

TOIMITILOJEN VUOKRAUS OSANA ASIAKASLÄHTÖISTÄ KIINTEISTÖLIIKETOIMINTAA

Rasila Heidi & Nenonen Suvi



TEKNILLINEN KORKEAKOULU TEKNISKA
HÖGSKOLAN HELSINKI UNIVERSITY OF
TECHNOLOGY TECHNISCHE UNIVERSITÄT
HELSINKI UNIVERSITE DE TECHNOLOGIE
D'HELSINKI

**TOIMITILOJEN VUOKRAUS OSANA
ASIAKASLÄHTÖISTÄ
KIINTEISTÖLIIKETOIMINTAA**

Heidi Rasila & Suvi Nenonen

ESIPUHE

Kiinteistöala on muuttumassa perinteisestä tuoteorientoituneesta kiinteistöliiketoiminnasta nykyaikaiseksi asiakaslähtöiseksi palveluliiketoiminnaksi. Näkökulman kääntäminen kiinteistöstä asiakkaaseen muuttaa myös tuotelähtöisen ajattelutavan palvelulähtöiseksi, koska asiakkaiden moninaisten tarpeiden tyydyttämiseen ei enää riitä pelkkä erinomainen tuote.

Tästä lähtökohdasta syntyi Asiakassuhteiden johtaminen kiinteistöliiketoiminnassa – tutkimushanke. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli ymmärtää paremmin sitä, mistä kiinteistössä vuokralla toimivien organisaatioiden asiakastyytyväisyys ja heidän laatukokemuksensa muodostui. Tämän ymmärryksen kautta kiinteistön omistajilla on mahdollisuus palvella entistä paremmin asiakkaitaan. Tämä raportti pyrkii vastaamaan näihin haasteisiin ja lisäämään ymmärrystä vuokralaisasiakkaasta kiinteistöliiketoiminnassa.

Tutkimuksen rahoittajina toimivat Tekes ja tämän lisäksi viisi yritystä – IVG Polar, Tapiola kiinteistöt, ISS Palvelut oy, Rapal oy ja Pöyry Building Services oy. Näistä yrityksistä kiitos tutkimuksen ohjaukselle kuuluu erityisesti seuraaville henkilöille: Kaj Oksanen, Arto Nummela, Kari Virta, Kai Patja ja Pekka Metsi. Tutkimuksen toteutukseen osallistuivat Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratoriosta tutkimuspäälliköt Jukka Puhto ja Suvi Nenonen sekä tutkijat Heidi Rasila, Anssi Balk ja Nils Gersberg.

Helsingissä 15.11.2007

Suvi Nenonen

SISÄLTÖ

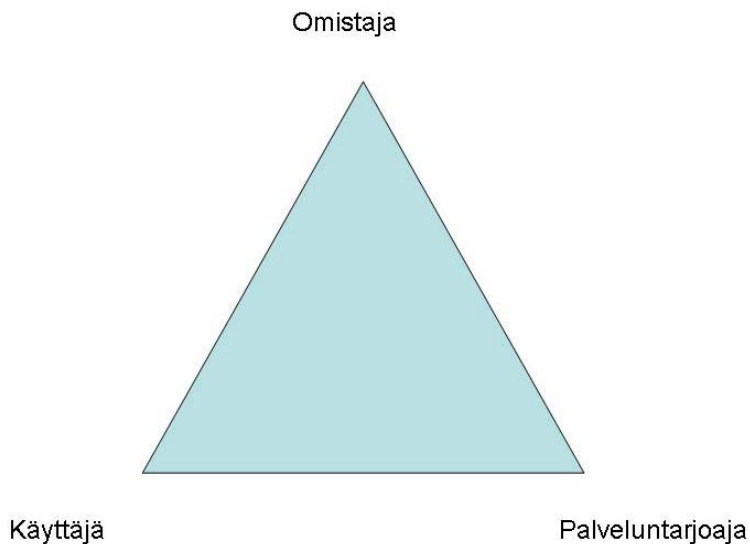
1	JOHDANTO	6
2	TEOREETTINEN TAUSTA	9
2.1	Laadun ja asiakastyytyväisyyden merkitys liiketoiminnalle	9
2.2	Laadun määrittely	10
2.3	Laadun rakentuminen	12
2.4	Laadusta asiakastyytyväisyyteen	13
2.5	Asiakassuhteen tasot	15
2.6	Vertailusta tuplavertailuun	17
2.7	Laadun ulottuvuudet asiakassuhteen tasolla	19
2.8	Teoreettisen osan pohjalta rakentuva malli	25
3	EMPIIRINEN OSA	27
3.1	Vuokraliiketoiminta palveluliiketoimintana	27
	Vuokraliiketoiminnan erityispiirteitä	27
	Laadun ja asiakastyytyväisyyden suhde vuokrausliiketoiminnassa	32
	Voiko vuokrausliiketoimintaa pitää palveluliiketoimintana?	33
3.2	Laadun ja asiakastyytyväisyyden arviointi vuokrausliiketoiminnassa	35
	Tutkimuksen toteutus	37
	Laadun ja asiakastyytyväisyyden ulottuvuudet	38
	Sijainti	39
	Tilaratkaisut	42
	Käytettävyys	43
	Muut vuokralaiset & verkostot	46
	Sopimusasiat	47
	Asiakassuhde	49
	Palvelut	52
	Aineettomat ominaisuudet	55
4	MUUTAMIA KESKEISIÄ ONGELMIA JA MENETELMIÄ NIIDEN PARANTAMISEEN	57
4.1	Asiakkaan tunteminen	57
	Asiakastyytyväisyys asiakassuhteen elinkaarella	58
	Asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen	60
	Tasapainotettu mittaristo	61
	Käytettävyyskatselmus	64
4.2	Palvelunäkökulma	67

Palvelun erinomaisuuden arviointi - Service Excellence	70
Quality Maintained Facilities (QMF)	75
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	79
LÄHTEET	82

1 JOHDANTO

Tausta

Liikesuhteet kuvataan usein yksinkertaistaen kaksinapaisina – suhteen osapuolina ovat ostaja ja myyjä. Vuokrausliiketoiminnassa tähän suhteeseen on totuttu liittämään myös kolmas osapuoli – palveluntarjoaja (ks. kuva 1). Palveluntarjoajilla tässä viitataan niihin toimijoihin, jotka sopimussuhteessa kiinteistön omistajan kanssa tarjoavat kiinteistön huoltoon ja ylläpitoon liittyviä palveluita.



Kuva 1: Vuokraliikesuhteen osapuolet

Omistaja on sopimussuhteessa sekä palveluntarjoajiin että vuokralaisiin, mutta vuokralaisen ja palveluntarjoajien välillä ei ole sopimussuhdetta. Vaikka sopimussuhdetta palveluntarjoajan ja vuokralaisen välillä ei ole, realisoituu palveluntarjoajan toiminta kiinteistön loppukäyttäjän, eli tässä tapauksessa vuokralaisen, arjessa ja vaikuttaa siten merkittävästi siihen miten kiinteistön käyttäjä kokee vuokraamansa tilat. Tästä syystä palveluntarjoajan sisällyttämistä osaksi liikesuhdetta voidaan pitää perusteltuna.

Teknillisen Korkeakoulun Toimitilapalveluiden tutkimusryhmä on viime vuosina tutkinut paljon kiinteistön omistajan ja palveluntarjoajien välistä liikesuhdetta. Tässä raportissa katse käännetään palvelun tarjoajista kohti kolmion kolmatta kulmaa – eli kiinteistön käyttäjää - ja keskiöön otetaan vuokralaiskäyttäjän ja omistajan välinen

(liike)suhde. Tarkoituksena on käyttäjän näkökulmasta ymmärtää sitä mitä asioita kiinteistöltä ja vuokraisännältä odotetaan.

Taustalla tässä pyrkimyksessä on se, että asiakkaiden ymmärtäminen on tullut yhä tärkeämmäksi nykyisessä toimintaympäristössä, jossa kumppanuus, asiakastyytyväisyys ja kestävät liikesuhteet ovat keskeisiä tavoitteita yhä useammalle yritykselle. Kiinteistöalalla ja vuokraliiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä on viime aikoina panostettu paljon asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan periaatteiden käyttöönottoon. Asiakaslähtöisyys ei enää ole enää kilpailuvaltti, vaan se alkaa olla elinehto kilpailluilla vuokramarkkinoilla toimittaessa. Siksi asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen on tärkeää vuokrausliiketoiminnassa.

Tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on edesauttaa vuokrausliiketoiminnan menestymistä ja kehittymistä tuottamalla vuokrausliiketoimintaa harjoittaville yrityksille uutta tietoa toimitilojen käyttäjäyritysten suhteesta toimitiloihinsa ja niihin liittyviin palveluihin. Tutkimuksella pyritään myös edesauttamaan toimitilaresurssien parempaa hyödynnettävyyttä käyttäjäyritysten näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on palveluja ja palvelun laatua sekä asiakastyytyväisyyttä käsittelevä kirjallisuus.

Nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan vastaamalla seuraaviin tutkimussuunnitelmassa määritettyihin tutkimusongelmiin, joiden pohjalta tavoitteena on:

1. johtaa palveluliiketoiminnan teorioista teoreettinen viitekehys asiakkuuksien kehittämiseen vuokrausliiketoiminnassa.
2. tunnistaa toimitilojen käyttäjäyritysten keskeiset asiakastasot ja -ryhmät, jotka asettavat odotuksia toimitiloille ja palveluille sekä arvioivat myös toimitilaresurssien kykyä tukea tiloissa tapahtuvaa toimintaa.
3. tuottaa uutta empiiristä tietoa toimitilakiinteistöjen käyttäjäorganisaatioiden suhteesta toimitiloihin ja organisaation asiakastyytyväisyyden muodostumisesta.
4. selvittää asiakastyytyväisyyden merkitys vuokrausliiketoiminnassa.
5. luoda palvelulähtöinen viitekehys asiakkuuksien kehittämiseen rakennus- ja kiinteistöalalla.

Näihin kysymyksiin lähdetään seuraavassa vastaamaan muutamien rajoitusten. Ensinnäkin, kuten raportin nimestä jo selviää, on mielenkiinnon kohteena vuokrasuhteet

– omissa tiloissa toimivat yritykset rajataan siis tarkastelun ulkopuolelle. Toinen keskeinen raja on se, että tarkastelu keskittyy toimistomaisiin työympäristöihin monitoimijarakennuksissa. Monitoimijarakennuksella tarkoitetaan sellaista rakennusta, jossa toimii useampia yrityksiä. Yhden toimijan itselleen vuokraamat kokonaiset rakennukset rajataan siis mielenkiinnon ulkopuolelle.

Viimein, tutkimuksen mielenkiinnon kohteena ovat pienet ja keskisuuret toimitilat yrityskoosta riippumatta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusta varten tehdyt haastattelut tehtiin pienissä, keski-suurissa ja suurissa yrityksissä, mutta mielenkiinnon kohteena olleessa toimipaikassa ei toiminut kuin 5-60 henkeä.

Jäsennys

Tutkimusraportti alkaa teoreettisella kirjallisuuskatsauksella, jonka pohjalta rakennetaan teoreettinen malli asiakastyytyväisyydestä ja asiakkaan kokemasta laadusta. Tämän jälkeen perehdytään vuokraliiketoiminnan ominaispiirteisiin. Vuokraliiketoiminnan ominaispiirteiden avulla on mahdollista ymmärtää teoreettisen mallin soveltuvuutta vuokraliiketoimintaan.

Empiirisessä osassa lähdetään haastatteluiden avulla selvittämään sitä, mistä vuokralaisasiakkaan asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema laatu muodostuvat. Tavoitteena on hahmottaa ne laadun ja asiakastyytyväisyyden ulottuvuudet, joiden pohjalta vuokralaisasiakkaat toimitilojaan arvottavat. Lisäksi pyritään selvittämään näiden ulottuvuuksien dynamiikka sekä tilastollisen aineiston pohjalta sitä, miten tyytyväisiä näihin ollaan.

Aineistosta nostetaan muutama keskeinen tekijä, joiden osalta asiakastyytyväisyydessä ja asiakkaan kokemassa laadussa on parantamisen varaan. Nämä esitellään tarkemmin ja tavoitteena on ennen johtopäätöksiä esittää muutamia työkaluja, joita vuokranantajat voivat hyödyntää ongelmien pienentämiseksi.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Laadun ja asiakastyytyväisyyden merkitys liiketoiminnalle

Yleisesti hyväksytään ajatus siitä, että laatu ja asiakastyytyväisyys vaikuttavat merkittävästi liiketoiminnan menestyksellisyyteen. Ensinnäkin on esitetty, että laatu ja asiakastyytyväisyys vaikuttavat merkittävästi pitkäikäisten asiakassuhteiden syntymiseen. (Rust and Zahorik 1993; Anderson and Fornell 1994; Harris et al. 2003; Bolton and Lemon 1999) Kyky synnyttää ja ylläpitää pitkäkestoisia asiakassuhteita puolestaan vaikuttaa monen yrityksen menestykseen positiivisesti. (Grönroos 1993; 2000). Heide ja John (1992) esimerkiksi osoittivat, että pitkät asiakassuhteet johtavat parempaan laatuun pienemmillä transaktiokustannuksilla.

Empiirinen tutkimus tukee oletusta, että palvelun laatu on tärkeä asiakassuhteen syntyyn vaikuttava tekijä. Yksinkertaisimmillaan tämä on seurausta siitä, että laadukkaaksi koettu palvelu saa asiakkaan harkitsemaan uusintaostoa (Bolton & Drew 1991; Boulding et al. 1993; Cronin and Taylor 1994). On kuitenkin mielenkiintoista, että tutkimus ei ole pystynyt osoittamaan, että asiakkaan laatukokemus vaikuttaisi ainakaan suoraan asiakassuhteen kestävyys (Venetis and Ghauri 2004). Tämä on osittain seurausta siitä, että vaikka asiakkaalla olisi vakaa aikomus ylläpitää liikesuhdetta, tämä aikomus ei ennusta kovinkaan hyvin sitä pysyykö asiakas liikesuhteessa pitkällä aikavälillä. (Bolton et al 2000).

Tutkimuksessa on todettu myös, että asiakastyytyväisyys ja koettu laatu vaikuttavat asiakkaiden käytökseen. (Cronin and Taylor 1992; Oliver 1993; Woodside et al 1989). Useat tutkijat ovat todenneet, että palvelun laadulla on positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen. (Bolton and Drew 1991 a,b; Cronin and Taylor 1991; 1994; Boulding et al. 1993; Kellogg et al. 1997; Straus and Neuhaus 1997; Roest and Pieters 1997; Shemwell et al. 1998; Söderlund 1998; Boshoff 1997; Hocutt 1998) Asiakastyytyväisyys puolestaan johtaa asiakasuskollisuuteen, kasvaneisiin ostomääriin, ostettavaan tuote- ja palveluvalikoimaan sekä siihen miten asiakas viestii yrityksestä muille potentiaalisille asiakkaille ja siihen, miten laatuongelmat vaikuttavat asiakkaan mielessä (e.g. Anderson, Fornell & Lehman 1994; Eklöf, Hackl & Westlund 1999; Ittner & Larcker 1998; Zeithaml et al. 1996)

Asiakastyytyväisyydellä ja asiakkaan kokemalla laadulla on myös suoria taloudellisia vaikutuksia. (Cox & Dale 2002). Asiakkaat ostavat herkemmin uudelleen samalta palveluntarjoajalta ja suostuttelevat myös muita ostamaan kyseisen yrityksen palveluita (Anderson Fornell 1994; Anderson et al. 1994; Rust et al. 1995; Zeithaml et al. 1996; Bolton et al. 2000) Tämä luonnollisesti synnyttää kassavirtaa yritykselle. On myös esitetty, että tyytyväiset asiakkaat ovat valmiit maksamaan palveluista enemmän, koska

asiakastyytyväisyys pienentää hintasensitiivisyyttä (Zeithaml et al. 1996; Venetis & Ghauri 2004; Anderson 1996). Voidaankin vetää se johtopäätös, että asiakkaan kokema laatu ja asiakastyytyväisyys vaikuttavat yrityksen taloudelliseen menestykseen voimakkaasti (Bolton & Drew 1994; Rust et al. 1995; Zeithaml et al. 1996; Anderson and Sullivan 1993; Bearden and Teel 1983; Bolton & Drew 1991; Boulding et al 1993; Fornell 1992; LaBarbera and Mazursky 1983; Oliver 1980; Oliver and Swan 1989) ja siten yritykset voivat nauttia kasvaneesta taloudellisesta tuloksesta (Aaker and Jacobson 1994; Anderson et al. 1994; Capon et al. 1990; Nelson et al. 1992).

Kuten rivien välistä saattaa lukea, voi olla vaikea erottaa toisistaan asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun positiiviset vaikutukset ja niiden kausaalisuhteet. Kuitenkin voidaan vetää selvästi se johto päätös, että asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema laatu vaikuttavat yrityksen menestykseen positiivisesti – ainakin teoriassa. Seuraavassa lähdetään pureutumaan käsitteisiin ensin laadun näkökulmasta ja sitten määritellään asiakastyytyväisyys laadun kautta. Empiirisessä osassa pohditaan tarkemmin sitä, miten esitetty realisoituu vuokrausliiketoiminnassa - vai realisoituuko se ollenkaan?

2.2 Laadun määrittely

Laatu on monimutkainen ja –ulotteinen ilmiö. Se voidaankin ymmärtää usealla eri tavalla ja erilaisia laadun määritelmiä löytyy lukuisia. Erilaisista tavoista ymmärtää laatu on ansiokkaasti kirjoittanut esimerkiksi Garvin (1988). Garvin määrittelee viisi erilasta laatua:

1. **Ei-materiaalinen laatu.** Esimerkiksi taideteoksen katsoja tietää intuitiivisesti sen laadukkaaksi, vaikka ei pysty määrittämään miksi kyseinen taideteos on laadukas.
2. **Tuotelähtöinen laatu.** Laatu on tarkka ja yksityiskohtaisesti mitattavissa oleva suure. Laatu syntyy tuotteen ominaisuuksista ja erot laadussa näiden ominaisuuksien eroavaisuuksista.
3. **Käyttäjälähtöinen laatu.** Laatu on se, miten hyvin tuote palvelee käyttötarkoitustaan.
4. **Tuotantolähtöinen laatu.** Laatu on tuotantoprosessin toimivuutta, eli tuotannon virheettömyyttä.
5. **Arvopohjainen laatu.** Laadukkuus määräytyy hinta/laatu-suhteen pohjalta. Jos tuote on hintaan/kustannuksiin nähden hyvä, se on laadukas.

Aiempina vuosikymmeninä palvelun laatu nähtiin usein tuote- tai tuotantolähtöisenä muuttujana. Tästä lähtökohdasta ajateltiin laadun olevan objektiivista, se voitiin

määrittää ”ulkoa”. Laatuarvio nähtiin myös globaaliksi, eikä se näin ollen liittynyt yksittäisiin vaihtosuhteisiin. Tästä seuraa se, että palvelun laatua saatettiin arvioida jo ennen varsinaista palvelutapahtumaa. Näin asiakas saattoi vertailla palveluntarjoajien laatua jo ennen toimittajan valintaa ja valita laadukkaimman palvelun tarjotuista. (ks. esim. Bitner 1990; Bolton & Drew 1991; Parasuraman, Zeithaml and Berry 1988; vastakkainen näkemys, ks. Söderlund 2001)

Tuotelähtöisestä näkökulmasta voidaan siis määrittää objektiivisesti ne tuotteen tai palvelun ominaisuudet, joilla asiakkaat laatua arvioivat. Lisäksi on mahdollista määrittää ”asiakkaiden puolesta” se, miten laadukkaita nämä ominaisuudet ovat. Tuotelähtöisessä laatuksityksessä ei huomioida millään tasolla sitä, että palvelun tuottajan tai tuotteen valmistajan näkemys siitä, mitkä ominaisuudet vaikuttavat laatuun, ei ole välttämättä yhtenevä asiakkaan näkemyksen kanssa. Asiakkaalle saattaa esimerkiksi olla yhdentekevää kuinka kestävä tuote on, kun taas valmistajan näkökulmasta tämä voi olla tärkein laatuominaisuus. Esimerkiksi materiaalit voidaan laittaa paremmuusjärjestykseen ja todeta, että paremmasta materiaalista valmistettu tuote on laadukkaampi. Tämä ei luonnollisesti kerro mitään asiakkaiden preferensseistä tai siitä, että eri käyttötarkoituksissa eri materiaali saattaa olla parempi.

Tämän ideologian pohjalta on luotu esimerkiksi Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985) palvelun laadun malli, jossa laadulle määritetään 5-10 laadun ulottuvuutta (ominaisuutta), jotka kirjoittajien mukaan ovat yleismaailmallisia (tuotelaadun puolella ks. Garvin 1988). Heidän mallinsa pohjalla on ajatus siitä, että on mahdollista määrittää kaikkien yhteisesti jakama käsitys laadukkaasta, ideaalista tai parhaasta mahdollisesta palvelusta laatuvertailun perustaksi (ks. esim. Parasuraman, Zeithaml ja Berry 1985; 1988; Teas 1994). Ajattelutapa on siis puhtaan tuotelähtöinen.

Myöhempi tutkimus on kuitenkin kyseenalaistanut mallin tuotelähtöisen laatuajattelun. Tutkimusten mukaan palvelun laadulle ei voida esittää yleismaailmallisia ulottuvuuksia. Asiakkaat käyttävät joko harvempia tai useampia ulottuvuuksia kuin alkuperäisessä palvelun laadun mallissa esitettiin. Tutkimuksissa on myös huomattu se, että asiakkaat hahmottavat esitetyt ulottuvuudet eri tavoin. Usein on myös niin, että eri asiakkailla on erilainen käsitys siitä, mikä on laadukasta ja mikä ei (ks. esim. Kettinger and Lee 1994; Carman 1990; Saleh & Ryan 1992; Babakus et al. 1993)

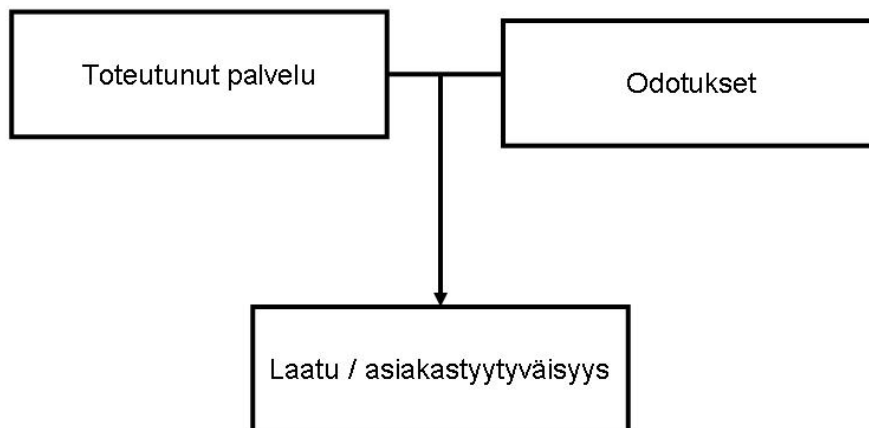
Näyttäisikin siltä, että laadun tarkasteleminen käyttäjälähtöisesti on monessa tilanteessa hedelmällisempää kuin tuotelähtöinen lähestymistapa (ks. esim. Hansen & Bush 1999). Voidaankin puhua asiakkaan kokemasta laadusta (*customer perceived quality*) kun halutaan erottaa tuotelähtöinen laatuajattelu käyttäjälähtöisestä ajattelusta. Tällöin laadun ulottuvuuksia ei oteta annettuina ja lähdetään siitä, että asiakas määrittää mikä on laadukasta ja mikä ei. Tämä tarkastelutapa on omaksuttu tämän työn lähtökohdaksi. Asiakaslähtöisesti laatu voidaan määritellä yksinkertaisesti seuraavalla sekä teoreettisessa että empiirisessä kirjallisuudessa laajasti käytetyllä tavalla:

Laatu: Laatu on sitä mitä asiakas tahtoo sen olevan.

2.3 Laadun rakentuminen

Asiakkaan kokeman laadun hahmottamisessa on lähdetty siitä, että asiakkaan kokema laatu rakentuu kokemuksen ja odotusten vertailusta. Tämän lähestymistapa omaksuttiin jo 1980-luvulla monien tieteenharjoittajien toimesta. (Parasuraman, Zeithaml ja Berry 1988, Grönroos 1982; Churchill and Suprenant 1982.) Taustalla on ajatus siitä, että asiakas vertaa kokemaansa palvelua niihin odotuksiin, joita hänelle on muodostunut ennen varsinaista palvelukokemusta. Tästä vertailuprosessista voidaan käyttää nimitystä vahvistaminen (*disconfirmation*) (ks. esim. Parasuraman, Zeithaml ja Berry 1985).

Jos asiakas kokee palvelun ylittävän hänen sille edeltä käsin asettamat odotukset, kokee asiakas palvelun laadukkaaksi. Jos taas palvelu koetaan jollakin tavalla odotettua heikommaksi, asiakas katsoo palvelun laadun heikoksi. Jos edelleen asiakkaan odotukset eivät ylity eivätkä alitu, suhtautuu asiakas laatuun neutraalisti. Tällainen lähestymistapa laatuun on laajasti hyväksytty ja sitä on käytetty paljon tutkimuksen lähtökohtana Oliver 1980; Tse and Wilton 1988; Woodruff et al. 1983)



Kuva 2: Laatukäsityksen muodostuminen

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1991) rakensivat edellä esitetyn pohjalta palvelun laadun kvantitatiivisen mittausmenetelmän (SERVQUAL). Tässä menetelmässä kyselyn avulla pyritään selvittämään ensin asiakkaan palveluun liittämät odotukset ja toiseksi sen, kuinka nämä odotukset toteutuivat. Vertailuun perustuvaa laadun muodostumista ja SERVQUAL -menetelmää on myös kritisoitu. Cronin and Taylor (1992; 1994) muistuttavat, että ei ole olemassa varsinaisia todisteita siitä, että laatu muodostuu paradigman osoittamalla tavalla. Heidän näkemyksensä mukaan laatu perustuu ainoastaan koettuun laatuun, eli vertailu odotusten kanssa on heistä turhaa. Tältä

pohjalta he kehittivät SERVQUAL:ille kilpailevan version SERVPERF, jossa laatua mitataan yksinomaan kokemusten kautta.

Cronin ja Taylorin empiiriset kokeet SERVPERF menetelmällä osoittivat, että pelkästään kokemuksiin perustuvat menetelmät ovat vähintään yhtä hyviä kuin SERVQUAL:in kaltaiset menetelmät, joissa tutkitaan sekä kokemuksia että odotuksia. Myös monet muut empiiriset tutkimukset ovat vahvistaneet sitä käsitystä, että SERVPERF on menetelmällisesti parempi kuin SERVQUAL. (ks. esim.: Carman 1990; Bolton & Drew 1991a,b; Churchill & Suprenant 1982; Mazis et al. 1975; Woodruff et al. 1983; Babakus & Boller 1992; Zhou 2004; Boulding et al. 1993; Brown et al 1993; Teas 1993;1994)

SERVPERFin menetelmällisellä paremmuudella on pyritty todistamaan se, että laatu ja asiakastyytyväisyys perustuisivat yksinomaan kokemuksiin (Cronin & Taylor1994). Menetelmällinen paremmuus ei kuitenkaan välttämättä todista sitä, että laatu ja asiakastyytyväisyys perustuisivat yksinomaan kokemukseen, odotusten ollessa merkityksettömiä. Voi hyvinkin olla niin, että vastatessaan SERVPERF kysymyksiin vastaaja tekee toteutunut/odotettu vertailun mielessään, vaikka kysytään vai toteutumaa.

Toisaalta on tärkeä huomata, että SERVQUAL:iin vastatessaan asiakkaan voi olla hyvinkin vaikea tuoda julki odotuksiaan, vaikka hänellä sellaisia olisi. Tämä johtuu osaltaan siitä, että odotukset eivät välttämättä ole täysin selviä asiakkaalle itselle, jolloin niiden esiin tuominen voi olla vaikeaa. Esimerkiksi Ojasalo (2001) esittää, että tietyissä tilanteissa palvelun piirteet ja elementit voivat olla asiakkaalle niin itsestään selviä, että niitä ei aktiivisesti mietitä tai edes tiedosteta. Tällöin asiakkaalle voi olla vaikeaa tai mahdotonta arvioida omia odotuksiaan, vaikka hänellä sellaisia olisikin.

Tutkimus ei olekaan pystynyt todistamaan laadun ja asiakastyytyväisyyden syntymekanismeja aukottomasti. On löydettävissä hyvät perustelut kokemus/odotus vertailun puolesta että sitä vastaan. Kokemusten ja odotusten vertailu on kuitenkin laajasti käytetty ja hyväksytty lähtökohta tutkimukselle. Toisaalta voidaan ajatella, että kun esitetty malli sisältää sekä kokemukset että odotukset, niin pelkästä kokemuksiin perustuvasta lähestymistavasta jää odotukset pois. Lähestymistapa jossa huomioidaan sekä odotukset että kokemukset on turvallinen ratkaisu, kun se ei sulje pois kilpailevaa lähestymistapaa.

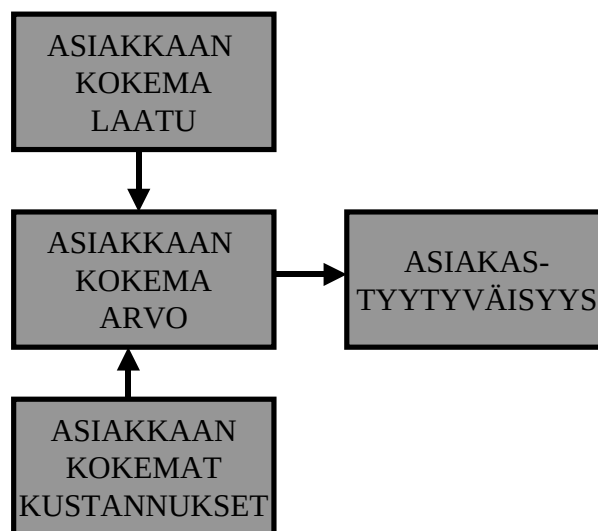
2.4 Laadusta asiakastyytyväisyyteen

Suhdemarkkinoinnin kirjallisuudessa laadun ja asiakastyytyväisyyden suhteesta on esitetty erilaisia käsityksiä. Jotkut kirjoittajat ovat olleet jopa sitä mieltä, että termeillä laatu ja asiakastyytyväisyys tarkoitetaan samaa ilmiötä (ks. esim. Dabholkar 1993; Gross 1997; Iacobucci 1994). Kuitenkin yleensä näiden termien takana nähdään erilliset ilmiöt (Caruana 2002; Grönroos 2003; Eggert & Ulaga 2002; Cronin & Taylor 1992; Oliver 1993; Parasuraman & al. 1994; Rust & Oliver 1994). Myös asiakassuhteen

laadusta puhuttaessa on omaksuttu tämä, jälkimmäinen ajattelutapa (Liljander & Strandvik 1995)

Perinteisesti on ajateltu, että laatu synnyttää asiakastyytyväisyyden (rakennus- ja kiinteistöalalla ks. esim. Barrett 2000; Kärnä 2004). Kuitenkin, kun on tutkittu asiakastyytyväisyyden ja laadun välistä suhdetta, on huomattu, että asiakkaan kokema arvo toimii välittävänä tekijänä laadun ja asiakastyytyväisyyden välissä. Tämä tarkoittaa sitä, että korkea laatu ei välttämättä kanavoidu suoraan asiakastyytyväisyydeksi. Asiakas vertaa hyödykkeen hyötyjä ja sen kustannuksia ja jos kustannukset ovat hyötyjä suuremmat, ei asiakas ole tyytyväinen, vaikka hyödyke olisi hyvinkin laadukas. (Ks. esim. Caruana & al. 2000; McDougall & Levesque 2000; Eggert & Ulaga 2002).

