



VUOKRAUSKÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN KIINTEISTÖLIIKETOIMINNASSA

Loppuraportti

Helena Kinnunen

Ville Raitio

Hanna Kaleva

Liisa Sundbäck

2001

5.2 Yksittäisen kiinteistösijoituksen riski	23
5.3 Vuokraustoiminnan ja vuokrasopimusten kannalta keskeisimpiä riskejä.....	23
6 VUOKRAUSKÄYTÄNTÖJEN TYÖKALUT	28
6.1 Asiakasvuorovaikutus	28
6.1.1 Alalle soveltuva perusasiakkuusjaottelu	28
6.1.2 Vuorovaikutuksen ja asiakkuuden hallinnan keinot kiinteistöliiketoiminnassa.....	29
6.1.3 Tarkasteltuja vuorovaikutuksen keinoja	31
6.2 Vuokrausprosessi.....	34
6.2.1 Vuokrausprosessin kuvaus	34
6.2.2 Palvelujen tuotteistaminen kiinteistöliiketoiminnassa	43
6.2.3 Kiinteistöpalvelujen vertailtavuus	46
6.2.4 Verkoston rakentaminen.....	48
6.3 Sopimusteknologia.....	50
6.3.1 Riskien hahmottaminen	51
6.3.2 Sopimustyytit	51
6.4 Rahoitusjärjestelyt vuokraustoiminnassa	52
7 OSALLISTUJAYRITYSTEN TOIMINTA JA SOPIMUKSET - VUOKRAUSTOIMINTA NYT JA HUOMENNA	55
7.1 Vuokraustoiminnan asiakkuuksien johtaminen ja asiakasvuorovaikutus.....	55
7.2 Vuokraus- ja palveluprosessit	57
7.3 Sopimusteknologia.....	62
7.4 Yhteenveto ja jatkotoimenpide-ehdotukset	65
8 JATKOKEHITYS	69

1 VUOKRAUSTOIMINTA KIIINTEISTÖLIIKETOIMINNAN OSANA

Talouden toimintamallinen uudistuminen on vaikuttanut myös kiinteistöliiketoiminnan harjoittamiseen. Kiinteistöliiketoimintaa harjoittavien tulee menestyäkseen pystyä entistä paremmin omaksumaan uudet toimintamallit. Menestyvälle liiketoiminnan harjoittamiselle ei enää riitä, että perusasiat ovat kunnossa, vaan kiinteistöliiketoiminnan harjoittajien tulee pystyä ennakoimaan muiden alojen kehittymistä, jotta kiinteistöjä käyttävien globaalienkin yritysten tarpeisiin osataan vastata oikealla tavalla. Tulevaisuudessa kiinteistö- ja rakennusala muodostaa entistä tiiviimmän kiinteistöklusterin, jonka keskeisiä tekijöitä ovat toimiva tila ja ympäristö sekä tilojen käyttäjien kokonaisvaltainen menestys.

Alan tekijöiden on löydettävä osaamisalueensa ja kehitettävä liikeideansa. Tämä prosessin hahmottaminen ja edesauttaminen on selkeä painopistealue alan kehityksessä. Liiketoiminta-ajattelun levittäminen suuremmalle osalle kiinteistö- ja rakennusala edellyttää nykytilan hahmottamista ja vaihtoehtojen esittelyä. Tyypillistä alan kehitykselle on, että omistaminen, käyttö ja kiinteistöpalvelut eriytyvät omiksi toiminnoikseen. Niiden välisiä tarpeita tyydyttämään syntyy uusia liiketoimintamuotoja ja palveluelinkeinoja. Alan lopputuotteet eli tilat, rakenteet ja niihin liittyvät palvelut sitovat erittäin paljon materiaalia ja pääomia. Tällaisten tuotteiden kilpailukyky ei perustu jatkossa enää lisääntyvälle tuotannolle, vaan siihen, kuinka onnistumme lisäämään tuotteisiin tietoa, joka hyödyntää tuotteiden käyttäjiä. Tämä tuo uusia innovaatioita kiinteistö- ja rakennusosalalle.

Taloudellisten toimintamallien muuttuminen on vaikuttanut myös omistamisen, vuokrauksen ja käytön perinteisiin asetelmiin. Kiinteistöliiketoimintaan ja kiinteistörahoitukseen on syntynyt uusia muotoja, joiden omaksuminen asettaa kokonaan erilaisia haasteita kiinteistöliiketoiminnan harjoittajille. Uusissa toimintamalleissa tarjotaan myös omistamisen ja vuokrauksen väli-muotoja samoin kuin pitkälle tuotteistettuja palvelukokonaisuuksia.

Myös asiakkuusajattelu liittyy kiinteästi palveluyhteiskuntaan siirtymiseen. Kiinteistönomistajienkin on omaksuttava asenne, jossa tuote myydään osana palvelukokonaisuutta tai tuotteen liittyvä palvelu on oleellinen osa tätä kokonaisuutta.

Tilamarkkinoille on siirtynyt entistä vaativampi asiakas, jolla on yhä useammin halua pelkän tilan vuokraamisen sijaan hankkia itselleen monipuolisesti tiloista ja palveluista muodostuva toimintaympäristö. Toimitilojen käyttäjät hakevat kiinteistöistä strategista resurssia oman liiketoimintansa parantamiseen, jolloin kiinteistö nähdään tuotannon tekovälineenä ja sen tuottavuuden lisäämiseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota.

Kiinteistönomistamista ei näin ollen pidetä enää itseisarvona. Tämän seurauksena monet nykyisistä käyttäjäomistajista tulevat luopumaan tai ovat jo luopuneet kiinteistöomistuksistaan ja siirtyvät mieluummin käyttäjiksi. Käytännössä kehityssuuntaus merkitsee perinteisten roolien muuttumista. Kiinteistöliiketoimintaa harjoittavien on huomioitava asiakkaat, joita ovat toisaalta

sijoittajat, jotka sijoittavat toimintaan sekä tilojen käyttäjät. Molempien tyytyväisyys on tausta menestyvälle kiinteistöliiketoiminnalle.

2 LAINSÄÄDÄNNÖLLINEN TAUSTA

Vuokraustoiminnan yhtenä merkittävänä osana on juridinen toimintaympäristö, joka asettaa pelisäännöt toimijoille. Lakiin kirjatut mahdollisuudet ja rajoitteet täytyy tuntea, jotta kaikkia sen suomia mahdollisuuksia voidaan ja osataan käyttää.

Suomessa tuli 1.5.1995 voimaan huoneenvuokralainsäädännön kokonaisuudistus. Uudistuksella saatiin aikaiseksi Suomeen ehkä maailman vapain huoneenvuokralainsäädäntö. Lähtökohtana sekä asuin- että liikehuoneistojen vuokrauksessa on osapuolten sopimusvapaus. Näin ollen osapuolet voivatkin hyvin vapaasti sopia vuokrasuhteeseen liittyvistä elementeistä, kuten sopimuksen kestosta, vuokran määrästä sekä ylläpitovastuiden jakamisesta. Asuinhuoneiston puolella sosiaalisten näkökulmien vuoksi vuokranantajan irtisanomismahdollisuudet ovat rajatummat ja vuokralaisen irtisanomissuoja sekä oikeus puuttua kohtuuttoman vuokran määrään ovat helpommat kuin liikehuoneistojen puolella.

Asuinhuoneistojen ja liikehuoneiston vuokrauksesta on säädetty kaksi erillistä lakia, laki asuinhuoneistojen vuokraamisesta ja laki liikehuoneistojen vuokraamisesta. Kahden erillisen lain säätäminen nähtiin tarpeelliseksi näiden sopimussuhteiden erilaisuuden vuoksi. Asumiseen liittyy aina sosiaalinen näkökulma ja asuntopuolella vuokralaisen suojaamistarve voi olla suurempi kuin liikehuoneistojen vuokrasopimuksissa. Liikehuoneistojen vuokrasopimukset ovat osa elinkeinonharjoittajien sopimuksia eivätkä näin ollen poikkea muista elinkeinonharjoittajien tekemistä sopimuksista. Näiltä osin ei haluttukaan tehdä tiukkaa säätelyä, vaan haluttiin saada aikaiseksi mahdollisimman laaja sopimusvapaus liikehuoneistojen vuokraukselle.

Vuodesta 1995 saakka vallinnut sopimusvapaus on etenkin asuinhuoneistojen vuokrasopimuksissa otettu varsin hitaasti käyttöön. Myöskään liikehuoneistojen vuokrasopimuksissa ei sopimuksia vieläkaan hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan kiinteistöliiketoimintaa. Jatkossa asiakkaan tarpeiden huomioon ottaminen ja toisaalta kiinteistönomistajan oman kiinteistöliiketoiminnan menestyksellä harjoittaminen tulee edellyttämään myös sopimuksilta yhä suurempaa vaihtelumahdollisuutta.

Seuraavassa on esitetty huoneenvuokralainsäädännön pääkohtia.

2.1 Sopimuksen kesto

Vuokrasopimus on lain mukaan määräaikainen tai voimassa toistaiseksi. Vuokrasopimus on voimassa toistaiseksi, jollei muuta ole sovittu.

Määräaikainen vuokrasopimus päättyy sen voimassaoloajan umpeuduttua. Toistaiseksi voimassa oleva vuokrasopimus päättyy vasta irtisanomisen jälkeen. Irtisanomisajat voidaan sopia vapaasti muissa kuin asuinhuoneistojen vuokrasopimuksissa .

2.2 Ylläpitovastuut

Vuokranantaja ja vuokralainen voivat sopia vuokrattavan huoneiston käyttöä, kuntoa ja kunnossapitoa koskevista oikeuksista ja velvoitteista niin asunnoissa kuin liikehuoneistoissakin vapaasti. Sopimuksella ei kuitenkaan voi rajoittaa vuokralaiselle lain mukaan kuuluvaa oikeutta vahingonkorvaukseen eikä asuinhuoneistoissa vuokralaisen oikeutta saada vuokraa alennettua huoneiston sellaisen puutteen vuoksi, joka ei aiheudu vuokralaisen oman velvollisuuden laiminlyönnistä.

Jos vuokranantaja ja vuokralainen eivät ole sopineet huoneiston käyttöä, kuntoa ja kunnossapitoa koskevista velvoitteista ja oikeuksista on lakiin otettu tätä koskevat erilliset määräykset.

Elleivät vuokrasuhteen osapuolet ole muuta sopineet huoneiston on vuokrasuhteen alkaessa ja sen aikana oltava sellaisessa kunnossa kuin vuokralainen huoneiston iän, alueen vastaavaan tarkoitukseen käytettyjen huoneistojen kunnan ja muut paikalliset olosuhteet huomioon ottaen kohtuudella voi vaatia.

Jos huoneisto ei vuokrasuhteen alkaessa tai kestäessä ole vaadittavassa tai sovitussa kunnossa ja vuokranantaja on vastuussa siitä, vuokralaisella on oikeus purkaa vuokrasopimus. Purkuoikeus on kuitenkin ainoastaan silloin, jos puutteellisuudella on olennainen merkitys. Jos vuokranantaja kehotuksen saatuaan viivytyksettä huolehtii puutteellisuuden poistamisesta ei purkuoikeutta ole.

Jos vuokranantaja laiminlyö vuokranantajalle kuuluvan korjauksen, vuokralainen saa vuokrasopimuksen purkamisen sijasta korjata puutteellisuuden vuokranantajan kustannuksella paitsi, jos puutteellisuus johtuu rakennuksen keskeneräisyydestä tai viranomaisen on kieltänyt huoneiston käyttämisen. Vuokralaisen on huolehdittava siitä, että puutteellisuuden korjaamisesta vuokranantajalle aiheutuvat kustannukset pysyvät kohtuullisina.

Vuokralaisella on oikeus saada vapautus vuokran maksamisesta tai vuokra kohtuullisesti alennetuksi siltä ajalta, jolta huoneistoa ei ole voitu käyttää tai jolta huoneisto ei ole ollut vaadittavassa tai sovitussa kunnossa. Liikehuoneiston vuokrasopimuksessa voidaan sopia, ettei vuokralaisella ole oikeutta vuokranalennukseen. Vuokralaisella ei ole oikeutta vuokran alennukseen, jos huoneiston puutteellinen kunto johtuu vuokralaisen laiminlyönnistä tai muusta huolimattomuudesta taikka korjaus- tai muutostyö on suoritettu vuokralaisen vastattavan vahingon johdosta. Vuokra on oikeus vaatia alennetuksi vasta siitä ajankohdasta eteenpäin, jolloin vuokranantaja on saanut tiedon vuokrasuhteen aikana ilmenneestä huoneiston kunnan puutteellisuudesta.

Vuokralaisella on myös oikeus saada korvaus vuokranantajan toimenpiteen tai laiminlyönnin aiheuttamasta vahingosta, jos huoneiston puutteellinen kunto tai sen käyttöön saamisen viivästyminen on aiheutunut vuokranantajan toimenpiteestä, laiminlyönnistä tai muusta huolimattomuudesta. Korvausoikeutta ei ole, jos korjaus- tai muutostyö on suoritettu vuokralaisen vastattavan vahingon johdosta. Tätä korvausoikeutta ei voi sulkea pois sopimusehdoin.

2.3 Vuokralaisen muutostyöt

Vuokralaisella ei ole oikeutta suorittaa muuta korjaus- tai muutostyötä ilman vuokranantajan lupaa muutoin kuin puutteellisuuden korjaamiseksi, jos vuokranantaja ei ole korjausta tehnyt. Vuokralaisella on lisäksi aina oikeus ryhtyä toimenpiteisiin huoneistoa koskevan välittömän vahingon estämiseksi tai rajoittamiseksi.

2.4 Vuokranantajan muutostyöt ja korjaukset

Vuokranantajalla on oikeus suorittaa välittömästi hoitotoimenpide tai korjaus- tai muutostyö, jota ei voi vahinkoa aiheuttamatta siirtää. Myös hoitotoimenpide tai korjaus- tai muutostyö, joka ei aiheuta olennaista haittaa tai häiriötä vuokraoikeuden käyttämisessä, saadaan suorittaa edellyttäen, että vuokranantaja ilmoittaa siitä vuokralaiselle vähintään 14 päivää ennen työn aloittamista.

Jos vuokranantaja haluaa suorittaa huoneistossa olennaista haittaa aiheuttavan korjaus- tai muutostyön, vuokranantajan on ilmoitettava siitä vuokralaiselle vähintään kuusi kuukautta ennen työn aloittamista. Jos vuokralainen ilmoituksen tekemisen jälkeen vaihtuu, myös uudelle vuokralaiselle on ilmoitettava työstä, mutta tämän osalta ei lasketa uutta määräaikaa.

Vuokralaisella on oikeus 14 päivän kuluessa ilmoituksen saamisesta purkaa sopimus päättymään silloin, kun korjaus- tai muutostyöhön aikaisintaan saadaan ryhtyä. Irtisanomisen jälkeen ei työtä saa suorittaa ilman vuokralaisen suostumusta. Liikehuoneistoissa voidaan sopia muistakin ilmoitusajoista ja myös vuokralaisen purkuoikeutta voidaan rajoittaa sopimuksella.

2.5 Vuokran määräytyminen ja tarkistaminen

Asuin- ja liikehuoneistojen vuokra määräytyy sen mukaan, mitä siitä on vuokranantajan ja vuokralaisen välillä. Vuokran määrästä on siis lain mukaan sovittava paitsi vuokrasopimusta tehtäessä myös vuokrasuhteen aikana, jos vuokraa halutaan muuttaa. Myös vuokran tarkistamista koskevasta menettelystä on sovittava, jos halutaan, että vuokraa tarkistetaan suoraan sopimuksen perusteella. Laki indeksiehdon käytön rajoittamisesta kieltää tarkistusehdon ottamisen muuhun kuin toistaiseksi voimassa olevaan sopimukseen tai vähintään kolmen vuoden määräaikaiseen sopimukseen.

Ellei sopimuksessa ole erikseen sovittu vuokran tarkistamisesta, vuokran muuttamisesta on sovittava aina erikseen. Toistaiseksi voimassa olevassa vuokrasuhteessa vuokrasopimus voidaan irtisanoa vuokran tarkistamiseksi. Kohtuulliseen vuokraan voitaisiin päästä siis tehostamalla vuokrantarkistamisvaatimusta sopimuksen irtisanomisella. Jos vuokra yritetään irtisanoamalla saada kohtuuttomalle tasolle, voi tuomioistuimien vuokralasien vaatimuksesta kuitenkin julistaa irtisanomisen tehottomaksi tai määrätä maksettavaksi vahingonkorvausta.

Toinen mahdollisuus on ajaa kannetta vuokran tarkistamiseksi. Tuomioistuimien ei kuitenkaan muuta perittyä tai sovittua vuokraa, ellei vuokra ole kohtuuton. Jotta vuokraa voitaisiin pitää

kohtuuttomana, sen tulisi selvästi ja perusteetta poiketa siitä, mitä vuokra-arvoltaan ja käyttö-tavoltaan vastaavista huoneistoista vastaavissa sopimussuhteissa alueella maksetaan. Näin ollen sekä sopimuksen irtisanominen että kanteen ajaminen tuomioistuimessa ovat vain tiettyissä tilanteissa käyttökelpoisia keinoja muuttaa vuokraa koskevia sopimusehtoja.

2.6 Sopimuksen päätyminen

Huoneenvuokra sopimus voi päättyä joko irtisanomisen johdosta, määräajan umpeen kuluminen johdosta tai purkamisen perusteella. Ainoastaan toistaiseksi voimassa oleva sopimus on mahdollista irtisanoa.

2.6.1 Irtisanominen

Vuokranantajan irtisanoessa vuokrasopimuksen on vuokralaiselle annettava kirjallinen irtisanomisilmoitus, jossa mainitaan vuokrasuhteen päättymisajankohta ja irtisanomisen peruste. Irtisanominen on toimitettava todistettavasti. Myös vuokralaisen on tehtävä irtisanominen kirjallisesti ja toimitettava se todistettavasti vuokranantajalle. Vuokralaisen ei kuitenkaan tarvitse mainita irtisanomisen perustetta.

Vuokranantajan irtisanomisaika on lain mukaan 3 kk ja asuinhuoneistoissa, joissa vuokrasuhde on jatkunut vuoden tai pidempään kuusi kuukautta. Vuokralaisen irtisanomisaika on sen sijaan yksi kuukausi. Asuinhuoneistoissa irtisanomisaikoja ei voi muuttaa vuokralaisen vahingoksi, mutta liikehuoneistoissa irtisanomisajoista voidaan sopia vapaasti.

Tuomioistuimen on vuokralaisen vaatimuksesta julistettava vuokranantajan suorittama irtisanominen tehottomaksi, jos:

- 1) irtisanomisen perusteena on vuokran tai vuokran määräytymistä koskevan ehdon tarkistaminen ja pyydettyä vuokraa tai vuokran määräytymistä koskevaa ehtoa olisi pidettävä kohtuuttomana; tai
- 2) irtisanomista on vuokralaisen olosuhteet huomioon ottaen pidettävä muutoin kohtuuttomana eikä irtisanomiseen ole hyväksyttävää syytä.

Vaatimus irtisanomisen julistamisesta tehottomaksi on pantava vireille vuokrasuhteen kestäessä.

Jos vuokralaisen kanne irtisanomisen julistamisesta tehottomaksi hyväksytään, vuokrasuhde jatkuu entisin ehdoin, jollei tuomioistuin vuokralaisen tai vuokranantajan vaatimuksesta toisin päättä. Jos kanne hylätään, tuomioistuimen on päätöksessään mainittava, milloin vuokrasuhde irtisanomisen johdosta päättyy, ja velvoitettava vuokralainen muuttamaan vuokrasuhteen päätyttyä.

Jos vuokranantajan suorittaman irtisanomisen perustetta ei voida pitää vuokrasuhteissa noudatettavan hyvän tavan mukaisena, vuokralaisella on oikeus saada vuokranantajalta korvaus tekemistään korjaus- ja muutostöistä sekä muuttokustannuksista ja uuden huoneiston hankki-

misesta aiheutuneista kuluista. Lisäksi vuokralaisella, joka vuokrasopimuksen perusteella on harjoittanut huoneistossa kauppaa, käsityötä, teollista liikettä tai muuta ansiotoimintaa vähintään kaksi vuotta, on oikeus saada kohtuullinen korvaus muuton aiheuttamasta asiakaspiirin vähentymisestä tai menettämisestä sekä siitä huoneiston vuokra-arvon lisäyksestä, joka vuokralaisen toiminnan johdosta on syntynyt, jos huoneiston seuraava haltija ryhtyy harjoittamaan huoneistossa olennaisesti samanlaista ansiotoimintaa. Vuokralaisen on nostettava kanne edellä mainittujen korvausten vaatimiseksi kolmen vuoden kuluessa vuokra suhteen päättymisestä.

2.6.2 Purkaminen

Vuokranantajalla on oikeus purkaa vuokrasopimus päättymään välittömästi:

- 1) jos vuokralainen laiminlyö suorittaa vuokran säädetyssä tai sovitussa ajassa;
- 2) jos vuokraoikeus siirretään taikka huoneisto tai sen osa muutoin luovutetaan toisen käytettäväksi vastoin tämän lain säännöksiä;
- 3) jos huoneistoa käytetään muuhun tarkoitukseen tai muulla tavalla kuin vuokrasopimusta tehtäessä on edellytetty;
- 4) jos vuokralainen viettää tai sallii vietettävän huoneistossa häiritsevää elämää;
- 5) jos vuokralainen hoitaa huoneistoa huonosti;
- 6) jos vuokralainen huoneistossa rikkoo, mitä terveyden tai järjestyksen säilyttämiseksi on säädetty tai määrätty; tai
- 7) liikehuoneiston vuokralainen olennaisella tavalla muutoin rikkoo sitä, mitä huoneiston osalta on sovittu.

Huoneiston käyttöön liittyvä vuokrasopimuksen purkamisperuste koskee soveltuvin osin myös vuokrasuhteen johdosta vuokralaisen käytössä olevia kiinteistön tai rakennuksen yhteisiä tiloja ja laitteita.

Jos vuokralaisen laiminlyönnillä tai muulla sopimuksen vastaisella menettelyllä on ainoastaan vähäinen merkitys, ei vuokrasopimuksen purkamiseen kuitenkaan ole oikeutta.

Muissa kuin vuokran maksun laiminlyönnissä ja luvattomassa vuokraoikeuden siirrossa vuokranantajan on varoitettava vuokralaista mahdollisesta purku-uhasta.

Jos purkamisen peruste on olemassa, päättyy vuokrasuhde välittömästi.

3 VUOKRAUSTOIMINNAN LÄHTÖTILANNE

Kannattavan kiinteistöliiketoiminnan näkökulmasta tilan vuokraaminen edellyttää asiakkaiden huomioon ottamista. Kyse ei ole enää vuokralaisen ja vuokranantajan vastakkain asettelusta, vaan molempien osapuolten tavoitteiden selkiyttämisestä ja näiden tavoitteiden yhteensovittamisesta.

Kiinteistönomistajat ovat huomanneet, että ei ole mahdollista harjoittaa menestyksekkästä vuokraustoimintaa tarjoamalla vuokralaisille sopimuksia, joiden olennaisena sisältönä on vuokranantajan suojaaminen kaikilta ajateltavissa olevilta vuokralaisen laiminlyönneiltä ja muilta mahdollisilta riskeiltä. Uusi asenne tuo mukanaan ajatuksen, että usein pitkäaikaisesta ja taloudellisesti merkittävästä vuokrasuhteesta on kehitettävissä toimiva ja molempia osapuolia palveleva kumppanuus. Asiakkaan tarpeiden kartoittamiseksi useat vuokranantajat ovat jo kehittäneet tai ovat kehittämässä keinoja, joiden avulla asiakkaan tarpeita ja tyytyväisyyttä voidaan selvittää ja mitata vuokrausprosessin eri vaiheissa.

Myös sopimusten palveluluonne ja siihen liittyvä liiketoiminnallinen yhteistyö sekä erilaiset rahoitukseen liittyvät riskinjakoajatukset ovat kehittymässä. Tämä voidaan todeta sen perusteella, että vuokranantajat arvioivat palvelujen tarjonnan kasvavan. Enää ei vuokrata vain tilaa, vaan tilapalvelua, joka sisältää sekä tilan että asiakkaalle tarjottavia palveluja.

Yhtenä syynä vuokrauskulttuurin muutokselle voidaan pitää tilan käyttäjien omien toimintojen kehittymistä. Liiketoimintaympäristön kehitystrendit, kuten prosessien kehittyminen ja yritysten keskittyminen omaan ydinosaamiseen asettavat vuokrattavalle tilalle ja sen käyttöön liittyville palveluille entistä moninaisempia vaatimuksia. Siksi erilaisia palvelukokonaisuuksia pitää voida tarjota jopa samanlaisista tai samaan tarkoituksen käytettävistä tiloista.

Asiakkaiden tarpeista ja niiden kehityksestä tehtyjen tutkimusten mukaan toimitiloista on tulossa käyttäjilleen entistä tärkeämpi resurssi, jonka saatavuus halutaan turvata tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Liiketoimintaympäristön kehittyminen aiheuttaa yritysten tilatarpeille monensuuntaisia paineita: toisaalta nopeutuvat ympäristön muutokset lisäävät tarpeita lyhyen tähtäimen joustavuuteen; kun taas toisaalta käyttäjän prosesseille haluttu paras mahdollinen toimintaympäristö edellyttää usein merkittävää panostusta ja sitoutumista tiloihin. Jopa yksittäisen tilankäyttäjäyrityksen tarpeet voivat vaihdella merkittävästi tilanteesta riippuen. Kehitys aiheuttaa paineita myös vuokrasopimuskäytännöille, joiden on kyettävä palvelemaan asiakkaiden muuttuvia ja kehittyviä tarpeita. Monitahoisten paineiden seurauksena tilojen kysynnän voidaan olettaa pirstaloituvan entistä pienempiin osamarkkinoihin, joiden hallinta ja palveleminen asettaa kasvavia haasteita sopimusrakenteille.

3.1 Vuokraustoiminnan hahmottaminen omana prosessina

Kiinteistöliiketoiminnan tärkeimpiä ydinprosesseja on vuokraustoiminta, jota on aikaisemmin pidetty passiivisena mahdollisimman vähäisin riskein tapahtuvana vuokratuottojen keräämise-

nä. Vuokrausprosessin on jopa katsottu päättyvän vuokrasopimuksen allekirjoittamiseen. Kannattava vuokraustoiminnan harjoittaminen ei kuitenkaan enää ole mahdollista siten, että omistaja tyytyy laatimaan sopimuksia, joilla kaikki vuokralaiseen tai tämä toimintaan liittyvät riskit minimoidaan.

Menestyksenkäs vuokraaminen edellyttää asiakkaiden huomioon ottamista, jolloin kyse ei ole enää vuokralaisen ja vuokranantajan vastakkain asettelusta. Omistajat joutuvatkin jatkuvasti kehittämään vuokrattavia tilojaan niin niiden fyysisten ominaisuuksien kuin niihin liittyvien palvelujen suhteen, jotta vuokralaisten vuokrattavalle tilalle asettamien entistä moninaisemmat vaatimukset pystytään täyttämään ja jotta tilojen kysyntä olisi turvattu.

