiinteistöpalvelukeskus (valvomopalvelut).	Ajanmukaiset palvelut. Valinnanvaraisuus palveluissa ja toteutuksissa. Ennustettavuutta kustannuksien toteutumisessa.

johtamisesta (AM). Myös Realprojekti saa yli puolet tämän sektorin tuloistaan AM:n ja POM:n puolelta. Sijoitus- ja salkkujohtaminen on merkittävä osa toimintaa lisäksi API:lle, Juholalle, Novalle ja YTT:lle, joilla AM:n ja POM:n osuus on yhteensä 30–40 prosenttia johtamispalveluiden liikevaihdosta.

Erityisvahvuuksia kehitetään

Kysyimme vastaajilta vapaamuotoisesti yritysten omista vahvuuksista. Vastaukset

osoittavat, että yritysten näkemykset itsestään poikkeavat toisistaan, mikä kuvaa halua kehittää omia erityisvahvuuksia ja hakea sitä kautta kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Toki taustalla ovat varmasti myös vastaajien asiakkaiden tarpeet, onhan yhden tai muutaman asiakkaan osuus liikevaihdosta suuri varsinkin API:lla, Johnson Controlsilla, Ovenialla ja Realprojektilla. Oheisessa taulukossa on esitelty yrityskohtaiset vastaukset niiltä, jotka ovat vastanneet kysymyksiin.

Asiakkaiden tyytyväisyys kiinnostaa kaikkia palvelujohtajia. Samoin ulkoisten

palveluiden laadun seuraaminen ja mittaaminen kuuluu useimpien vastaajien arkirutiiniin. Käytössä on asiakastytyväisyyskyselyitä, auditointeja, erilaisia yhdessä seurattavia mittareita sekä palveluiden keskittämistä niille toimijoille, joiden laadusta on tietoa pitkältä aikaväliltä. Hinta on yksi valintakriteeri, mutta vastausten perusteella managerit ovat aivan yhtä kiinnostuneita toiminnan laadusta sekä yrityksen toimintavarmuudesta ja asiakaspalvelukyvystä valintaa tehdessään. ■

Ala uskoo yhä kasvuun

Teksti: Arto Rautio

Kiinteistö-, tila- ja käyttäjäpalveluiden johtamista myyvät yritykset näkevät alan olevan yhä kasvussa sekä volyymin että uusien sopimusten määrän lisääntymisen kautta. Kasvuun antavat mahdollisuudet muun muassa vilkkaan rakentamisen tuoma uusi kiinteistökanta ja sekä käyttäjäomistajien että niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin sijoittajien tekemät ulkoistukset. Samat tekijät lienevät paljolti taustalla niillä, jotka arvioivat toimintansa laajenevan maantieteellisesti Suomessa tai ulkomailla. Laajentuminen kansainvälisesti on todennäköinen tulevaisuudenkuva tosin vain reilun neljänneksen mielestä.

Kun monet yritykset ovat kehittäneet toimintaansa rajaamalla tuote- tai palvelukonseptiaan, uskoo management-ala

enemmän päinvastaiseen trendiin. Rajattuun palvelukonseptiin keskittymistä tai vain johonkin kiinteistö-, tila- tai vuokralaistyyppiin erikoistumista pitää todennäköisenä kolmannes, palvelukonseptin laajentamista noin puolet vastaajista.

Omaan toimintaan liittyvistä asioista voimakkaimmin nousevat esille tarve vahvistaa organisaation kiinteistöpito-, rakennuttamis- ja sijoitusosaamista sekä kykyä ottaa asiakkaiden tarpeet nykyistä paremmin huomioon omassa toiminnassa. Oman elinkaari- ja ympäristöosaamisen vahvistaminen on myös tärkeää, mutta kustannus- tai tuottoriskin ottaminen asiakkaan puolesta ei ole vastaajien mielestä todennäköisesti osa management-yhtiöiden arkipäivää lähivuosinakaan.

Vastaukset kertovat yhtiöiden asiakkaiden oletetuista ja todetuista vaatimuksista. Vertailu vuonna 2005 julkaistuun toimialakatsaukseen osoittaa, ettei trendiarvioissa ole tapahtunut suuria muutoksia vuoden aikana.