Saman on havainnut myös Grönroos (2000). Hänen mukaansa asiakas vertaa laatukokemusta ja kustannuksia (myös muut kuin suorat rahalliset kustannukset). Tämän vertailun lopputuloksena syntyy asiakkaan kokema arvo. Jos asiakkaan kokema arvo on positiivinen, asiakas on tyytyväinen. Jos arvo on puolestaan negatiivinen, on asiakas tyytymätön. Edelleen neutraaliksi koettu arvo johtaa neutraaliin asemaan suhteessa asiakastyytyväisyyteen. Tämä on esitetty kuvassa 3. Voidaankin ajatella, että asiakastyytyväisyys muodostuu vertaamalla laatua koettuihin kustannuksiin.



Kuva 3: Suhde asiakkaan kokeman arvon, asiakastyytyväisyyden ja laatukokemuksen välillä (Grönroos 2002)

Tämä näkemys on jossain määrin ristiriidassa aiemman kirjallisuuden kanssa. Tyypillisesti asiakastyytyväisyys on määritelty seuraavalla tavalla: ”asiakastyytyväisyys muodostuu siitä, kuinka tuote täyttää tai ei täytä ostoa edeltävät odotukset” (ks. esim. Peter and Olson 1996). Tässä on hyödynnetty jälleen odotettu/koettu vertailua.

Asiakastyytyväisyys syntyy siis samoin kuin laatukäsitys; Jos kokemukset ylittyvät, on asiakas tyytyväinen, jos alittuvan, on tämä tyytymätön ja jos kokemukset ja odotukset ovat yhtä suuret suhtautuu asiakas neutraalisti, eli hän ei ole tyytyväinen muttei tyytymätönkään.

Kun sekä laatu, että asiakastyytyväisyys perustuvat samanlaiseen vertailuun, on käsitteiden ero jäänyt usein epäselväksi. Toisaalta termejä on käytetty ristiin ja niitä on käytetty korvaamaan toinen toistaan. Esimerkiksi Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1988) määrittivät, että ero laadun ja asiakastyytyväisyyden välille syntyy siitä, miten odotukset määritellään. Eli heidän mukaansa laadusta puhuttaessa muotoillaan kysymys muotoon mitä asiakas voisi (would) odottaa, kun laadusta puhuttaessa mielenkiinto on siinä, mitä asiakkaan pitäisi (should) odottaa. (Parasuraman, Zeithaml ja Berry 1988). Koska Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn ajattelutapa perustuu tuotelähtöiseen laatuajatteluun, sen soveltaminen tässä yhteydessä on kuitenkin mahdotonta.

Intuiitiivisesti ajateltuna Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn esittämä linja ei ole täysin kestävä. Jos käytän samaa palvelua monta kertaa, niin aiemmat kerrat muotoilevat odotuksiani (ks. esim. Söderlund 2003). Tiedän siis mitä voin odottaa. Se että kokemukseni tässä tilanteessa vastaa odotuksiani, ei suinkaan välttämättä tarkoita että en olisi hyvinkin tyytyväinen. Toisaalta sekä asiakastyytyväisyyden että laadun perustaminen samaan vertailuun synnyttää hämmennystä ja väärinkäsityksiä. Kolmanneksi ajattelutapa tekee vaikeaksi asiakastyytyväisyyden ja laadun yhdistämisen yhteen mallin. Kun vielä neljänneksi todetaan, että Grönroosin (2000) esittämä tapa hahmottaa asiakastyytyväisyyttä näyttäisi olevan teoreettisesti ja käytännöllisesti kestävämpi, voidaan todeta, että tässä omaksutaan Grönroosin kustannusvertailu asiakastyytyväisyyden lähtökohdaksi.

Jos halutaan määritellä asiakastyytyväisyys siten, että se paremmin sopii grönroosilainen ajattelu, voidaan määrittely tehdä Oliveria (1997) mukaillen seuraavalla tavalla:

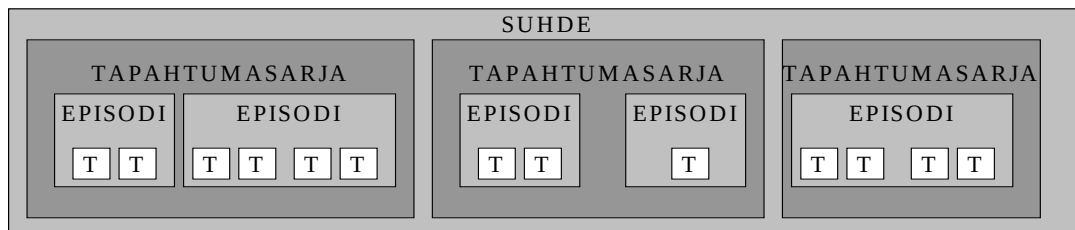
Tyytyväisyys on tunne siitä, miten tuotteen tai palvelun ominaisuus tai tuote tai palvelu itsessään synnyttää nautittavan kulutustapahtuman.
(Oliver 1997)

2.5 Asiakassuhteen tasot

Edellä esitetty ”perinteinen” palveluajattelu on keskittynyt laadun ja asiakastyytyväisyyden tarkastelemiseen yksittäisen vaihdon tasolla. Näitä voidaan kuitenkin tarkastella myös organisaation eri tasoilla ja asiakassuhteen eri vaiheissa. Johdantona tähän teemaan seuraavaksi esitellään asiakassuhteen vuorovaikutuksen tasoja. Näiden tasojen ymmärtäminen auttaa hahmottamaan sitä, miten laatua voidaan hahmottaa asiakassuhteen sisällä eri tilanteissa.

Asiakassuhdetta voidaan mallintaa vuorovaikutuksen pohjalta siten, että vuorovaikutus jaetaan tekoihin, episodeihin ja tapahtumasarjoihin (ks. esim. Holmlund 2003). Teot ovat yksittäisiä vuorovaikutustilanteita, jossa asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat. Tällainen kohtaaminen voi tapahtua kasvokkain ihmisten kesken, ihmisen ja koneen vuorovaikutuksessa tai kahden koneen keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Esimerkkinä tällaisesta kohtaamisesta voidaan pitää puhelinkeskustelua, jossa ilmoitetaan rikkoutuneesta WC:stä.

Episodi on joukko tekoja, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Edellistä esimerkkiä käyttäen, voidaan episodiksi laskea kaikki ne teot, jotka tarvitaan WC:n korjaamiseksi (puhelinsoitto, korjausmiehen käynti jne.) Edelleen voidaan puhua tapahtumasarjoista, jotka koostuvat episodeista: Tapahtumasarja voi olla esimerkiksi ajallisesti määräytyvä, kuten kaikki korjausepisodit vuoden ajalta. Tapahtumasarjat yhdessä muodostavat asiakassuhteen. (Holmlund 2003). Näin hahmotettuna asiakassuhde voidaan esittää kuvion muodossa seuraavalla tavalla (kuva 4):



Kuva 4: Vuorovaikutuksen tasot yrityssuhteessa. (Holmlund 2001)

Palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä on perinteisesti mitattu episodin tasolla (ks. esim. Parasuraman, Zeithaml ja Berry 1985; 1988). Monien kirjoittajien näkemyksen mukaan nimenomaan asiakastyytyväisyys on episodisidonnainen ja arvioitavissa kunkin episodin jälkeen. Tästä poikkeavia näkemyksiä on myös esitetty. Esim. Söderlund (2003) on esittänyt, että asiakastyytyväisyys ei ole niin voimakkaasti sidoksissa yksittäiseen episodiin kuin on esitetty ja että asiakastyytyväisyyttä voidaan arvioida jopa jo ennen episodin toteutumista.

Holmlundin (2001) mallissa toisiinsa liittyneet episodit muodostavat tapahtumasarjoja. Teoriassa tapahtumasarja-tason malleja koetusta laadusta ja asiakastyytyväisyydestä ei juurikaan tunneta. Käytännössä yritysten tekemät laatu- ja asiakastyytyväisyyskyselyt pyrkivät usein antamaan kuvan muutoksista tapahtumasarjojen tasolla. Tällaisia ovat vuosittain tai puolivuositain toteutettavat tutkimukset. Tapahtumasarjan taso on tämän tutkimuksen näkökulmasta vähemmän mielenkiintoinen, joten sitä ei käsitellä tässä tämän enempää.

Holmlundin (2001) mukaan tapahtumasarjat liittyvät edelleen yhteen asiakassuhteeksi. Asiakassuhdemarkkinoinnin noustua voimallisesti markkinoinnin tutkimuksen kohteeksi transaktioiden tutkimisen rinnalle, on entistä enemmän huomioitu asiakassuhteen merkitys monen yrityksen tehokkaan ja kannattavan toiminnan ytimenä (ks. esim. Berry 1995). Asiakassuhde voidaan määritellä esimerkiksi Håkanssonin ja Snehotan (1995) tavoin vähintään kahden osapuolen vuorovaikutukseksi, joka muuttuu ajassa (ks. myös Håkansson 1982; Dwyer et al. 1987; Halinen 1997).

Kun laatu ja asiakastyytyväisyys vaikuttavat asiakassuhteen laatuun, tuntuu järkevältä tarkastella niitä asiakassuhteen tasolla. Asiakassuhteen tasolla laatua ovat tarkastelleet esim. Liljander ja Strandvik (1995) ja Järvelin (2001) sekä asiakastyytyväisyyttä Tikkanen kumppaneineen (2000) ja Rossomme (2003). Mikään näistä tutkimuksista ei kuitenkaan käsittele sekä asiakastyytyväisyyttä että laatua vaan ne tarkastelevat vain jompaakumpaa. Asiakastyytyväisyyden ja laadun suhde onkin ollut yksi ongelmallisimpia teemoja kirjallisuudessa.

2.6 Vertailusta tuplavertailuun

Perinteisessä palvelun laadun mallissa tarkastelu keskittyy yhden episodin laadun arviointiin. Parina viime vuosikymmenenä on kuitenkin enenevässä määrin kiinnitetty huomiota asiakassuhteeseen yksittäisen vaihtotapahtuman sijasta. On huomattu, että yritystalouden kannalta pitkäikäisten asiakassuhteiden ylläpitäminen on paljon kannattavampaa kuin jatkuva uusien asiakkaiden metsästyks. Onkin syntynyt tarve tarkastella laatua myös asiakassuhteen tasolla. Asiakassuhteen laatua on tarkasteltu useasta eri näkökulmasta. Seuraavassa esitellään aluksi yksi lähestymistapa, joka lähtee episoditason tarkastelun ja kokemus/odotukset -vertailun lähtökohdista.

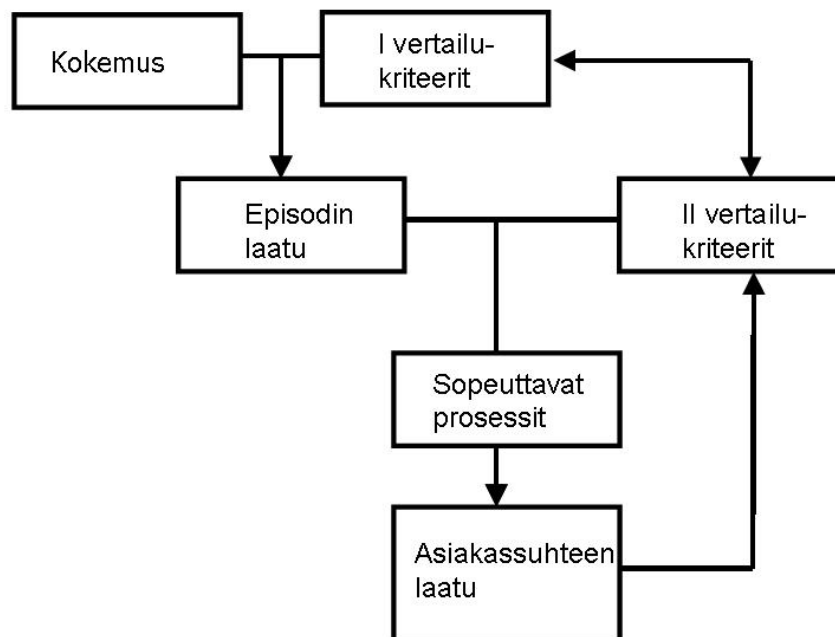
Järvelinin (2001) asiakassuhteen laatua käsittelevässä mallissa on omaksuttu kokemusten ja odotusten vertailu lähtökohdaksi. Hän poikkeaa alkuperäisestä mallista ainoastaan siinä, että hänen mallissaan odotukset on korvattu nk. vertailukriteereillä. Järvelinin mallin suurin ongelma tämän tutkimuksen lähtökohdasta on se, että se käsittelee vain asiakassuhteen laatua, mutta jättää asiakastyytyväisyyden kokonaan huomiotta. Malli ei kerro siis mitään siitä, mikä suhde on asiakassuhteen laadulla ja siihen liittyvällä asiakastyytyväisyydellä. Tähän ongelmaan pureudutaan tarkemmin Järvelinin mallin esittelyn jälkeen.

Järvelin (2001) kutsuu perinteistä episoditason kokemus/odotus –vertailua termillä *I vertailu*. Siinä asiakas muodostaa käsityksensä yksittäisen episodin laadusta vertailemalla toteutunutta palvelua vertailukriteereihin. Kun asiakkaalle on ensimmäisen vertailun kautta muodostunut kuva episodin laadusta, siirrytään toiseen vertailuun (*II vertailu*). Asiakas vertaa ensimmäisessä vertailussa syntynyttä laatuksua uusiin, asiakassuhteen tasolla vaikuttaviin vertailukriteereihin. Jos episoditason laatu on poikkeuksellisen hyvä tai huono, ei tämä vaikutus kanavoidu yksi yhteen asiakassuhteen laatuksikäsitykseen. Järvelin (2001) puhuu sopeuttavista prosesseista, jotka vaikuttavat

siihen, kuinka paljon yksittäinen, yleisestä laatutasosta poikkeava episoditason laatukokemus vaikuttaa asiakassuhteen laatuun.

Järvelin (2001) määrittelee sopeuttavat prosessit seuraavalla tavalla: ”sopeuttavat prosessit ovat prosesseja, jotka voivat muuttaa arvioita, joita on tehty arviointiprosessin aikana”. Asiakkaat ja palvelun tarjoajat pohtivat sopeuttavia prosesseja läpikäydessään sitä, mikä vaikutti mahdolliseen poikkeamaan normaalista laatutasosta. Jos laatutason poikkeamalle löytyy jokin ”selitys” ja poikkeama on kertaluontoinen ja merkitykseltään vähäinen, ei asiakassuhteen koettu laatutaso välttämättä muutu lainkaan tai se muuttuu vain vähän. Jos muutos on merkittävä, toistuva tai sitä ei voida ”selittää”, asiakassuhteen koettu laatutaso muuttuu.

Jos asiakassuhteen laatutaso muuttuu merkittävästi negatiiviseen suuntaan, saatetaan tehdä *III vertailu*. Tässä vertailuprosessissa mietitään suhteen hyviä ja huonoja puolia ja viimekädessä tehdään päätös siitä, jatketaanko suhdetta vai ei. Vaikka suhteeseen päätettäisiinkin jäädä, voi asiakassuhteen koettu laatutaso alentua merkittävästi ja pysyvästi. (Järvelin 2001)



Kuva 5: Asiakassuhteen laadun muodostuminen. Mukailten: Järvelin 2001

Kuten edellä jo mainittiin, Järvelinin mallin (2001) ongelmana on se, että siinä ei asiakastyytyväisyyttä huomioida millään tavalla. Asiakastyytyväisyyttä käsittelevässä kirjallisuudessa ei tunneta Holmlundin (2003) jaottelua tekoihin, episodeihin, tapahtumasarjoihin ja asiakassuhteeseen. Kuitenkin on löydettävissä jonkin verran asiakastyytyväisyyteen liittyvää kirjallisuutta, jossa aihetta käsitellään asiakassuhteen tasolla (ks. esim. Tikkanen & al 2000).

2.7 Laadun ulottuvuudet asiakassuhteen tasolla

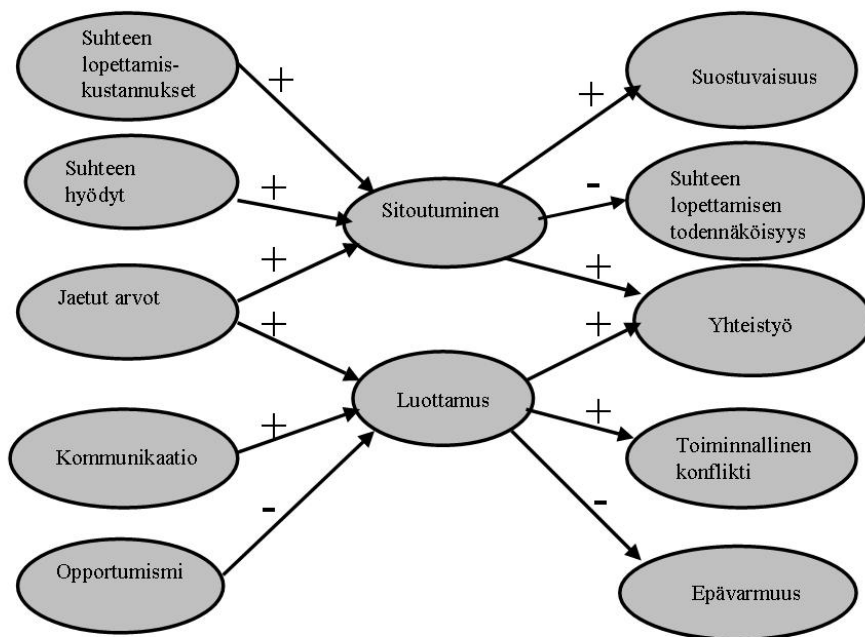
Asiakassuhteen laatua on vuosien varrella tutkittu melko paljon myös siitä näkökulmasta, minkälainen on laadukas asiakassuhde. Tästä tutkimuksesta voidaan erottaa kaksi selvää tutkimustraditiota. Ensimmäiseksi voidaan mainita traditio, joka keskittyy henkilösuhteiden käsittelyyn. Tämän tutkimustradition keskeinen teema on ajatus siitä, että asiakassuhde on laadukas, jos myyntihenkilökunnan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus toimii. (Crosby, Evans ja Cowles 1990; Bejou, Wray & Ingranm 1996; Shamdasani & Balakrisnan 2000) Tästä näkökulmasta voidaan ajatella, että asiakassuhteen laatu on yksi laadun tai asiakastyytyväisyyden osatekijöistä muiden tekijöiden joukossa. Koska tämä traditio ei ole käsillä olevan asian kannalta kovin mielenkiintoinen, ei sitä tarkastella syvällisemmin tässä yhteydessä.

Toinen tarkastelutapa on ollut asiakassuhteen laadun hahmottaminen omana erillisenä ilmiönä. Tällöin se on joko rinnasteinen tuotteen/palvelun laadulle tai näistä riippumaton. Tämän tutkimussuuntaukset edustajat ovat pohtineet paljon sitä, mitkä asiat tekevät itse suhteesta laadukkaan. Koska pitkäaikaisia asiakassuhteita on tutkittu enemmän yritysten välisissä suhteissa, keskittyy tämäkin traditio tutkimaan enemmän yritysten välisiä liikesuhteita kuin kuluttajamarkkinoita. (Ks. esim. Woo & Ennew 2005; Lang & Colgate 2003; Naude & Buttle 2000; Hennig-Thurau 2002; Dorsch 1998; Kumar & al. 1995).

Ansiokasta tässä lähestymistavassa on erityisesti se, että siinä tiedostetaan se, että hyvällä, toimivalla ja pitkäjänteisellä asiakassuhteella voi olla oma itseisarvonsa. Järvelinin (2001) lähestymistavassahan asiakassuhteen laatu on tavallaan summa yksittäisten episodien laadusta ja hyvän asiakassuhteen tuottama lisäarvo jää tarkastelun ulkopuolelle. Onkin tärkeää huomata se, että asiakkaalle merkityksellistä on varsinaisen tuotteen / palvelun lisäksi usein myös se, että toimiva ja kestävä suhde palvelun tuottajaan synnyttää positiivisia vaikutuksia.

Alkusysäyksen monelle myöhemmälle asiakassuhteen laatua käsittelevälle tutkimuksella antoi Morganin ja Huntin (1994) työ, jossa he luonnostelivat teorian sitoutumisen ja luottamuksen merkityksestä asiakassuhteelle (nk. *commitment-trust – theory*). Heidän ydinajatuksensa oli, että asiakassuhteen laadun keskeisimmät osatekijät ovat luottamus ja sitoutuminen. Lähes poikkeuksetta näitä kahta pidetäänkin asiakassuhteen laadun keskeisimpinä osatekijöinä. (ks. esim. Kumar et al. 1995; Henning-Thurau & Klee 1997; Dorsch et al. 1997; Henning-Thurau 2000; Hewett et al. 2003; Lang & Colgate 2003).

Morgan ja Hunt (1994) pohtivat myös sitä, mitkä tekijät synnyttävät luottamuksen ja sitoutumisen ja mitä niistä seuraa. Sitoutumista edesauttaviksi tekijöiksi he näkivät suhteen lopettamisen kustannukset, suhteen hyödyt ja jaetut arvot. Luottamusta synnyttäviksi tekijöiksi he näkivät kommunikaation, opportunistin puutteen ja yhteiset arvot. Suhteeseen sitoutumisesta puolestaan seuraa heidän mukaansa vähäisempi todennäköisyys suhteen lopettamiselle, toimiva yhteistyö ja yhteisymmärrys. Luottamuksesta taas seuraa toiminnalliset konfliktit ja epävarmuuden väheneminen. (ks kuva 6.)



Kuva 6: Asiakassuhteen laadun malli (Lähde: Morgan & Hunt 1994)

Morgan ja Hunt (1994) eivät käyttäneet termiä asiakassuhteen laatu, eikä heidän artikkelinsa suoranaisesti käsitellyt kyseistä teemaa. Asiakassuhteen laadusta myöhemmin kirjoittaneet henkilöt kuitenkin omaksuivat heidän työstään luottamuksen ja sitoutumisen asiakassuhteen laadun keskeisiksi osatekijöiksi. (Henning-Thurau 2000; Hewett et al. 2003; Lang & Colgate 2003). Myöhemmät kirjoittajat ovat nostaneet Morganin ja Huntin mainitsemien luottamuksen ja sitoutumisen rinnalle osan niistä tekijöistä, jotka Morgan ja Hunt näkivät sitoutumisen ja luottamuksen lähteinä ja seurauksina. Seuraavaksi käydäänkin läpi sitoutumisen ja luottamuksen lisäksi muita tekijöitä, jotka on nostettu näiden rinnalle tekijöiksi, jotka vaikuttavat asiakassuhteen laatuun.

Luottamus. Asiakassuhteen laatua käsittelevässä kirjallisuudessa luottamuksen käsite on suoraan lainattu Morganilta ja Huntilta, joten on luonnollista määritellä termi heidän esittämällään tavalla. Heidän mukaansa luottamus syntyy tilanteessa, jossa toinen osapuoli luottaa vaihdon toiseen osapuoleen. (Morgan and Hunt 1994). Kirjallisuudessa käytetään jonkin verran myös Moormanin ja kumppaneiden (1992) määritelmää, mutta kuten Morgan ja Huntkin toteavat, on tämä määritelmä lähes identtinen edellä esitetyn määritelmän kanssa. (ks. Dorsch & al. 1998; Hewett & al. 2002; Henning-Thurau & Klee 1997; Shamdashani & Balakrishnan 2000) (Muita määritelmiä ks. esim. Jap & al. 1999; Anderson & Weitz 1986)

Luottamus on myös joskus jaettu kahteen osaan (Ganesan 1994; Roberts & al. 2003). Toisaalta on luottamus toisen osapuolen rehellisyyteen (Anderson & Weitz 1989; Anderson & Narus 1990; Crosby & al. 1990; Moorman & al. 1992; Morgan & Hunt 1994; Kumar & al. 1995) ja toisaalta toisen osapuolen hyvántahoisuuteen (Anderson & Narus 1990; Crosby 1990; Ganesan 1994; Kumar & al. 1995). Luottamus jälkimmäisessä mielessä kohdistuu enemmän henkilösuhteisiin (Roberts & al. 2003).

Sitoutuminen: Morgan ja Hunt (1994) määrittivät sitoutumisen (liikesuhteessa) siten, että vaihdon osapuoli pitää jatkuvaa suhdetta toisen osapuolen kanssa niin tärkeänä, että tekee kaikkensa sen säilyttämiseksi. Samansuuntaisesti sitoutumisen ovat määritelleet esim. Moorman kumppaneineen (1992) ja Geyskens sekä Steenkamp (1995). Sitoutuminen voidaan jakaa tunnepohjaiseen ja laskelmoivaan (Kumar & al. 1994). Laskelmoivassa sitoutumisessa suhteessa pysytään koska toimittajan vaihtaminen on vaikeaa ja koska siitä on jotain hyötyjä itselle. Tunnepohjaisessa sitoutumisessa suhteessa pysytään, koska toinen osapuoli koetaan positiivisena ja suhteessa halutaan pysyä.

Tunnepohjainen sitoutumien ja luottamus korreloivat keskenään voimakkaasti, kun taas laskelmoiva sitoutuminen ei niinkään perustu luottamukseen. Laskelmoiva sitoutuminen päättyy herkästi, jos olosuhteet muuttuvat, yhteistyökumppanin vaihtaminen tulee helpommaksi tai joku kolmas osapuoli tekee hyvän tarjouksen. Toisaalta tunnepohjainen sitoutuminen vähentää laskelmoivien perusteiden vaikutusta sitoutumiselle, vaikka ei tietenkään välttämättä neutralisoi niitä täysin. (Anderson & Weitz 1989; Crosby & al. 1990; Morgan & Hunt 1994; Geyskens et. al 1994)

Opportunismi, joka Morganin ja Huntin (1994) mallissa vaikuttaa negatiivisesti luottamukseen, on myöhemmässä kirjallisuudessa käännetty positiiviseen muotoon – **opportunistin puute**. (Dorsch et al. 1998 & Johnson 1999) Dorsch kumppaneineen

(1998) ja Johnson (1999) perustavat käsityksensä siitä, että opportunistin puute on asiakassuhteen laatuun vaikuttava tekijä Dwyerin ja Ohin (1987) tutkimukseen. Kuitenkin he tulevat tutkimuksissaan siihen lopputulokseen, että opportunistin puutteen merkitys ei ole yksiselitteinen (ks. myös Gundlach & al. 1995). Heidän tutkimuksensa eivät toisaalta vahvista mutta eivät myöskään kumoa hypoteesia siitä, että opportunistin puute vaikuttaa koettuun asiakassuhteen laatuun positiivisesti.

Dorschin ja kumppaneiden (1998) muuten vaikuttava työ käsittelee opportunistia kaksijakoisesti. Toisaalta he näkevät sen omaksi suoraan asiakassuhteen laatuun vaikuttavaksi tekijäkseen. Toisaalta he jakavat asiakassuhteen laatuun vaikuttavan **eettisen profiilin** viiteen ulottuvuuteen, joista yksi on lähes identtinen opportunistin kanssa (ks. alla). Opportunistin sisällyttäminen kahteen asiakassuhteen laatuun vaikuttavaan tekijään ei ole järkevää. Koska opportunistin merkitystä koetulle asiakassuhteen laadulle ei ole pystytty tutkimuksella osoittamaan suuntaan tai toiseen, voisi pitää perusteltuna opportunistin käsittelyä osana eettistä profiilia ja jättää sen tarkastelu itsenäisenä muuttujana.

Yrityksen eettinen profiili kertoo asiakkaiden näkemyksen yrityksen johtavista eettisistä arvoista. Nämä arvot kertovat paljon siitä, miten yritys tai myyntihenkilöstö kohtelee asiakkaitaan (ks. esim. Hunt & al. 1989; Palmer & Bejou 1994; Bejou & al. 1996). Eettisen profiilin merkitystä asiakassuhteen laadulle on tarkasteltu myyjän ja asiakkaan välisessä henkilösuhteessa (esim. Palmer & Bejou 1994; Bejou & al. 1996), mutta vähemmän yritysten välisissä liikesuhteissa (ks. esim. Dorsch & al. 1998). Dorsch kumppaneineen (1998) operationalisoivat eettisen profiilin Victorin ja Cullenin (1988) viiden ulottuvuuden pohjalta:

1. Välittäminen – huoli muiden hyvinvoinnista.
2. Laki ja koodit – huoli siitä, että toimitaan lakien ja sääntöjen mukaan.
3. Säännöt – huoli siitä, että pidetään tarkasti kiinni organisaation säännöistä ja käytännöistä.
4. Riippumattomuus – yksilöiden huoli siitä, että hän noudattaa omia moraalikäsitteisiään ja muita henkilökohtaisia uskomuksiaan.
5. Välineellisyys (opportunisti) – pyritäänkö organisaation tasolla ajamaan omaa etua muiden edun kustannuksella.

Kuten edellä tuli jo ilmi, eettinen profiili ja opportunisti ovat joiltain osin (esim. ulottuvuus 5) päällekkäisiä. Opportunistia käsitelläänkin jatkossa eettisen profiilin viidentenä ulottuvuutena sen sijaan, että sitä käsiteltäisiin omana ensimmäisen tason muuttujana.

Monet tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että **asiakastyytyväisyys** on tärkeä asiakassuhteen laatuun vaikuttava tekijä (Smith 1998; Dorsch 1998; Shamdashani & Balakrisnan 2000; Henning & Thureau 2002; Lang & Colgate 2003). Kuitenkin yhtä laaja yhteisymmärrys on siitä, että laatu edeltää asiakastyytyväisyyttä. Tällä perusteella katsomme, että asiakastyytyväisyys ei voi olla asiakassuhteen laatuun vaikuttava tekijä. Päinvastoin asiakassuhteen laatu vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväinen asiakas on.

