

5

KIINTEISTÖ- KEHITYSPROSESSI

5.1 Kiinteistökehityksen prosessimallit

Kiinteistökehitysprosessi voidaan kuvata erilaisina malleina. Jokainen prosessi on kuitenkin yksilöllinen, joten mallit ovat viitteellisiä. Kiinteistökehitysprosessi ei ole tosielämässä lineaarinen tai suoraviivainen, vaan tehtäviä tehdään rinnan ja toistetaan iteratiivisesti. Kehittäminen on monimutkainen ja luova prosessi, joka vaatii loogisen etenemisen lisäksi intuitiota. Prosessin jokaisessa vaiheessa tulee huomioida seuraavat vaiheet. Kiinteistökehitys on prosessina poikkitieteellinen, sillä se vaatii ottamaan huomioon muiden muassa poliittiset, taloudelliset, fyysiset, oikeudelliset ja sosiologiset tekijät.

Kiinteistökehitysprosessi voidaan mallintaa usealla eri tavalla. Kykyrin-Kiirak-sen mallissa prosessi jaetaan kuuteen vaiheeseen:

1. Potentiaalisten kehityskohteiden haku
2. Kohteen nykytila-analyysi
3. Uuden liikeidean etsiminen kiinteistölle
 - a. uuden liikeidean kehittäminen
 - b. valitun liikeidean kannattavuusanalyysi
4. Kohteen markkinointi
5. Kohteen rakennuttaminen
6. Kohteen käyttöönotto.

1. IDEAN KEKSIMINEN	Kehittäjä näkee mahdollisuuksia tuntien vallitsevan markkinatilanteen ja tarpeet
2. IDEAN KEHITTÄMINEN	Idealle löydetään sijainti tai sijainnille idea, tarkastellaan toteutettavuutta, mahdollisia käyttäjiä ja kumppaneita, hankitaan oikeus maahan ja laaditaan ehdotuksia ratkaisuksi.
3. KANNATTAVUUSANALYYSI	Suoritetaan markkinatutkimus, laaditaan kannattavuuslaskelma. Esitetään juridiset, fyysiset ja taloudelliset selvitykset yhteistyökumppaneille. Hyväksytetään suunnitelmat viranomaisilla.
4. SOPIMUSNEUVOTTELUT	Kiinnitetään suunnitelmat. Käydään laina- ja urakkasopimusneuvottelut. Päätetään vuokraus- ja myyntiehdot. Haetaan rakennuslupa.
5. SOPIMUSTEN SOLMINEN	Allekirjoitetaan sopimukset (mahdollisesti ehdollisina) yhteishankkeen kumppanuudesta, rakennuslainasta, pitkäaikaisista luotoista, maan-hankinnasta, urakoista, vakuutuksista, vuokrauksesta ja myynnistä.
6. RAKENTAMINEN	Suoritetaan kustannus- ja aikatauluohjausta, suunnittelu sisällön-ohjausta, tehdään toteutuksen valvontaa. Hoidetaan käyttäjistä johtuvat suunnitelmien muutokset.
7. KÄYTTÖÖNOTTO	Koulutetaan käyttäjät, luovutetaan tilat ja otetaan ne käyttöön. Kiinteistö mahdollisesti myydään sijoittajalle ja lainat maksetaan.
8. KIINTEISTÖN JOHTAMINEN	Kiinteistön omistaja johtaa kiinteistön markkinointia, vuokraustoimintaa, hoitoa ja kunnossapitoa sekä toiminnan kehittämistä.

Kuva 5.1. Miles et al. (2000) -kirjan mukainen kiinteistökehityksen prosessimalli. Vaiheista 1–4 voidaan palata alkuun, mikäli kannattavuus osoittautuu heikoksi.

Prosessin päätöksentekohetket ovat jokaisen vaiheen lopussa, jolloin prosessi voidaan myös keskeyttää tai palata aiempaan vaiheeseen tarvittaessa. Kehittämisen jälkeen kiinteistö siirtyy omaisuuden hallinnan piiriin. Mielenkiintoista on että esim. Miles et al. -kirjan prosessimallissa ei ole erillistä markkinointia, vaan markkinointia tehdään koko prosessin ajan. Kykyri-Kiiraksen mallissa on kiinnitetty huomiota kehityskohteen haulle kiinteistönpitäjän kohdesalkusta.