Vuokrasuhteet ovat usein melko lyhytaikaisia vaikka pyrkimyksenä onkin yhä useammin pidempiaikaiset sopimussuhteet. Vuokraukseen sisältyy lähestulkoon aina vuokrattavan tilan korjaustarpeita ja palvelukonseptien muuttamista vuokrasuhteen alkaessa ja päättyessä. Kiinteistöliiketoimintaa harjoittavien yhtiöiden onkin jatkuvasti muokattava vuokrattavat tilat ja niihin liittyvät palvelut asiakkaan tarpeisiin. Näistä syntyvien kustannusten kannattavuutta ei voida läheskään aina riittävästi varmistaa vuokrasuhteen alkaessa. Liiketoiminta on tällöin riskialtista, sillä takeita siitä, että tilat saataisiin uudelleen vuokrattua, etenkin ilman uudelleen muokkua, vuokrasuhteen päättyessä, ei ole.

Vuokrausprosessin hahmottaminen kokonaisuutena ja yleisellä tasolla on edellytys koko toiminnan kehittämiseksi. Jo hankkeen alkuvaiheessa eri osien kehittämisen tarpeellisuuden määrittämiseksi hahmotettiin vuokrausprosessin tärkeimmät kehittämiskohteet.

Vuokrausprosessissa eniten kehittämistä vaatii asiakassuhteen hoito, joka on jäänyt varsin vähälle huomiolle koko prosessissa. Kuten edellä on todettu pidempiaikaisten asiakkuussuhteiden merkitys ja kustannukset, jotka muodostuvat uuden asiakkaan etsimisestä ja toimivan asiakkuussuhteen luomisesta, on huomattu vaikuttavan kannattavaan ja menestyvään vuokraustoimintaan.

Asiakkuussuhteen hoidossa merkityksellistä on etenkin erilaisten vuorovaikutuskeinojen kehittäminen vuokrasuhteeseen liittyvien tarpeiden selvittämiseksi. Lisäksi prosessin kehittämisen kohteena korostettiin sopimusneuvottelujen aikaista toimintaa, kuten mitä kaikkea sopimusta tehtäessä tulee käydä läpi.

3.2 Vuokraustoiminnan asiakkaiden hahmottaminen

Kiinteistöalalla asiakkuudet on perinteisesti hahmotettu tarjottavan tuotteen kautta. Toisaalta käytännössä segmentoinnin toimivaksi perustaksi on havaittu tiettyjen erottavien tekijöiden käyttö. Tällaisia erottavia tekijöitä ovat olleet esimerkiksi asiakkaan tärkeys vuokranantajalle (sisäinen vs. ulkoinen; avainasiakas vs. muut), käytetty sopimustyyppi (esim. bruttovuokra vs. nettovuokra yms.) sekä vuokrattava tilatyyppi (toimisto, liiketila, erikoiskiinteistö jne.). Vuokranantajan näkökulmaa painottavien ja esimerkiksi tilaan ja sen ominaisuuksiin sidottujen segmentointiperusteiden vakiintumiseen on vaikuttanut monet, alalla vallinneet pitkät perinteet

ja vakiintuneet ajattelutavat. Asiakkaiden ryhmittely onkin tapahtunut tilan käyttötarkoituksen kautta siten, että asiakkaat on ryhmitelty esim. myymälähuoneistojen käyttäjiin, toimistojen käyttäjiin, varastojen käyttäjiin jne.

Asiakasta eli tilan käyttäjää ei ole mielletty asiakkaan tarpeiden kautta, vaan ajattelu on ollut voimakkaasti sidoksissa vuokrattavaan tilaan. Toisin sanoen kiinteistöalan yritysten asiakassegmentointi on perinteisesti ollut kiinteästi sidoksissa omistajan kiinteistösalkkuun ja varsinainen asiakkaiden tilankäyttötarpeisiin ja niiden eroihin perustuva ryhmittely on ollut verrattain harvinaista.

Segmentointia asiakastarpeisiin perustuen on hankaloittanut se, että tyypillistä on ollut, että samankin asiakkaan tarpeet tilalle ja siihen liittyville palveluille ovat vaihdelleet. Ja yleistä on ollut, että yritys tarvitsee erilaisia tilakokonaisuuksia eri tuotantovaiheisiinsa. Lisäksi vuokraustoimintaa on ohjannut vahvasti vuokranantajan hallinnoima monipuolinen ja keskittymätön kiinteistöomaisuus.

Varsinainen asiakkaisiin ja asiakkaiden tarpeiden eroihin perustuvaa ryhmittelyä on ollut hankala alalla soveltaa. Mutta kuten jo hanketta käynnistettäessä on todettu, palveluliiketoiminta edellyttää kuitenkin aikaisempaa syvällisempää asiakkaiden ja heidän tarpeiden tunnistamista. Tähän ajatukseen perustuukin hankkeessa hahmotettu karkea asiakkuusjaottelu, joka esitetään luvussa 6.

3.3 Vuokraustoiminnan sopimustyyppien hahmottaminen

Yritykset luokittelevat sopimuksia erilaisin perustein. Käytössä olevat sopimusluokittelut perustuvat kuitenkin lähinnä vuokrasopimuskannan hallintointiin ja vuokrausjärjestelmän ylläpitoon esim. ATK-pohjaisesti. Hallinnollisiin syihin perustuvien luokittelujen lisäksi useat hankkeeseen osallistuvat organisaatiot luokittelevat vuokrasopimuksia sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden vuokrasopimuksiin. Luokittelun yleisyys johtuu siitä, että useat hankkeeseen osallistuvat organisaatiot harjoittavat vuokraustoimintaa lähtökohtaisesti ydintoiminnan tukitoimintona. Tällainen luokittelu on tyypillinen esimerkiksi kaupan keskusliikkeille.

Sopimusten luokittelua tehdään myös vuokranmääräytymisperusteen mukaan. Osa alan toimijoista luokittelee sopimuksensa bruttovuokran ja eritellyn pääoma ja ylläpitovuokran sopimuksiin.

Yritysten haastattelujen perusteella on todettavissa, että yrityksillä on olemassa pelisääntöjä siitä, millaisia sopimuksia missäkin tilanteessa tehdään. Varsin usein nämä perustuvat asiakkaaseen. Esimerkiksi yritys, jolla on sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita, tekee yleensä sisäisten asiakkaiden kanssa tietyn sisältöisiä sopimuksia ja ulkoisten asiakkaiden sopimussisältö on lähtökohtaisesti tietynlainen. Samoin sopimussisältöön vaikuttaa, onko kyseessä tärkeä, ns. avainasiakas vai muu asiakas. Myös sillä, onko kohde uudisrakennus vai jo olemassa oleva kohde, on vaikutusta sopimuksen sisältöön. Kuten myös sillä, vuokrataanko koko kiinteistö samalle vuokralaiselle vai onko tiloissa useita vuokralaisia.

4 KANSAINVÄLISET TRENDIT

Talouden kansainvälistymisellä on omat vaikutuksensa myös vuokrausliiketoimintaan. Kansainvälistyminen ilmenee esimerkiksi monikansallisten vuokralaisten määrän kasvuna. Kansainvälisten trendien tarkastelu tarjoaakin keinon ymmärtää monikansallisten yritysten toimintaympäristöä ja siten parantaa edellytyksiä vastata kyseisten yritysten tarpeisiin. Lisäksi kansainvälisen tarkastelu tarjoaa näkökulman muiden maiden vuokrauskäytäntöihin.

Kansainvälinen selvitys toteutettiin Yhdysvaltain ja Iso-Britannian vuokramarkkinoiden tämänhetkisiä ja tulevia trendejä tarkastelemalla. Tutkimuksen toteutti Senior Researcher Brenna O'Roarty Jones Lang LaSallelta.

Tässä osiossa tarkastellaan aluksi edellä mainittujen markkinoiden lainsäädännöllistä ja institutionaalista toimintaympäristöä. Tämän jälkeen trendeihin perehdytään erilaisten asiakastyypien näkökulmasta. Tarkastellut asiakastyypit olivat toimisto, teollisuus, kauppa ja asuminen, eli lähes samat ryhmät, jotka esiintyvät vuokrauskäytäntöjen kehittämishankkeen asiakasryhmittelyssä. Lopuksi tarkastellaan vielä uusien vuokrauskäytäntöjen vaikutusta kiinteistöjen arvottamiseen ja kiinteistöinvestointeihin.

4.1 Lainsäädännöllinen ja institutionaalinen toimintaympäristö

Sekä Yhdysvaltain että Iso-Britannian toimitilojen vuokramarkkinat ovat perinteisesti hyvin vapaita julkisen vallan sääntelystä. Sen sijaan Iso-Britannian asuntojen vuokraus on ollut melko tiukasti säädeltyä, mutta myös asuntojen osalta säätelyä on kevennetty vuodesta 1988 alkaen.

4.1.1 Vuokrasopimuskauden pituus

Yhdysvaltalaiset vuokrasopimukset ovat tyypillisesti lyhyempiä verrattuna isobritannialaisiin sopimuksiin. Yhdysvalloissa tyypillinen sopimuskauden kesto on 10 vuotta. Tämän lisäksi sopimus sisältää tyypillisesti vuokralaisen option katkaista vuokrasuhde noin seitsemän vuoden jälkeen. Jatko-optiot ovat puolestaan kolmen tai viiden vuoden mittaisia.

Iso-Britanniassa sopimuskauden tyypillinen pituus oli 25 vuotta aina 90-luvun alkuun asti. 90-luvun laman aikana vuokralaiset painostivat vuokranantajia lyhyempiin vuokrasopimuksiin ja nykyisin tyypillinen sopimuskauden pituus onkin 15 vuotta. Saman aikakauden kehitykseen liittyy myös vuokralaisen irtisanomisehdon nopea yleistyminen: Ennen vuotta 1990 irtisanomisehtoa ei käytännössä ollut olemassa, mutta jo vuonna 1993 ehto oli kolmasosassa toimitilojen sopimuksista ja neljäsosassa teollisuustilojen sopimuksista.

4.1.2 Vuokran määrä ja tarkistus

Vuokran määrä perustuu normaalisti vuokrattavan kohteen markkina-arvoon. Yhdysvalloissa vuokran tarkistus on tyypillisesti sidottu vuosittaiseen indeksiin. Lisäksi toimistojen osalta voidaan täsmentää, että vuokran määrä ei saa laskea alle 90-95 %:iin alkuperäisestä vuokrasta. Vaihtoehtoisesti vuokran määrä voi olla kiinteä.

Yhdysvalloissa kauppajien vuokrasopimuksissa vuokran lopullinen määrä on tyypillisesti sidottu vuokralaisen liikevaihtoon, kuitenkin siten, että vuokrasopimuksissa on määrätty minimivuokrataso. Liikevaihtosidonnaisten sopimusten perusteena on, että ne mahdollistavat läheisemmän suhteen rakentumisen vuokralaisen ja vuokranantajan välille sekä kannustavat vuokranantajaa tehokkaampaan ja aktiivisempaan toimintaan. Toisin kuin Yhdysvalloissa, Iso-Britanniassa liikevaihtosidonnaiset vuokrasopimukset ovat toistaiseksi harvinaisia. Liikevaihtosidonnaisten sopimusten yleistymistä on hidastanut esimerkiksi vuokralaisen melko kattava oikeusturva, joka vaikeuttaa heikottuottoisen vuokralaisen irtisanomista ja siten kasvattaa vuokranantajan liiketoimintariskiä. Lopulta ongelmana on se, että isobritannialaiset kauppiat ovat haluttomia luovuttamaan myyntitietojaan vuokranantajille.

Iso-Britanniassa tyypillinen vuokrantarkistusväli on viisi vuotta. Tällöinkin vuokran määrää voidaan tarkistaa vain ylöspäin. 90-luvun laman myötä vuokran tarkistus vain ylöspäin on kuitenkin kyseenalaistettu mm. tutkijoiden keskuudessa.

4.1.3 Korjaus- ja kunnossapitovastuut

Iso-Britanniassa kiinteistön korjaus- ja kunnossapito kuuluu lähtökohtaisesti vuokralaisen velvollisuuksiin. Mikäli kuitenkin vuokranantaja hoitaa korjauksen ja kunnossapidon, vuokralainen maksaa tästä erillistä palvelumaksua. Lyhyempien vuokrasopimusten myötä korjaus- ja kunnossapitovastuiden määrittelyt ovat myös monipuolistuneet. Nk. kylmävuokrasopimukset ovat kuitenkin edelleen yleisin sopimustyyppi. Yhdysvalloissa vuokralainen on tyypillisesti vastuussa päivittäisestä kunnossapidosta sekä huoneiston sisäisestä kunnossapidosta. Vuokranantaja on puolestaan vastuussa kiinteistön rakenteesta ja ulkoalueiden hoidosta. Vuokranantaja voi kattaa hallinnointikustannuksia palvelumaksuin, mutta pääomakustannukset ja rakennusrungon ylläpito katetaan puhdasta kylmävuokrausta korkeammalla vuokralla.

4.1.4 Asuinhuoneistot

Toimitilojen tapaan myös asuinhuoneistojen vuokramarkkinat ovat Yhdysvalloissa väljästi säänneltyjä. Vuokran määrä tarkistetaan vuokrasopimuksen jatkamisen tai uuden vuokrauksen yhteydessä.

Iso-Britanniassa vain 7,2% kotitalouksista asuu vuokralla. Keskeisimpiä syitä asuinhuoneistojen vuokramarkkinoiden pieneen kokoon ovat omistusasumiseen kannustanut politiikka sekä verotukselliset edut. Lisäksi vuokra-asuntojen tarjontaa on rajoittanut vuokrasääntely, joka on estänyt markkinatasoa vastaavan vuokran perimisen. Vuonna 1998 tapahtuneella lainsäädännön uudistuksella pyritään kuitenkin lisäämään asuinhuoneistojen vuokramarkkinoiden houkuttelevuutta ja institutionaalisia sijoituksia.

4.2 Toimisto

Nykyään yritykset kiinnittävät aiempaa enemmän huomiota sijaintipäätöksiin osana laajempia liiketoiminnallisia päämääriään. Tämän seurauksena vuokralaiset ovat alkaneet vaatia entistä

joustavampia vuokrasopimuksia. Lisäksi globalisaatio on aiheuttanut vaatimuksia yhtenevistä vuokrauskäytännöistä eri maissa, joka on osaltaan lisännyt vaatimuksia entistä joustavammista sopimusehdoista Iso-Britanniassa. Samanaikaisesti yritykset keskittyvät voimakkaasti omaan ydinliiketoimintaansa, jolloin tilasidonnaisten palvelujen kysyntä kasvaa.

Perinteisesti kiinteistösijoittajat ovat olleet hitaita vastaamaan markkinoilla tapahtuneisiin muutoksiin, joka on mahdollistanut uusien tulokkaiden saapumisen markkinoille. Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta ovat olleet toimistohotellit, joissa vuokralaiselle tarjotaan tila erittäin joustavin ehdoin sekä lisäksi kattavat palvelut. Eräs muunnos toimistohotellista on yhteistyömalli, jossa palveluntuottaja ja kiinteistönomistaja yhdistävät osaamisensa siten, että palveluntuottaja vastaa toimistohotelliin kuuluvista palveluista ja kiinteistönomistaja tarjoaa tilat.

Markkinoilla tapahtuvien muutosten myötä on myös syntynyt yrityksiä, jotka toimivat tietotekniikkaratkaisujen välittäjänä. Tyypillisesti tällaiset yritykset pyrkivät olemaan telekommunikatio- ja IT-infrastruktuurin täyden palvelun taloja. Kiinteistönomistaja on kuitenkin tässä tilanteessa vaikutusvaltaisena portinvartijana. Vuokralaisen kannalta tilanne on ongelmallinen, sillä olemassa olevien tilatuotteiden arviointi on vaikeaa, johtuen pääosin informaation puutteesta liittyen kunkin kohteen vuokraamisen kokonaiskustannuksiin. Tästä huolimatta toimistotilatuotteiden markkinat ovat muutoksessa sekä Yhdysvalloissa että Iso-Britanniassa. Kiinteistönomistajat ovat todenneet, että vuokralaisen tarpeisiin vastaaminen mahdollistaa tuottojen lisäämisen. Lisäksi tulovirtojen monipuolistuminen mahdollistaa liiketoimintariskin tehokkaamman hajauttamisen.

4.3 Teollisuus

Myös teollisuussektorilla uuden teknologian vaikutus toimitilan kysyntään on ollut merkittävä. Ensinnäkin sähköisen liiketoiminnan myötä yritykset pyrkivät logistiikkaratkaisuihinsa rakentamaan suuria jakelukeskuksia. Kehitys on lähtenyt liikkeelle Yhdysvalloista ja yhdysvaltalaiset yritykset ovat tuoneet toimintamallin mukanaan myös Eurooppaan. Lisäksi tulevaisuudessa on odotettavissa, että tavarantoimittajat yhdistävät voimavarojaan ja perustavat yhteisiä logistiikkakeskuksia.

Uuden teknologian lisääntyminen on luonnollisesti kasvattanut myös olemassa olevan verkkoinfrastruktuuria. Verkkoinfrastruktuurin kehittymisen myötä esimerkiksi Iso-Britanniassa tietoliikenne- ja palvelinkeskusten kysyntä on kasvanut voimakkaasti. Kehityssuunta on sama myös Yhdysvalloissa, jossa vastaavien markkinoiden arvioidaan olevan noin puoli vuotta edellä Iso-Britannian markkinoita.

Tietoliikennekeskusten vuokrat ovat kasvaneen kysynnän vuoksi nousseet voimakkaasti. Lisäksi tiloille asetetaan useita vaatimuksia, jotka rajoittavat tietoliikennekeskuksiksi soveltuvien tilojen määrää. Tiloille asetetaan seuraavia edellytyksiä: Ensinnäkin sijainnin näkökulmasta pääsy laajakaistaverkkojen keskittymään on ehdoton edellytys. Lisäksi riittävän voimalähteen läheisyys on välttämätön edellytys, sillä vuokralaisen energiantarve saattaa olla jopa 750-1000

W/m². Fyysisesti tilalle asetettavia vaatimuksia ovat melko suuria huonekorkeus, noin 3,5-4 metriä. Lopulta kiinteistön turvallisuus on merkittävä edellytys.

4.4 Kauppa

Yhdysvaltain ja Iso-Britannian kauppatilojen poikkeavat melko voimakkaasti toisistaan. Keskeisin ero on, että Yhdysvalloissa kauppatilat ovat tyypillisesti yhden yrityksen omistuksessa ja hallinnassa olevia suuria kauppakeskuksia, kun taas Iso-Britanniassa kauppatilat ovat tyypillisesti yksittäisiä, kaupunkikeskustojen vähittäisliikkeitä. Yhdysvalloissa omistuksen keskittymisen ja fokuoitu tilajohtaminen on johtanut tiiviisiin vuokranantajan ja vuokralaisen välisiin yhteistyösuhteisiin, kun vastaavasti Iso-Britanniassa vuokralaisen ja vuokranantajan väliset suhteet ovat perinteisesti vastakkaiset. Kuitenkin myös Iso-Britannian vuokramarkkinoiden kansainvälistyminen on ohjannut kehitystä yhdysvaltalaisen toimintamallin suuntaan.

Vuokramarkkinoiden kansainvälistymisen lisäksi toinen keskeinen kauppatilojen markkinoihin vaikuttava tekijä on kuluttajankäyttäytymisessä tapahtuneet muutokset. Kulutuskäyttäytymisen osalta tärkein trendi on kuluttajien vaatimustason kasvu ja elämyksellisyyden korostaminen – pelkkien tuotteiden sijasta kuluttajat vaativat pidemmälle meneviä ratkaisuja. Esimerkkinä tuotekeskeisyyden vähenemisestä on, että lääkkeen sijasta kuluttajat ajattelevat omaa terveyttään.

Kuluttajankäyttäytymiseen liittyy myös työ- ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, jota on Internet on erityisesti edesauttanut. Internetin mahdollista sähköinen kuluttajakauppa lisää osaltaan liiketilasijoitusten riskiä ja epävarmuutta. Tähän liittyen sähköistä ja fyysistä kauppapaikkaa ei pitäisikään tarkastella erillisinä kokonaisuuksina, vaan vaihtoehtoisesti olisi pyrittävä kehittämään liiketoimintamalli, joka yhdistää sähköisen ja fyysisen kaupan parhaat puolet ehjäksi kokonaisuudeksi.

Edellä esitettyjen muutosten seuraukset ovat olleet merkittäviä erityisesti Yhdysvalloissa, joihin liikkevaihtosidonnaisten vuokrasopimusten yleisyydestä. Liikkevaihtosidonnaisten sopimusten myötä vähäininkin myynnin siirtyminen Internetiin vaikuttaa huomattavasti vuokranantajien kassavirtaan, joten vuokranantajat ovat havainneet sähköiseen kaupankäyntiin osallistumisen tärkeäksi. Edellä esitetystä fyysisen ja sähköisen kauppapaikan yhdistämisestä saatujen positiivisten kokemusten perusteella ratkaisut tarjoavat vuokranantajalle mahdollisuuden uusiin tuottoihin ja siten kassavirtojen hajauttamiseen.

4.5 Asunnot

Iso-Britannian ja Yhdysvaltain asuinhuoneistojen vuokramarkkinat poikkeavat toisistaan huomattavasti. Yhdysvalloissa asuinhuoneistojen vuokramarkkinat ovat kypsät ja asuntojen tyypillinen osuus kiinteistösalkuista on noin 25%. Sitä vastoin Iso-Britanniassa markkinat ovat pienet ja rajoittuneet, huolimatta viime vuosien ponnisteluista institutionaalisten sijoittajien mielenkiin-

non herättämiseksi. Markkinatilanteiden suuresta erosta johtuen kumpikin maa käsitellään omana kokonaisuutenaan.

Iso-Britannia

Kuten aiemmin todettiin, institutionaaliset sijoittajat eivät perinteisesti ole olleet kovinkaan kiinnostuneita asuinhuoneistoihin sijoittamisesta. Syynä tähän on ollut valtiovallan omistusasumista tukeva politiikka vuokrasääntelyineen. Väestönrakenteessa tapahtuneet demograafiset muutokset eli perhekokojen pieneneminen ja kasvanut joustavien asumisratkaisujen tarve ovat kuitenkin lisänneet vuokra-asuntojen kysyntää. Lisäksi vuokrasääntelyn purkaminen on lisännyt institutionaalisten sijoittajien kiinnostusta asuntoja kohtaan. Institutionaalisten sijoittajien kiinnostuksen kasvamisesta huolimatta asuntomarkkinoilla on edelleen useita puutteita toimittelasijoittamiseen verrattuna. Keskeisimpiä puutteita ovat huono likviditeetti, matalat tuotot sekä puutteellinen markkinainformaatio.

Yhdysvallat

Asuntosijoitusten rooli kasvoi Yhdysvalloissa nykyiseen asemaansa 80- ja 90-lukujen aikana ja edustaa nykyisin noin neljäsosaa kaikista suorista institutionaalisista kiinteistösijoituksista. Tämän lisäksi Real Estate Investment Trustien (REIT) kautta asuinhuoneistoihin kanavoidut epäsuorat institutionaaliset investoinnit ovat arvoltaan noin 10,8 miljardia dollaria. Asuinhuoneistoilla onkin keskeinen rooli institutionaalisten sijoittajien salkkustrategioissa.

Jones Lang LaSallen asuinhuoneistoihin sijoittamisen menestystekijöitä selvittelleen raportin mukaan kolme tärkeintä tekijää ovat toimivien sijoitusinstrumenttien olemassaolo, tuotteen saatavuus sekä tehokas johtaminen.

Sijoitusmuotojen osalta tärkeitä tekijöitä ovat instrumenttien verotuksellinen tehokkuus, riittävä likviditeetti, tarkka suuntaus siten, että sijoitukset suuntautuvat selkeästi vain asuinhuoneistoihin sekä lopulta riittävä etäisyys sijoittajan ja sijoituskohteen välillä siten, että sijoituskohteen mahdollinen negatiivinen julkisuus ei ulotu sijoittajan julkisuuskuvaan asti.

Tuotteen osalta institutionaaliset sijoittajat asettavat seuraavia vaatimuksia asuinhuoneistoille: *Mittakaava:* Riittävän suuri investointi hallinnollisten ja investoinnin mittakaavaetujen hyödyntämiseksi (5-25 miljoonaa puntaa). *Suunnittelu:* Korkealaatuinen suunnittelu takaa kohteen houkuttelevuuden vuokralaisen näkökulmasta sekä helpottaa kohteen ylläpitoa.

Tilajohtamisen tehokkuuden keskeisiä tekijöitä ovat puolestaan mittakaavaedut, managereiden asiantuntemus, markkinasegmentteihin erikoistuminen, asiakas- ja markkinalähtöiset johtamisstrategiat sekä määrätietoinen brandin rakentaminen.

4.6 Muutosten vaikutus vuokrasopimusten hinnoitteluun ja vuokrauskäytäntöihin

Sopimusehtojen selkeimmin havaittavana muutostrendinä on viime vuosina ollut sopimuskausien lyhentyminen ja sopimusten joustavuuden kasvaminen. Kehitystä on perinteisesti pidetty nollasummapelinä, jossa lyhyemmät vuokrasopimukset on tulkittu vuokralaisen eduksi ja pi-

demmät vuokranantajan. Kuitenkin, mikäli joustavien sopimusehtojen onnistutaan hinnoittelemaan oikein, ne tarjoavat vuokralaiselle hänen haluamansa joustavuuden, vähentämättä kuitenkaan vuokranantajan tuottoa.

Tilan yhteydessä tarjottavien palvelujen hinnoittelu on toistaiseksi ratkaisematon kysymys. Vuokralaiselle tarjottavien palvelujen valikoiman laajentaminen sekä kiinteistöjen ja informaatioteknologian integroiminen tuottaa kuitenkin kiinteistönomistajille aikaisempaa monipuolisemman kassavirran. Tällainen kassavirran rakenteen muutos puolestaan muuttaa kiinteistösijoittajan tuotto- riskiprofiilia ja keskeistä onkin tarkastella uusien ja perinteisempien tuottojen välillä vallitsevia riippuvuussuhteita. Tarkemmalla tutkimuksella saattaa olla merkittäviä vaikutuksia arvostuskäytäntöihin ja se saattaa johtaa jopa uusien mittauskäsitteiden syntymiseen.

Selvityksen mukaan on olemassa useita tekijöitä, joilla on huomattava vaikutus käytössä oleviin hallinnointi- ja vuokrauskäytäntöihin. Nämä tekijät ovat joustavuus, yhteistyö, uudet toimijat sekä globalisaatio.

4.7 Joustavuus

Vuokralaiset toimivat nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja tarvitsevat sellaisia tilaratkaisuja, jotka sopivat kyseiseen toimintaympäristöön. Erilaiset yksiköt tarvitsevat erilaisia ratkaisuja ja siten tilatarjonta on laajenemassa erilaisten ratkaisujen ja palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen.

4.8 Yhteistyö

Yhteistyöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisten toimijoiden yhteistyötä, jotka ovat toistensa kilpailijoita laajemmalla markkina-alueella. Esimerkiksi teknologian ja kiinteistöjen integrointi mahdollistaa mittakaavaetujen hyödyntämisen, jota eri vuokranantajat voivat hyödyntää kasvattamalla ostovoimaansa yhteistyössä.