Asiakkaiden tuntemus korostuu

Kun vastaajia pyydettiin laittamaan tärkeysjärjestykseen kahdeksan nimettyä osaamisaluetta, nousivat esille asiakkaiden tuntemus, markkinoiden tuntemus ja kiinteistösijoitustoiminnan tuntemus. Selkeästi vähiten tärkeäksi asiaksi koettiin julkisen hankintalain osaaminen. Hankintojen strateginen suunnittelu, yhteistyösuhteiden johtaminen, toiminnan kehittä-

Kehitysnäkymät yrityksissä

	Kuvaa erittäin heikosti	Kuvaa heikosti	Suuntaa ei voi vielä arvioida	Kuvaa hyvin	Kuvaa erittäin hyvin	Kehitysindeksi 2006	Kehitysindeksi 2005	Suunta
Volyymin kasvu		7 %		53 %	33 %	3,9	4,1	→
Maantieteellinen laajentuminen Suomessa	13 %		20 %	33 %	20 %	3,1	3,3	→
Maantieteellinen laajentuminen ulkomailla, kansainvälistyminen *)	33 %	7 %	20 %	20 %	7 %	2,2	3,3	↘
Keskittyminen rajattuun palvelukonseptiin	20 %	20 %	13 %	27 %	7 %	2,4	2,7	↘
Palvelukonseptin laajentaminen		20 %	20 %	40 %	7 %	2,9	3,1	→
Orgaaninen kasvu uusien sopimuksien avulla			7 %	60 %	20 %	3,6	3,9	→
Kasvu ulkoistamisprosessien kautta		13 %	27 %	40 %	13 %	3,3	3,3	→
Julkishallinnon rakennemuutoksen hyödyntäminen kasvussa		7 %	33 %	20 %	27 %	3,3	3,3	→
Elinkaari ja ympäristöosaamisen vahvistaminen		7 %	33 %	33 %	13 %	3,1	3,2	→
Asiakaspalvelutoiminnan kehittäminen				47 %	40 %	3,9	4,0	→
Kustannusriskin kasvaminen	27 %	20 %	27 %	13 %		2,0	2,6	↘
Tuottoriskin kasvaminen	20 %	13 %	33 %	20 %		2,3	2,5	→
Erikoistuminen tiettyyn kiinteistö-, tila- tai vuokralaistyyppiin	20 %	27 %	13 %	20 %	7 %	2,3	1,9	↗
Sijoitusosaamisen vahvistaminen	7 %	7 %	20 %	27 %	27 %	3,2	2,8	↗
Kiinteistöpito-osaamisen vahvistaminen		7 %	20 %	60 %		3,1	3,3	→
Rakennuttamisosaamisen vahvistaminen		13 %	20 %	40 %	13 %	3,1	2,8	↗

*) Kysymystä tarkennettu 2006 lisäämällä osuus Maantieteellinen laajentuminen ulkomailla. Tästä johtuen vastaukset eivät ole täysin vertailukelpoisia.

Vuotuinen kehitysindeksi on laskettu painotettuna keskiarvona asteikolla 1 = Kuvaa erittäin heikosti ... 5 = Kuvaa erittäin hyvin.

↘ : Kehitysnäkymä heikkenee, → : Kehitysnäkymä ennallaan, ↗ : Kehitysnäkymä vahvistuu

Täydellinen informaatio kiinteistöistä yhdessä paikassa, aina ajan tasalla.



FATMAN OY

www.fatman.fi
fatman@fatman.fi
puh. 0207 690 500
fax 0207 690 555

täminen ja ostosaaminen luokiteltiin tärkeydeltään yleisimmin keskivaiheille. Vaihtoehto muu aihe tuli esille kolmessa vastauksessa, yhdelle tärkeimpänä ja kahdelle vähiten tärkeänä.

Osaamisluepainotuksia selittää osaltaan se, että yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikilla on käytössä, käyttöönotto-vaiheessa tai harkinnassa sekä yleinen hankintastrategia että asiakas-kohtaisia hankintastrategioita ulkoisten palveluiden hankinnalle.

Vastausten jakaantuminen osoittaa, että alalla on sisäisiä näkemyseroja siitä, mihin kannattaa panostaa osaamistaan. Julkisen hankintalain tuntemus oli nimittäin yhden vastaajan mielestä tärkein osa-alue ja toiminnan kehittäminen oli kärkipäässä kolmella vastaajalla. Yhteistyösuhteiden johtamisen nosti kolmen tärkeimmän osaamisalueen joukkoon viisi vastaajaa. Vastaavasti kiinteistösijoitustoiminnan tunteminen oli kolmen vastaajan mielestä vähiten tärkeiden osa-alueiden joukossa.