Miles et al 1. Inception of IDEA 2. Refinement of IDEA 3. Feasibility (kannattavuus) 4. Contract 5. Commitment 6. Construction 7. Opening 8. PAF Management	Cadman, Topping 1. Initiation (käynnistys) 2. Evaluation (arviointi) 3. Acquisition (hankinta) 4. Design and costing 5. Permission (lupa) 6. Commitment 7. Implementation 8. Let/manage/dispose	Kykyri, Kiiras 1. Kehityskohteiden haku 2. Nykytila-analyysi 3. Uuden liikeidean haku 4. Markkinointi, myynti 5. Rakennuttaminen 6. Suunnittelu 7. Rakentaminen 8. Käyttöönotto
---	---	---

Kuva 5.2. Kiinteistökehityksen 8-vaiheiset prosessit. Huomaa, etteivät markkinointi, myynti ja rakennussuunnittelu ole erillisinä vaiheina Miles et al. -mallissa, eikä ideointia korosteta Cadmanin mallissa.

Mallit korostavat uuden liikeidean luovaa asemaa. Mallit eivät sisällä varsinaisesti kaavakehitystä, jota tarkastellaan erikseen. Kiinteistökehittäjällä on kaksi toisistaan poikkeavaa lähtötilannetta:

- kehittäjällä on tontti tai kiinteistö, jolle etsitään asiakkaita tai
- kehittäjällä on asiakas, jolle etsitään tonttia tai kiinteistöä.

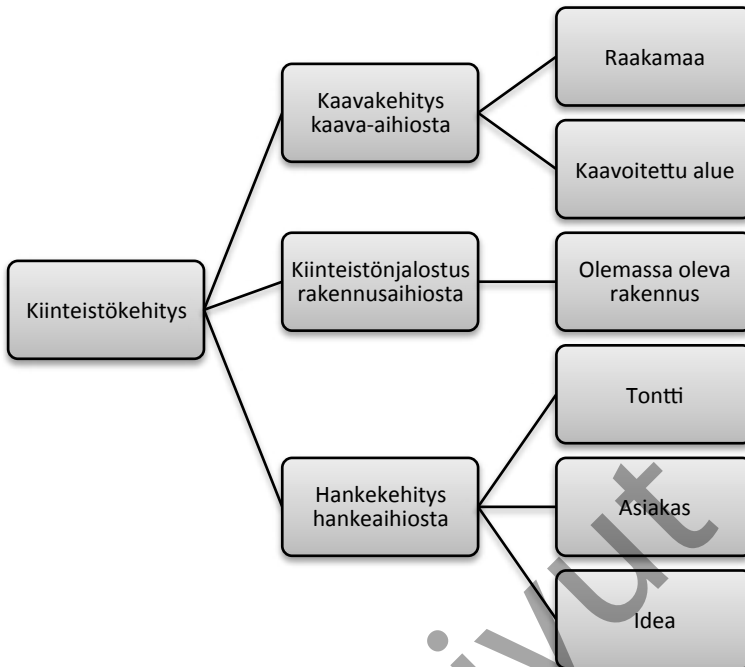
Asiakasta etsivällä kehittäjällä tulee olla laaja potentiaalisten asiakkaiden verkosto (asiakassalkku). Tonttia etsivällä voi olla oma tonttivaranto, josta tonttia haetaan, tai haku on laajempi ja tontin etsijällä on laaja tietämys tonttitilanteesta (tonttisalkku). Molemmat tarvitsevat nopeaa ja sopeutuvaa suunnitteluprosessia ja järkevää tuotteistamista nopeita tarjouksia varten.

5.2 Potentiaalisten kehityskohteiden haku

5.2.1 Kiinteistökehityksen kuusi lähtökohtaa

Kiinteistökehityksen ensimmäinen vaihe on kiinnostavin, luovin ja älyllisesti haastavin osuus. Kehittämisen alkusyötteitä on kolme: kaava-aiho, rakennusaiho tai hankeaiho.