4.9 Uudet toimijat

Vuokralaisyrietykset keskittyvät ydintoimintoihinsa. Sama kehityssuunta on nähtävissä myös kiinteistösijoittajien toiminnassa. Tämän vuoksi ei ole odotettavissa, että kiinteistönomistajat laajentavat toimintaansa uusille osa-alueille, kuten tietoliikenneyhteyksien tarjontaan, mutta ovat kuitenkin portinvartijan roolissa vuokralaiseen nähden. Kiinteistönomistajat tulevat todennäköisesti keskittymään entistä monimutkaisempien sijoitusten hallinnointiin, jolloin esimerkiksi tietoliikenneratkaisut jäävät kyseisen alan asiantuntijan tehtäväksi. Seurauksena saattaa syntyä uusia toimijoita, asiantuntijoita jotka muodostavat strategisia liittoumia kyetäkseen palvelemaan paremmin kiinteistöomistajaa.

4.10 Globalisaatio

Selvitys on keskittynyt vertailemaan Yhdysvaltain ja Iso-Britannian vuokramarkkinoiden eroja. Tuloksena on, että molemmilla markkinoilla vuokralaisten toimintaa ohjaavat samat liiketoiminnalliset tarpeet. Esimerkiksi vuokrakaudet Iso-Britanniassa ovat lyhentyneet ja Yhdysvalloissa vuokralaiset etsivät uusia lähestymistapoja varmentaa vuokratun kohteen hallussapidon pitkien sopimuskausien ajan. Lisäksi uusien innovaatioiden siirtyminen markkina-alueelta toiselle on selvästi nähtävissä uuteen teknologiaan liittyvien strategioiden implementoinneissa. Onkin odotettavissa, että harmonisoituminen jatkuu maailmanlaajuisesti eri kiinteistömarkkinoilla.

5 VUOKRAUSLIKETOIMINNAN RISKIT JA NIIDEN HALLINTA

Kaikkeen liiketoiminnan ehdoilla tapahtuvaan taloudelliseen toimintaan liittyy lähtökohtaisesti riskejä. Pohjimmiltaan on kyse riskistä liittyen siihen, saavutetaanko liiketoimintaan sijoitetuille pääomille asetetut tuottotavoitteet. Riski tarkoittaa toimintaan liittyvää epävarmuutta. Näin ymmärrettynä riski ei siis ole vain tappion, vaan myös voiton mahdollisuus.

Kiinteistöliiketoimintaan liittyvää riskiä on perinteisesti tarkasteltu kiinteistösijoittamisen näkökulmasta. Muussa sijoitustoiminnassa käytettyjä riskien analysointi- ja hallintatyökaluja on pyritty vaihtelevalla menestyksellä soveltamaan kiinteistösijoitustoimintaan. Tarkastelua on kuitenkin vaikeuttanut kiinteistösijoittamisen muista sijoitusmuodoista poikkeava liiketoiminnallinen luonne: kiinteistö sijoituskohteena ei tuota, elleivät sen käyttäjät – liiketoiminnan asiakkaat - ole halukkaita maksamaan tiloista omistajan tuottotavoitteen mukaista korvausta, vuokraa.

Kiinteistöliiketoiminnan erityisominaisuudet edellyttävät liiketoiminnan ominaispiirteiden huomiointia myös riskien hallinnassa. Tämän vuoksi kiinteistöliiketoimintaan liittyvien riskien tarkastelussa korostuu se, onko yrityksen tuotteille olemassa maksukykyistä ja –haluista kysyntää pitkällä aikavälillä sellaisin ehdoin, että omistajien pääomille asettamat tuottotavoitteet toteutuvat.

Uusia haasteita kiinteistöliiketoiminnan riskien hallintaan tuo kiinteistöalan nopea kehittyminen entistä syvempään yhteistyöhön ja asiakassuhteiden hoitoon perustuvaksi palveluliiketoiminnaksi. Uudessa toimintaympäristössä ei liiketoiminta enää voi perustua yksinomaan kiinteistönomistajan etujen turvaamiseen, vaan toimintaa on kyettävä kehittämään yhteistyössä asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Aiemmasta toimintaympäristöstä poiketen on asioita tarkasteltava dynaamisen, nopeasti kehittyvän liiketoiminnan lähtökohdista, mikä luonnollisesti vaikuttaa myös liiketoiminnan riskien hallintaan ja jakamiseen eri osapuolten kesken.

Vuokrausliiketoiminnan riskit ovat lähtöisin paitsi syklisistä vaihteluista myös eri toimijoiden preferenssimuutoksista. Riski johtuu tulevaisuuden epävarmuuksista ja siksi sen arviointi perustuu aina näkemyksiin ja odotuksiin, joiden asettamisessa sijoittaja käyttää – joko intuitiivisesti tai systemaattisesti – hyväkseen menneitä kokemuksia. Sijoittajan ensisijainen tapa reagoida kasvavaan riskiin on nostaa sijoitettavalle pääomalle asetettavaa tuottovaatimusta. Ja tyypillisesti tuottoa vaaditaan enemmän kuin riskin kasvu on yhteensä. Rationaalisen sijoittajan perussääntönä on valita saman tuottoisista sijoituksista se, jonka riski on pienempi ja vastavasti saman riskisistä se, jonka tuotto on korkeampi. Tuottovaatimuksen taso riippuu siis siitä, millainen näkemys tulevaisuudesta ohjaa sijoittajan valintoja.

Tässä esityksessä tarkastellaan kiinteistöliiketoiminnan riskejä erityisesti vuokraustoiminnan näkökulmasta ja esitetään ajatuksia riskinhallintakeinoista käyttäen työvälineenä vuokrasopimusta. Tarkastelulle luo hyvän lähtökohdan sijoitustoiminnassa tyypillisesti käytetty lähesty-

mistapa, jossa riskejä tarkastellaan toisaalta yksittäisen kohteen, toisaalta koko sijoitussalkun tasolla.

5.1 Vuokrausliiketoiminnan salkkutason riskit

Rahoitusteorioiden peruslähtökohtien mukaan useasta sijoituskohteesta tai -muodosta koostuvan sijoitussalkun riski ei ole kaikkien yksittäisten sijoitusten riskien summa, vaan salkun riskien yhteisvaikutus. Osaltaan yksittäiset riskit kumoavat toistensa vaikutusta, osaltaan taas lisäävät kokonaisriskiä. Rahoitusteoriat jakavat kokonaisriskin kahteen erityyppiseen riskiin: systemaattiseen ja epäsystemaattiseen riskiin. Systemaattinen riski tunnetaan myös nimellä markkinariski. Markkinariskillä tarkoitetaan epävarmuutta, jota ei tyypillisesti voi salkkua hajauttamalla pienentää ja joka vaikuttaa koko salkkuun ainakin jollain tasolla. Epäsystemaattinen riski taas johtuu yksittäisen sijoituksen ominaisuuksista ja sitä voidaan pienentää salkun rakennetta muuttamalla. Yksittäisen sijoittajan on siis mahdollista vaikuttaa ensisijaisesti vain epäsystemaattiseen riskiin. Riskiä voidaan pienentää hajauttamalla esimerkiksi sijoitus- tai vuokralaissalkun sisältöä. Toisaalta myös systemaattista riskiä voidaan ainakin osittain pienentää hajauttamalla salkkua sellaisille toimialoille ja markkinoille, jotka tyypillisesti eivät seuraa yleisiä markkinatalouden muutoksia.

Useasta sijoituskohteesta / -muodosta koostuvan sijoitussalkun johtamisen keskeinen tavoite on pienentää salkun tuottojen saavuttamiseen liittyviä riskejä valitsemalla salkkuun sijoituskohteita, joiden tuotot vaihtelevat ajan suhteen eri tavoin. Näin tietyn sijoituksen tuottotavoitteiden saavuttamattomuus voi kompensoitua toisen kohteen odotettua paremmilla tuotoilla. Kiinteistösjoittamisen keskeisimpinä riskien hallintakeinona on perinteisesti pidetty kiinteistösalkun hajauttamista eri kiinteistötyyppeihin ja maantieteellisille alueille. Tätä perusajatusta voidaan menestyksekkäästi soveltaa myös vuokrasopimus- ja asiakassalkkujen riskien hallintaan.

Vuokralaissalkun hajauttamisessa yksinkertainen lähestymistapa on tarkastella asiakaskantaa eri asiakkaisiin ja asiakasryhmiin liittyvien riskien näkökulmasta. Peruslähtökohtana voi olla esimerkiksi yksittäisen vuokralaisen vastuiden ylärajan määrittely kokonaisvuokralaiskannasta. Asiakassegmenttien tasolla on otettava huomioon eri asiakasryhmien – esimerkiksi eri toimialojen yritysten – maksukykyyn liittyvien riskien poikkeaminen toisistaan. Näin salkkuun kokonaisuudessaan liittyviä riskejä voidaan hallita ja pienentää hajauttamalla asiakaskantaa eri toimialoihin, esim. päivittäistavarakauppaan, IT-alan yrityksiin ja asuntoja käyttäviin yksityisasiakkaisiin. Asiakaskannan hajauttamisen merkitys korostuu toimintaympäristössä, jossa tilanteiden entistä nopeammat vaihtelut vaikuttavat totuttua jyrkemmin yksittäisten yritysten ja toimialojen menestykseen. Vuokrausliiketoiminnan kannalta tämä asettaa uudenlaisia haasteita esimerkiksi asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtämiseen.

Myös vuokrasopimusten ehdoilla on keskeinen rooli salkku- ja yritystason kiinteistöliiketoiminnan riskien hallinnassa. Sopimukseen liittyviä riskejä voidaan salkun tasolla hallita esimerkiksi sopimusten maturiteetteja hajauttamalla, jolloin voidaan pienentää suhdannevaihteluiden liiketoiminnalle aiheuttamaa epävarmuutta. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat myös

näiden riskien hallintaan. Totuttu perussääntö, jonka mukaan kiinteistönomistaja pyrkii suhdannehuipputilanteessa mahdollisimman pitkiin sopimuksiin, ei välttämättä enää yksiselitteisesti päde. Riskien hallintaan vaikuttavat paitsi yhteistyösuhteiden syveneminen myös liiketoiminnan dynaamisuudesta johtuvien riskien aiheuttama epävarmuuksien lisääntyminen. Vaikka riskienhallinnan näkökulmasta luonteva vastaus epävarmuuden lisääntymiseen olisi sopimusten kestojen pidentäminen, ei tätä ole ainakaan toistaiseksi markkinakäytännöissä nähtävissä.

5.2 Yksittäisen kiinteistösijoituksen riski

Yksittäisen kiinteistösijoituskohteen kiinteistöliiketoimintariski koostuu tekijöistä, joilla voi olla vaikutusta tietyn kohteen kykyyn tuottaa tuloja. Riski voidaan jakaa osamarkkina- ja kiinteistökohtaisiin tekijöihin. Kiinteistökohtaisesta riskistä on olemassa useita erilaisia jaotteluja. Vuokrasopimuksilla on keskeinen rooli yksittäisen kiinteistön kiinteistöliiketoimintariskien hallinnan työkaluna, koska vuokrasopimus sisältää monia liiketoiminnan riskien hallinnan kannalta olennaisia ehtoja, kuten vuokrasopimuksen pituus ja irtisanomisaika sekä vastuunjako osapuolten kesken.

5.3 Vuokraustoiminnan ja vuokrasopimusten kannalta keskeisimpiä riskejä

Seuraavaan on lyhyesti kuvattu vuokraustoiminnan ja vuokrasopimusten kannalta keskeisimpiä, kiinteistöliiketoiminnalle tyypillisiä riskejä sekä vuokraustoiminnan ja vuokrasopimusten roolia niiden hallinnassa. Riskien hallinnan keinoja on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin hankkeessa kehitetyssä käytännön riskimatriisi-työkalussa.. Riskimatriisi löytyy Internetistä osoitteesta www.rakli.fi/kehitys/vuokrasop.

Vuokralaisen maksukykyyn liittyvä riski

Vuokralaisen maksukykyyn liittyvä riski on vuokratuloon liittyvä epävarmuus, joka aiheutuu vuokralaisen sopimusrikkomuksista tai maksukykyyn alentumisesta. Riskin hallinnassa on olennaista löytää tuotteille ja palveluille maksukykyistä ja –haluista kysyntää pitkällä aikavälillä sellaisin ehdoin, että omistajien pääomille asettamat tuottotavoitteet toteutuvat. Tämä edellyttää lähtökohtaisesti osaamista paitsi kiinteistökohteiden myös asiakkaitten valinnassa sekä tila- ja palveluvalikoiman jatkuvassa kehittämisessä. Vuokratuloon liittyviä riskejä voidaan yksittäisen vuokralaisen ja kohteen tasolla hallita esimerkiksi:

- kehittämällä asiakasosaamista
- varmistamalla vuokralaisten vuokranmaksukyvyistä esimerkiksi tilinpäätöstietoja ja luottotietoja seuraamalla
- hajauttamalla asiakaskantaa useisiin eri toimialoihin.

Yhteiskunnallinen riski

Yhteiskunnallinen riski syntyy epävarmuudesta, joka liittyy yhteiskunnallisten päätösten vaikutukseen kohteen tai salkun kannattavuuteen. Kohde on riippuvainen sen lähinaapureiden toiminnasta sekä alueen imagosta. Uudet hankkeet, kunnallispolitiikan, infrastruktuurin, liikennejärjestelyjen ja kaavoituksen päätökset voivat muuttaa kohteen sijainnin suhteellista edullisuutta negatiivisesti tai positiivisesti ennalta arvaamattomasti ja pysyvästi. Yhteiskunnallisia riskitekijöitä ovat siten esimerkiksi lainsäädännön ja verotuksen muutokset, maa- ja aluepoliittiset päätökset sekä liikennejärjestelyt ja muut kaavoitusasiat. Lainsäädännölliset riskit liittyvät kiinteistöihin ja niihin vaikuttavan lainsäädännön muutosten aiheuttamaan epävarmuuteen. Näihin tekijöihin ja niihin liittyvien vastuiden määrittelyyn on pyrittävä varautumaan mahdollisimman selkein sopimusehdoin. Verotukselliset riskit liittyvät kiinteistöjen verokohtelun muutoksen aiheuttamaan epävarmuuteen. Vuokraustoiminnan rooli rajautuu myös näiden riskien osalta selkeään vastuunjakoon. Lisäksi käytännössä voidaan esimerkiksi panostaa tiedon kulkuun ja vuorovaikutukseen esimerkiksi varmistamalla yhteistyö julkisen vallan päätöksentekijöiden sekä lähiympäristössä toimivien eri sidosryhmien, kuten yritysten, asukkaiden ja yhdistysten kanssa.

Kohteen ominaisuuksiin liittyvä riski

Kohteen ominaisuuksiin liittyvällä riskillä tarkoitetaan riskiä, joka aiheutuu kohdekohtaisista ominaisuuksista, kuten esimerkiksi

- kohteen sijainnista
- käyttötarkoituksesta
- teknisistä ja muista ominaisuuksista.

Kohderiskitekijöitä ovat esimerkiksi kiinteistön ja toiminnan elinkaareen, tekniseen tasoon ja korjaus- ja perusparannuksiin sekä tilan toiminnallisuuteen ja muunneltavuuteen liittyvät epävarmuudet. Esimerkiksi toiminnan elinkaareen liittyvä riski syntyy, kun kohteen elinkaari ja sen käyttäjän toiminnan kesto ovat eripituisia. Käyttäjän toiminnan loppuessa syntyy riski kohteen käyttöasteen laskusta, ellei kohteeseen saada uutta käyttäjää. Epävarmuutta tuloksesta aiheuttaa myös korjaus- ja perusparannusinvestointien suhteuttaminen kohteen elinkaaren potentiaaliseen kassavirtaan.

Näiden tekijöiden aiheuttamaan riskiin voidaan vaikuttaa kohteen jalostamiseen ja kehittämiseen liittyvillä mahdollisuuksilla. Riskiä voidaan myös jakaa sopimusteknisin keinoin eri osapuolten välillä. Vuokrasopimuksen avulla voidaan varmistaa kohteen teknisen tason ylläpito joko vuokralaisen tai vuokranantajan toimesta. Innovatiiviset sopimusratkaisut voivat siirtää näitä riskejä myös eri palveluntuottajien, esim. rakennusliikkeiden tai huoltoyhtiöiden kannettavaksi. Sijainnin heikkenemisriskiin voidaan myös varautua esimerkiksi yhteistyöllä lähikiinteistöjen sidosryhmien, kuten omistajien, käyttäjien ja julkisen vallan päättäjien kanssa. Tietysti myös oman vuokralaisen kanssa tulisi sopia esim. ulkoalueiden puhdistuksesta tai mahdollisesta kunnostuksesta, mikäli vuokralaisen toiminta sellaista vaatii.

Kustannusriski

Kustannusriski liittyy kiinteistöjen ylläpito-, korjaus- ja kehittämiskustannusten ennakoimattomaan nousuun. Tällainen ennakoimaton kustannusten kohoaminen saattaa johtua esimerkiksi kiinteistöjen teknologisen tason vaatimusten muutoksista. Usein kustannusten ennakoimista voidaan kehittää entistä tarkempien elinkaarisuunnitelmien avulla, jossa pyritään arvioimaan näiden kustannusten todennäköisyyttä ja ajoittumista. Näiden kustannusten jakaminen vuokralaisen ja vuokranantajan välillä on sopimussuhteissa usein ilmenevä riski. Epäselvyyksien välttämiseksi voidaan vuokrasopimuksessa varautua mahdollisimman selkeään, molemminpuolisesti ymmärretyn vastuunjaon avulla. Kehittyneemmillä sopimusratkaisuilla kustannusriskiä voidaan osin siirtää myös esimerkiksi tiettyjen palvelujen tuottamisesta vastaavien tahojen kannettavaksi.

Palvelujen tuottamiseen liittyvä riski

Palvelujen tuottamisen riski liittyy palvelutuotannon käytännön organisointiin, verkoston hallintaan ja osto-osaamiseen, palvelujen laatuun ja hintaan sekä kysynnän ennustamiseen. Haasteetta lisää palveluliiketoiminnan kehittymättömyys Suomessa. Riskin hallinnassa on olennaista löytää tuotteille ja palveluille maksukykyistä ja –haluista kysyntää pitkällä aikavälillä sellaisin ehdoin, että omistajien pääomille asettamat tuottotavoitteet toteutuvat. Tämä edellyttää lähtökohtaisesti osaamista kohteiden ja asiakkaitten valinnassa sekä tila- ja palveluvalikoiman jatkuvassa kehittämisessä.

Ympäristöriski

Ympäristöriskillä tarkoitetaan kiinteistökantaan ja vuokralaisen toimintaan mahdollisesti liittyviä ympäristöriskejä ja –vastuita. Ympäristöriskillä tarkoitetaan esimerkiksi tapahtumaa tai asiantilaa, joka voi aiheuttaa maaperän, veden tai ilman pilaantumista tai rakennuksen haitallisia materiaaleja, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa ihmisen terveydelle. Ympäristövastuulla tarkoitetaan velvoitetta toimenpiteisiin mahdollisen ympäristöriskin toteutumisen estämiseksi. Riskiä voidaan jakaa esimerkiksi ottamalla ympäristönäkökohdat huomioon vuokralaisen valinnassa, noudattamalla erityisiä toimintaohjeita ja varovaisuusperiaatteita vuokralaisen valinnassa, arvioimalla vuokralaisen ympäristöjohtamisen tasoa sekä perehtymällä vuokralaisen toimialaan liittyviin ympäristöriskeihin ja vaikutuksiin tai kartoittamalla asiakkaan tuoma ympäristöriski toiminnalle, kohteelle ja ympäristölle.

Suhdanneriski

Suhdanneriski on riski, joka aiheutuu yleisten taloudellisten tekijöiden muutosten aiheuttamasta epävarmuudesta toiminnalle. Suhdanneriskiin voidaan esimerkiksi varautua hajauttamalla sopimusten pituutta. Lisäksi suhdanneriskiin voidaan varautua esimerkiksi hajauttamalla vuokralaissalkkua paitsi toimialoittain myös alueittain.

Inflaatoriski

Inflaatoriski tarkoittaa epävarmuutta rahan arvon alenemisesta. Sijoitustoiminnassa keskeinen huoli on perinteisesti liittynyt siihen, kuinka hyvin eri sijoituskohteet suojaavat pääomia inflaatiolta. Perinteisesti sijoituksina kiinteistöillä mielletään olevan suhteellisen hyvä inflaationsuoja, mikä on pitkälti perustunut juuri jo pitkään yleisesti käytössä olleisiin vuokrasopimusten ehtoihin – vuokrien indeksidonnaisuuteen. Puhtaimmin inflaatiolta suojaa vuokran sitominen kuluttajahintaindeksiin.

Rahoitusriski

Rahoitusriski jakautuu kolmeen epävarmuuteen, jotka liittyvät rahoituksen saatavuuteen, rahan hintaan sekä rahoitusolosuhteiden muutoksiin. Osittain rahoitusriskiin vaikuttavat sekä yhteiskunnalliset että suhdanteisiin liittyvät tekijät. Rahoitusriski aiheutuu lähinnä vieraan pääoman käytöstä kiinteistösijoituksissa. Kiinteistösijoittamisen rahoitusriski voi ilmetä esimerkiksi likviditeettiongelmana tai kiinteistösijoitukseen käytetyn vieraan pääoman negatiivisena vipuvaiikutuksena. Rahoitusriskiin vaikuttavia erityispiirteitä ovat sijoituksen suuri yksikkökoko sekä tyypillisesti alhainen likviditeetti.

Rahoitusriskiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi kohteen rahoitukseen liittyvillä sopimusratkaisuilla sekä niiden uudelleenjärjestelyillä. Riskiä voidaan vuokrasopimuksen keinoin hallita esimerkiksi ehdoilla, joilla rahoituksen ja vuokrien kassavirtoja ja muita ehtoja pyritään sovittamaan yhteen. Rahoitusriski liittyy kuitenkin aina ensisijaisesti kiinteistösijoituksen rahoitusrakentamiseen, eikä sitä ole perinteisesti hallittu vuokrasopimuksen keinoin. Kehittyneet rahoitus- ja riskinjakoratkaisut kiinteistönomistajan ja vuokralaisen välillä luovat kuitenkin mahdollisuuksia innovatiivisiin riskinjakoratkaisuihin kiinteistönomistajan, vuokralaisen ja palveluntuottajien välille. Vuokra voidaan esimerkiksi sitoa kiinteistökohteen rahoituksen korkoon.

6 VUOKRAUSKÄYTÄNTÖJEN TYÖKALUT

Vuokrauskäytäntöjen kehittäminen kiinteistöliiketoiminnassa -hankkeen aloituskokouksessa hahmotettiin tuplatiimin avulla osallistujajryitysten toimesta tärkeimpiä kehittämisen kohteita. Tuplatiimin tuloksena ja jatkokeskusteluissa päädyttiin siihen, että yhdessä kehitettäviä alueita vuokraustoiminnassa ovat asiakasvuorovaikutus, vuokraus- ja palveluprosessit ja sopimusteknologia.

Kehityskokonaisuuksia varten perustettiin kolme kehitysryhmää, joiden työskentelyyn hankkeessa mukana olevat yritykset ovat osallistuneet aktiivisesti. Kehitysryhmissä kehitettiin asiakasvuorovaikutukseen, vuokrausprosessiin ja sopimusteknologiaan työkaluja, jotka

6.1 Asiakasvuorovaikutus

Asiakasvuorovaikutuksen keskittyneen kehitysryhmän tavoitteena on

- 1) Selvittää alan perusasiakkuustyypit asiakkaan käyttötärpeesta.
- 2) Kuvata ja kehittää kiinteistöliiketoiminnan ydinprosessit ottaen huomioon eri asiakasryhmit ja sopimustyypit.
- 3) Kehittää kiinteistöliiketoimintaan vuorovaikutuksen keinoja ja työkaluja sekä sopimuksen teko(neuvottelu)vaiheeseen että vuokrasuhteen keston ajaksi.

Seuraavassa esitellään kehitysryhmän tuloksia.

6.1.1 Alalle soveltuva perusasiakkuusjaottelu

Palveluliiketoiminta edellyttää aikaisempaa syvällisempää asiakkaiden ja heidän tarpeiden tunnistamista. Tähän ajatukseen perustuukin hankkeessa hahmotettu alalle soveltuva karkea perusasiakkuusjaottelu.

Perusasiakkuuksien nimeäminen osoittautui hankalaksi, sillä tyypillistä on, että samankin asiakkaan tarpeet tilalle ja siihen liittyville palveluille voivat vaihdella. Yleistä on, että yritys tarvitsee erilaisia tilakokonaisuuksia eri tuotantovaiheisiinsa. Lisäksi on huomattava, että sopimuskäytännöt ja sopimusten sisältö vaihtelevat useiden syiden vuoksi (esim. sisäinen - ulkoinen vuokralainen, kertavuokraaja - ns. ammattimainen vuokraaja, tilan erityistä sopimista vaatima käyttötarkoitus - kuten esim. hotelli, kauppakeskus). Käytännössä on havaittu näiden erottavien tekijöiden käyttö asiakassegmentoinnit perusteena toimivaksi ratkaisuksi. Tästä huolimatta koettiin tarpeelliseksi lähestyä jaottelua entistä enemmän asiakkaan näkökulmasta.

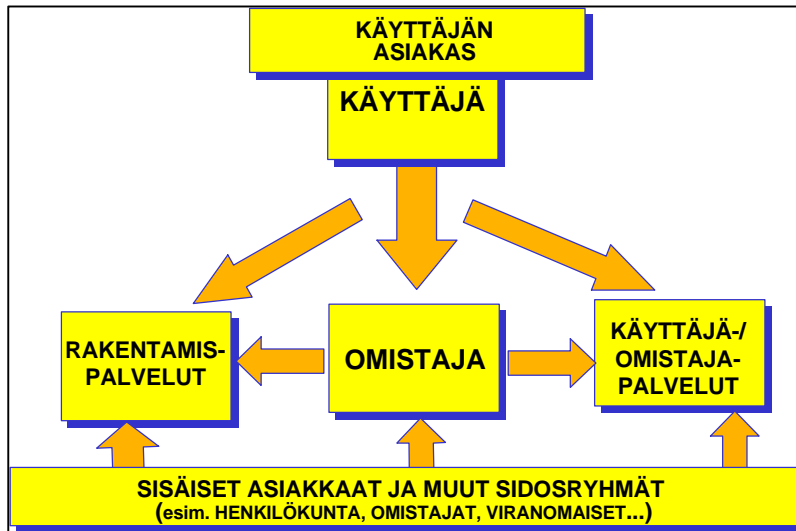
Perusasiakkuustyyppejä määritettiin hankkeeseen osallistuvien yritysten sekä yleisesti tunnettujen ja vakiintuneiden ryhmittelyjen esim. Tilastokeskuksen toimialaluokituksen ja Helsingin pörssin toimialaluokittelun avulla. Asiakasryhmät luokiteltiin käyttäen kriteerinä käyttäjiä ja käyttäjien samanlaisia tarpeita ja vaatimuksia liittyen tilaan, sen ominaisuuksiin ja palveluihin.