Kirjallisuus tuo esiin myös sen, että **tiedon jakaminen** ja toimiva **kommunikaatio** lisäävät asiakassuhteen laatua. (Jap & al. 1999; Anderson & Weitz 1989; Anderson & Narus 1990) Morgan ja Hunt (1994) pitivät kommunikaatiota luottamuksen edellytyksenä (ks. myös Anderson & Narus 1990; Anderson & Weitz 1989), mutta esimerkiksi Cannon ja Perreault (1999) pitivät sitä tekijänä, joka vaikuttaa suoraan asiakassuhteen laatuun. Eräässä tutkimuksessa tiedon jakamista ja toimivaa kommunikaatiota on pidetty erillisinä muuttujina, vaikka yleensä ne on käsitelty yhtenä muuttujana. Kyseisessä tutkimuksessa tiedon jakaminen liittyi enemmän siihen, että asioita saatettiin toisen osapuolen tietoon säännöllisesti, kun taas kommunikaatio liittyi enemmän sosiaaliseen yhteydenpitoon. (Lages & al. 2005).

Cannon ja Perreault (1999) määrittelevät tiedon jakamisen informaation molempia osapuolia hyödyttäväksi vapaaksi jakamiseksi. Morgan ja Hunt (1994) lisäävät tähän sen, että tuon tiedon tulee olla oleellista ja oikein ajoitettua sekä sen, että kommunikaatio voi olla joko muodollista tai epämuodollista. (Ks. myös Jap & al. 1999; Anderson & Weitz 1989; Anderson & Narus 1990) Kommunikaatio puolestaan voidaan määritellä inhimilliseksi toiminnaksi joka luo ja ylläpitää suhteita eri osapuolien välillä. (Lages & al. 2005)

Asiakassuhteen laatuun vaikuttavat myös erilaiset **suhdesidokset** (Pilling & al. 1994). Esimerkiksi tekniset sidokset (Johansson & Mattson 1987) syntyvät, kun organisaatiot mukauttavat järjestelmiään, prosessejaan ja toimintatapojaan niin, että pystytään entistä tehokkaammin toimimaan yhteistyössä. Nämä mukautukset johtavat siihen, että yritysten voi olla vaikeaa tai kannattamatonta purkaa keskinäistä suhdetta. (Woo & Ennew 2005) Teknisten sidosten ohella on käytetty myös termejä toiminnalliset linkit (Cannon & Perreault 1999) ja operationaalinen integraatio (Robicheaux & Coleman 1994).

Sopimussidokset taas syntyvät yritysten välisistä erilaisista sopimuksista, jotka nimensä mukaisesti sitovat osapuolet toisiinsa tietyksi ajaksi. (Cannon ja Perreault 1999). Kolmanneksi voidaan puhua sosiaalisista sidoksista, jolloin lähtökohtana on se, että

ihmiset yritysten sisällä ovat sosiaalisten suhteidensa pohjalta sidoksissa toisiinsa joko vapaaehtoisesti tai pakolla (Lang & Colgate 2003). Esimerkiksi vahvat ystäväsuhdet saattavat ylläpitää liikesuhdetta, joka muissa olosuhteissa lopetettaisiin.

Konflikti on tyypillisesti nähty moniulotteisena ilmiönä, jonka osia ovat: piilevä konflikti, koettu konflikti, tunnepitoinen konflikti, julkituotu konflikti ja konfliktin jälkitilanne (Brown & al 1991). Näistä asiakassuhteen laadun yhteydessä on tutkittu tunnepitoista konfliktia, joka voidaan määritellä toista osapuolta kohtaan tunnetuksi vihamielisyydeksi, turhautumiseksi ja vihaksi (Brown & al. 1991). sekä julkituotua konfliktia, jossa tunnepitoinen konflikti kanavoituu käytökseksi. Konfliktien vähäinen määrä ja toisaalta kyky ratkaista konflikteja vaikuttavat asiakassuhteen laatuun merkittävästi. (Anderson & Narus 1990; Brown & al. 1991; Jap & al. 1999; Kumar & al. 1995)

Jos liikesuhteen osapuolet kokevat toisen osapuolen **reiluksi**, vaikuttaa tämä asiakassuhteen laatuksitykseen positiivisesti. Reiluuden voidaan nähdä vaikuttavan asiakassuhteen laatuun suoraan (Kumar & al. 1995). Voidaan myös nähdä, että reiluus on yksi luotettavuuteen vaikuttava tekijä (Dwyer & al. 1987; Anderson & Weitz 1989), joka siten vaikuttaa asiakassuhteen laatuun vain välillisesti luottamuksen kautta.

Muita käytettyjä asiakassuhteen laadun ulottuvuuksia ovat:

- **Jatkuvuus.** Monissa tutkimuksissa oletus jatkuvuudesta nähdään keskeiseksi asiakassuhteen laadun synnyttäjäksi (Ganesan 1994; Heide & Miner 1992; Noordewier, John and Nevin 1990) (Jap & al. 1999). Kuitenkin sitoutuminen sisältää myös oletuksen jatkuvuudesta, joten sen käsitteleminen omana muuttujanaan on tarpeetonta.
- **Yhteinen käsitys tarpeista ja yhteiset tavoitteet.** (Anderson & Weitz 1989; Anderson and Narus 1990; Cannon ja Perreault (1999)
- **Yhteistyö.** (Anderson & Narus 1990; Naude & Buttle 2000; Woo & Ennew 2005) Yhteistyöksi voidaan määritellä kaikki sellaiset yhdessä tehdyt toimet, joiden tarkoituksena on jonkin yhteisen intressin edistäminen. (Ks. esim. Young and Wilkinson 1997)
- **Halu panostaa suhteeseen.** (Ganesan 2001)
- **Vallan tasapaino.** Tyypillisesti asiakassuhde koetaan laadukkaammaksi, kun kummallakin osapuolella on suurin piirtein saman verran valtaa toista kohtaan. Jos toisella on enemmän valtaa kuin toisella, syntyy helpommin konflikteja ja

yhteistyö on vaikeampaa. (Anderson & Narus 1984; Dwyer, Schurr and Oh 1987)

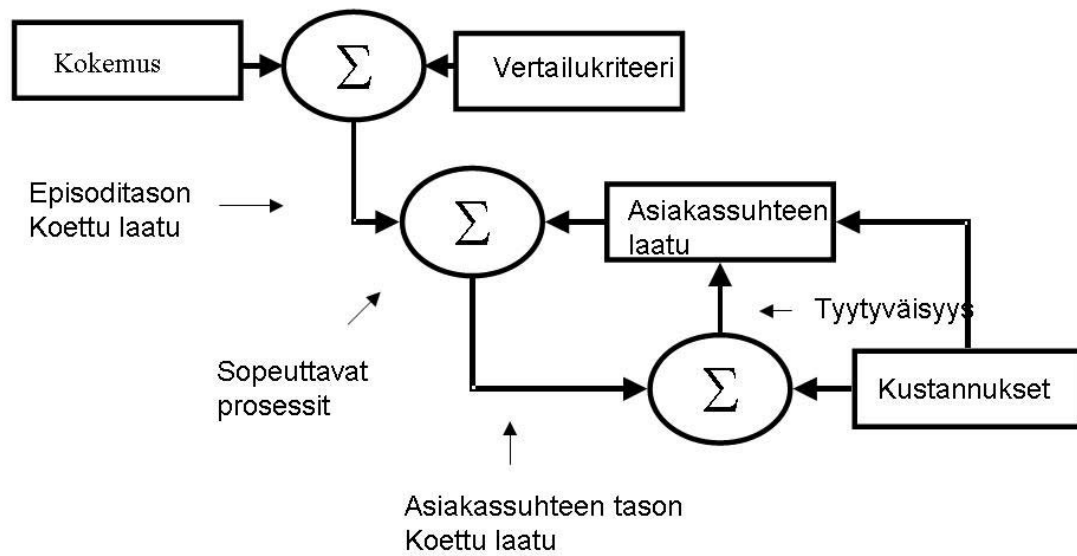
- **Henkilöiden ominaisuudet.** Esimerkiksi yksittäisten ihmisten ystävällisyys ja ammattitaito ja muut näiden kaltaiset seikat vaikuttavat siihen, kuinka laadukkaaksi asiakassuhde koetaan. (Jap & al. 1999; Crosby & al. 1990; Shandasani & Balakrishnan 2000)
- **Aiemmat kokemukset** (Ganesan 2001)

2.8 Teoreettisen osan pohjalta rakentuva malli

Edellisen teoreettisen katsauksen pohjalta voidaan esittää malli asiakassuhteen koetusta laadusta ja asiakastyytyväisyydestä. Tämä malli on esitetty lyhyesti seuraavaksi. Voidaankin esittää, että laatu ja asiakastyytyväisyys muodostuvat seuraavanlaisena kehäprosessina:

1. Asiakas vertailee yksittäisen episodin laatua vertailukriteereihin. Tämän vertailun lopputuloksena hänelle syntyy episoditason laatukokemus.
2. Sitten asiakas vertaa syntynyttä episoditason laatukokemusta siihen käsitykseen, joka hänelle on syntynyt asiakassuhteen laadusta.
3. Jos episodin laatukokemus poikkeaa merkittävästi koetusta asiakassuhteen laadusta, käynnistyvät sopeuttavat prosessit, joiden avulla asiakas pohtii joko yksin tai yhdessä toisen osapuolen kanssa sitä, missä yksittäinen episodi poikkesi normaalista laatutasosta. Tämän prosessin pohjalta asiakas päättää vaikuttaako episodin laatukokemus asiakassuhteen laatuun ja miten paljon. Jos voidaan löytää ”hyvä selitys” poikkeamalle, voi lopputulos olla, että poikkeama episodin laadussa ei vaikuta asiakassuhteen tasolla laatukokemukseen millään tavalla.
4. Edellisestä prosessista syntyi käsitys asiakassuhteen laadusta. Kun vielä verrataan tätä käsitystä siihen, mitä asiakas kokee suhteesta rahassa ja ei-rahallisesti maksavansa, voidaan tarkastella asiakastyytyväisyyttä (suhteen tasolla). Tämä asiakastyytyväisyys vaikuttaa edelleen siihen, minkälainen koettu asiakassuhteen laatu on.

Tämä malli on esitetty kuvassa 6:



Kuva 6: Malli asiakassuhteen tason laatukokemuksesta ja asiakastyytyväisyydestä.

3 EMPIIRINEN OSA

3.1 Vuokraliiketoiminta palveluliiketoimintana

Seuraavassa esitellään ensin joitain vuokraliiketoiminnan erityispiirteitä, jotta voidaan tarkastella, onko teoreettisessa osassa esitettyä mallia lainkaan mahdollista soveltaa vuokrausliiketoimintaan ja toisaalta jotta voidaan ymmärtää, miten vuokrausliiketoiminnan erityispiirteet vaikuttavat asiaan.

Vuokraliiketoiminnan erityispiirteitä

Vuokraliiketoiminnalla on useita erityispiirteitä, jotka erottavat sen muista palveluliiketoiminnan toimialoista. Eroja pidetään joskus jopa niin suurina, että on kyseenalaistettu se, voidaanko vuokrausliiketoimintaa ensinnäkään pitää palveluliiketoimintana. Seuraavassa on ensin esitelty joitain vuokraliiketoiminnan keskeisimpiä ominaispiirteitä ja sen jälkeen on keskitytty lyhyesti pohtimaan sitä, onko palveluliiketoiminnan ajatusten soveltaminen vuokraliiketoimintaan alkuunkaan mahdollista.

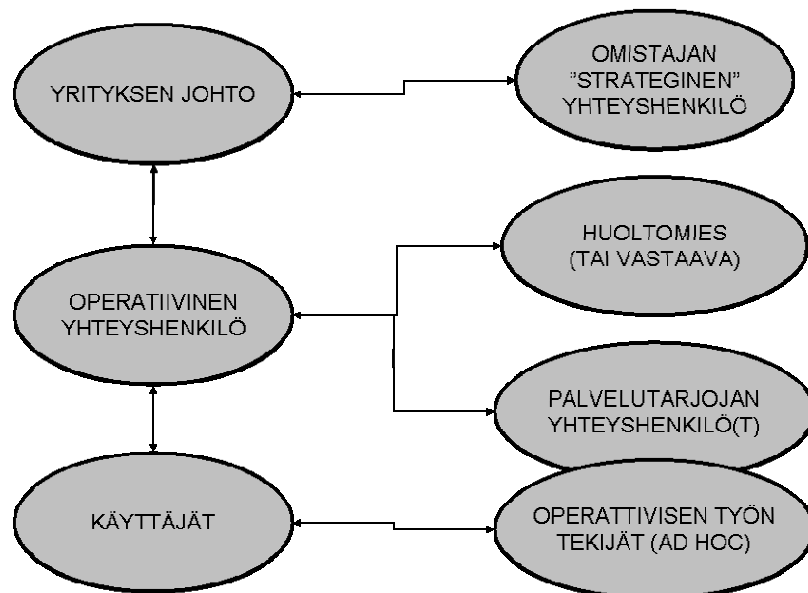
Vuokrasuhde toimijaverkostona

Tuomela (2005) määritteli väitöskirjassaan ”työpaikkaverkoston” käsitteen. Työpaikkaverkosto koostuu eri toimijoista, joiden avulla kiinteistöstä tulee toimiva palvelualusta työnteolle. Tähän verkostoon kuuluu usein huomattava määrä toimijoita omistaja-käyttäjä-palvelutarjoaja – kolmiyhteydestä. Nämä toimijat toimivat yrityksissä strategisessa, taktisessa ja operatiivisessa roolissa. Verkostoyhteistyö eri toimijoiden ja organisaatiotasojen välillä vaikuttaa merkittävästi siihen, miten toimiva työympäristö fyysisten tilojen pohjalta saadaan synnytettyä.

Tuomelan esittämän pohjalta voidaan hahmottaa myös vuokraliiketoiminnan toimijaverkostoa vuokralaisen näkökulmasta. Tätä tutkimusta varten haastatelluissa vuokralaisorganisaatioissa oli erotettavissa kolme toimijaryhmää. Strategisesta päätöksenteosta vastasi toimipisteen ylin johto – usein toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan rooli oli suurin sopimuksen tekovaiheessa ja kun keskusteltiin suurista tila- tai sopimusmuutoksia. Ylimmän johdon keskustelukumppanina oli vuokranantajan puolelta sellainen henkilö, jolla oli valtaa tehdä suuriakin päätöksiä. Haastatelluissa vuokralaisorganisaatioissa vuokralaisorganisaation ylin johto ei ollut juurikaan yhteydessä palveluiden tarjoajiin, eikä toisaalta ylin johto keskustellut tila-asioista juurikaan operatiivisen henkilökunnan kanssa.

Haastatelluissa yrityksissä vuokralaisorganisaation ylin johto oli delegoinut päivittäisten ja ”keskisuurten” tila-asioiden hoitamisen nimetylle vastuuhenkilölle. Tämä vastuuhenkilö oli esim. talouspäällikkö tai johdon assistentti. Vastuuhenkilö on toimitila-asioissa keskeisessä roolissa sillä hän hoitaa asioista sekä johdon että muun henkilöstön suuntaan. Samoin yhteydenpito palveluntarjoajiin sekä vuokranantajaorganisaation taktiseen ja operatiiviseen henkilöstöön on usein keskitetty tälle toimijalle. Näin ollen merkittävin osa kiinteistöön ja toimitilaan liittyvästä tiedosta kulkee vastuuhenkilön kautta ja yleensä tämä henkilö on näihin liittyvissä asioissa ainoa taho, jolla on selvä kokonaiskuva vuokrasuhteeseen liittyvistä asioista.

Ylimmän johdon ja vastuuhenkilön lisäksi muut organisaation jäsenet voitaisiin niputtaa loppukäyttäjiksi. Näillä henkilöillä ei yleensä ole juuri mitään yhteyttä vuokranantajaan tai palveluntarjoajiin. He eivät tyypillisesti tiedä millä ehdoilla vuokrasopimus tai erilliset palvelusopimukset on tehty eivätkä he ole suorassa keskusteluyhteydessä työpaikkaverkoston osapuolten kanssa. Jos yhteydenpitoon on tarvetta, hoituu asia usein vastuuhenkilön välityksellä. Jonkin verran yhteyttä palveluntarjoajiin muodostuu satunnaisten kohtaamisten muodossa. Loppukäyttäjät ovat kuitenkin keskeisiä toimijoita kiinteistön jokapäiväisessä elämässä ja he muokkaavat käsityksensä vuokranantajasta ja tiloista omien käyttäjäkokemusten pohjalta. Yksinkertaistettu esimerkki työpaikkaverkostosta on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7: Työpaikkaverkosto ja tiedonkulku. (Nuolet kuvaavat tiedon siirtymistä)

Edellä kuvattu työpaikkaverkosto muodostaa monista muista toimialoista poikkeavan toimintaympäristön. Samaa problematiikkaa organisatorisen ostamisen näkökulmasta kuvataan yleisessä liiketaloustieteessä termillä päätöksentekoyksikkö (*decision making unit – DMU*). Tällöin päätöksentekoyksikköön liitetään seuraavia rooleja, jotka ovat löydettävissä myös vuokralaisorganisaatioissa suurempia päätöksiä (kute sijoittumispäätöksiä) tehtäessä:

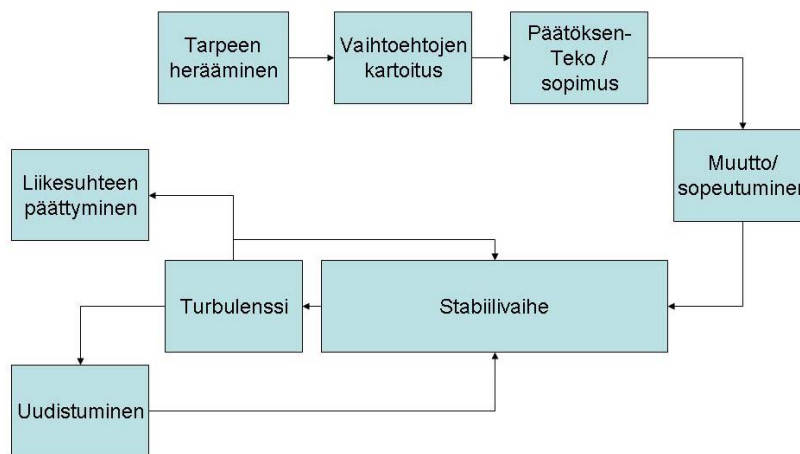
- **Loppukäyttäjä:** henkilö tai henkilöt, jotka hankittua tuotetta lopulta käyttävät. Toimitilan kohdalla kyseeseen tulevat kaikki kiinteistöä käyttävät tahot.
- **Ostajat.** Tahot, jotka ovat vastuussa tilojen hankinnasta. Kaikissa haastatelluissa kohteissa, joissa tehty/suunnitteilla merkittäviä toimitilapäätöksiä, tehtävä oli vastuutettu toimitusjohtajalle ja nimetylle vastuuhenkilölle.
- **Vaikuttaja.** Tahot, jotka yrittävät vaikuttaa päätökseen omilla mielipiteillään. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kaikilla henkilöt, jotka sijoittuvat uusiin tiloihin on vaikuttamismahdollisuus.
- **Päätöksentekijä.** Tahot, jotka tekevät lopullisen päätöksen. Haastatteluiden pohjalta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä lopullisen päätöksen tekee toimitusjohtaja joko yksin tai yhdessä hallituksen kanssa. Suuremmissa yrityksissä päätös vahvistetaan usein konsernitasolla.
- **Portinvartija.** Tahot, jotka kontrolloivat tiedon kulkua yrityksen sisällä ja yritysten välillä. Usein portinvartijan roolissa on tehtävään nimetty vastuuhenkilö (talousjohtaja tai muu ylimmän johdon edustaja). Tämä vastuuhenkilö toimii portinvartijana suodattamalla tietoa organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä.

Vuokrasuhteen ominaispiirteitä elinkaarinäkökulmasta

Vuokralaisasiakkuuden (tai vuokraliikesuhteen) elinkaari poikkeaa jonkin verran yleisistä malleista. Esimerkkinä yleisestä mallista voidaan esittää Dwyerin ja kumppaneiden malli (1987). Mallissa liikesuhde jakautuu viiteen vaiheeseen – tietoisuus, kartoitus, laajentuminen, sitoutuminen ja irtaantuminen. Myös vuokrausliiketoimintaan räätälöityjä malleja on olemassa. Esimerkiksi Lehtonen (2004)

on esittänyt mallin liikesuhteen vaiheista kiinteistön omistajan ja kiinteistöpalveluiden tuottajan välillä.

Vuokrasuhteen elinkaaren vaiheita puolestaan käsitteli Kinnunen kumppaneineen (2002). Lopputuloksena ollut vuokrasuhteen malli ei kuitenkaan ole suoraan sovellettavissa tässä yhteydessä, sillä se katsoo asiaa enemmän kiinteistön omistajan kuin sen käyttäjän näkökulmasta. Yhdistelemällä Dwyerin ja kumppaneiden (1987) yleinen malli Lehtosen (2004) ja Kinnusen ja kumppaneiden (2002) malleihin, voidaan hahmottaa vuokraliikesuhteen malli, jonka lähtökohtana on edellä esitetyn kolmiomallin ”käyttäjä-” eli asiakasnäkökulma. Tämä malli on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8: Vuokraliikesuhteen vaiheet

Vuokrasuhteen ensimmäistä vaihetta voidaan kutsua uuden toimipaikan etsimiseksi ja valinnaksi. Tämä vaihe kestää siitä kun tarve uusille toimitiloille herää siihen, kun uusi vuokrasopimus allekirjoitetaan. Monesta muusta ostoprosessista poiketen, uusien toimitilojen vuokraaminen tapahtuu suhteellisen harvoin – monissa vakiintuneissa yrityksissä saatetaan toimia samoissa tiloissa jopa vuosikymmeniä. Toisaalta päätös on hyvin merkittävä – toimitilapäätös saattaa vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulevaan menestykseen.

Edellisistä seuraa muutamia vuokraliiketoiminnalle ominaisia piirteitä. Koska toimitilapäätöksiä tehdään harvoin, on varsinkin pk-yrityksissä toimitilapäätöksiin liittyvä ostaminen epäammattimaista. Tämä ja tieto hankinnan strategisesta merkityksestä johtaa helposti siihen, että vastuulliset tahot kokevat vuokraamisen stressaavana ja riskialttiina toimintana. Tämä puolestaan johtaa osaltaan siihen, että yrityksissä toimitilapäätöksiä pyritään helposti lykkäämään mahdollisimman kauas tulevaisuuteen.

Monissa myyntikoulutuksissa ja myynnin oppikirjoissa opastetaan kuinka asiakas saadaan ensin kokeilemaan hyödykettä ja sitten vähä vähältä hyvien kokemusten ja luottamuksen kasvun myötä sitoutumaan hyödykettä tarjoavaan yritykseen (ks. esim. Peck & al. 1999). Uusia tiloja vuokrattaessa ei kuitenkaan ole mahdollisuutta pitkällisesti kokeilla erilaisia toimitiloja ja tutustua vuokraisäntään, vaan sitoutuminen tapahtuu jo siinä vaiheessa kun vuokrasopimus allekirjoitetaan.

Kirjallisuudessa on esitetty, että sitoutuminen tiettyyn yritykseen johtuu osaltaan erilaisista suhdesidoksista. Vuokrasuhteessa syntyy kaksi merkittävää sidosta sopimusvaiheessa. Usein sopimus on sidottu johonkin tiettyyn ajanjaksoon, jonka ajan osapuolet ovat juridisesti sidottuja toisiinsa. Toisaalta muutto toimitiloihin nielee merkittävän määrän erilaisia resursseja, joita ei saa takaisin jos toimitilapäätös osoittautuu huonoksi. Käytännössä siis muuttaminen on usein niin iso investointi, että se sitouttaa vuokralaisen tiettyyn tilaan.

Vaikka toimitilapäätös on iso ja riskipitoinen päätös, niin haastateltavat kokivat kuitenkin, että lähes täydelliset markkinat kompensoivat tilannetta. Haastattelujen ajankohtana tiloja oli saatavilla, eli vuokraajilla oli paljon erilaisia vaihtoehtoja. Lisäksi tietoa erilaisista kohteista ja niiden hinnoista oli saatavilla suhteellisen helposti. Esimerkiksi samalla alueella vuokralla olevien tilojen neliöhintoja vertaamalla saattaa saada helposti käsityksen siitä, mikä on oikea hintataso. Toisaalta suomalaiset vuokramarkkinat toimivat siinä mielessä, että asiakkaat kokevat voivansa luottaa tilojen tekniseen toimivuuteen ja sopimusmenettelyihin ilman suurta omaa asiantuntemustakin.

Muutto ja totutteluvaiheen jälkeen seuraa käyttövaihe, joka on tässä yhteydessä nimetty stabiilivaiheeksi. Vuokraliiketoiminnalle on ominaista, että tämä stabiilivaihe kestää pitkään. Pisimmät stabiilivaiheet kestävät jopa vuosikymmeniä. Monista liikesuhteista poiketen tällainen pitkään kestävä asiakassuhde on usein passiivinen luonteeltaan. Asiakassuhteen passiivisuudella tarkoitetaan tässä sitä, että vuokranantaja ja vuokralainen ovat yhteydessä keskenään harvakseltaan. Toimijat saattavat olla yhteydessä liikesuhteen kolmansiin osapuoliin, eli palvelutarjoajiin, huomattavasti useammin kuin toisiinsa.

Grönroos (2000) on erottanut toisistaan aktiivisen ja passiivisen liikesuhteen ja hänen kuvauksensa passiivisesta liikesuhteesta kuvaa erinomaisesti vuokranantajan ja vuokralaisen tyypillistä suhdetta. Grönroos korostaa erityisesti sitä, että toive suhteen passiivisuudesta saattaa olla molemminpuolinen, eikä ole mitään syytä ruveta pakottamaan asiakasta aktiivisempaan asiakassuhteeseen vastoin tämän tahtoa. Hän

kuitenkin muistuttaa, että myös passiivinen asiakassuhde on asiakassuhde, joka vaatii hoitoa ja huolenpitoa.

Haastattelujen pohjalta näyttää siltä, että vuokrausliiketoiminnan stabiilivaiheessa yhteys vuokralaisen ja vuokranantajan välille syntyy useimmiten silloin, kun jotain on vialla. Näin ollen yhteydenpito on helposti konfliktialtista. Teoreettisesti voidaan todeta, että tilanne muistuttaa usein nk. korjaavaa palvelutilannetta (*service recovery*). (ks. esim. Kelley & Davis 1994) Korjaava palvelutilanne on tuttu palveluiden maailmasta silloin, kun palveluprosessi on mennyt pieleen ja yrityksen pitää pyrkiä korjaamaan tilanne mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Ongelmana on, että asiakkaan mielentila korjaavassa palvelutilanteessa on jo alkujaan negatiivinen ja konfliktialtis ja omistajapuolen pitää ymmärtää tämä, jotta se osaa vastata asiakkaan tarpeisiin tilanteen vaatimalla tavalla.

Pitkäkestoisessa liikesuhteessa on aina aika-ajoin turbulenssia eli ajanjaksoja, jolloin vuokralainen syystä tai toisesta on tyytymätön ja saattaa jopa pohtia uusien tilojen hankkimista. Turbulenssilla ei tässä tarkoiteta vain tilanteita, joissa vuokralainen on tyytymätön vuokranantajan toimintaan tai tiloihin. Monissa tilanteissa turbulenssi on sisäsyntyistä. Vuokralainen saattaa ”kyllästyä” tiloihin tai toiminnan supistumisen myötä vuokralainen tulisi pienemmilläkin tiloilla toimeen tai lähelle rakennettu uudiskohde saa omat tilat tuntumaan ahtailta.

Turbulenssin jälkeen pahimmassa tapauksessa vuokrasuhde päättyy. Toinen mahdollisuus on, että palataan stabiiliin tilanteeseen. Monissa tilanteissa stabiilivaihe jatkuu muuttumattomana, mutta on myös mahdollista, että turbulenssin seurauksena stabiilivaihe on erilainen – joko hyvässä tai pahassa. Tähän teemaan palataan myöhemmin tässä raportissa. Mielenkiinnon kohteena on asiakkaan kokema laatu ja asiakastyytyväisyys stabiilivaiheessa ja siinä, miten turbulenssi vaikuttaa näihin.

Laadun ja asiakastyytyväisyyden suhde vuokrausliiketoiminnassa

Kuten edellä kävi ilmi, ei toimitilavuokrausliiketoiminnassa asiakas ole yksi henkilö, vaan monista yksilöistä koostuva organisaatio. Haastatteluiden pohjalta tämä heijastuu laadun ja asiakastyytyväisyyden suhteeseen. Kun aiemmin esitetyn pohjalta asiakastyytyväisyys syntyi koetun laadun ja hinnan välisenä vertailuna, ei tämä vertailu haastatteluiden pohjalta ole relevantti kaikille toimijoille.

Voidaankin esittää, että ainoastaan ne henkilöt, jotka työnsä puolesta ovat vastuussa taloudesta ja vuokrasopimuksen yksityiskohtien toimeenpanosta, omaavat riittävästi tietoa laatu-hinta – vertailun tekemiseksi. Muiden organisaatioiden jäsenten tiedot eivät riitä hinta-vertailun tekemiseen, eikä haastattelujen pohjalta heitä edes juurikaan kiinnosta se, mitä kustannuksia toimitiloista syntyy. Voidaankin todeta, että näiden organisaation jäsenten kohdalla laatu ja asiakastyytyväisyys ovat yksi ja sama asia.

Voiko vuokrausliiketoimintaa pitää palveluliiketoimintana?

Perinteisessä ajattelussa hyödyke oli **joko** fyysinen tuote **tai** palvelu. Nykykäsityksen mukaan tällainen jyrkkä jaottelu ei ole hedelmällinen, vaan ymmärretään, että hyödyke voi koostua **sekä** fyysisistä tuote-elementeistä **että** palveluelementeistä. Tästä lähtökohdasta tuotteita ja palveluita voidaan asemoida tuote-palvelu –jatkumolle sen mukaan kumpi elementti painottuu hyödykkeessä (Parasuraman 1998).



Kuva 8: Palvelu-tuote –jatkumo (Parasuraman 1998)

Nykyisin ei tehdäkään enää kovin tiukkaa jaottelua palveluiden ja tuotteiden välillä. Monessa perinteisessä tuoteorientoituneessa yrityksessä palvelunäkemys on omaksuttu toiminnan lähtökohdaksi. Tällöin ymmärretään se, että tuote ja siihen liittyvät palveluelementit muodostavat kokonaisuuden, jossa toista voi olla vaikea erottaa toisesta. Palvelunäkökulman omaksuneen yrityksen liiketoiminnan lähtökohtana on ymmärrys siitä, mitä hyötyjä asiakas etsii/saa hankkiessaan tietyn tuotteen tai palvelun.