Kaavakehityksessä paras kannattavuus voidaan saada kaavoittamalla raaka- maata tai hakemalla kaavamuutosta olemassa olevaan kaavatilanteeseen, tosin riskitkin ovat suuria. *Kiinteistönjalostuksessa* suurin tuottavuus tulee vanhan rakennuksen tai rakennuskannan korjaamisesta. Tähän voi myös liittyä rakennuksen käyttötarkoituksen muuttaminen. *Hankekehityksessä* hankkeen käynnistäjä voi olla asiakas, tontti tai idea. Asiakas voi olla käyttäjä-, sijoittaja- tai muu rakennuttaja-asiakas, jolla on tarvetta tilalle. Tällöin haetaan sopivaa sijaintia asiakkaan tarpeille ja toiminnoille, tehdään toimintoihin perustuva suunnitelma tiloista sekä mietitään projektin kulku muilta osin. Hankekehitys voi saada alkunsa myös ideasta: kehittäjä rakentaa erillisistä tiedoista aivan uudenlaisen kokonaisuuden. Pelkkä ideointi ei kuitenkaan johda mihinkään. Menestyksen ainekset ovat talouden, yhdyskuntarakenteen, ihmisten käyttäytymisen ja yhteiskunnan ymmärtämisessä. Myös erilaisia kartoituksia tekemällä voidaan hahmottaa ympäristöä ja rakentaa erilaisia uusia kokonaisuuksia. Ei pidä myöskään väheksyä kehittäjän kokemuksen tuomaa näkemystä. Olemassa olevassa kannassa jalostustarvetta



Kuva 5.3. Kiinteistökehityksen lähtökohdat.

ja mahdollisuuksia kuvaavat muun muassa alhainen käyttöaste, alhainen vuokrataso, heikko kunto, ja näiden seurauksena alhainen nettotuottoaste.

5.2.2 Kehityskohteiden hakuperusteita ja reittaus

Tämän vaiheen tavoitteena on löytää asiakkaan kiinteistökannasta kehitystarvetta ja -potentiaalia omaavat kiinteistöt. Potentiaalisten kehityskohteiden haku tehdään asiakkaalta saatavissa olevien vuokra-, tuotto-, arvo- ja kuntokäsitteiden pohjalta. Lisäksi apuna käytetään kiinteistön tunnuslukuja, jotka ovat peruskäsitteistä erikseen laskettuja suhdelukuja. Tunnuslukujen avulla voidaan arvioida kiinteistöjen tuottotasoa ja sitä kautta niiden omistajalle tuottamaa hyötyä. Pisteyttämällä nämä muuttujat voidaan kiinteistöt reitata ja erottaa tällä tavalla kiinteistömassasta ne kohteet, joiden toiminta kaipaavat uudistusta.

Löydettyjen ongelmakohteiden kehityspotentiaali tarkastetaan nykytila- ja markkina-analyysien avulla, ja niiden pohjalta muodostetaan käsitys kiinteistön ongelmakohdista sekä sen mahdollisuuksista. Tämän perusteella voidaan

lähteä kehittämään uutta liikeidea, jonka avulla kiinteistön tuottoa saadaan parannettua. Vaiheen suurin haaste on arvioida luotettavasti kehitystä tulevaisuudessa.

Reittauksella tarkoitetaan menettelyä, jossa yksittäistä kohdetta ja sen markkina-asemaa verrataan muihin vastaaviin kohteisiin jollakin osamarkkinalla. Yleisiä vertailutekijöitä ovat esimerkiksi sijainti Suomessa ja kohteen käyttötarkoitus. Kohdekohtaisia tekijöitä taas ovat mikro- ja makrosijainti kaupungin sisällä, rakennuksen tekniset tiedot, kohteen kehityspotentiaali, vuokrasopimukset ja likviditeetti. Neljän luokan jako voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- A. Liiketoiminnan kannalta tärkeät kiinteistöt
- B. Tuottokiinteistöt
- C. Kehityskiinteistöt
- D. Myytävät kiinteistöt.

Luokka C on kiinteistökehityksen kannalta erityisen mielenkiintoinen, johtaahan se kehitystoimenpiteisiin.

Potentiaalisten kehityskohteiden hakuprosessin lähtötietoina käytetään saatavuuden rajoissa; vuokrat ja käyttöasteet, tuotot ja kulut sekä rakennuksen uudishinta ja nykyhinta kunnon tai iän mukaan. Näiden suhteilla voidaan määrittellä kohdetta kuvaavia tunnuslukuja kuvaamaan vuokratasoa, kuntoa ja arvoja ja saadaan selville kehittämistarve ja mahdollisuuksia. Menettelystä on kaupallinen sovellus (Kj-Kiinteistönjohto Oy EKVA-Elinkaarivaaka).

