

Aalto-yliopisto  
Insinöörیتieteiden korkeakoulu  
Kiinteistötalouden tutkinto-ohjelma

**Asiakasarvon käsittely kiinteistöliiketoiminnassa vuosina  
2001-2010**

Kandidaatintyö

9.12.2011

**Laura Korhonen**



AALTO-YLIOPISTO TEKNILLINEN KORKEAKOULU PL 11000, 00076 AALTO <a href="http://www.aalto.fi">http://www.aalto.fi</a>		KANDIDAATINTYÖN TIIVISTELMÄ	
Tekijä: Laura Korhonen			
Työn nimi: Asiakasarvon käsittely kiinteistöliiketoiminnassa vuosina 2001-2010			
Tutkinto-ohjelma: Kiinteistötalous			
Pääaine: Kiinteistöjohtaminen		Pääaineen koodi: M3003	
Vastuupettaja(t): Arvo Vitikainen			
Ohjaaja(t): Tuuli Luoma			
<p>Työssä on tutkittu lean management -johtamisfilosofian mukaisen asiakasarvokäsityksen esiintymistä kiinteistöliiketoiminnassa vuosina 2001-2010. Työn tarkoituksena on selvittää, miten asiakasarvoa ja siihen liittyviä ilmiöitä on kiinteistöliiketoiminnan tutkimuksessa käsitelty, ja verrata löytöjä lean-filosofian asiakasarvokäsitykseen.</p> <p>Lean management on johtamisfilosofia, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaalle katkeamaton arvovirtaus. Yksi lean-filosofian keskeisistä ajatuksista on asiakasarvon määrittäminen; asiakkaan arvo on tunnettava, jotta voidaan tarjota parhaiten sitä vastaava tuote tai palvelu.</p> <p>Tutkimus on toteutettu käymällä läpi neljä kiinteistöalan julkaisua viimeisen kymmenen vuoden ajalta ja tutkimalla, mitä niissä on kirjoitettu asiakasarvosta tai muista siihen vertautuvista ilmiöistä. Tutkitussa aineistossa ilmenneitä ajatuksia on sitten verrattu lean-filosofiassa esitettyyn asiakasarvokäsitykseen.</p> <p>Tutkimus osoittaa asiakaslähtöisyyden merkityksen kiinteistöliiketoiminnassa korostuneen tutkitun ajanjakson aikana, joskaan lean-filosofian mukaista asiakasarvoa ei kokonaisvaltaisesti ole käsitelty juuri lainkaan. Lean-johtamisessa asiakasarvoon yleisesti liitettyjä piirteitä on kuitenkin esiintynyt esimerkiksi laadun, asiakastyytyväisyyden ja asiakassuhteiden kehittämisen yhteydessä.</p>			
Päivämäärä: 28.11.2011		Kieli: suomi	Sivumäärä: 15
Avainsanat: asiakasarvo, lean management, toimitilat, toimitilajohtaminen			

# Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	1
1.1 Työn tausta ja tavoitteet.....	1
1.2 Tutkimusmenetelmät.....	1
1.3 Työn rajaukset.....	2
1.4 Työn rakenne.....	2
2 Lean management ja asiakasarvo.....	3
2.1 Lean Construction.....	3
2.2 Asiakasarvon määrittäminen lean-filosofiassa.....	4
3 Asiakasarvo kiinteistöliiketoiminnassa vuosina 2001-2010.....	6
3.1 Toimitilajohtaminen.....	6
3.1.1 Toimitilajohtaminen arvoa lisäävänä tekijänä.....	6
3.1.2 Asiakastyytyväisyys.....	7
3.1.3 Laatu.....	8
3.1.4 Asiakassuhteen kehittäminen.....	9
3.2 Työympäristöjohtaminen.....	10
3.3 Vuokraus.....	11
4 Yhteenveto.....	13
Lähdeluettelo.....	16

## Liitteet

Liite 1 Yhtenevydet lean-filosofian mukaiseen asiakasarvokäsitykseen  
tutkitussa aineistossa

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Lean management on johtamisfilosofia, jossa pyritään täydellisyyteen tuottamalla asiakkaalle virheetön ja sujuva arvovirtaus poistamalla hukka kaikista tuotantoprosessien vaiheista. Yksi lean-filosofian keskeisistä käsitteistä on asiakasarvo, eli tuotetun tavaran tai palvelun arvo asiakkaan näkökulmasta. Asiakas arvo on kyettävä määrittämään mahdollisimman tarkasti, jotta tuotantoprosessissa saavutettaisiin sitä vastaava lopputulos. Siinä, missä perinteisesti on yritetty myydä asiakkaalle entuudestaan olemassaolevaa tuotetta, pyritään lean-filosofiassa luomaan tuote jollaisen asiakas haluaa ostaa

