

# Kiinteistöjohtamisen yritykset uskovat kasvuun

Suomalaisilla kiinteistöalan johtamispalveluita tuottavilla yrityksillä eli niin sanotuilla management-yrityksillä näyttää menevän hyvin. Locuksen toimiala-analyysiin vastanneiden yritysten liikevaihto on kasvanut vahvasti, kasvun uskotaan jatkuvan ja usko tulevaisuuteen on muutenkin vankka.

Teksti: Saara Kerttula

”**U**sko kiinteistöalan palvelujen johtamisen kasvuun on suuri” oli otsikkona Locuksessa kaksi vuotta sitten julkaistussa kiinteistöjohtamisen palveluntuottajia käsitelleessä toimialakatsauksessa. Samaa voi sanoa edelleen. Usko kasvuun ei myöskään ole ollut katteetonta, ainakin kun katsoo toimiala-analyysiin nyt vastanneiden yritysten kasvulukuja. Kaikki liikevaihtonsa muutosprosentin ilmoittaneet ovat päässeet yli kaksinumerosiin kasvulukuihin viimeksi päättyneellä tilikaudella, ja vastaajien kasvun keskiarvo on huikat 34 prosenttia.

Liikevaihdon kasvu ei kuitenkaan kaikilla vastaajilla ole johtamispalveluiden kasvun ansiota. Osalla johtamispalvelutkin ovat kasvaneet vahvasti, mutta osalla taas niiden liikevaihto on pienentynyt edellisvuodesta. Ainakin osittain koko liikevaihdon vahva kasvu ja toisaalta johtamispalveluista saatavan liikevaihdon pienentyminen selittynee sillä, että kun kiinteistökauppa käy kuumana, erilaisille ar-

viointi- ja muille erityispalveluille riittää nyt kysyntää ja niistä saatavat tulovirrat kohentavat myös manageriyritysten tuloksia.

Edellisessä, vuosi sitten tehdyssä managereita käsitelleessä toimialakatsauksessa johtamispalvelut olivat suurin ja tärkein tulonlähde kymmenelle kaikkiaan 15 vastaajasta. Nyt 14 vastaajasta vain viisi ilmoittaa saavansa yli puolet liikevaihdoistaan johtamispalveluista. Tosin Aberdeen, Kiinteistömanagement J. Juhola ja Manpower eivät tähän kysymykseen vastanneet, mutta ainakin API:lla ja Juholalla osuus lienee korkea. Lisäksi vaihtelua aiheuttaa sekin, etteivät kaikki vastaajat ole samoja kuin viime vuonna.

Joka tapauksessa alan yritykset kasvavat voimakkaasti, mikä heijastaa koko kiinteistöalan vahvaa kehitysvaihetta. Kasvu on varsin merkittävää etenkin kun ottaa huomioon, että se on pääasiassa organista: vain yksi vastaajista, YH-Suomi, kertoo tehneensä yrityskauppoja.

Kasvun uskotaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Yhdeksän vastaajaa 14:stä

arvioi liikevaihdon lisääntyvän merkittävästi kotimaassa seuraavan kolmen vuoden aikana ja loputkin, että se lisääntyy jonkin verran.

Ulkomailta tuloja kertyy johtamispalveluista yhtä vastaajaa lukuun ottamatta vielä varsin vaatimattomia osuuksia. Potentiaalia kansainvälisillä markkinoilla vastaajien mielestä kuitenkin riittää: puolet arvioi, että liikevaihto ulkomailla lisääntyy merkittävästi tulevina kolmena vuotena.

## Muutaman asiakkaan varassa

Alan toimijoille on tyypillistä, että valtaosa liikevaihdosta tulee muutamalta suurelta asiakkaalta. Tilanne on pysynyt varsin samanlaisena usean vuoden ajan. Tämänkertaisessa kyselyssämme kuudella vastaajalla suurimman asiakkaan osuus liikevaihdoista on 30 prosenttia tai enemmän. Myös viiden suurimman asiakkaan osuudet ovat huomattavan korkeita. Yksi vastaaja ilmoittaa osuudeksi viisi prosenttia ja yksi 20, mutta kaikilla muilla se on vähintään 40 prosenttia, monilla jopa 80–90 prosentin tuntumassa.

Julkisen sektorin merkitys asiakkaana on vielä varsin pieni, se tuo liikevaihdoista osalle vastaajista joitakin prosentteja, osalle ei mitään. Useimmille vastaajille tärkein liikevaihdon tuoja ovat instituutiosijoittajat, YH-Suomelle ja REIMille taas ymmärrettävästi asunto-osakeyhtiöt. Kahdeksan vastaajaa ilmoittaa saavansa jo osan liikevaihdoistaan kiinteistörahastoista.

Yksi merkittävä kehitystrendi myös managereiden kannalta onkin ollut epäsuoran kiinteistösijoittamisen suosion kasvu. Suomeen on perustettu jo useita kiinteistö-pääomarahastoja, ja lisäksi kansainvälisten toimijoiden rahastot ovat tehneet aktiivisesti hankintoja Suomen markkinoilla.

Esimerkiksi Catella vastaa Evlin Baltiaan ja Venäjälle sijoittavista kiinteistö-pääomarahastoista. Rahastoihin liittyy myös Catellan laajentuminen Pietariin, se nimittäin ilmoitti marraskuussa perustavansa tytäryhtiön Pietariin. Uuden yksikön perustaminen liittyy kesäkuussa lanseeratun EPI Russia I -kiinteistö-pääomarahaston toiminnan käynnistämiseen.

