



Strategia osana kiinteistöjohtamista

Anne Salonen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Strategia osana kiinteistöjohtamista

Anne Salonen
Tradenomi
Opinnäytetyö
marraskuu 2021

Salonen Anne

Strategia osana kiinteistöjohtamista

Vuosi 2021 Sivumäärä 43

Tämä opinnäytetyö tutki toimeksiantajan omistamaa kiinteistöä kiinteistöjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdekiinteistölle strategiasuunnitelma. Tavoitteena oli kartoittaa kohdekiinteistön nykytila ja kehittämistutkimuksen avulla nostaa strategiaan kiinteistön tärkeimmät kehityskohteet. Kehittämistarvetta pidettiin tärkeänä kohteen suunnitelmallisen johtamisen kannalta. Kohdekiinteistöstä oli paljon dokumentaatiota, mutta sitä ei ollut analysoitu kiinteistön strategiaksi. Kehittämistavoitteena ja tutkimuskysymyksenä nähtiin strategia sekä strategiaan sisältyvät kohdekiinteistön kehityskohteet. Kohdekiinteistö on rakennettu 25 vuotta sitten ja se on ollut toimeksiantajan omistuksessa 11 vuotta. Kiinteistöön ei ollut tänä aikana tehty suurempaa rakennusosien uusimista.

Kehittämistutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua, dokumenttianalyysiä sekä havainnointia kohdekiinteistöllä, tutkimusote oli kvalitatiivinen. Teemahaastattelu toteutettiin henkilöille, jotka olivat työskennelleet kiinteistön parissa erilaisissa työtehtävissä 11 vuoden aikana. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin strategiaa kiinteistön kehitystyössä, strategiaprosessia, strategiatyössä käytettäviä analyysejä, strategia työkaluna tunnettua SWOT-analyysiä sekä kiinteistön elinkaaren hallintaan liittyvää tietoperustaa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kiinteistölle tehty strategia antaa kiinteistön johtavassa asemassa olevalle henkilölle selkeämmän kokonaiskuvan kiinteistöstä ja helpottaa kiinteistön kehitystyötä. Lisäksi tutkitusta aineistosta selvisi, että kiinteistön rakennusosien korjaaminen tulisi aloittaa pian. Tämän kiinteistön strategia työssä esille nousseita kehityskohteita on jo ennen työn julkaisua lähdetty viemään eteenpäin.

Salonen Anne

Strategy as part of Property Management

Year	2021	Pages	43
------	------	-------	----

Bachelor's thesis examined the property owned by the client from the perspective of property management. The purpose of the thesis was to develop a strategic plan for the target property. The aim was to map the current condition of the target property and, with the help of design research, to raise the most important development targets for the strategy property. The need for development was considered important for the planned management of the site. There was a lot of documentation about the target property, but it had not been analyzed as a property strategy. The strategy and the development targets of the target property included in the strategy were seen as development goals and research questions. The property was built 25 years ago and has been owned by the client for 11 years. No renovation of the building components had taken place during this period.

The theoretical part of the thesis dealt with the strategy in real estate development work, strategy process, analyzes used in strategy work, SWOT analysis known as a strategy tool and the knowledge base related to property life cycle management. In the Desing research a focused interview, document analysis and observation were used as the data collection method at the targeted property. A research approach was qualitative. The focused interview was conducted for people who had worked on the property in various jobs during last 11 years. The results indicated that the strategy made for the property gives the person in a leading position in the property a clearer overall picture of the property and facilitates the development work of the property. In addition, the research data indicates that the repair of the building components of the property should start soon. The development targets that emerged in the strategy work of this property have already been taken forward before the publication of the thesis.

Keywords: strategy, strategy process, SWOT analysis, real estate life cycle

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaaminen.....	7
2.1	Tutkimusmenetelmä	7
2.2	Tiedonkeruumenetelmät	9
2.3	Analysointi	10
3	Strategia kiinteistön kehittämisessä.....	14
3.1	Visio ja missio strategian suunnannäyttäjänä	15
3.2	Strategiaprosessi ja jatkuva strateginen johtaminen	16
4	Kiinteistön elinkaaren hallinta osana strategiaa.....	20
4.1	Elinkaari, käyttöikä ja kestoikä	21
4.2	Kiinteistöstrategia osana laajempaa PTS-ohjelmaa	23
5	Kohdekiinteistön strategiaprosessi.....	25
5.1	Kohdekiinteistön dokumenttianalyysi	26
5.2	Havainnointi kiinteistöllä	27
5.3	8-kenttä SWOT-analyysi kohdekiinteistöstä	28
6	Kohdekiinteistön strategia	30
7	Yhteenveto ja pohdinta	32
	Lähteet.....	36
	Kuviot	39
	Taulukot	39
	Liitteet	40

1 Johdanto

Kiinteistön suunnitelmallinen kunnossapito vaikuttaa kiinteistön arvoon, toiminnallisuuteen sekä ympäristöön ja ihmisiin, jotka kiinteistöä käyttävät. Kiinteistön elinkaarta tulee kehittää kannattavasti ympäristöä ja kiinteistön käyttäjiä huomioiden, koska sillä on suuri merkitys myös kiinteistön arvon säilyttämisessä. Kiinteistöjen sijainnilla on ollut Suomessa keskeinen merkitys kiinteistön arvon määrittämisessä (ympäristö.fi). Kiinteistön arvoon vaikuttavia tekijöitä sijainnin lisäksi ovat rakennuksen ikä, kunto ja tehdyt korjaukset. Asunnon sijainti kiinteistössä tai tontilla, pinta-ala, tilan käyttö ja asunnon materiaalien taso. Sijainnin merkityksessä huomioidaan myös työpaikat, julkinen liikenne, palvelut ja esimerkiksi luonnon läheisyys. (Hekkanen 2020, 19.)

Suomessa on paljon kiinteistöihin sijoitettua kansallisvarallisuutta ja kiinteistökannan koko ajan ikääntyessä tulee meidän huomioida kiinteistöjen jatkuva kehittäminen, uudistava korjausrakentaminen kuin myös purkava uusrakentaminen. Suomen kansallisvarallisuudesta yli 70 % on rakennetussa ympäristössä ja kiinteistöissä. Tästä rakennuskanta ja tontit käsittävät yli 60 % eli arviolta noin 500 miljardia euroa. (Kaleva, H., Oikarinen, E. & Soutamo, M. 2017, 21.) Kiinteistö- ja rakennusalan investoinnit vuodessa kattavat puolet Suomen kansantalouden investoinneista, mutta tuottavat myös Suomen kasvihuonepäästöistä yli 40 %. Ala tuottaa, ylläpitää ja kehittää kaikkea ympärillämme olevaa ympäristöä, rakennuksia, väyliä ja verkostoja. (KTI Kiinteistötieto Oy 2016.)

Kiinteistöjen suunnitelmallinen johtaminen on ollut vuodesta 2010 saakka asunto-osakeyhtiölaissa (asunto-osakeyhtiölaki 1599/2009), joten suunnitelmallinen kiinteistön johtaminen ei ole ilmiönä uusi. Meillä on silti Suomen kiinteistökannassa paljon kiinteistöjä, joille ei ole tehty strategiaa, jolla voitaisiin varmistaa kiinteistön jatkuva kehitys ja ylläpito sen elinkaaren aikana (Levänen 2019, 17).

Vuokratessaan kiinteistöä, sen omistaja ottaa tietoisesti riskin, hallinnoi ja kehittää kiinteistöä ja tätä vastaan ottaa sen käyttäjältä vuokraa. Näillä vuokratuloilla kiinteistön omistajan tulee kattaa kiinteistön ylläpitoon liittyvät kustannukset. Näitä ovat esimerkiksi investoinnit, jolla taataan arvon säilyminen, verovelvoitteet yhteiskunnalle sekä omistajien vaatima tuotto. Vuokralaisen tarkoitus on saada käyttöönsä toimiva tila kustannustehokkaasti, kun taas vuokranantaja tavoittelee kiinteistöön sidotulle pääomalleen tuottoa, joka vastaa sen ottamaa riskiä. Tarpeiden muuttuessa on kummankin, sekä vuokralaisen, että vuokranantajan tarpeiden yhteensovittaminen koko ajan haastavampaa. Tarvitaan vuokrasuhteen pysyvyyttä, sekä yhteistyötä, jotta kummankin osapuolen tarpeet tulee täytettyä. (KTI Kiinteistötieto Oy 2016.)

Kiinteistöjohtaminen (REM, real estate management) käsitteenä kattaa kaiken kiinteistöihin liittyvän. Sen hankinnan, omistamisen aikaisen hallinnan, myynnin tai rakennuksesta muunlaisen luopumisen esimerkiksi, vaikka kiinteistön purkamisen. Myös kaikkien näiden edeltävien toimintojen suunnittelu liitetään kiinteistöjohtamisen käsitteen alle. (Levänen 2013, 27.) Kiinteistön omistamisen aikaisessa hallinnassa huolehditaan kiinteistön käytettävyydestä, arvon säilymisestä tai kehittymisestä sen elinkaaren aikana (Levänen 2013, 29). Henkilöltä, joka toimii kiinteistöjohtamisen asiantuntijana, vaaditaan osaamista juridiikan, tekniikan sekä talouden osa-alueilla, jotta kiinteistöä voidaan johtaa ammattimaisesti. On tärkeää osata toimia erilaisten ihmisten kanssa, koska usein kiinteistöjohtaminen vaatii yhteistoimintaa. Kokonaisuuksien hallinta ja eri alojen asiantuntijoiden osaamisen hyödyntäminen on myös ammatillisesti tärkeä taito. (Levänen 2013, 29.)

KTI Kiinteistötalouden instituutti ry:n käsiteluettelossa (KTI Kiinteistötalouden instituutti, 2021) kiinteistöjohtamisen englanninkielisiä termejä avataan tarkemmin, koska ne kuvaavat tarkemmin toimintojen eri osa-alueita kuin Suomessa käyttämämme yläkäsite. Property, Asset, Facility ja Portfolio Management ovat englanninkielisiä termejä, joilla kiinteistöjohtamisen osa-alueita voidaan selkeämmin jakaa vastaamaan organisaation tarkoituksen mukaista toimintaa. Property Management käsittää tämän kiinteistön hallintaan, johtamiseen ja hoitoon liittyvän osa-alueen, jota tässä kehittämistyössä käsitellään. Tarkoituksena tällä kiinteistöjohtamisen alueella on vastata kiinteistön kehittämisestä ja käytettävyydestä, samalla huomioiden kiinteistön omistajan etu ja kiinteistölle asetetut tarpeet sekä tuotto-odotukset.

2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaaminen

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää kohdekiinteistölle strategiasuunnitelma. Kehittämistarve tuli ilmi, kun havaittiin, ettei kiinteistöllä ole strategiaksi luokiteltavaa dokumenttia, jonka avulla sitä voidaan ammattimaisesti johtaa. Kohdekiinteistöstä oli paljon dokumentteja ja dataa eri ohjelmistoissa, mutta olemassa olevaa tietoa ei ollut analysoitu kiinteistön strategiaksi. Kehittämistavoitteena ja tutkimuskysymyksenä nähtiin strategia sekä strategiaan sisältyvät kohdekiinteistön kehityskohteet. Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa tulee olemaan kiinteistö, strategia, kiinteistön elinkaaren hallinta, pitkän tähtäimen suunnitelma eli PTS ja SWOT-analyysi.

2.1 Tutkimusmenetelmä

Kehittämistutkimus ei ole erillinen tutkimusmenetelmä vaan voi koostua useammasta eri tutkimusmenetelmästä. Menetelmistä voidaan hyödyntää kyseiseen tutkimukseen tarvittavat ja ne voivat olla laadullisia sekä määrällisiä tutkimuksia. (Kananen 2015, 33.) Määrällistä

tutkimusta hyödynnetään silloin kun halutaan vastauksia lukumäärällisesti. Tällä tutkimusmenetelmällä saadaan sellaista numeraalista tietoa, jota emme voi laadullisen tutkimuksen keinoin saada. (Vilka 2021, osa 1.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä tullaan käyttämään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, jossa tiedonkeruumenetelminä ovat puolistrukturoitu haastattelu, havainnointi ja dokumenttianalyysi. Menetelmäksi kehittämistutkimus valikoitui tavoitteen kautta, koska työn tarkoitus on olla kohdekiinteistöä kehittävä. Kehittämistutkimuksella pyritään aina muutokseen, toisin kuin perinteiset tutkimusmuodot, joiden tavoite on ymmärtää tai selittää tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksista, jotka pyrkivät muutokseen, käytetään nimitystä interventionistiset tutkimukset. (Kananen 2017, 7-10.) Laadullisessa tutkimuksessa tavoite on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka ovat tutkimuksen kohteena. Tutkijan ei kuitenkaan ole mahdollista täysin päästä tutkittavan asemaan ja kokemusmaailmaan, joten tätä varten on kehitetty useampia menetelmiä, joiden avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. (Juuti & Puusa 2020, luku 6.) Vaikka määrällistä tutkimusta voidaan käyttää osana kehittämistutkimusta, ei tässä työssä sitä hyödynnetä. Tutkimussuunnitelmaa tehtäessä ei löydetty mitään mitä olisi määrällisesti voitu tutkia ja tutkimuksen kautta nostaa tavoitteena olevaan strategiaan. Määrällisen tutkimuksen avulla voitaisiin esimerkiksi vastata jatkotutkimuksen aiheena olevaan asukastyytyväisyyteen ja asukkaan näkökulmasta asumisen erilaisiin ratkaisuihin.

Tutkimuksista saadun tiedon avulla kiinteistölle voidaan luoda suunnitelmallinen strategia SWOT-analyysejä, havainnointia ja olemassa olevia dokumentteja apuna käyttäen. Strategian avulla voidaan kiinteistöä suunnitelmallisemmin johtaa ja varmistaa pitkän tähtäimen korjaussuunnitelmat ja niiden toteutus omistajan toivomalla tavalla. Vaikka kehittämistutkimuksen tavoite ei ole yleistää, on kuitenkin omana tavoitteenani helpottaa tämän tutkimustyön avulla muidenkin kiinteistöjen kehitystyötä tulevaisuudessa omassa työssäni. Tämän tutkimusmenetelmän tarkoitus on, eri tiedonkeruumenetelmiä hyödyntäen, löytää ne kiinteistön kehityskohteet, jotka nousevat esille tutkimusaineistoista. Työn teoriaosuudessa kiinteistön elinkaaren rakennusosien käyttöikää käsitellään alan lähdekirjallisuuden viitekehityksessä. Tämän avulla voimme nähdä mitkä kiinteistön rakennusosat on käyttöikänsä päässä ja tulisi nostaa kiinteistöstrategiaan kehityskohteiksi.