Tämä jakaumakirjo kertoo siitä, että eri yrityksillä on erilaiset toimintastrategiat. Jos päätoimiala on tila- ja käyttäjäpalvelut (FM) ja toimintakonsepti perustuu kustannusvastuumalliin tai kokonaisvastuumalliin, ei sijoittajien tuntemus ole kovin tärkeää, mutta yhteistyösuhteiden ja oman toiminnan kehittäminen on. Työskentely kiinteistösijoittajien salkku- ja sijoituspalveluiden johtajana taas ei luo suuria paineita esimerkiksi hankintojen suunnittelun ja julkisen hankintalain osaamiseen.

Aiemmissa kyselyissä on ollut melko vahva usko julkisen sektorin rooliin tärkeänä tulevana asiakkaana. Tässäkin kyselyssä liki puolessa vastauksista arvioitiin, että julkishallinnon rakennemuutoksen hyödyntäminen kasvussa on tulevaisuutta kuvaava trendi. Siksi toimialakatsauksen tekijöitä hämmästytti, ettei julkisen hankintalain osaamista koettu kovin tärkeäksi.

Tietojärjestelmille toiveita

Monenlaiset ja keskenään yhteen sopimattomat kiinteistö-tietojärjestelmät haittaavat vastaajien mielestä management-yri-tysten työtä. Vastaajien toiveissa oli muun muassa yksi yhteinen tietojärjestelmä, joka integroi eri ohjelmat yhteen ja toimii palomuurien ja vastaavien esteiden haittaamatta myös internetin yli käytettäessä. Vastaajat harmittelivat, että edes periaatteessa yhteen sopivat ohjelmistot eivät kaikin osin sovi yhteen. Tiedonsiirron hankaluus haittaa käytännön työtä.

Kun kiinteistön johtaminen on tietoverkkojen ohjaamista, ovat tietojärjestelmät olennainen osa työtä. Johtamispalveluiden tuottajien mielestä on vaikea kehittää omaa toimintaa, jos se pitää tehdä atk-toimittajan ehdolla. Yhteensopivuuden ja käytettävyyden kehittämisen lisäksi kaivattiin muun muassa sellaisia erityispalikoita kuin portfolio management -järjestelmää sekä asiakas- ja huoneistokohtaisia internetnäkyymiä.

Tietojärjestelmäasiat mainittiin lähivuosien tärkeimpien kehityshankkeiden joukossa kolmessa yrityksessä. Tässä valossa ei siis kuitenkaan vaikuta siltä, että yrityksissä olisi yleisesti panostettu erityisesti tilanteen muuttamiseen tai parantamiseen. Samaa näyttävät kuvaavan saamamme vastaukset, kun kysyimme käytössä olevista tietojärjestelmistä luettelemalla 26 eri ohjelmaa nimeltä sekä antamalla lisäksi vaihtoehdon muu. Suurimmasta osasta ohjelmia vastaajat eivät osanneet vastata mitään.

Joko omassa ja asiakkaan, omassa tai asiakkaan käytössä mainittiin olevan useimmiten FimX, Haltija, Haahtela Kiinteistö-tieto ja Infomasterin NetHuoltokirja. Ohjelmakohtaisista vastauksista kannattaneet ottaa varmana tietona kuitenkin vain se, että vastaajat eivät ole erityisen hyvin perillä erilaisista tietojärjestelmistä. ■

Palveluiden johtaminen merkittävää toimintaa

Locuksen tämänkertaiseen kiinteistö- ja toimitilapalveluiden johtamispalveluita koskevaan toimialakatsaukseen vastasi 15 yritystä. Niiden palveluksessa on yhteensä noin 1 100 johtamispalvelutyötä tekevää henkilöä. Suomen Isännöintiliitto on laskenut, että samantyyppistä työtä tekeviä päätoimisia isännöitsijöitä on maassamme noin 2 500. Lisäksi manageritehtävissä on henkilöstöä kuntien, valtion ja yritysten sisäisissä organisaatioissa.