Catellan lisäksi vastaajista myös Aberdeen, Kiinteistömanagement J. Juhola ja Ovenia kertovat manageeraavansa yhtä tai useampaa rahastoa.

## Ala elää edelleen muutuskautta

Suomen aktiiviset kiinteistömarkkinat houkuttelevat alalle edelleen uusia tulijoita.

## Yritysten arviot johtamispalveluiden liikevaihto-osuuksista

	Johtamispalveluiden osuus koko liikevaihdosta	Osuus johtamispalveluiden arvioidusta liikevaihdosta			
		POM	AM	PM	FM
Aberdeen Property Investors Finland Oy		10 %	30 %	60 %	
Catella	15 %	65 %	25 %	10 %	
Cushman & Wakefield (perusteilla)					
Johnson Controls Global Work Place Solutions	30 %	0 %	10 %	20 %	70 %
Kiinteistömanagement J.Juhola Oy		15 %	15 %	70 %	0 %
KJ-Kiinteistöjohto	90 %	0	15 %	60 %	25 %
Manpower Facility Services Oy		0 %	0 %	10 %	90 %
Newsec Oy	55 %				
Nova-Kiinteistöt Oy LKV	3-5%	70 %	20 %	5 %	5 %
Ovenia	70 %	0 %	2 %	93 %	5 %
Realia Group Oy	5 %			100 %	
REIM Group Oy	65 %	10 %		80 %	10 %
YH-Suomi	90 %			10 %	90 %
YIT Kiinteistötექnikka Oy	6 %	5 %	15 %	55 %	25 %

Tuorein tulokas on globaali jätti Cushman & Wakefield, joka on perustamassa toimiston Suomeen. Tosin C&W:n Suomen toimiston palvelut keskittyvät transaktiopalveluihin ja neuvonantopalveluihin kiinteistöomaisuuden rakenteen ja maantieteellisen sijainnin optimoinniksi, joten ainakaan toistaiseksi varsinaiset manageripalvelut eivät kuulu sen valikoimaan, vaikka se kyselyymme vastasikin.

Kotimainen ”tulokas” on Kiinteistö-Tapiola, johon Tapiolan kiinteistöliiketoiminnat yhtiöitettiin nyt vuodenvaihteessa. Yhtiön toimitusjohtaja **Asko Salminen** on ilmoittanut, että yhtiö on valmis myymään salkkujen hallinnointia muillekin valituille tahoille, kunhan yhtiöittämisessä liittyvät asiat saadaan hoidettua (lisää aiheesta sivulla 50).

Muita sitten edellisen kyselyn jälkeen tapahtuneita muutoksia on muun muassa Huoneistokeskuksen ja SKV:n yhdistyminen Realia Group -konserniksi. Muita sitten edellisen kyselyn jälkeen tapahtuneita muutoksia on muun muassa Huoneistokeskuksen ja SKV:n yhdistyminen Realia Group -konserniksi. Tämän vuoden alussa Huoneistokeskuksen ja SKV:n toimitilapalvelut sekä SKV:n suurasiakkaiden management- ja asuntojen vuokrauspalvelut yhdistettiin Realia Management -nimiseksi liiketoimintaryhmäksi.

Spondasta tuli Kapiteeli-kaupan myötä Ovenian suurin omistaja. Manpower Facility Services puolestaan sai joulukuun lopulla uuden omistajan, kun Manpower Business Solutions myi liiketoiminnat pääomasijoittaja Argan Capitalille. Omistajavaihdoksen myötä myös yrityksen nimi vaihtuu, ja uusi nimi otetaan pian käyttöön. Yrityksen toimintoihin kuuluvat toimitilajohtaminen, tilapalvelut ja contact center -toiminnot.

YIT Kiinteistötექnikka puolestaan vahvisti asemiaan tekemällä loppuvuodesta

Finnairin kanssa sopimuksen, jonka mukaan Finnairin kiinteistö- ja toimitilapalvelut siirtyvät YIT:n hoidettaviksi seuraavan viiden vuoden ajaksi. Sopimuksen arvo on kokonaisuudessaan 40 miljoonaa euroa. Sopimuksen mukaan YIT:n palvelukseen siirtyi vuoden alussa noin 50 Finnair Facility Managementin työntekijää.

### Monta kokoluokkaa

Palveluiden johtamista tarjoavien yritysten koko vaihtelee melkoisesti sekä henkilöstön, liikevaihdon että hallinnoitavien sopimusten määrän suhteen. Johta-

mispalveluiden henkilökuntaa on vastaajilla yhteensä reilut 750, tosin Realia Group ilmoitti ainoastaan koko henkilökuntansa määrän (1 400) eikä eritelletty johtamispalveluissa työskenteleviä sen tarkemmin. Kaikkiaan vastaajayritysten palkkalisäillä on noin 5 500 henkeä. Vähimmillään johtamispalvelut työllistävät yrityksissä muutaman hengen, enimmillään parisataa.