Tutkimusaineistojen luotettavuuteen on laadullisessa tutkimuksessa pyrittävä jo työn suunnitteluvaiheessa, koska työn tarkoitus on muutoksen onnistuminen. Luotettavuutta ei siis ole tarkoitus todeta työn valmistuttua. (Kananen 2017, 70.) Tässä opinnäytetyössä luotettavuuden varmistamiseen pyrittiin useamman tiedonkeruumenetelmän avulla, jotta voitaisiin varmistaa aineiston saturaatio eli eri tutkimusmenetelmistä saadun tiedon toistuminen. Laadullisen tutkimuksen analyysissä reliabiliteetin ja validiteetin tarkastelua tehdään eri tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteettia saatetaan mitata arvioimalla sitä, saadaanko sama tulos toistettua. Laadullisessa tutkimuksessa taas sen sijaan reliabiliteettia tarkastellaan systemaattisuuden

sekä tulkinnan luotettavuuden kriteereillä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, analyysin validiteetti ja reliabiliteetti.) Reliabiliteetti ja validiteetti tarkastelevat siis tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Kehittämistutkimuksessa voidaan joutua käyttämään sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen luotettavuusmittareita, sillä kehittämisselitys ei ole oma menetelmänsä, vaan voi koostua kummankin menetelmän yhdistelmästä (Kananen 2015, 111.)

2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Yhtenä tiedonkeruu menetelmänä tutkimuksessa käytettiin haastattelua. Haastattelussa etuna voidaan pitää sitä, että tutkija tietää etukäteen haastateltavalla olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tästä voidaan puhua tarkoituksenmukaisena näytteenä. Haastattelun aikana tutkija voi ohjata keskustelua tutkimusongelmansa huomioiden. Teemahaastattelussa tämä on mahdollista, koska kysymykset ovat puolistrukturoituja, eikä ennalta tarkkaan määritettyjä. (Puusa & Juuti 2020, osa 2.) Haastattelun etu on se, että sen kautta tutkittavasta ilmiöstä saadaan aitoa tietoa. Haasteena taas näkökannat, jotka ovat haastateltavien näkemyksiä, eivätkä anna yhtä selkeää totuutta. Haastattelua voidaan kuitenkin täydentää havainnoinnilla. (Kananen 2015, 81.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty havainnointia sekä dokumenttianalyysiä teemahaastattelun lisäksi. Tällä on pyritty siihen, että aineistoa saadaan riittävästi, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus tulosten saturaatio kautta. Haastatteluaineiston analysointi on litterointia, jonka avulla käyty keskustelu kirjoitetaan tekstimuotoon. Tutkimuksen tekijän kannattaa etukäteen päättää millä tarkkuudella litterointi haastattelusta tullaan tekemään ja välttää tarpeetonta ylilitterointia. Analyysitapa vaikuttaa litteroinnin tasoon. Litteroinnin tasossa tieteenalasta riippuen voi riittää hyvin tilanteen kuvaus ja haastattelun pääsisällön kuvaaminen. (Ruusuvuori & Nikander 2017, luku 21.) Haastattelututkimuksen osallistuvien henkilöiden määrä laadullisessa tutkimuksessa vaihtelee merkittävästi ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Tässä tutkimusmenetelmässä ei kuitenkaan pyritä yleistämään. On tärkeämpää, että tutkimuksessa mukana olevilla henkilöillä on ilmiöstä tarkempaa tietoa, kuin se, että heitä on määrällisesti paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.)

Dokumenttianalyysin avulla tutkittavaan aiheeseen voidaan perehtyä jo etukäteen olemassa olevien aineistojen kautta. Tällaisia aineistoja ovat esimerkiksi erilaiset raportit, kokousten pöytäkirjat, verkkosivut, tallennetut dokumentit, talousraportit, vuosikertomukset ja manuaalit. Näiden dokumenttien tutkiminen ennen muita tiedonkeruumenetelmiä voi antaa tutkittavasta kohteesta paljon lisätietoa. (Kananen 2015, 77-78.) Omassa työssäni havainnointikohteiden hahmottaminen kiinteistöllä oli selkeämpää, kun dokumenttien kautta kiinteistön ongelmakohtia oli jo tiedossa. Sähköisen huoltokirjan kautta nousi esille paljon myös asukkailta saatuja ilmoituksia, jotka toistuvasti esiintyessä nosti epäkohdan esille ja sen kautta havainnointikohteeksi. Dokumentointia kohdekiinteistö oli paljon, koska kiinteistön huoltokirja oli ollut käytössä koko kiinteistön omistamisen ajalta. Aineistojen käsittelyssä

tärkeää on tiivistäminen ja luokittelu, jotta sen jälkeen sitä voidaan tulkita. Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat lähes aina tekstimuotoisia, joten niitä voidaan analysoida erilaisilla menetelmillä. (Kananen 2015, 88-89.) Kerättyä aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin menetelmällä. Aineisto voi olla strukturoimatonta ja tällä menetelmällä aineisto pyritään saamaan hyvin yleiseen muotoon, jotta aineistosta voidaan muodostaa johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.)

Havainnoinnilla tavoitellaan tutkittavan ilmiön ymmärtämistä. Havainnointia ei kuitenkaan ole se, että muistellaan mitä tapahtui, vaan tilannetta tarkastellaan ja havainnointi kirjataan työn aikana. Havainnointimuodon valinta tiedonkeruumenetelmänä päätetään aina tutkittavan ilmiön mukaan. Näitä menetelmiä on esimerkiksi piilohavainnointi, suora havainnointi, osallistuva havainnointi sekä osallistava havainnointi. Havainnointia voidaan tehdä myös sen mukaan, miten se on toteutettu eli esimerkiksi videotallenteiden mukaan tai verkon välityksellä. Mikäli havainnointitilanteessa ei tiedetä mihin tulisi kiinnittää huomiota, on kyse silloin yleisluontoisesta havainnoista (Kananen 2015, 78-79.) Omassa työssäni havainnointitilanteissa kirjattiin muistiinpanot päiväkirjamuotoisesti, mutta havainnoinnin kohteet oli ennalta määritetty. Kyseessä oli siis strukturoidumpi suora havainnointi. Havainnointia pidetään työläänä menetelmänä. Sen käyttö on kuitenkin perusteltua silloin, jos tutkittavasta ilmiöstä on vaikea saada tietoa tai siitä tiedetään vain vähän. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Havainnointiaineistojen toistuva tarkastelu on keino nostaa aineistosta esille eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia erityisesti laadullisessa tutkimuksessa. Näiden havaitsemista voi hankaloittaa sisällön epäjohdonmukaisuus suhteessa tutkimusongelmaan tai tehtyjen muistiinpanojen epäselvyys. (Vilka 2018, osa 1.) Tässä opinnäytetyössä havainnointi valittiin yhdeksi tutkimusmenetelmäksi, jolla tuettiin muita tiedonkeruumenetelmiä ja näin voitiin varmistaa aineiston saturaatio.

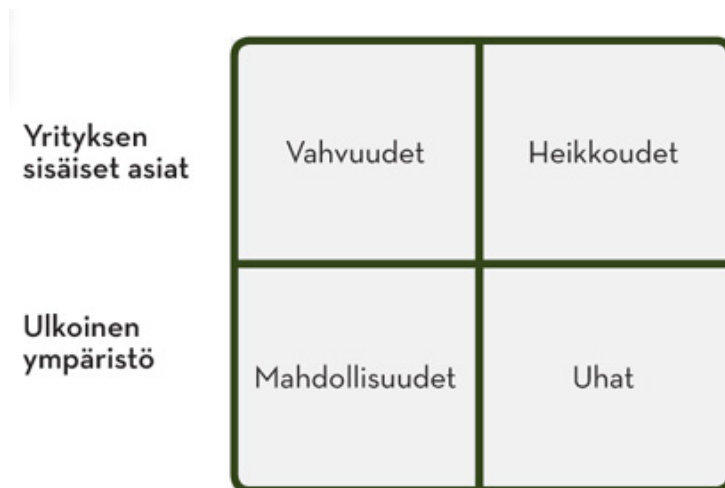
2.3 Analysointi

Strategiatyössä käytettäviä analyyskejä on useita ja ne jaotellaan käyttötarkoitusten mukaan. Näiden erilaisten työkalujen käyttäminen monipuolisesti on suositeltavaa, jotta voidaan saada riittävä kuva todellisuudesta (Vuorinen 2013, 36). Esimerkiksi asiakastytyväisyyden mittaaminen sekä toimintaympäristöä kuvaava kilpailija-analyysi voisivat olla SWOT-analyysin tukena kiinteistöstrategian tekemisessä. Megatrendit on myös hyvä ottaa huomioon strategiaa tehdessä, koska niiden vaikutukset näkyvät kiinteistöalalla. Sitran Megatrendit 2020 tutkimuksesta nousee esille, miten megatrendien ja heikkojen signaalien avulla voidaan kuvata visiota ja tulevaisuuden mahdollisuuksia strategiatyön vision määrittelyssä (Sitra 2020). Tässä kehittämistutkimuksessa toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella kuitenkin sovittiin, että työ rajataan tehtäväksi yrityksen sisäisesti käyttämien järjestelmien sekä tiedon avulla, eikä edellä mainittuja analyyskejä käytetä tässä työssä.

Strategian rakentamiseen on olemassa monia erilaisia työkaluja, mutta tämän työn viitekehyyksessä keskityttiin kiinteistöstrategian nykytilan ja tulevaisuuden kartoituksessa

usein käytettyyn SWOT-analyysiin. SWOT-analyysi on Amerikassa 60-luvulla kehitetty strategiatyökalu, joka on vielä tänä päivänäkin osoittautunut yhdeksi suosituimmista strategian luomisen työkaluista. Sen alkuperäisestä syntymisajankohdasta tai kehittäjästä ei kuitenkaan olla päästy yksimielisyyteen. Analyysi tarkastelee yrityksen vahvuuksia (**S**trengths), heikkouksia (**W**eaknesses), mahdollisuuksia (**O**pportunities) sekä sen uhkia (**T**hreats), joista sen lyhenne myös johtaa (kuvio 1). Analyysin vahvuuksilla ja heikkouksilla tarkastellaan yrityksen sisäisiä asioita, kun taas mahdollisuudet ja uhat kartoittavat sen ympäristön tuomia teemoja. (Vuorinen 2013, 88-89.)

Synteesianalyyseja, kuten SWOT-analyysia, yhdistää niiden avulla saatu lopputulos, joka kokoa toimintaympäristön sekä sisäiset tekijät. Näitä kutsutaan myös kokoaviksi analyyseiksi ja niitä on useita erilaisia. Useimmat synteesianalyysit huomioivat ajallisesti niin nykyhetkeä kuin myös tulevaisuutta. (Koskinen 2006, 36, 74.)



Kuvio 1 SWOT-analyysi (Tiedot: Vuorinen 2013, 89)

Tutkimuksessa toteutettu teemahaastattelu mukaili tämän kuvion mukaisia teemoja. Tämän avulla selvitettiin kiinteistön ulkoista ympäristöä sekä sisäisiä asioita.

Paljon käytetyn SWOT-analyysin suosion syiksi Kamensky (2014, 197) esittää seuraavia asioita:

- 1) vahvuudet ja heikkoudet kertovat yrityksen sisäisestä tilasta
- 2) mahdollisuudet ja uhat kertovat yrityksen toimintaympäristöstä
- 3) hyvin laadittu SWOT on oikeassa suhteessa kilpailutilanteeseen
- 4) SWOT antaa kuvan nykytilanteesta ja tulevaisuudesta
- 5) SWOT on helppo tuottaa
- 6) analyysiä voidaan hyödyntää eri alueilla ja tasoilla.

Analyysin helppous voi kuitenkin kääntyä myös sitä vastaan. Jos analyysiä tehdessä puuttuu todellinen toimialatuntemus, vaihtoehtoja ei priorisoida riittävästi, tilanne ei ole todellinen

kilpailutilanne, kritiikkiä ei uskalleta antaa, toimenpide-ehdotukset ovat liian ylimalkaisia tai johtopäätökset eivät perustu SWOT-analyysiin, voi analyysi vääristää tuloksia. Seuraavilla tekijöillä voidaan kuitenkin pyrkiä välttämään edellä mainittuja ongelmia ja tehdä johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset vastaamaan analyysin tuloksia:

- 1) vahvista ja käytä hyödyksi vahvoja puolia
- 2) vältä, poista tai lievitä heikkoja osa-alueita
- 3) hyödynnä mahdollisuuksia
- 4) vältä, lievitä, poista uhkia tai muuta ne mahdollisuudeksi. (Kamensky 2014, 198.)

Myyryläinen (2019, 16) kirjoittaa kirjassaan, että SWOT-analyysin avulla voidaan tarkastella rakennuksen tilaa asumisen kannalta. Tällöin kiinteistöä mietitään suhteessa alueen liikenneyhteyksiin, sijaintiin sekä alueen työpaikkoihin. Liikekiinteistön vastaavassa SWOT-analyysissä taas tulisi huomioida kilpailukykyä, työvoimaa sekä kehittämistä ja onnistumista tulevaisuudessa kilpailijoihin nähden.

Strategian suuntaa valitessa kannattaa SWOT-analyysiä hyödyntää ja tarkastaa onko valittu visio mahdollinen. Mahdollisuuksien ja vahvuuksien osoittautuessa suuremmiksi kuin uhat ja heikkoudet, on strategian avulla vision saavuttaminen mahdollista. Mikäli uhat ja heikkoudet osoittautuvat suuremmiksi, on järkevää miettiä, voidaanko tavoitteita muuttaa tai miten haittoja voidaan pienentää. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 18.) SWOT-analyysistä johdetut toimenpiteet ovat arjessa samaa työtä mitä yritys muutenkin tekee. Analyysin tiedot myös vanhentuvat ajan kuluessa, joten työkalua tulisi hyödyntää jokapäiväisessä työssä ja täydentää jatkuvasti. (Koskinen 2006, 75.)

8-kenttäisen SWOT-analyysin tarkoitus on syventää edellä käsiteltyä SWOT-analyysiä ja pohtia tarkemmin sitä, miten yrityksen sisäiset asiat otetaan huomioon suhteessa ympäristön tuomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tämän laajemman analyysin avulla voidaan tarkastella erilaisia toimintasuunnitelmia, jotka laajempi analyysi mahdollistaa. Laajemmassa pohdinnassa pääsemme pureutumaan siihen, miten yritys voi hyödyntää vahvuuksiaan suhteessa ympäristön mahdollisuuksiin. Miten voidaan varautua uhkiin vahvuuksia hyödyntäen, miten heikkouksia voidaan sovittaa ympärillä oleviin mahdollisuuksiin tai miten yritys voi varautua kriisitilanteisiin, joita heikkoudet ja uhat luovat. Tämän analyysin avulla voidaan luoda suunnitelma, joka käsittelee suojautumiseen ja puolustautumiseen tarvittavaa strategiasuunnitelmaa. Kuviossa 2 kuvatusta 8-kenttä analyysistä puhutaan myös nimellä TOWS-matriisi. (Vuorinen 2013, 90.)

Sisäiset Ulkoiset	Vahvuudet (S) - -	Heikkoudet (W) - -
	Mahdollisuudet (O) - -	Hyödynnä menestystekijät → SO suunnitelma
Uhat (T) - -	Uhat hallintaan → ST suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne → WT suunnitelma

Kuvio 2 Laajempi 8-kenttä SWOT (Tiedot: Vuorinen 2013, 90)

Omassa työssäni tämän laajemman analyysin avulla kohdekiinteistön kehityskohteet ja mahdollisuuksien hyödyntäminen näkyi selkeämmin. Myös vältettävät uhat, jotka voivat aiheuttaa kriisitilanteita tulivat konkreettisemmin esille. 8-kenttä SWOT antaa laajemman näkökulman kohdekiinteistön tilanteesta.