Klassinen esimerkki tuotteen tai palvelun hyöty-lähtöisestä määrittelemisestä on junaliikenne. Aiemmin ajateltiin, että liiketoimintana on junien siirtäminen paikasta toiseen. Hyötylähtöisemmin ajateltuna liiketoiminnan ytimessä on kuitenkin ihmisten ja tavaroiden siirtäminen ja junan liike itsessään on vain väline tämän hyödyn saavuttamiseksi. (Ks. Curry & Curry 2000). Seuraava lainaus tätä tutkimusprojektia varten tehdyistä haastatteluista kuvaa samaa ajattelumallia:

[XXX] joka on tossa tommonen huolintaliike, niin mä kysyin, että mitä te teette, ja minkälainen te ootte. Meillon 200 omaa traileria, 400 ulkoista traileria.. Sitten kun mä oon kysynyt joltakin toiselta, niin meillon niin monta rekkaa ja niin monta täyperävaunua. Sieltä tulee niitä termejä niin mahottomasti. Ihan sama homma kun me softatalona mentäs kertomaan, että meillon jokaisella kaverilla melkein kaks kannettavaa... Sama homma on [kiinteistöalalla], joo, kyllä ne vuokraa toimitiloja, mutta mitä ne itse asiassa vuokraa...

Kuten lainauksesta käy ilmi, vuokrattavat tilat ovat itse asiassa junan tavoin vain väline halutun hyödyn saavuttamiseksi. Se, miten tämä ajatus on omaksuttu toimitiloja vuokraavissa yrityksissä, vaihtelee huomattavasti yrityksestä toiseen. Palveluajatuksen omaksumista myös kiinteistöjohtamisen työkaluksi kuvastaa se, että tieteellisessä kirjallisuudessa suhdemarkkinointi- ja palveluajattelua on sovellettu jonkin verran.

Esim. McLennan (2004) tulee siihen lopputulokseen, että toimitilajohtamista (FM) voidaan tarkastella palvelunäkökulmasta (ks. myös Campbell & Finch 2004). Toisaalta Bandy (2003) sekä Shaw ja Haynes (2004) tarkastelevat toimitilajohtamista puhtaasti suhdemarkkinoinnin termein. He pohtivat Parasuramanin ja kumppaneiden (1985) esittämien palvelun laadun ulottuvuuksien soveltamista toimitilajohtamiseen. Voidaankin todeta, että suhdemarkkinoinnin ajatuksia on jo sovellettu onnistuneesti kiinteistöalalla, joten tässä tutkimuksessa suhdemarkkinoinnin tausta-ajattelun omaksuminen on perusteltua ja hedelmällistä.

Laatua ja asiakastyytyväisyyttä on tutkittu kiinteistöalalla myös muista kuin suhdemarkkinoinnin lähtökohdista (ks. esim. Pheng 1996). Vaikka kiinteistöön liittyvien palveluiden laatua on tutkittu jonkin verran, keskittyy kirjallisuus kuitenkin pitkälti kiinteistön teknisen laadun arviointiin. Paljon käytetty ja laajasti hyväksytty menetelmä olemassa olevan kiinteistön tekniseen arviointiin (sekä asiakastyytyväisyyden että laadun näkökulmasta) on nk. POE (*post occupancy evaluation*). (Ks. Esim. McDougall et al. 2002; Amaratunga & Baltry 2002; Leifer 1998; Bottom et al. 1997; Ornstein et al. 1999; Horgen & Sheridan 1996)

Teknispainotteista lähestymistapaa on kritisoinut esimerkiksi Rheingantz (2003) mielenkiintoisessa artikkelissaan. Hänen mukaansa kiinteistö on moniulotteinen ja verrattavissa elävään organismiin. Tällaisen kokonaisuuden yksioikoinen tarkastelu on harhaanjohtavaa. Tämä sama ajatus on omaksuttu myös tässä. Lähtöoletuksena on, että asiakastyytyväisyys ja asiakkaan päässä oleva kuva kiinteistön laadusta on seurausta monesta muustakin tekijästä, kuin teknisestä toimivuudesta yksinään.

3.2 Laadun ja asiakastyytyväisyyden arviointi vuokrausliiketoiminnassa

Palveluiden laadun arviointi on viime vuosikymmeninä ollut luonteeltaan pääosin kvantitatiivista. Suuntaa keskustelulle viitoittivat Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1990) SERVQUAL menetelmällään. He esittivät, että SERVQUAL menetelmää voidaan käyttää laadun lisäksi myös asiakastyytyväisyyden tutkimiseen, kun kysymysten muotoilua muutetaan hieman. Heidän mukaansa laadusta puhuttaessa muotoillaan kysymys muotoon mitä asiakas voisi (would) odottaa, kun laadusta puhuttaessa kysymys muotoillaan siten, että kysytään mitä asiakkaan pitäisi (should) odottaa. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988).

Toisen näkemyksen mukaan SERVQUALia voidaan käyttää asiakastyytyväisyyden arviointiin kun huomio kiinnitetään yksittäisen palvelutapahtuman arvioinnin sijasta pitkäaikaisemman asiakaskokemuksen arviointiin. (Sureshchander et. al. 2002) Cronin ja Taylor (1994) puolestaan esittävät, että SERVQUAL malli itse asiassa mittaa enemmän asiakastyytyväisyyttä kuin laatua. Suuri osa myöhemmästä keskustelusta on pyrkinyt joko vahvistamaan tai kumoamaan SERVQUAL:in.

Kriittisesti menetelmään suhtautuneet (yhteen veto kritiikistä esim. Buttle 1996) ovat pyrkineet esittämään omia paranneltuja versioita menetelmästä (ks. esim. Cronin & Taylor 1991; Philip and Hazlett 2001). Vuokrausliiketoiminnan näkökulmasta SERVQUALin ja sen ”johdannaisten” ongelmana on se, että nämä menetelmät soveltuvat korkeintaan nk. puhtaiden palveluiden (ks. yllä) laadun arviointiin. Grönroosin termin arvioitavana on prosessilaatu mutta ei tekninen laatu. Tämän ovat huomioineet esim. Philip ja Hazlett (2001) ja Gang and James (2004).

Monet liiketoiminta-alueet, kuten esimerkiksi toimitilojen vuokraaminen, ovat kuitenkin toimialoja, joissa on vaikea tehdä selvää eroa palveluun ja fyysiseen tuotteeseen. Toisaalta tällainen ajattelu unohtaa aikaulottuvuuden, eli jos palvelun laatua mitattaisiin SERVQUALin ja sen kilpailijoiden esittämällä mittaristolla ja sen lisäksi etsittäisiin mittarit fyysisten ominaisuuksien laadun arviointiin, jää edellä esitetty asiakassuhteen tason kokemus edelleen kokonaan tarkastelun ulkopuolelle.

Tämä kiertyy takaisin kysymykseen siitä, voidaanko laadun ja asiakastyytyväisyyden ulottuvuuksia pitää yleismaailmallisina. Kiinteistöalalla on käytetty omia alakohtaisia ulottuvuuksia, esimerkiksi Riihimäki ja Siekkinen (2001) ehdottavat, että kiinteistön arvoa asiakkaalle pitäisi arvioida neljän päätason ulottuvuuden kautta. He toteavat:

*Asiakkaan kokeman laadun ja tuotteen arvon näkökulmasta on tärkeää, että tunnistetaan ne ulottuvuudet, joiden mukaan asiakas arvioi ostamaansa hyödykettä. Karkealla tasolla voidaan todeta, että toimitilan arvo asiakkaalle muodostuu neljästä tekijästä. Ensimmäinen tekijä ovat itse **tilat**, niiden fyysinen ja toiminnallinen **toimivuus**. Toinen tekijä on kiinteistön **sijainti** ja kolmas siihen liittyvät **palvelut**. Neljäntenä tekijänä ovat aineettomat ominaisuudet eli kiinteistön synnyttämät **mielikuvat**.*

Ensinnäkin näitä ulottuvuuksia voidaan pitää lähtökohtaisesti vajavaisina, sillä ainakin edellä mainittu aika-ulottuvuus ei sisälly näihin. Toisaalta mainitut tekijät ovat moniulotteisia ja vaikeasti lähestyttäviä kokonaisuuksia. Esimerkiksi edellä mainittu raportti (Riihimäki & Siekkinen 2001) jakaa kiinteistön käytönaikaiset palvelut 21 palvelukategoriaan, jotka voidaan edelleen jakaa yksittäisiin palveluihin. Sijainti voidaan jakaa vaikkapa 15 tekijään, kuten Heikkilä (2000) on tutkimuksessaan tehnyt. Mielikuvatekijät vaikuttavat puolestaan sekä työtyytyväisyyteen että eri sidosryhmien käsitykseen yrityksestä (imago). Eräässä tutkimuksessa löydettiin 33 tekijää, jotka vaikuttavat pelkästään työviihtyisyyteen (Fleming & Storr 2001)

Mielikuvatekijät ovat esitetyn nelijaon ongelmallisin muuttuja. Esimerkiksi rakennuksen sijainti tietyssä kaupunginosassa vaikuttaa siihen, mitä toimitila viestii siellä vieraileville. Toisaalta, esimerkiksi korkealuokkaiset rakennusmateriaalit vaikuttavat tilojen tekniseen toimivuuteen samoin kuin työviihtyisyyteen tai yrityksen imagoon. Yksi tulkinta onkin, että mielikuvat syntyvät muiden kolmen arvomuodostuksen osatekijän yhteisvaikutuksesta. Näin ajateltuna voidaan kyseenalaistaa aineettomien tekijöiden merkitys omana itsenäisenä muuttujanaan. Tilastollisessa analyysissä tämä saattaa synnyttää omat vaikeutensa.

Tilaa ja niiden toimivuutta voidaan tarkastella monesta muustakin lähtökohdasta. Esimerkiksi Rheingantz (2003) mainitsee 10 infrastruktuuritekijää (kuten LVIS, viemäröinti, saavutettavuus kulkuvälineillä jne), 5 rakenteellista tekijää (kuten muoto, rakentamisen laatu, tekninen joustavuus), 5 tilatekijää (kuten käytettävissä oleva tila, tilankäytön joustavuus, kokoustilat jne), 7 viihtyisyyteen vaikuttavaa tekijää (saavutettavuus, ilman laatu, lämpötila jne.) sekä 11 muuta tekijää (kuten palohälyttimet, telematiikka, hissit ja liukuportaat). Bottom kumppaneineen (1997) käyttää 39:ää muuttujaa, joista osa on samoja kuin Rheinganzin käyttämät, mutta osa uusia. (ks. myös esim. Ornstein et al. 1999; 2001)

Liiketaloustieteistä poiketen tilaa on totuttu arvioimaan kvalitatiivisten menetelmien ohella myös kvantitatiivisesti. Yksi paljon käytetty kvalitatiivinen menetelmä tilojen käytönaikaisen toimivuuden arviointiin on nk. POE (*Post Occupancy Evaluation*). Myös muita vastaavia menetelmiä on olemassa. (McDougall & al. 2002; Amaratunga & Baldry 2002; Green & Moss 1998) Koska näkökulma tilojen toimivuuteen vaihtelee (esim. turvallisuus, tilatehokkuus, tekniikan toimivuus tms.) näissä tutkimuksissa, vaihtelevat myös käytetyt muuttujat. Jos kerätään yhteen kaikki mahdolliset käytetyt tilamuuttujat, on lista satoja, ellei jopa tuhansia muuttujia pitkä. (Ks. esim. Ornstein 1999;2001; Bottom & al. 1997; Rheingantz 2003)

Kun halutaan lähteä arvioimaan asiakkaan laatukokemusta ja asiakastyytyväisyyttä, ei ole mahdollista kysyä jokaiselta asiakkaalta näkemyksiä kaikista mahdollisista muuttujista, vaan muuttujien määrä pitää saada helpommin käsiteltäviksi. Tämä on tehtävissä kvantitatiivisesti esimerkiksi faktorianalyysin avulla. Tämän jälkeen on mahdollista kvalitatiivisin menetelmin, esimerkiksi SERVQUALin mallia seuraten, muodostaa kyselykaavake tutkimuksen pohjaksi.

Kuten kvantitatiivinen tutkimus yleensä, soveltuu edellä kuvattu menetelmä laajan kyselyn tekemiseen. Jos halutaan kuitenkin ymmärtää yksittäistä asiakasta paremmin, ei kysely yksin ole riittävä menetelmällisesti. Toisaalta Suomessa Kiinteistötalouden instituutti suorittaa laajamittaisia vuokralaiskäyttäjille kohdistettuja asiakastyytyväisyyskyselyitä, joiden tuloksia on voitu hyödyntää osana tätä tutkimusta. Siksi pitäytyminen laadullisissa, haastatteluihin ja työpajamenetelmiin perustuvissa lähestymistavoissa on omaksuttu tässä työssä.

Tutkimuksen toteutus

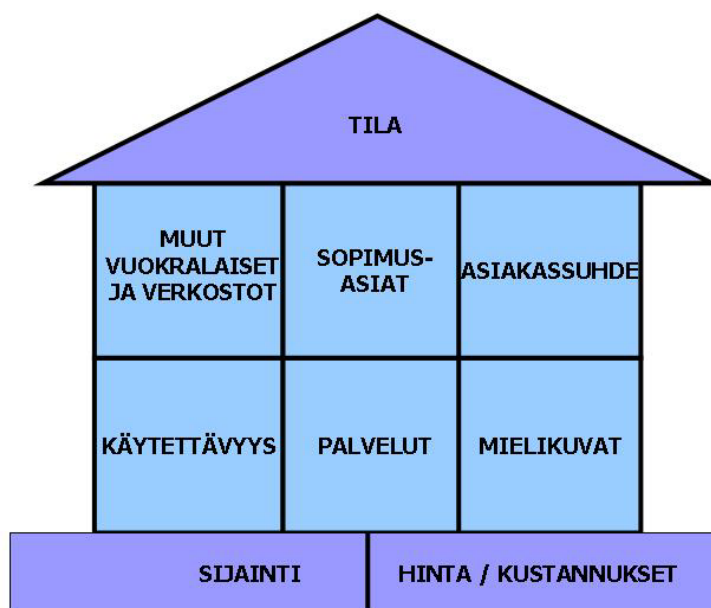
Tässä tutkimuksessa asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaan kokemaa laatua lähdettiin tutkimaan laadullisin tutkimusmenetelmin. Perustelut kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinnalle on esitetty luvussa 3.2. Tutkimusotteeseen on vaikuttanut merkittävästi myös Tikkasen ja kumppaneiden (2000) tutkimukset ja näkemykset. Vuokralaisten kohdalla tutkimus toteutettiin kahdella haastattelukierroksella. Ensimmäisellä kierroksella haastateltiin rajauksiin sopivia vuokralaisia syksyllä 2005. Näiden haastatteluiden alustavien tulosten pohjalta tehtiin syventäviä haastatteluja keväällä 2006. Kaiken kaikkiaan vuokralaishaastatteluita tehtiin kaksikymmentä kolmessatoista yrityksessä.

Vuokralaisten haastattelujen lisäksi pidettiin kaksi työpajaa vuokranantajapuolen ja muiden alan asiantuntijatahojen kanssa. Näiden työpajojen tarkoituksena oli ymmärtää vuokrasuhteen luonnetta ja sitä, miten vuokranantajapuoli näkee vuokrasuhteen. Työpajat olivat haastatteluja täydentäviä, eikä niiden tuloksia ole raportoitu tässä muuten kun siltä osin, kun ne liittyvät kiinteästi käsiteltävään asiaan. Työpajoissa oli mukana 2-5 kiinteistöalan ammattilaista.

Laadun ja asiakastyytyväisyyden ulottuvuudet

Haastatteluissa nousi esille 9 ulottuvuutta, joilla eri käyttäjäryhmät arvioivat toimitilojaan. Näistä 4 oli jo Riihimäen ja Siekkisen (2001) mainitsevat sijainti, mielikuvatekijät, palvelut ja toimivuus. Toimivuus voidaan kuitenkin laajentaa käsittämään käytettävyyden eri elementit, joten tässä toimivuuden sijasta hyödynnetään termiä käytettävyys. Mainittujen neljän ulottuvuuden lisäksi haastatteluissa esiin tulleista viidestä ulottuvuudesta voidaan käyttää nimityksiä tilat, asiakassuhde, sopimustekijät, verkostosuhteet ja hinta- sekä kustannustekijät. (Ks. kuva 9).

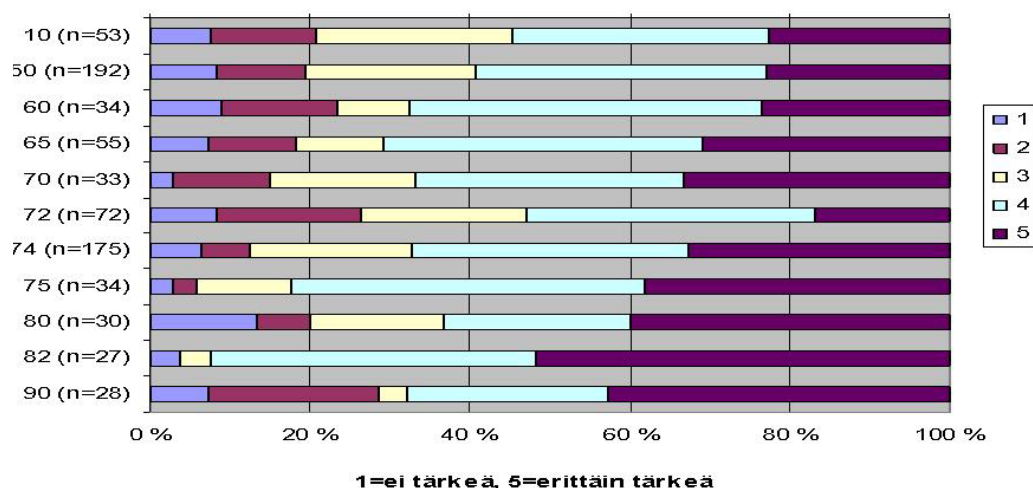
Nämä ulottuvuudet on seuraavaksi esitelty yksi kerrallaan. Tässä hyödynnetään Kiinteistötalouden instituutin (myöhemmin KTI) tilastoaineistoa niiden ulottuvuuksien osalta kun se on mahdollista. Muutaman ulottuvuuden kohdalla KTI:n asiakastyytyväisyysaineistosta ei ole valitettavasti saatavilla tilastomateriaalia.



Kuva 8: haastatteluissa esiin nousseet laadun ja asiakastyytyväisyyden ulottuvuudet

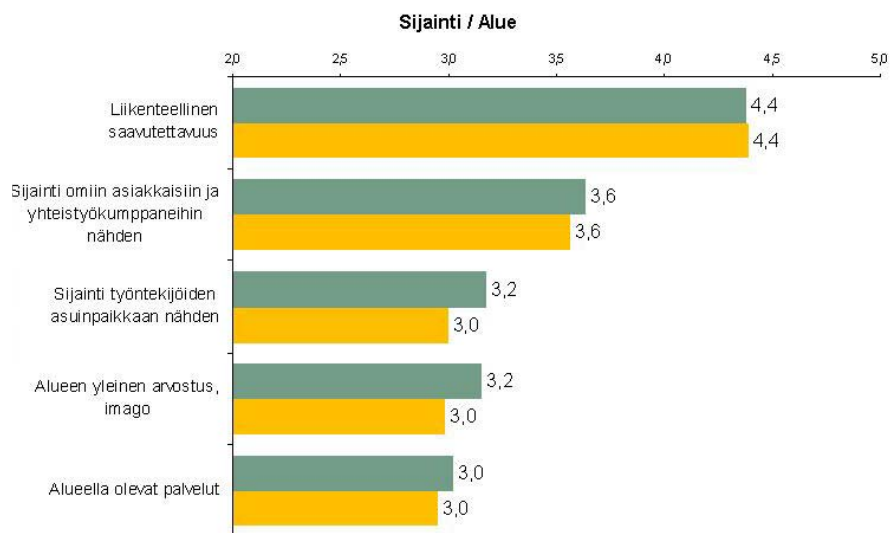
Sijainti

Paljon käytetyn sanonnan mukaan kiinteistössä on keskeistä kolme asiaa: ”sijainti, sijainti ja sijainti”. KTI:n asiakastyytyväisyysaineiston pohjalta asia ei ole kuitenkaan näin yksiselitteinen (ks. kuva 9) – joillekin yrityksille sijainti on äärimmäisen tärkeä, kun taas toisille sen merkitys on hyvinkin vähäinen. Toisaalta sijainnin merkitys voi muuttua yrityksen elinkaaren aikana, ja se mikä nyt on ideaali sijainti, ei sitä välttämättä ole pitkän päälle. Haastatteluissa kävi ilmi eräänlainen sopeutumisprosessi: kun yritys on aikanaan tiettyyn paikkaan muuttanut, on henkilöstö ajan kuluessa sopeutunut sijainnin mahdollisiin puutteisiin erilaisin järjestelyin.



Kuva 9: Sijainnin merkitys toimialaluokittain. Lähde: KTI Asiakastyytyväisyyskysely 2006.

Siihen miten vuokralaisorganisaatioissa sijainti koetaan, vaikuttavat monet tekijät. Voidaankin sanoa, että sijainti on aina suhteessa johonkin muuhun tekijään. Kuvassa 10 on tuotu esiin muutamia tekijöitä, joiden suhteen sijaintia arvostetaan. Näitä ovat liikenteellinen saavutettavuus, sijainti suhteessa asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin sekä työntekijöiden asuinpaikkaan, alueen imago ja alueen palveluvalikoima.



Kuva 10: Sijaintiin vaikuttavien tekijöiden merkitys vuokra-asiakkaille. Lähde: KTI Asiakastyytyväisyysaineisto 2006.

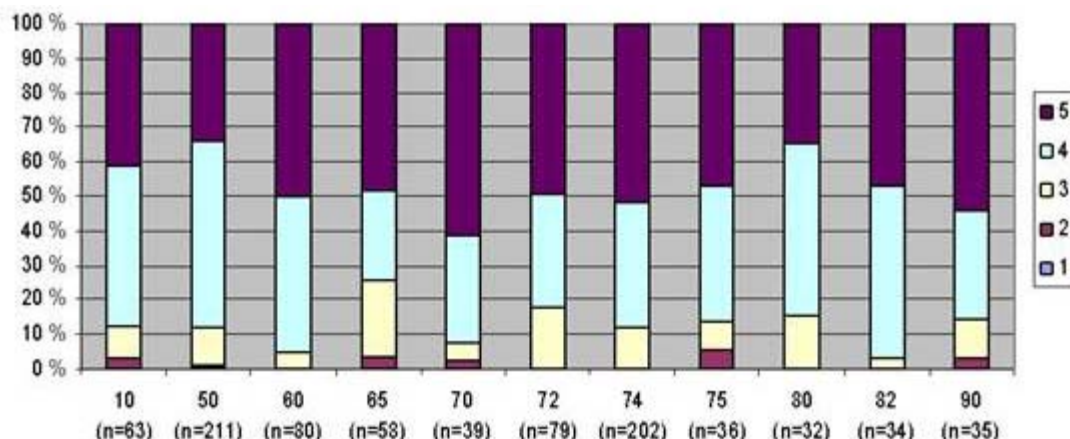
KTI:na asiakastyytyväisyyskyselyssä esiin nousseet tekijät, olivat samoja, jotka tulivat esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluosuuudessa:

Siis lentokentän läheisyyden lisäksi niinku mä sanoin niin.. tänne on helpompi tulla koska täällä ei ole vielä sellaista ruuhkaa mitä tänne on tulossa että ja sit se nyt on vaan sattumankauppaa että tää, että kaikki yhtiön osakkaat ja sitten työntekijätkin niin.. asuvat jostain kumman syystä tässä Hämeenlinnan tien itäpuolella, on lähempänä tätä sijaintia. (Haastatteluaineistosta)

Kuten edellä jo mainittiin, haastatteluista kävi ilmi, pitkään samassa paikassa toimineissa yrityksissä oli sopeuduttu vallitseviin sijaintitekijöihin. Esimerkiksi julkisten kulkuneuvojen puute johtaa pitkällä aikavälillä helposti siihen, että avaintyöntekijöillä on omat autot käytössä, eikä siten julkisten kulkuyhteyksien puute enää vaivaa siinä määrin kun voisi kuvitella. Samoin uusiksi työntekijöiksi valikoituu ihmisiä, joita asia ei haittaa. Toinen esimerkki tästä on, että kun lähettyvillä ei ole tarvittavia palveluita, niin on sopeuduttu siihen, että tarvittavat asiat hoidetaan päivänpäänteeksi tai alkajaisiksi työmatkoilla. Tämä näyttäisi toimivan myös kääntäen, eli jos yritys on tottunut hyviin sijaintitekijöihin, ei näistä olla jatkossakaan valmiit tinkimään.

Kun yrityksiltä haastatteluissa kysyttiin mahdolliseen muuttoon liittyvistä sijaintipreferensseistä, näkyi tämä sopeutumisprosessi mielenkiintoisella tavalla. Kun yrityksessä oli sopeuduttu elämään tiettyjen rajoitteiden kanssa, niin nämä rajoitteet hyväksyttiin myös mahdolliseen uuteen toimipaikkaan. Jos toisaalta yritys oli tottunut toimimaan tietynlaisessa ympäristössä, ei vähempään tyydyttäisi seuraavassakaan toimipaikassa. Esimerkiksi kaupungin keskustassa toimivan yrityksen sisällä ei oltu valmiit muuttamaan keskustan palveluiden ja joukkoliikenneyhteyksien ulkopuolelle. Toisaalta kaupungin laidalla toimivassa yrityksessä palveluiden ja liikenneyhteyksien puutetta ei pidetty esteenä tiettyyn paikkaan muuttamiselle, siinäkin tapauksessa että palveluiden ja liikenneyhteyksien puute nykyisessä paikassa tiedostettiin ongelmaksi.

Osaltaan tämä sopeutuminen näkyy siinä, että toimialasta riippuen 85-90%:ssa yrityksistä ollaan joko erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä nykyiseen sijaintiin (KTI 2006). Tämä on esitetty kuviossa 11 toimialoittain.



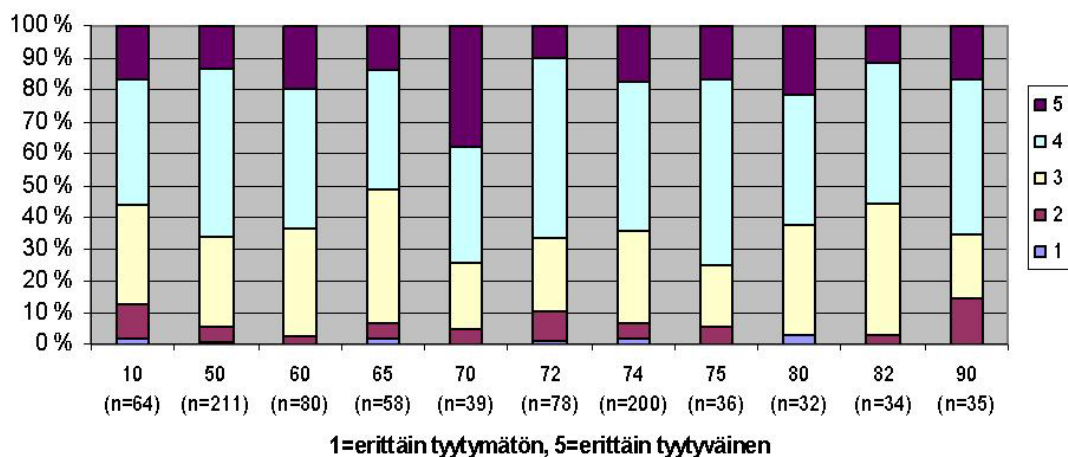
Kuva 11: Tyytyväisyys sijaintiin toimialoittain. Lähde: KTI:n asiakastyytyväisyysaineisto 2006

Tilaratkaisut

Perinteisestä koppikonttorista luopuminen ja uusien tilaratkaisujen etsiminen osoittautuivat haastattelussa yhdeksi tämän hetken suurimmista haasteista yrityksien sisällä. Yhdessä haastattelussa asia tuotiin esiin seuraavalla tavalla:

(-) se tilojen vaatimus aikoinaan oli, [...], että ainoa tila, mikä me vaaditaan [...], oli yksittäiset huoneet, jonka suurin piirtein saa sen oven lukkoon ja sen oven läpi ei kuulu mitään tarvittaessa. Ja mitä enemmän sitten on myöskin ne, kun tietotekniikka on monimutkastunu, niin sitä enemmän mä oon itekin huomannu, että niin, että tarvitaan tiloja, jossa voi tapahtuu tämmösiä parityöskentelyä tai kolmestaan työskentelyä, itse asiassa sen projektiryhmän työskentelyä.

KTI:n asiakastyytyväisyysaineiston pohjalta näyttäisi siltä, että vain suhteellisen harva yritys pitää toimitilojen pohjaratkaisuja ongelmana (kuva 12). Haastattelujen pohjalta näyttäisikin haasteena olevan enemmän se, kuinka olemassa olevat työtilat pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Työelämän muutokset, kuten lisääntynyt tiimityö tai hajautunut työnteko, johtavat siihen, tiloja käytetään uusilla tavoilla ja tilatarpeet muuttuvat voimakkaasti. Yrityksissä ei ole kuitenkaan täyttä ymmärrystä siitä, miten näihin muutoksiin tulisi vastata mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla.



Kuva 12: Tyytyväisyys toimitilojen pohjaratkaisun toimivuuteen. Lähde KTI:n asiakastyytyväisyysaineisto.

Vaikka yritykset näyttävät olevan suhteellisen tyytyväisiä tilojensa pohjaratkaisuun, on ongelma osin myös tekninen. Tätä kuvastaa se, että KTI:n asiakastyytyväisyyskyselyssä joillain toimialoilla jopa lähes kolmannes yrityksistä piti tilojen muunneltavuutta ongelmana. Haastatteluissa tilojen muunneltavuus tuli esille lähinnä siitä näkökulmasta, että rakennus ei joustanut sellaisissa tilanteissa, joissa yrityksen tilatarve pieneni tai kasvoi. Kun yrityksen koko kasvoi liian suureksi, seinät tulevat vastaan ja tämä aiheuttaa tyytymättömyyttä. Myös liiketoiminnan supistuessa tyytymättömyyttä aiheutti se, että yrityksen piti toimia liian suurissa tiloissa.

Haastattelujen pohjalta näyttäisi siltä, että tilaratkaisujen ongelmallisuutta korostaa se, että ne saattavat heijastua voimakkaastikin yrityksen arkipäivään. Tilaratkaisuilla on saatettu saada aikaan esimerkiksi hyvin meluinen työympäristö tai kasvun myötä tilaan on voitu sijoittaa optimaalista enemmän työntekijöitä. Vaikka epäoptimaalisiin tilaratkaisuihinkin sopeudutaan, niin tästä saattaa seurata päivittäistä ärtymystä, joka kanavoituu käyttäjien tyytyväisyyteen ja laatukokemukseen.