Liikevaihdoltaan vastaajat voi jakaa kolmeen kokoluokkaan: kolmella vastaajalla liikevaihto on parin miljoonan paikkeilla, ja kahdella se nousee yli sadan miljoonan. Loppujen vastaajien liikevaihto on kymmenen miljoonan molemmin puolin. YIT Kiinteistötექnikka nousee tässäkin omaan luokkaansa 340 miljoonan liikevaihdolla, tosin tästä vain pieni osa tulee johtamispalveluista. Se on silti suurin myös johtamispalveluiden liikevaihdolla mitattuna, muut kolmen kärjessä ovat Aberdeen ja REIM.

Hallinnoitavia vuokrasopimuksia vastaajilla on varsin vaihteleva määrä. Enimmillään niitä on 20 000 (YH-Suomi), ”keskikastilaisilla” muutamia tuhansia ja pienimmillä joistakin sadoista muutamiin kymmeneen.

Hallinnoitavien kiinteistö- ja käyttäjä-sopimusten määrän perusteella Ovenia ja YIT Kiinteistötექnikka erottuvat aivan omaan luokkaansa. Molemmilla on sopi-

## Manpower Facility Services vaihtoi omistajaa

Manpower Facility Services sai joulukuun lopulla uuden omistajan, kun Manpower Business Solutions myi liiketoiminnat pääomasijoittaja Argan Capitalille. Jatkossa toimintoihin kuuluvat toimitilajohtaminen, tilapalvelut ja contact center -toiminnot. Vielä tätä kirjoitettaessa nimenä on edelleen Manpower Facility Services, mutta uusi nimi otetaan käyttöön nopeasti.

– Manpower Facility Servicesillä on toimintaa Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa, ja nyt on tarkoitus rakentaa pohjoismainen organisaatio, kertoo kiinteistöpäällikkö **Jaakko Vehanen** Manpower Facility Services Oy:stä.

Henkilökuntaa on Pohjoismaissa yhteensä 1 800 ja liikevaihto on noin 165 miljoonaa euroa. Suomi on Vehasen mukaan henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan tässä kokonaisuudessa pienempi kuin muissa Pohjoismaissa, mutta strategisesti tärkeä.

– Ruotsissa Manpower Facility Services on yksi suurista toimijoista, mutta Pohjoismaissa se on vielä merkittävästi pienempi. Ruotsissa asiakkaina on yrityksiä, jotka toimivat myös muissa Pohjoismaissa, ja tavoitteena on saada niistä meille asiakkaita ja kasvaa sitä kautta.

Tavoitteena on siis selkeästi kasvu, kuten pääomasijoittajan mukaan tulos-ta voi päätellä. Vehasen mukaan Argan Capital on ollut muutoinkin kiinnostunut toimitilajohtamisen ja tilapalveluiden alan yrityksistä.

Uusi omistaja Argan Capital on Bank of American niin sanottu spinn off eli siitä irrotettu yhtiö, ja se keskittyy hankkimaan ja kehittämään keskus-uuria eurooppalaisia yrityksiä. Hiljattain se sulki ensimmäisen itsenäisen rahastonsa, johon tuli sijoitussitoumuksia yhteensä 425 miljoonaa euron edestä. SK

# Profiloitumista palveluiden mukaan

Teksti: Saara Kerttula

**O**peratiivinen kiinteistöjohtaminen ja toimitilaan liittyvien palveluiden johtaminen ovat edelleen tärkein tulonlähde suomalaisille kiinteistöjohtamisen palveluntuottajille, mutta sijoittamiseen liittyvien palveluiden osuus on osalla yrityksistä selvästi kasvussa.

Vastaajistamme kolme saa suurimman osan liikevaihdostaan käyttäjäpalveluista (FM), loppuilla omistajapalvelut (POM, AM ja PM) ovat keskeisin tulonlähde. Jakauma on samansuuntainen kuin aikaisempinakin vuosina: johtamispalveluita tuottavat yritykset selvästi profiloituvat tiettyihin palvelutyypin mukaan.

Jonkinasteinen muutos on havaittavissa sijoituksiin liittyvissä palveluissa, sillä niiden osuus liikevaihdosta on kasvanut kolmella vastaajalla. Catellalla kiinteistösalkun johtamisen osuus liikevaihdosta on nousut edelliskyselyn 35 prosentista 65 prosenttiin ja Nova-Kiinteistöillä 20:sta 70 prosenttiin.

Myös Johnson Controls ilmoittaa laajentaneensa sijoituspalveluiden puolelle, sillä nyt kiinteistövarallisuuden johtaminen tuo kymmenen prosenttia sen tuloista, kun edellisessä kyselyssä se keskittyi vielä pääasiassa toimitilajohtamiseen ja sai lisäksi kymmenen prosenttia operatiivisesta kiinteistöjohtamisesta.

## Johtamisvastuumalli edelleen käytetyin

Enin osa manageerausopimuksista tehdään kyselymme mukaan edelleen niin sanotun johtamisvastuumallin mukaan. Siinä manageri kilpailuttaa palvelut, mutta sopimus tehdään asiakkaan ja palveluntuottajan kesken. Näin ollen asiakas voi halutessaan vaihtaa manageria tai palveluntuottajaa toisistaan riippumatta.