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten asiakasarvoa on kiinteistöliiketoiminnassa tarkasteltu sekä heijastaa näitä menetelmiä lean-filosofian mukaiseen asiakasarvon käsitteeseen. Tutkimuksessa on huomioitu sekä tapaukset, joissa asiakasarvosta puhutaan tietoisesti, että ne joissa sitä on käsitelty tiedostamatta. Asiakas arvo on kiinteistöliiketoiminnassa suhteellisen uusi käsite, mutta samankaltaisia ilmiöitä on pohdittu jo kauan esimerkiksi asiakastytyväisyyden ja laadun kautta.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksen perusteella, ja se perustuu neljässä kiinteistöalan julkaisussa vuosina 2001-2010 julkaistuihin artikkeleihin, joissa jollain tapaa käsitellään asiakasarvoa ja sen mittaamista. Tutkittava ajanjakso on rajattu viimeiseen kymmeneen vuoteen sen vuoksi, ettei asiakasarvoa ja siihen liittyviä asioita ole sitä ennen juurikaan tutkittu.

Kirjallisuuskatsausessa on käyty läpi seuraavat kiinteistöalan julkaisut:

Journal of Corporate Real Estate

Journal of Facilities Management

Facilities

Property Management

Asiakasarvon määrittely pohjautuu tässä työssä suurilta osin International Group of Lean Constructionin (IGLC) vuosittaisissa konferensseissa julkaistuihin artikkeleihin. IGLC on ryhmittymä, joka on keskittynyt soveltamaan lean-filosofian ajatuksia ja työkaluja rakentamiseen. Kiinteistötalouden ja rakentamisen välisen läheisen yhteyden

vuoksi IGLC:n tuottamat määritelmät ovat helposti mukautettavissa kiinteistöliiketoiminnan tutkimukseen.

### 1.3 Työn rajaukset

Työn laajuuden vuoksi tutkimus on rajattu koskemaan vain toimitiloihin liittyvää liiketoimintaa. Toimitiloihin liittyvässä kiinteistöliiketoiminnassa asiakkaat voivat olla organisaatioita tai tilan loppukäyttäjiä eli yksittäisiä työntekijöitä. Tähän tutkimukseen on otettu mukaan molemmat vaihtoehdot.

Toimitiloihin liittyvässä kirjallisuudessa esiintyvät usein englanninkieliset termit **corporate real estate management (CREM)** ja **facility management (FM)**, jotka esiintyvät useissa kiinteistöalan julkaisuissa. RAKLI:n kiinteistöliiketoiminnan sanaston mukaan facility management voidaan suomentaa toimitilajohtamiseksi tai tilajohtamiseksi, ja sillä tarkoitetaan kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on vastata yrityksen tilojen hankinnasta ja kehittämisestä sekä niihin liittyvistä kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista (RAKLI 2001, s. 13). Corporate real estate management taas voidaan kääntää yrityksen strategiseksi toimitilajohtamiseksi, ja sen tarkoituksena on integroida toimitila- ja kiinteistösijoitusjohtaminen osaksi ydinstrategiaa ja saada toimitilavarallisuus sekä toimitilojen käyttö tuottamaan lisäarvoa yritykselle. (RAKLI 2001, s. 14) Tässä tutkimuksessa molemmat termit on sijoitettu toimitilajohtamisen alle. Toimitilajohtaminen on siis moniulotteinen liiketoiminnan ala, jonka sisältö vaihtelee tapauskohtaisesti ja johon kuuluu elementtejä useista kiinteistöliiketoiminnan osa-alueista.

### 1.4 Työn rakenne

Aluksi luvussa 2 esitellään lean-johtamista yleisesti sekä lean-filosofiaa rakentamiseen soveltavaa lean construction -ajattelua, ja kuvaillaan näiden tarjoamia näkökantoja asiakasarvon määrittämiseen. Luvussa 3 on katsaus eri kiinteistöalan julkaisuissa vuosina 2001-2010 julkaistuihin artikkeleihin joissa käsitellään asiakasarvoa tai siihen rinnastettavissa olevia asioita. Luku 4 on yhteenveto, jossa arvioidaan asiakasarvon käsittelyä ja sen merkitystä kiinteistöliiketoiminnassa luvun 3 kirjallisuuskatsauksen perusteella. Yhteenvedossa myös esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Lean management ja asiakasarvo