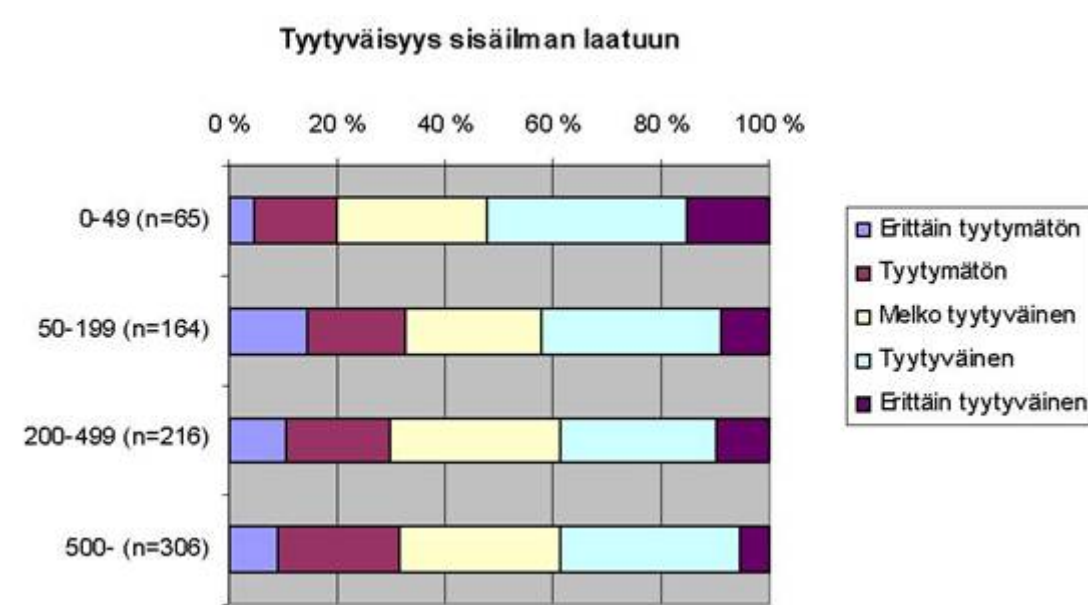
Käytettävyys

Kiinteistön käytettävyys on moniulotteinen ilmiö. Tässä yhteydessä ei perehdytä syvällisemmin käytettävyyteen ilmiönä. Tarkemmin aiheeseen voi tutustua esimerkiksi Rothen ja kumppaneiden julkaisusta (2007). Siinä käytettävyyttä päädyttiin tutkimaan seuraavilla ulottuvuuksilla:

1. toiminnallisuus (*functionality*)

2. visuaalinen muotoilu, esteettisyys (*visual design*)
3. tehokkuus (*efficiency*), lähinnä kustannustekijä kuten TCO, LCC jne.
4. opittavuus (*learnability*), kuinka hyvin käyttäjät oppivat ja kehittyvät
5. navigointi (*navigation*), viittaukset ja löydettävyys
6. muistettavuus (*memorability*)
7. feedback (*feedback*), käyttäjälle palautettava tieto, palautejärjestelmät
8. saavutettavuus (*accessibility*), liikkuvuus tiloissa.

Näistä tekijöistä KTI:n asiakastyytyväisyyskysely perehtyy lähemmin ensimmäiseen, eli toiminnallisuuteen. Varsinkin vanhenevassa rakennuskannassa yksi keskeinen toiminnallinen ongelma liittyy sisäilman laatuun. KTI:n aineiston pohjalta näyttäisi siltä, että 20-30% yrityksistä on joko hyvin tyytymättömiä tai tyytymättömiä sisäilman laatuun (kuva 13). Haastateltavien näkemyksen mukaan huonoon sisäilman laatuun vaikutti merkittävästi se, että sisäilman laadun parantaminen vaatisi usein merkittäviä rahallisia panoksia vuokranantajan puolelta, eikä tähän aina olla halukkaita.

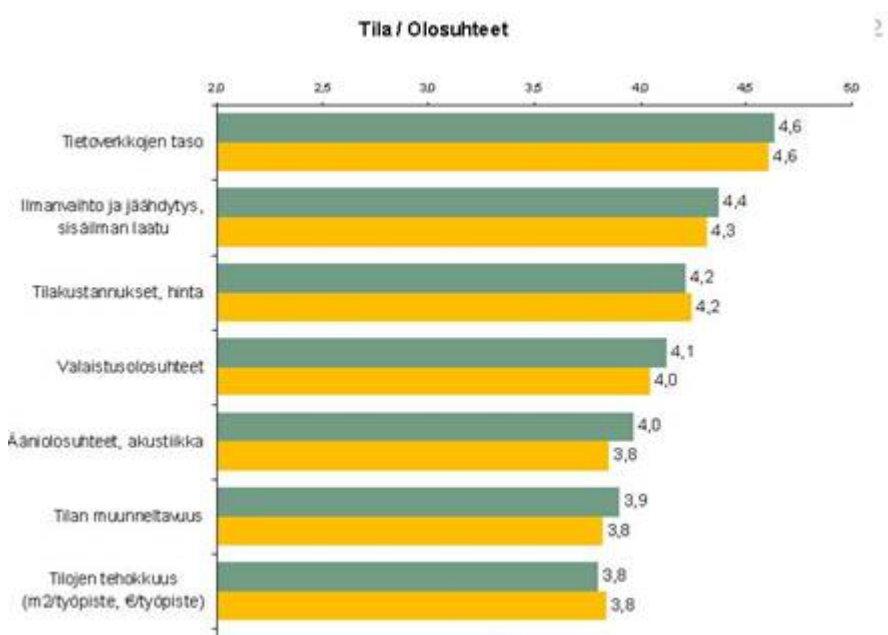


Kuva 13: Sisäilman laatu yrityskoon mukaan. Lähde: KTI:n asiakastyytyväisyysaineisto 2006.

Sisäilman laatuun liittyvät ongelmat liittyivät haastateltavien mielestä läheisesti omistajien lyhytnäköiseen voiton maksimointiin. Osa virheitä on tehty menneinä vuosina, kun rakennusten on annettu rapistua. Nyt kun rakennuksiin on kertynyt huomattava korjausvelka, niin tarvittavien korjausten tekeminen maksaisi omistajille

todella paljon. Haastatellut epäilivätkin, että kun korjaustarve on päässyt kasvamaan, omistajat pyrkivät edelleen lykkäämään korjauksia hamaan tulevaisuuteen kustannussyistä. Toinen ongelma, joka tuli esiin haastatteluissa oli se, että vuokranantaja on yhä useammin lyhyen aikavälin voittoja tavoitteleva kiinteistösijoittaja. Elinkaarivastuun kantaminen rakennuskannasta ei ole tällaisen omistajan intresseissä, joten korjausvelka kasvaa tästäkin syystä.

Edellinen koskee luonnollisesti sisäilman laadun ohella monia muitakin toiminnallisia ongelmia kiinteistökannassa. KTI:n asiakastyytyväisyyskyselyssä tähän kategoriaan liitettiin sisäilman lisäksi mm. tietoverkot, ilmanvaihto ja jäähdytys, valaistusolosuhteet, ääniolosuhteet, akustiikka ja tilatehokkuus (tyytyväisyys näihin ks. kuva 14). Näihin liittyen haastatteluissa kävi ilmi se, kuinka jotkut haastateltavat kokivat, että päätöksiä oli tehty rakentamisvaiheessa tai sen jälkeen heidän puolestaan. Tämä koettiin ärsyttävänä ja se aiheutti monia pieniä harmeja vuokralaisille.



Kuva 14: Tyytyväisyys toiminnallisuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Lähde: KTI:n asiakastyytyväisyysaineisto 2006.

Esimerkiksi monessa kohteessa tietoliikennetarkaisut on tiettyyn rajaan ennalta päätettyjä, eivätkä yksittäiset vuokralaiset pysty ohittamaan näitä heille sopimattomia ratkaisuja ongelmattomasti. Paine tietynlaisiin ratkaisuihin saattaa tulla ulkoa, esimerkiksi konsernitasolta tai tarpeesta ylläpitää asiakasyritysten kanssa yhteneviä ratkaisuja. Tällaisessa tilanteessa olemassa olevan infrastruktuurin puutteet aiheuttavat

tyytymättömyyttä. Toisena esimerkkinä voidaan pitää kohdetta, jossa suunnitteluvaiheessa oli lyöty lukkoon aulatilojen sijainti. Toteutusvaiheessa oli siten päädytty siihen, että tämä tila pidetään kylmempänä kuin varsinaiset työtilat. Kun yritys sitten otti aulatilat käyttöön työtilaksi, ei lämmitystä pystynyt enää säätämään uusiksi, joten työtilan kylmyys aiheutti tyytymättömyyttä.

Muut vuokralaiset & verkostot

Vuokra-asiakkaan arvonmuodostuksessa muilla vuokralaisilla ja tilaan ja sen lähiympäristöön liittyvillä verkostoilla on keskeinen rooli. Tämä tulee hyvin esille seuraavista lainauksista:

Me hakeudutaan taas semmoseen paikkaan, missä on se verkostoitumisen mahdollisuus.

Ja kyllä ihan, siis, nää kontaktitkin on niinku syntyne sen takia et ollaan tääl oltu niinku, samois tiloissa ja, satuttu vaan niinku törmäileen toisiimme.

Haastatteluissa tuli esiin ensinnäkin ”vertaisverkosto”, eli samantyyppisten yritysten läheisyys. Toisille vertaisverkostot ovat tärkeitä kontaktien vuoksi, toisille saman alan yrityskesittymän antaman imagovaikutuksen myötä. Kuitenkaan kaikissa haastatteluissa yrityksissä vertaisverkoston merkitys ei ollut kovin suuri, joten sitä ei voi pitää itsestään selvyytenä. Toinen usein esille tullut verkosto oli ”palveluverkosto”, jonka avulla yritys saattaa rutinoituneesti hoitaa monia palvelutarpeita ja löytää apua uusiin palvelutarpeisiin. Vakiintunut ja toimiva palveluverkosto onkin yksi tekijä, joka nostaa pitkään samassa paikassa toimineiden yritysten tyytyväisyyttä. Kolmanneksi voitaisiin palveluverkostolle kääntäen puhua asiakasverkostosta, eli monelle yritykselle lähiseudun muut toimijat ovat tärkeitä asiakkaina ja potentiaalisina asiakkaina.

Sekä palvelu- että asiakasverkoston kohdalla kaivattiin tietoa muista alueella toimivista yrityksistä joko potentiaalisina asiakkaina tai palvelutarjoajina. Tämä käy esiin mm. seuraavista lainauksista:

Se muutenkin.. et saa tietää et mitä palveluja yritykset voi saada tästä [rakennuksesta] niin sen tiedon.. se ei oo silleen helposti saatavissa vieläkään. [...] Jos mä menen kauppaan niin mä nään et mitä siellä kaupassa on mut se ei oo silleen helposti saatavilla. Et yks asia mitä

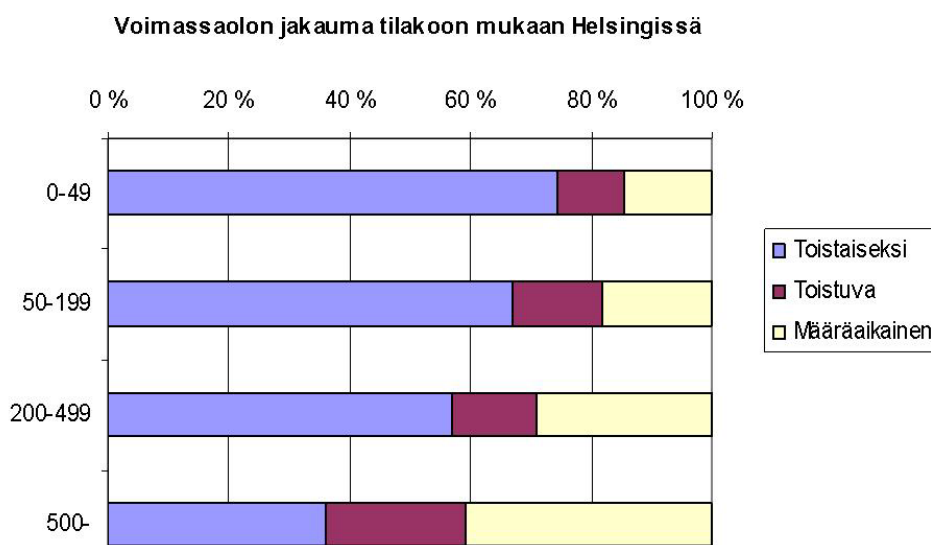
palveluu mä haluaisin [...] se ois tietynlainen intranet [rakennuksen] asiakkaille et mitä palveluja on saatavissa.

Sen pitäis olla periaattees iso tommonen valotaulu jossa pyöris koko ajan mainos että tässä rakennuksessa saatte lakipalveluja tästä, tästä saatte mainostoimistopalveluja tästä yrityksestä, tos on iso, tossakin on yleensä kangas tuolta noin niin miksei, valomainos.

KTI:n asiakastytyväisyyskyselyssä näihin verkostoihin liittyviä kysymyksiä ei ollut, joten tähän liittyvää tilastollista aineistoa ei ole tässä yhteydessä saatavilla.

Sopimusasiat

Pääkaupunkiseudulla suurin osa vuokrasopimuksista on toistaiseksi voimassa olevia. Toistaiseksi voimassa oleva vuokrasopimus on sellainen, joka päättyy siinä vaiheessa kun jompikumpi vuokrasopimuksen osapuolista päättää sen. Toistuva vuokrasopimus on sellainen, jossa vuokrasopimus uusiutuu, jos kumpikaan osapuoli ei ryhdy toimiin sen lakkauttamiseksi. Kolmas vaihtoehto on määräaikainen vuokrasopimus, joka kestää sovittun ajan ja raukeaa määräajan kuluttua jos toisin ei sovita. Kuvasta 15 näkyy KTI:n tiedot vuokrasopimusten tyyppien jakaumasta pääkaupunkiseudulla ja siitä kuinka määräaikaisten sopimusten määrä kasvaa yrityskoon kasvaessa.



Kuva 15: Vuokrasopimukset sopimuksen keston mukaan. Lähde KTI:n asiakastytyväisyysaineisto.

Haastatteluissa tuotiin esille se toistaiseksi voimassa olevan vuokrasopimuksen ongelma, että siinä ei ole tarvittavia katkoksia, jotka pakottaisivat osapuolet miettimään

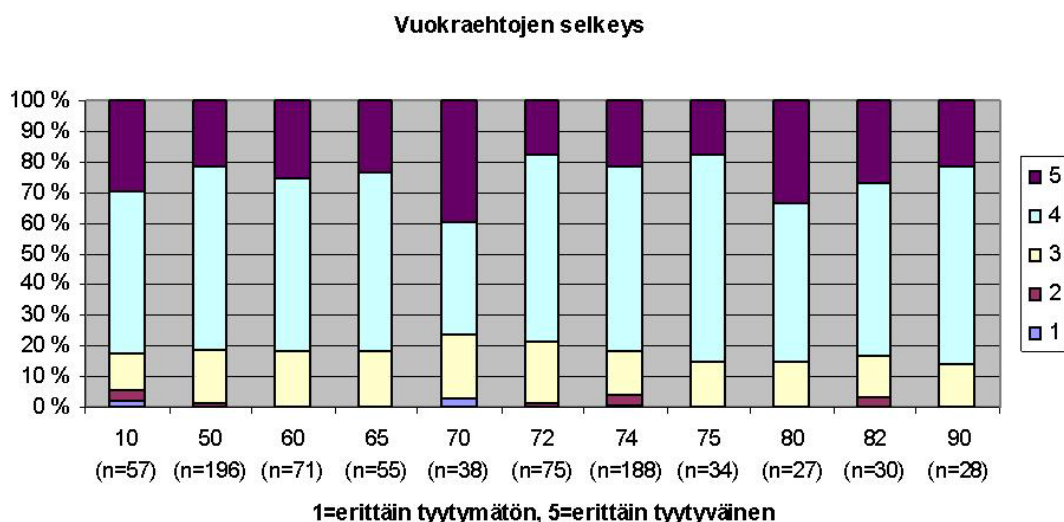
sopimuksen ehtoja ja niiden ajanmukaisuutta. Ongelmaksi tämä muodostuu pitkällä aikavälillä tilanteessa, jossa yritys on ollut vuokralla samoissa tiloissa jo vuosia tai jopa vuosikymmeniä jatkuvalla vuokrasopimuksella. Yritys saattaa olla vuokralla sellaisilla ehdoilla ja sellaisissa tiloissa, jotka eivät enää vastaa sen preferenssejä. Kun kyseessä on määräaikainen vuokrasopimus, on vuokrakauden päätteeksi aina mahdollista neuvotella uusi sopimus uusin ehdoin.

Kuten on jo tullut edellä ilmi, tietää organisaatioissa suhteellisen harva vuokrasuhteen sopimusehdoista, eikä näitä asioita tunnuta haastatteluiden pohjalta paljoa pohdittavan sopimuskauden aikana. Sopimusta tehtäessä sopimusehdoilla kuitenkin on merkitystä asiakkaille:

Ja meillä oli hyvin houkuttelevat ehdot tässä että siirryimme tänne.

Siinä mielessä tää [...] on varsin hyvä et heillä on esimerkiksi mahdollisuuksia tämmöseen pitkäaikaiseen tilanvuokraukseen.

Kuten edelliset lainaukset vihjaavat, haastateltavat olivat tyypillisesti tyytyväisiä sopimusehtoihin ja vuokrasopimukseen muutenkin. Tätä kuvastaa myös se KTI:n asiakastyytyväisyyskyselyn löydös, että tyytymättömyys vuokraehtojen selkeyteen on hyvin vähäistä. Joillain toimialoilla tyytymättömiä vastaajia ei otokseen sattunut lainkaan. Tätä voi tarkemmin tarkastella kuvan 16 pohjalta.

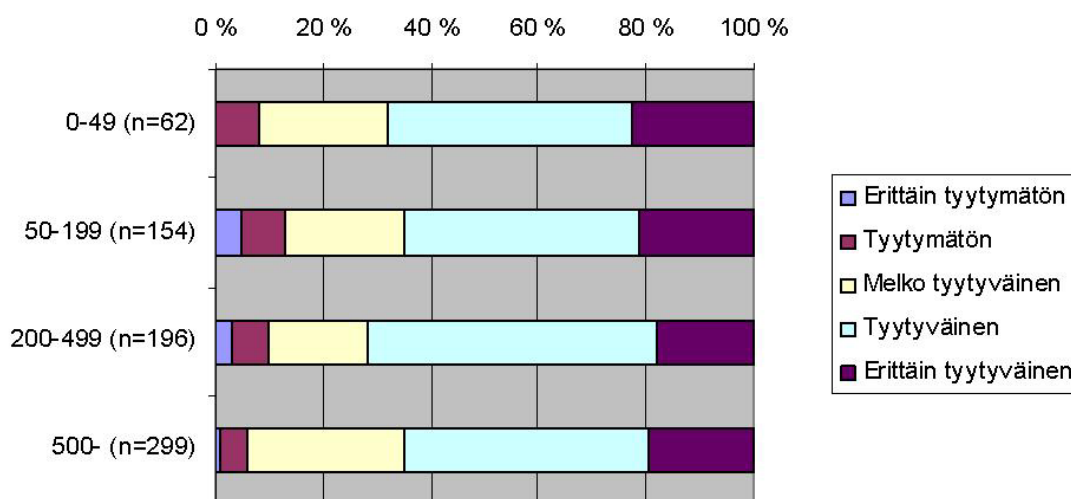


Kuva 16: Tyytyväisyys vuokraehtojen selkeyteen. Lähde KTI:n asiakastyytyväisyysaineisto 2006.

Asiakassuhde

Vuokralaisen ja kiinteistön omistajan välinen asiakassuhde herätti monia mielipiteitä haastatteluissa. Haastatteluissa teemaa käsiteltiin edellä teoreettisessa osassa luodun viitekehyksen pohjalta.

Luottamus jaettiin edellä rehellisyyteen ja toisen osapuolen hyvään tahtoon. Haastateltavat uskoivat poikkeuksetta vuokranantajan rehellisyyteen. Hyvään tahtoon uskottiin myös sillä rajoituksella, että hyväntahtoisuutta riittää vain siinä tilanteessa, että se on vuokranantajan edun mukaista. Toisaalta tiedostettiin, että koska kyseessä on liiketoiminta, niin näin kuuluukin toimia. Luottamukseen voitaisiin liittää myös KTI:n asiakastyytyväisyyskyselyn kysymys siitä, kuinka hyvin vuokralainen voi luottaa siihen, että vuokranantaja pitää lupaamansa asiat (ks. kuva 17).



Kuva 17: Tyytyväisyys vuokranantajan kykyyn pitää lupaamansa asiat. Lähde KTI:n asiakastyytyväisyyskysely 2006.

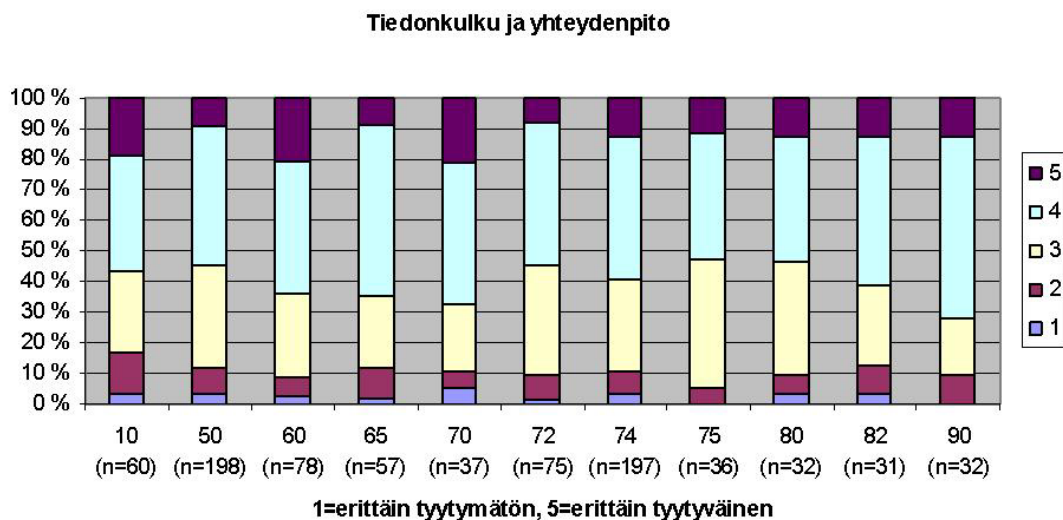
Edellä esitettyä tukee haastateltavien hieman kaksijakoinen näkemys vuokranantajan eettisestä profiilista. Vuokralainen uskoo vakaasti siihen, että vuokranantaja noudattaa erilaisia lakeja ja säännöksiä, samoin kun uskoo vuokranantajan rehellisyyteen. Toisaalta vuokralaiset pitävät vuokranantajaa usein opportunistina, joka hyödyntää oman edun vaikka se aiheuttaisi ongelmia vuokralaiselle. Esimerkiksi pienen vuokralaisen kohdalla tämä voi tarkoittaa sitä, että jos omistajan kannalta parempi vuokralainen tulee vastaan, pitivät haastateltavat todennäköisenä sitä, että vuokranantaja jättää uusimatta määräaikaisen sopimuksen vastoin vanhan vuokralaisen intressejä. Kuten hyväntahtoisuuden kohdalla, tämä opportunisti nähtiin eräänlaisena liike-

elämän kantavana lakina, joka otettiin itsestään selvyytenä, eikä omistajaa syyllistetty opportunistisesta käytöksestä.

Vuokranantajan sitoutuminen vuokralaiseen nähtiin laskelmoivana, etenkin jos vuokranantaja oli kasvoton ja vaihtui taajaan. Niissä yrityksissä, joissa saman vuokranantajan kanssa oli toimittu pitkään ja/tai työympäristöä oli kehitetty aktiivisessa yhteistyössä, vuokranantajaa ei kuitenkaan pidetty laskelmoivana. Pitkissä vuokrasuhteissa tiedostettiin, että sitoutumiseen vaikuttaa puolin jos toisin myös tunnuseikat. Eli kummallekin osapuolelle syntyy halu olla liikesuhteessa toisen osapuolen kanssa.

Kommunikaation ja informaation jakamisen näkökulmasta haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että heille tiedotetaan relevantit asiat. Ylenmääräinen tiedottaminen ja kommunikaatio nähtiin kuitenkin negatiivisena, koska sen uskottiin häiritsevän kummankin osapuolen keskittymistä ydinliiketoimintaan. Haastateltavat toivoivat vuokranantajilta enemmän avoimuutta ja uusia keinoja viestiä relevanteista asioista siten, että osapuolilta ei mene aikaa hukkaan yhteydenpidossa. Muutamassa haastattelussa tuli esille käsitys siitä, että vuokranantajan ja vuokralaisen käsitys vuokralaisen kannalta relevantista informaatiosta saattaa poiketa toisistaan.

Kaiken kaikkiaan kommunikaatioon ja informaation jakamiseen oltiin tyytyväisiä, mitä tukee myös KTI:n asiakastyytyväisyysaineisto (ks. kuva 18).

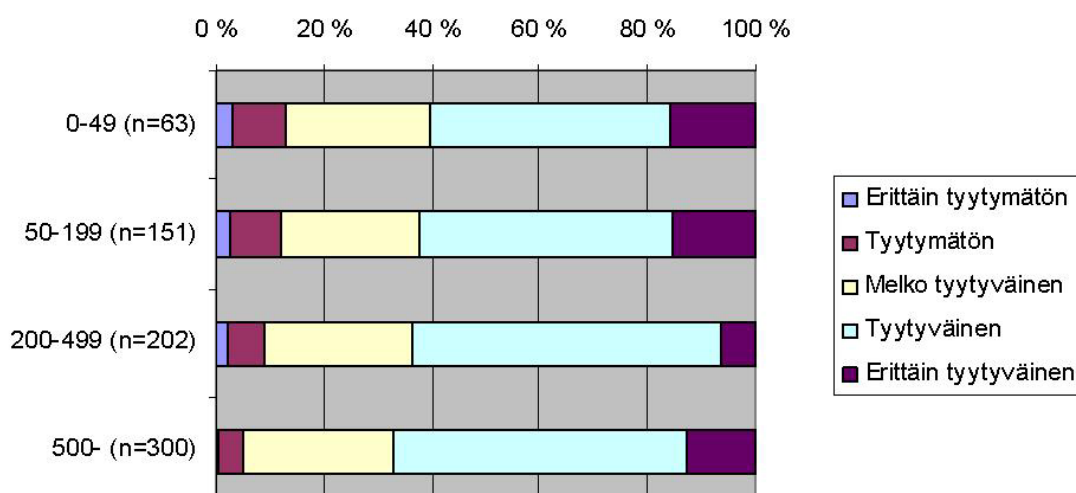


Kuva 18: Tyytyväisyys tiedonkulkuun ja yhteydenpitoon. Lähde KTI:n asiakastyytyväisyysaineisto 2006.

Suurin haastatteluissa esiin noussut ongelma näyttikin olevan se, että jaettu ymmärrys osapuolten tarpeista ja yhteiset päämäärät olivat kadoksissa. Ymmärrys vuokralaisten tarpeista oli haastateltavien mielestä puutteellista. Edellä mainitun viestinnän kohdalla tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että omistaja ei tiennyt mitä tietoa vuokralainen oikeasti haluaa, vaan toimitti vuokralaiselle sitä tietoa, mitä kuvitteli tämän haluavan. Lisäksi vuokralaiset eivät kokeneet, että heillä ja vuokranantajalla olisi yhteinen päämäärä, vaan heidän näkemyksensä oli, että päämäärät ovat jossain määrin jopa vastakkaisia (vrt. esim. opportunismi).

Mielenkiintoista on, että KTI:n asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta tilanne näyttäisi kuitenkin siltä, että enimmäkseen vuokranantajan kykyyn ymmärtää asiakasta ollaan tyytyväisiä (kuva 19)

Tyytyväisyys vuokranantajan kykyyn ymmärtää asiakasta



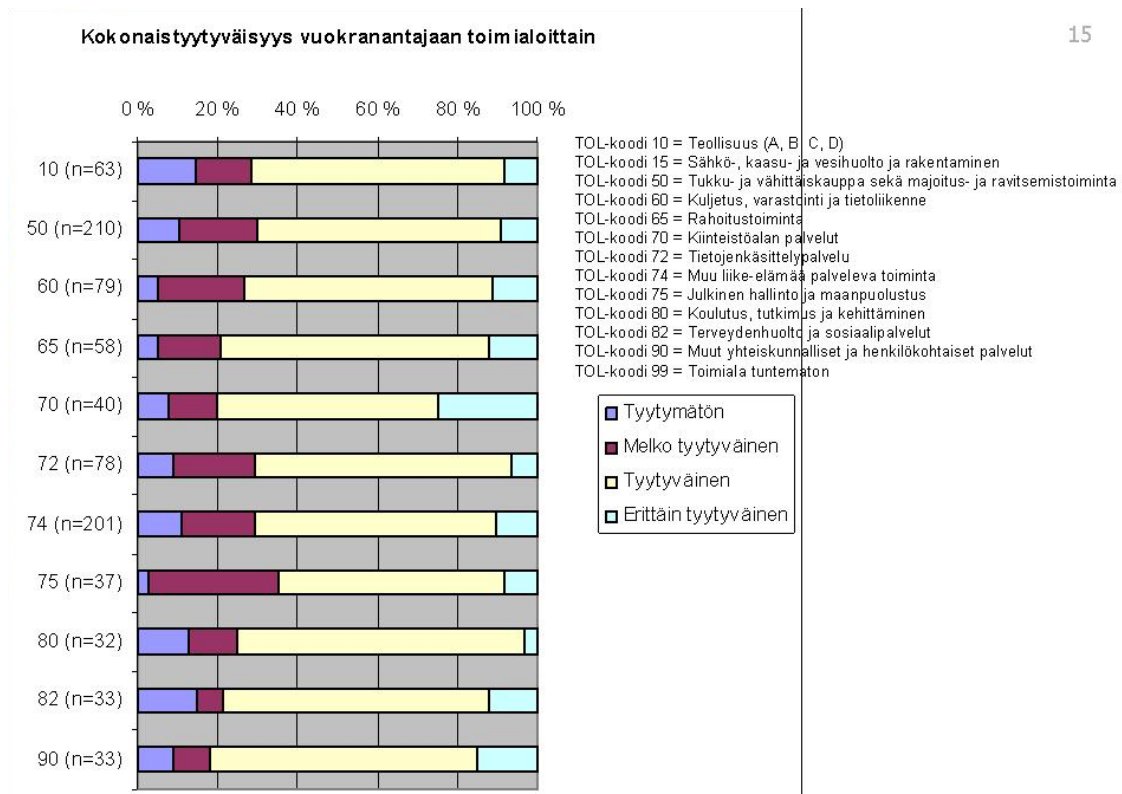
Kuva 19: Tyytyväisyys omistajan kykyyn ymmärtää asiakasta. Lähde: KTI:n asiakastyytyväisyysaineisto.

Teoreettisessa osuudessa mainittu ”halukkuus investoida suhteeseen” noudattelee jo esille tulleita linjoja. Haastateltavien näkemyksen mukaan omistajat haluavat investoida suhteeseen, jos siitä seuraa heille hyötyä ja jos investointitarve on realistisessa mittakaavassa. Edelleen tätä pidettiin normaalina liiketoimintana, eikä vuokranantajia esitetty kriittisessä valossa.