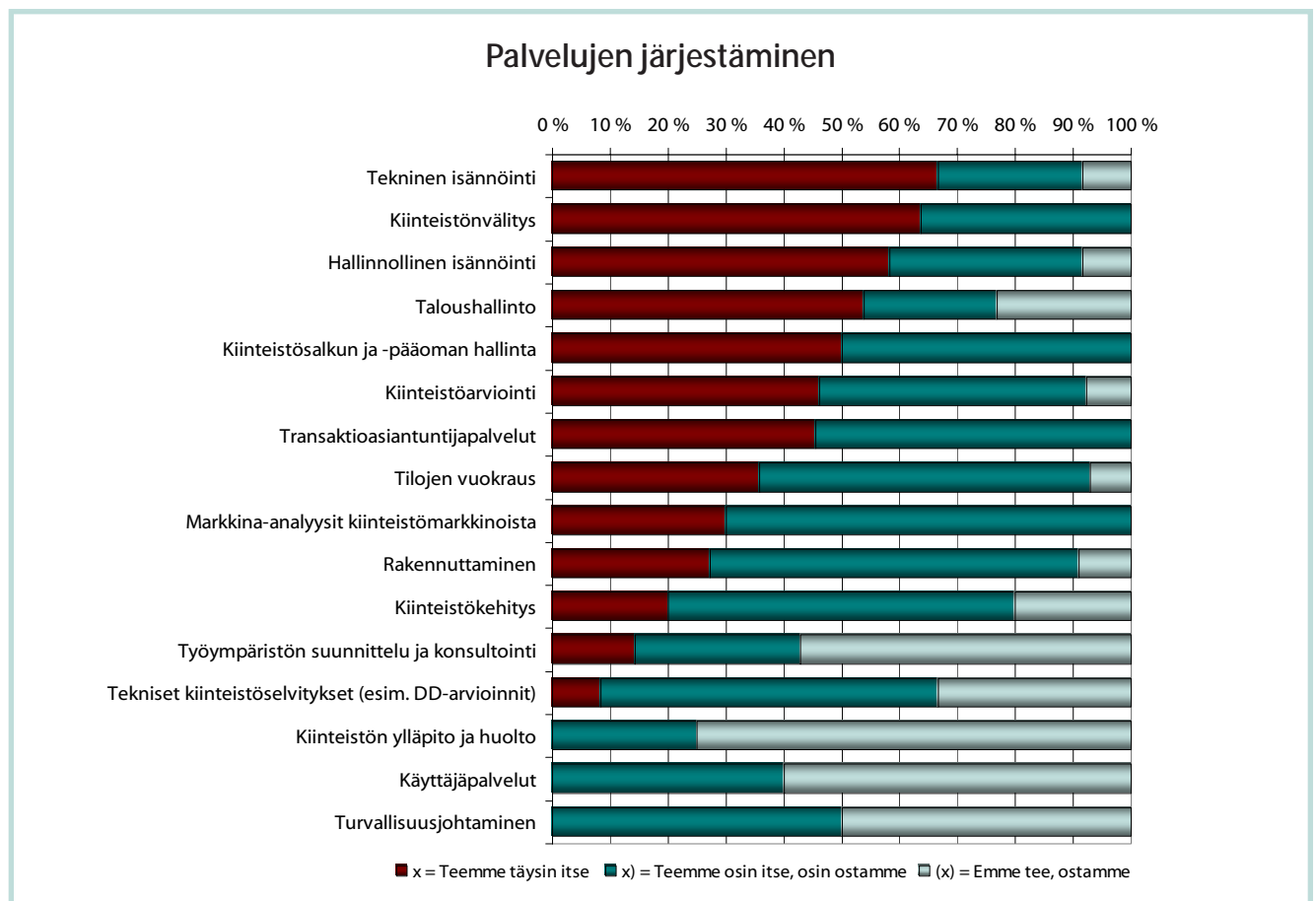
Tuottamisvastuumalli oli pääasiallinen toimintatapa tällä kertaa vain yhdellä vastaajalla. Mallissa manageri ja palveluiden

tuotanto ovat pääosin samassa organisaatiossa. Kustannusvastuumallia, jossa sopimus tehdään managerin kanssa, käytti eniten puolestaan kaksi vastaajaa. Lisäksi yksi vastaajista ilmoitti käyttävänsä kaikkia kolmea mallia lähes yhtä paljon.

## Palveluita ostamalla

Kysyimme myös, miten vastaajat tuottavat erilaisia palveluita. Mikään palveluita ei ole sellainen, että kaikki vastaajat tuottaisivat sen kokonaan itse. Eniten itse tuotetaan teknistä isännöintiä, kiinteistönvälitystä, hallinnollista isännöintiä ja taloushallintoa.

Yhteistyökumppaneita puolestaan käytetään eniten kiinteistön ylläpidossa ja huollossa, käyttäjäpalveluissa ja turvallisuusjohtamisessa. Niissä mikään vastaaja ei tuota palvelua täysin itse, vaan joko osin ostamalla tai ostamalla sen kokonaan.