Ryhmittelyssä päädyttiin neljään perusr ryhmään: kauppa, palvelut, teollisuus, asuminen. Näiden neljän ryhmän alle kuuluu luonnollisesti yritys kohtaisesti suuri määrä pienempiä, asiakkaaseen ja asiakkaalle tyypillisiin tila- ja palvelutarpeisiin perustuvia luokkia. Asiakasryhmä kauppa voi perustua esimerkiksi seuraavaan alajaotteluun: päivittäistavara kaupat, erikoiskauppa paketjut, tilaa vievän tavaran kaupat ja yksittäiset erikoistavara kaupat. Ja esimerkiksi asiakasryhmä palvelut voi taas sisältää seuraavin perustein eroteltuja asiakasryhmiä: liike-elämän palvelut, logistiikka, maahantuonti ja tukkukauppa, majoituspalvelut, ravitsemuspalvelut, kuluttajapalvelut sekä julkisen sektorin palvelut. Koska asiakkaiden jaottelu on kuitenkin hyvin yritys kohtainen valinta, nelijakoista perusjaottelua tarkempaa jaottelua ei hankkeessa katsottu tarpeelliseksi tehdä.

6.1.2 Vuorovaikutuksen ja asiakkuuden hallinnan keinot kiinteistöliiketoiminnassa

Asiakkaiden vaatimusten kovetessa on asiakasrajapinnan johtaminen nousemassa kiinteistöliiketoiminnan kasvavaksi haasteeksi. Uudessa liiketoimintaympäristössä liiketoiminnan pitkän tähtäimen menestys on entistä korostetummin asiakkaiden käsissä, ja siksi asiakkuuksien johtamiseen ja asiakasvuorovaikutukseen kiinnitetään alan yrityksissä kasvavaa huomiota.

Kiinteistöliiketoiminnan asiakkuuksien johtamiseen erityisiä haasteita luo se seikka, että alan asiakkuudet ovat monimutkaisia ja usein välillisiä: lopullisen asiakkaan elämään ja tyytyväisyyteen vaikuttavat kiinteistön ja asiakassuhteen elinkaarella monet tahot, jotka eivät välttämättä koskaan edes suoranaisesti kohtaa asiakasta. Tällaisia ovat esimerkiksi tilan suunnittelijat, rakennuttajat ja monenlaiset palveluntuottajat. Vuokrasuhteessa pääasiallinen vastuu asiakkaan tyytyväisyydestä kuuluu viime kädessä vuokranantajalle, vaikka käytännössä asiakasrajapinnassa toimii monia muitakin yrityksiä. Siksi asiakasvuorovaikutuksen ja asiakastyytyväisyyden seurannan suunnittelun vastuu kuuluu vuokranantajalle.



Kuva 1. Asiakassuhteet ja palautevirrat kiinteistöalalla

Vuokranantajan ja vuokralaisen välinen asiakassuhde on tyypillisesti pitkäkestoinen ja taloudellisilta vaikutuksiltaan merkittävä. Nämä ominaisuudet ovat olennaisia asiakasvuorovaikutuksen kehittämisessä ja ylläpitämisessä huomioon otettavia seikkoja, ja luovat otollisen lähtökohdan syvälliselle, vuorovaikutukselliselle kumppanuussuhteelle. Asiakkaitaan – ainakin tärkeimpiä – herkästi kuuntelemalla ja näiden tarpeiden kehittymistä seuraamalla voi yritys parantaa asiakaspalveluaan, tehostaa toimintaansa tai jopa löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia vaikkapa tarjoamalla aktiivisesti uusia tiloja tai palveluja asiakkaiden tarpeiden kehittyessä. Halukkuutta entistä kiinteämmän ja vuorovaikutteisemmän asiakassuhteen kehittämiseen on havaittu myös alan asiakkaiden taholta.

Asiakasvuorovaikutuksen keinovalikoiman määrittely on asiakkuuksien johtamisen keskeisin sisältö. Vuorovaikutuksen keinojen valikoima on mittava, ja niiden käyttö riippuu luonnollisesti monista yritys- ja asiakaskohtaisista tekijöistä. Vuorovaikutuksen strategisen tason suunnittelun lähtökohdana on yrityksen markkinointistrategian määrittely: se, haluaako yritys kilpailla esimerkiksi hinnalla, teknisellä huippulaadulla, imagolla vai ylivertaisella asiakaspalvelulla, vaikuttaa valittaviin asiakasvuorovaikutuksen keinoihin. Keinot ovat luonnollisesti myös erilaisia riippuen asiakassuhteen tärkeydestä.

Vuorovaikutuksen keinojen valinnassa eri tilanteissa keskeisiä kysymyksiä ovat valitun markkinointistrategian pohjalta esimerkiksi:

Kuka on asiakas?

- onko asiakas yksityishenkilö vai yritys?
- onko asiakas sisäinen / ulkoinen?
- kuinka tärkeä asiakas on meille?
- kuinka suuri on tilan merkitys asiakkaalle?
- kuka asiakkaan organisaatiosta vastaa tiloista strategisella / operatiivisella tasolla?

Vuorovaikutuksen sisältö?

- mistä asioista haluamme kommunikoida asiakkaan kanssa?
- kuinka hyödynnämme asiakasrajapinnasta saamaamme tietoa liiketoiminnan johtamisessa?

Oman organisaation ominaisuudet?

- kuka organisaatiossamme vastaa asiakasrajapinnasta strategisella tasolla?
- kuka vastaa tiettyjen asiakkuuksien johtamisesta?
- kuka organisaatiostamme käytännössä on yhteydessä asiakkaaseen?

Kiinteistönomistajilla on käytössään useita erilaisia keinoja selvittää asiakkaan tarpeita ja pitää yhteyttä asiakkaaseen. Käydyissä haastatteluissa ja selvityksissä todettiin, että vuorovaikutuksen keinoja ei tarvitse kehittää lisää, vaan nykyisten vuorovaikutuksen keinojen hyödyntäminen asiakkaana tarpeiden selvittämisessä sekä palautteen hyödyntäminen oman toiminnan kehittämisessä vaatii parantamista.

Kulloinkin käytettävän vuorovaikutuksen keino riippuu paitsi siitä, mitä vuorovaikutuksella haetaan, myös siitä millainen asiakaskanta on. Vuorovaikutuksella saatetaan hakea pelkästään palautetta kiinteistönomistajan omasta toiminnasta. Toisaalta vuorovaikutus saattaa liittyä siihen, että vuokranantaja haluaa selvittää tilojen käyttäjien tarpeita oman toimintansa kehittämisen avuksi. Asiakaskyselyjä ja palautejärjestelmiä ei kuitenkaan ole syytä kehittää vain niiden itsensä vuoksi. Saatavan palautteen hyödyntäminen ja sen käyttäminen oman toiminnan kehittämisessä on tärkeää, jotta vuorovaikutuksesta olisi hyötyä.

6.1.3 Tarkasteltuja vuorovaikutuksen keinoja

Koska erilaisia vuorovaikutuksen keinoja on jo nyt käytössä runsaasti, päädyttiin testaamaan käytännössä muutamien vuorovaikutuskanavien toimivuutta ja niihin liittyviä hyötyjä ja esteitä yritysten toiminnassa. Tällaisiksi vuorovaikutuksen keinoiksi valittiin palautekanavista Internet ja help desk sekä käyttäjäkokoukset.

Palautekanavat

Palautekanavat ovat yleensä yhdensuuntaisia vuorovaikutuksen keinoja. Palautekanavia käyttämällä asiakkaat voivat antaa niin negatiivista kuin positiivista palautettakin tilan käyttöön tai siihen liittyviin palveluihin nähden. Palautekanavana voi toimia puhelin, sähköposti tai Internet. Asiakkaan kannalta tärkeintä on, että palautekanavan käyttö on helppoa ja palautteen pystyy antamaan nopeasti.

Pelkkä palautemahdollisuus ei kuitenkaan riitä. Kun tilojen käyttäjät antavat palautetta, tekevät reklamaatioita jne., tulee heidän antamaansa palautteeseen vastata välittömästi. Kunkin palautteen antajan tuleekin saada tietoa siitä, että hänen tekemänsä esitykset ovat menneet perille ja niiden pohjalta ryhdytään toimenpiteisiin. Kiinteistönomistajan tuleekin huolehtia siitä, että muissakin palautekanavissa kuin puhelinkeskusteluissa asiakkaalle tulee ilmoittaa, että hänen palautteensa on vastaanotettu.

Saatu palaute tulee luonnollisesti myös käsitellä ja saadun palautteen pohjalta ryhtyä toimenpiteisiin. Se, mihin toimenpiteisiin ryhdytään, on myös ilmoitettava palautteen antaneelle asiakkaalle. Ellei asiakas tiedä mihin toimenpiteisiin hänen reklamaationsa johdosta on esimerkiksi ryhdytty, asiakkaan tyytymättömyyttä vain lisää tietoisuus siitä, että palaute on ollut turhaa.

Palautekanavien järjestämisessä tulee kiinnittää huomiota siihen, että palautteen antaminen on helppoa, palautteen vastaanottaminen kuitataan palautteen antajalle, asiakkaalle ilmoitetaan mihin toimenpiteisiin ryhdytään ja mikä on toimenpiteiden aikataulu ja lisäksi ilmoitetaan milloin toimenpiteet on saatu valmiiksi. Kiinteistönomistajan oman toiminnan kannalta on lisäksi tärkeää, että saatu palaute ja sen käsittelyä pystytään hyödyntämään oman toiminnan kehittämiseen.

Help desk palautekanavana

Help deskin perustaminen on pakottaa yleensä yrityksen käymään läpi toimintamallinsa. pelkästään jo prosessien toimintaa ja yhdenmukaistaa niitä. Help deskistä varten on kerätty tiedot ovat yleensä keskitetyksi saatavilla ja se helpottaa asioimista ja yhteydenpitoa.

Kaikki help deskin kautta tulevat vikailmoitukset voidaan kirjata kiinteistönhallintajärjestelmään, mikä mahdollistaa kiinteistöjen tapahtumien seurannan mm. laadun, palvelujen toimivuuden ym. kannalta. Yksittäisen tapahtuman kannalta voidaan seurata, kuinka työ etenee. Kiinteistöjä koskeva raportointi helpottuu järjestelmän avulla. Järjestelmää voidaan hyödyntää myös osana huoltokirjaa pitkäjänteisessä kiinteistönhoidossa.

Help desk -palvelu parantaa asiakkaan näkökulmasta myös saavutettavuutta, kun help deskissä on jatkuva miehitys ja eri kontaktikanavat käytössä.

Yhtenä vaikeutena help deskin käytössä on asiakkaiden aktivoiminen ottamaan yhteyttä help deskisiin. Ajatus, että help desk on asiakkaaseen nähden kasvoton, saattaa aiheuttaa asiakkaalle tunteen, että hän ei halua soittaa, kun lähempääkin löytyy tuttu ja hänelle esitelty asia-

kaspalvelupääällikkö. Toisaalta on vaikeutena voi olla myös se, että asiakas mieltää, että help desk palvelee nimenomaan häntä ja silloin ongelmana voi olla yhteystietojen riittävyys.

Help desk on asiakkaille myös kanava esittää perinteisten vikailmoitusten ja työtilausten lisäksi reklamaatioita, sekä positiivisia että negatiivisia. Asiakkaan voi olla helpompi lähestyä reklamaatioiden teossa neutraalia help deskia kuin paikallista asiakaspalvelupääällikköä. Asiakastytyväisyyttä parantaa myös se, että help deskin saa vuorokaudenajasta tai päivästä riippumatta yhteyden.

Internet palautekanavana

Internetin hyödyntäminen asiakasvuorovaikutuksen välineenä on useilla toimijoilla vasta alussa. Usein pelkästään tottumissyistä muita vuorovaikutuksen keinoja käytetään vielä toistaiseksi enemmän niissäkin yrityksissä, joissa Internetiä on kokeiltu.

Osalla kokemukset ovat olleet lievästi pettyneitä ja onkin todettu, odotukset ovat olleet suuremmat kuin hyödyt/todellinen käyttö. Kaikesta huolimatta usko Internetin hyödyntämiseen on edelleen voimakas ja sen merkitys nousee väistämättä tulevaisuudessa muita merkittävämmäksi välineeksi, mutta ei tule syrjäyttämään muita.

Asiakasvuorovaikutuksen välineenä Internet on toimiva ja tiedonjakajana tehokas. Jotta käyttöhyödyt olisivat todellisia, on kiinnitettävä huomiota käytettävyyteen. Internetin on oltava asiakkaalle mahdollisimman houkutteleva ja helppokäyttöinen, sillä muuten käyttö ei yleisty ja asiakkaat käyttävät mieluummin perinteisiä yhteydenpidon muotoja.

Internetin ottaminen käyttöön asettaa haasteita myös yrityksen resursseille. Internet vaatii siltä, joka vastaa tietosisällöstä, resursseja ylläpitää ja luoda uutta tietoa sekä kehittää välinettä, jotta se säilyy kiinnostavana ja jotta sen käyttöä voidaan hyödyntää myös omistajan toiminnassa.

Internetin hyödynnettävyyttä voidaan laajentaa monella tapaa, mm. asiakastytyväisyyskyselyjen vieminen Internetiin on mahdollista tai palvelu/yhteistyökumppaniverkoston luominen Internetiin.

Käyttäjäkokoukset

Usean käyttäjän kiinteistössä voidaan järjestää käyttäjäkokouksia esimerkiksi kerran tai kaksi vuodessa. Käyttäjäkokouksissa voidaan käsitellä koko kiinteistöä ja kaikkia tai useita vuokralaisia koskevia asioita. Käyttäjäkokouksissa tyypillisesti käsiteltäviä asioita voivat olla esimerkiksi kiinteistön korjaukset, kiinteistön ylläpitopalvelut ja niiden taso, tulevat kustannusmuutokset, vuokralaisten muutostyöt jne. Käyttäjäkokouksissa voidaan käsitellä myös käyttäjien välitöntä palautetta ja ottaa vastaan esimerkiksi vikailmoituksia.

Jotta käyttäjäkokouksissa käsiteltävät asiat pysyvät hallinnassa ja jotta käyttäjäkokouksia pystytään parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntämään, tulee niissä noudattaa tiettyjä periaatteita. Käyttäjäkokousten kutsut ja käsiteltävien asioiden esityslista tulee antaa kaikille kiinteistön

käyttäjille. Kokoukseen tulee kutsua myös kiinteistön palvelun toimittajat ja on luonnollista, että myös kiinteistönomistajan edustajien tulee olla paikalla käyttäjäkokouksessa. Kokouksen esityslista on erityisen tärkeää, jotta käyttäjät tietävät millaisia asioita kokouksessa aiotaan käsitellä. Esityslistaa ei kuitenkaan kannata laatia niin tiukaksi, etteivätkö käyttäjät voisi itse ottaa kokouksessa esille esityslistan ulkopuolisia asioita.

Käyttäjäkokoukset kannattaa viedä läpi ohjatusti siten, että kokoukselle valitaan puheenjohtaja ja sihteeri. Asiat voidaan näin käsitellä hyvässä järjestyksessä ja kaikki esille tulevat asiat tulevat käsitellyksi. Myös palvelun toimittajien puheenvuoroille kannattaa varata aikaa käyttäjäkokouksiin. Käyttäjäkokouksista laaditaan aina muistio, johon kirjataan esitetyt asiat sekä käyttäjien toiveet. Muistioon kirjataan myös ne toimenpiteet, joita on päätetty käyttäjäkokouksessa tehdä.

Jos käyttäjäkokouksessa tehdään aloitteita uusiin hankintoihin tai toimenpiteisiin, on esimerkiksi muistiossa hyvä kerrata, mitä näille toimenpiteille on tehty kokouksen jälkeen. Käyttäjäkokouksesta laadittu muistio toimitetaan tiedoksi kaikille kokouksessa mukana olleille käyttäjille, palvelun toimittajille sekä kiinteistönomistajan edustajille. Kokousmuistio annetaan tiedoksi myös kokouksesta poissaolleille käyttäjille ja palvelun toimittajille. Näin myös he saavat tiedon siitä, mitä asioista on käsitelty ja minkälaisia toimenpiteitä näiden asioiden pohjalta on luvattu tehdä.

Kokousmuistion lisäksi on vielä syytä laatia seurantaraportti, jossa kerrataan mitä käyttäjäkokouksissa sovituille toimenpiteille on tehty.

6.2 Vuokrausprosessi

Vuokrausprosessi kehitysryhmän tavoitteena oli

- 1) Määrittää asiakkuudet
- 2) Selvittää asiakkaiden tarpeita liittyen prosessiin ja vuokrattavaan tilaan
- 3) Selvittää, miten vuokrausprosessia voidaan kehittää asiakkaan tarpeita vastaavaksi
- 4) Mitä vaatimuksia nämä kehittämistarpeet ja muut luovat toimimiselle (osto-osaamiselle, verkostumiselle)

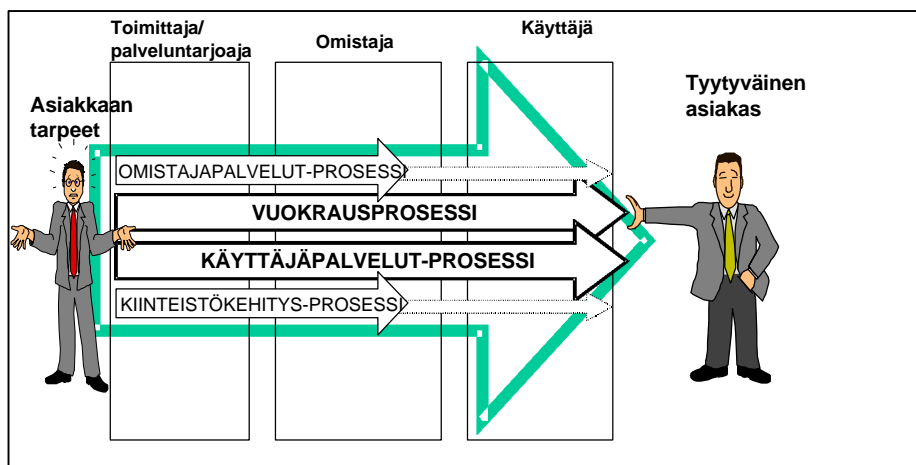
Hankkeen edetessä ryhmän työskentely keskittyi yleisen vuokrausprosessiin kuvaamisen, sillä juuri prosessin kehittäminen asiakkuuden hallinnan kautta nähtiin tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi.

6.2.1 Vuokrausprosessin kuvaus

Tässä osiossa tarkastellaan vuokrausprosessin etenemistä. Vuokrausprosessikuvauksen tavoitteena on pyrkiä esittämään vuokrausprosessi yksittäisten vaiheiden muodostamana kokonaisuutena. Seuraavalla sivulla esitetyssä kuvauksessa mallinnetut vaiheet voivat esiintyä organisaatiokohtaisista valinnoista johtuen myös eri järjestyksessä ja erilaisin painotuksin, mutta

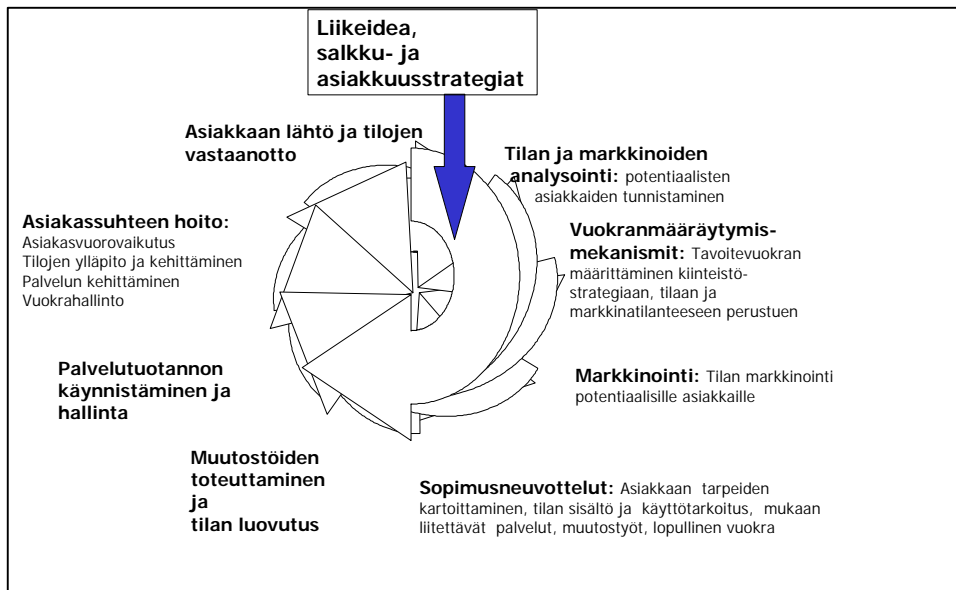
pääpiirteissään kuvaus vastaa vuokraustoimintaa ammattimaisesti harjoittavien organisaatioiden vuokrausprosessia.

Kuvauksen kehämäinen esitystapa korostaa vuokrausprosessin jatkuvuutta – yhden vuokralaisen poistuessa kyseisestä tilasta prosessi jatkuu uuden vuokralaisen hankinnalla. Kuvauksen eri elementtien avauksessa on pyritty hyödyntämään vuokrauskäytäntöjen kehittämishankkeen tähänastisia tuloksia mahdollisimman laajasti. Lisäksi kuvaus sisältää yhtymäkohtia muihin kiinteistöliiketoiminnan ydinprosesseihin, erityisesti palvelutuotannon osalta keskeiseen käyttäjäpalvelut –ydinprosessiin. Kiinteistöliiketoiminnan ydinprosessit on esitetty kuvassa 2. Kuvan mukaisesti kiinteistöliiketoiminnan eri ydinprosesseilla on eri asiakkaat. Prosesseista vuokrauksen ja käyttäjäpalveluiden ensisijaisena asiakkaana on vuokralainen, kun taas omistajapalveluiden ja kiinteistökehityksen ensisijaisena asiakkaana on kiinteistönomistaja, kuitenkin siten, että prosessit hyödyttävät välillisesti myös vuokralaista.



Kuva 2. Kiinteistöliiketoiminnan ydinprosessit

Kuvassa 3 on puolestaan esitetty vuokrausprosessin kuvaus.



Kuva 3. Vuokrausprosessin kuvaus

Seuraavassa esitellään järjestyksessä vuokrausprosessin eri osat, alkaen liikeideasta sekä kiinteistö- ja asiakkuusstrategiasta, päättyen sopimuksen uusimiseen tai asiakkaan lähtöön ja tilojen vastaanottoon.

Liikeidea, salkku- ja asiakkuusstrategiat

Vuokranantajan toimintaa ohjaavana tekijänä ja vuokraustoiminnan lähtökohtana toimii kyseessä olevan yrityksen liikeidea sekä salkku- ja asiakkuusstrategiat. Salkkustrategiaansa perusteella yritys pyrkii hajauttamaan vuokrausliiketoimintaan olennaisesti liittyvän nk. kohderisikin, joka jakautuu kiinteistöliiketoimintariskiin (esimerkiksi vuokraamisriski ja sijaintiriski) ja rahoitusriskiin. Kiinteistöliiketoimintariskiä voidaan salkkutasolla hajauttaa esimerkiksi kiinteistösalkun maantieteellisellä hajauttamisella, jolloin pyrkimyksenä on edellä mainitun sijaintiriskin pienentäminen. Vuokraustoiminnan näkökulmasta vuokralaisten toimiala muodostaa yhden oleellisen riskitekijän, jonka vaikutusta pyritään vähentämään ottamalla vuokralaisiksi eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Rahoitusriskin osalta eri rahoituslähteiden hajauttaminen on keskeinen rahoitusriskiä pienentävä tekijä.

Asiakkuusstrategiat puolestaan sanelevat esimerkiksi sen, millaisia asiakkaita kyseinen yritys tavoittelee vuokralaisikseen ja sen, millaisia palveluratkaisuja kyseinen yritys näille asiakkaille tarjoaa. Melko tyypillinen osa asiakkuusstrategiaa on luokitella asiakkaat avainasiakkaisiin ja muihin asiakkaisiin. Luokittelussa käytettyjä kriteerejä ovat esimerkiksi asiakaskohtainen kannattavuus, asiakasuskollisuus, asiakkaan imago vaikutus, asiakasyrityksen koko, vuokratun tilan määrä ja asiakasyrityksen kasvupotentiaali. Asiakkuusstrategiassa määritellään myös

mahdolliset asiakasryhmäkohtaiset vuorovaikutuksen keinot. Kyseisiin keinoihin palataan myöhemmin asiakassuhteen hoidon yhteydessä.

Lopulta strateginen tasolla linjataan pääpiirteet tavoitellulle alkuvuokratasolle uuden vuokrasuhteen tapauksessa, joten kyseinen vaihe vaikuttaa osaltaan myös myöhemmin esiteltäviin vuokranmääräytymismekanismeihin. Luonnollisesti yrityksen strategiassa tapahtuvilla muutoksilla on myös huomattava vaikutus vuokrausprosessin muihin osiin.

Tilan ja markkinoiden analysointi

Tilan ja markkinoiden analysointi kuuluu olennaisena osana vuokrausprosessiin hankittaessa uutta vuokralaista tilaan. Tilan analysoinnin tarkoituksena on selvittää tilan senhetkinen kilpailukyky vuokramarkkinoilla. Kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat mm. tilan sijainti ja alueen palvelutarjonta sekä tilan kunto. Nykyisin myös tietoliikenneinfrastruktuuri on eräs keskeinen kilpailutekijä.

Markkinoiden analysoinnin tuloksena voidaan muodostaa näkemys siitä, millainen kysyntä tarkasteltavalle tilalle on. Tällöin tilan ja markkinoinnin analysoinnin tuloksena saadaan arvokasta tietoa esimerkiksi yrityksen strategian uudelleenarviointiin. Lisäksi analyysi toimii lähtökohtana tilalle asetettavalle tavoitevuokratasolle. Analysoinnin tulokset toimivat myös tietolähteenä kiinteistökehitysydinprosessille sekä myös laajemmin oman liiketoiminnan kehittämiseksi.

Vuokranmääräytymismekanismit

Kuten edellä todettiin, tilan ja markkinoiden analysointi toimii lähtökohtana tilan tavoitevuokran määrittämisessä. Nykyisen vuokrausliiketoiminnan suuntauksen mukaan vuokralaiselle tarjotaan entistä useammin laajempi palvelukokonaisuus. Palvelukokonaisuuksille on ominaista, että ne muuttuvat yli ajan vuokralaisen tarpeiden muuttuessa. Tämän vuoksi myös tavoitevuokra on käsitteenä liian staattinen ja tarkastelussa tulisikin pyrkiä kokonaisvaltaisempaan näemykseen. Eräänä vaihtoehtona on käyttää erilaisia vuokranmääräytymismekanismeja, jotka joustavat vuokralaisen käyttämän palvelukokonaisuuden mukaisesti.