Henkilökohtaisten suhteiden merkitys vuokralaisen ja vuokranantajan välillä koettiin suureksi. Haastateltavat kokivat, että ”homma toimi” niin kauan kun henkilökemiat toimivat. Jos vuokranantaja tai vuokranantajan yhteyshenkilö vaihtui tiheään, aiheutti tämä tyytymättömyyttä vuokralaisissa. Yhteistyö tutun ja asiakkaan asioista perillä

olevan yhteyshenkilön kanssa teki yhteistyöstä helpompaa ja vuokralaisten oli helpompi ottaa yhteyttä vuokranantajaan tarvittaessa. Äärimmäisessä tapauksessa kiinteistön omistajat vaihtuivat niin nopeaan, että vuokralaiset eivät tiedäneet kuka vuokranantaja tällä hetkellä oli ja kuinka tähän saisi yhteyttä. Tämä aiheutti tuskastumista ja tyytymättömyyttä.

KTI:n asiakastyytyväisyyskyselyssä kysyttiin vuokralaisten kokonaistyytyväisyyttä asiakassuhteeseen. Kuten kuvasta 20 huomataan, tyytymättömien osuus tälläkään asiakastyytyväisyyden osa-alueella ei ole kovin suuri.

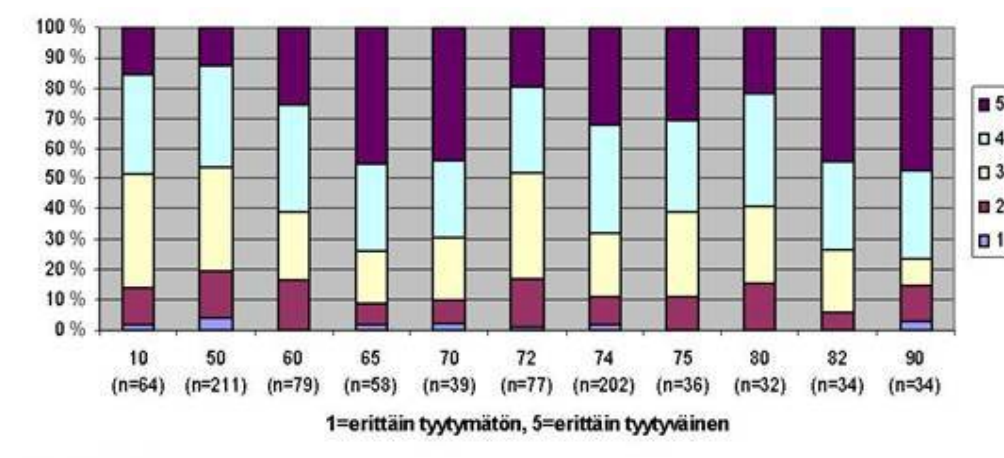


Kuva 20: Kokonaistyytyväisyys vuokranantajaan. Lähde KTI:n asiakastyytyväisyysaineisto 2006.

Palvelut

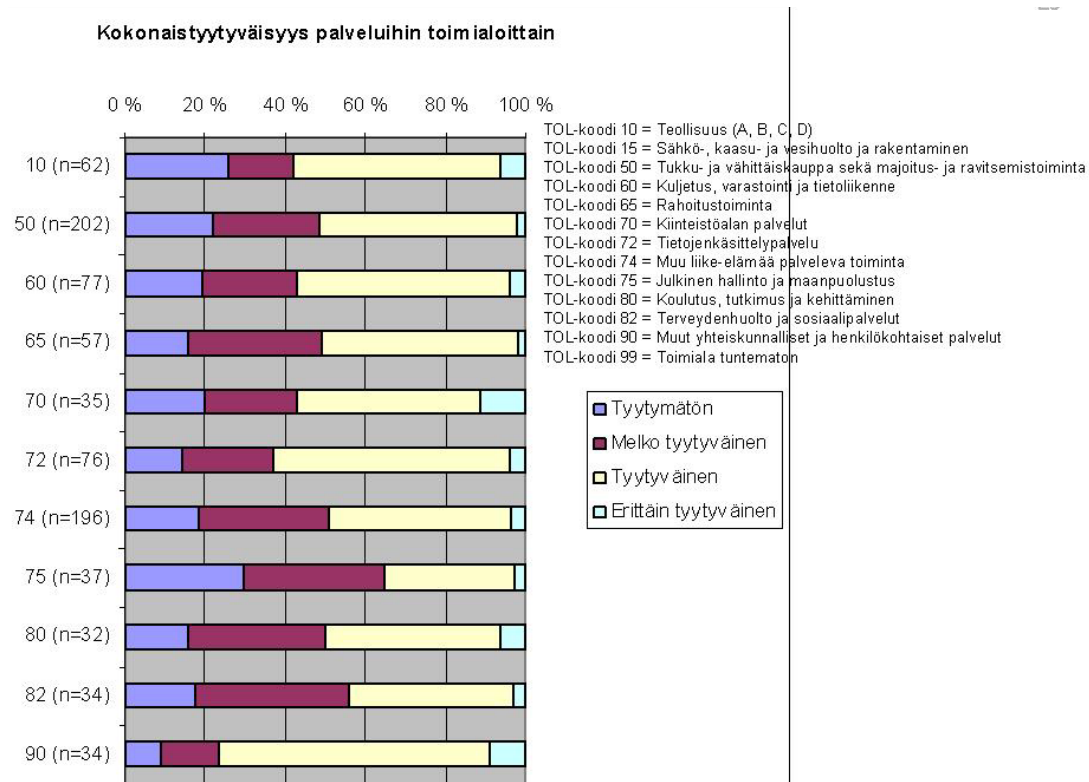
Palveluita sivuttiin jo edellä yritysten palvelu- / asiakasverkostosta puhuttaessa. Tässä yhteydessä voidaan teemaan palata vielä sen verran, että KTI:n asiakastyytyväisyysaineiston pohjalta suurin osa vuokralaisista näyttäisi olevan tyytyväisiä lähiympäristön palveluihin (ks. kuva 21). Noin joka kymmenes vastaaja oli

tyytymätön lähiympäristöönsä ja sen tarjoamiin palveluihin. Erittäin tyytymättömien osuus oli todella pieni.



Kuva 21: Tyytyväisyys lähiympäristöön ja sen palveluihin. Lähde: KTI:n asiakastyytyväisyysaineisto 2006.

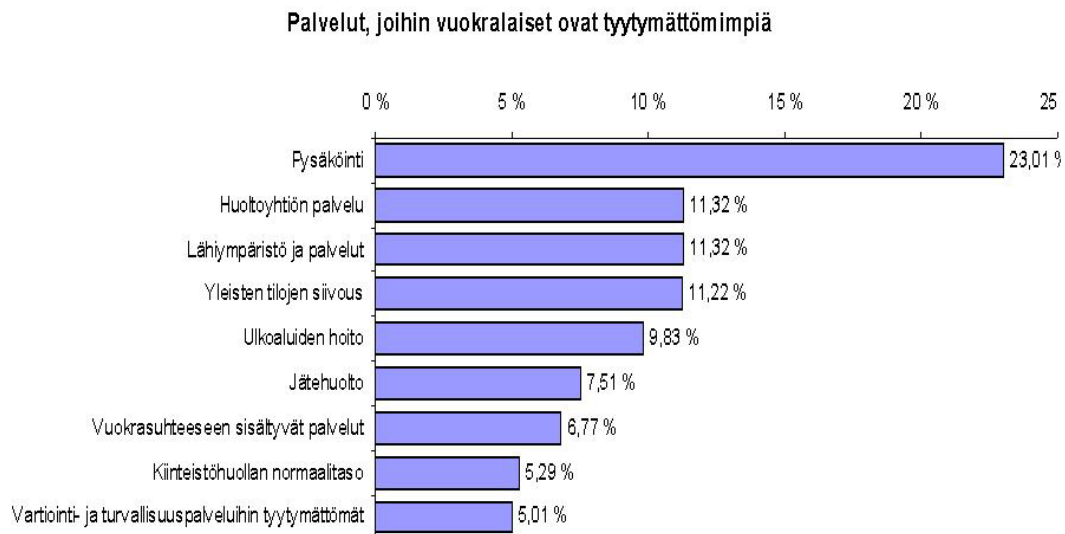
Tarkasteltaessa kiinteistön sisäisiä palveluita KTI:n aineiston pohjalta huomataan, että verrattuna edellä esitettyihin ulottuvuuksiin, ovat vastaajat suhteessa tyytymättömiä kiinteistöpalveluihin kuin muihin käsiteltyihin ulottuvuuksiin. Kaiken kaikkiaan joillain toimialoilla jopa useampi kuin joka viides ilmoittaa tyytymättömyytensä näihin palveluihin (ks. kuva 22).



Kuva 22: Kokonaistyytyväisyys palveluihin. Lähde KTI:n asiakastyytyväisyysaineisto 2006.

Kiinteistöpalvelut, kuten yleisten tilojen siivous, kiinteistöhuolto- ja ylläpito, ulkoalueiden siivous sekä turvallisuuspalvelut, olivat eniten tyytymättömyyttä aiheuttavien palveluiden listalla KTI:n asiakastyytyväisyyskyselyssä (ks. kuva 23). Kiinteistöpalveluiden asiakaslähtöistä laatua on pohdittu haastattelujen pohjalta tarkemmin myöhemmin tässä raportissa. Tässä vertailussa ylivoimaisesti suurin tyytymättömyyden aihe olivat paikoituspalvelut. Tämä sama päivittäistä turhautumista aiheuttava ongelma tuli taajaan esiin myös haastatteluissa:

Jos tälleen nopeesti laskee et kuinka monta työntekijää tässä pitäis olla tässä rakennuksessa ja näitä samanlaisia komplekseja tulee neljä lisää tai kolme lisää tähän näin vissiin niin ja katsoo parkkipaikkojen määrää niin työntekijät ei ikinä pääse töihin omilla autoilla. Okei, jos ne pääsee (-) saa parkkipaikkaa, se ei oo ees se suurin ongelma. Mihin ne asiakkaat parkkeeraa autonsa. Tääl ei oo ees asiakkaille parkkipaikkoja. Jos ei asiakkaat saa autoo parkkiin niin sillon ei oo yrityksiäkään niin sit ne menee muualle.



Kuva 23: Palvelut, johon ollaan tyytymättömiä. Lähde: KTI:n asiakastyytyväisyysaineisto 2006.

Aineettomat ominaisuudet

KTI:n asiakastyytyväisyyskyselyssä ei aineettomiin ominaisuuksiin liittyviä kysymyksiä ollut. Haastatteluissa näiden merkitys koettiin kuitenkin suureksi:

Ei vaan siis nimenomaan me sijoituttiin tänne sen takia kun me tiedettiin et me saadaan tästä lisäarvoa. Et.. tää, se että me ollaan [kyseisessä kohteessa] niin antaa ihan erilaisen kuvan yrityksestä kuin että me sijaittas [jossain muualla].

Me käytämme sit kulissit kuntoon -periaatetta et kaikki pitää olla silleen hyvännäköstä ja kunnossa ja sitä tää, nämä [...] rakennukset kyl ammattimaisempaa kuvaa antaa yrityksestä kun että oltas jossain autotallis tekemässä asioita.

Kuten edellisissä lainauksissa muissakin haastatteluissa useimmiten keskityttiin siihen, minkälaisen kuvan ympäristö antaa ulkopuolisille. Tärkeää on kuitenkin myös työntekijöiden viihtyminen:

Siis yleisesti nää rakennuksethan on muuten ihan tyylikkäitä silleen mut täs on tietynlaista semmosta, nää yleiset tilat tässä on erittäin hyvät et nää on todella siistit ja on käytetty puuta ja todella näyttävät mutta sitten kun mennään näihin varsinaisiin tiloihin missä nämä yritykset sijaitsee niin sielä ollaan

sitten oltu vähän säästeliäämpiä [..] Kun sul on se oma toimisto siellä niin sinnehän sä voit laittaa tauluja ja semmosta mut sit siellä [julkisissa tiloissa] on pitkät käytävät, valkoset tai harmaat seinät jotka on aika hemmetin tylsät.

4 MUUTAMIA KESKEISIÄ ONGELMIA JA MENETELMIÄ NIIDEN PARANTAMISEEN

Edellä käsiteltyjen ulottuvuuksien pohjalta haastatteluissa nousi esille useita teemoja, jotka vaikuttivat asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaan kokemaan laatuun. Kaksi teemaa kuitenkin toistui lähes jokaisessa haastattelussa. Ensimmäinen oli ilmeisen yleisesti vallitseva käsitys siitä, että vuokralaisten mielestä vuokranantaja ei riittävissä määrin tunne asiakkaitaan eikä siten ymmärrä miten voisi omalla toiminnallaan edesauttaa yrityksen strategisia ja arkipäiväisiä päämääriä. Toinen jatkuvasti esiin noussut teema oli kiinteistöpalveluiden huonoksi koettu laatu. Kiinteistöpalveluiden laatu synnytti todella voimakkaita kommentteja ja näytti olevan merkittävimmin arjessa vaivaava asia.

Koska nämä kaksi teemaa nousivat haastatteluissa niin keskeiseen asemaan, on niitä käsitelty seuraavassa tarkemmin. Ongelmien tiedostaminen on ensimmäinen vaihe asiantilan korjaamiseen, mutta Askel-projektissa haluttiin nimen velvoittamana mennä askelta pidemmälle. Tavoitteena olikin löytää menetelmiä, joiden avulla vuokranantajat voivat pyrkiä vastaamaan ongelmiin. Seuraavassa onkin ensin esitelty asiakkaan ymmärtämiseen liittyvää problematiikkaa ja sen jälkeen esitelty kaksi menetelmää, joiden avulla voidaan pyrkiä lisäämään ymmärrystä asiakkaasta.

Ensimmäinen työkalu auttaa ymmärtämään asiakasyrityksen strategisia tavoitteita. Tässä hyödynnetään tasapainotettuun mittaristoon perustuvaa lähestymistapaa. Toisaalta asiakkaan operatiivisen tuntemisen lisäämiseen on mahdollista hyödyntää käytettävyysskatselmusta. Käytettävyysskatselmukseen perustuva menetelmä esitelläänkin tasapainotetun mittariston jälkeen. Tämän jälkeen siirrytään toiseen teemaan, eli palveluihin liittyvään problematiikkaan. Ongelmakokonaisuuden esittelyn jälkeen esitellään kaksi kiinteistön palveluverkoston arviointiin liittyvää kansainvälisessä käytössä olevaa menetelmää. Ensimmäinen näistä on englanninkieliseltä nimeltään *Service Excellence* – suomeksi käännettynä esimerkiksi palvelun erinomaisuuden arviointi. Toinen on kiinteistön ja sen palveluympäristön laatusertifikaatti *Quality Maintained Facilities* – QMF – joka on käytössä Iso-Britanniassa.

4.1 Asiakkaan tunteminen

Kumppanuuteen perustuvissa liiketoimintamalleissa asiakkaan tunteminen ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen on keskeisessä asemassa. Myös vuokrausliiketoiminnassa asiakkaat kaipaavat tämänkaltaista ”ymmärtävää

kumppanuutta”. Haastatteluiden pohjalta näytti kuitenkin, että ymmärtävä kumppanuus ei vuokralaisen näkökulmasta juuri toteudu.

Asiakastyytyväisyys asiakassuhteen elinkaarella

Haastateltavilta kysyttiin heidän yleistä tyytyväisyyttä nykyisiin toimitiloihin ja vuokrasuhteeseen. Haastateltavien tyytyväisyys vaihteli hyvinkin paljon yrityksestä toiseen. Niissä yrityksissä, joissa tehtiin useampi kuin yksi haastattelu, oli yksittäisten haastateltavien näkemyksen hyvin samansuuntaisia. Mielenkiintoinen havainto oli, että samoissa tiloissa pidempään toimineissa yrityksissä oltiin tyytymättömämpiä kuin nykyisissä tiloissa vasta lyhyen aikaa toimineet yritykset. KTI:n laajaan tilastoaineistoon perustuva analyysi tukee tätä havaintoa. Analyysin perusteella näyttäisi siltä, että vuokra-asiakkaiden tyytyväisyys laskee vuokrasuhteen keston pidentyessä.

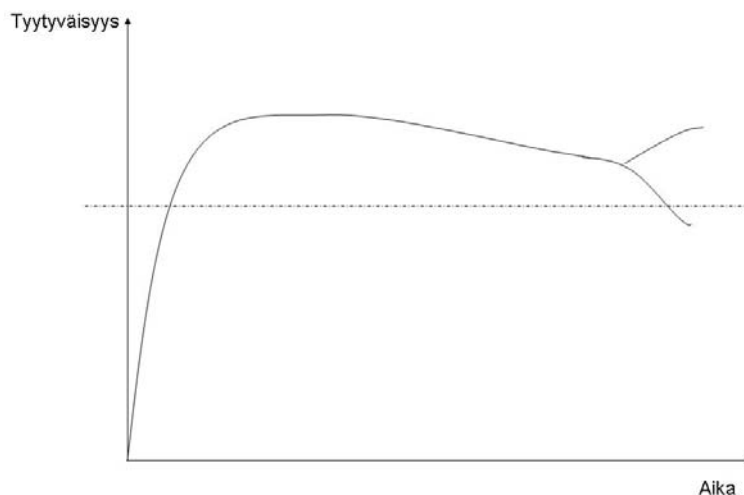
Luku vuokraliiketoiminnan ominaispiirteistä selittää osaltaan tätä ilmiötä. Pitkän vuokrasuhteen aikana monet muutokset toimintaympäristössä ovat luonnollisia. Vuokralaisen tarpeet muuttuvat, fyysinen ympäristö muuttuu ja vuokranantajakin saattaa olla ihan eri taho kuin vuokrasuhteen alussa. Taipumus lykätä uuden toimipisteen hankintaa mahdollisimman pitkälle, suuret uponneet kustannukset ja muuttokustannukset johtavat siihen, että yritykset pyrkivät sopeutumaan näihin muutoksiin. Vaikka yritys sopeutuu muutoksiin, ei ratkaisu ole enää optimaalinen heidän kannaltaan, joten heidän tyytyväisyytensä laskee.

Tyytyväisyyden laskua asiakassuhteen iän myötä pohdittiin myös työpajassa, jossa oli läsnä vuokranantajien edustajia. Työpajassa kävi ilmi myös se, että vuokranantajan näkökulmasta asiakas usein myös yksinkertaisesti kyllästyy tai väsyä toimitiloihinsa ajan myötä. Vaikka periaatteessa kaikki asiat ovat kunnossa, kyllästymisen seurauksena asiakas on tyytymättömämpi kuin asiakassuhteen alussa. Asiakas kaipaa jotain uutta, vaikka ei ehkä itsekään tiedän mitä tämän voisi olla.

Kolmas haastatteluissa esiin noussut potentiaalinen syy asiakastyytyväisyyden laskuun ajan myötä on pienten tyytymättömyyttä aiheuttavien asioiden kumuloituminen isommiksi. Pieni asia, joka alussa ärsyttää asiakasta vähän saattaa vuosien varrella kasvaa isoksi ärsytykseksi, jos ärsytyksen syy ei korjaannu. Tyypillinen haastatteluissa esiin tullut ilmiö oli, että haastateltava kritisoi vuokranantajaa kovin sanoin. Kysyttäessä mistä tämä kritiikki johtuu, syyksi paljastuu se, että vuokranantaja ei vuosien varrella useista pyynnöistä huolimatta ole korjannut jotain pientä asiakasta vaivaavaa yksityiskohtaa (*”tupakkapaikalla ei vielääkään ole kunnollista tuhkakuppia”*).

Kuten tunnettu vertaus toteaa, kiehuvaan veteen heitetty sammakko hyppää äkkiä vedestä pois. Sen sijaan kylmään veteen laitettu sammakko ei huomaa veden lämpenemistä, joten se ei osaa hypätä pois kuumenevasta vedestä ajoissa. Sama pätee usein edellä esitettyyn. Koska asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät vahvistuvat hitaasti ja ilman suurta dramatiikkaa, ei niiden olemassa oloa tiedosteta täysin. Tämä pätee sekä vuokranantajaan, joka ei aina osaa lukea vuokralaisen heikkoja signaaleja että vuokralaiseen, joka ei välttämättä osaa lausua julki tyytymättömyytensä syitä.

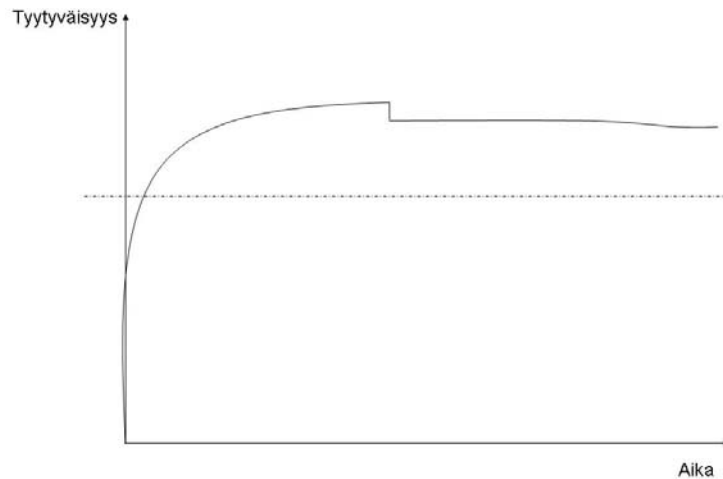
Vuokranantajan näkökulmasta olisi tärkeää löytää tapoja näiden heikkojen signaalien havaitsemiseen ajoissa, koska tyytymättömyys tarjoaa vuokrasuhteelle uhan lisäksi mahdollisuuden uudistua. Jos vuokranantaja ja vuokralainen pystyvät uudistamaan toimitiloja ja suhdettaan, voi seurauksena olla vuokrasuhteen jatkuminen ja vahvistuminen. Uudistumisen myötä asiakastyytyväisyys voi jopa kohota entistä korkeammalle tasolle. Samalla on mahdollisuus vahvistaa vuokranantajan ja vuokralaisen välisen vuokrasuhteen luottamuksellisuutta ja sitoutumista.



Kuva 24: Ajan vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja uudistamisen vaikutus tyytyväisyyteen.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat muutokset eivät aina tapahdu edellä kuvatun tapaisesti hitaasti, vaan joskus muutos voi olla hyvinkin nopea. Joku yksittäinen kokemus saattaa nostaa / laskea tyytyväisyyden pysyvästi uudelle tasolle. Esimerkiksi tällaisesta on tilanne, jossa rakennukseen muun remontin yhteydessä tehtiin kuntosali – tämä nostaa käyttäjien tyytyväisyyden pysyvästi uudelle tasolle. Hyppäyksellisesti tapahtuma muutos tyytyväisyydessä on esitetty kuvassa 25. Sen ymmärtäminen, mitkä tekijät synnyttävät positiivisia hyppäyksiä asiakkaan tyytyväisyydessä, auttaakin kohdistamaan kehittämistoimet oikein. Tästäkin näkökulmasta vuokranantajan on

rationaalista pyrkiä ymmärtämään asiakasta ja hänen arvonmuodostustaan mahdollisimman tarkasti.



Kuva 25: Tyytyväisyyden hyppäksellinen muutos

Asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen

Haastatteluissa tuli usein esille näkemys siitä, että vuokranantaja ei ymmärrä riittävän hyvin vuokralaistensa liiketoimintaa eikä vuokranantaja ole haastateltavien mielestä kiinnostunut asiakkaasta ”yksilönä”. Esimerkiksi voidaan ottaa yhdessä haastattelussa esiin noussut klassinen tilanne, jossa vuokralaisen tilantarpeen kasvaessa vierestä vapautuva tila vuokrataan ulkopuoliselle, ennen kuin annetaan naapurissa toimivalle yritykselle mahdollisuus vuokrata tilat. Pahimmassa tapauksessa tämä johtaa tilanteeseen, jossa vuokralaisen on jossain vaiheessa muutettava uusiin tiloihin. Tämä harmittaa vuokralaista ja vuokranantajalle syntyy ylimääräisiä kustannuksia uuden asiakkaan etsimisestä.

Yhtäältä haastateltavat toivoivat, että vuokranantaja ymmärtäisi heidän tarpeitaan strategisella tasolla paremmin, mutta toisaalta myös pienten arkisten asioiden välittyminen asiakkaalta vuokranantajalle koettiin tärkeänä. Pienet, arkiset asiat jäävät usein huomiotta, mutta vaikuttavat kovasti yrityksen ja sen henkilöstön jokapäiväiseen elämään. Tämä heijastuu usein asiakastyytyväisyyteen pitkällä aikavälillä, kuten tuli ilmi edellisessä kappaleessa.

Kuten haastatteluistakin tuli ilmi, eivät jatkuva yhteydenpito ja asioiden kysely ole kuitenkaan kummankaan edun mukaista. Vuokralaiset tiedostivat sen, että

vuokranantajan pitää pystyä keskittymään muuhunkin kuin yksittäisen asiakkaan ymmärtämiseen ja tuntemiseen. Toisaalta vuokralaiset itsekkin halusivat keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa sen sijaan, että toimitiloihin liittyviä asioita puitaisiin liiallisesti. **Siksi näyttäisikin tarpeelliselta kehittää sellaisia tiedonhallinnan ja –keräämisen tapoja, joilla vuokranantajat saisivat relevantin tiedon vuokralaisilta mahdollisimman vähäisellä vaivalla.**

Yksi haastatteluissa esiin noussut käytössä oleva ja hyväksi koettu keino tiedonvaihdon lisäämiseen oli pitää nk. vuokralaistapaamisia. Tällaisia tapaamisia järjestetään kerran vuodessa tai puolessa vuodessa. Tapaamiseen kutsutaan useita samassa kiinteistössä toimivia vuokralaisia ja siellä keskustellaan kiinteistöön liittyvistä asioista. Tilaisuuden luonteen mukaisesti välittyvä tieto on usein suhteellisen arkipäiväistä. Tutkimuksen puitteissa kokeiltiin tasapainotettuun mittaristoon perustuvaa menetelmää, jonka avulla on mahdollista synnyttää myös strategisempaa ymmärrystä asiakkaasta. Toisaalta käytettävyysskatsemuksen avulla saadaan myös arkista, ”taktisen tason” tietoa asiakkaasta. Nämä menetelmät on lyhyesti esitetty seuraavassa.

Tasapainotettu mittaristo

Tasapainotettua mittaristoa (engl. *Balanced Scorecard*) on käytetty jo pitkään strategiatyökaluna yleisen liikkeenjohtamisen saralla (ks. Morgan & Hunt 1994). Kiinteistöjohtamiseen tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard) tarjoaa menetelmän strategian jalkauttamiseen. Tasapainotettua mittaristoa on tätä ennen sovellettu kiinteistöjohtamisessa kahdella tavalla. Ensinnäkin kiinteistöjohtamisen tavoitteista ja mittareista on muodostettu osa koko organisaation laajuista mittaristoa, joka pohjautuu käyttäjäorganisaation ydintoiminnan strategiaan. Toiseksi on voitu muodostaa kiinteistöjohtamiselle ”sisäiseen käyttöön” tarkoitettu oma tasapainotettu mittaristo.

Tätä työtä on inspiroinut tasapainotettuun mittaristoon perustuva ajattelu, jonka on kehittänyt amerikkalainen Joe Ouye. Hänen menetelmässään kartoitetaan työympäristösuunnittelun ja liiketoimintaprosessien keskinäistä suhdetta. Siinä tunnistetaan sekä arvokkaat, että saavutettavat toiminnan mittarit ja arvioidaan työympäristön vaikutusta organisaation toimintaan. Tällä tavalla yrityskohtaiset erityispiirteet tulevat ymmärretyiksi.

Menetelmän avulla voidaan luoda mittaristo (kiinteistö)strategian seurantaan. Perinteisesti tämä työ on ollut organisaation sisäistä. Innovatiivinen yritys voi kuitenkin

ottaa mukaan mittarityöhön työpaikkaverkoston kaikki osapuolet, eli käyttäjäorganisaation lisäksi kiinteistön omistajan ja palveluntarjoajat. Kun mittaristoa luo kiinteistön käyttäjäorganisaatio, pisimmälle vietyä osa mittareista voikin kuvata työpaikkaverkoston muiden osien toimintaa jopa niin, että eri yritysten mittaristot ”sekoittuvat” keskenään. Näin esimerkiksi palveluntuottajan tulospalkkiot voivat perustua asiakkaan mittaristosta saatuun aineistoon. Tai palveluntuottajan oma mittaristo voi toimia syötteenä asiakkaan mittaristolle.

Monessa tapauksessa ei kuitenkaan nähdä järkevänä rakentaa raskastöistä mittaristoa. Silti organisaation eri osissa ja työpaikkaverkostossa yleisemmin olisi hyvä ymmärtää entistä paremmin sitä, miten omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa yrityksen (kiinteistö)strategian toteutumiseen. Tämä toimii työtä ohjaavana ja motivoivana tekijänä.

Tällaisessa tapauksessa voi olla järkevää toteuttaa Tasapainotettu mittaristo kevennettynä versiona, eli ilman varsinaisen mittariston luomista. Tällöin yritys esittelee yhteistyökumppaneilleen ja oman organisaation jäsenille ne tekijät, jotka ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeitä tai ne tekijät, joihin on päätetty erityisesti panostaa lähiaikoina. Sitten voidaan Tasapainotetun mittariston logiikkaa hyödyntäen yhdessä pohtia sitä, miten eri organisaatiot ja yksittäiset työntekijät voivat omissa jokapäiväisissä toimissaan edesauttaa yrityksen strategian toteutumista.

Tasapainotetun mittariston luominen alkaa siitä, että mietitään tarkastelussa käytetyt näkökulmat. Tasapainotetun mittariston tarkastelu tehdään yleensä neljästä näkökulmasta. Norton ja Kaplan (1992) ehdottivat seuraavaa neljää näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Muussa kirjallisuudessa joku näistä näkökulmista on saatettu korvata toisella ja käytännön elämässä mittaristoa laativan organisaation tarpeet määrittävät osaltaan sitä, mitkä neljä näkökulmaa valitaan. Muita käytettyjä näkökulmia ovat esimerkiksi henkilöstönäkökulma, ympäristönäkökulma, toimittaja-/alihankkijanäkökulma ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. (Malmi & al. 2005)

Valittujen näkökulmien pohjalta voidaan lähteä pohtimaan sitä, mitkä ovat yrityksen keskeisimmät tavoitteet kustakin näkökulmasta. Syy-seuraus –suhteita miettimällä pyritään löytämään ne konkreettisemmat keinot, joilla saavutetaan nämä valitut tavoitteet. Nämä konkreettiset keinot johdetaan edelleen mittareiksi. Mittareiden johtaminen tällä tavalla päättyy helposti siihen, että mittareita on todella paljon, mikä on

merkittävä potentiaalinen ongelma. Toinen potentiaalinen ongelma on, että mittarit jäävät helposti irrallisiksi ja niiden keskinäiset suhteet jäävät ymmärtämättä. Näihin seikkoihin olisikin kiinnitettävä huomiota mittaristoprosessia aloitettaessa.