## Toimialan kehittyminen

	Kuvaa erittäin heikosti	Kuvaa heikosti	Suuntaa ei voi vielä arvioida	Kuvaa hyvin	Kuvaa erittäin hyvin	Kehitys- indeksi 2007	Kehitys- indeksi 2006	Suunta
Johtamispalvelujen liikevaihdon kasvu				69 %	31 %	4,3	3,9	↗
Johtamispalvelujen liikevaihdon kasvu uusien palvelusopimusten kautta		15 %		54 %	31 %	4,0	3,6	↗
Johtamispalvelujen liikevaihdon kasvu ulkoistamisprosessien kautta		31 %	31 %	23 %	15 %	3,2	3,3	→
Laajentuminen yritysostojen kautta		15 %	23 %	38 %	23 %	3,7	n/a	
Julkishallinnon rakennemuutoksen hyödyntäminen kasvussa		23 %	15 %	31 %	31 %	3,7	3,3	↗
Laajentuminen ulkomaille	8 %			31 %	23 %	3,7	2,2	↗
Laajentuminen kotimaassa			8 %	46 %	46 %	4,4	3,1	↗
Palveluvalikoiman laajentaminen (esim. AM-palvelujen ottaminen mukaan palveluvalikoimaan jne.)		15 %	62 %	15 %	8 %	3,2	2,9	→
Erikoistuminen rajattuun palvelutyyppeihin (esim. POM, AM, PM tai FM)	8 %	23 %	46 %	15 %	8 %	2,9	2,4	↗
Erikoistuminen tiettyyn kiinteistötyyppiin (esim. asunnot, toimistot)	15 %	31 %	15 %	38 %		2,8	2,3*	↗
Erikoistuminen rajattuun maantieteelliseen alueeseen (esim. pääkaupunkiseutu)	31 %	38 %	23 %	8 %		2,1	n/a	
Johtamispalvelujen tuottajien määrän lisääntyminen Suomessa		23 %	31 %	46 %		3,2	n/a	
Sijoitusosaamisen vahvistaminen	8 %	15 %	8 %	46 %	23 %	3,6	3,2	↗
Rakennuttamisaamisen vahvistaminen		23 %	38 %	31 %	8 %	3,2	3,1	→
Kiinteistön ylläpidon teknisen osaamisen vahvistaminen	8 %	23 %	15 %	46 %	8 %	3,2	3,1**	→
Elinkaari- ja ympäristöosaamisen vahvistaminen		8 %	38 %	54 %		3,5	3,1	↗
Kustannusriskien kasvaminen (esim. sitoutuminen sovittuun hoitokustannustasoon)	8 %	25 %	42 %	25 %		2,8	2,0	↗
Tuottorisikin kasvaminen (esim. sitoutuminen sovittuun vähimmäistuottotasoon)		36 %	45 %	18 %		2,8	2,3	↗
Osaavan henkilöstön puute		8 %	23 %	62 %	8 %	3,7	n/a	
Asiakkaiden siirtyminen itse tuotettaviin johtamispalveluihin	8 %	83 %	8 %			2,0	n/a	
Laaturisikin kasvaminen (esim. sitoutuminen liian korkeaan laatutasoon)		45 %	55 %			2,5	n/a	

\* Aikaisemmin kysytty erikoistuminen tiettyyn kiinteistö-, tila- tai vuokraalaistyyppiin

\*\* Aikaisemmin kysytty kiinteistönpito-osaamisen vahvistaminen

Tähdellä merkityt vastaukset eivät ole täysin vertailukelpoisia kysymysten erilaisuudesta johtuen.

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

Kehitysuunta verrattuna edelliseen vuoteen: ↘ : Kehitysnäkymä heikkenee (>-10%), → : Kehitysnäkymä ennallaan (<+/-10%), ↗ : Kehitysnäkymä vahvistuu (>+10%)

## Usko tulevaan jatkuu

Teksti: Saara Kerttula

**K**iinteistöjohtamisen palveluntuottajat suhtautuvat varsin luottavaisesti tulevaisuudennäkymiinsä. Eri-tyisesti toimijat uskovat siihen, että johtamispalveluiden liikevaihto kasvaa, että kasvu tulee uusien palvelusopimusten kautta ja että yritykset laajentuvat kotimaassa.

Etenkin usko kotimaassa laajenemiseen on vahvistunut, sillä kehitysindeksi on noussut edellisen kyselyn 3,1:stä 4,4:een. Kaiken kaikkiaan kehitysindeksi on noussut viime vuodesta kaikissa kysymyksissä yhtä lukuun ottamatta: johtamispalveluiden liikevaihdon kasvuun ulkoistamisprosessien kautta uskotaan hitusen vähemmän kuin viime kyselyssä. Muutama kysymys on uusi, joten niistä ei ole vertailutietoa.

Vastausten perusteella monet yritykset aikovat myös laajentua yritysostojen kautta, hyödyntää julkishallinnon rakennemuutosta kasvussa ja laajentua ulkomaille.

Vaikka keskittyminen ja erikoistuminen on suosittua monilla aloilla, se ei tunnu edelleenkaan houkuttelevan management-yrityksiä. Vain vajaa kymmenes suhtautuu myönteisesti rajattuun maantieteelliseen alueeseen erikoistumiseen, ja alle neljännes on rajattuun palvelutyyppeihin erikoistumisen kannalla. Tiettyyn kiinteistö-

### Johtamismallit

**Johtamisvastuumallissa** manageriyritys 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 organisaatiollaan.

### Kiinteistöjohtamisen käsitteitä

**Kiinteistösalkun johtamisen (POM)** tarkoituksena on vastata useita kiinteistösi-joitusmuotoja ja -kohteita sisältävän salkun sijoitusstrategiasta ja osien painotuksista eri osamarkkinoilla tuotto- ja riskivaatimusten mukaisesti.