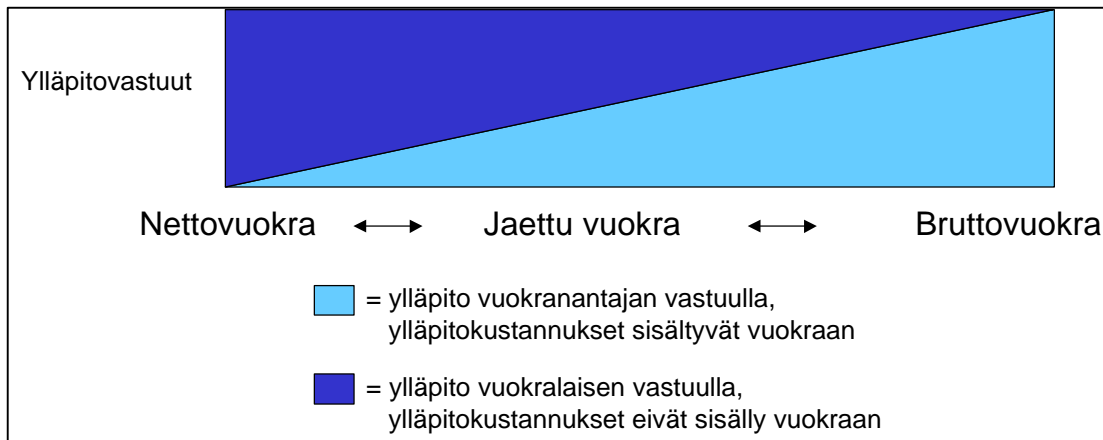
Erilaisia vuokrasopimustyyppisiä ovat esimerkiksi brutto-, netto- ja jaettu vuokra. Kiinteistöliiketoiminnan sanaston (www.rakli.fi/tietopankki/Sanasto.pdf) mukaan kyseiset vuokrakäsitteet määritellään taulukossa 1 esitetyllä tavalla. Osana vuokrasopimusta kaikkiin vuokrasopimuksiin kuuluu sopimuksen vakuus, joka annetaan takuuna vuokrasuhteeseen liittyvien velvoitteiden täyttämiseksi.

Taulukko 1. Vuokratyyppeiden määritelmät

Vuokratyyppi	Kuvaus
Bruttovuokra	Vuokra, jolla katetaan kiinteistökustannukset (pääomakustannukset, pääoman erilliskustannukset ja ylläpitokustannukset). Voi sisältää tapauskohtaisesti käyttökustannuksia ja käyttäjäpalvelukustannuksia.
Jaettu vuokra	Jaettuun vuokraan kuuluu nettovuokra sekä vuokranantajan ja vuokralaisen välillä sovittujen ylläpitovastuiden perusteella määräytyvä ylläpitovuokra.
Nettovuokra	Vuokra, jolla katetaan pääomakustannukset sekä pääoman erilliskustannukset

Eri vuokratyyppien sisältöjen suurin ero on ylläpitovastuiden jakamisessa vuokralaisen ja vuokranantajan välillä. Tätä vastuunjako selventää kuva 4. Kuvan vasemmassa laidassa tarkasteltava vuokratyyppi on nettovuokra, jolloin ääritapauksessa ylläpitovastuut ovat kokonaisuudessaan vuokralaisen vastuulla. Toisessa äärilaidassa eli bruttovuokran tapauksessa ylläpitovastuut ovat kokonaisuudessaan vuokranantajan vastuulla. Näiden vaihtoehtojen välillä on kysymys jaetusta vuokrasta, jossa ylläpitovastuut jaetaan halutulla tavalla vuokranantajan ja vuokralaisen välillä. Kaikkiin vuokratyyppeihin sisältyy luonnollisesti ylläpitokustannusten lisäksi pääomakustannuksia.

Lopulta eri vuokratyypeissä pääomakustannusten läpinäkyvyys poikkeaa jossain määrin toisistaan. Esimerkiksi nettovuokra sisältää edellä mainitulla tavalla vain pääomakustannuksia ja pääoman erilliskustannuksia, jaetussa vuokrassa pääoma- ja ylläpitokomponentit ovat läpinäkyvästi erotettu toisistaan ja bruttovuokrassa vuokra sisältää sekä pääoma- että ylläpitokustannukset erittelemättöminä. Vaikkakin kuvassa 4 eri vuokratyypit esitetään jatkumona, on kuitenkin muistettava, että vuokratyyppien riskirakenteet esimerkiksi ylläpitovastuiden laiminlyöntiin liittyen poikkeavat huomattavasti toisistaan. Tällaisten riskien kartoittaminen on mahdollista riskimatriisin avulla. Riskimatriisissa on mallinnettu vuokrausliiketoimintaan liittyviä riskejä sekä esitetty keinoja kyseisten riskien hallintaan. Matriisin Internet-versio löytyy osoitteesta www.rakli.fi/kehitys/vuokrasop.



Kuva 4. Esimerkki ylläpitovastuiden jakautumisesta eri vuokratyypeissä

Vuokranmääräytymismekanismit pohjautuvat yrityksen strategiaan linjauksiin sekä tilan ja markkinoiden analysoinnin tuottamaan tietoon. Lisäksi mekanismit ovat kiinteässä yhteydessä vuokralaiselle tarjottavan palvelukokonaisuuden laajuuteen. Laajemmin tarkasteltuna vuokranmääräytymismekanismit ovat osa yrityksen käyttämistä riskienhallinnan työkaluista. Vuokrasuhteen alkaessa tarvittava tavoitevuokrataso määräytyy siis näiden mekanismien perusteella, mutta tämän lisäksi vuokrataso muuttuu asiakkaalle tarjottavien palvelujen mukaisesti tavalla, joka on läpinäkyvä ja siten sekä vuokranantajan että vuokralaisen tiedossa.

Markkinointi

Markkinoinnin tavoitteeksi on vuokrausprosessikuvauksessa esitetty tilan markkinoiminen potentiaalisille asiakkaille ja siten vuokralaisen löytäminen. Markkinointia hyödynnetään luonnollisesti myös asiakassuhteen aikana, esimerkiksi markkinoitaessa uutta palvelua olemassa ollelle asiakkaalle. Tämän näkemyksen mukaisesti asiakasvuorovaikutuskin voidaan siis mieltää markkinoinnin keinoksi. Asiakasvuorovaikutuksen ratkaisuja tarkastellaan kuitenkin omana kokonaisuutenaan asiakassuhteen hoidon yhteydessä myöhemmin. Markkinoinnin keinoista voidaan lisäksi erottaa useita eritasoisia keinoja, joilla on myös eritasoisia tavoitteita. Eräs mahdollinen markkinointikeinojen jaottelu on jako valtakunnalliseen, asiakas-, tapaus- ja kohdekohtaiseen markkinointiin. Näiden lisäksi yrityksen imagomarkkinointi on yksi markkinoinnin tavoitteista. Vuokrausprosessin näkökulmasta markkinoinnin tarkoituksena on tässä vaiheessa kuitenkin löytää potentiaalisia vuokralaisia, ja tästä johtuen kiinnostavimmat markkinoinnin osat ovat valtakunnallinen ja osittain myös asiakaskohtainen markkinointi.

Markkinoinnin keinoja valittaessa eräs keskeinen valintaan vaikuttava tekijä on yrityksen mahdollinen asiakkuusstrategia ja siten tilalle tavoiteltavan asiakkaan ominaisuudet. Vuokraustoinnassa yleisesti käytettyjä markkinoinnin keinoja ovat lehti-ilmoitukset, Internet, suoramainonta, ikkunamainonta, vapaat tilat –lista sekä välittäjän käyttö.

Yrityksen asiakkuustrategian kehittyminen asettaa kasvavia vaatimuksia innovatiivisten ja tehokkaiden markkinoinnin keinojen kehittymiselle, jotta onnistutaan tavoittamaan entistä paremmin määritelty ihanneasiakas. Myös Internetin yleistyminen vaikuttaa vuokraustoiminnan markkinointiin. Toistaiseksi ei ole kuitenkaan varmaa, tuleeko Internet lisäämään suoria kontakteja asiakkaan ja vuokranantajan välillä esimerkiksi kiinteistönomistajan omien Internetsivujen kautta vai korostuuko välittäjien rooli tiedonkerääjänä ja kattavan tilavalikoiman tarjoajana.

Sopimusneuvottelut

Sopimusneuvotteluja käydään vuokrasuhteen alkamisen lisäksi vuokrasuhteen aikana, esimerkiksi vuokralaisen tilantarpeen muuttuessa tai vuokralaisen palvelupaketin sisällön muuttuessa. Tässä kuvauksessa sopimusneuvottelut –osiolla tarkoitetaan kuitenkin ensimmäisen vuokrasopimuksen allekirjoittamiseen päättyvää tapahtumaketjua ja myöhemmin tapahtuvat neuvottelut kuuluvat vuokrasuhteen aikaiseen asiakasvuorovaikutukseen.

Sopimusneuvottelujen ensimmäinen vaihe on asiakkaan tarpeiden kartoitus. Kartoituksen perusteella vuokranantaja saa arvokasta tietoa asiakkaan tarpeista ja kykenee näin tarjoamaan asiakkaalle hänen tarvitsemiaan palveluja sekä hänen käyttötarkoitukseensa sopivaa tilaa. Huomionarvoista on, että tarveselvitystä tapahtuu myös sopimusneuvotteluiden jälkeen vuokrasuhteen aikana.

Sopimusneuvottelujen edetessä tarpeiden kartoituksesta varsinaiseen sopimusneuvotteluun voidaan riskien hahmottamisessa ja eri sopimusvaihtoehtojen esittelyssä vuokralaiselle hyödyntää ns. riskimatriisia, jossa esitetään vuokrasopimuselementtien ja vuokrasopimukseen sisältyvien riskien riippuvuussuhteita. Matriisi toimii myös apuvälineenä lopullista vuokrasopimusta laadittaessa.

Eräs sopimusneuvottelujen keskeinen osa-alue on mahdollisten muutostöiden toteuttamisesta sopiminen. Muutostöiden osalta keskeisimmät kysymykset ovat muutostöiden toteuttaja ja rahoitusvaihtoehdot. Mikäli vuokralainen toteuttaa itse vuokranantajan kanssa sovitut muutostyöt, hän myös tyypillisesti kustantaa muutostyöt suoraan töiden suorittajalle. Sellaisessa tilanteessa, jossa vuokranantaja toteuttaa vuokralaisen haluamat muutostyöt, on muutostöiden rahoitukselle olemassa useita erilaisia vaihtoehtoja. Tällaisia ovat esimerkiksi kertasuoritus, vuokran korottaminen muutostyökustannusten kattamiseksi tai lisävuokrasta sopiminen. Molempien osapuolten edun mukaista on, että muutostöiden kustannusarvioissa pyritään mahdollisimman todenmukaiseen tasoon, jotta molemmat osapuolet kykenevät arvioimaan muutostöiden kannattavuutta verrattuna niistä aiheutuviin kustannuksiin.

Sopimusta rakennettaessa voidaan sopimukseen sisällyttää sopimuksen tavoite, joka sisältää vuokralaisen ja vuokranantajan yhdessä määrittelemän liikesuhteen tavoitteen. Vuokrasopimuksen tavoitteessa ei tyypillisesti esitetä yksityiskohtaisia sopimusehtoja, vaan yleisiä toimintalinjoja. Vuokrasopimuksen tavoitteen keskeinen etu on, että myöhemmin sopimuksen tulkinta helpottuu huomattavasti, koska käytettävissä on yleiset ja sopimuksen laatimishetkellä

noudatetut periaatteet. Lopulta sopimusneuvotteluissa voidaan sopia asiakkaalle parhaiten sopivista vuorovaikutuksen kanavista ja yhteydenpidon tiheydestä.

Muutostöiden toteuttaminen ja tilan luovutus

Vuokrasopimuksen solmimisen jälkeen toteutetaan tarvittaessa asiakkaan haluamat muutostyöt, joiden yksityiskohdat ja rahoitus on sovittu jo edellä, sopimusneuvottelujen yhteydessä. Tilan luovutuksesta on olemassa useita vaihtelevia käytäntöjä. Mahdollisten epäselvyyksien välttämiseksi on kuitenkin suositeltavaa, että vuokranantajan edustaja tarkistaa vuokralaisen kanssa tilat luovutuksen yhteydessä ja että tapahtuneesta laaditaan muistio. Lisäksi luovutuksen yhteydessä vuokralaiselle voidaan antaa ns. kiinteistökansio tai vastaava tietolähde, joka sisältää tietoja esimerkiksi lähialueen palvelutarjonnasta ja kiinteistöön liittyvää informaatiota.

Palvelutuotannon käynnistäminen ja hallinta

Kuten edellä todettiin, käyttäjäpalvelut ovat keskeisesti vuokraustoimintaan liittyvä kiinteistöliiketoiminnan ydinprosessi. Kuhunkin yksittäiseen vuokrausprosessiin liittyvän palvelutuotannon laajuus riippuu pitkälti vuokranantajan tekemistä palvelutuotannon valinnoista: Mitä palveluja ylipäätään tarjotaan? Missä kiinteistöissä kyseisiä palveluja tarjotaan ja mille asiakkaille? Tuotetaanko osa palveluista itse vai ostetaanko kaikki tarjottavat palvelut ulkoa? Palvelutuotannon käynnistämällä tarkoitetaan tässä yhteydessä palvelutuotannon käynnistämistä yksittäisen asiakkaan näkökulmasta. Lisätietoja palvelujen hankinnasta yleisemmällä tasolla on saatavissa esimerkiksi Kiinteistöliiton Internetsivuilta, osoitteesta: www.kliitto.fi/sopimushallinta.

Tyypillisesti palvelutarjonta rajoittuu perinteisiin ylläpidon palveluihin, mutta kuten edellä todettiin, palvelujen kysyntä ja siten myös tarjonta tulee tulevaisuudessa todennäköisesti monipuolistumaan ja kasvamaan. Vaikka kiinteistönomistajien palvelutarjonta on toistaiseksi melko rajoittunutta, on palvelunhankintaverkosto silti verrattain laaja. Esimerkiksi hankkeeseen osallistuvista yrityksistä yli puolella palvelutarjonnan yhteistyöverkoston laajuus oli suurempi kuin 50 yhteistyökumppania (Osallistujayritysten vuokraustoiminnan analyysi).

Palvelukokonaisuuden onnistuneisuuden kannalta asiakkaan tarpeiden jatkuva selvitys on keskeisessä asemassa. Tähän liittyen tärkeä osa palvelutuotannon hallintaa onkin seuraavaksi esiteltävä asiakassuhteen hoito.

Asiakassuhteen hoito

Vuokrausprosessin ajallisesti pisin vaihe on asiakassuhteen hoito. Asiakassuhteen hoito on aiemmin sopimusneuvotteluissa tehtyjen yhteisten päätösten konkretisoimista. Asiakassuhteen hoitoon kuuluu asiakasvuorovaikutus, tilojen ylläpito ja kehittäminen, palvelun kehittäminen sekä vuokrahallinto. Vuokrahallintoon kuuluu asiakkaan luottotietojen valvonta sekä perintäky-symykset. Tilojen ylläpito ja kehittäminen on puolestaan sidoksissa kiinteistökehitys - ydinprosessiin kun taas palvelun kehittäminen liittyy käyttäjäpalvelut -ydinprosessiin. Kummatkin toiminnot vaativat kuitenkin onnistuakseen aktiivista vuoropuhelua asiakkaan kanssa ja jatkuvaa asiakkaan tarpeiden kartoittamista. Tämän vuoksi asiakasvuorovaikutus onkin erittäin tärkeä osa asiakassuhteen hoitoa.

Asiakasvuorovaikutuksen lähtökohtana tulee olla vuorovaikutuksen tavoitteiden kartoittaminen. Tavoiteasetannassa on otettava kantaa siihen, mitä vuorovaikutuksella halutaan saavuttaa ja ketkä ovat vuorovaikutuksen osapuolet. Vuorovaikutuksen tavoitteen selvityksen jälkeen voidaan valita käytettävät vuorovaikutuksen keinot. Keinojen valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat mm. jako avain- ja muihin asiakkaisiin ja mahdollinen sopimusneuvotteluissa asiakkaan kanssa sovittu vuorovaikutuskäytäntö, jossa siis määritellään käytettäviä vuorovaikutuksen keinoja ja tiheyttä. Mahdollisia käytettäviä keinoja ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittaukset, suoran palautteen kanavat, lehdet ja muut julkaisut, Help desk –palvelu, asiakastilaisuudet sekä rek-lamaatiojärjestelmät. Erityisesti Internet tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet suorien palautekanavien toteuttamiseen. Internetin etuna on lisäksi se, että samassa yhteydessä asiakkaalle voidaan tarjota runsaasti hänen haluamaansa tietoa. Internetin etuna on myös seurannan helpottuminen.

Asiakasvuorovaikutuksessa tulee lopuksi kiinnittää huomiota siihen, miten saatuja tuloksia hyödynnetään ja miten toteutetuista toimenpiteistä tiedotetaan asiakkaille. Saatujen tuloksien hyödyntämistä ohjaavat luonnollisesti asiakasvuorovaikutukselle asetetut tavoitteet.

Asiakasvuorovaikutukseen oleellisesti liittyviä asiakastyytyväisyyden mittareita ovat mm. asiakastyytyväisyyskyselyn tulos, mielikuva yrityksestä vuokranantajana, asiakkaan arvio yrityksen henkilökunnan asiantuntemuksesta ja ammattitaidosta, yhteydenpito ja yhdyshenkilön palvelu (esimerkiksi tapaamisten lukumäärä ja niiden asiakkaiden suhteellinen osuus, jotka tuntevat vastuuhenkilöt), asiakkaan tarpeiden tunteminen ja lisäarvon tuottaminen sekä palvelujoustavuus. Myös liiketoiminnallisen kannattavuuden mittarit liittyvät omalta osaltaan asiakasvuorovaikutuksen tarkasteluun (Osallistujayritysten vuokraustoiminnan analyysi).

Asiakkaan tarpeiden määrittämistä ja vuorovaikutusta on käsitelty tarkemmin osassa 6.1 Asiakasvuorovaikutus sekä 7.1 Vuokraustoiminnan asiakkuuksien johtaminen ja asiakasvuorovaikutus.

Asiakkaan lähtö ja tilojen vastaanotto

Vuokrausprosessin viimeinen vaihe on asiakkaan lähtö ja tilojen vastaanotto. Koska prosessissa tarkastellaan vuokrauksen etenemistä tilakohtaisesti, voi asiakkaan lähtö tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa asiakas kasvaneen tilantarpeen vuoksi muuttaa suurempaan tilaan, pysyen kuitenkin saman vuokranantajan asiakkaana.

Asiakassuhteen päätyttyä asiakkaan lähtösyiden analysointi ja analysoinnista saatavan tiedon hyödyntäminen vuokraustoiminnan kehittämisessä päättää vuokrausprosessin kyseisen asiakkaan osalta. Itse vuokrausprosessi alkaa kuitenkin uudelleen alusta, tilan ja markkinoiden analysoinnista.

6.2.2 Palvelujen tuotteistaminen kiinteistöliiketoiminnassa

Tilojen vuokraamiseen ja tilojen käyttöön liittyy yhä useammin erilaisia palveluja. Vuokralaiset eivät välttämättä halua vuokrata pelkästään tilaa, vaan toimivan kokonaisuuden tukemaan

oman liiketoimintansa harjoittamista. Vuokranantaja joutuu entistä enemmän kiinnittämään huomiota myös palvelujen hankintaan ja palvelujen tarjontaan osana vuokraustoimintaa.

Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut ovat markkinoilla samasta syystä kuin muutkin palvelut: tyydyttääkseen asiakkaidensa tarpeita. Tätä syystä palvelun tuotekehitystä ja markkinointia voidaan lähestyä pitkälti samalla tavoin kuin kaikkien muidenkin tuotteiden kehittämistä. Monipuolisten palvelujen tarjoaminen osana asiakkaalle tarjottavaa kokonaispakettia on kiinteistöliiketoiminnan vallitseva kehityssuuntaus. Näiden kokonaispakettien kannattavuuden edellytyksenä on selkeiden tuote- ja palvelukonseptien hahmottaminen ja tuotteistaminen.

Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavan palvelun, tuotteen tai prosessin¹:

- määrittelyä
- suunnittelua
- kehittämistä
- kuvaamista
- tuottamista.

Tuotteistaminen on oikeastaan ajattelutapa, jonka avulla yrityksen tuote- ja tuotekehitysstrategiaa toteutetaan käytännössä. Tuotteistamisessa voidaan kehittää esimerkiksi tuotantomenetelmiä tai asiakasrajapintaan palvelua nopeuttavia tai tehostavia apuvälineitä ja menetelmiä. Tuotteistettaessa palvelusta kehitetään selkeä kokonaisuus tai prosessi, joka on mahdollista tarjota asiakkaalle tai joista on mahdollisuus koota asiakkaalle tarjottava räätälöity palvelukokonaisuus. Tuotteistamisen aste riippuu paitsi palvelun luonteesta, yrityksen strategioista, asiakkaista ja kilpailutilanteesta sekä yrityksen tuotekehityskyvyistä.²

Käytännössä tuotteistettaessa voidaan yhdistää kokonaisuudeksi useita erillisiä tuotteita ja palveluja. Kiinteistöalalla vallitsevien näkemysten mukaan asiakkaiden halukkuus ostaa pelkän tilan sijasta tiloista ja palveluista muodostuvia kokonaisratkaisupaketteja on voimakkaassa kasvussa. Yhä useampi yritys onkin kehittämässä uudentyyppisiä palvelupaketteja asiakkaiden tarpeisiin vastatakseen. Erityisen tyypillisiä pitkälle tuotteistetut konseptit ovat esimerkiksi business park –tyyppisissä kohteissa, joissa palvelut nähdään keskeisenä kilpailukeinona asiakkaiden suosiosta kilpailtaessa, mutta palvelujen kysynnän odotetaan kasvavan myös muun tyyppisissä kohteissa.

Miksi tuotteistaa

Tuotteistamisen tavoitteena on paitsi asiakashyötyjen maksimoiminen myös yrityksen omien tulostavoitteiden saavuttaminen. Tuotteistaminen mahdollistaa tuotteen / palvelun entistä te-

¹ Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 1995. s.12

² Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 1995. s. 12-13.

hokkaamman, laadukkaamman ja asiakaslähtöisemmän muokkaamisen. Tuotteistamisella voidaan vaikuttaa palvelun³:

- 1) tehokkuuteen
- 2) laatuun
- 3) markkinointiin
- 4) hinnoitteluun.

Tila- ja palvelukonseptien tuotteistaminen on siis keino paitsi palvella asiakkaita entistä paremmin myös johtaa ja tehostaa omaa liiketoimintaa ja sen kannattavuutta. Palvelukonseptien tuotteistaminen tuo toimintaan johdonmukaisuutta ja viestittävyttä sen sijaan että asiakkaalle tarjottaisiin irrallisia yksittäisiä palveluja. Tuotteistaminen on myös keskeinen keino erottautua kilpailijoista ja erilaistaa omia tuote- ja palvelukonsepteja.

Miten tuotteistetaan

Jotta palvelu voidaan tuotteistaa, on oltava selkeä käsitys siitä, mitä palveluja halutaan ja mitä kannattaa tuottaa. Tuotteistamisen perustana onkin yrityksen liiketoiminta-, markkina- ja tuotekehitysstrategiat. Tuotteistaminen on linjattava yrityksen liiketoimintastrategiaan: mitä palveluja ja kenelle haluamme tuottaa.⁴

Tuotteistamisen alkuvaiheissa kannattaa tarkistaa palvelun tuotestrategia. Olennaisia tietoja ovat ainakin markkinat, asiakkaat, kilpailijat, oma osaaminen sekä mahdolliset teknologiset mahdollisuudet.⁵

Onnistunut tuotteistaminen voi perustua vain onnistuneeseen analyysiin asiakkaiden tarpeista ja niitä tyydyttävien palveluratkaisujen kehittämistä. Palvelupakettien tuotteistamisen taustaksi on kyettävä hahmottamaan ne asiakkaiden kehitystarpeet ja vaatimukset, joita voidaan tilaresurssin ja palvelujen avulla tyydyttää, sekä näiden pohjalta määrittää ne tuote- ja palveluominaisuudet, jotka näitä tarpeita palvelevat. Tällaisten analyysien suorittamiseen on olemassa erilaisia tekniikoita, joiden avulla asiakastarpeita voidaan hahmottaa ja priorisoida halettujen tuoteominaisuuksien hahmottamiseksi.

Palvelujen tuotteistamista voidaan kuvata sisällytettävän seuraavia vaiheita:

- 1) Toimintaympäristön analysointi: talous, kiinteistömarkkinat, paikalliset markkinat, tavoitellut asiakaskohderyhmät
- 2) Liikeidean täsmentäminen: oma kohde, kilpailuedut, erilaistavat tekijät

³ Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 1995. s.18-20.

⁴ Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 1995. s. 33-34..

⁵ Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 1995. s.34.

- 3) Tuote / palvelukokonaisuuden kehittäminen: asiakkaiden tarpeita palvelevien kokonaisuuksien hahmottaminen
- 4) Markkinoinnin ja viestinnän suunnittelu: tuotteen markkinointi valitun strategian pohjalta (kiinnitettävä erityistä huomiota asiakkaiden todellisia tarpeita palvelevien tuoteominaisuuksien viestimiseen).

Tuotteistamisen haasteet

Palvelujen markkinointi on haastavaa. Palvelun kuvaaminen yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi voi olla hankalaa. Lisäksi haastavuutta lisää se, että asiakkaan ja palvelun tarjoajan näkemys erot saattavat vaikeuttaa kuvaamista, koska aina ei ole olemassa yhtä ehdotonta konkreettista ratkaisua. Ongelmia saattaa myös aiheuttaa se, että palvelun tarjoaja ei ehkä ymmärrä riittävästi asiakkaan toimintaympäristöä tai todellisia asiakastarpeita. Asiakas ei taas mahdollisesti ymmärrä palvelun tarjoajan erikoisosaamista.⁶

Kiinteistöalalla palvelujen tuotteistamisen suurimmat ongelmat ovat toistaiseksi liittyneet lähinnä alan palvelukulttuurin kehittymättömyyteen ja sopimuskulttuurin ominaispiirteisiin. Alan asiakkaat eivät ole toistaiseksi täysin omaksuneet hitaasti yleistyviä palvelukonsepteja, ja siksi palvelujen kysyntä on usein alittanut odotetun tason. Palveluntuottajien ja vuokranantajien ongelmana on puolestaan ollut konseptien kannattavuuden turvaaminen. Tarjotuille palveluille ei aina ole vakiintunut riittävä määrä kysyntää, jotta niiden tarjonnan ja laadun turvaaminen olisi pitkällä tähtäimellä kannattavaa. Näihin ongelmiin voidaan myös osin vastata tuotteistamisen keinoin: palvelun kokoaminen houkuttelevaksi kokonaispaketiksi (ei irrallisiksi, erillisiksi palveluiksi) ja palveluominaisuuksien onnistunut viestintä on joissakin tapauksissa osoittautunut keinoksi turvata konseptin kannattavuus.