On tärkeä huomioida, kun lähdetään työstämään 8-kenttäistä SWOT-analyysia, sen työjärjestys. Analyysin sisäiset (vaiheet 1-4) ja ulkoiset tekijät (vaiheet 5-8) tulee pitää alkuvaiheessa erillä toisistaan. Kentän vaiheita lähdetään täyttämään numeroinnin mukaisesti ensin sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien alueelta, siirtyen ulkoihin uhiin ja mahdollisuuksiin. Jokaisessa vaiheessa tulee miettiä konkreettisia asioita, joita voidaan realistisesti toteuttaa. Näiden konkreettisten asioiden tulisi olla samaa päivittäistä toimintaa mitä yritys muutenkin tekee. Analyysin kautta tuotujen kehitystoimien pitää tukea arjen tekemistä ja viedä tekemistä kohti tavoitteita. (Koskinen 2006, 74-75.)

Kuviossa 3 on havainnollistettu 8-kenttä SWOT analyysin työjärjestystä numeroinnin avulla, sekä sanallisesti kerrottu mitä kyseisen vaiheen avulla on tarkoitus analysoida.

<div style="text-align: center;">Sisäiset</div> <div style="text-align: right; padding-right: 10px;">Ulkoiset</div>	1. S / Vahvuudet Ne sisäiset asiat, jotka on saatu omin toimin aikaan ja ovat selkeitä kilpailuetuja	2. W / Heikkoudet Sisäiset asiat, jotka omien toimien vuoksi tai niiden puutteen vuoksi ovat heikkouksia
	3. O / Mahdollisuudet Ne olennaiset meistä riippumattomat tekijät, joiden varassa voidaan toteuttaa toiminta-ajatusta. Mitä mahdollisuuksia meillä on?	5. O+S / Menestystekijät Ne sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien varaan luotavat tekijät
4. T / Uhat Ne ulkoiset meistä riippumattomat tekijät, jotka uhkaavat mahdollisuuksia toteuttaa toiminta-ajatustamme	7. T+S / Uhat hallintaan Ne keinot ja vahvuudet, joilla voimme torjua uhkien vaikutusta toimintaamme	8. T+W / Mahdolliset kriisitilanteet Ne katastrofitilanteet, joissa sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat kohtaavat

Kuvio 3 8-kenttä SWOT-analyysin työvaiheet (mukaillen Koskinen 2006)

Omassa työssäni numeroitu 8-kenttäinen SWOT-analyysi helpotti temahaastattelun litteroitujen tulosten sijoittamista oikeisiin kenttiin. Vaikka SWOT-analyysin heikkous on laatijoiden omanäkemyks, sain työssäni tuloksiin hyvin tukea muiden analyysien tuloksista. 8-kenttäisen SWOT-analyysin selkeä etu on, että se täyttää analyysityökalulta vaaditun loogisen ristiriidattomuuden kriteerit. 4-kenttäinen analyysi ei tätä täytä. SWOT-analyysinkin tiedot tulee aika ajoin päivittää kuten kaikkea muutakin tekemistä, jolla pyritään eteenpäin. On myös hyvä huomioida, ettei tukeuduta vain SWOT-analyysin avulla saatuun tietoon, vaan käytetään tukena myös muita mahdollisia analyysityökaluja. SWOT-analyysin heikkoutena voi olla se, että se sisältää laatijoidensa omaa näkemystä, ja voi perustua liikaa olettamuksiin. Asiakaspalautte ja esimerkiksi markkina-analyysit voivat toimia SWOT-analyysin tukena ja antaa tärkeää tietoa toimintaympäristöstä. (Koskinen 2006, 75.)

3 Strategia kiinteistön kehittämisessä

Käsitteenä strategia on vanhimpia ja eniten käytettyjä johtamisen käsitteitä, mutta samalla myös väärin ymmärretty. Strategian avulla on jo tuhansia vuosia sitten voitettu sotia ja johdettu joukkoja, mutta silti liiketoiminnassa käytettävät johtamisen strategiat näyttävät syntyneen vasta 1960-luvun jälkeen. Laaja-alaisuutensa vuoksi strategia käsite mahdollistaa

niin liiketoiminnan, henkilöstön kuin organisaation kehittämisen, mutta myös tästä syystä se voi sisällöltään olla lähes mitä tahansa sen käyttäjä haluaa. Strategian avulla voidaan ratkaista monien erilaisten asioiden menestystä, mutta on tärkeää ensin määritellä mistä strategiassa on kysymys ja miksi se tehdään. (Kamensky 2014, 13-14.)

Kiinteistön kehittämisessä strategian tulisi osoittaa missä vaiheessa elinkaartaan kiinteistö on. Strategiassa määritellään millä organisaatiolla sitä kehitetään, mihin suuntaan ja millä aikavälillä. Kiinteistölle suunniteltu strategia mahdollistaa suunnitelmallisen kiinteistönpidon ja kiinteistöliiketoiminnan. (Hekkanen 2020, 25.)

3.1 Visio ja missio strategian suunnannäyttäjänä

Strategiaprosessi aloitetaan määrittelemällä visio ja mission. Visio on tavoitetilä, johon tulevaisuudessa pyritään. Mission avulla määritetään tarkoitusta ja tehtävää. Strategia on suunnitelma, jonka avulla visio ja missio toteutetaan. Visio ja missio ohjaavat tavoitteita ja päämäärää ja niiden pohjalta luodaan strategia. Strategia ohjaa työtä, jolla tavoitteet saavutetaan. (Levänen 2013, 91-92.) Tavoite johon strategian avulla pyritään, määrittyy vision avulla, se kuvaa tavoitetilaa tulevaisuudessa ja vastaa meille kysymykseen ”mikä on meidän suuntamme”? (Tuomi & Sumkin 2010, 47). Vision tulisi suunnata ainakin 5-10 vuotta eteenpäin riippuen hieman toimialasta (Kamensky 2015, luku 3.3). Uudistuminen vaatii usein kuitenkin aikaa, joten visio on realistisempi tehdä viidelle vuodelle kuin esimerkiksi vain vuoden aikajaksolle. Haasteena uudistuksissa voi olla uuden vision saattaminen laajalle organisaatiolle. (Korhonen & Bergman 2019, 47,48.) Valitettavasti kiinteistöjen rakentamisessa löytyy esimerkkejä liiallisesta lyhytnäköisyydestä. Näissä esimerkkitapauksissa on uskottu, että kiinteistöllä on käyttöä pitkälle tulevaisuuteen, mutta jo viiden vuoden päästä onkin huomattu toimintaympäristön muuttuneen niin, että kiinteistöllä ei ole enää käyttöä. Näitä muutoksia on taas osattava ennustaa kymmeniä vuosia eteenpäin. Visio voidaan kiinteistölle asettaa jopa 20 vuoden päähän ja tähän aikajänteeseen asettaa välitavoitteet omiksi suunnitelmikseen, joiden avulla päästään tavoitteeseen. (Myryläinen 2019, 12-13, 16.) Kamensky (2015, 3.3) mainitsee kirjassaan ”Menestyksen timantti”, että tällaisissa tilanteissa toimialan muutoksista on ehkä tiedetty tai niitä on aavisteltu, mutta niihin ei ole haluttu uskoa.

Vision riskinä voi olla, että sitä ajatellaan liikaa meistä itsestämme eikä niinkään lisäarvoa tuottavana asiakkaille. Tuomi ja Sumkin (2010, 48) määrittelevät hyvän vision kirjassa ”strategia arjessa - oivalluksia organisaatioiden uudistajille” olevan yrityksen näköinen, merkittävä myös asiakkaille sekä yhteistyökumppanuuksia syventävä. Vision tulisi olla tarinaa kertova, helppo muistaa sekä tästä syystä myös lyhyt. Vision laadinnassa onkin hyvä huomioida, että vision tulee olla luotettava, rohkaiseva ja vaativa. Vision tulisi kertoa tarinaa siitä tulevaisuudesta johon strategian avulla pyritään. (Tuomi & Sumkin 2010, 48.) Konkretiaa visiolle voidaan tuoda määrittelemällä sille selkeitä asioita ja tavoite ajallisesti. Tavoitteita ei kannata määritellä liikaa, kahdesta neljään on hyvä määrä. Niiden tulee olla konkreettisia,

jolloin niiden seuraaminen on mahdollista ja lisäksi haastavia, jotta niiden tavoittelu ei ole mahdollista rutiininomaisen työn kautta. Vision voisi määritellä selkeäksi tavoitteeksi, jota tavoitellaan tietyn ajan sisällä. (Lohivesi & Lindroos 2010, 41-42.)

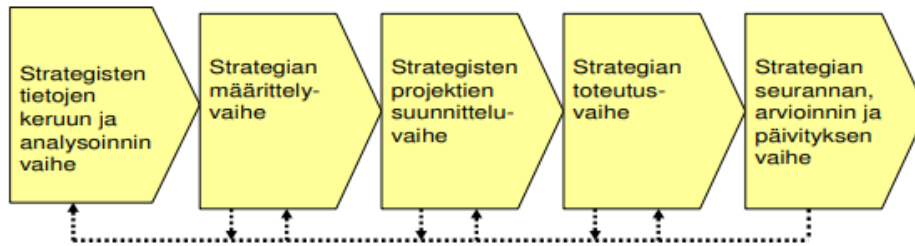
Kiinteistölle luotu visio antaa suuntaa siitä mihin kiinteistön ylläpitoa, kunnostusta ja käyttöä halutaan viedä. Vision avaaminen osaksi strategiaa helpottaa tavoitteiden asettamista sekä niiden saavuttamista. Yksinkertaisimmillaan visio on keino määrittää tavoitteita budjetin avulla pidemmälle tulevaisuuteen. (Grass, Heino, Kaivanto, Koskela & Kulomäki 2013, 175.)

Strategian tulisi olla mukana päivittäisessä työssämme ja määritellä tekemiämme päätöksiä. Teemme useita päätöksiä arjessa jatkuvasti ja jos päätöksillemme ei ole selkeitä perusteita, emme priorisoi oikeita asioita. Strategian tehtävä on ohjata päätöksiämme, jotta emme pitäydy tekemisessämme mukavuusalueella. Mikäli strategia jää toteutumatta tai ei edisty on usein syy siinä, että meillä ei ole ulkopuolista painetta tai määräaikaa asetettu strategiselle muutokselle. (Sutinen & Haapakorva 2021, 40.) Liian usein ajatellaan, että strategian on sitä parempi mitä suurempaa muutosta haetaan. Aliarvioimme pienten muutosten tuomat pidempiaikaiset merkitykset, vaikka usein pieni muutos voi olla paras mahdollinen strategia, joka toteuttaa alkuperäisen tavoitteen. (Sutinen & Haapakorva 2021, 30.) Kirjassa ”Pelastetaan strategia” kerrotaan, että strategia on myös kilpailun luomista ja sen tehtävänä on saada yritys näkymään kilpailijoidensa joukosta parempana tai jopa ylivoimaisena (Sutinen & Haapakorva 2021, 111).

3.2 Strategiaprosessi ja jatkuva strateginen johtaminen

Strategiaprosesseja on monenlaisia, mutta alla kuvattu prosessi (kuvio 4) on hyvin yleinen ja kuvaa prosessia lineaarisesti, jossa tapahtumat seuraavat toisiaan. Strategiaprosessin työvaiheet kuvataan tässä viitenä työvaiheena. Alla olevassa kuvassa Lindroos ja Lohivesi (2010, 29) selkeyttävät prosessin viisi vaihetta seuraavasti:

- 1) tietojen kokoaminen ja analysointi
- 2) strategian määrittely
- 3) strategisten projektien aikataulutus
- 4) toteutusvaihe
- 5) jatkuva seuranta, arviointi sekä päivittäminen.



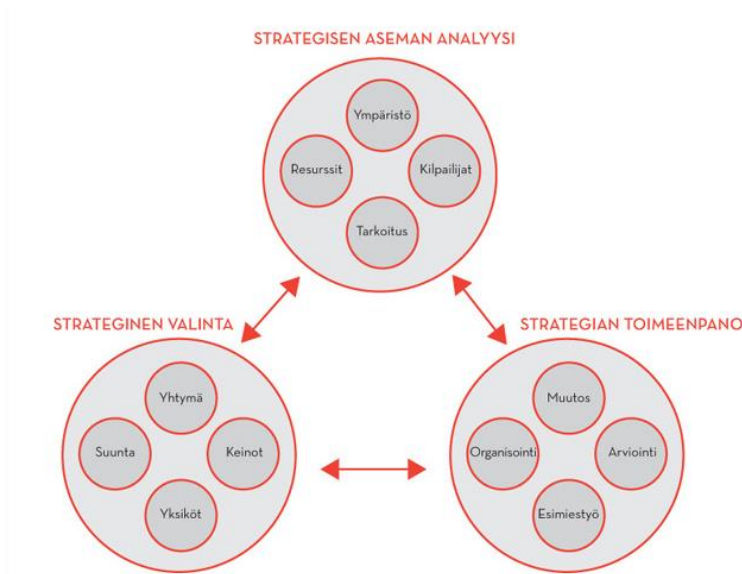
Kuvio 4 Strategiaprosessin viisi vaihetta (Tiedot: Lindroos, Lohivesi 2010)

Tässä tutkimustyössä edellä mainitun prosessin mukaileminen oli järkevää, koska strategiatyö aloitettiin alusta ja tietoa ei ollut kerätty yhteen aikaisemmin. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin strategiaan vaikuttavat tiedot ja sen jälkeen siirryttiin niiden analysointiin. Työn loppuvaiheessa määriteltiin strategia sekä siihen liittyvät kehityskohteet.

Tuorempi ajattelumalli strategisesta johtamisesta ei ole enää yhtä tarkkaa päämäärää tavoitteleva, vaan enemmän muutokseen mukautuvaa, megatrendejä huomioivaa ja prosessimaisempaa strategiatyötä noudattava. Tällä jatkuvammalla strategisella johtamisella pyritään mukautumaan jatkuvaan muutokseen jota ympäristö, megatrendit ja ihmisten päätöksen saavat aikaan. Merkittävimpiä megatrendejä ovat esimerkiksi digitalisaatio, kaupungistuminen ja ilmastonmuutos sekä meillä Suomessakin vaikuttava väestön ikääntyminen. Kaikilla näillä trendeillä on vaikutus strategiseen johtamiseen ja strategian uudistamiseen muutoksessa. (Ritakallio & Vuori 2018, 11.) Halonen kirjoittaa blogissaan kiinteistöalan aikaisemmasta hitaasta reagoinnista megatrendeihin ja viittaa Sitran 2020 viiden megatrendin vaikuttavan kiinteistöalan kaikilla osa-alueilla. Halonen näkee, että alan on jatkossa pysyttävä paremmin muutoksessa mukana ja reagoitava aikaisempaan nopeammin megatrendien tuomiin muutoksiin. (Halonen, 2021.)