**Kiinteistövarallisuuden johtamisen (AM)** tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistösi-joitussalkun rakenteen toteutuksesta ostamalla, myymällä tai kehittämällä yksittäisiä kiinteistöjä tai niiden osia sekä seuraamalla ja ohjaamalla kiinteistöjen kannattavuutta.

**Operatiivisessa kiinteistöjohtamisessa (PM)** vastataan tietyn kiinteistön tai sen osan käytettävyydestä ja arvon kehittämisestä ottamalla huomioon kiinteistönomistajan edut ja tarpeet.

**Toimitilajohtamisen (FM)** tarkoituksena on vastata tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista.

tyyppiin erikoistumiseen suhtaudutaan hieman myönteisemmin, reilu kolmannes pitää sitä todennäköisenä.

Eniten jonkinasteista epävarmuutta näyttää olevan palveluvalikoiman laajentamisen suhteen. Lähes kaksi kolmesta vas-

taajasta ilmeisesti pohtii valikoiman laajentamista, esimerkiksi kiinteistövarallisuuden johtamisen ottamista mukaan palveluvalikoimaan, sillä ne arvioivat, ettei suuntaa voi vielä tässä vaiheessa arvioida.

Kysymme myös yrityksiltä erilaisten ris-

kien todennäköisyydestä. Suurin riski vastausten perusteella on osaavan henkilöstön puute: 70 prosenttia vastaajista oli sillä kannalla, että se kuvaa kehitystä hyvin. Muita riskejä sen sijaan ei pidetty kovin todennäköisinä. Kustannusriskien kasvamiseen uskoi neljännes vastaajista ja tuotoriskin kasvuun vajaa viidennes. Näitä kahta pidettiin pienempänä riskinä kuin edellisessä kyselyssä; muita riskejä kysyimme nyt ensimmäistä kertaa, joten niistä ei ole vertailutietoa.

Pienin riski on vastausten perusteella se, että asiakkaat siirtyvät itse tuotettaviin johtamispalveluihin: sitä ei pitänyt todennäköisenä vaihtoehtona kukaan ja vain kahdeksan prosenttia vastaajista katsoi, ettei suuntaa voi vielä arvioida. Laaturiskin kasvamiseen suhtauduttiin hieman epävarmemmin, sillä vajaa puolet vastaajista katsoi, ettei suuntaa voi vielä arvioida, mutta runsas puolet oli sitä mieltä, ettei riski ole kovin todennäköinen.

## Tarvetta osaajille

Kysyimme yrityksiltä myös niiden näkemystä osaamistarpeen kehittämisestä. Tarvetta on kaikenlaiselle osaamiselle, sillä ku-

kaan vastaaja ei katsonut minkään kysymämme osaamisen tarpeen vähenevän. Eniten kysyntää on kiinteistösiijoitusosaamiselle, sillä yli 40 prosenttia arvioi tarpeen lisääntyvän voimakkaasti ja kolmanneskin jonkin verran. Vahvaa tarvetta on myös kiinteistön arvioinnin osaamiselle, palveluiden osto-osaamiselle ja lainsäädännön osaamiselle esimerkiksi julkisissa hankinnoissa.

Vastaukset kuvastavat vilkkaan kiinteistökaupan tuomaa tarvetta sekä toisaalta palveluiden hankintojen kehittymistä yhä vaativammiksi kokonaisuuksiksi. Lisäksi alan työmarkkinoilla on nyt vilkasta. Yritykset rekrytoivat aktiivisesti ja monet vastavalmistuneet palkataan suoraan koulunpenkiltä.

Osaamisen ja henkilöstön merkitys tulivat esille myös avoimissa kysymyksissä. Toimialan suurimpana uhkana mainittiin muun muassa osaavan henkilöstön saatavuus sekä henkilöstön eläköityminen ja resurssien riittävyys.

## Kunnat avautuvat?

Vaikka julkisen sektorin merkitys asiakkaana on management-yrityksille toistai-

seksi varsin pieni, uskotaan tilanteen muuttuvan tulevaisuudessa. Yhtenä alan suurimpana muutoksena seuraavien kolmen vuoden aikana nähdään kuntien kiinteistöliiketoiminnan avautuminen myös yksityiselle sektorille ja tämän muutoksen seurannaisvaikutukset.

Vaikka yritykset eivät pitäneet kovin todennäköisenä sitä, että erikoistuvat rajattuun palvelutyyppeihin, tiettyyn kiinteistötyyppiin tai rajattuun maantieteelliseen alueeseen, uskoo moni vastaaja siihen, että toimialalla erikoistuminen lisääntyy.

Kolmas vastauksista esiin nouseva toimialan keskeinen muutos on kansainvälistyminen. Kansainväliset toimijat ovat potentiaalisia uusia asiakkaita, jotka kuitenkin vaativat palvelulta paljon.

Alan mahdollisuudet nousevat vastaajien mukaan paljolti alan muutoksista: kunta-sektori ja kansainvälistyminen mainitaan monissa vastauksissa.

Toimialan uhkana pidetään henkilöstön saatavuusvaikeuksien lisäksi sijoittajien ja pääoman vetäytymistä kiinteistösiijoitusmarkkinoilta esimerkiksi korkotason nousun tai tuottotason laskun seurauksena. Monet kokevat myös hintakilpailun uhkaksi.