Kaikkiaan kyselyyn vastanneiden yritysten palkkalistoilla on noin 20 250 työntekijää. Luvussa ovat mukana ISS:n, YIT Kiinteistötekniikan ja Manpowerin yhteensä noin 19 000 muuta kuin johta-

mispalveluita tekevää osaajaa. Näistä ISS Palvelut kokee koko henkilökuntansa tekevän johtamispalveluihin liittyvää työtä eli ISS katsoo 500 työntekijänsä olevan suoraan johtamispalveluiden henkilöstöä ja 12 500:n toimivan johtamispalveluihin liittyvissä palveluissa. Toinen tapa arvioida johtamispalveluiden suoraa työllistävyyttä on hakea vertailutietoja isännöinnistä. Isännöintiliiton kyselyn mukaan isännöintiyrityksissä työskentelee keskimäärin 4,5 isännöintiä tukevaa työntekijää 3,5 isännöitsijää kohti.

ISS:n ajattelutavalla johtamispalveluihin liittyvään henkilöstöön kuuluvat muun muassa Kiinteistöpalvelut ry:n jäsenyri-

tysten palveluksessa olevat noin 30 000 henkilöä. Palveluiden johtajat – sisäiset ja ulkoistetut – vastaavat kiinteistöjen ylläpidon lisäksi usein korjauksista ja yritysten tukitoiminnoista, joita ovat muun muassa catering, postitus, lähettitoiminnot, muutot ja osin kirjanpitoakin. Visio 2010 -työssä on laskettu kiinteistöjen ylläpitoprosessissa olevan 200 000 työntekijää ja korjausrakentamisen työllistävän 50 000 suomalaista. Kaiken tuon pyörittäjänä kiinteistöjohtamisalan merkitys on siis niin toimitiloissa toimivien yritysten ja julkisyhteisöjen kuin kotitalouksienkin kannalta merkittävä. AR

Kysyjät, vastaajat ja vastaamatta jättäneet

Tämä toimialakatsaus on tehty Locus-lehden julkaisijoiden Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLL:n ja Rakennustietosäätiön sekä kustantajan Rakennustieto Oy:n toimeksiannosta. Katsauksen ja siihen liittyvän kyselyn ovat käytännössä tehneet Jaakko Pöyry Infra Consulting ja toimittaja **Arto Rautio** U&U Productionsista. Kyselyn ja tulosgraafiikan teossa päävastuu on ollut **Mikko Hyytisellä**, **Tomi Ventovuorella** ja **Pekka Met-sillä** Jaakko Pöyry Infra Consultingista, ja katsauksen yhteenvedon on tehnyt Arto Rautio.

Kysely lähti kaikkiaan 26 yritykselle, jotka valittiin olemassa olevan markkinatiedon ja aiempien kyselyiden vastausten perusteella. Kyselyyn vastasivat Aberdeen Property Investors Finland (API), Catella Property, ISS Palvelut, Johnson Controls, Kiinteistömanagement J.Juhola Oy, Kari Management Company, Kiinteistöhallinta SKH (Asuntopalvelu Markku Kulomäki Oy), KJ-Kiinteistöjohto, Manpower Business Solutions, Newsec, Nova Group, Ovenia, Realprojekti, REIM Group ja YIT Kiinteistötekniikka.

Seuraavat yritykset ilmoittivat, että ne eivät tällä kertaa vastaa: Coor Service Management, Huoneistokeskus, GVA Finland, NCC, SRV, Lujapalvelut ja TP Keskustakehitys. Näistä Coor, Huoneistokeskus, GVA, NCC ja Lujapalvelut ovat kertoneet, ettei niillä ole kyselyssä tarkoitettua toimintaa. Aiemmin olemme saaneet samanlaisen tiedon muun muassa DTZ:lta ja Iridiumilta.

Are, Honeywell (Meratek), Sodexho ja SKV eivät reagoineet tällä kertaa kyselyyn. Aiemmin jossain vaiheessa vastanneista toimijoista YH-Suomi, YH Länsi-Suomi, Finnair Facility Management ja kuntien management-yksiköt päätettiin tällä kertaa jättää kyselystä pois. AR

Lisätietoa internetissä

Tätä kyselyä täydentää internetissä osoitteessa www.rakli.fi/toimialajamarkkinat/toimialakatsaukset oleva aineisto. Samassa osoitteessa ovat luettavissa myös vuosien 2004 ja 2005 toimialakatsaukset.



flowering streets
www.city-scenario.com