Jatkuvampaa strategista johtamista tukeva malli on kuviossa 5 kokonaisuutena, jossa Vuorinen (2013, 43-44) esittää, että vaiheet eivät seuraa toisiaan kronologisesti ja tämä mahdollistaa muuttavassa tilanteessa reagoinnin nopeammin. Tällainen malli jaetaan kolmeen vaiheeseen seuraavasti:

- 1) strategisen aseman analyysi
- 2) strateginen valinta
- 3) strategian toimeenpano.



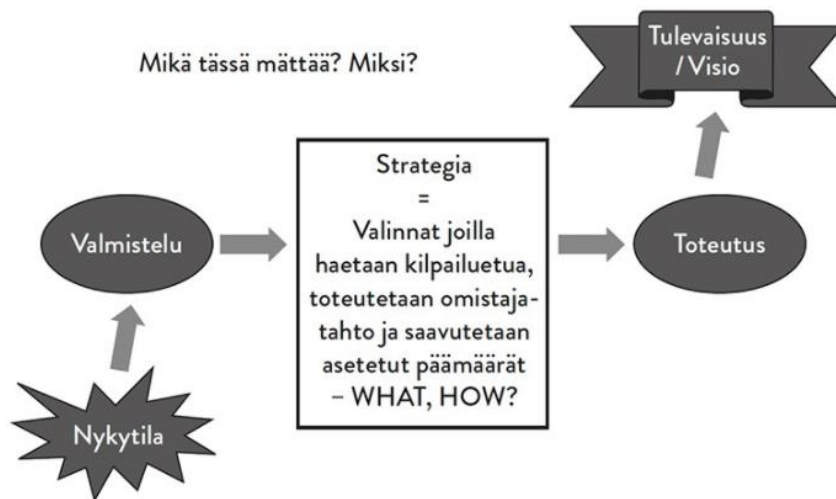
Kuvio 5 Jatkuva strategiaprosessi (Tiedot: Vuorinen 2013, 44)

Omassa työssäni näen, että työn tuloksena saadun strategian työstäminen jatkossa tapahtuu kuvatus strategiaprosessin mukaisesti. Näin strategia pysyy läsnä arjen työssä ja muutoksiin voidaan reagoida nopeammin. Ensimmäisen kronologisesti edenneen prosessin jälkeen ollaan jo matkalla, joten työvaiheita voidaan käsitellä vaihtelevassa järjestyksessä. Näin ollen ensimmäisessä vaiheessa käytettyä prosessia voidaan hyödyntää ja tuloksiin palata tarvittaessa. (Vuorinen 2013, 42.) Tänä päivänä prosessimaisempaa strategiaa tarvitaan yhä enemmän. Ympäristömme muuttuu nopeammin ja tähänkin vaikuttavat jo aikaisemmin mainitut megatrendit. Ne vaikuttavat toimintaympäristöömme useasta suunnasta ja vaikuttavat siihen, että meidän on muokattava strategiaamme jatkuvasti. (Ritakallio & Vuori 2018, 11.)

Edellä mainittujen prosessien lisäksi Sutinen ja Haapakorva (2021, 66) ovat kirjoittaneet prosessista, jossa vaiheita on neljä. Tämä mukailee lähes samoja vaiheita kuin ensimmäinen viiden vaiheen strategia prosessi, josta Lindroos ja lohivesi (2010, 29) ovat kirjoittaneet yli kymmenen vuotta aikaisemmin. Tässä prosessissa ensimmäisenä keskitytään ymmärrykseen ja siihen missä olemme nyt. Toinen vaihe selvittää näkemystä, jossa selvitetään mitä toimintaympäristössä ja markkinassa muuttuu, mitä tulevaisuudelta odotetaan ja mihin muutoksiin tulee reagoida. Kolmannessa vaiheessa päätetään toimista ja neljännessä vaiheessa toteutetaan valitut muutokset. Yksinkertaistettu jatkuvan strategiaprosessin malli, jota Vuorinen (2013, 44) esittelee ei kuitenkaan juurikaan poikkea näistä, vaan jättää ensimmäisen vaiheen tietojen keräämisen ja analysoinnin pois. Muuten vaiheet mukailevat kahta muuta esitettyä prosessimallia.

Strategiaprosessin malleja on tehty useita ja jokaisella on oma lähestymistapansa strategiseen suunnitteluun. Tässä työssä esitellyt eri prosessit, jotka ovat ajallisesti eri

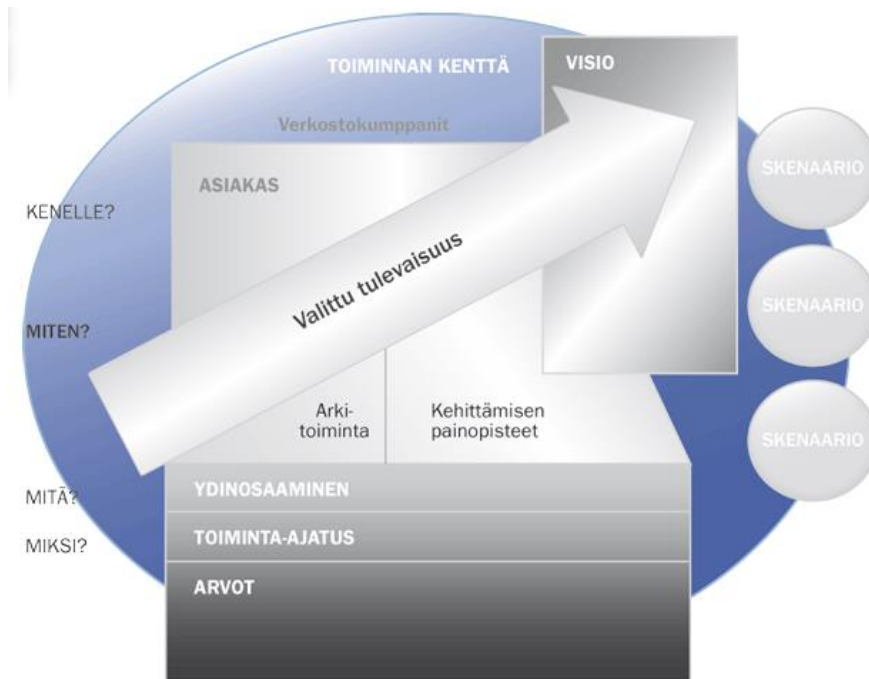
vuosilta, etenevät sisällöllisesti lähes samalla tavalla. Viimeisimmässä Mitronen & Raikaslehto (2019, 93) esittelevät yksinkertaisen mallin (kuvio 6) siitä, mikä voi olla strategiaprosessin viitekehys. Ajan muuttuessa ja toimintaympäristömme megatrendien vaikutuksen paineessa strategiset prosessit selkeästi noudattavat yksinkertaisempaa mallia, joka helpottaa jatkuvamman strategisen työn tekemistä.



Kuvio 6 Yksinkertainen strategiaprosessi (Tiedot: Mitronen & Raikaslehto 2019, 93)

Strategia sisältää peruselementit, joiden kautta saadaan tehtyä strategiset valinnat ja suunta sen toteutukselle. Nykytilan määrittelyyn liittyy tässäkin megatrendit, toimintaympäristö ja kilpailijat. Strategisissa valinnoissa tulee pohtia mitä piileviä tarpeita asiakkaillamme voisi olla ja miten voimme niistä saada kilpailuetua. Entä millä palveluilla ja osaamisella se teemme. Näiden työvaiheiden yhteydessä on myös hyvä tarkistaa ajoittain yrityksen missio, arvot, kulttuuri ja vastuullisuuden määritelmät, jotta strategiamme vastaa myös näihin teemoihin. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 93-95.) Näitä kaikkia edellä esitettyjä prosessimalleja yhdistää samat peruselementit, mutta ajan myötä prosessi on tullut joustavammaksi ja helpommin ymmärrettäväksi. Prosessista on poistunut tietty jäykkyys ja se on tuotu lähemmäs organisaation jokaista tekijää. Strategia ei ole enää vain johdon työkalu. Kiinteistöstrategian luomiseen tarvitaan näkemykseni mukaan selkeä, helposti ymmärrettävä ja visuaalisesti kuvattu prosessi, jotta niin kiinteistön kanssa työskentelevät kuin niiden osakkeita omistavat henkilöt ymmärtävät strategiset toimenpiteet ja niiden vaikutukset.

Strategian esittäminen visuaalisesti helpottaa strategian viestintää. Visuaalisen strategian esittäminen kuvaa samalla kertaa useita eri asioita ja helpottaa näkijää hahmottamaan asioiden suhteita toisiinsa. Sen lisäksi, että kuva näyttää asioiden suhteita, kuvan tulee olla niin yksinkertainen, että sen ymmärtää nopeasti. Helposti ymmärrettävä kuva myös pakottaa tekijän pysymään olennaisissa asioissa. (Ritakallio & Vuori, 2018, 153-155.) Tuomi ja Sumkin (2010, 29) visualisoivat strategian, jossa sen jokaisella osalla on merkityksensä, suhde muihin osiin ja joista koostuu ymmärrettävä kokonaiskuva (kuvio 7).



Kuvio 7 Visualisoitu strategia (Tiedot: Tuomi & Sumkin 2010, 37)

Tässä tutkimustyössä päädyin hyödyntämään tämän kirjan visualisointia, koska koin sen tuovan selkeästi esille tutkimuksessa nousseet kehityskohteet ja niiden yhteyden muuhun toimintaympäristöön. Uskon myös visuaalisen strategiakuvaan hyödyttävän muita kohdekiinteistön kanssa työskenteleviä henkilöitä. Helposti ymmärrettävän strategiakuvaan kautta strategiatyö arjessa helpottuu ja automatisoituu. Päätökset pohjaavat strategiaan ja päätösten tekeminen nopeutuu, jolloin strategiatyöstä tulee jatkuvaa. (Tuomi & Sumkin 2010, 69.) Kirjassa ”Johtaja muutoksen ytimessä” (Korhonen & Bergman, 2019, 123) kerrotaan viestinnästä visuaalisin keinoin ja siitä, kuinka sen avulla saadaan ydinviesti yksinkertaisemmaksi. Toisto on tärkeää myös visuaalisen viestin perille saattamiseksi. Kirjoittajat mainitsevat sen vaativan noin seitsemän toistoa, jotta saavutetaan riittävä toistovoima asian muistamiseksi.

4 Kiinteistön elinkaaren hallinta osana strategiaa

Strategian yksi tärkeä ja iso osa on huolehtia kiinteistön kunnosta. Kiinteistöstrategia on tärkeä osa kiinteistöä ja sen elinkaarta, ja sen suunnittelu tulisi aloittaa jo ennen rakentamista (Myyryläinen 2019, 15). Kiinteistön omistajalle sijoituksen arvo tulee turvata. Kiinteistöä tulee strategian avulla johtaa suunnitelmallisesti, tavoitteellisesti sekä tosiasioihin katsoen. (Hekkanen 2020, 26.)

4.1 Elinkaari, käyttöikä ja kestoikä

Kiinteistön elinkaarta voidaan tutkia useammasta suunnasta sen eri käyttötarkoituksiin tai tuottavuuteen liittyen. Siihen liittyy niin ympäristö näkökulma, juridinen ja taloudellinen elinkaari, sosiaalinen ja toiminnallinen näkökulma sekä tietysti tekninen elinkaari, jota usein huomioidaan ja suunnitellaan eniten. (Levänen 2013, 181.) Strategian yksi tärkeä ja iso osa on huolehtia kiinteistön kunnosta. Isännöitsijän tulee asiantuntijoita hyödyntäen varmistaa, että kiinteistön kunnosta huolehditaan, korjaukset suunnitellaan ajoissa, myös niiden rahoituksen osalta. (Grass ym. 2013, 165.)

Kiinteistön elinkaaren hallinta alkaa jo kiinteistön suunnitteluvaiheessa, ja elinkaareen vaikuttavat useat eri tekijät. Rakennusmateriaalit, niiden rakentamisen aikainen kuljetus ja varastointi, kiinteistön valittu energiamuoto ja monet muut tekijät, jotka täytyy ottaa huomioon koko kiinteistön elinkaaren aikana. Elinkaaritaloudessa käsitellään niin elinkaariarviointia (LCA), kuin elinkaarikustannusta (LCC). Elinkaariarviointi ottaa huomioon mitä ympäristövaikutuksia kiinteistöllä on sen koko elinkaaren aikana, kun taas elinkaarikustannus huomio rakennuksen hankinnan, kunnossapidon, käytön ja mahdollisen uusimisen nykyarvon summaa. (Myyryläinen 2003, 19.)

Kiinteistön taloudellinen elinkaari kattaa ajanjakson, jolloin kiinteistö pystyy täyttämään sille asetetun vaatimuksen sen käytettävyydestä esimerkiksi tietoliikenneverkon suhteen tai toimitilana kalustuksen suhteen. Järjestelmien tai tilojen ikääntyessä ja tultuaan käyttöikänsä loppuun kiinteistön omistaja ei saa enää samanlaista taloudellista hyötyä kiinteistöstä kuin aikaisemmin ja tällöin kiinteistön taloudellinen elinkaari tulee päättymään. (Levänen 2013, 180.) Mikäli kiinteistön käyttöikää halutaan kuitenkin jatkaa, joudutaan se rahoitusmielessä noin 70 % rakentamaan uudelleen arviolta 50-60 vuoden välein (Myyryläinen 2019, 11). Taloudellinen vanheneminen voi tulla kyseeseen myös silloin kun kiinteistön rakennusosat vanhenevat. Teknisesti rakennusosalla voi tällöin vielä olla käyttöikää jäljellä, mutta markkinoille on tullut uusia ja taloudellisesti parempia ratkaisuja. Tällöin kyseisen rakennusosan uusiminen voi olla kannattavaa, vaikka rakennusosa ei teknisesti olisi käyttöikänsä lopussa. (Hekkanen 2020, 16.)

Teknisestä elinkaaresta Levänen (2013, 181) kirjoittaa, että rakennusten elinkaaren on ajateltu olevan noin 50 vuotta, mutta niiden teknisten osien käyttöikä on kuitenkin tätä huomattavasti lyhyempi eli vain noin 20 vuotta. Lyhyin käyttöikä on tietoverkkojen, automaation ja talotekniikan osalta ja noin 30 vuoden jälkeen runko, pintarakenteet ja sähköasennukset tarvitsevat uusimista.

Kiinteistön tekniseen ikään voidaan kuitenkin vaikuttaa, kun huolehditaan sen ajantasaisesta korjauksesta ja ennakoidaan tulevaa. Korjaus ja huoltotoimenpiteet ovat tärkeä osa kiinteistön teknisen elinkaaren hallintaa ja niiden avulla voidaan pidentää teknisten osien käyttöikää jopa kymmeniä vuosia (Ruutu, Kemppainen, & Pakarinen 2020, 76). Hyvällä

hoidolla kiinteistön rakennusosienkin uusimista voidaan siirtää arvioitua pidemmälle. Mikäli tavoitteena on myös kiinteistön tason kohottaminen, voidaan tasoa nostava työ tehdä korjausten yhteydessä. (Myyryläinen 2019, 14.) Taulukossa 1 on listattu kiinteistön keskeisimmät rakennusosat ja niiden arvioidut käyttöiät.