Tämän projektin yhteydessä kokeiltiin tasapainotetun mittariston käyttöä asiakkaan strategisten tarpeiden hahmottamiseen case-yrityksessä. Menetelmän käyttö kevyenä, muutaman tunnin työpajan viitekehyksenä osoittautui erittäin hyväksi menetelmäksi asiakkaan strategisen ymmärryksen lisäämiseksi.

Esimerkki: Julkishallinnon organisaatio tarkastelee yhdessä vuokranantajan ja palveluntarjoajien kanssa strategisia tavoitteita neljästä edellä esitetystä näkökulmasta. Organisaatiossa on tiedostettu sellainen ongelma, että työntekijöiltä kuluu hyvin paljon aikaa suhteellisen tuottamattomiin sisäisiin palavereihin. Toisaalta tarkoituksena on lisätä yhteistyötä muiden alan organisaatioiden välillä. Äkkiseltään näyttää, että näillä tavoitteilla ei ole mitään tekemistä kiinteistön omistajan tai palveluntarjoajien kanssa.

Kun asiasta keskustellaan yhteisen neuvottelupöydän ympärillä tasapainotetun mittariston pohjalta, voidaan näitä tavoitteita konkretisoida yhä pidemmälle. Voidaan yhdessä miettiä mitä konkreettista kukin osapuoli voisi tehdä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Lopputuloksena kiinteistön omistaja lupaa muokata tilanvarausjärjestelmää niin, että neuvottelutiloja voi varata vai tunniksi kerrallaan. Tällä kokeilulla pyritään siihen, että tilan käyttäjiä kannustetaan pitämään kokoukset mahdollisimman lyhyinä. Lisäksi palveluntarjoajan kanssa sovitaan sellaisesta kokeilusta, että neuvotteluhuoneeseen toimitetaan kahvia ja pullaa siinä tapauksessa, että kokoukseen osallistuu joku organisaation ulkopuolinen taho.

Koska näiden kokeiluiden tehokkuutta halutaan arvioida, viedään tavoitteet mittaritasolle. Todetaankin yhdessä, että mitataan ulkopuolisten osuutta neuvotteluissa ja kokousten kestoajaa. Tavoitetasoksi voidaan määrittää esimerkiksi, että kokousten kesto pyritään rajoittamaan tuntiin ja että 60 % kokouksista on sellaisia, että mukana on ulkopuolisia toimijoita. Kyseiset tiedot saadaan helposti neuvottelutilojen varausjärjestelmästä, joten tilanteen kehittymistä voidaan seurata esimerkiksi kuukausitasolla. Jos yhdessä sovitut muutokset eivät aiheuta toivottuja muutoksia, on mahdollista miettiä uudelleen järjestelyjen tarpeellisuus ja se, toimisiko joku muu rajoite esitettyjä paremmin.

Käytettävyysskatselmus

Yksi keino ymmärtää entistä paremmin kiinteistön käyttäjien operationaalisia tarpeita on järjestä käytettävyysskatselmus. Tämän katselmuksen perusteella kiinteistön omistaja voi kehittää arkipäiväistä toimintaympäristöä niin, että loppukäyttäjät kokevat tilan käyttämisen mielekkäänä. Tämä vaikuttaa merkittävästi asiakastyytyväisyyteen ja koettuun latuun.

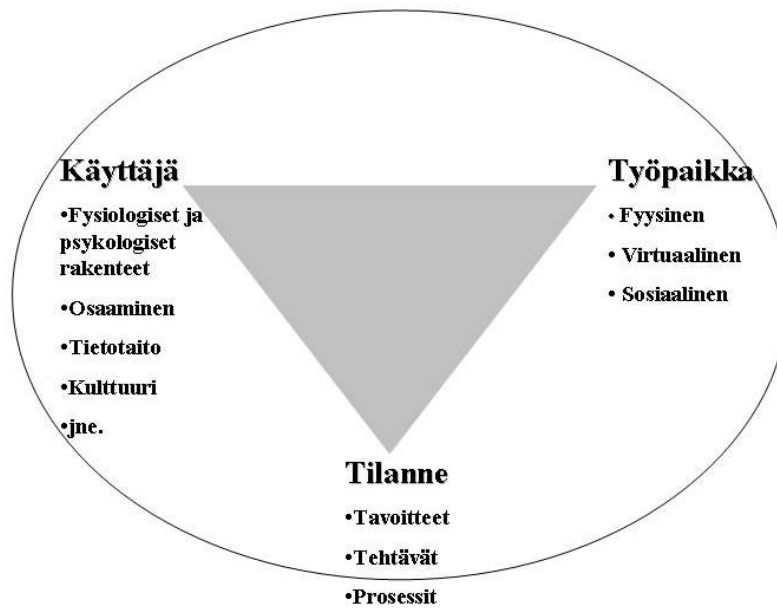
Käytettävyys ilmiönä voidaan määritellä usealla eri tavalla. Erilaisten toimintaympäristöjen arvioinnissa on totuttu käyttämään ISO 9241-11:n mukaista määritelmää käytettävyydestä (ks. esim. Rothe 2007; Rothe & al. 2007; Alexander & al. 2005), joten se on omaksuttu tässä lähtökohdaksi. ISO 9241-11 määrittelee käytettävyyden seuraavasti:

Käytettävyyttä on ”vaikuttavuus, tehokkuus ja tyytyväisyys, jolla määritellyt käyttäjät saavuttavat määritellyt tavoitteet tietyssä ympäristössä” (ISO 9241, 1998).

Määritelmän osista vaikuttavuudella viitataan siihen, miten tarkoin ja täydellisesti käyttäjä saavuttaa tavoitteensa. Tehokkuus puolestaan viittaa siihen, miten tavoitteet saavutetaan verrattuna käytettyihin resursseihin. Määritelmän kolmas osa, tyytyväisyys, taas lähtee siitä että kohteena olevan asian käyttö on mukavaa ja käyttäjän hyväksyttävissä. (ks. esim. Heikkilä 2003)

Kuten esimerkiksi Rothe (2007) on todennut, ISO -määritelmä sitoo käytettävyyden kolmeen ilmiöön: käytettävyyden kannalta keskeisiä ovat käyttäjä, toimintaympäristö ja tilanne, jossa käytettävyttä arvioidaan (ks. kuva 26). Koska nämä ilmiöt määrittävät käytettävyyden erilaiseksi eri tilanteissa, ei voida rakentaa mitään yhtä pysyvää käsitystä ”hyvästä käytettävyydestä”, vaan käytettävyys on aina kontekstisidonnaista. (ks. myös Rothe et al. 2007; Heikkilä 2003)

Jokaisessa näistä kolmesta osatekijästä – käyttäjä, tilanne ja ympäristö – tapahtuneet muutokset vaikuttavat käytettävyyteen. Käytettävyys voi huonontua esimerkiksi käyttötilanteen ja -tarkoituksen muuttuessa, käyttäjän taitojen kehittyessä tai ympäristön fyysisten, sosiaalisten tai virtuaalisten ominaisuuksien heikentyessä. Parannuksia tavoitellessa voidaan siis tehdä muutoksia joko työympäristöön, käyttäjään, tilanteeseen, tai useampaan yhtä aikaa. (ks. esim. Rothe 2007; Rothe et al. 2007)



Kuva 26: Käytettävyyden kolme osatekijää. Lähde Rothe 2007

Tuotteiden ja toimintaympäristöjen käytettävyyttä voidaan arvioida useiden eri ulottuvuuksien tai attribuuttien pohjalta (ks. esim. Nielsen 1993; Keinonen 1998; Hansen & al. 2005; Schackel 1991; Kaya 2005). Mitään varsinaista yksimielisyyttä käytetyistä ulottuvuuksista ei ole olemassa, ja näyttääkin siltä, että käytetyt ulottuvuudet on paras määrittää tapauskohtaisesti arvioijan kokemuksen ja tutkimuksen tavoitteiden mukaan. Käytettyjä ulottuvuuksia on listattu taulussa 2.

Taulukko 2. Käytettävyyden attribuutit (Lähde: Kerosuo 2007)

ATTRIBUUTTI	Nielsen	Keinonen	Hansen	Kaya
Toiminnallisuus		X	X	X
Käyttökelpoisuus		X	X	
Visuaalinen muotoilu			X	X
Identiteetti			X	
Imago			X	
Tehokkuus	X		X	X
Opittavuus	X			X
Loogisuus		X		
Käytön vaivattomuus		X		
Virheiden määrä	X			
Tietojen esittely		X		
Dokumentaatio ja käyttöopas		X		
Navigointi				X
Muistettavuus	X			X
Tiedotus ja palaute				X
Saavutettavuus			X	X
Joustavuus			X	
Tyytyväisyys	X		X	
Vaikutus tunteisiin		X		

Käytettävyysskatselmus on ryhmänä toteutettava kiertohaastattelu, jossa käytettävyyssasiantuntija haastattelee osallistujia samalla, kun ryhmä kiertää tarkastelun kohteina olevassa toimintaympäristössä. Katselmuksen päätteeksi ryhmä kokoontuu vielä keskustelemaan kierroksen aikana ilmenneistä asioista. (Nenonen & Nissinen 2005.)

Katselmuksen avulla voidaan pyrkiä löytämään ja ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka huonontavat toimintaympäristön käytettävyyttä. Katselmuksesta saadaan myös tietoa siitä, mitkä asiat yleisesti vaikuttavat toimintaympäristöjen käytettävyyteen. Käytettävyysskatselmusta voidaan hyödyntää sekä uusien toimintaympäristöjen käytettävyyden tarkastelemiseen että jo pidemmän aikaa käytössä olleiden tilojen arviointiin. Menetelmää voidaan soveltaa myös esimerkiksi tiedon keräämiseksi ympäristössä suunniteltavia muutoksia varten. (Nenonen & Nissinen 2005.)

Käytettävyysskatselmus pohjautuu siis kiertohaastatteluun tutkimusmenetelmänä. Tämän lisäksi tutkimuksessa voidaan taustatietoja kerätä myös muilla perinteisillä

tutkimusmenetelmillä, kuten kyselyin (Rothe 2007), haastatteluin ja observoinnin avulla (Nenonen 2005).

4.2 Palvelunäkökulma

Kuten johdannossa kävi ilmi, on vuokrasuhde kolmikantainen liikesuhde, jossa vuokranantajan ja vuokralaisen lisäksi kiinteistön huoltoon ja ylläpitoon liittyvät palvelut on useimmiten ulkoistettu liikesuhteen kolmannelle osapuolelle, eli palveluntarjoajalle (palveluntarjoajille). Jos laajennetaan näkemystä liikesuhteen ulkopuolelle, huomataan, että toimitiloihin liittyy usein vielä laajempi palveluverkosto, josta puhuttaessa voidaan käyttää termiä *työpaikkaverkosto* (Tuomela 2005).

Yhden jaottelun mukaan voidaan puhua siitä, että kiinteistöhoito- ja ylläpitopalvelut ovat nk. peruspalveluita, joita käyttäjät pitävät itsestään selvyyksinä, ja jotka kuuluvat kiinteistön omistajan vastuulle. Lisäksi kiinteistön omistaja voi yhteistyössä kolmansien osapuolien kanssa tuottaa tai tukea nk. lisäarvopalveluita. Näitä palveluita ovat esim. ravintolapalvelut, vierailijoiden vastaanotto ja puhelinpalvelut. Raja lisäarvopalveluiden ja peruspalveluiden välillä ei ole kiinteä, vaan eri aikoina ja eritasoisissa kiinteistöissä raja saattaa hieman vaihdella. Kolmas ryhmä palveluita ovat kiinteistön ympäristön palvelut. Nämä ovat palveluntarjoajia, jotka tarjoavat palveluitaan vuokralaisina kiinteistössä tai sen läheisyydessä. (Riihimäki & Siekkinen 2002).

Tämä laajasti käsitetty palveluverkosto oli haastatelluille yrityksille hyvin tärkeä. Omistajan näkökulmasta palveluverkoston synnyttäminen, ylläpitäminen ja hallinnointi on hyvin haasteellista, eikä sen moniin elementteihin ole edes omistajan toimesta mahdollista vaikuttaa. Seuraavassa esitellään menetelmä tämän palveluverkoston toimivuuden arvioimiseen. Menetelmää voidaan kutsua englanninkielisellä nimellä *service excellence*, ja se on kehitetty Iso-Britanniassa Salfordin yliopistossa.

Haastatteluissa asiakkaan laatukokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä suurimmat ongelmat ja kiukun aiheet liittyivät ulkoistettuihin huolto- ja ylläpitopalveluihin. Koska nämä palvelut ovat kiinteistön omistajan vastuulla, hahmottivat haastatellut asian vähintään yhtä paljon omistajan ongelmaksi kuin palveluntarjoajan ongelmaksi.

Kiinteistön huolto- ja ylläpitopalveluiden prosessilaatu koettiin lähes jokaisessa haastattelussa ongelmalliseksi. Joissain kohteissa oli oma huoltomies, jonka toimintaa saatettiin kritisoida ammattitaidottomuudesta, pyydettyjen asioiden tekemättä

jättämisestä tai siitä, että tämä ei vastaa yhteydenottoihin riittävän nopeasti. Huomioitavaa on, että sellaisissa kohteissa, joissa sama huoltomies oli ollut pitkään, ei hänen toiminnastaan valitettu vuokranantajalle tai tämän työnantajalle tyytymättömyydestä huolimatta, vaan on totuttu siihen, että asiat eivät hoidu.

Toisaalta yrityksissä, joiden toimitiloissa huoltomies on korvattu huoltofirmalla, nähtiin omassa talossa toimivan huoltomiehen edut. Huoltofirman kohdalla ongelma oli usein siinä, että asioiden hoitaminen mutkistuu. Toimenpidepyynnöt jätetään keskitetysti puhelimitse, netin välityksellä tai sähköpostilla. Tämä saattaa toimia hienostikin, mutta aika ensimmäisestä yhteydenotosta varsinaisiin toimenpiteisiin koetaan pitkäksi. Toisaalta usein joudutaan asioimaan useiden ihmisten kanssa, jolloin kukaan ei varsinaisesti tunne asiakkaan asiaa ja taustoja. Tämä koetaan epämiellyttävänä ja asioita hankaloittavana.

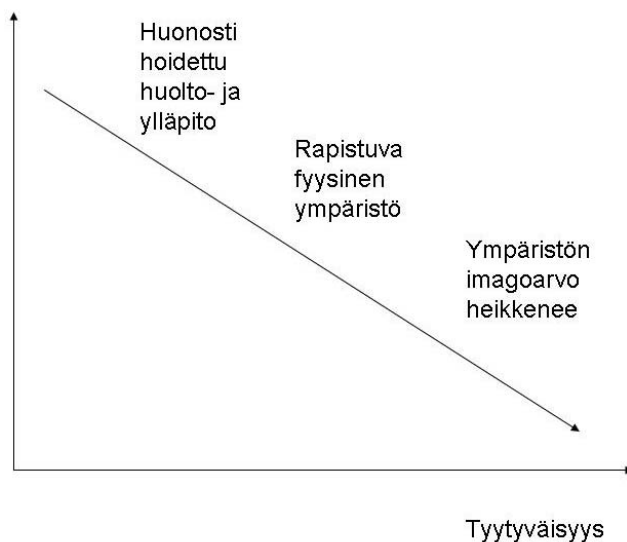
Ainakin osittain tämä kritiikki huolto- ja ylläpitotoimintaa kohtaan on seurausta toiminnan luonteesta. Kun vuokralainen on yhteydessä huollosta ja ylläpidosta vastaavien tahojen kanssa, on jokin yleensä vuokralaisen näkökulmasta vialla. Teoriassa puhutaan, että palvelu on tuolloin luonteeltaan ”korjaavaa”. Korjaavalle palveluprosessille on ominaista, että asiakkaat ovat lähtökohtaisesti normaalia kärsimättömämpiä ja heidän toleranssinsa on normaalia matalampi. Näin tilanteet ovat jo alusta lähtien konfliktialttiimpia kuin monessa muussa tilanteessa.

Korjaavien prosessien vaikutus asiakastyytyväisyyteen on voimakkaampi kuin ”normaaleissa” palveluprosesseissa. Tämä tarkoittaa sitä, että jos palveluprosessissa on jotain vikaa (asiakas joutuu esimerkiksi odottamaan palvelua mielestään liian kauan) niin hänen tyytyväisyytensä laskee suhteellisesti enemmän kuin vastaavassa ”normaalissa” palveluprosessissa. Toisaalta, jos korjaavat prosessit hoidetaan hyvin, vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen on huomattavasti positiivisempi kuin vastaavassa ”normaalissa” tilanteessa.

Haastatteluissa tämä tuli hyvin esiin siinä, että huolto- ja ylläpitopalveluista puhuttaessa haastateltavien tunneskaala oli paljon värikkäämpi kuin toimitilojen muista ominaisuuksista keskusteltaessa. Näyttäisikin siltä, että huolto- ja ylläpitopalveluiden toimivuudella on merkittävä vaikutus siihen, miten vuokralaiset kokevat tilansa ja vuokrasuhteensa. Vuokranantajille ja palveluntuottajille olisikin hyödyllistä tuntee korjaavien prosessien ominaisia mekanismeja ja niiden vaikutusta asiakastyytyväisyyteen entistä paremmin.

Muutama haastateltava kuvasi hyvin tilannetta, jossa huollon ja ylläpidon laiminlyönti johtaa ikävään noidankehään. Tilanne lähtee kehittymään siitä, kun huolto- ja ylläpitotoimia laiminlyödään tai toteutetaan liian vähäisin resurssein. Tämä laiminlyönti alkaa näkyä ennemmin tai myöhemmin fyysisessä ympäristössä. Rakennus ei ole enää teknisesti niin toimiva kuin se voisi olla. Tekninen toimimattomuus puolestaan alkaa vaikuttaa ihmisten käsitykseen itse rakennuksesta.

Tässä vaiheessa mielikuvatekijät tulevat kuvaan voimallisina. Työntekijöiden viihtyisyys kärsii, eikä ympäristö enää viesti ulkopuolisille vierailijoille haluttuja asioita. Kaiken kaikkiaan laatupoikkeamat kiinteistöpalveluissa saattavat johtaa kerrannaisvaikutuksiin, joiden seurauksena niiden vaikutus kokonaistyytyväisyyteen on suurempi kuin äkkiseltään voisi kuvitella (Kuva 27). Ymmärrystä tästä problematiikasta voidaan lisätä tutustumalla tarkemmin kiinteistöpalveluiden laatuun. Tähän perehdytään Bsen jälkeen kun on tutustuttu palvelun laadun erinomaisuuden arviointiin.



Kuva 27: Kiinteistöpalveluiden noidankehä.

Palvelun erinomaisuuden arviointi - Service Excellence

Service Excellence -menetelmä, eli palvelun erinomaisuuden arviointi, on kehitetty Salfordin yliopistossa Iso-Britanniassa. Keskeisinä kehittäjinä ovat toimineet Sezkin Kaya ja professori Keith Alexander. Menetelmää on sovellettu useissa suurissa yrityksissä Iso-Britanniassa. Menetelmällä on vahva teoreettinen tausta, jonka lisäksi se on myös käytännössä hyväksi todettu.

Kantava ajatus menetelmän takana on, että asiakastyytyväisyyden lähtökohtana on kiinteistössä palveluita tuottavan henkilökunnan tyytyväisyys. Palveluhenkilöstön tyytyväisyys johtaa edelleen heidän lojaaliuteensa työnantajaansa kohtaa, mikä synnyttää erinomaisen palvelun tilan (vuokralais)käyttäjän näkökulmasta. (Heskett, Sasser & Schlesinger 1997.)

Kun palvelu on erinomaista, asiakas viedään keskelle palvelutapahtumaa ja erinomaisuus saavutaan asiakkaan kokemuksen kautta. Kiinteistöliiketoiminnassa voidaan esittää, että erinomainen kokemus on ikään kuin matka palvelualustalla. Palvelun elämyksellisyyttä on korostettu paljon viime vuosina kirjallisuudessa, kun on huomioitu, että olemme siirtymässä pois palveluyhteiskunnasta kohti elämysyhteiskuntaa (Pine II & Gilmore 1998). Palvelun erinomaisuuden arviointimenetelmässä oleellista onkin, että palvelu nähdään käyttäjän näkökulmasta. Tällöin mielenkiinto siirtyy asiakastyytyväisyydestä ja odotusten vastaavuudesta nautittavuuteen ja ikimuistoisuuteen.

Jotta voidaan synnyttää erinomaista palvelua, täytyy tietää erinomaisuuden kriteerit. Erinomaista palvelua on:

- sellaisen tuotoksen saavuttamista, mikä ilahduttaa organisaation sidosryhmiä.
- pysyvän arvon synnyttäminen asiakkaalle
- organisaation hallinta keskinäisriippuvaisten järjestelmien ja prosessien avulla.
- saada työntekijöiltä maksimisuoritus kehittämällä heitä ja ottamalla heidät mukaan kehittämiseen.

- olemassa olevan tilanteen kyseenalaistus
- innovaatioille ja parannuksille alttiin toimintaympäristön synnyttäminen.
- arvoa lisäävien kumppanuuksien kehittäminen ja ylläpito
- minimisäännösten ylittämistä ja halua ymmärtää sidosryhmien odotukset.

Käytännön toteutus: Palvelun erinomaisuutta arvioitaessa arviointi tehdään viidellä ulottuvuudella, jotka ovat asiakkaan kokemus, palveluyrityksen kulttuuri, jatkuva kehitys, toiminnallinen tehokkuus ja henkilöstön into. Näiden tekijöiden laajuutta, mittaamista ja mittaamismetodeja on käyty tarkemmin läpi taulukossa 3.

Taulukko 3: Erinomaisen palvelun arviointi – mittaaminen, metodit ja laajuus

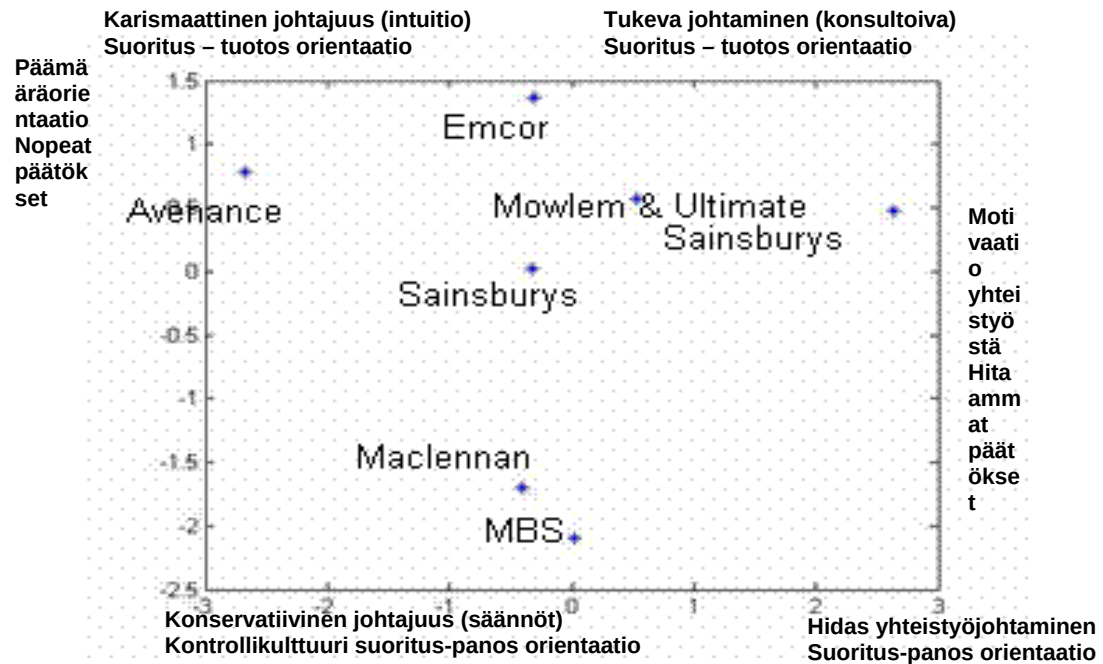
AK - CE Asiakkaan kokemus	Palveluntarjoaja tekee vaikutuksen asiakkaisiin ja nämä kokevat matkan erinomaisena.	Tervetuloa, vastaanotto, ohjaus, vuorovaikutus and mukavuus	Asiakkaan kokemus: haastattelu ja survey
HI - SD Henkilöstön into	Palveluntarjoajan henkilöstö on tarjoaa erinomaista palvelua innostuneesti.	Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen	Henkilöstökysely
TT-OE Toiminnallinen tehokkus	Tiedostava asiakas kokee, että palvelu ja siihen liittyvä vuorovaikutus ovat kyseisessä tilanteessa niin hyviä kuin mahdollista	Palveluntarjoajan toiminta ja ammattimaisuus	Kohderyhmälle kysely
JK - CI Jatkuva kehitys	Selvät prosessit, jotka sopivat standardeihin ja lainsäädäntöön. Prosessit, joiden avulla tuodaan esiin innovatiivinen palveluasenne, joka johtaa ilmeiseen lopputulokseen eli parempaan palvelutuotantoon.	Innovaatiologit, toimenpiteet, rekisterit ja yhteensopivuus lainsäädännön kanssa.	Asiakirjojen tarkastaminen
K - C Kulttuuri	Todellinen yhteys sidosryhmien kesken.	Tärkeimmät piirteet: johtajuus, kovernanssi, päätöksenteko, organisaatorakenne ja motivaatio	Itsearviointilomake

Arviointi aloitetaan selvittämällä asiakkaan kokemus palvelusta. Tilojen käyttäjiltä, kuten työntekijöiltä, vierailijoilta ja johtajilta, kysytään haastattelun keinoin heidän kokemustaan kiinteistön palvelutarjonnasta ja siitä ympäristöstä, jossa palveluita tarjotaan. Eri käyttäjäryhmillä saattaa olla hyvinkin erilaiset käyttäjäkokemukset, joten on tärkeää ottaa mukaan koko kiinteistön käyttäjäverkosto. Toisaalta on hyvä samassa yhteydessä selvittää, mitä eri reittejä käyttäjät kulkevat rakennuksessa ollessaan, koska tämä vaikuttaa osaltaan merkittävästi heidän käyttäjäkokemukseensa.

Toisessa vaiheessa huomio kiinnitetään niihin tahoihin, jotka vastaavat kiinteistöasioista kiinteistön käyttäjien keskuudessa. Tämän tutkimuksen termistöllä voitaisiin puhua nimetyistä vastuuhenkilöistä. Heidän keskuudessaan tutkimus toteutetaan kyselyn muodossa. Heiltä kysytään asioinnista palveluntarjoajien kanssa. Esimerkiksi voidaan kysyä asiointin helppoudesta, palvelun räätälöinnistä, innovatiivisuudesta, ammattimaisuudesta, palveluprosessin vuorovaikutteisuudesta, tehtävien suorittamisesta ja palvelun synnyttämistä mielikuvista.

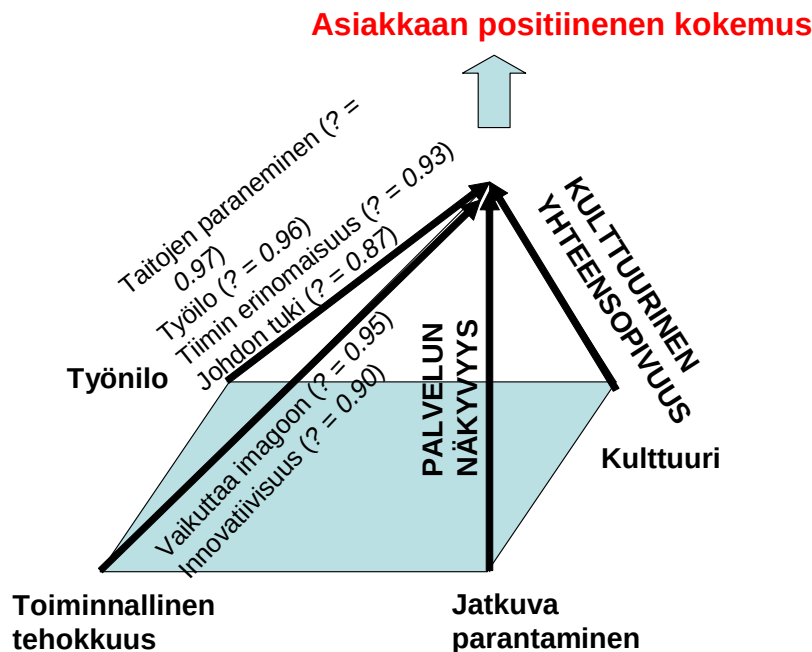
Kolmannessa vaiheessa käännytään palveluyrityksen sisäiseen tarkasteluun ja suoritetaan henkilöstökysely. Tämä on standardoitu kysely, jolla selvitetään työntekijöiden mielipidettä palveluntarjonnasta. Menetelmänä on itsearviointi, johon osallistuvat sekä oma henkilöstö että mahdolliset ulkoistetut palveluhenkilöt. Teemoja kyselyssä ovat tietoisuus palvelun missiosta, käsitys tiimiin kuulumisesta, esimiehen tuki, tunne arvostuksesta, työnilo, oikeat taidot ja tiedot sekä tasa-arvoiset mahdollisuudet. Tämä kysely toteutetaan siis niille palveluhenkilöille, jotka ovat vuorovaikutuksessa kiinteistön loppukäyttäjien kanssa.

Palveluyrityksen kiinteistökohtainen ylin johto osallistuu myös arviointiin. Heitä pyydetään arvioimaan sitä, kuinka kiinteistön eri palveluntuottajat luovat yhtenäisen ja koherentin palvelukulttuurin kiinteistöön. Mielenkiinnon kohteena ovat palvelukulttuurin erityispiirteet, johtajuus ja konvergenssi, päätöksenteko sekä organisaatorakenne ja motivaatio. Tämän kyselyn pohjalta kiinteistössä toimivat palveluyritykset voidaan asemoida johtamiskulttuurinsa mukaisesti kuvion 28 esimerkin osoittamalla tavalla:



Kuva 28: Kulttuurimatriisi

Näillä tutkimusmenetelmillä aikaansaadaan erinomaisen palvelun portfolio ja tilastollisen aineiston pohjalta voidaan laskea arvo sille, kuinka erinomainen palvelu oli tietyssä kiinteistössä. Tätä on havainnoillistettu kuvassa 29. Lisäksi on mahdollista vertailla eri palveluympäristöjen palvelun erinomaisuutta, eli käytännössä benchmarkata omaa toimintaa suhteessa muihin.