Tuotteistamisen keskeisiä tunnistettuja ongelmia:

- 1) asiakastarpeiden analysointiin perustuva tuotekehitys ei ole jatkuvaa
- 2) asiakastarpeiden kartoittamiseen osallistuu liian harvoja ihmisiä (organisaatiotasot, asiakkaan ääni)
- 3) tuotteistaminen aloitetaan liian usein viestinnän suunnittelusta, ja viestintä ei aina perustu asiakkaan kannalta olennaisiin tuoteominaisuuksiin
- 4) palvelujen johdonmukainen tuotteistaminen on harvinaista.

6.2.3 Kiinteistöpalvelujen vertailtavuus

Usein ongelmana palvelujen hankinnassa on nähty palvelutason vertailtavuus ja valittavan palvelun tuottajan vertaaminen muihin alalla toimiviin. Kiinteistöpalvelujen vertailtavuuden parantamiseen on haettu vastauksia mm. Kiinteistöliiton PAVE-projektissa. Projektin tavoitteena

⁶ Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 1995. s.28-29.

on luoda hyvät edellytykset vertailla keskenään eri kiinteistöpalveluyritysten tarjoamia kiinteistöpalveluja.

Hyvillä tunnusluvuilla ja mittareilla kiinteistöpalveluyritykset voivat aikaisempaa helpommin verrata toimintaansa ja palvelutuotteitaan muihin kilpaileviin yrityksiin. Niiden on mahdollista nähdä selkeästi heikkoutensa ja vahvuutensa. Näin yrityksen resursseja voidaan kohdistaa oikeisiin kohteisiin ja kehittää oikeita toimintoja paremman tuloksen saavuttamiseksi.

Sekä tilaajan että toimeksi saajan etu on yhteinen näkemys tilattavasta palvelusta. Palvelujen vertailtavuus tuo sopimuksen osapuolet lähemmäksi tavoitteellista ja palkitsevaa sopimussuhdetta. Kun palveluntarjoajilla on yhdenmukaiset tuotenimikkeistöt ja vertailukelpoiset tuotesällöt, voidaan palvelun laadun ja kustannusten suhteen saavuttaa yhteinen päämäärä.

Palvelujen vertailtavuus sekä selkeät kiinteistöpalveluyrityksen liiketoimintaa kuvaavat tunnusluvut ja mittarit tarjoavat asiakkaalle hyvät lähtökohdat palvelujen tilaamisessa.

Palvelujen vertailtavuus hankkeessa on kartoitettu ja analysoitu, miten nykyistä informaatiota käytetään kiinteistöpalveluyritysten tehokkuuden, kannattavuuden, omavaraisuuden, kilpailukyyn jne. mittaamiseen. Samalla on selvitetty olemassa olevien vertailutyökalujen käyttökelpoisuus ja muutostarpeet.

Projektin tuloksen on laadittu mittaristo ja kehitetty käyttökelpoiset tunnusluvut ja mallit hyödyntäen olemassa olevia järjestelmiä. Tilaajan ja toimeksi saajan yhteisellä näkemyksellä on saatu aikaan toimivat mallit ja yhdenmukainen informaatiojärjestelmä, joilla helpotetaan ja tehostetaan kiinteistöpalvelujen vertailtavuutta.

Laadittujen tunnuslukujen ja mittaristojen käyttökelpoisuudesta on varmistuttu testaamalla niitä hankkeeseen osallistuvien yritysten toiminnassa.

Projektissa on laadittu lista vertailuominaisuuksista, joita kiinteistönhoitopalvelujen tuottajat esittävät tilaajalle pyydettäessä. Ominaisuuksia voidaan käyttää myös yhteistyön kehittämisen materiaalina.

Pääotsikot vertailuominaisuuksista ovat Yrityksen toiminta, Palvelun laatu, Ympäristöasiat, Henkilöstö, Talous ja Veloitukset.

Jokainen vertailuominaisuus on jaettu pienempiin osiin, jotka sisältävät kysymyksiä. Vastaukset näihin kysymyksiin voivat olla tietoja asiakastyytyväisyyskyselyistä, lukumääriä, prosentteja, markkoja tai yksinkertaisesti muotoa kyllä tai ei.

Vertailuominaisuuksista valitaan kuhunkin sopimussuhteeseen sopivat kohdat ja niiden arvosanoja käytetään esimerkiksi tarjousvaiheessa vertailukriteereinä. Tarkempaa toimittaja-analyysiä varten voi käyttää ominaisuuksiin liittyvää aineistoa, josta arvosanat muodostuvat. Lisäksi projektissa laaditaan esimerkkejä syventävistä haastattelukysymyksistä.

Projektissa on nyt määritelty tilaajan ja toimeksi saajan yhteisellä näkemyksellä ne tiedot ja kysymykset, joista vertailuominaisuuksien arviot muodostuvat. Näistä määrittelyistä laaditaan

tietotekninen työkalu, jonka avulla palveluyritys pystyy helposti tuottamaan vertailukriteerit. Työkalun avulla myös tilaaja pystyy saamaan vaivattomasti tiedot eri yrityksiltä samassa muodossa. Työkalu tullaan liittämään Kiinteistöliiton sivuille vapaasti käytettäväksi materiaaliksi.

Projektissa laaditaan myös opas kiinteistöhoitopalvelujen tilaajalle työkalun käytön tueksi. Opas julkaistaan Kiinteistöalan Kustannuksen kautta.

6.2.4 Verkoston rakentaminen

Mitä tarkoittaa verkottuminen

Yrityksen toimintojen organisoimisen ääripäät ovat, että yritys joko tekee kaiken itse tai yritys ostaa kaikki mahdolliset toiminnot muilta. Näiden kahden ääripään välillä ovat yritysten yksilölliset sopimuksiin perustuvat yhteistyösuhteet. Näistä yhteistyösuhteista muodostuu hyvin erilaisia ja moninaisia organisaatorakenteita, verkostoja.

Verkottuminen on pitkälle kehitettyä valistunutta ulkoistamista. Palvelut, joita ei katsota välttämättömiksi tuottaa itse ostetaan ulkopuolelta. Verkottumalla pyritään varmistamaan erityisesti palvelun laatu, tehokkuus ja palvelun jatkuva kehittäminen vastaamaan paremmin markkinoiden, käyttäjien, tilaajan ja tuottajan tarpeita.⁷ Samalla verkottumisella pyritään hallitsemaan tilaajan riskejä ja varmistamaan kustannustehokkuus. Verkottumisesta tulee valistunutta vain siten, että tilaaja osallistuu prosessiin voimakkaasti omalla panoksellaan, siis työllä.

Verkottumisella tarkoitetaan osapuolten yhteisiin tavoitteisiin perustuvaa yhteistyötä ja toimintatapaa, jolla pyritään esimerkiksi toiminnan joustavuuteen, mukautumiskykyyn, nopeuteen, tehokkuuteen sekä kapasiteetin hyvään käyttöasteeseen.⁸

Verkostossa yhteistyösuhteen arvo määräytyy suhteen strategisen merkityksen mukaan. Ominaista on, että suhteen arvoa ei mitata rahassa tai toiminnan volyyminä, vaan saavutettuna lisäarvona. Verkostosuhteelle tyypillisiä ominaisuuksia ovat osapuolten välinen synergia, vastavuoroisuus sekä keskinäinen riippuvuus. Verkostosuhteen kehittymiseen ja onnistumiseen vaikuttavat myös osapuolten väliset keskinäiset voimasuhteet.⁹

Miksi verkottua

Verkostossa yhteistyökumppani ei ole vain kustannusten minimoija, vaan kilpailuedun parantaja ja lisäarvon tuoja¹⁰. Verkottumisessa korostuu pyrkimys pitkäjänteiseen yhteistyöhön ja sille tyypillistä on yhteistyösuhteiden järjestelmällinen ja tavoitteellinen kehittäminen. Verkottu-

⁷ Ollus, Ranta, Ylä-Anttila. Verkostojen vallankumous: Miten johtaa verkostoyritystä? 1998. s. 7

⁸ Ollus, Ranta, Ylä-Anttila. Verkostojen vallankumous: Miten johtaa verkostoyritystä? 1998. s. 2,5,7-8, 10.

⁹ Ollus, Ranta, Ylä-Anttila. Verkostojen vallankumous: Miten johtaa verkostoyritystä? 1998. s. 32.

¹⁰ Ollus, Ranta, Ylä-Anttila. Verkostojen vallankumous: Miten johtaa verkostoyritystä? 1998. s. 32, 38.

misen mahdollisia hyötyjä ovat esimerkiksi sidotun pääoman pieneneminen, muutoskyvyn paraneminen, toiminnan tehostuminen ja muut mahdolliset kustannussäästöt.¹¹

Syy, miksi yritys verkottuu toisen yrityksen kanssa on oivallus yhteisten tavoitteiden asettamisen hyödyllisyydestä. Yritys järjestee rakenteensa ja prosessinsa optimoidakseen hyötynsä ja päästäkseen asettamaansa tavoitteeseen. Toimintojaan järjestellessään yritys kysyy itseltään, onko toiminto tärkeä ja kannattaako se tuottaa itse vai ei.

Käytännössä palvelujen organisointi eri tyyppisille käyttäjille ja toiminnalle koetaan haastavaksi. Osittain siksi myös palvelujen tarjonta tilan ohella on varsin vähäistä. Verkottumista kuitenkin tukee ajattelu, että asiakkaan on saatava tarpeelliset palvelut ja mahdollisuuksien mukaan yksilöllisesti räätälöityinä.

Miten verkottua

Yhteistyösuhteen luonnetta ja syvyyttä koskeva päätös on verkottumisessa merkittävä. Vääränlaisen yhteistyösuhteen valinta saattaa kostautua koko toiminnan epäonnistumisena tai huomattavana kustannusten kasvuna. Tällä hetkellä suomalaisella kiinteistöalalla on tyypillistä perustaa yhteistyö kilpailutettuun ja varsin lyhytkestoiseen, tosin aika ajoin uusittavaan sopimukseen. Tämän lisäksi yritysverkostot ovat varsin laajoja.

Palvelujen organisointi on mietittävä organisaation omista lähtökohdista ja toiminnan kehittämisen suunnitelmia tukien. Se, millainen yhteistyösuhte on sopivin kenellekin riippuu yritysten motiiveista. Palveluihin liittyviä toimintoja organisoitaessa mahdollisuuksina on tuottaa palvelut itse, ostaa palvelut ulkopuolelta tai välittää asiakas palvelun tarjoajalle. Yhteistyösuhteiden luonteet ja syvyys vaihtelevat.

Tehtäessä päätöksiä koskien yksittäistä yhteistyösuhdetta on tarpeellista paitsi hahmottaa yhteistyösuhte osana yhteistyösuhteiden kokonaisuutta myös tehdä selkeä päätös yhteistyösuhdeverkoston laajuudesta. Tämä siksi, koska jokainen yksittäinen yhteistyösuhte arviotuna suhteessa kokonaisuuteen vaikuttaa olennaisesti siihen, muodostuuko yhteistyösuhteiden salkusta yrityksen asettaman tavoitteen mahdollistava kokonaisuus. Onnistunut yhteistyösuhteiden kokonaisuus takaa yritykselle rakenteen, joka vahvistaa sitä ja laajentaa yrityksen mahdollisuuksia tehdä asioita, joita se ei olisi pystynyt ehkä muutoin saavuttamaan.¹²

Yhteistyökumppaneiden lukumäärään vaikuttavat olennaisesti sekä ulkoistettavien palvelujen määrä ja laajuus myös toimintojen merkitys ydinliiketoiminnalle. Pääsääntönä on, että mitä tärkeämpi toiminto on, sitä luottamuksellisempaa suhdetta tarvitaan. Ja mitä luottamukselli-

¹¹ Ollus, Ranta, Ylä-Anttila. Verkostojen vallankumous: Miten johtaa verkostoyritystä? 1998. s. 2,5,7-8.

¹² <http://www.outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/strategicsourcing/main.html>. 4.7.2001.

sempi yhteistyö on, sitä vähemmän yrityksellä on yhteistyökumppaneita toiminnon hoitamisessa.¹³

Palvelun tarjoajan valintaan ja yhteistyösuhteen luonteen määrittelyyn vaikuttavat esimerkiksi seuraavat tekijät:

- yrityksen valitsema palvelustrategia – esim. päätökset koskien ulkoistamisen laajuutta ja verkoston suuruutta
- kyseessä olevan palvelun kriittisyys yrityksen ydintoiminnan kannalta
- palvelun tuottama lisäarvo yritykselle
- kokonaisvaltaisesti edullisin ja paras ratkaisu yritykselle – ei vain halvin hinta
- palvelun saatavuus ja toimitusvarmuus
- palvelun ja yhteistyön kehittämismahdollisuudet
- asiakaslähtöisyys
- yhteistyöhön sitoutuminen
- avoimuus ja luottamus osapuolten välillä - luottamuksen kehittymisen mahdollisuudet.

6.3 Sopimusteknologia

Sopimusteknologian kehitysryhmän ryhmän tavoitteena oli

- 1) Kuvata karkeasti nykyiset sopimustyytit ja hahmottaa omistajan tavoitteet vuokraustoiminnassa
- 2) Määrittää, kuinka asiakkuuksista ja asiakkaiden tarpeista - kehittämällä sopimustyyppejä - on parhaiten saavutettavissa asiakkaan ja omistajien tavoitteita ja tarpeita vastaava sopimussuhde
- 3) Määrittää sopimustyyppihin modulaarisia ratkaisuja ja selvittää moduleihin liittyvät riskit ja mahdollisuudet.

Vuokrasopimus on merkittävä osa kiinteistöliiketoimintaa. Sopimusteknologian kehittäminen alan ja asiakkaiden tarpeita vastaavaksi on edellytyksenä sille, että saavutetut tulokset saadaan vietyä käytäntöön.

Sopimusteknologiaa on lähestytty riskien hallinnan näkökulmasta, jolloin ensin on hahmotettu vuokraustoimintaan merkittävimmien vaikuttavien riskitekijät ja sen jälkeen etsitty keinoja joilla riskiin voidaan vaikuttaa.

¹³ <http://www.outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/strategicsourcing/main.html>. 4.7.2001.

6.3.1 Riskien hahmottaminen

Vuokrasopimusten käyttöä riskien hallinnan välineenä on mahdollista tehostaa nykyisestä. Hankkeessa on syntynyt työkalu sopimusten riskien hallintaan ja sopimusten tekemiseen. Riskimatriisissa kuvataan toisaalta vuokraustoiminnan merkittävimmät riskit ja toisaalta annetaan ratkaisuvaihtoehtoja merkittävimpien riskien hallintaan sopimusteknisesti tai sopimuskäytännöillä. Riskimatriisissa on myös kuvattu sopimuksen elementit niihin liittyvine vaihtoehtoineen.

Riskimatriisi toimii apuvälineenä mm. sopimusneuvotteluvaiheessa ja sopimusta tehtäessä. Riskimatriisin avulla voidaan hahmottaa kuhunkin tilanteeseen vaikuttavia riskejä ja samalla löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja riskien hallintaan. Riskimatriisi löytyy osoitteesta: www.rakli.fi/kehitys/vuokrasop.

6.3.2 Sopimustyyppit

Sopimustyyppien hahmottamisella on tavoitteena selkeyttää eri tyyppien vaikutusta sopija-osapuolten riskin jakoon ja näin auttaa sopimusten laadinnassa osapuolia hahmottamaan millaiseen riskin ottoon kukin pystyy.

Sopimusten sisältöön eniten vaikuttavat tekijät muodostuvat vuokran määrittelytavasta ja siihen läheisesti liittyvästä ylläpitovastuiden jakamisesta vuokralaisen ja vuokranantajan välillä. Hankkeessa on laadittu esimerkit sopimuksista, joissa vuokra on määritelty joko kokonaisvuokrana, jakaen vuokra pääoma- ja ylläpitokustannuksiin tai nettovuokrana. Sopimusesimerkit ovat Internetissä osoitteessa www.rakli.fi/kehitys/vuokrasop.

Kokonaisvuokrasopimus

Kokonaisvuokra sisältää käytön ja ylläpidon kustannukset, tilapalvelukustannuksia tapauskohtaisesti sekä korvauksen sidotulle pääomalle. Ylläpitovastuu vuokratusta tilasta on ainakin pääsääntöisesti vuokranantajalla.

Nettovuokrasopimus

Nettovuokrasopimuksella katetaan pääoman kustannukset ja usein myös pääoman erilliskustannukset (kiinteistövero ja vakuutukset). Ylläpitovastuu on nettovuokrasopimuksissa jätetty vuokralaiselle, jolloin vuokralainen ja vuokranantaja sopivat keskenään ylläpidon tasosta.

Jaetun vuokran sopimus (eritelty pääoma ja ylläpitovuokra)

Jaetun vuokran sopimuksissa ylläpidon ja pääoman kustannukset on jaettu erikseen niin, että sekä vuokranantaja että vuokralainen voivat seurata kustannusten muutosta. Jaetun vuokran sopimuksissa tilan ylläpitovastuu on vuokranantajalla, mutta ylläpidon kustannukset peritään vuokralaiselta erikseen. Ylläpidon kustannuksina pidetään yleensä kaikkia ylläpidosta aiheutuvia kustannuksia kuten esim. kiinteistönhuolto-, sähkö-, lämmitys-, vedenkulutus- ja jätehuolto-kustannuksia.

Sopimustyypeistä laaditut esimerkit on tarkoitettu ainoastaan avuksi hahmottamaan millaisista asioista tulee sopia otsikkotasolla ja mihin eri kohtiin vuokran määrittelytapa esimerkiksi vaikuttaa. Esimerkkisopimusten avulla vuokrasuhteen osapuolten on helpompi lähteä toteuttamaan asiakkaan tarpeita parhaiten vastaavaa sopimusta.

6.4 Rahoitusjärjestelyt vuokraustoiminnassa

Omistaa/vuokrata päätös

Omistaminen ja vuokraus ovat yrityksille vaihtoehtoisia mahdollisuuksia toimitilojen hankintaan. Valintaan vaikuttavat yrityksen strategia, vaihtoehtojen kannattavuusvertailu, markkinatilanne. Markkinaehtoinen sisäinen vuokrajärjestelmä johtaa siihen, että liiketoimintayksiköiden kannalta toimiminen omistetuissa tai vuokratuissa tiloissa aiheuttaa samat kustannukset.

Omistamista ei enää pidetä itseisarvona, vaan oleellista on tilojen toiminnallinen joustavuus. Itse omistetuissa tiloissa voidaan taata suurempi toiminnallinen joustavuus kuin perinteisissä institutionaalisissa vuokratkaisuissa.

Kiinteistöjen rahoituksen vaikutus vuokrasopimukseen

Tällä hetkellä on käytössä kaksi vuokrauskäytäntöä: perinteinen operatiivinen vuokraus (operational lease) sekä rahoituspohjainen malli (financial lease).

Operatiiviselle vuokraukselle tyypillistä on se, että vuokrauksella ja kohteen rahoituksella ei ole yhteyttä toisiinsa. Institutionaalisten tahojen ja kiinteistösijoitusyhtiöiden vuokraustoiminta kuuluu nykyisin lähes poikkeuksetta tähän ryhmään. Vuokra ja kohteen tuottovaatimus määritellään kiinteistömarkkinoiden hintatason perusteella ja käytetyt mallit ovat hyvin perinteisiä.

Rahoituspohjaisessa mallissa vuokrauksella ja kohteen rahoituksella on kiinteä yhteys. Vuokran hinnoittelu pohjautuu luottomarkkinoihin. Esimerkkinä voidaan mainita kiinteistörahoitusyhtiö. Tyypillistä on, että toimijat ovat ulkomaisia rahoitusyhtiöitä. Mallit ovat innovatiivisia.

Alla olevaan taulukkoon on tiivistetty oleellisia eroavaisuuksia em. vuokrausmalleissa. Esimerkit ovat karkeita pohjautuen suppeaan haastatteluun Suomen kiinteistömarkkinoilta, eikä niitä voida pitää ehdottomina.

Taulukko 2. Vuokrauskäytäntöjen eroja

Vuokrasopimus	operation lease	fianancial lease
Vuokratason määräytyminen	kiinteistömarkkinat	rahoitusmarkkinat
Sopimuksen kesto	lyhyt 3-7 vuotta	pitkä >10 vuotta
Vuokralaisen valinta	ei oleellista merkitystä	oleellinen merkitys
Kohteen hoito	vuokranantaja (vuokralainen)	vuokralainen
Kohteen kunnossapito	vuokranantaja	vuokralainen
Osto-optio	ei yleinen (vuokralaisen vaatiessa voidaan myöntää ilmaiseksi)	yleinen, hinnoitellaan

Verotuksen ja kirjanpitosäännösten vaikutus rahoitusratkaisuihin

Kirjanpitosäännöksillä on keskeinen vaikutus rahoituspohjaisiin vuokrausjärjestelyihin. Yhdysvaltojen kirjanpitosäännöstö (US General Accepted Accounting Principles, US GAAP) asettaa tiukimmat kriteerit järjestelyille. Se vaikuttaa globaalisti kaikkien Yhdysvalloissa noteerattavien yhtiöiden toimintaan. International Accounting Standars (IAS) asettaa hieman väljemmät kriteerit, jotka tulevat kuitenkin koskemaan Suomalaisia noteerattuja yhtiöitä siirtymäajan puitteissa.

Rahoitusratkaisuja koskeva innovointi keskittyy siihen, että yritykset pystyvät pitämään kiinteistöt taseiden ulkopuolella myös em. kirjanpitosäännösten puitteissa.

Verotus ei Suomessa tehdyn haastattelun perusteella ollut yhtä merkittävä tekijä rahoitusratkaisuissa. Esille nousi arvonlisäverolain 5 vuoden sääntö, joka edellyttää tiloja käytettävän arvonlisäverolliseen käyttöön viiden vuoden ajan investoinneista (esim. uudisrakentamisesta tai saneerauksesta) tehtyjen vähennysten jälkeen. Tämä puolestaan tekee verosta vapautetuille tahoille erittäin kalliiksi vuokrata uudiskohteita tai saneerattavia kohteita.

Tulevaisuuden näkymät rahoitusratkaisusta ja niiden vaikutuksista vuokrasopimuskäytäntöön

Tehdyn haastattelun perusteella erilaisten rahoitusjärjestelyjen uskotaan kuitenkin lisääntyvän jatkossa. Motivoivia tekijöitä ovat mm. yritysten keskittyminen ydinliiketoimintaan ja tarve joustavaan operointiin esimerkiksi yrityskauppojen yhteydessä.

Suomen markkinoilla haasteena pidetään institutionaalisten sijoittajien keskittymistä vain muutamiiin kasvukeskuksiin. Myös innovatiivisten rahoitusratkaisuja tarjoavien tahojen määrää pidetään liian pienenä, mikä puolestaan rajoittaa transaktioita. Pelkkien rahoitusratkaisujen

sijaan kaivataan operoijia, jotka tarjoaisivat myös muita, esimerkiksi management-elementtejä. Kansainvälisten kokemusten perusteella näin toimien voidaan mahdollisesti välttää kiinteistöjen kirjautuminen yritysten taseeseen myös tiukempia ulkomaisia kirjanpitosäännöksiä sovellettaessa.

Rahoituspohjaisissa ratkaisuissa hinnoittelu perustuu luottomarkkinoihin. Tämä saattaa johtaa siihen, että jatkossa parhaan luottoluokituksen omaavat yritykset toimivat enenevässä määrin rahoituslaitosten kanssa ja perinteisellä tavalla toimivien institutionaalisten sijoittajien asiakkaiksi jää huonomman luottoluokituksen omaavia yrityksiä.

7 OSALLISTUJAYRITYSTEN TOIMINTA JA SOPIMUKSET - VUOKRAUSTOIMINTA NYT JA HUOMENNA

Tässä luvussa esitellään hankkeen aikana tehdyn vuokraustoiminnan analyysin tuloksia. Luvussa tarkastellaan paitsi vuokraustoiminnan nykytilannetta myös tulevaisuuden näkymiä. Analyysi ja johtopäätökset perustuvat hankkeeseen osallistuvilta yrityksiltä laajassa haastattelussa kerättyihin tietoihin sekä KTI:n vuokratietokannan analyysiin. Tarkastelunäkökulmia ovat olleet asiakas ja asiakassuhteen hoito, vuokraustoiminta ja sen organisoiminen sekä palvelujen liittyminen vuokraukseen sekä sopimustekniikka. Kohdat on otsikoitu seuraavasti:

- vuokraustoiminnan asiakkuuksien johtaminen ja asiakasvuorovaikutus
- vuokraus- ja palveluprosessit
- sopimustekniikka

Analyysi perustuu vain 17 yrityksestä kerättyyn aineistoon. Mutta koska kyseisten yritysten markkina-asema on varsin huomattava, on tuloksista mahdollista tehdä myös koko markkinoiden kehitysnäkymiä koskevia johtopäätöksiä.

7.1 Vuokraustoiminnan asiakkuuksien johtaminen ja asiakasvuorovaikutus

Vuokraustoiminnan asiakasstrategiat, -segmentoinnit ja markkinointisuunnitelmat

Asiakasstrategiat, jotka määrittäisivät ja yhdistäisivät oman toiminnan ja kohderyhmät ovat harvinaisia. Ja vaikka asiakasstrategia olisikin laadittu, se saattaa olla varsin yleisluonteinen. Tyypilliseksi asiakasstrategiaksi tai sen sijaan vallitsevaksi toimintaperiaatteeksi todetaan, että ”organisaatio tarjoaa vuokratilaa parhaille mahdollisille käyttäjille” tai vielä yleisluonteisemmin vain kohdentaen ryhmää sanoin ”tilaa kaikille tarvitseville”.

Asiakasstrategioiden puuttumista kokonaan tai niiden yleisluonteisuutta perustellaan esimerkiksi toiminnan tavoitteena olevalla mahdollisimman korkealla käyttöasteella sekä esimerkiksi yrityksen kiinteistösalkun muodostukseen liittyvällä historialla. Kiinteistösalkun jalostumattomuus koetaan myös asiakasstrategian laadintaa erityisesti vaikeuttavaksi.

Myös asiakassegmentoinnit ovat harvinaisia. Tehtyjen haastattelujen perusteella alalle tyypillinen ryhmittely vaikuttaa olevan jako

- sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin
- arvonlisäveroa maksaviin ja muihin asiakkaisiin
- kiinteistötyyppien mukaisiin asiakasryhmiin.

Mutta toisaalta myös erittäin kehittyneitä ryhmittelyjä on käytössä. Tällainen on esimerkiksi asiakkaan tuloihin ja samalla yrityksen tuotteisiin perustuva segmentointi. Päätymistä markkinat ja kohderyhmät suoranaisesti tunnistaviin segmentointeihin perustellaan esimerkiksi toimi-

ala- ja asiakastuntemuksen optimoimisella, riskin minimoimisella sekä organisaation roolilla osana suurempaa yhtymää.

Asiakasstrategian ja -segmentoinnin puuttuminen ja yleisluonteisuus heijastuivat myös yrityksen markkinointiin. Tilanne alalla näyttäisi olevan sellainen, että esimerkiksi markkinointisuunnitelmia laaditaan melko satunnaisesti. Ja mikäli niitä laaditaan, ne ovat varsin tapaus- ja kohdekohtaisia. Tyypillisesti markkinointisuunnitelma sisältää päätökset koskien käytettäviä markkinointivälineitä. Tyypillistä alalle onkin, että markkinointiin liittyvät toiminnot on usein ulkoistettu tai ainakin osin ostettu ulkopuolisilta toimijoilta.