Rakennusosien keskimääräiset käyttöiät			
Rakennustekniikka	vuotta	Talotekniikka	vuotta
piharakenteet	20-30	lämmönsiirtimet, lämmityksen säätölaitteet	15-20
salaojajärjestelmät	40	sähkölämmitteiset vesivaraajat	10-15
perustukset ja alapohjat	50	kupariputket	40-50
julkisivut	40-50	muovi- ja komposiittiputket, sekä galvanoidut teräsputket	50
betonielementtisaumat	20	jätevesiviemärit (riippuen materiaalista)	25-50
ovet ja ikkunat	40-60	patteriventtiilit	15-25
parvekkeet	40-50	ilmalämmityskoneet	25
vesikatot	40-60	sekoittajat ja hanat	15-25
lattiat kuivissa tiloissa	10-50	lattiakaivot	50
seinät ja katot kuivissa tiloissa	20-30	WC-laitteet	20-50
lattiat, seinät ja katot märkätiloissa	20-30	ilmastoinnin LTO, lämmityspatterit, huippuimurit	25

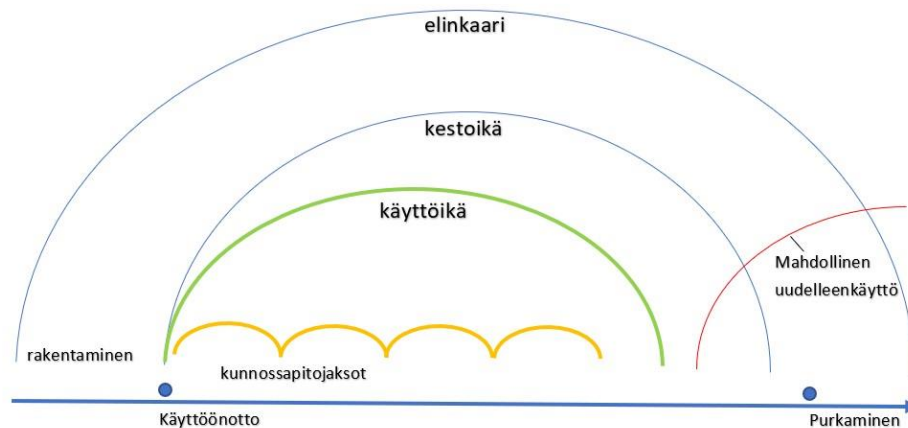
Taulukko 1 Rakennusosien keskimääräiset käyttöiät (mukailten: Ruutu & Kempainen 2020)

Tämän taulukon avulla nähdään kohdekiinteistön ikään liittyvät korjaus- ja uusimistarpeet. Omassa dokumenttianalysissani nousi esille esimerkiksi kohdekiinteistön elementtisaumojen uusiminen, joka tämän taulukon käyttöiän arvion mukaan olisi tullut jo toteuttaa.

Elinkaari, käyttöikä ja kestoikä ovat käsitteitä elinkaaritarkastelun sisällä, mutta niiden välillä on kuitenkin eroja, jotka on hyvä ymmärtää. Näistä määritelmistä tärkein on käyttöikä, joka on kiinteistön hyödyllisyyden kannalta oleellinen. Kiinteistön hyvä käyttöikä saavutetaan silloin kun kiinteistön kunnossapito on oikea-aikaista ja sitä ei laiminlyödä. Käyttöikä voi kuitenkin myös päättyä ennenaikaisesti, mikäli rakennuksen käyttötarkoitus muuttuu kesken sen elinkaaren. Näin voi käydä esimerkiksi liikerakennuksille. (Myyryläinen 2003, 20.)

Elinkaari termiä käytetään myös ajasta, jolloin kiinteistö täyttää sen tuottovaatimuksen, eli sitä on kannattavaa pitää toimintakuntoisena. Tähän taloudelliseen kiinteistön pitoaikaan vaikuttaa myös sen ylläpidon suunnitelmallisuus. Hyvin ylläpidetyssä kiinteistössä taloudellinen pitoaika voidaan jopa ylittää. Asuinkerrostalon taloudellisen pitoajan eli elinkaaren arvioidaan olevan 60 vuotta. (Hekkanen 2020, 17-18.)

Kuviossa 8 havainnollistetaan elinkaaren sisällä käyttöiän ja kestoikäjaksoja, sekä huomioidaan kunnossapitajakso käyttöiän aikana.



Kuvio 8 Kiinteistön elinkaari (mukaillen Myyryläinen 2003, 20)

Kiinteistön käyttöikään vaikuttaa merkittävästi kunnossapito. Mikäli teknisten tai rakenneosien kunnossapitoa siirretään tai laiminlyödään kokonaan, lyhenee kiinteistön käyttöikä. (Myyryläinen 2003, 25.) Kuvion 8 mukaan tutkimuksessa olevan kohdekiinteistön käyttöikä voisi olla noin puolessa välissä ja kunnostus- ja huoltotoimenpiteillä sen käyttöikään voidaan vielä vaikuttaa positiivisesti.

4.2 Kiinteistöstrategia osana laajempaa PTS-ohjelmaa

Tänä päivänä lyhenne PTS-suunnittelu yhdistetään kiinteistöihin liittyvään kunnossapitoselvitykseen lähes poikkeuksetta. Lähtöjään PTS-suunnittelua eli pitkän tähtäimen suunnittelua on kuitenkin käytetty jo strategisen johtamisen ensi vaiheessa, jolloin ei puhuttu vielä strategiasta. Käsitteenä PTS on siis ollut olemassa jo 60-luvun alussa. Tällöin sen painopiste on ollut enemmän taloudellisessa suunnittelussa. (Kamensky 2015, luku 2.1.) PTS-suunnitelma pitää sisällään isomman määrän kiinteistöä koskevia selvityksiä ja dokumentteja sekä kiinteistöstrategian (Kiinteistölehti 2018). Lyhenteen PTS määritelmä on usein määritelty suoraan lyhenteestä pitkän tähtäimen suunnitelmaksi, mutta alan sanasto sekä erikoisalojen termipankki (sanastokeskus ry, 2021) suosittaa käyttämään lyhenteestä sanaa kunnossapitosuunnitelma.

Kunnossapitosuunnitelmalla on suuri merkitys kiinteistön pitkälle tähtäävissä korjauksissa ja tulevaisuuden suunnittelussa, jolla varmistetaan kiinteistön elinkaaren tuottavuus ja arvo strategian mukaisesti. PTS-ohjelmaa voidaan tehdä jopa 100 vuoden mittaisena ja usein tällä suunnitelmalla määritellään silloin kiinteistön rakennusosien todennäköistä elinkaarta, ei niinkään käytön esiin tuomia korjaustarpeita. Kiinteistön käytön myötä esiintyvät korjaustarpeet ohjelmoidaan kunnossapitosuunnitelmalla noin 1-10 vuoden jaksona, jota tulee päivittää joka vuosi. Usein ajatellaan, ettei esimerkiksi uudisrakennus tarvitse vielä alkuvaiheessa PTS-ohjelmaa. Tämä suunnittelemattomuus saattaa myöhemmin ilmetä

yllättävinä ja suurina kuluina kun suuremmat remontit tulevat ajankohtaisiksi ja huomataan, että asiaan kuuluvaa PTS-suunnittelua on laiminlyöty. (Myyryläinen 2003, 55-57.)

Kunnossapitosuunnitelman eli PTS-suunnitelman laatimista varten lähtötietoina olisi kiinteistöstä hyvä olla strategia, huoltokirja, energiatodistus, energiakatselmus, kuntotutkimus, kuntoarvio sekä kunnossapitosuunnitelmaehdotus tai mielellään useampi edellä mainituista selvityksistä. Kunnossapitosuunnitelma 10 vuodelle suositellaan päivitettävän noin 2-3 vuoden välein jatkuvamman kunnossapidon tai kuntokatselmuksen yhteydessä. Kuntokatselmus ei ole laajuudeltaan kuitenkaan yhtä laaja kuin kuntoarvio ja näitä katselmuksia voidaan tehdä useammin kuin kuntoarvioita. (Kiinteistölehti 2018.)

Vastuu PTS-suunnittelusta ja sen ylläpidosta kuuluu henkilölle, joka on nimetty kyseisen kiinteistön johtotehtäviin. Mikäli kyseessä on asunto-osakeyhtiö, PTS-suunnitelman esille tuominen hallitukselle on isännöitsijän vastuulla. Tämän jälkeen se esitettäisiin yhtiölle, joka yhtiökokouksessa tekee päätöksiä kiinteistön suunnitelmista. (Grass ym. 2013, 165.) Kiinteistösijoittajan näkökulmasta yrityksen tulee sisäisesti omassa organisaatiossaan määrittää kuka kiinteistöstä ja sen kehityksestä vastaa. Molemmissa omistusmuodoissa vastuullisen henkilön tulee hyödyntää alan ammattiosaajia PTS-suunnitelmaa laatiessaan (Levänen 2013, 29).

Kiinteistöstrategiassa tulisi ensin määritellä kiinteistön nykytila, josta strategiaa lähdetään valmistelemaan. Sen jälkeen kartoitetaan kehityskohteet ja toimenpiteet. Tämän jälkeen on hyvä viimeistään määritellä visio. Visio kertoo 5-10 vuoden tähtäimellä millainen kiinteistön tavoitetilä on tulevaisuudessa. Kehityskohteiden määrittelyyn voidaan käyttää SWOT-analyysiä. (Hekkanen 2020, 25-26.) Myyryläinen (2019, 16) suosittaa vision tähtäävän kiinteistöstrategiassa vielä tätäkin pidemmälle, yli 20 vuoden päähän.

Kiinteistöstrategian tulisi sisältää erilaisia dokumentteja kiinteistöstä, joissa huomioidaan kiinteistön sen hetkinen tekninen kunto, omistajan tahtotila ja tavoitteet, mahdollisesti käyttäjien tarpeet sekä toiveet. Seuraava kiinteistöstrategian sisällön runko on laadittu Myyryläisen ”Rakennusten elinkaari, energia ja kunto” (2019,17) sekä ”Hyvä hallintotapa taloyhtiössä” (Grass ym. 2013, 250-255) -kirjoja mukailen, joissa kummassakin on luotu strategian runko asunto-osakeyhtiölle, mutta joita voidaan hyödyntää myös muunlaisten kiinteistöjen strategian luomisessa. Strategista tulisi löytyä seuraavat tiedot:

- missio
- visio
- arvot
- rakennuksen nykytila
- vahvuuksien ja heikkouksien arviointi SWOT-analyysi
- muutostarpeet, huomioiden sijainti ja ympäristötekijät
- kiinteistön kunnossapitostrategia

- kiinteistön taloustrategia
- seuranta ja raportointi.

Kiinteistöstrategia on tärkeä työkalu kiinteistön ylläpitoon ja johtamiseen liittyvissä päätöksissä ja sillä voidaan vaikuttaa kiinteistön elinkaareen. Jokaisella kiinteistöllä tulisi olla yrityksen johtamiseen tarvittavan kaltainen strategia, jotta päätöksen teko ja johtaminen olisi helpompaa ja tavoitteet selkeät. Strategian avulla voidaan johtaa yhtä tai omistajan useita kiinteistöjä, mutta sen tulee olla riittävän selkeä, jotta sillä voidaan ohjata päätöksentekoa ja päivittäistä käytännön toimintaa. Strategiaa tulee kehittää toistuvasti eikä sen ole tarkoitus koskaan olla lopullinen. Tilanteiden muuttuessa sitä tulee voida muuttaa. Kiinteistöstrategia viestii sen omistajan tavoitteista, arvoista sekä resursseista ja taloudellisesta strategiasta. (Pesonen 2021, 2021.)

5 Kohdekiinteistön strategiaprosessi

Toimeksiantajan kohdekiinteistö sijaitsee Espoossa ja on rakennettu vuonna 1996. Kiinteistö käsittää 61 asuinhuoneistoa pinta-alaltaan yhteensä 3.639,5m² sekä tontin, jonka pinta-ala on 2.414 m². Kohdekiinteistö on siirtynyt toimeksiantajalle kiinteistökaupassa toukokuussa vuonna 2010. Rakentamisen aikaiset rajoitteet, jotka korkotukilainoitus on tuonut, on poistunut kiinteistöstä vuonna 2015. Kohteen nykytilan kartoitusta lähdettiin tarkastelemaan olemassa olevien asiakirjojen ja eri järjestelmistä löytyvän tiedon avulla. Lisäksi havainnointia kiinteistöllä tehtiin useamman kerran kesän ja syksyn 2021 aikana.

Kiinteistön sijainti on nykyään keskeinen ja sen ympärille on 2000-luvulla rakentunut paljon sen käyttäjiä hyödyttävää infrastruktuuria. Vuonna 2024 liikennöinnin aloittava raidejokeri lisää entuudestaan kiinteistön keskeistä sijoittumista ja parantaa jo ennestään hyviä julkisen liikenteen yhteyksiä. Kiinteistön ympäristössä on niin liikekiinteistöjä, joissa on työpaikkoja, kuin myös muita asuin-kiinteistöjä. Liikekiinteistöissä on hotelli, kauppoja, ravintoloita ja yhteiskunnallisia palveluita. Kaikki nämä lähellä sijaitsevat palvelut vaikuttavat positiivisesti kiinteistön keskeiseen sijaintiin, mutta luovat sen ympärille myös mahdollisia uhkia.

Kiinteistön ikä on tällä hetkellä 25 vuotta, josta se on toimeksiantajan omistuksessa ollut noin 11 vuotta. Dokumenttianalyysin avulla kiinteistöstä löytyi energiatodistus, joka oli tehty joulukuussa 2012 ja se on voimassa joulukuuhun 2022. Lisäksi kiinteistön ostovaiheessa on tehty kuntotutkimus sekä energiakatselmus. Kiinteistö on vuokrauskäytössä ja käsittää 61 erikokoista huoneistoa. Huoneistojen koko vaihtelee noin 38 m² yksiöistä aina 90 m² neliöihin ja kaikissa huoneistoissa on sauna. Lisäksi kiinteistössä on yksi pieni toimitila/kerhuhuone, joka on vuokrattu yhdistyksen käyttöön.

Kehityskohteet, jotka oli asetettu opinnäytetyön tavoitteena olevan strategian osaksi tuli selkeästi esille dokumenttianalyysissä. Työn teoriaosuudessa esitetyt kiinteistön

rakennusosien käyttöiät tukevat myös kehityskohteiden tärkeyttä, koska niiden käyttöiän perusteella ne ovat kunnostamisen tarpeessa. Tukea näiden kehityskohteiden pikaiselle toteuttamiselle saatiin myös kiinteistöllä tehdyn havainnoinnin ja haastattelun kautta.