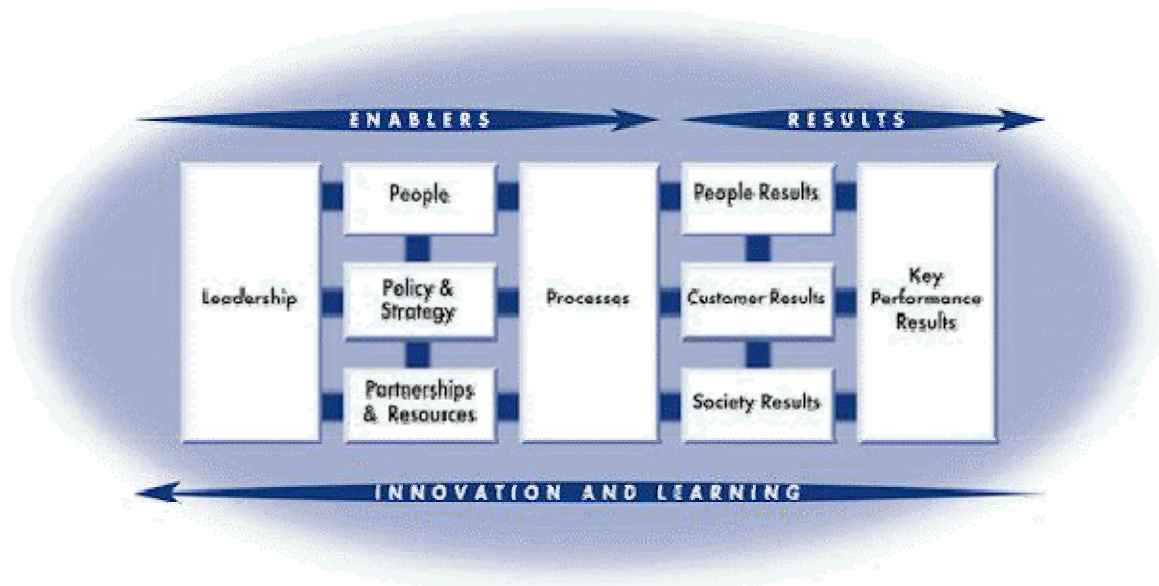
Kuva 29: Palvelun eri osatekijöiden merkitys asiakkaan positiiviselle kokemukselle.

Quality Maintained Facilities (QMF)

Kun laadun erinomaisuuden arviointi perustui kiinteistön palveluverkoston toiminnan arviointiin, seuraavassa esitellään menetelmä, jonka avulla voidaan arvioida kiinteistöjohtamisen laadukkuutta yleisemmällä tasolla. Menetelmän nimi on *Quality Maintained Facilities* (QMF) ja se voitaisiin suomentaa esimerkiksi Laadukkaasti johdetuksi kiinteistöksi. Seuraavassa käytetään selvyyden vuoksi englanninkielistä lyhennettä QMF.

Menetelmää ovat Iso-Britanniassa kehittäneet yhdessä Salfordin yliopisto ja 4FM-säätiö. Menetelmää hyödyntämällä on mahdollista sertifioida kiinteistökohtaisesti kiinteistöjohtamisen taso. Sertifiointeja on tehty Iso-Britanniassa, jossa kiinteistö voi saada pronssisen, hopeisen, kultaisen tai platinaisen sertifikaatin. Jos kiinteistöjohtamisen taso ei ole riittävän korkea, kiinteistö saa vain maininnan siitä, että arviointi on tehty. Sertifiointi annetaan kiinteistölle ja sen palveluverkostolle. Se on voimassa kaksi vuotta tai siihen, kun kiinteistössä tapahtuu niin merkittäviä muutoksia, että arviointia ei voi pitää enää relevanttina. Tällainen merkittävä muutos saattaa olla esimerkiksi se, että kiinteistön pääasiallinen palveluntarjoaja vaihtuu.

QMF perustuu Euroopan laatujohtamissäätiön (European Foundation for Quality Management - EFQM) laatujohtamisen malliin. Mallissa on viisi tekijää, jotka mahdollistavat menestyksen. Nämä ovat: johtajuus, henkilöstö, strategia ja käytännöt, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Näiden laadukkuus johtaa laadukkuuteen neljässä näkökulmassa. Nämä ovat: henkilöstö, asiakkaat, yhteiskunta, ja keskeiset toiminnan tulokset. Malli on esitetty kuvassa 30.



Kuva 30: Euroopan laatusäätiön malli laatujohtamisesta. Lähde EFQM

QMF:ssä lähtökohtana on, että kiinteistöjohtamisen laadukkuus syntyy samaan malliin. QMF:ssä huomio kiinnitetään yhdeksään asiaan kiinteistöjohtamisen menestystekijään. Ensimmäinen näistä on joustavuus, eli se miten organisaatio pystyy vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin ja vaatimuksiin ja kulttuuriseen sekä sosiaaliseen monimuotoisuuteen. Toinen menestystekijän on innovatiivisuus, joka määrittyy uusien teknologioiden, tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehittämiseksi ja käyttöönotoksi syntyneiden ideoiden pohjalta.

Kolmas kiinteistöjohtamisen menestystekijä on jatkuvuus. Jatkuvuus liittyy siihen, että kiinteistöjohtamisen organisaatiossa tunnistetaan, hallitaan ja vältetään kriittiset riskit. Neljäs tekijä liittyy toimintaan, eli siihen kuinka pystytään omaksumaan ja hyödyntämään parhaita käytänteitä. Oleellista on myös se, että näillä parhailla käytänteillä pystytään vaikuttamaan organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen. Viides tekijä on tuottavuus joka syntyy sitä kautta, että pystytään kehittämään prosesseja niin, että asiakkaalle syntyy mahdollisimman suuri lisäarvo. Tuottavuus johtaa kuudenteen tekijään, eli kannattavuuteen. Kannattavuudessa on kyse

arvonlisän muodostumisesta ja siitä, että syntyy taloudellista tuottoa sekä resursseja yritystoiminnan kehittämiseen. Lisäksi kannattavuus on oleellista sijoittajien luottamuksen ylläpitämiseksi.

Seitsemäs kiinteistöjohtamisen menestystekijä on maine. Maine on kuva yrityksen sidosryhmien silmissä. Keskeisiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, työntekijät, tavarantoimittajat, julkishallinto, kilpailijat ja omistajat. Näiden sidosryhmien käsitykset yrityksestä ovat oleellisia myös yrityksen identiteetin muodostumisessa. Kahdeksas kiinteistöjohtamisen menestystekijä onkin identiteetti. Siihen liittyvät brandin kehitys ja koherentti mielikuva sidosryhmien mielissä. Yhdeksäs menestystekijä on henkilöstön moraali. Jos henkilöstölle pystytään synnyttämään voimakas työmoraali, saadaan heidät sitoutumaan yritykseen paremmin, he ovat lojaalimpia ja usein myös tehokkaampia työssään.

Käytännön toteutus: Ensimmäisessä vaiheessa arvioitavan kiinteistön toimijoille toimitetaan täytettäväksi itsearviointiaineisto. Tämä itsearviointiaineisto palautetaan relevantin ”todistusaineiston” kanssa arviointiin osallistuvalle asiantuntijaryhmälle. Asiantuntijaryhmä perehtyy itsearviointiin ja todistusaineistoon, jonka jälkeen ryhmä tekee tarkastuskäynnin kohteena olevaan kiinteistöön. Tarkastuskäynnillä tehdään katselmus ja sitä täydennetään haastatteluilla. Jos tämän jälkeen asiantuntijaryhmä ei ole varma jostain arvioinnin osa-alueesta, voi se vielä vaatia lisäinformaation toimittamista ennen lopullisen arvioinnin tekemistä

Lopullinen arviointi tehdään taulukon 4 esittämällä tavalla. Jokaisesta arvioinnin ulottuvuudesta annetaan pisteitä 0-5, sen mukaan miten asiantuntijaryhmä on pystynyt havainnoimaan tehokkaan toiminnan.

Taulukko 5: QMF arviointitaulukko

	QMF Elementit	0	1	2	3	4
STRATEGIA	Business-suuntautuneisuus Palvelun erinomaisuus Vastuullisuus	Ei todistusta tai häilyvä	Jonkin verran todistusta	Todistusta	Selvä todistus	Huomattavasti todistusta
	Suunnittelu	Ei todistusta tai häilyvä	Jonkin verran todistusta	Todistusta	Selvä todistus	Huomattavasti todistusta
PROSESSIT	Voimaistaminen Tiimityö Integraatio	Ei todistusta tai häilyvä	Jonkin verran todistusta	Todistusta	Selvä todistus	Huomattavasti todistusta
	Innovaatio	Ei todistusta tai häilyvä	Jonkin verran todistusta	Todistusta	Selvä todistus	Huomattavasti todistusta
TUOTOS	Tuotos Paras käytäntö Arvonlisä	Ei todistusta tai häilyvä	Jonkin verran ...	Usein...	Useimmiten ...	Aina...

Saatujen pisteiden pohjalta määrittyy se, minkä tasoinen – pronssinen, hopeinen, kultainen vai platinainen – sertifikaatti kiinteistölle annetaan. Jos kriteerit pronssiselle sertifikaatille eivät täyty, annetaan todistus siitä, että kiinteistössä on suoritettu evaluointi. Iso-Britanniassa on useita kiinteistöjä, joille tämä on tehty. Sertifikaatti on esitetty kuvassa 31.



Kuva 31: QMF Sertifikaatti

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kiinteistöala on muuttumassa perinteisestä tuoteorientoituneesta kiinteistöliiketoiminnasta nykyaikaiseksi asiakaslähtöiseksi palveluliiketoiminnaksi. Näkökulman kääntäminen kiinteistöstä asiakkaaseen muuttaa myös tuotelähtöisen ajattelutavan palvelulähtöiseksi, koska asiakkaiden moninaisten tarpeiden tyydyttämiseen ei enää riitä pelkkä erinomainen tuote.

Tästä lähtökohdasta ryhdyttiin selvittämään asiakastyytyväisyyden ja asiakkaan kokeman laadun merkitystä vuokraliiketoiminnassa. Ensimmäisessä vaiheessa rakennettiin teoreettinen malli palveluiden markkinoinnin tausta-ajattelun pohjalta. Kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen kävi ilmi, että asiakkaan kokema laatua asiakastyytyväisyyttä on tutkittu paljon, mutta niiden yhdistäminen yhdeksi malliksi on suurempi haaste. Tähän haasteeseen vastattiin esittämällä teoreettinen malli asiakkaan kokemasta laadusta ja asiakastyytyväisyydestä.

Tämän jälkeen lähdettiin haastatteluja tutkimusmenetelmänä käyttäen selvittämään kiinteistön vuokralaisasiakkaan käsityksiä toimitilojen laadusta ja vuokrasuhteeseen liittyvästä asiakastyytyväisyydestä. Haastattelujen pohjalta voidaan esittää, että vuokra-asiakkaan laatukokemus ja asiakastyytyväisyys muodostuvat 9 ylätasen muuttujan kautta. Näitä ovat; tila, muut vuokralaiset ja verkostot, sopimusasiat, asiakassuhde, käytettävyys, palvelut, mielikuvat, sijainti sekä hinta ja kustannukset. Haastatteluaineiston ja Kiinteistötalouden instituutin tilastoaineiston pohjalta asiakkaat kokevat nämä ulottuvuudet toimivina ja ovat niihin tyytyväisiä.

Kaksi näistä tekijöistä nousi kuitenkin muita ongelmallisemmaksi. Tutkituissa organisaatioissa oltiin erityisen tyytymättömiä palveluihin – erityisesti kiinteistönhoito- ja ylläpitopalvelut koettiin toimimattomaksi. Toisaalta vuokralaisen ja kiinteistön omistajan välisen asiakassuhteen hoito koettiin ongelmaksi. Vuokralaisilla oli sellainen käsitys, että vuokranantajat eivät ole kiinnostuneita heistä ja heidän liiketoiminnastaan. Tästä seuraa se, että vuokranantajien ei koettu ymmärtävän asiakkaitaan ja näiden tarpeita. Eikä vuokranantaja osannut siten toimia asiakassuhteessa niin, että tilat olisi saatu tukemaan parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan liiketoiminnallisia tarpeita.

Raportissa on pyritty ongelmakohtien ymmärtämisen lisäksi myös miettimään keinoja ongelmakohtien välttämiseksi. Asiakkaan strategisen ymmärtämisen lisäämiseksi raportissa esiteltiinkin tasapainotettuun mittaristoon perustuva menetelmä, jonka avulla

voidaan pyrkiä ymmärtämään asiakasyrityksen tarpeita ja sitä, miten omistaja voi omalla toiminnallaan tukea asiakkaidensa liiketoimintatarpeita. Operatiivisemman tiedon hankintaan suositellaan käytettävyysskatselmusta. Tällainen katselmus mahdollistaa olemassa olevan tilan hahmottamista kiinteistön käyttäjän näkökulmasta ja samalla mahdollistuu toimintaympäristön kehittäminen asiakaslähtöisesti.

Palvelunäkökulmasta tässä raportissa perehdyttiin kahteen työkaluun. Ensimmäinen on Palvelun erinomaisuuden arviointi, jossa tavanomaisten asiakastyytyväisyyskyselyiden sijasta pureudutaan myös palveluntuottajaorganisaation sisäisiin menestystekijöihin ja kehittämiskohteisiin. Erinomainen laatu on kokemuksellista laatua, jonka aikaansaavat viimekädessä palveluyrityksen motivoituneet työntekijät. Lisäksi raportissa esitellään kiinteistöjohtamisen sertifiointityökalu, joka on jo käytössä Iso-Britanniassa. Lähtökohtana on tarkastella kiinteistöjohtamista ja siihen liittyvää palveluverkostoa eurooppalaisen laatumallin pohjalta. Prosessin tuloksena voidaan sertifioida yksittäisiä kohteita laatusertifikaatilla.

LÄHTEET

Anderson E.W. & Fornell C. (1994) A Customer Satisfaction Research Prospectus. In Rust R.T. & Oliver R.L. (eds.) *Service Quality: New Directions in Theory and Practixe*. Sage Publications, Beverly Hills, CA, pp. 241-268.

Anderson E.W. & Fornell C. & Lehmann D.R. (1994) Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 53-66.

Anderson E. & Narus (1990) A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (January), pp. 42-58

Anderson E. & Weitz B. (1989) Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8 (Fall), pp. 310-323.

Amaratunga D. & Baldry D. (2002) Performance Measurement in Facilities Management and it Relationships with Management Theory and Motivation. *Facilities*, Vol. 20, No. 10, pp. 327-336.

Babakus E. & Boller G.W. (1992) An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Business Research*, Vol. 24, No. 3., pp. 253-268.

Bandy N. (2003) Setting Service Standards: a Structured Approach to Delivering Outstanding Customer Service for the Facility Manager. *Journal of Facilities Management*, Vol. 1, No. 4, pp. 322-336.

Barrett P. (2000) Systems and Relationships for Construction Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 4/5, pp. 377-392.

Bearden W.O. & Teel J.E. (1983) Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research*, 20 (February), pp. 21-28.

Bejou D., Wray B. & Ingram T.N. (1996) Determinants of Relationship Quality; An Artificial Neural Network Analysis. *Journal of Business Research*, 36, pp. 137-143.

Berry L.L. (1995) Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (October), pp. 236-245)

Bitner M.J. (1990) Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), pp. 69-82.

Bolton R.N. & Drew J.H. (1991a) A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. *Journal of Marketing*, 55(January), pp. 1-9.

- Bolton R.N. & Drew J.H. (1991b) A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 17 (March), pp. 375-384.
- Bolton R.N. & Drew J.H. (1994) Linking Customers Satisfaction to Service Operations and Outcomes. In Rust R. & Oliver R. (eds.) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 173-200.
- Bolton R.N. & Lemon K.N. (1999) A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: An Antecedent and Consequence of Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (May), pp. 171-186
- Bolton R.N., Kannan P.K. & Bramlett M.D. (2000) Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 (January), pp. 95-108.
- Boshoff C. (1997) An Experimental Study of Service Recovery Options. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 4-16.
- Bottom C., McGreal S. & Heaney G. (1997) Evaluating Office Environments Using Tenant Organisation Perceptions. *Facilities*, Vol. 15, No. 7/8, pp. 195-203.
- Boulding W., Kalra A., Staelin R. & Zeithaml V.A. (1993) A Dynamic Process Model Service Quality. From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (February). pp. 7-27.
- Buttle F. (1996) SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda. *European Journal of Marketing*, 30, pp. 8-32.
- Brown J., Lusch R. & Smith L.P. (1991) Conflict and Satisfaction in an Industrial Channel of Distribution. *Journal of Physical Distribution and Logistics*, Vol. 21, Iss. 6
- Brown T.J., Churchill G.A & Peter J.P. (1993) Improving the Measurement of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 68, No. 1, pp. 127-139.
- Campbell L. & Edward F. (2004) Customer Satisfaction and Organisational Justice. *Facilities*, Vol. 22, No. 7/8, pp. 178-189.
- Cannon J.P. & Perreault W.D. Jr. (1999) Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36 (November), pp. 439-460.
- Carman J.M. (1990) Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66, pp. 33-55.
- Caruana A., Money A.H. & Berthon P.R. (2000) Service Quality and Satisfaction – the Moderating Role of Value. *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 11/12, pp. 1338-1352.

- Caruana A. (2002) Service Loyalty: The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 7/8, pp. 811-828.
- Cox J. & Dale B.G. (2002) Key Quality Factors in Web Site Design and Use: An Examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 7, pp. 862-888.
- Crosby L.A., Ewans K.R. & Cowles D (1990) Relationship Quality in Services Selling. An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54 (July), pp. 68-81.
- Cronin J.J. jr. & Taylor S.A. (1992) Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (July). pp. 55-68.
- Cronin J.J. jr. & Taylor S.A. (1994) SERPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perception-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January), pp. 125-131
- Churchill G.A. Jr. & Suprenant C. (1982) An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19 (November), pp. 491-504.
- Dabholkar P.A. (1993) Customer Satisfaction and Service Quality: Two Constructs or One?" In *Enhancing Knowledge Development in Marketing*. Vol. 4, Cravens D. & Dickson P.R. (eds.) Chicago, IL, pp. 10-18.
- Dorsch M.J., Swanson S.R. & Kelley S.W. (1998) The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No.2, pp. 128-142.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. & Oh S. (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51 (April), pp. 11-27.
- Eggert A. & Ulaga W. (2002) Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 2/3, pp. 107-118.
- Eklöf J.A., Hackl P. & Westlund A. (1999) On Measuring Interactions between Customer Satisfaction and Financial Results. *Total Quality Management*, 10(4/5), pp. 514-522.
- Fornell C. (1994) A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (January), pp. 6-21.
- Garvin D.A. (1988) *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. Free Press, New York, NY.
- Ganesan S. (1994) Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (January), pp. 6-22.

Geyskens I. & Steenkamp J.-B. (1995) An Investigation Into the Joint Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment. 24th EMAC Conference Proceedings.

Green S.D. & Moss G.W. (1998) Value Management and Post-Occupancy Evaluation: Closing the Loop. *Facilities*, Vol. 16, No. ½, pp. 34-39.

Grönroos (1982) *Strategic Management and Marketing in Service Sector*. Swedish School of Economics and Business Administration. Helsinki, Finland.

Grönroos C. (1993) Toward a Third Phase in Service Quality Research: Challenges and Future Directions. In Swartz T.A., Bowen D.E. & Brown S.W. (eds.) *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*. Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 49-64.

Grönroos C. (1990) *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington, MA.

Grönroos C. (2000) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Wiley, New York, NY.

Gundlach G.T., Achrol R.S. & Mentzer J.T. (1995) The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, 59, 78-92.

Halinen A. (1997) *Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency-Client Dynamics in Advertising Sector*. Routledge, England.

Hansen E. & Bush R.J. (1999) Understanding Customer Quality Requirements. Model and Application. *Industrial Marketing Management*, 28(2), pp. 119-130.

Hansen G.K, Haugen T.I., Knudsen W., Tennebø K. & Jensø M (2005) Case study: Nord-Trøndelag University College, Nylåna Røstad. CIB 51 Usability of Workplaces. SINTEF and Norges Teknisk-Naturvitenskaplige Unversitet,. 2. November 2005, Røstad, pp. 1-6.

Harris L., O'Malley L. & Patterson M. (2003) Professional Interaction: Exploring th Concept of Attraction. *Marketing Theory*, Vol. 3, No. 1, pp. 9-36

Heide J. B. & John G. (1992) Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing* , 56 (April), pp. 32-44

Henning-Thurau T. & Klee A. (1997) The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology and Marketing*, Vol. 14(8), pp. 737-764.

Henning-Thurau T. (2000) Relationship Quality and Customer Retention through Strategic Communication of Customer Skills. *Journal of Marketing Management*, 16, pp. 55-79.

Heskett J.L., Sasser W.E. & Schlesinger L.A. (1997) *The Service-Profit Chain*. Free Press, New York, NY.

Hocutt M.A. (1998) Relationship Dissolution Model: Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 189-200.

Holmlund M. (2003) Analyzing Business Relationships and Distinguishing Different Interaction Levels. *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 279-287.

Horgen T. & Sheridan S. (1996) Post-Occupancy Evaluation of Facilities: A Participatory Approach to Programming and Design. *Facilities*, Vol. 14, No. 7/8, pp. 16-25.

Håkansson H. ed. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England.

Ittner C.D. & Larcker D.F. (1998) Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36(3), pp. 1-35.

Jap S.D., Manolis C. & Weitz B.A. (1999) Relationship Quality and Buyer-Seller Interactions in Channels of Distribution. *Journal of Business Research*, 46, pp. 303-313.

Järvelin A.-M. (2001) *Evaluation of Relationship Quality in Business Relationships*. Acta Universitatis Tamperensis 794. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino, Tampere, Finland.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, (January/February), pp. 71-79

Kaya S. (2006) *Creating the Useful and Beautiful*. Unpublished CIB TG51 (Usability of Workplaces) report.

Keinonen T. (1998) *One-Dimensional Usability – Influence of Usability on Consumers' Product Preference*. Taideteollinen korkeakoulu, UIAH A 21, Helsinki.

Kelley S.W. & Davis M.A. (1994) Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No.1, pp. 51-61.

Kellogg D.L., Youngdahl W.E. & Boven D.E. (1997) On the Relationship Between Customer Participation and Satisfaction: Two Frameworks. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 206-219.

Kinnunen H., Raitio V., Kaleva H. & Sundbäck L. (2002) *Vuokrauskäytäntöjen kehittäminen kiinteistöliiketoiminnassa*. Kiinteistötalouden Instituutti, Hakapaino, Helsinki, Finland.

Kumar N., Scheer L.K. & Steenkamp J.B.E.M. (1995) The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attributes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 (August), pp. 348-356.

Kärnä S. (2004) Analysing Customer Satisfaction and Quality in Construction – The Case of Public and Private Customers, *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research*, Vol 2, pp. 67-80.

LaBarbera P.A. & Mazursky D. (1983) A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process. *Journal of Marketing Research*, 20 (November), pp. 393-404.

Lages C., Lages C.R. & Lages L.F. (2005) The RELQUAL Scale: A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures. *Journal of Business Research*, 58, pp. 1040-1048.

Lang B. & Colgate M. (2003) Relationship Quality, On-Line Banking and the Information Technology Gap. *International Journal of Bank Marketing*, 21/1, pp. 29-37.

Lehtonen T. (2004) *Liikesuhteen laatu toimitilapalveluyrityksen ja tilaajan välisessä yhteistyössä*. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 222. TKK-RTA-R222, Otamedia Oy, Espoo.

Leifer D. (1998) Evaluating User Satisfaction: Case Studies in Australasia. *Facilities*, Vol. 16, No. 5/6, pp. 138-142.

Liljander V. & Strandvik T. (1995) The Nature of Customer Relationships in Services. In Swartz T.A., Boven D.E. and Brown S.W. (eds.) *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 141-167

Malmi T., Peltola J. & Toivanen J. (2005) *Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. Talentum, Helsinki, Finland.

Matzler K., Bailom F., Hinterhuber H.H., Renzl B. & Picler J. (2004) The Asymmetric Relationship Between Attribute-Level Performance and Overall Customer Satisfaction: A Reconsideration of the Importance-Performance Analysis. *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 271-277.

McDougall G.H.G. & Levesque T. (2000) Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into Equation. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 5, pp. 392-410.

McDougall G., Kelly J.R., Hinks J. & Bitichi U.S. (2002) A Review of the Leading Performance Measurement Tools for Assessing Buildings. *Journal of Facilities Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 142-153.

McLennan P. (2004) Service Operations Management as a Conceptual Framework for Facility Management. *Facilities*, Vol. 22, No. 13/14, pp. 344-348.

Moorman C., Zaltman G. & Deshpande (1992) Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organisations. *Journal of Marketing Research*, 29 (August), pp. 314-329

Morgan R.M. & Hunt S.D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), pp. 20-38

Mizis M., Ahtola O.T. & Klippel R.E. (1975) A Comparison of Four Multi-Attribute Models in the Prediction of Consumer Attitudes. *Journal of Consumer Research*, 2(June), pp. 38-52.

Naudé P. & Buttle F. (2000) Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 351-361.

Nelson E., Rust T.T., Zahorik A.J. & Siemanski B.A. (1992) Do Patient Perceptions of Quality Relate to Hospital Financial Performance? *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 3, No. 4, pp. 1-13.

Nielsen (1993) *Usability Engineering*. Academic Press, San Diego.

Oliver R.L. (1980) A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (November), pp. 460-469.

Oliver R.L. (1993) A Conceptual Model of Service Quality and Services Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts. In Swartz T.A., Bowen D.E. & Brown S.W. (eds.) *Advances in Service Marketing and Management: Research and Practice*. Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 65-86.

Oliver R.L. & Swan J.E. (1989) Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, Vol. 16 (December), pp. 372-383.

Oliver R.L. (1997) *Customer Satisfaction. A Behavioural Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill, New York, NY.

Ornstein S.W., Leite B.C.C. & Andrade de C.M. (1999) Office Spaces in Sao Paolo: Post-Occupancy Evaluation of a High Technology Building. *Facilities*, Vol. 17, No. 11, pp. 410-422.

Palmer A. & Bejou D. (1994) Buyer-Seller Relationships: A Conceptual Model and Empirical Investigation. *Journal of Marketing Management*, 10(6), 495-512.

Parasuraman A., Zeithaml V.L. & Berry L.L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49 (September), pp. 41-50.

Parasuraman A., Zeithaml V.L. & Berry L.L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 65, pp. 12-40.

Parasuraman A., Berry L.L. & Zeithaml V.L.(1991) Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(Winter), pp. 420-450.

Parasuraman A., Zeithaml V.L. & Berry L.L. (1994) Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*, Vol. 70, pp. 201-230.

Parasuraman A. (1998) Customer Service in Business-to-Business Markets: an Agenda for Research. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13, pp. 309-321.

Peck H., Payne A., Christopher M. & Clark M. (1999) *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Pheng L.S. (1996) Total Quality Facilities Management: A Framework for Implementation. *Facilities*, Vol. 14, No. 5/6, pp. 5-13.

Pine II B.J & Gilmore J.H. (1998) Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 97-105.

Pilling B.K., Crosby L.A. & Jackson D. Jr. (1994) Relational Bonds in Industrial Exchange: An Experimental Test of the Transaction Cost Economic Framework. *Journal of Business Research*, 30(July), pp. 237-251.

Pine II B.J. & Gilmore J.H. (1998) Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July/August, pp. 97-105.

Rheingantz P.A. (2003) Cosenza Hierarchical Analysis Model for the Performance Assessment of Office Building. *Facilities*, Vol. 21, No. 13/14, pp. 333-346.

Riihimäki M. & Siekkinen H. (2002) *Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa. Liike- ja toimistokiinteistöt*. VTT Tiedotteita 2125, Otamedia Oy, Espoo, Finland.

Robicheaux R.A. & Coleman J.E. (1994) The Structure of Marketing Channel Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 1, pp. 38-51.

Roberts K., Varki S. & Brodie R. (2003) Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. ½, pp. 169-196.

Roest H. & Pieters R. (1997) The Nomological Net of Perceived Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 336-351.

Rossomme J. (2003) Customer Satisfaction Measurement in a Business-to-Business Context: A Conceptual Framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 2, pp. 179-195.

Rust R.T. & Zahorik A.J. (1993) Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. *Journal of Retailing*, Vol. 69, pp. 193-215.

Rust R.T., Zahorik A.J & Keiningham T.L. (1995) Return on Quality (ROQ); Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, Vol. 59 (April), pp. 58-70.

Saleh F. & Ryan C. (1992) Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL model. *Services Industries Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 324-343.

Shackel B. (1991) Usability – Context, Framework, Design and Evaluation. In Shackel B & Richardson S. (eds.) *Human Factors for Informatics Usability*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 21-38.

Shamdasani P.N. & Balakrishnan (2000) Determinants of Relationship Quality and Loyalty in Personalized Services. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 399-422.

Shaw D. & Haynes B. (2004) An Evaluation of Customer Perception of FM Service Delivery. *Facilities*, Vol. 22, No. 7/8, pp. 170-177.

Shemwell D.J, Yavas U. & Bilgin Z. (1998) Customer Service Provider Relationships: An Empirical Test of a Model of Service Quality, Satisfaction and Relationship Oriented Outcome. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 155-168

Sureshchandar G.S., Rajendran C. & Anantharaman R.N. (2002) Determinants of Customer-Perceived Service Quality: A Confirmatory Factor Analysis Approach. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 9-34.

Söderlund M. (1998) Customer Satisfaction and its Consequences on Customer Behavior Revisited – The Impact of Different Levels of Satisfaction on Word-of-Mouth, Feedback to the Supplier and Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 169-188.

Söderlund M. (2003) The Retrospective and the Prospective Mind and the Temporal Framing of Customer Satisfaction. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 10, pp. 1375-1390.

Teas R.K. (1993) Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perception of Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (October), pp. 18-34.

Teas R.K. (1994) Expectations as Comparison Standard in Measuring Service Quality: An assessment of a Reassessment. *Journal of Marketing*, January, pp. 132-139.

Tikkanen H., Alajoutsijärvi K. & Tähtinen J.(2000) The Concept of Satisfaction in Industrial Markets: A Contextual Perspective and a Case Study from the Software Industry. *Industrial Marketing Management*, 29(4), pp. 373-386.

Tse D.K. & Wilton P.C. (1988) Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. *Journal of Marketing Research*, 25 (January), pp. 204-212.

Tuomela A. (2005) Network Service Organisation: A Multiple Pilot Study. *Facilities*, Vol. 23, No. ¾, pp. 128-141.

Young L.C. & Wilkinson I.F. (1997) The Space Between: Towards a Typology of Interfirm Relations. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4, pp. 53-97.

Venetis K.A. & Ghauri P.N. (2004) Service Quality and Customer Retention: Building Long-Term Relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 11/12, pp. 1577-1598

Victor B. & Cullen J.B. (1988) The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp. 101-125.

Woo K.-s. & Ennew C.T. (2004) Business-to-Business Relationship Quality. An IMP Interaction Based Conceptualisation and Measurement. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1252-1271.

Woo K.-s. & Ennew C.T. (2005) Measuring Business-to-Business Professional Service Quality and its Consequences. *Journal of Business Research*, 58, pp. 1178-1185

Woodruff R.B., Cadotte E.R. & Jenkins R.L. (1983) Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms. *Journal of Marketing Research*, 20 (August), pp. 296-304.

Woodside A.G., Frey L.L. & Daly R.T. (1989) Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioural Intention. *Journal of Health Care Marketing*, 9 (December), pp. 5-17.

Zeithaml V.A., Berry L.L. & Parasuraman A. (1996) The Behavioural Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60 (April), pp. 31-46.