5.2.3 Kannattavuusanalyysi hankelaskelman avulla

Ensimmäinen vaihe päättyy alustavan hankelaskelman tekemiseen. Siinä arvioidaan kohteen tuotot, arvo ja kustannukset. Arvio koostetaan usein hoitokustannusten arvioista bruttoneliölle sekä vuokrattavien neliöiden määrästä ja keskivuokrasta. Parempi tulos ennen kaikkea ohjauksen näkökulmalta on käyttää ohjelmaperusteista arviota (ks. Haahtela kehitys Oy; TAKU). Tässä vaiheessa huomiota ei kiinnitetä vuokralaisen muutostöihin, kustannusnousuun tulevaisuudessa, vuokra-aikaan tai muihin tekijöihin, jotka tarkentuvat ja tulevat oleellisiksi kehitysprojektin myöhemmissä vaiheissa. Vuokrattavan pinta-alan vuosinettotuotto kapitalisoidaan pääomaksi jakamalla se valitulla korkokannalla. Saatua lukua verrataan projektin investointikustannuksiin. Projektia kannattaa jatkaa, jos kulut ovat tuottoa pienempiä.

Suuri osa kehitysideoista osoittautuu kannattamattomiksi ja hylätään, mikä on kehitysprosessin alkuvaiheille luonteenomaista. Vaikka hankelaskelma näyttäisi hyväksyttävältä, ei se takaa, että idea kannattaa viedä loppuun saakka. Hanke-laskelmaa käytetään projektin kaikissa vaiheissa kannattavuuden analysointiin. Sen lähtötietoja tarkennetaan projektin täsmentyessä, ja näin saadaan vaihe vaiheelta tarkempaa tietoa myös hankkeen jatkopäätöksen tueksi.

5.3 Kohteen nykytila-analyysi

Nykytilaa analysoitaessa tavoitteena on kartoittaa tietyn kehitysaihion vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Nykytila-analyysissä paneudutaan kohteen fyysisiin ominaisuuksiin, ympäristön sekä nykykäytön analysointiin. Nykytila-analyysi antaa kuvan kohteen nykyisen käyttötarkoituksen jatkamis-mahdollisuudesta ja kohteen mahdollisuuksista uuteen käyttöön.

Jos lähtökohtana on tontti, jolla ei sijaitse rakennuksia, tehdään analyysi keskitymällä tontin ominaisuuksiin, erityisesti tietysti kaavan antamiin mahdollisuuksiin. Nykykäytön sijaan tarkastellaan potentiaalisia tontille sijoittuvia toimintoja.

Mikäli kiinteistökehittämisen lähtökohta on raakamaa tai kaavoitettu alue, keskitytään analyysissä potentiaaliin kaavakehityksen vaihtoehtoihin sekä potentiaaliin tontille sijoittuviin toimintoihin. Jos lähtökohta on asiakas, tutkitaan asiakkaan toiminnalliset ja sijainnilliset tarpeet.

Fyysiset ominaisuudet	Ympäristöominaisuudet	Nykykäyttö ja talous
<p>Yleisratkaisut</p> <ul style="list-style-type: none"> tilojen koko ja toimivuus jaettavuus tilatehokkuus tilaratkaisut yhteiskäyttötilat väliseinät <p>Tekniset ratkaisut ja kunto</p> <ul style="list-style-type: none"> kohteen ikä ja kunto rakennusmateriaalit ja laatu tekninen varustelutaso muuntojoustavuus LVIST-järjestelmät 	<p>Yleinen analyysi alueesta</p> <ul style="list-style-type: none"> makrosijainti mikrosijainti kaava kehitysnäkymät alueen toiminnot <p>Tilatarjonta alueella</p> <p>Alueen palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> liiketoimintaa tukevat yksityisille suunnatut <p>Liikenne- ja henkilövirrat</p> <ul style="list-style-type: none"> yksityiset julkiset pysäköinti 	<p>Nykykäyttö</p> <ul style="list-style-type: none"> Vuokralaisten näkymät Kohteen imago Asiakastyytyväisyys Kiinteistönhuolto <p>Nykykäytön talous</p> <ul style="list-style-type: none"> Kiinteistön tuotot Kiinteistön kulut Sopimusten kestot Kiinteistön arvot Kiinteistön reittaus

Kuva 5.4. Nykytila-analyysissä tarkasteltavia kohteita.