Lean management pyrkii pitkäaikaiseen menestykseen sekä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen lyhyen tähtäimen taloudellisten tavoitteiden sijaan. Filosofia on kehitetty alunperin Toyotan autonvalmistustuotannossa ja yleistetty sittemmin koskemaan myös muita teollisuuden ja liiketoiminnan aloja. Lean-filosofian tavoitteena on tuottaa asiakkaalle virheetön ja katkeamaton arvovirtaus poistamalla hukka kaikista tuotantoprosessin vaiheista. Tuotannon ja liiketoiminnan kehittämiseksi edellämainittujen tavoitteiden mukaan lean-filosofia tarjoaa monipuolisen valikoiman työkaluja. On kuitenkin huomioitava, että onnistuakseen lean-johtaminen vaatii syvällisempiä toimintakulttuurin ja ajattelutavan muutoksia eikä vain uusien työkalujen käyttöönottoa. (Liker 2004 s. 8)

Lean-filosofian mukaan prosesseista tulee poistaa kaikki, mikä ei lisää asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Esimerkiksi komponenttien varastointi ennen kokoamista ei lisää lopputuotteen arvoa ja on siten hukkaa, josta tulee pyrkiä eroon suhteuttamalla osien tuotantomäärät oikein. Jotta hukka saataisiin poistettua mahdollisimman tehokkaasti, on selvitettävä kaikkien tuotantovaiheiden merkitys asiakkaalle tuotettavan arvovirtauksen kannalta. Tämän vuoksi jokainen prosessi on lean-filosofian mukaan aloitettava siinä tuotettavan arvon määrittämisellä. (Liker 2004, s. 7) Arvot voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen arvoon; sisäisellä arvolla tarkoitetaan prosessin arvoa tuotannon sisäiselle asiakkaalle, eli seuraavan tuotantovaiheen toimijoille, ja ulkoisella arvolla taas lopullisen asiakkaan arvoa. (Emmit et al. 2005) Tämä tutkimus keskittyy jälkimmäiseen.

### 2.1 Lean Construction

International Group for Lean Construction (IGLC) on vuonna 1993 perustettu ryhmittymä, jonka tavoitteena on tuottaa tutkimusta jonka avulla lean-filosofiaa voitaisiin paremmin soveltaa rakentamiseen ja arkkitehtuuriin. Tässä tutkimuksessa käytetyt asiakasarvon määritelmät sekä sen mittaamiseen esitetyt menetelmät perustuvat enimmäkseen IGLC:n vuotuisissa konferensseissa 2000-luvun aikana julkaistuihin artikkeleihin.

IGLC:n tarkoituksena on luoda rakentamista ja arkkitehtuuria varten uusia teorioita ja periaatteita, joiden avulla asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen rakennustuotannossa helpottuu ja tuotannon prosesseja voidaan tehostaa ja kehittää. Ryhmä painottaa teorioiden merkitystä ja väittää, että kattavien teorioiden puute on tärkein syy rakennustuotannon nykyiseen tehostomuuteen. IGLC pyrkii luomaan uusia keinoja rakennusalan toimintojen parantamiseksi hyödyntämällä lean-filosofiassa alunperin tehdastuotantoa varten kehitettyjä ajatuksia, jotka eivät rakennusalan erityispiirteiden vuoksi sovellu käytettäväksi sellaisinaan.

(The International Group For Lean Construction, 2011)

Rakennusten tuotanto ja kiinteistöliiketoiminta ovat läheisesti kytköksissä toisiinsa, joten monien IGLC:n ajatusten voidaan katsoa soveltuvan hyvin myös kiinteistöliiketoiminnan tutkimukseen. Aloilla on myös tiettyjä samankaltaisuuksia, joiden vuoksi ne poikkeavat merkittäväällä tavalla useimmista muista liiketoiminnan aloista. Tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi julkisen sektorin säätelyn suuri merkitys.

## 2.2 Asiakasarvon määrittäminen lean-filosofiassa

Asiakasarvo eli ulkoinen arvo on lean-filosofian mukaan projektin päätepiste, eli se mihin kaikki sisäisen tuotannon vaiheet tähtäävät. Asiakasarvo voidaan jakaa kahteen osaan, joita ovat tuotteeseen itsessään liittyvät ominaisuudet (**product value**) sekä asiakkaan suunnitteluun ja tuotantoon liittyvän kokemuksen kautta syntyvä arvo (**project value**). (Rooke et al. 2010)

Asiakasarvolle ei ole olemassa yhtä kattavaa määritelmää, vaan termi on varsin monitulkintainen. Yleispätevän määritelmän puuttuminen on johtanut siihen, että eri toimijat ovat määritelleet käsitteen omien tilapäisten intressiensä mukaan. Usein asiakasarvo määritelläänkin projektiluontoisesti. (Salvatierra-Garrido et al. 2009) Lean-filosofian mukaisella asiakasarvolla voidaan kuitenkin katsoa olevan tiettyjä piirteitä, jotka esiintyvät lähes kaikissa määritelmissä.