# Realia Management aloitti vuoden alussa

Huoneistokeskuksen ja SKV:n yhdistymisestä syntynyt Realia Group Oy yhdisti vuoden alussa Huoneistokeskuksen ja SKV:n toimitilapalvelut sekä SKV:n suuraasiakkaiden management- ja asuntojen vuokrauspalvelut Realia Management -nimiseksi liiketoimintaryhmäksi. Sen kiinteistöjohtamisen palvelutarjonta koostuu kolmesta kokonaisuudesta: toimitilavälityksestä ja managementista, arvioinnista ja konsultoinnista sekä asuntojen management- ja vuokrauspalveluista. Uuden liiketoimintaryhmän liikevaihto on yli 13 miljoonaa euroa ja toimipisteitä on yli sata eri puolella Suomea.

– Yhdellä palvelukokonaisuudella katetaan kaikki sijoittajan tarpeet, tiivistää Realia Groupin liiketoimintajohtaja **Jani Nieminen**.

Niemisen mukaan osasyynä uuden konseptin kehittämiseen on ulkomaisten sijoittajien lisääntyvä aktiivisuus Suomen kiinteistömarkkinoilla ja kasvava kiinnostus myös asuntokohteisiin. Hänen mukaansa kymmenkunta suurta eurooppalaista tai globaalia asuntosiijoitusyritystä tutkii Suomen asunto- ja vuokramarkkinoita. Ulkomaiset toimijat pyrkivät

hankkimaan asuntosalikkoja aina tuhannesta asunnosta ylöspäin ja asunnot voivat sijaita ympäri maata.

SKV tunnetaan etenkin asuntojen isännöinnistä, ja toiminta jatkuu SKV Isännöinti Oy:n kautta, joka on Suomen suurin isännöintialan toimija.

– SKV:llä on 130 000 asuntoa isännöinnissä. Se on tähän asti ollut merkittävä palveluntarjoaja myös asuntosiijoittajille, ja asiakkainamme ovat muun muassa Tapiola, Sato sekä useita kuntia. Jatkossa nämä palvelut tarjoaa Realia Management, Nieminen kertoo.

Realia Managementin vahvuutena Nieminen pitää laajaa palveluvalikoimaa ja valtakunnallisuutta.

– Pystymme tarjoamaan koko palveluskaalan omilla resursseillamme valtakunnallisesti. Voimme tarjota yhdistelmäpalveluita, esimerkiksi kansainvälisille sijoittajille arviointia, apua kauppaan ja heidän kiinteistökantansa hoitoa, niin asuntoja kuin toimitiloja, laajalla verkostollamme. Operatiivinen kohteiden hoito vaatii aina lähellä olemista.

Kun kaikki business-to-business-puolen palvelut on nyt saatu yhden konseptin al-

le, on seuraavaksi pohdinnassa se, miten palveluvalikoimaa laajennetaan. Jatkossa on ainakin tarkoitus vahvistaa asemia toimitilojen manageerausessa.

– Liikevaihtomme on jo lähtötilanteessa 13 miljoonaa euroa, ja Realia Management aikoo jatkossakin olla alan johtava toimija.

Realia Group haluaa Niemisen mukaan selkeästi kasvaa jokaisella osa-alueella, myös toimitilavälityksessä.

– Viime vuosi oli meille toimitilavälityksessä hyvä vuosi, joten tästä on hyvä jatkaa.

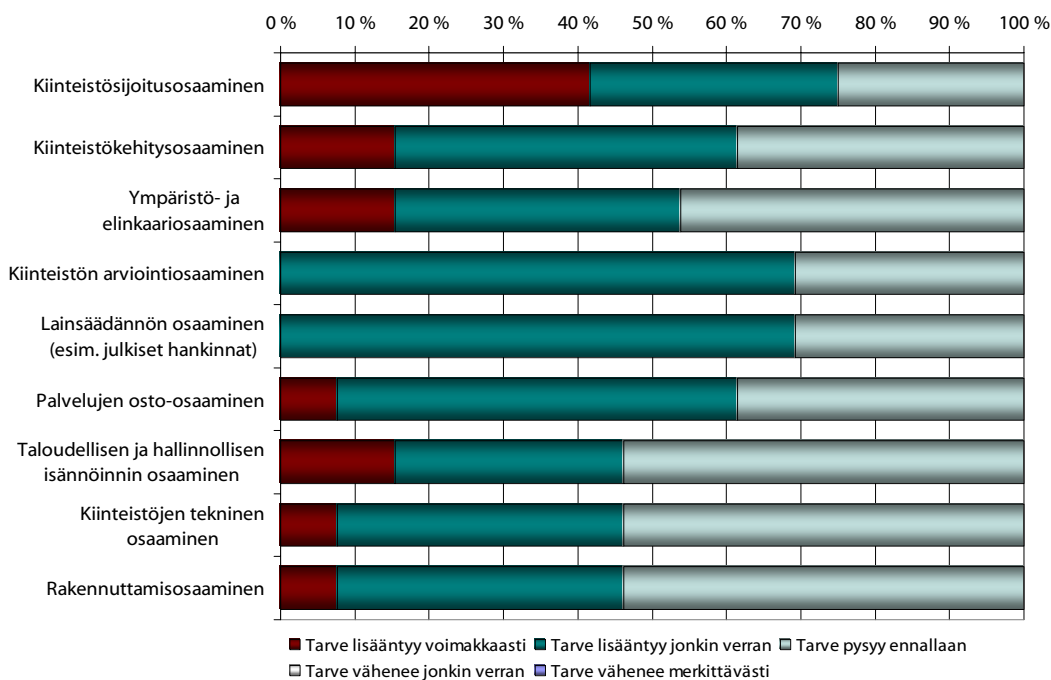
Toimitilavälityksessä ja arvioinnissa yhteistyö CB Richard Ellisin kanssa jatkuu entisellään. Se tuo Realialle kansainvälisiä kontakteja, Nieminen perustelee.