5.1 Kohdekiinteistön dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysia kiinteistöstä tehtiin sähköisen huolto-ohjelman, dokumenttiarkistossa olleiden dokumenttien ja sähköisen PTS-suunnitteluohjelman avulla. Kiinteistöstä olemassa olevat dokumentit olivat osittain sähköisinä toimeksiantajan järjestelmässä ja osittain paperisina kansioissa. Dokumenttien tarkastelu aloitettiin huolto-ohjelman avulla, josta pystyi seuraamaan kiinteistöllä toteutettuja toimenpiteitä koko kiinteistön omistusajalta, sekä tuomaan ne Exceeliin lajiteltavaksi. Exceeliin tuotujen toimenpiteiden luokittelua tehtiin värikoodien avulla. Useimmin toistuvat ongelmat ja epäkohdat, jotka nousivat esille huoltokirjasta, otettiin tarkasteluun myös kiinteistöllä tehtävään havainnointiin. Kansioitujen dokumenttien läpi käyminen oli hidasta, kansiot olivat eri paikossa ja sisälsi paljon yleistä tietoa kiinteistöstä, jota tässä tutkimuksessa ei pidetty oleellisena. Esimerkiksi talon pohjapiirustukset, joita ei ollut digitoitu. Kansioissa olleet dokumentit sisälsivät paljon sopimuksia ja omistukseen liittyvää tietoa. Niiden analysointi jätettiin vähemmälle, koska niitä ei pidetty tutkimuksen kannalta oleellisina dokumentteina. PTS-suunnitteluohjelman kautta kiinteistöön tehdyt ja tulevat toimenpiteet eivät olleet kovin tarkasti määriteltyjä, mutta niiden avulla sai käsityksen mitä toimenpiteitä oli toteutettu ja mitä toimenpiteitä tulisi pian tehdä.

Dokumenttianalyysin kautta kiinteistöstä löytyi osa kunnossapitosuunnitelmassa tarvittavia dokumentteja, mutta ei strategiaa. Tämän lisäksi kunnossapitosuunnitelmaa ylläpidetään erillisessä PTS-suunnitteluohjelmassa. Useimmat kunnossapitosuunnitelmassa tarvittavat dokumentit oli laadittu kiinteistön omistuksen alkuvaiheessa tai oston yhteydessä, joten niitä ei ollut uusittu toimeksiantajan omistuksen aikana eli viimeisen 11 vuoden aikana. Dokumenttianalyysin kautta nousi esille kiinteistön rakennusosien PTS-suunnitelmat. Elementtisaumausten käyttöiän ollessa 20 vuotta, olisi ne tullut jo uusia kohdekiinteistön elinkaaren aikana. Elementtisaumausten käyttöiän päättyminen ja niiden uusimisen tarve tuli esille myös teemahaastattelun yhteydessä.

Dokumenttianalyysin kautta esille nousi myös toinen selkeä kehityskohde, joka tulisi tehdä kiinteistöllä mahdollisimman pian. Piha-alueen kunnostusta sekä leikkialueen rakenteiden uusimista ei ollut tehty lähivuosina. Viimeisimmät leikkialueen toimittajan turvallisuusraportit vuoden 2019 jälkeen osoittivat, että toimenpiteitä olisi pitänyt kohteessa tehdä jo joitakin vuosia sitten. Tämä sama asia tuli esille myös PTS-suunnitteluohjelman kautta, jossa piha-alueen toimenpiteitä oli merkitty siirrettäväksi vuodesta 2019 alkaen. Molemmissa analyyseissä kiinteistön tuhoeläinhavainnot tukevat myös pihan kunnostuksen tarvetta.

Dokumenteissa mainittiin kiinteistön kasvillisuuden antavan suojaa tuhoeläimen pesille, joten kasvillisuuden vähentämisellä voidaan vaikuttaa tuhoeläimien torjuntatyöhön positiivisesti. Dokumenteista selvisi, että ongelma on ollut kiinteistöllä jo viimeisen vuoden jatkuvasta torjunnasta huolimatta. Havainnointi kiinteistöllä vahvisti ongelman ja torjunnan tehostamisen tarvetta.

Tallennetuissa dokumenteissa oli myös kosteusvauriokorjausten raportit. Näiden raporttien kautta saatiin tiedot asunnoista, joissa oli keittiö tai kylpyhuonetiloja kunnostettu vesivahingon löytymisen yhteydessä. Tätä tietoa tuki myös havainnointit asuntotarkastuksilla. Molemmilla tiedonkeruutavoilla havaittiin kylpyhuoneiden korjausten olleen useimmissa asunnoissa korjauksia vain vaurioituneiden osien osalta, eikä kylpyhuoneita ollut siis saneerattu kohdekiinteistössä kaikissa huoneistossa. Suurin osa kylpyhuoneista ja saunoista on alkuperäisiä ja käyttöikänsä loppu puolella. Käyttöikää kosteidentilojen seinille, lattioille ja katoille annetaan noin 20-30 vuotta.

5.2 Havainnointi kiinteistöllä

Haastatteluiden lisäksi kiinteistön tämänhetkistä tilannetta havainnointiin useaan kertaan kiinteistöllä sekä huoneistotarkastuksilla. Havainnoinnissa huomioitiin kiinteistön yleistä tilannetta, piha- ja leikkialuetta ja niiden siisteyttä, porraskäytävien siivouksen tasoa, ilmoitustaulujen ilmoitusten ajantasaisuutta ja siisteyttä. Lisäksi huomiota kiinnitettiin erityisesti paloturvallisuuteen liittyviin asioihin porraskäytävissä sekä muissa yleisissä tiloissa. Havainnoinnin kautta nousseita asioita vahvisti samankaltaiset tulokset, joita teemahaastattelun kautta oli tullut esille. Alueen levottomuutta ja kiinteistön nuhjuisuutta huomattiin havainnointikäynneillä ja se nousi esiin myös haastatteluissa. Havainnointi dokumentoitiin päiväkirja muotoisesti kohdekiinteistöllä. Päiväkirjamuotoisista dokumenteista kerättiin kehityskohteiksi asiat, jotka useimmin toistuivat dokumenteissa ja jotka nousivat esille myös haastatteluissa.

Havainnoitavat kohteet kiinteistöllä päätettiin etukäteen. Näiden havainnointikohteiden määrittely tehtiin dokumenttianalysissä nousseiden asioiden avulla. Huoltokirjan merkinnöistä ja asukkaiden ilmoituksista nousi toistuvasti samankaltaisia asioita esille, jotka koettiin tärkeäksi ottaa havainnoinnissa huomioon. Huoltokirjan merkinnät löytyivät koko kiinteistön omistusajalta. Lisäksi havainnointikohteeksi nostettiin asiat, jotka tulee kiinteistöllä kiertäessä joka kerta muutoinkin huomioida. Tällaisia huomioitavia kohtia ovat esimerkiksi yleinen siisteys, paloturvallisuus ja leikkialueen turvallisuus, joista kiinteistöstä vastuullisen tulee päivittäisessä työssään olla tietoinen. Myös asuntotarkastusten yhteydessä havainnointia keskitettiin huoneiston sisällä oleviin vanhimpiin rakennusosiin, kuten kylpyhuoneet, keittiöt ja muut huoneiston näkyvät seinä- ja lattiapinnat.

Dokumenttianalysissä esille nousut leikkialueen ja pihan kunnostus huomioitiin myös havainnoinnissa. Piha ei täysin leikkialueen osalta ollut enää nykyisten turvallisuusmääräysten

mukainen ja tästä oli mainittu myös leikkivälinetoimittajan vuosittaisissa kuntoraporteissa. Pihan tilanne tuli esille myös huoltokirjan merkinnöissä asukkaiden ilmoitusten kautta. Kylpyhuoneiden tilannetta havainnoinnissa tarkkailtiin niiltä osin, kun se oli mahdollista asuntotarkastusten yhteydessä. Jokaisen dokumenteissa ilmoitetun vesivahinkoalueiston tarkastaminen ei kuitenkaan ollut havainnoinnin kautta mahdollista, koska ne olivat asuttuja tutkimuksen aikana. Kylpyhuoneiden havainnoissa ei kuitenkaan havaittu mitään mikä olisi ollut ristiriidassa dokumentoitujen tietojen kanssa.

Dokumenttianalysissä esille noussut julkisivusaumausten ikääntyminen oli myös yhtenä havainnoinnin kohteena. Saumausten kunnon tarkistaminen päällisin puolin kuitenkin osoittautui mahdottomaksi, koska se olisi vaatinut enemmän asiantuntijuutta kyseisestä rakennusosasta sekä nostimen, jolla olisi voitu tarkastaa rakennusosaa lähempää.

5.3 8-kenttä SWOT-analyysi kohdekiinteistöstä

Opinnäytetyön haastattelututkimus tehtiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla haastatteleamalla kohdekiinteistön parissa työtä tehneitä henkilöitä. Toimeksiantajayrityksen palveluksessa oli edelleen henkilöitä koko kiinteistön 11 vuoden omistusajalta. Haastatellut henkilöt antoivat kattavasti tietoa, kumpikin siltä ajalta, jonka oli kiinteistön parissa työskennellyt. Teemahaastattelut toteutettiin Teams-kokouksena, jotka sain haastateltavien luvalla nauhoittaa. Haastattelun nauhoittaminen nopeutti huomattavasti itse haastattelutilannetta ja keskustelun litterointi tekstimuotoon tehtiin heti haastattelun jälkeen. Haastattelussa esille nousseet asiat vietiin SWOT-analyyysiin litteroidun haastattelun kautta. Haastateltaville henkilöille kerrottiin ennen haastattelua opinnäytetyön tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta. Lisäksi tähdennettiin, etteivät toimeksiantajan ja haastateltavien nimet tai litteroidut haastattelut tule työssä missään vaiheessa julki.

Haastatteluiden yhteneväisyys oli huomattava, vaikka haastatellut henkilöt olivat toimineet kiinteistön parissa täysin eri aikoina sekä eri toimenkuissa. Ensimmäisen haastateltavavan toimenkuva kiinteistön parissa oli ollut heti sen siirryttyä toimeksiantajalle ja kestänyt noin 5 vuotta siitä eteenpäin hieman eri toimenkuissa. Toinen haastateltava oli toiminut kiinteistön parissa lyhyemmän jakson, mutta viimeisimpänä eli vielä vuoden 2021 keväällä. Tämä haastattelutulosten yhteneväisyys vahvisti päätelmiäni kiinteistön nykyhetken tilanteesta sekä ylläpidon ja korjausten tasosta, jota 11 vuoden aikana oli kiinteistössä toteutettu.

Tutkimussuunnitelmaa tehtäessä tavoite haastateltavien määrästä oli suurempi kuin se mihin päästiin. Kaksi haastatteluun pyydetyistä henkilöistä kokivat, että heillä ei ole riittävää mielikuvaa tai käsitystä kiinteistöstä siinä toimenkuvassa, jossa olivat toimineet omana aikanaan. Tämän vuoksi haastatteluiden otanta jäi suunniteltua pienemmäksi.

Tässä osiossa käydään läpi teemahaastatteluissa esille tulleita asioita, jotka ensin viety SWOT-analyyysiin ja sen jälkeen luotu siitä kuviossa 9 esitetty 8-kenttä SWOT-analyysi.

Ulkoisen ympäristön vasemmalla laidalla mahdollisuudet osuudessa haastateltavat näkivät edelleen kiinteistön sijainnin olevan mahdollisuus, kun huomioidaan ympäristön työpaikat, hyvät julkiset kulkuyhteydet ja liikennöinnin 2024 aloittava raidejokeri. Näiden lisäarvoa tulisi hyödyntää jatkossa enemmän. Uhkana nähdään silti myös toinen puoli keskeisestä sijainnista, joka luo alueelle rauhattomuutta sekä turvattomuutta. Lähialueen hotelli, ravintolat, avohoidon klinikka sekä oman kiinteistön yhteiskäyttöpiha luovat paljon uhkia, joihin emme voi suoraan vaikuttaa. Myös alueen rottaongelma on kiinteistölle selkeä uhka.

Menestystekijät rakentuvat mahdollisuuksia hyödyntämällä ja uhkia hallitsemalla. Tutkimuksessa esille nousseiden tekijöiden kautta menestystekijöiksi tässä kohteessa määriteltiin sijainnin hyödyntäminen kohteen markkinoinnissa lähialueen työpaikoille ja hyviä kulkuyhteyksiä hyödyntäville ihmisille. Näiden tekijöiden avulla voidaan luoda mielikuva laadukkaasta asumisesta hyvällä sijainnilla.

Heikkoudet vahvuuksiksi luodaan mahdollisuuksia hyödyntämällä ja heikkouksia poistamalla. Haastattelussa esille nousi kiinteistön peruskorjaus tai jopa tason nostaminen perusparannuksen kautta. Laajamittainen uudistaminen nostaisi kiinteistön huomattavasti laadukkaammaksi kohteeksi ja näin sen hyvä sijainti nousisi vieläkin parempaan arvoon. Kiinteistön tasoa nostamalla se erottuisi positiivisesti myös alueen muista kiinteistöistä.

Uhat hallintaan kohdassa on uhkia pyritty poistamaan ja vahvuuksia hyödyntämään. Näiden avulla tavoite on näkyä vahvasti kiinteistöllä palvelumallin kautta. Huolehditaan ympäristöstä, kohennetaan kiinteistön piha-alueita ja näin luodaan ympäristöstä huolehtimalla turvallisuuden tunnetta kiinteistön käyttäjiin. Myös yhteisöllisyyttä luomalla asukkaisiin luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutetaan pidempiaikaiseen asumiseen. Myös viestintää parantamalla koetaan, että asukkaat tuntevat yhteenkuuluvuutta.

Mahdolliset kriisitilanteet, johon kiinteistö voisi joutua, mikäli sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat kohtaavat, olisi kiinteistön käyttöään ennen aikainen päättymisen korjausvelan kasvaessa. Ympäristön levottomuuksien aiheuttama kiinteistön käyttäjien poismuutto ja sen myötä taloudellisen tuoton lasku. Nämä kriisitilanteet on hyvä tiedostaa ja pyrkiä toimimaan niitä ehkäisten.