Yleisiä asiakasarvoon liitettäviä ominaisuuksia ovat henkilökohtaisuus ja subjektiivisuus. Asiakasarvo on siis riippuvainen kyseessä olevasta asiakkaasta. Arvon on todettu myös vaihtelevan ajankohdasta riippuen. Arvon yksilöllisyydestä ja aikasidonnaisuudesta johtuen tuotantoprosessin toimijoiden on kyettävä tarkasti määrittelemään vastaanottavan asiakkaan asiakasarvo tuotteelle vastaanottohetkellä. Tämä tarkoittaa, että asiakas on tunnettava hyvin ja tämän kanssa on voitava kommunikoida tehokkaasti. Asiakasarvon määrittäminen oikein tuotantoprosessin alussa poistaa merkittävästi hukkaa sen myöhemmistä vaiheista.

Perinteisissä liiketoiminnan ajattelumalleissa arvoon on katsottu kuuluvan kolme elementtiä: hinta, aika ja laatu (Salvatierra-Garrido et al. 2009). Lean-filosofiassa tällaista määritelmää pidetään kuitenkin riittämättömänä, ja esiin on tuotu uusia arvoon vaikuttavia osatekijöitä, jotka ovat vaihdelleet tekijästä ja projektista riippuen. Näitä osatekijöitä ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, hukan poiston maksimoiminen, epävarmuuden ja vaihtelun poistaminen tuotantoprosessista sekä suunnitteluvaiheen tehostaminen. Arvoa ei kuitenkaan voida määrittää vain yhden osatekijän kautta, vaan se tulee nähdä ikään kuin osatekijöidensä muodostamana funktiona. Mikäli tuotannossa keskitytään liikaa esimerkiksi vaihteluiden poistoon, saattaa lopputulos huonontua sikäli, ettei se vastaa asiakkaiden erilaisuuteen. (Erikshammar et al. 2010)

Eräät tutkijat ovat yrittäneet johtaa arvolle myös eksakteja matematiikkaan perustuvia määritelmiä, mutta näitä yritelmiä on kritisoitu yksinkertaistaviksi ja järjettömiksi. On kuitenkin myös todettu, että asiakasarvon subjektiivisesta luonteesta huolimatta sitä on mahdollista mitata myös objektiivisesti, joskin mittaustavat ovat yleensä kontekstiinsa sidottuja ja toimivat vain tapauskohtaisesti. Arvoa mitattaessa pätee myös se, että suurentamalla asiakkaiden otantaa saadaan luotettavampia ja paremmin yleistettävissä olevia tuloksia. (Rooke et al. 2010)

Yleisesti lean-filosofiassa siis todetaan, että asiakasarvo on selvitettävä heti tuotantoprosessin alussa, jotta prosessista saadaan poistettua hukka eli kaikki sellaiset vaiheet ja toiminnot, jotka eivät lisää tätä arvoa. Tuotannon on kokonaisuudessaan tapahduttava alussa määritellyn asiakasarvon mukaisesti. Näiden tavoitteiden saavuttamisen voidaan päätellä olevan hankalaa kiinteistöliiketoiminnan kaltaisella toimialalla, jossa liiketoiminnan kohteena oleva tuote eli kiinteistö on yleensä olemassa jo ennen liiketoimintaan ryhtymistä. Vastaavasti myöskään esimerkiksi rakennusprojektin alussa "tuotteen" loppukäyttäjää ei useimmiten tunneta (Emmit et al. 2005).



## **3 Asiakasarvo kiinteistöliiketoiminnassa vuosina 2001-2010**

Kirjallisuuskatsauksessa ilmenee, että asiakaslähtöistä ajattelua on tutkitun ajanjakson aikana ilmennyt erityisesti toimitilajohtamisen alalla. Lisäksi työympäristöjohtamisen yhteydessä on esitetty asiakasarvoon liittyviä ajatuksia. Muilla kiinteistöliiketoiminnan osa-alueilla asiakasarvoa ei juurikaan ole käsitelty.

Yhteenveto luettujen artikkeleiden asiakasarvoon liittyvistä ajatuksista ja niiden yhteneväisyyksistä lean-filosofian asiakasarvokäsityksen kanssa on esitetty liitteessä 1.