Myös laajentumismahdollisuuksia ulkomaille pohditaan.

– Konsernina tutkimme ulkomaisia yhteistyöitä, Nieminen sanoo.

Lisäksi hän huomauttaa, että Realia on Pohjoismaiden suurin toimija, joten ulkomaisen yhteistyön lisääntyminen jossain muodossa on luontevaa yrityksen kehittymistä. SK

## Yritysjohdon näkemys osaamistarpeen kehittymisestä



### Tähtäimessä kasvu

Kun kysyimme yrityksiltä niiden tärkeimpiä menestystekijöitä, henkilöstö nousi jälleen keskeiselle sijalle. Menestys edellyttää osaavaa, motivoitunutta ja sitoutunutta henkilökuntaa. Muina menestystekijöinä mainittiin muun muassa toiminnan laajuus: osa vastaajista toimii valtakunnallisesti, osa myös kansainvälisesti.

Kysyimme yrityksiltä myös niiden tärkeimpiä kehityssuuntia ja -hankkeita. Näissä vastauksissa vahvimmin nousi esiin kasvu ja laajentuminen: yritysten tähtäimessä on muun muassa laajentuminen Suomessa ja lähialueille, kasvu yritysostojen kautta sekä palveluvalikoiman laajentaminen.

Entä miten asiakas konkreettisesti hyöttyy johtamispalveluista? Managereiden mukaan muun muassa siten, että tuotto-odotukset täyttyvät ja kiinteistöjen tai salkkujen arvo nousee. Monessa vastauksessa on mainittu myös käyttäjä- tai asiakastyytyväisyys, mikä näkyy puolestaan tilojen parempana käyttöasteena ja tuottona.

Palveluiden johtamisen ydintä on myös helppous ja ammattimaisuus. Kun asiakas siirtää palveluiden johtamisen managerille, hän vapauttaa oman organisaationsa näistä toiminnoista. Laajalla skaalalla toimiva manageri taas on kokenut palveluiden hankkija ja valvoja, joka pystyy myös kustannustehokkuuteen. ■

## Näin kysely tehtiin

Tämä toimialakatsaus on tehty yhteistyössä Locus-lehden, sen toisen julkaisijan Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry:n ja Pöyryn kanssa. Kysymykset perustuvat Locusen, RAKLI:n sekä konsulttinamme toimivan Pöyryn yhdessä kehittämään kysymyspohjaan. Kyselyn ja tulosgrafiikan teossa päävastuu on ollut **Tomi Ventovuorella**, **Mikko Hyytisellä** ja **Pekka Metsillä** Pöyryltä.

Kysely lähetettiin yhteensä 30 yritykselle, jotka valittiin markkinatiedon ja aiempien kyselyiden vastausten perusteella. Kyselyyn vastasivat Aberdeen Property Investors Finland, Catella Property, Cushman & Wakefield, Johnson Controls, Kiinteistömanagement J. Juhola, KJ-Kiinteistöjohto, Manpower Facility Services, Newsec, Nova-Kiinteistöt, Oventia, Realia Group, REIM Group, YH-Suomi ja YIT Kiinteistötekniikka.

Kyselyyn jättivät vastaamatta Are, Coor Sevice Management, DTZ, Honeywell, Yritysresurssit, Rockspring Property Investment Managers, Auratum Kiinteistöt, ISS Palvelut, Kari Management, Kiinteistöhallinta SKH, Realprojekti, Sodexo, TP Keskustakehitys, Capman Real Estate, Sponda Asset Management ja Pohjola Kiinteistösisäjoitus.

Vastaamatta jättäneistä Are ilmoitti, että määritelmä johtamisen palveluntuottaja ei istu heidän tarjoamaansa kuin osittain. DTZ kertoi, ettei ole mukana managerauksessa. Auratum puolestaan ilmoitti, ettei ole "ulospäin" manageri, vaan tarjoaa vain sijoituspalveluita. Sodexo totesi, ettei voi kansainvälisen pörssiyrityksen tytäryhtiönä vastata kyselyyn. TP Keskustakehitys ilmoitti, ettei sen palvelutarjontaan sisälly management-palveluita. Pohjola Kiinteistösisäjoitus palvellee OKO-konsernin varainhoitoasiakkaita eikä hanki aktiivisesti ulkopuolisia asiakkaita. Muut eivät kertoneet syytä, miksi eivät vastanneet. SK

## Lisää aiheesta internetissä

Tätä lehdessä julkaistua aineistoa täydentää internetissä oleva aineisto, joka löytyy RAKLI:n internetsivuilta kohdasta Toimiala ja markkinat; Toimialakatsaukset. Osoite on <http://www.rakli.fi/toimialajamarkkinat/toimialakatsaukset/>. Sivulla on myös muiden vuodesta 2004 lähtien tehtyjen toimialakatsausten aineistot.