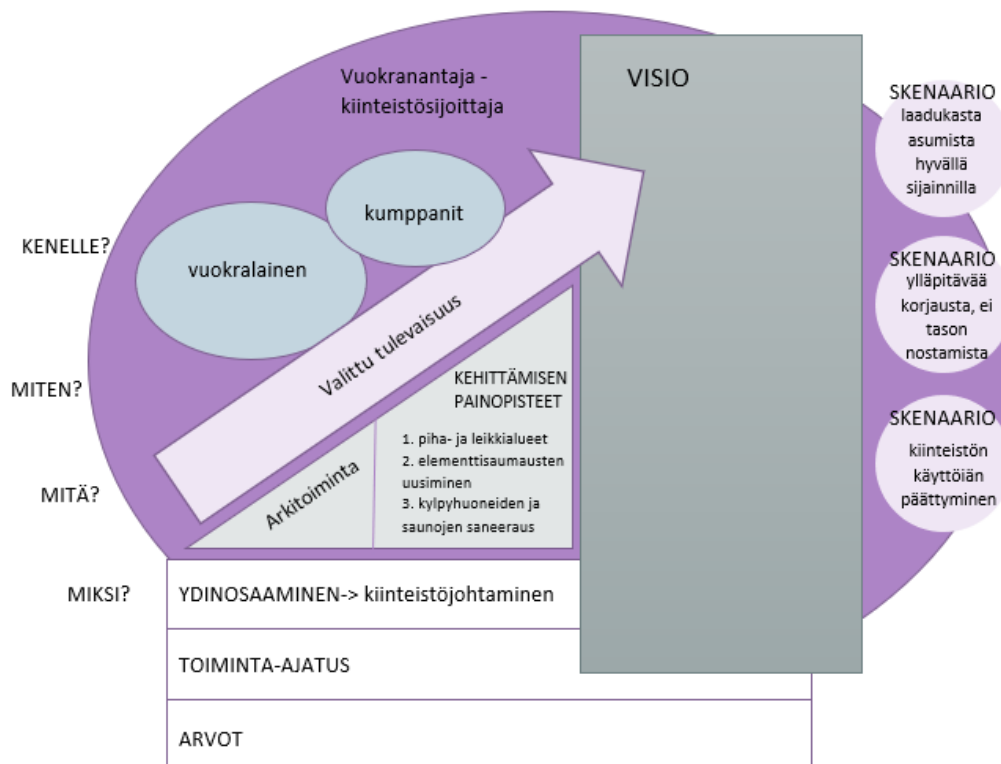
6 Kohdekiinteistön strategia

Kohdekiinteistön strategiaprosessi aloitettiin tutkimustyön rinnalla viitekehyksen strategiaa ja strategiaprocessia hyödyntämällä. Strategiaproessin ensimmäisessä vaiheessa analysoitiin tietoja ja dokumentteja mitä kohdekiinteistö oli olemassa. Samassa työvaiheessa tehtiin myös kehitystutkimuksen tiedonkeruuta. Ennen strategian määrittelyä tehtiin SWOT-analyysi haastatteluja apuna käyttäen ja näistä saatujen tietojen avulla määriteltiin strategiaa ja sen kehityskohteita. Strategiatyön tukena käytettiin myös toimeksiantajan kattostrategiaa, visiota

ja arvoja kohdekiinteistön vastaavia määriteltäessä. Strategiset projektit eli kehityskohteiden työ on osittain aloitettu tämän kehitystutkimuksen aikana.

Kohdekiinteistön strategiassa voidaan edetä SWOT-analyysin pohjalta kahdella eri tasoisella suunnitelmalla. Haastatteluissa nousi esille kiinteistön kokonaisvaltainen perusparannuksen tarve. Tässä kappaleessa kohdekiinteistön strategiaa esitetään kahtena eri tasoisena. Toisessa on huomioitu kiinteistön kehityskohteet ja toisessa laajempi perusparannus.

Tutkimuksen teoriaosuudessa olevan tiedon perusteella ylläpitävä strategia voi johtaa kiinteistön ennenaikaiseen käyttöön päättymiseen, jolloin on harkittava joko kiinteistön purkamista tai laajamittaista peruskorjausta aikaisemmin. Eli ylläpitävällä kevyemmällä korjaamisella tehdään vain kunnossapitokorjauksia ja edetään noin 1-5 vuotta suunnittelussa eteenpäin. Käyttöön ja kunnossapidon jaksotuksesta kerrotaan viitekehyksen elinkaaren hallinnan osuudessa, jossa kerrotaan suunnitelmallisuuden vaikuttavan kiinteistön käyttöikään positiivisesti. Kiinteistöä on sen elinkaaren aikana korjattu vain kevytkorjauksin ilman suurempia rakenneosien korjauksia. Kunnossapitokorjauksia on tehty vain tarvittaessa. Tällä strategialle edettäessä kehityskohteet ovat maltillisempia, mutta niiden avulla voidaan vaikuttaa SWOT-analyysissä esille nousseisiin epäkohtiin. Kuviossa 10 kiinteistön strategia on esitetty visuaalisen mallin mukaisesti niiltä osin, kun se on toimeksiantajan puolesta mahdollista.



Kuvio 10 Visuaalinen strategia kohdekiinteistöä (mukaillen Tuomi & Sumkin 2010, 29)

Kiinteistön kehityskohteiksi tutkimuksen kautta nostettiin kolme asiaa, joista kaksi ensimmäistä ollaan toteuttamassa nopealla aikataululla. Kehityskohteet näkyvät visuaalisen strategiakuvan kautta kehittämisen painopisteinä seuraavasti:

- 1) kunnostetaan kiinteistön piha- ja leikkialueet
- 2) uusitaan käyttöiän päähän tulleet elementtisaumaukset
- 3) saneerataan huoneistojen kylpyhuoneet ja saunat.

Tasoa nostava strategia tarkoittaisi kiinteistön osalta melko pian toteutettavaa perusparannusta, jonka avulla kiinteistön rakennusosien korjaamisen lisäksi niiden tasoa nostettaisiin entisestään ja näin sijainti nousisi vieläkin suurempaan arvoon. Tämä vaikuttaisi myös kiinteistön taloudelliseen strategiaan, koska tasoa nostamalla huoneistoilla saadaan suurempaa vuokratuottoa. Mielikuva kiinteistöstä ja alueesta muuttuisi tason noston avulla. Tämän strategian avulla päästäisiin lähemmäs SWOT-analyysin menestystekijöitä, jotka syntyvät mahdollisuuksia hyödyntämällä ja uhkia hallitsemalla. Taloudellisesti tasoa nostava strategia vaatii kerralla suuria investointeja. Ylläpitävän strategian avulla on helpompi lähteä etenemään ja strategian päivittämisen yhteydessä pohtia uudelleen kiinteistön tulevia toimenpiteitä. Mikäli perusparannusta tämän kiinteistön kohdalla pidettäisiin ajankohtaisena, se vaatisi tarveharkintaa ja laajempia teknisiä tutkimuksia kiinteistön rakennusosien kunnosta ja mahdollisista parannuksista. Perusparannuksessa kiinteistön tasoa voisi nostaa esimerkiksi parvekkeiden lasituksilla, joita ei kiinteistössä ole aikaisemmin ollut, laadukkaampia materiaaleja käyttämällä sekä kiinteistön yhteisiä tiloja nykyaikaistamalla enemmän asukkaiden yhteiskäyttöön.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen lähtökohta oli kehittää strategia kohdekiinteistölle. Tutkimuskysymyksen koskien kiinteistön kehityskohteita, löydettiin hyvin vastauksia tutkimuksessa tehtyjen tiedonkeruumenetelmien avulla. Strategiasta hyötyvät kaikki henkilöt, jotka kiinteistön kanssa työskentelevät tulevaisuudessa. Toimeksiantajan hiljattain kirkastettu strategia on sitoutunut kiinteistöjen elinkaaren hallintaan ja vastuullisen asumisen kehittämiseen. Tämä kehittämistutkimus tukee osaltaan tätä kiinteistön omistajan kirkastettua strategiaa. Työn teoria osuus pohjautui tutkimusmenetelmiin, strategiaan ja strategiaprosessiin sekä kiinteistön elinkaaren hallintaan. Tämän viitekehyksen kautta on tutkittu kohdekiinteistön nykytilaa ja tutkimuksen kautta löydetty sen tämänhetkiset kriittisimmät kehityskohteet, jotka on nostettu kiinteistöstrategian kehityskohteiksi.

Opinnäytetyössä tehdyn teemahaastattelun, dokumenttianalyysin ja kohteella tapahtuneen havainnoinnin kautta saadut tulokset tukevat tämän kehittämistyön tarpeellisuutta. Tuloksista voidaan päätellä, että strategia kiinteistölle on tarpeellinen jo kiinteistön omistuksen

alkuvaiheesta saakka ja sen avulla kehittämisote kiinteistön tulevaisuuteen saadaan johdonmukaiseksi. Strategian avulla kiinteistöistä ja sen kehittämisestä vastuullinen henkilö on ajan tasalla siitä mitä kehityskohteita kiinteistöstrategiaan vuosittain nostetaan. Kehityskohteet voivat olla muutakin kuin rakennusteknisten osien uusimista tai kunnostamista, joten ainoastaan kunnossapitosuunnitelman seuraaminen ei strategiseen kehittämiseen riitä. Esimerkiksi haastattelun kautta esille nousut asukkaiden sitouttaminen yhteisöllisyyden avulla voisi olla yksi strateginen kehityskohde tulevaisuudessa. Tutkimustuloksista erityisesti dokumenttien kautta nousi esille kiinteistön kunnossapito ja sen joidenkin rakennusosien käyttöiän päättymisen. Julkisivuelementtien saumaus, kylpyhuoneiden ja saunojen sekä pihan osalta käyttöikä on päättynyt tai päättymässä. Nämä strategiaan nostettavat kehityskohteet nousivat esille havainnoinnin, haastattelun sekä dokumenttianalyysin kautta. Sen lisäksi, että niiden käyttöikä oli päättynyt tai päättymässä havaittiin myös dokumenttianalyysin kautta, ettei niiden kunnossapitajaksoissa ollut tapahtunut mitään korjaavaa tai tasoa nostavaa korjausta, mikä olisi tehty jokaiseen huoneistoon. Esimerkiksi kylpyhuoneissa oli tehty vain kevytkorjauksia muutamia suurempia vesivahinkosaneerauksia lukuun ottamatta. Kiinteistön korjaustoimenpiteitä huoneistoissa on tehty pääsääntöisesti asukkaan vaihtuessa tai jonkin rakennusosan rikkoutuessa. Toimenpiteitä, jotka olisi tehty systemaattisesti jokaiseen asuntoon samanaikaisesti ei löytynyt minkään tiedonkeruumenetelmän kautta. Julkisivuelementtien saumausten kohdalla päätelmät sen käyttöiän päättymisestä on tehty dokumenttianalyysissa olleen PTS:n sekä haastattelussa esitetyn tiedon kautta. Havainnoinnissa tätä tarkastelua ei ollut mahdollista toteuttaa, koska siihen ei ollut tarvittavaa välineistöä tai ammattiosaamista.

Kehittämistutkimus onnistui hyvin, koska työn tavoitteena ollut strategia saatiin tehtyä ja kohdekiinteistön strategiaan nostettuja toimenpiteitä käynnistettyä osittain jo ennen työn julkaisua. Tieto mitä tässä kehittämistutkimuksessa saatiin haastatteluiden, dokumenttien ja havainnoinnin kautta, tukee teoriaosuudessa esitettyä rakennusosien käyttöikää. Taulukon mukaisesti tutkimuksessa kehityskohteiksi nostetut kohteet on tulleet käyttöikänsä loppu puolelle. Kiinteistön kunnossapidon siirtäminen ja vain ylläpitävän tason säilyttäminen voi huomaamatta kasvattaa kiinteistön korjausvelkaa ja sen perusparannus tulee eteen suunniteltua aikaisemmin. Kiinteistön rakennusosien keskimääräisten käyttöiän taulukko osoittaa, että piha-alueiden ja sen osien käyttöikäin arvioidaan olevan noin 20-30 vuotta, joten näiden kunnostus kohdekiinteistön kohdalla alkaa olemaan ajankohtainen. Pihan kunnostuksella sekä leikkialueen rakenteiden uusimisella on vaikutus ympäristön siisteyteen ja asukkaiden viihtyvyyteen, joten tämän tutkimuksen perusteella se nostettiin yhdeksi strategian toimenpiteistä. Kiinteistön ympäristön ja piha-alueen parannusta on edistetty kartoittamalla mahdollisia tekijöitä ja pyydetty työstä tarjoukset. Palvelua tarjoavat yritykset kävivät paikan päällä tekemässä tarjousta varten mitoituksikäynnin. Tavoitteena on saada työt aloitettua vielä tämän syksyn aikana. Lisäksi pihan leikkialueen kunnostuksesta on saatu tarjous ja työ pyritään yhdistämään pihan muun parannuksen yhteyteen. Tutkimuksessa esille nousi alueen tuhoeläinongelma eli rotat ja tämän osalta on torjuntaa tehostettu. Ongelma oli

torjunnasta huolimatta päässyt kasvamaan viimeisen torjuntajakson aikana. Työn edetessä havaittiin, että kiinteistön kehittäminen ei aina vaadi taloudellisesti suuria investointeja, vaan hieman pienemmälläkin panostuksella voidaan kiinteistön tilaa kohentaa ja sen käyttäjien mielikuvaa kiinteistöstä muuttaa. Sutinen ja Haapakorva (2021, 40) mainitsevat kirjassaan ”Pelastetaan strategia!” usein strategisten tekojen ajatellaan olevan parempia mitä suurempia ne ovat ja pienempien tekojen vaikutusta pitkällä tähtäimellä usein aliarvioidaan.

8-kenttä SWOT-analyysin avulla haastatteluista saatiin rakennettua pidemmälle viety suunnitelma, jonka avulla strategian kehityskohteet oli helppo löytää. Tämän analyysin kautta löydettiin myös kehityskohteita, joita voidaan toteuttaa kiinteistössä nopealla aikataululla ja pienillä investoinneilla. Strategian suuremmat linjat, jotka tähtäävät kiinteistön osittaiseen korjaamisen rakennusosa kerrallaan tai hyvin laajaan perusparannukseen, jolla nostetaan kiinteistön tasoa, vaativat pitkäaikaista suunnittelua, tarveharkintaa sekä taloudellisen tilanteen arviointia laajemmin. Laajemman 8-kenttä analyysin avulla kiinteistön kehityskohteiden lisäksi myös sen mahdollisuudet ja uhat nousivat esille. Näiden näkyminen suunnitelmallisessa kiinteistöstrategiassa auttaa pohtimaan keinoja, joilla uhkia voidaan pienentää tai jopa estää ja mahdollisuuksia taas enemmän hyödyntää.

Tutkimuksen kautta saadun tiedon avulla voidaan huomata kiinteistöstrategian olevan tärkeä työkalu, jotta kiinteistön johtamisessa voidaan nähdä kaikki tarvittavat osa-alueet mitä tulee viedä eteenpäin. Liian usein ajatellaan, että PTS-suunnitelman tekniset dokumentit ovat riittävä taso, jolla kiinteistön tilannetta tarkastellaan. Työn teoriaosuudesta käy ilmi, että PTS eli kunnossapitosuunnitelman tulisi pitää sisällään myös kiinteistöstä tehdyn strategian. Kunnossapitosuunnitelma ilman strategiaa kattaa hyvin kiinteistön rakenteellista ja teknistä suunnitelmallisuutta, mutta kiinteistön kokonaisvaltaiseen johtamiseen tekniset dokumentit eivät ei ole riittävä tiedonlähde. Strategian avulla kiinteistön tilannetta seurataan muutenkin kuin vain sen rakennusosien kunnossapidon kautta.