Käytännössä markkinointisuunnitelmaa tarvitaan esimerkiksi yrityksen ja yrityksen tuotteiden sekä palvelujen myynnin organisoimiseen. Suunnitelmalla pyritään siihen, että ollaan selvillä yrityksen voimavaroista, toimintaympäristöstä, aiemmista kokemuksista markkinoinnissa ja markkinoiden toimivuudesta ja kohderyhmistä. Kerättyyn ja jalostettuun tietoon perustuen voidaan luoda ne soveltuvimmat menettelytavat yrityksen ja sen tuotteiden markkinointiin. Markkinointisuunnitelma ylläpitäminen on myös jatkuvaa. Suunnitelmaa on jatkuvasti uudelleen arvioitava ja tarpeen vaatiessa muutettava markkinoiden tai palvelun / tuotteen kehittyessä.

Asiakasrajapinnan vastuutus ja vuokrauksesta vastaavan henkilön toimenkuva

Tyypillinen asiakasrajapinnan vastuutus on alue- tai kohdekohtainen. Vain harvalla on käytössä muita periaatteita, kuten esimerkiksi asiakasryhmäkohtainen vastuutus. Aluekohtainen vastuutus on varsin luonnollinen seuraus organisaation toiminnan valtakunnallisuudesta. Toiminnan organisointi toisin koetaan lähes mahdottomaksi. Kohdekohtaista vastuutusta perustellaan kohteiden hallinnoimisiin liittyvien asioiden keskittämällä.

Vuokrauksesta vastaavan toimenkuvaan kuuluu varsin tyypillisesti ylläpidon organisointiin liittyvät tehtävät. Tyypillisiä tehtäviä ovat myös investointeihin ja kiinteistökehitykseen sekä kiinteistökauppaan liittyvät tehtävät. Sen sijaan asiakassuhteen hoidon vastuu tuntuu alalla olevan itsestään selvyyttä, sillä vain harva organisaatio nimeää sen toimenkuvaan kuuluvaksi. Sen sijaan markkinointiin liittyviä tehtäviä – millä tässä tapauksessa tarkoitetaan lähinnä asiakkaan etsintään liittyviä toimenpiteitä ja niiden toimeenpanemista – sisällytetään toimenkuvaan vain harvoin.

Asiakashallintajärjestelmät, vuorovaikutuksen runsaus ja saadun asiakaspalautteen hyödyntäminen

Asiakashallintajärjestelmät ovat erittäin harvinaisia. Tyypillisempää on hallita vuokraustoimintaan liittyvää asiakassuhdetta ja tietoa erilaisten historialliseen tietoon perustuvien vuokratietojärjestelmien (ja tietokantojen) avulla. Kehityssuuntana näyttää kuitenkin olevan asiakashallintajärjestelmien yleistyminen.

Asiakasvuorovaikutus on varsin runsasta. Tyypillisin keino on asiakaskohtaamiset ja muut kontaktit, mutta myös yhä useammalla on lisäksi välineenä toiminnasta informoiva asiakaslehti

tai Internet. Myös asiakastyytyväisyyden mittaaminen on varsin yleistä. Sen sijaan reklamaatiojärjestelmiä ja ns. kehityskeskusteluja on käytössä varsin harvoilla.

Vaikka asiakkaaseen ollaan melko tiiviisti yhteydessä ja asiakaspalautetta saadaan, alan organisaatiot eivät poikkeuksetta ja järjestelmällisesti hyödynnä saatua palautetta toimintansa kehittämiseksi. Tyypillisesti palautetta käsitellään organisaation sisäisissä kokouksissa, mutta sitä ei koota yhteen entistä helpommin analysoitavaksi ja toimintaa kehittävien toimenpiteiden nimeämiseksi.

7.2 Vuokraus- ja palveluprosessit

Vuokraustoiminta

Tyypillisesti vuokraustoiminnan toiminnot hoidetaan itse. Toiminnot halutaan tehdä itse, koska toiminta on organisaatioiden ydintoiminto ja koska vastuu toteutumasta koetaan kuitenkin aina lopulta jäävän vuokranantajalle. Myös omaa ammattitaitoa arvostetaan ja toimintojen tekoon tarvittavan tiedon siirtoa palvelun tarjoajalle ei koeta lisäarvoa tuottavaksi. Myös kokemukset ovat puoltaneet itse tekemistä. Esimerkiksi ongelmana on ollut se, että palvelun ostaja on kokenut olevansa palvelun tarjoajalle liian pieni asiakas.

Joitain toimintoja tai palveluja kuitenkin ostetaan osin tai kokonaan ulkopuolelta. Tällainen palvelu on esimerkiksi markkinointi. Alalle on hyvin tyypillistä käyttää esimerkiksi kiinteistövälittäjien palveluja. Ostopalveluissa ovat myös suosittuja konsulttien, arkkitehtien ja ylläpidon operatiiviset palvelut. Tyypillisesti ostojen kautta haetaan asiantuntemusta ja lisäresursseja. Toiminnon ostamista perustellaan myös – tosin harvemmin - kustannustehokkuudella ja toiminnan järkevällä organisoinnilla.

Omaa vuokraustoimintaa arvioidaan erilaisin mittarein. Taloudellista menestystä arvioidaan seuraamalla esimerkiksi pääoman tuottoastetta, nettovuokratuottoa, tilojen vuokrausastetta sekä esimerkiksi uusien sopimusten lukumäärää suhteessa päättyneisiin sopimuksiin. Laadua ja asiakastyytyväisyyttä arvioidaan tyypillisesti asiakastyytyväisyysmittauksen ja siellä olevien mittareiden avulla. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyn kokonaisarvosana sekä asiakkaiden arvosana vuokranantajan henkilökunnan asiantuntemuksesta ja yhteydenpitoaktiivisuudesta. Oman toiminnan laatua arvioidaan myös toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvillä tunnusluvuilla. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstön reagointinopeus annettuun palautteeseen tai reklamaatioon, asiakkaiden vaihtuvuus tai asiakasuskollisuus sekä esimerkiksi suunnitelluissa aikatauluissa pysyminen.

Vuokraustoiminnan tulevaisuuden kehitysnäkymiä arvioidaan seuraavasti.

- Toiminnot eriytyvät ja toiminta ammattimaistuu entisestään
- Asiakkuusajattelu kehittyy ja asiakastuntemus paranee
- Tilakäyttö kasvaa, vuokraaminen yleistyy omistamisen sijaan

- Alueelliset erot kasvavat
- Palvelukysyntä ja -tarjonta monipuolistuu ja toimialan yritysten määrä lisääntyy

Kehityksen edellyttämiä muutostarpeita vuokraustoiminnassa ovat palvelun, sopimustekniikan, työvälineiden ja osaamisen kehittäminen. Jatkossa on panostettava palvelun sisältöön – ”pelkät seinät eivät enää riitä”. Asiakkaan tarpeet on otettava huomioon entistä paremmin ja asiakkaalle on tarjottava yhä useammin kuonaisvaltaista palvelua. Kokonaisvaltaisella palvelulla tarkoitetaan palvelua, jossa arvot ja yhteiset päämäärät korostuvat. Lisäksi sopimusmaailman ja käsitteistön uskotaan selkiytyvän ja vakiintuvan. Käytännössä tämä tarkoittaa alalle yhteisiä pelisääntöjä ja standardeja. Myös informaatioteknologian nopea kehittyminen lisää mahdollisuuksia – tämän kehityksen mahdollistamat työkalut halutaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Jatkossa tietojärjestelmille asetetaan uudenlaisia vaatimuksia ja asiakasrekistereitä kehitetään entistä tehokkaammiksi vuokraustoiminnan työkaluiksi. Erikoistuvat ja mahdollisesti kansainvälistyvät markkinat asettavat paineita osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstön kielitaitoa ja kulttuurien tuntemusta halutaan entisestään parantaa.

Alan valmiutta kohdata tulevaisuuden haasteet ja muutostarpeet pidetään riittävän hyvänä. Hyvää valmiutta perustellaan organisaation toimintatavoilla, kuten organisaation rakenteella, joustavuudella, halulla kehittää toimintaa sekä jo olemassa olevalla vahvalla asiakkuusajattelulla. Myös henkilöstöä pidetään ammattitaitoisena. Lisäksi valmiuksia luo ominaisuuksiltaan hyvänä pidetty kiinteistömassa.

Haasteeksi sen sijaan koetaan informaatioteknologian kehityksen hyödyntäminen omassa toiminnan kehittämisessä sekä toiminnan kannattavuus. Tyypillisesti haasteita aiheuttavat myös kiinteistökohtaiset ominaisuudet. Kiinteistö on kokonaisuus, jonka kehittäminen on paitsi työllästä myös kallista ja varsin hidasta.

Palvelutarjonta ja sen suurimmat haasteet vuokranantajien näkökulmasta

Sekä palvelujen tarjonta että kysyntä koetaan vielä vähäiseksi. Tilan ohella tarjotaan tyypillisesti kiinteistöpalveluja, joilla tarkoitetaan kiinteistön ylläpitoon kohdistuvia kiinteistöhoito- ja kunnossapitopalveluja. Tyypillisesti palvelut ostetaan oman organisaation ulkopuolelta. Jonkin verran palveluja tuotetaan kuitenkin myös itse.

Tilan ohella tarjottavat käyttäjäpalvelut ovat huomattavasti harvinaisempia kuin kiinteistöpalvelut. Käyttäjäpalveluilla tarkoitetaan tila-, käyttäjä- ja asukaspalveluja. Tyypillisimpiä tarjottavia käyttäjäpalveluja ovat esimerkiksi turvapalvelut ja vuokralaismuutokset. Palvelut, joita tarjotaan ostetaan hyvin tyypillisesti organisaation ulkopuolelta.

Jonkin verran vuokranantaja toimii myös linkkinä palvelun ostajan ja tarjoajan välillä – tarjoamatta varsinaisesti itse kyseistä palvelua. Tällaisia tyypillisiä palveluja ovat esimerkiksi sisustamiseen liittyvät palvelut. Palvelujen tarjoaminen toimimalla itse linkkinä osapuolten välillä pidetään asiakaslähtöisenä tapana ja siksi ehkä tulevaisuudessa yleistyvänä tapana organisoida palveluja.

Palvelut tarjotaan pääosin ulkopuolisen tekeminä, koska koetaan, että asiakkaan on saatava tarpeelliset palvelut. Itse niitä ei kuitenkaan kyetä tuottamaan. Palvelujen tarjoamista – myös toimimalla linkkinä osapuolten välillä - pidetään asiakaslähtöisenä asiakaspalveluna. Toisaalta palvelujen tarjoaminen koetaan myös osaksi liiketoimintaa. Toimimalla linkkinä asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä asiakkaalle voidaan tarjota yksilöllisiä ratkaisuja kannattavasti. Näin taataan mahdollisimman monipuolinen palvelutarjonta. Kolmanneksi ulkopuolinen yhteistyökumppani on ratkaisu omiin puutteellisiin resursseihin. Palvelun tarjoajan ammattitaitoa ja erityisosaamista arvostaan. Yleisesti koetaan, että alan asiantuntijoiden käyttö varmistaa laatua – mutta huomattavaa myös on, että toisaalta palveluja ei juuri laadullisista syistä haluta teettää ulkopuolisella. Osin koetaan, että vain itse tekemällä voidaan taata tarvittava laatu.

Palveluja ei haluta tarjota nykyistä enempää, koska käytännössä palvelujen organisointi eri tyyppisille käyttäjille ja toiminnalle koetaan haastavaksi. Ostopalvelujen vaikeutena on vastuunjako toimijoiden kesken ja laadun takaaminen asiakkaalle. Osittain negatiivinen suhtautuminen johtuu myös kysynnän ja oman organisaation tuen puutteesta. Varsin usein tyypillistä myös on, että asiakas hoitaa itse omien palvelujen hankinnan. Osittain myös omasta organisaatiosta koetaan puuttuvan paitsi osaamista myös muita resursseja. Toisaalta kuitenkin ajatellaan, että toiminnan tulee olla asiakaskeskeistä ja asiakkaan tarpeisiin vastaavaa. Ja siksi palvelutarjonnan uskotaankin vakaasti lisääntyvän ja monipuolistuvan tulevaisuudessa.

Suurimmat esteet ja haasteet palvelutarjonnassa koetaan liittyvän

- 1) palvelutarjonnan kehittämiseen kannattavaksi ja kilpailukykyiseksi
- 2) nykyisten organisaatioiden ja niiden toiminnan kehittämiseen
- 3) verkottumiseen.

Kannattavuutta vaikeuttaa kohteiden maantieteellisen sijainnin aiheuttamat haasteet – tarjontaa ei joko ole tai se on käytännössä varsin vaikea organisoida. Toisaalta haasteeksi koetaan myös toiminnan hyvän hinta-laatu –suhteen luominen ja kysynnän synnyttäminen. Myös verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen on haaste – ”verkosto on yhtä tehokas kuin sen heikoin lenkki”.

Mikäli palvelutarjontaa halutaan laajentaa, nykyisissä organisaatioissa on ehkä tarpeellista paitsi kehittää osaamista myös lisätä resursseja. Yhteistyön kehittämisen haasteena onkin tehdä siitä molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä. Ja palvelun tarjoajien sitouttamiseen voidaan erityisesti keskittyä. Myös sopimusjärjestelmät koetaan käytännössä alkeellisiksi – niitä voidaan kehittää. Alalla onkin tällä hetkellä käynnissä hankkeita liittyen juuri palvelusopimusten uudistamiseen.

Verkottuminen

Yhteistyöverkostot ovat varsin laajoja. Tyypillisesti verkostoon kuuluu enemmän kuin 50 yritystä. Ja tyypillistä on, että organisaation käyttämän verkoston koko kasvaa toiminnan laajentuessa maantieteellisesti. Asiakkaita välitetään satunnaisesti palvelun tarjoajille toimimalla itse

linkkinä osapuolten välillä. Mikäli niitä välitetään verkoston suuruus on tyypillisesti noin 10-20 yhteistyökumppania. Tänä päivänä tarve välittämiseksi on koettu vähäiseksi, mutta jatkossa myös sen uskotaan yleistyvän. Välittämisen yleistymistä tukee ajattelu, että asiakkaan on saatava tarpeelliset palvelut ja mahdollisuuksien mukaan yksilöllisesti räätälöityinä.

Yhteistyösuhteiden luonteet vaihtelevat. Tyypillisesti sopimukset ovat varsin lyhyitä. Pitkiä ja kumppanuussuhteita on jonkin verran. Jo nykyään ostoja on keskitetty, mutta jatkossa niitä keskitettäneen vielä enemmän. Tilanteen uskotaan kehittyvän tiiviimmän yhteistyön suuntaan ja jatkossa myös uskotaan olevan entistä vähemmän yksittäisiä palvelujen toimittajia. Yhteistyösuhteissa pyritään kehittämään sopimusjärjestelmää.

Palvelujen oston kriteereinä tyypillisimmät ovat laatu, hinta ja luotettavuus. Luotettavuudella tarkoitetaan palvelun häiriöttömyyttä ja tuottamista sopimuksen mukaisesti. Huomattavaa on, että yllättävän harva nostaa tärkeimpien kriteerien joukkoon asiakkaan liiketoiminnan tunte-
musta, palveluyrityksen hyvää imagoa tai palvelujen monipuolisuutta huolimatta palvelutarjonnan kehittymisen ja lisääntymisen näkymistä.

Palvelujen menestyksen arvioinnin välineet

Pitkien sopimusten laadun seurannassa käytettyjä välineitä ja menettelytapoja ovat esimerkiksi kohteiden säännöllinen tai satunnainen tarkastaminen, sopimuskatselmuksat ja huoltokirjat sekä asiakastyytyväisyyskyselyt ja erilaisten sopimusten kustannusten vertailut ja keskimääräisen kustannuskehityksen seuranta. Asiakastyytyväisyyskysely on kaikista yleisin välinen tiedon hankintaan. Käytössä on myös ns. kehityskeskustelut yhteistyökumppaneiden kanssa.

Palvelun taloudellista, laadullista ja asiakastyytyväisyysdellistä menestystä arvioidaan jonkin verran erilaisin mittarein. Käytännöt ovat vasta muotoutumassa. Sekä mittareita että niiden käyttöä voidaan entisestään tehostaa.

Käytössä olevia taloudellisen menestyksen mittareita ovat esimerkiksi

- Kiinteistökohtaiset hoitokulut
- Nettovuokratuotto
- Energian kulutus (esim. indikoi huoltoyhtiön onnistumista)
- Kustannus per työntekijä
- Aikataulujen pysyvyys.

Käytössä olevia laadun ja asiakastyytyväisyyden mittareita ovat:

- Arvosanat ja niiden kehittyminen palvelujen monipuolisuudesta ja asiakkaan tarpeiden täyttymisestä
- Reagointinopeus
- Tavoitettavuus

- Yhteydenpitofrekvenssi asiakkaaseen / ennalta sovittujen yhteydenottojen toteutuminen
- Sopimuksessa pysyminen ja palvelun toteutuminen (sopimuskatselmuksin todettavissa)
- Asiakkaiden vaihtuvuus
- Reklamaatioiden lukumäärä
- Yhteistyösuhteiden pysyvyys
- Vuokratien määrä.

Näiden lisäksi panos/tuotos –suhdetta haluttaisiin seurata, mutta se koetaan vaikeaksi, koska alalta puuttuvat ns. palvelustandardit. Tiettyjen vakioitujen palvelustandardien kehittäminen uskottaisiin edesauttavan mittaamista.

Palvelutarjonnan tulevaisuuden kehitysnäkymät ja haasteet

Palvelutarjonnan uskotaan kasvavan. Lisäksi alan yritysrakenteen arvioidaan muuttuvan. Alalle uskotaan mahdollisesti syntyvän uusia palveluyrityksiä ja verkottuminen yleistyy. Yritykset paitsi erikoistuvat ne myös yhdistyvät. Yhdistymällä haetaan mahdollisuutta tarjota palveluja kannattavasti ja monipuolisesti. Alalle syntyy mahdollisesti paitsi uusia yrityksiä myös ns. ”palveluoperaattoreita”.

Kysynnän uskotaan myös kasvavan. Asiakkaat kiinnostuvat palveluista, mutta hitaasti. Uskotaan, että kehitys tavallaan ruokkii itse itseään. Kokeilu ja tottuminen sitouttaa yritykset ostamaan palveluja. Myös ulkoistamisen uskotaan yleistyvän. Sekä kysynnässä että tarjonnassa korostuvat asiakkaan tarpeet ja eroja syntyy sekä toimiala- että käyttäjäryhmäkohtaisesti. Siksi jälleen korostuu yrityksen asiakasstrategioiden ja segmentointien tärkeys. Myös palvelun tarjoajilta vaaditaan yhä selkeämmin sekä myyntityötä että myyntiosaamista.

Palvelujen ostoa keskitettäneen ja verkostojen koko pienenee. Sopimusten uskotaan samalla monipuolistuvan. Vaikuttaisi siltä, että toiminnan positiiviset ja negatiiviset riskit jaettaisiin tulevaisuudessa entistä tasapuolisemmin ja reilummin osapuolten kesken. Yhteistyösuhteen syvetessä myös osapuolten sitoutuminen yhteistyökumppaneihin paranee. Yhteistyösuhteen luonne ja syvyys vaikuttaa olennaisesti palvelun onnistumiseen.

Kehityksen edellyttämiä muutostarpeita alalla ovat esimerkiksi

- Toimintamallien kehittäminen
- Osto- ja myyntiosaamisen parantaminen
- Vuokrasopimusten kehittäminen
- Hyötyjen ja riskien entistä tasapuolisempi jakaminen kaikkien osapuolten kesken.

Toimintamallien kehittämistä edellyttää esimerkiksi ulkoistamisen yleistymisen ja kustannusten ja laadun korostuminen. Kun itse tuottaminen ei ole kannattavaa on onnistuttava valitsemaan ”oikeat” yhteistyökumppanit. Kustannusten ja laadun korostuessa harkintaan tulevat ostojen

keskittäminen sekä esimerkiksi mahdollisten kehyssovimusten käyttöön otto vakiintuneiden yhteistyökumppaneiden kanssa ohjaamaan myöhempiä ostoja.

Osto- ja myyntiosaamisen parantamisessa voidaan keskittyä siihen, että tunnetaan palvelusektorin ja asiaan toiminta sekä että omataan riittävästi markkina- ja sektoritietoa.

Vuokraustoiminnassa kehitys näkyy myös kilpailutilanteen kiristymisenä. Todennäköisesti ne vuokranantajat menestyvät, joilla on kyky vastata asiakkaiden tarpeisiin ja ne jotka pystyvät tuottamaan palvelut itse tai yhteistyökumppaneiden avulla. Tilan ohella siis todennäköisesti tarjotaan muutakin. Vuokrasopimuksissa tulee sopia tarpeista ja palvelujen järjestämisestä.

Yhteistyössä taas korostuu yhteistyön reiluus. Niin sanotut win-win -sopimukset tulevat varmasti siksi yleistymään. Hyvä palvelu palkitaan esimerkiksi yrityksen imagon paranemisena ja siten syntyy myös kilpailuetua. Asiakas taas on tyytyväinen saadessaan entistä kohdenne-tumpia palveluja.

Alan valmiutta vastata haasteisiin pidetään varsin hyvinä. Valmiutta perustellaan organisaation hyvillä ominaisuuksilla ja toimintatavoilla. Varsin yleisesti myös koetaan, että valmius on hyvä, koska kehittäminen on jo käynnissä ja asiakas on jo ykkönen. Joillakin toimijoilla palvelun tarjonta koetaan jo yhdeksi organisaation omista vahvuuksista.

Haasteena on kuitenkin asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen sekä resurssien ja osaamisen riittävyys. Jälleen siis korostuu esimerkiksi markkinointiosaamisen puuttuminen. Myös palvelujen kaupallistaminen koetaan ongelmaksi. Ja kuten vuokraustoiminnan puolella myös palvelutarjonnassa myös informaatioteknologian kehityksen hyödyntäminen on haastavaa.

7.3 Sopimusteknologia

Vuokrasuhteisiin ja –sopimuksiin liittyviä tunnistettuja riskejä ja niihin vastaaminen

Yleisesti ottaen riskejä hallitaan sopimuksellisin keinoin varsin monipuolisesti. Riskien hallinnassa otetaan myös huomioon asiakkaan riskin jakaminen – myös vuokranantaja ottaa siitä vastuuta. Kaikkein yleisemmin tunnistettuja ovat suhdannetilanteen muutokset, asiakkaan yrityskohtaiset tekijät ja ylläpitokustannustason muutoksiin liittyvät riskit.

Yksittäisen sopimuksen tasolla asiakkaan toimialaan liittyviä riskejä hallitaan sopimusehdoin ja kokemuksen ja tiedon avulla. Esimerkiksi toimialan mahdollisuudet kohteessa arvioidaan varsin yleisesti.

Asiakkaat yrityskohtaisiin tekijöihin liittyvät riskit koetaan erityisesti vuokranantajan yrityskuvaan vaikuttaviksi tekijöiksi. Näitä riskejä hallitaan

- tarkastamalla asiakkaan tietoja
- arvioimalla toiminnan jatkuvuutta ja sopivuutta kohteen ja vuokranantajan kannalta

- valitsemalla asiakkaita esimerkiksi asiakkaan tunnettuuden ja luotettavuuden perusteella
- asettamalla vuokravakuudet
- kirjaamalla sopimukseen erilaisia esimerkiksi käyttötarkoitusta rajaavia sopimusehtoja.

Suhdannetilanteen muutoksiin liittyviä riskejä hallitaan sopimusrakentein, sopimusehdoin ja ammattitaitoisesti tilannetta analysoiden. Koko salkun maturiteettia seurataan ja kohteen sopimus suhteutetaan kohteen muihin sopimuksiin. Sopimusteknisiä hallinnan keinoja ovat esimerkiksi sopimuksen pituus, irtisanomisehto ja -aika sekä erilaiset vuokrantarkistusehdot ja -mahdollisuudet. Myös markkinoita ja kohteen kilpailukykyä tietyllä aikavälillä arvioidaan jatkuvasti.

Ylläpitokustannustason muutoksiin liittyviä riskejä hallitaan sopimusehdoin ja jatkuvan seurannan avulla. Sopimusteknisenä keinona on esimerkiksi jakaa vuokra erilliseen pääoma- ja ylläpitovuokraan. Riskiä myös hallitaan siirtämällä vastuu tästä kokonaisuudessaan vuokralaiselle sopimalla pääomavuokrasta. Lisäksi keinoina korostuivat jälleen sopimuksen pituuden määrittäminen ja vuokrantarkistusmekanismin valinta. Lisäksi suoritetaan esimerkiksi kohdekohtaisia analyyskejä ja tehdään kohteen ja toiminnan yhdistäviä elinkaaristrategioita. Hallinnan keinoja ovat myös huoltokirjojen laadinta ja ylläpito sekä ylläpitosopimusten säännöllinen kilpailuttaminen.

Kohteen (omistuksen ja elinkaaren) sekä käyttäjän toiminnan elinkaaren yhteensopivuuteen liittyviä riskejä hallitaan erilaisilla toimintamalleilla ja sopimusehdoilla. Yhteensopivuutta hallitaan ja arvioidaan esimerkiksi kohteen elinkaarisuunnitelmien avulla. Konkreettisina hallinnan keinoina on myös muutostöistä sopiminen ja yhteistyössä suunnitteleminen. Sopimusteknisinä keinoina erottuvat käyttötarkoituksen rajaaminen tiettyyn ja tietynlaiseen toimintaan ja luomalla menettelytavat kohteen investoinneista ja muutostöistä sopimiseen. Riskiä hallitaan myös sopimuksen pituudella – pituus määritellään esim. toimintaan ja investoinnin kuoletukseen sopivaksi. Sopimusehtoja saattaa myös liittyä esimerkiksi ehto alkuperäiseen tasoon saattamisesta sopimuksen päättyessä, vakuudet tai ehkä mahdollisuus ns. vuokraoptioon.

Muita sopimuksellisin keinoin hallittavia riskejä ovat esimerkiksi ympäristöriski ja riskit, jotka aiheutuvat julkisen vallan toiminnasta. Julkisen vallan toiminnasta aiheutuvia riskejä synnyttävät esim. lain muutokset. Ympäristöriskillä tarkoitetaan kiinteistökantaan ja vuokralaisen toimintaan mahdollisesti liittyviä ympäristöriskejä ja –vastuita. Ympäristöriskillä tarkoitetaan esimerkiksi tapahtumaa tai asiantilaa, joka voi aiheuttaa maaperän, veden tai ilman pilaantumista tai rakennuksen haitallisia materiaaleja, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa ihmisen terveydelle. Ympäristövastuulla tarkoitetaan veloitetta toimenpiteisiin mahdollisen ympäristöriskin toteutumisen estämiseksi. Tällä hetkellä ympäristöriskiin ei tyypillisesti oteta kantaa vuokraus-toiminnassa ja siksi osa yrityksistä erottuukin näissä asioissa edukseen ns. edelläkävijänä.

Riskien hallinnan työkaluksi on hankkeessa kehitetty riskimatriisi, joka löytyy Internetistä osoitteesta www.rakli.fi/kehitys/vuokrasop.

Yhteenvedo eri sopimustyyppien käytöstä asiakaslähtöisesti

Taulukko 3. Yhteenvedo eri sopimustyyppien käytöstä.

Sopimustyyppi	Miksi käytetään- ominaisuuksia	Missä tilanteissa käytetään		Tulevaisuuden näkymiä
		Tyypillisiä asiakkaita	Tyypillisiä tilatyyppejä	
Bruttosopimus	<ul style="list-style-type: none"> - tuttu vuokralaiselle - muut sopimustyytit työläämpiä - asiakaslähtöinen - vuokralaisen ei tarvitse itse huolehtia ylläpidosta ja palveluista - mahdollisuutena koota vakiintuneita palvelukokonaisuuksia - vuokranantaja voi ohjata ja vaikuttaa kohteen kustannuksiin - vuokranantaja voi varmistua kohteen kunnan ja arvon säilymisestä - vuokranantajalla tietty varmuus asiantuntevasta ja hallitusta hoidosta 	<ul style="list-style-type: none"> - pienet käyttäjäasiakkaat - yrityksen ns. ulkoiset asiakkaat 	<ul style="list-style-type: none"> - monen käyttäjän (vuokralaisen) kohde - osaomisteinen kohde - tomistotilat - liiketilat - logistiikkatilat - asunnot 	<ul style="list-style-type: none"> - yleinen erityisesti vanhemmissa sopimuksissa - käyttö harvinaistuneen asiakkaan ylläpitokustannuksiin vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi
Jaettu vuokra (eritelty pääoma- ja ylläpitovuokra)	<ul style="list-style-type: none"> - myös asiakaslähtöinen - kun asiakas haluaa vaikuttaa ylläpitokuluihin ja -kustannuksiin - oikeudenmukainen - helpottaa kustannusten entistä tasapuolisempaa jakamista eri osapuolten kesken 	<ul style="list-style-type: none"> - koko suurehkon kohteen vuokraavat asiakkaat - asiakkaat, joiden toiminnan luonne vaatii kohteessa suurehkoja investointeja - asiakkaat, jotka haluavat vaikuttaa ylläpitokustannuksiin - ja kuluihin 	<ul style="list-style-type: none"> - yhden käyttäjän kohteet - erityiskohteet ja erikoiskiinteistöt (asiakkaan toiminta vaativaa ja toiminta pääosin käyttäjän hallinnassa) 	<ul style="list-style-type: none"> - tyypillisesti sopimukset pitkiä - yleistyneen uusissa sopimuksissa - yhteistyön merkitys korostuu, koska vuokranantajalla suurempi riski kohteen arvon säilymisestä kuin olisi jos vastuu pidettäisiin itsellä - vuokran käyttö vaatii myös ammattitaitoa asiakkaalta
Nettovuokra	<ul style="list-style-type: none"> - kun asiakas haluaa hoitaa itse omat palvelut ja tilat 	<ul style="list-style-type: none"> - koko suurehkon kohteen vuokraavat asiakkaat - asiakkaat, joiden toiminnan luonne vaatii kohteessa suurehkoja investointeja - asiakkaat, joiden toiminnan luonne vaatii kohteessa suurehkoja investointeja - hotellitoimintaa harjoittavat asiakkaat 	<ul style="list-style-type: none"> - yhden käyttäjän kohteet - erityiskohteet ja erikoiskiinteistöt (asiakkaan toiminta vaativaa ja toiminta pääosin käyttäjän hallinnassa) - maakuntakohteet - omakotitalokiinteistöt 	<ul style="list-style-type: none"> - käyttö yleistynee jonkin verran - pelisäännöt vielä kehitymättömät - vuokranantajan riski kohteen kunnan ja arvon säilymisestä suurin - vaatii ammattitaitoa asiakkaalta
Liikevaihtosidonnainen vuokra	<ul style="list-style-type: none"> - vuokra auttaa jakamaan toiminnan riskiä osapuolten välillä 	<ul style="list-style-type: none"> - ravintolatoimintaa harjoittavat - hotellitoimintaa harjoittavat - muuta tuottavaa liiketoimintaa harjoittavat 	<ul style="list-style-type: none"> - liiketilat 	<ul style="list-style-type: none"> - käyttö varsin harvinaista - yleistymiseen vaikuttavat yhteisten pelisääntöjen vakiintuminen - vaatii huomattavaa ammattitaitoa ja vastuunottoa asiakkaalta

Palvelu- ja vuokrasopimuksen keston välinen yhteys

Asiakkaaseen nähden palvelusopimukset yritetään sopeuttaa vuokrasopimuksen keston. Asiakas voi vaikuttaa sopimusten pituuteen. Palvelusopimukset neuvotellaan tyypillisesti joko vuokrasopimuksia lyhyemmiksi tai päättymään vuokrasopimuksen kanssa samanaikaisesti.

Palvelun tarjoajaan nähden sopimukset ovat usein toistaiseksi voimassa olevia tai ns. vuosisopimuksia. Yleisesti avaintuottajien kanssa pyritään muita pidempiin sopimuksiin. Käytännössä on todettu, että sopimuksen kestolla on usein vaikutusta palvelun laatuun ja toiminnan kehittämiseen.

Tyypillisesti palvelusopimukset päättyvät, kun vuokrasopimus päättyy. Lisäksi niihin sisällytetään usein mahdollisuus päättää ne tarvittaessa. Palvelusopimusten lyhyempää pituutta pe-

rustellaan palveluihin sitoutumisen vaikeudella. Toisaalta lyhyitä sopimuksia vältetään, koska liian lyhyistä sopimuksista on saatu asiakkailta negatiivista palautetta.

Juridiset riskit

Juridiselta kannalta sopimusvapauden hyödyntäminen ja sopimusten käyttäminen riskien hallintakeinona on vasta kehittymässä. Lain vastaisia ehtoja ei sopimuksissa juuri ollut, mutta sopimusten selkeydessä ja etenkin liitteiden käytössä on paljon parantamisen varaa. Jo käsitteiden yhtenäistyminen Kiinteistöliiketoiminnan sanaston ja Kiinteistötalouden ja johtamisen käsitteiden avulla parantaa tilannetta, mutta myös ehtojen yksiselitteisyyteen on syytä kiinnittää huomiota.

Etenkin liitteiden käyttöön ja liitteisiin viittaaminen vaikeuttaa tarpeettomasti sopimuskokonaisuuden ja siihen liittyvien velvoitteiden ja oikeuksien hahmottamista. Useissa sopimuksissa sopimuksen osana oleviin liitteisiin ei ollut viitattu asianmukaisesti, jolloin liitteessä sovittujen asioiden sitovuus ja niiden merkitys on tulkinnanvaraista.

Vuokran määrittäminen eri osiin on edelleen suhteellisen harvinaista sopimuskäytännön valossa, vaikka yritykset ilmoittavatkin käyttävänsä jaetun vuokran sopimuksia. Niissäkin tilanteissa, joissa käytettiin jaettua vuokraa, liittyi sopimiseen lähinnä teknisiä ongelmia.

Suurimpana ongelmana juridisten riskien kannalta on arvonlisäverovelvolliseksi hakeuduttujen kiinteistöjen vuokrasopimuksista puuttuva arvonlisäverovastuupykälä. Myös ylläpitovastuiden määrittely kaipaa täsmennystä, sillä käsitteet olivat hyvin vaihtelevia ja epämääräisiä ja vastuunrajat oli sovittu epäselvästi ja joskus jopa ristiriitaisesti sovittuja.

7.4 Yhteenveto ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Vuokraustoiminnan asiakkuuksien johtaminen - asiakasvuorovaikutus

Asiakasosaamisen ja asiakkaan tuntemisen tärkeys on tunnistettu. Myös asiakaslähtöiseen palveluun pyritään. Kaikesta huolimatta vaikuttaisi kuitenkin siltä, että asiakkuus on vielä hiukan kadoksissa. Tulosten perusteella asiakasstrategiat ovat usein varsin yleisluonteisia ja asiakassegmentointi varsin kehittymätön. Jatkossa organisaatiot voisivat harkita panostusta asiakasstrategioiden ja asiakassegmentointien täsmentämiseen. Toiminnan fokuksen täsmentämisellä tunnistaen ja tuntemalla omat tavoiteasiakkaat saattaisi olla erinomaiset positiiviset seuraukset yrityksen toiminnalle ja sen kehittämislle.

Markkinointisuunnitelmat ovat tyypillisesti varsin kohdekohtaisia ja aina niitä ei edes ole laadittu. Kun alalla on lisäksi ainakin osin haasteena sekä yritysten että alan huono tunnettuus, voisi jatkossa olla perusteltua panostaa entistä enemmän yritysten tunnettuuden parantamiseen. Osittain tämä voisi tapahtua panostamalla markkinoinnin kehittämiseen. Markkinointisuunnitelmien laatiminen on väline siihen.

Markkinoinnin ja markkinointisuunnitelman lähtökohtana ovat yrityksen omat toiminnot ja liikeidea. Yrityksen täytyisikin määrittää ketä ja kuinka se palvelee ja millaisin palveluin tai tuot-

tein. Yrityksen tulisi valita yrityksen kannalta ne sopivimmat asiakassegmentit, sillä valitut asiakassegmentit vaikuttavat yrityksen tuotepäätöksiin. Lisäksi markkinat ja kilpailijat tulisi kartoittaa. Vasta tämän jälkeen voidaan tehdä päätös siitä mitä tavoitteita markkinoinnille asetetaan ja kuinka ns. markkinointimix jakaantuu suhteessa eri tuotteisiin/palveluihin, markkinointivälineisiin, markkinointikumppaneihin ja hinnoitteluun.

Vuokraustoiminnan asiakasrajapinta vastuutetaan tyypillisesti alue- tai kohdekohtaisesti. Toimenkuvakin saattaa olla varsin laaja sisältäen tehtäviä liittyen palvelujen organisoinnista kohteen kehittämiseen. Alalle vankasti vakiintuneista käytännöistä huolimatta tämän hankkeen puitteissa haluttaisiin kyseenalaistaa alalla nykyisin vallitsevien asiakasrajapinnan vastuutuksen ja toimenkuvan sisällön hyvyys ja optimaalisuus vuokraustoiminnan kehittymisen näkökulmasta. Kysymys kuuluukin, olisiko mahdollista, että asiakasrajapinnan vastuutusta ja vuokrauksesta vastaavan toimenkuvaa täsmentämällä ja kehittämällä alan yritysten toimintaa voitaisiin tehostaa ja siten edistää edelleen asiakasnäkökulman korostamista ja huomioon ottamista vuokraustoiminnassa? Olisiko mahdollista, että esimerkiksi

- 1) asiakasryhmäkohtainen vastuutus lisäisi alalla erikoistunutta asiakasosaamista ja -tuntemusta entisestään
- 2) toimenkuvaa täsmentämällä toiminnan keskipisteeksi tulisi entistä paremmin asiakas ja asiakassuhteen hoito?

Jatkotoimenpiteeksi ehdotetaankin tutkittavan asiakasnäkökulman korostamisen vaikutuksia asiakasrajapintaan ja toiminnan tehokkuuteen.

Tällä hetkellä saadun asiakaspalautteen hyödyntäminen on rajallista. Yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää hyödyntää saatua asiakaspalautetta. Palautteen järjestelmällinen käsitteleminen helpottaa paitsi asioiden ennakoimista ja haasteisiin vastaamista se helpottaa myös uusien yritys kohtaisten kehityskokonaisuuksien tunnistamista. Alan yritykset voisivatkin ehkä jatkossa pohtia uusia ja järjestelmällisiä keinoja saadun asiakaspalautteen hyödyntämiseksi. Saadusta asiakaspalautteesta olisi ainakin syytä tehdä kooste ja laatia seurattava, vastuutettu ja aikataulutettu toimenpideluettelo. Kootusta tiedosta on aina helpompi erottaa mahdollisia kokonaisuuksia, joiden kehittämiseen päädytään. Erittäin tärkeää olisi myös seurata suunnitelmien toteutumista ja muutosten vaikutusta kokonaisuuteen. Lisäksi palaute kannattaisi järjestelmällisesti käsitellä paitsi sisäisesti myös yhdessä palvelun tarjoajien ja asiakkaiden kanssa.

Vuokraus- ja palveluprosessit

Palveluliiketoiminta on kehittymässä olevaa liiketoimintaa. Asiakkaiden tarpeisiin halutaan vastata. Se, kuinka toiminnot ja palvelut organisoidaan on kuitenkin vielä hiukan avoinna. Myös käytännön työkalut ovat puutteellisia. Kehityksen edellyttämiä muutostarpeita ovatkin palvelun, sopimustekniikan, organisaatioiden omien toimintamallien ja osaamisen kehittäminen. Myös palvelujen kaupallistaminen koetaan ongelmaksi. Ja kuten vuokraustoiminnan puolella myös palvelutarjonnassa informaatioteknologian kehityksen hyödyntäminen on haaste.

Sekä palvelujen tarjonta että kysyntä koetaan vielä vähäiseksi. Jatkossa kuitenkin uskotaan, että kokeilu ja tottuminen sitouttaa yritykset ostamaan palveluja. Asiakkaat kiinnostuvat palveluista, mutta hitaasti. Tulevaisuudessa palvelutarjonnassa korostuvat entistä enemmän erilaisten asiakkaan tarpeet - eroja syntyy sekä toimiala- että käyttäjäryhmäkohtaisesti. Jälleen – kuten asiakasnäkökulmasta tarkasteltaessa - korostuu yrityksen asiakasstrategioiden ja segmentointien tärkeys. Niiden määrittämiseen ja tarkentamiseen voidaan panostaa.

Sekä palvelukysynnän että tarjonnan uskotaan lisääntyvän. Palvelun tarjoajilta vaaditaan yhä selkeämmin sekä myyntityötä että myyntiosaamista. Ja toki ostajilta myös osto-osaamista. Osto- ja myyntiosaamisen parantamisessa on keskityttävä siihen, että tunnetaan palvelusektorin ja asian toiminta sekä siihen että omataan riittävästi markkina- ja sektoritietoa.

Vuokraustoiminnassa palvelujen kasvava merkitys näkyy esimerkiksi kilpailutilanteen kiristymisenä. Todennäköisesti ne vuokranantajat menestyvät, joilla on kyky vastata asiakkaiden tarpeisiin ja ne jotka pystyvät tuottamaan palvelut itse tai yhteistyökumppaneiden avulla. Omasta organisaatiosta koetaan kuitenkin puuttuvan paitsi osaamista myös muita resursseja. Jatkossa alalla voidaankin panostaa myös organisaation oman toiminnan kehittämiseen.

Yleisesti ottaen palvelujen tarjoamista pidetään kuitenkin asiakaslähtöisenä toimintana. Asiakaskeskeisyyden korostumisesta johtuen jatkossa voidaan myös keskittyä yhä enemmän palvelun sisältöön. Asiakkaan tarpeet voidaan ottaa entistä paremmin huomioon ja asiakkaalle voidaan tarjota entistä kokonaisvaltaisempaa palvelua. Tällainen asiakaslähtöinen toiminta ja asiakastarpeisiin vastaaminen ei kuitenkaan ole mahdollista lyhyellä aikavälillä tai huonoilla lähtötiedoilla. Markkinointiosaaminen korostuu jälleen. Markkinoiden tunteminen ja markkinoiden muutosten ennakoiminen on erittäin merkittävä kilpailuetu alan yritykselle. Yritysten onkin mahdollisuuksien mukaan panostettava asiakastarpeiden entistä parempaan tunnistamiseen ja asiakasosaamisen paranemiseen. Asiakastarpeiden kartoitusta voidaan tehdä entistä järjestelmällisemmin.

Käytännössä palvelujen organisointi eri tyyppisille käyttäjille ja toiminnalle koetaan haastavaksi. Palveluihin liittyviä toimintoja organisoitaessa mahdollisuuksina on tuottaa palvelut itse, ostaa palvelut ulkopuolelta tai välittää asiakas palvelun tarjoajalle. Tarve välittämislle on koettu vähäiseksi, mutta jatkossa myös sen uskotaan yleistyvän. Välittämisen yleistymistä tukee ajattelu, että asiakkaan on saatava tarpeelliset palvelut ja mahdollisuuksien mukaan yksilöllisesti räätälöityinä. Palvelujen organisointi olisikin mietittävä organisaation omista lähtökohdista ja toiminnan kehittämisen suunnitelmia tukien. Organisaatiot voivatkin tarkentaa palvelujen tarjonnan strategioita.

Tällä hetkellä yhteistyösuhteiden luonteet vaihtelevat. Tilanteen uskotaan kehittyvän tiiviimmän yhteistyön suuntaan ja jatkossa uskotaan olevan entistä vähemmän yksittäisiä palvelun tarjoajia. Verkoston rakentamisessa onkin onnistuttava valitsemaan ”oikeat” yhteistyökumppanit – ”verkosto on yhtä tehokas kuin sen heikoin lenkki”. Yhteistyössä korostuu entistä enemmän yhteistyön reiluus sekä hyötyjen ja riskien entistä tasapuolisempi jakaminen kaikkien osapuol-

ten kesken. Yhteistyön kehittämisen haasteena onkin tehdä siitä molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä.

Yhteistyösuhteiden luonteen muuttuessa ja verkoston korostuessa myös palvelujen oston kriteerejä mietitään uudelleen. Ostopalvelujen vaikeutena on vastuunjako toimijoiden kesken ja laadun takaaminen asiakkaalle. Huomattavaa on, että yllättävän harva nostaa tärkeimpien kriteerien joukkoon asiakkaan liiketoiminnan tuntemusta, palveluyrityksen hyvää imagoa tai palvelujen monipuolisuutta huolimatta palvelutarjonnan kehittymisen ja lisääntymisen näkymistä.

Erikoistuvat ja mahdollisesti kansainvälistyvät markkinat asettavat myös paineita muun osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstön kielitaitoa ja kulttuurien tuntemusta voidaankin entisestään parantaa.

Haasteeksi koetaan myös informaatioteknologian kehityksen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. Informaatioteknologian nopea kehittyminen lisää mahdollisuuksia – muun muassa tämän kehityksen mahdollistamat työkalut kannattaa hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Vaikka investoinnit ovat arvokkaita ja tehtävä pitkän aikavälin suunnitelmien mukaisesti, kehitetyt työkalut saattavat aikaansaada yritykselle erityisen kilpailuedun ja mahdollistaa entistä tehokkaammat työskentelytavat ja oman toiminnan seurannan. Lähitulevaisuudessa on siis tarpeellista selvittää it-sektorin tarjoamat mahdollisuudet tehostaa omaa toimintaa.

Vuokraus- ja palvelutoimintaa arvioidaan erilaisin mittarein. Koska laadun ja asiakastyytyväisyyden mittareiden kehittyneisyys vaihtelee ja sekä asiakas että laatu kuitenkin korostuu toiminnassa yhä selkeämmin, voisi mahdollisena jatkotoimenpiteenä panostaa erityisesti toiminnan arvioimiseen. Esimerkiksi organisaatiot voisivat kehittää omaan käyttöönsä helposti tuotettavia ja toimintaa täsmällisesti kuvaavia tunnuslukutietoja. Harkittavaksi myös tulee, olisiko alalle syytä kehittää yhteiseen käyttöön tiettyjä vakioituja palvelustandardeja, jotka helpottaisivat arvioimista ja vertaamista. Osittain tähän liittyvää tutkimusta on viety eteenpäin jo esimerkiksi Kiinteistöliitossa, jossa on juuri valmistunut työkalu palvelujen vertailuun.

Sopimusteknologia

Vuokraustoimintaan liittyviä riskejä tulee pystyä hallitsemaan laajasti myös sopimuksellisin keinoin. Tällä hetkellä erilaisia riskejä ja hallintakeinoja tunnistetaan, mutta niiden käyttö ei vielä ole vakiintunut. Riskeistä vieraimmaksi koetaan ehkä nk. ympäristöriski. Tulevaisuudessa kuitenkin näyttää siltä, että ympäristöarvot korostuvat paitsi asiakkaiden myös kiinteistöalan toiminnassa. Tästä johtuen ympäristönäkökohtien huomioon ottamiseen kannattaa panostaa jo nyt nykyistä enemmän. Ympäristöriskin hallinnan työkaluja on esimerkiksi riskimatriisissa. Tärkeää organisaatioiden näkökulmasta on määrittää mitä nämä asiat heille tai heidän asiakkailleen tarkoittavat ja merkitsevät ja sen perusteella luoda omaan toimintaan soveltuvat toimintamallit ja käytännöt.

Sopimustyyppien käytetään asiakaslähtöisesti. Sopimustyyppien käytössä haasteena on paitsi ymmärtää asiakkaan toiminta myös vastuun antaminen asiakkaalle.

8 JATKOKEHITYS

Jatkossa tehtävän kehitystyön osalta hankkeessa on tunnistettu seuraavat kehittämisen kohteet:

- 1) Vuokrausliiketoiminnan prosessien hahmottaminen ja jäsentäminen
- 2) IT:n tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen liiketoiminnassa
- 3) Asiakasajattelun sisäistäminen ja vieminen käytännön vuokrausliiketoimintaan
- 4) Asiakastarpeiden analyysi ja tila- ja palveluratkaisujen tuotteistaminen
- 5) Kiinteistöliiketoiminnan riskien hallinta.

Oleellista esitetyissä kehittämisen kohteissa on, että lähes kaikkia niistä on käsitelty yhteisesti vuokrauskäytäntöjen kehittämishankkeessa. Jatkossa tehtävässä kehitystyössä onkin tärkeää keskittyä yritysکوhtaiseen soveltamiseen ja käytäntöön vientiin.

Vuokrausliiketoiminnan prosessien hahmottaminen ja jäsentäminen

Liiketoiminnan kehittämisen lähtökohtana on nykyisen liiketoiminnan tuntemus. Tähän liittyen on tärkeää, että vuokrausliiketoiminnan prosessit on kuvattu riittävällä tarkkuustasolla. Prosessien tuntemus mahdollistaa liiketoiminnan tehostamisen ja kehittämisen. Lisäksi liiketoimintaprosessien tarkat kuvaukset ovat keskeinen edellytys IT:n hyödyntämiselle liiketoiminnan tukena.

IT:n tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen liiketoiminnassa

Tietotekniikan tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen on Visio2010:n mukaisesti keskeinen kiinteistö- ja rakennusklusterin tulevaisuuden menestystekijä. Kiinteistöliiketoimintaan liittyvien IT –mahdollisuuksien kartoittamiseksi on käynnistetty yhteistyö kiinteistönomistajien, ohjelmistotuottajien ja RAKLIn välillä. Yhteistyössä valmistellaan laajaa tietojärjestelmähanketta, jossa tarkastellaan kiinteistöliiketoimintaa tukevia IT –ratkaisuja. Esimerkkejä tällaisista ratkaisuista ovat asiakkuudenhallinnan ja toiminnanohjauksen IT –ratkaisut.

Hankevalmistelun lisäksi työskentelyn keskeisenä tavoitteena on saada uudet vuokrasopimusesimerkit osaksi vuokrasopimushallinnan ohjelmistoja. Tältä osin hanke onkin tärkeässä roolissa uusien vuokrauskäytäntöjen käyttöönotossa.

Asiakasajattelun sisäistäminen ja vieminen käytännön vuokrausliiketoimintaan

Asiakaskeskeisyys on perusedellytys menestyvälle liiketoiminnalle. Asiakaskeskeisydessä olennaista on asiakkuuden hallinta. Asiakkuuden hallinnassa tärkeää on paitsi kyky kommunikoida ja viestiä myös kykyä analysoida ja johtaa tilannetta.

Alalla asiakaskeskeisyyteen panostetaan jatkuvasti yhä enemmän. Mutta tällä hetkellä asiakkuusajattelua ei ole vielä täysin sisäistetty. Asiakaskeskeisyys on vielä enemmän tapaus- tai hankekohtaista kuin täysin sisäistetty tapa toimia. Esimerkiksi tämä näkyy alalla vallitsevassa

CRM-ajattelussa. Monelle alalla toimivalle CRM on enemmän hanke kuin organisaation tai verkoston tapa toimia. Myös muut asiakaskeskeisyyden korostumiseen liittyvät asiat ovat vielä vakiintumassa olevia. Ennen kuin asiakaskeskeisyys on sisäistetty ja viety käytäntöön vuokraustoiminnassa on monesta asiasta vielä käytävä tarkkaa arviointia siitä, onko toiminta tai asia yrityksen tai alan tavoitteen mukaisia ja toimiiko ne todella toimintaa tukien ja siihen osana kuuluen. Toki alalla on selvästi erotettavissa myös asiakkuusajattelun edelläkävijöitä. Edistyneisempiä asiakkuuden hallinnassa ovat esimerkiksi kaupan alalla toimivat.

Asiakstarpeiden analyysi ja tila- ja palveluratkaisujen tuotteistaminen

Asiakkaan tarpeisiin vastaamisen ehdottomana edellytyksenä on luonnollisesti sekä asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tunteminen. Toistaiseksi yritykset ovat vielä melko varovaisia rajaamaan asiakaskohderyhmiään ja lähes samasta syystä yrityksissä ei ole kovinkaan tarkasti rajattu: 1) mitä palveluja halutaan ja 2) Mitä palveluja kannattaa tuottaa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että tulevaisuudessa keskityttäisiin paitsi asiakaskohderyhmien myös asiakstarpeiden täsmälliseen kartoittamiseen ja tunnistamiseen. Osa tätä kehitystä on siirtyminen tilakohtaisesta segmentoinnista kohti enemmän asiakkaan tarpeisiin ja ominaisuuksiin perustuvaa asiakaskohtaista segmentointia.

Tuotteistamisella on puolestaan tärkeä rooli tarjottavien palvelujen markkinoitavuuden ja kehittämisen kannalta. Tuotteistaminen on yksi apuväline selkeiden ja kannattavien palvelukokonaisuuksien hahmottamisessa. Hyviä esimerkkejä tuotteistamisesta ovat yrityspuistot. Tuotteistamalla palvelusta kehitetään kokonaisuus, joka on helppo tarjota ja markkinoida. Lisäksi tuotteistaminen on apuväline omien prosessien kehittämisen ja tehostamiseen sekä kannattavuuden parantamiseen.

Kiinteistöliiketoiminnan riskien hallinta

Kehittämishankkeessa tarkasteltiin vuokrausliiketoiminnan riskejä ensisijaisesti vuokrauksen näkökulmasta. Tähän näkökulmaan liittyen vuokrasopimus on keskeinen riskienhallinnan työkalu. Vuokraustoiminnan riskien kartoittamisen ja riskeiltä suojautumisen apuvälineenä toimii lisäksi riskimatriisi. Liiketoiminnan menestyksellisyyden kannalta on kuitenkin tärkeää kyetä tarkastelemaan liiketoimintaan liittyviä riskejä kokonaisvaltaisesti. Tulevaisuuden kehitystyössä tuleekin tämän vuoksi kiinnittää huomiota vuokrausta laajemmin kiinteistöliiketoiminnan riskeihin ja niiden hallinnan työkaluihin.