Tutkimustyön tavoitteena olevan strategian rakentamisessa edettiin kronologisen etenevän strategiaproessin mukaisesti. Jatkossa strategian päivittämistä tehdään jatkuvan prosessimallin mukaisesti visuaalisen strategiakuvan päivittämisellä. Strategiatyötä ei tarvitse joka kerta aloittaa alusta, joten on perusteltua käyttää jatkuvan prosessimallin mukaista prosessia, joka ei etene lineaarisesti eikä sisällä kaikkia viittä vaihetta. Työn tavoitteena ollut strategian julkaiseminen kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön liitteenä ei kuitenkaan ollut mahdollinen työn julkisuuden vuoksi. Toimeksiantajan toiveesta visuaalisesta strategiasta on jätetty pois yrityksen visio, arvot sekä toiminta-ajatus, jotta toimeksiantaja ei käy ilmi työstä. Visuaalinen strategia on esitetty liitteenä niiltä osin, kun työn julkisuus sen mahdollistaa.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa haastateltavien yhtenevät mielipiteet, sekä dokumenttianalyysin ja havainnoin kautta saatu haastattelutuloksia tukeva tieto ja

päätelmät. Haastateltavat olivat toimineet kiinteistön parissa täysin eri aikoina, joten heidän näkemyksensä eivät voineet perustua ajallisesti samaan ajanjaksoon. Ensimmäinen haastateltava toimi kiinteistön parissa vuosina 2010-2015 ja toinen haastateltava vasta vuonna 2021. Kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusotteensa ja voidaan toteuttaa kvalitatiivisen sekä kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Tästä syystä sen luotettavuuden tarkastelu ei ole niin yksinkertaista ja tarkastelussa tulee käyttää käytetyn menetelmän kriteeristöä. (Kananen 2015, 111.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta vahvisti samojen asioiden esille nouseminen kaikissa tutkimusmenetelmissä, sekä haastatteluiden ristiriidattomuus. Teemahaastattelussa mielikuva kiinteistöstä nousi sen heikkoudeksi sekä vahvuudeksi. Tämän ristiriidan selvittämiseksi tein haastattelussa tarkentavia kysymyksiä haastateltaville. Nuhjuinen mielikuva heikkoutena oli yhtenevä tekijä, mutta vain toinen haastateltavista näki mielikuvan myös vahvuutena kiinteistön keskeisen sijainnin kautta.

Kiinteistölle luotu strategia sisältää paljon muutakin kuin kunnossapitosuunnitelman ja siksi on tärkeä huomioida kiinteistön käyttäjät, jotka viime kädessä vaikuttavat osaltaan myös kiinteistön taloudellisen elinkaaren pituuteen. Mikäli kiinteistön käyttäjät kokevat, etteivät he saa rahoilleen vastinetta, koe turvallisuutta tai kotia kodinomaiseksi, he saattavat etsivät vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tällöin vuokranantajan tuotto kiinteistöstä laskee ja taloudellinen elinkaari voi päättyä tavoiteltua aikaisemmin. Tästä syystä nostaisin jatkotutkimuksen aiheeksi kiinteistön käyttäjät, jotta saadaan huomioitua laajemmin vuokra-asujan tyytyväisyyttä ja mielikuvaa kiinteistöstä. Toisena jatkotutkimuksen aiheena näkisin, miten toteutettaisiin prosessinomainen työkalu, jolla kiinteistöstrategian luominen olisi helppoa ja toistettavissa ohjatusti jokaiseen kiinteistösijoittajan omistamaan kiinteistöön. Dokumentti olisi täydennettävissä ajan tasalle vuosittain. Kiinteistön parissa työskentelevät voisivat strategiaa hyödyntää ja tietää mitä kyseisen kiinteistön strategialla tavoitellaan, ja mitkä ovat lähitulevaisuuden edistettävät kehityskohteet. Yhtenä megatrendinä esille nousut ilmastonmuutos on kiinteistöalan kannalta merkittävä tekijä tulevaisuudessa. Suomen kiinteistöjen tuottaessa tällä hetkellä 40 % kasvihuonepäästöistämme, on kiinteistöjen elinkaaren hallinta, energiatehokkuus ja kiinteistöjen johtaminen kestävästi iso tekijä ilmastonmuutoksen hidastamisessa.

Koen kehittyneeni ammatillisesti tämän opinnäytetyöprosessin aikana paljon. Uudessa työssä, uudella alalla, olen saanut mahdollisuuden oppia ja omaksua paljon tietoa kiinteistöjen kehittämiseen ja niiden elinkaaren hallintaan tehdessäni tätä tutkimusta. Uskon, että tämän prosessin aikana sisäistämäni tietoa pystyn hyödyntämään ja laajentamaan tulevaisuudessa kiinteistöliiketoiminnassa työskennellessäni. Erityisesti kiinteistöjen elinkaaren hallinta ja kiinteistöjen kestäväkehitys on tulevaisuudessa merkittävä tekijä alan kehityksessä.

Lähteet

Painetut

Grass, B., Heino, J., Kaivanto, K., Koskela, S. & Kulomäki, M. 2013. Hyvä hallintotapa taloyhtiössä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Hekkanen, M. 2020. kiinteistönpidon laatu ja hyvä isännöinti. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Kaleva, H., Oikarinen, E. & Soutamo, M. 2017. Kiinteistösijoittaminen. Helsinki: KTI Kiinteistötieto Oy.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media oy

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Juvenes Print.

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista -näkökulmia pk-yrityksille. Vantaa: Dark Oy

Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Helsinki: Otatieto.

Myyryläinen, L. 2003. Kiinteistön kunnossapidon ja elinkaaren hallinta. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus

Myyryläinen, L. 2019. Rakennusten elinkaari, energia ja kunto. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Ritakallio, T & Vuori, T. O. 2018. Elävä strategia. Helsinki: Alma Talent

Ruutu, K., Kempainen, A. & Pakarinen, H. 2020. Taloyhtiön hallituksen ABC. Ensimmäinen painos. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Sähköiset

Aarnos, E., Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. PS-kustannus.

Asunto-osakeyhtiölaki 1599/2009. Viitattu 23.9.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599>

Halonen, M. viitattu 15.10.2021. <https://software.festum.fi/blogi/sitran-megatrendien-2020-vaikutus-asumisen-toimialaan/>

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tark. p. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. E-kirja. Alma Talent Oy.

Kamensky, M. 2020. Strategia pähkinänkuoressa. Viitattu 18.9.2021.

<http://kamensky.fi/strategia-pahkinankuoressa/>

Suomen kiinteistölehti 31.7.2018. viitattu 24.9.2021. <https://www.kiinteistolehti.fi/kipi-kortti-kunnossapitosuunnitelma/>

Korhonen, H., Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. E-kirja. Alma Talent Oy.

KTI Kiinteistötalouden instituutti ry. Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet. Viitattu 15.7.2021. <https://kti.fi/wp-content/uploads/Kiinteist%C3%B6talouden-ja-kiinteist%C3%B6johtamisen-keskeiset-k%C3%A4sitteet.pdf>

KTI Kiinteistötieto Oy. Vastuullinen kiinteistöliiketoiminta 2016. Viitattu 16.8.2021.

<https://www.rakli.fi/wp-content/uploads/2019/10/2016-kti-vastuullinen-kiinteistoliiketoiminta.pdf>

Lindroos, J-K, Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. E-kirja. Alma Talent Oy.

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J., Tuohimaa, H. 2007. LAADUKAS SWOT Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Viitattu 2.10.2021. http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf

Mitronen, L., Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Pesonen K. 2021. Strateginen johtaminen taloyhtiöiden asuntojen arvonnostajana. Suomen kiinteistölehti 2021. Viitattu 16.8.2021. <https://www.kiinteistolehti.fi/blogi/strateginen-johtaminen-taloyhtioiden-asuntojen-arvonnostajana/>

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus Oy.

Rakli ry, Sanastokeskus TSK ry. 2012. kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2.laitos. Rakli ry: Helsinki. Viitattu 5.9.2021.

http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kiinteistoliiketoiminnan_sanasto2.pdf

Ruusuvuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia!: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent.

Sanastokeskus Ry. viitattu 3.8.2021. <https://termipankki.fi/tepa/fi/>

Sitra. 2020. viitattu 15.10.2021. <https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuuden-tekijan-tyokalupakki/#kuvittele>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. E-kirja. Alma Talent Oy.

Ympäristö.fi. Ympäristöhallinnon yhteinen verkkosivu. Viitattu 27.7.2021.

<https://www.ymparisto.fi/fi->

[fi-rakentaminen/korjaustieto/taloyhtiot/suunnitelmallinen_kiinteistonpito/Kiinteistonpidon_merkitys/Kiinteistojen_arvo](https://www.ymparisto.fi/fi-rakentaminen/korjaustieto/taloyhtiot/suunnitelmallinen_kiinteistonpito/Kiinteistonpidon_merkitys/Kiinteistojen_arvo)

Kuviot

Kuvio 1 SWOT-analyysi (Tiedot: Vuorinen 2013, 89)	11
Kuvio 2 Laajempi 8-kenttä SWOT (Tiedot: Vuorinen 2013, 90)	13
Kuvio 3 8-kenttä SWOT-analyysin työvaiheet (mukaillen Koskinen 2006)	14
Kuvio 4 Strategiaproessin viisi vaihetta (Tiedot: Lindroos, Lohivesi 2010)	17
Kuvio 5 Jatkuva strategiaproessi (Tiedot: Vuorinen 2013, 44)	18
Kuvio 6 Yksikertainen strategiaproessi (Tiedot: Mitronen & Raikaslehto 2019, 93)	19
Kuvio 7 Visualisoitu strategia (Tiedot: Tuomi & Sumkin 2010, 37)	20
Kuvio 8 Kiinteistön elinkaari (mukaillen Myyryläinen 2003, 20).....	23
Kuvio 9 8-kenttä SWOT-analyysi kohdekiinteistöstä (mukaillen Koskinen 2006).....	29
Kuvio 10 Visuaalinen strategia kohdekiinteistöstä (mukaillen Tuomi & Sumkin 2010, 29)	31

Taulukot

Taulukko 1 Rakennusosien keskimääräiset käyttöiät (mukaillen: Ruutu & Kemppainen 2020)	22
--	----

Liitteet

Liite 1: Keskeiset käsitteet.....	41
Liite 2: 8-kenttä SWOT-analyysi kohdekiinteistöstä	42
Liite 3: Visualisoitu kiinteistöstrategia	43

Liite 1: Keskeiset käsitteet

Aiheen keskeiset käsitteet ovat kiinteistöliiketoiminnan sanastoa sekä liiketalouden strategiaan ja strategianjohtamiseen liittyvää viitekehystä. Näitä kahden eri toimialan käsitteistöä ja viitekehystä läpi käymällä pyritään tutkimuksen tueksi löytämään teoriapohja siihen, miten kiinteistön johtamisessa voidaan hyödyntää liiketaloudessa käytettyä strategiajohtamista.

Kiinteistö sanaa käytetään yleisesti pelkästä rakennuksesta, mutta se käsittää myös kiinteistörekisteriin merkityt maa ja vesialueet ja niihin kuuluvat rakennukset (Rakli ry 2012, 10).

Strategia käsitteenä on hyvin laaja ja yksi vanhimmista johtamisen käsitteistä. Kamensky (2020) määrittelee strategialle kolme toisiaan täydentävää määritelmää seuraavasti:

1. Strategia on tietoinen tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta.
2. Strategia on ympäristön hallitsemista sen tasoon sopeutumalla, siihen vaikuttamalla, sitä muokkaamalla sekä ympäristöä valitsemalla.
3. Strategian avulla hallitaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden vuorovaikutussuhteita, jotta kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan (Kamensky 2020).

Kiinteistön elinkaarihallinta käsittelee sen syklisiä vaiheita maanhankinnasta alkaen kiinteistöstä luopumiseen saakka. Elinkaaren muodostaa niin taloudellinen, tekninen kuin toiminnallinenkin osa kiinteistöä. Myös kiinteistön rakennusosiin kuuluu oma elinkaarensa. (Rakli ry 2012, 11.)

Kunnossapitosuunnitelma laaditaan usein kiinteistöstä kuntoarvion pohjalta ja sitä hyödynnetään korjaussuunnitelmaa tehtäessä. Suunnitelmasta käytetään myös lyhennettä PTS-suunnitelma, jolla viitataan pitkän tähtäimen suunnitteluun. (Rakli ry, 2012, 35.)

SWOT-analyysi on yksi suosituimmista synteesianalyyseista, jota käytetään strategian luomisen työkaluna. Se on kehitetty 60-luvulla ja sitä käytetään 4-kenttä versiona sekä laajempaan 8-kenttä versiona. (Koskinen 2003, 75.)

Liite 2: 8-kenttä SWOT-analyysi kohdekiinteistöstä

<p style="text-align: center;">Sisäiset</p> <p style="text-align: center;">Ulkoiset</p>	<p style="text-align: center;">1. S / Vahvuudet</p> <p style="text-align: center;">Sijainti ja palvelumallimme</p> <p style="text-align: center;">Mielikuva ja sijainti</p>	<p style="text-align: center;">2. W / Heikkoudet</p> <p style="text-align: center;">Kylpyhuoneet käyttökänsä päässä, yleisten tilojen toimimattomuus, nuhjuinen mielikuva kohteesta.</p> <p style="text-align: center;">kiinteistön huono kunto kokonaisuudessa, vaihtuvuus.</p>
<p style="text-align: center;">3. O / Mahdollisuudet</p> <p style="text-align: center;">Sijainti (muu ympäristö, joka on rakentunut ympäriille), Raidejokeri + muu julkinen liikenne</p> <p style="text-align: center;">Ympäristön työpaikat sekä julkinen liikenne</p>	<p style="text-align: center;">5. O+S / Menestystekijät</p> <p style="text-align: center;">Sijaintia ja palvelumallia hyödyntämällä asuntoja markkinoidaan enemmän lähellä tai hyvin kulkuyhteyksien päässä työskenteleville. Rakennamme mielikuvan laadukkaasta ja turvallisesta asumisesta hyvällä sijainnilla</p>	<p style="text-align: center;">6. O+W / Heikkoudet vahvuuksiksi</p> <p style="text-align: center;">Kiinteistön kunnostus ja mielikuvan parantaminen, jotta voimme saada hyödynnettyä kiinteistön hyvän sijainnin ja kulkuyhteydet</p>
<p style="text-align: center;">4. T / Uhat</p> <p style="text-align: center;">Alueen rauhattomuus, yhteiskäyttöpiha ja roskakatokset, lähellä toimiva avohoitopiste.</p> <p style="text-align: center;">Sijainti, lähistön hotelli ja ravintolat, raidejokeri sekä vaihtuvuus. Alueen rottaongelma.</p>	<p style="text-align: center;">7. T+S / Uhat hallintaan</p> <p style="text-align: center;">Palvelumme on olla läsnä kiinteistöllä näkyvämmiin asukkaille, huolehdimme ympäristön viihtyvyydestä ja luomme turvallisuuden tunnetta asukkaisiin. viestimme enemmän yleisesti</p>	<p style="text-align: center;">8. T+W / Mahdolliset kriisitilanteet</p> <p style="text-align: center;">kiinteistön käyttöiän ennen aikainen päättymisen, mikäli korjausvelka kasvaa, ympäristön levottomuuksien aiheuttama vuokralaisten katoaminen ja kiinteistön tuoton laskeminen.</p>

Liite 3: Visualisoitu kiinteistöstrategia