### **3.1 Toimitilajohtaminen**

#### **3.1.1 Toimitilajohtaminen arvoa lisäävänä tekijänä**

Toimitilajohtamista on perinteisesti pidetty muusta yrityksen toiminnasta erillisenä osa-alueena, jonka hyötyjen on perinteisesti katsottu rajoittuvat kulujen minimointiin (Fisher 2010; Omar & Heywood 2010). Viimeaikaisissa julkaisuissa on kuitenkin esitetty, että toimitilajohtaminen tulisi nähdä osana yrityksen arvontuotantoprosessia. Toimitilajohtaminen tulisi ottaa osaksi yrityksen yleistä toimintastrategiaa, ja sen parissa työskentelevien henkilöiden tulisi huomioida työssään ja päätöksenteossään yrityksen tuottaman arvon maksimointi eikä pitäytyä vain kiinteistöihin liittyvissä näkökulmissa. (Fisher 2010)

Ongelmana toimitilajohtamisen tuomaa arvonlisäystä arvioitaessa on pidetty sitä, että olemassa olevat arviointimenetelmät ovat introspektiivisiä eivätkä huomioi asiakkaan näkökulmaa. Kehittämällä keinoja arvioida toimitilajohtamisen liiketoiminnallista merkitystä saataisiin myös asiakasorganisaatiot näkemään toimitilajohtaminen mahdollisuutena lisätä arvoa, eikä vain pakollisena menoeränä. (Loosemore & Hsin 2001)

Omar ja Heywood (2010) esittävät, että strategisen toimitilajohtamisen avulla voidaan kehittää yrityksen ydinliiketoimintaa paitsi parantamalla prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden kaltaisia ominaisuuksia myös lisäämällä asiakastyytyväisyyttä. Ajatuksen voi katsoa käyvän yhteen lean-filosofian kanssa; toimitilajohtaminen voi onnistuessaan tuottaa arvoa loppuasiakkaalle, kuten kaikkien tuotannon osa-alueiden pitäisi.

Toimitilajohtamista on kutsuttu myös eräänlaiseksi tukiliiketoiminnaksi, jonka tarkoituksena on tehostaa ydinliiketoimintaa ja kasvattaa sen tuottamaa arvoa. Näin ollen toimitilajohtamisen asiakkaat ovat liiketoimintaprosessin sisäisiä asiakkaita. Toimitilajohtamisen suunnittelusta tekee hankalaa se, että sen asiakkaat voidaan

määrittää monella tapaa. Esimerkiksi organisaation johdon ja toimitilassa työskentelevän työntekijän intressit ovat todennäköisesti erilaiset. (Coenen et al. 2010)

### 3.1.2 Asiakastyytyväisyys

Toimitilajohtamisen alalla yrityksen suoritusta on perinteisesti arvioitu enimmäkseen taloudellisin perustein, mutta viime vuosina myös asiakastyytyväisyys on nostettu esiin tärkeänä näkökulmana performanssianalyysiin. Vaikka asiakastyytyväisyyden mittaamisessa onkin pitäydytty enimmäkseen kvantitatiivisissa menetelmissä (esim. asiakastyytyväisyyskyselyt), on todettu, etteivät ne yksinään riitä todellisen tilanteen hahmottamiseen. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tehokas hyödyntäminen edellyttää, että asiakkaan kanssa luodaan läheinen suhde ja että asiakkaan tarpeisiin kyetään reagoimaan välittömästi. (Tucker & Pitt 2010)

Julkisen sektorin tarpeisiin tuotettuja toimitilajohtamispalveluita käsittelevässä artikkelissa (Wilson et al. 2001) arvioidaan asiakastyytyväisyyden riippuvan asiakkaalle tuotetusta arvosta. Artikkelissa todetaan asiakasarvojen muuttuneen viime aikoina siten, etteivät toimitilajohtamisorganisaatiot enää voi arvioida asiakastyytyväisyyttä vain perinteisiin aikaan, kustannuksiin ja laatuun liittyviin näkökulmiin perustuen. Lisätäkseen asiakkaalle tuotettua arvoa toimitilajohtamisorganisaatioiden tulee toimia asiakkaan kumppanina ja neuvonantajana, joka osallistuu esimerkiksi toimintastrategian suunnitteluun ja jakaa liiketoiminnallisia riskejä asiakkaan kanssa. Alan toimijoiden keskuudessa on todettu, että toimitilajohtamisorganisaatioiden tulisi kehittää taitojaan asiakkaan alati muuttuviin tarpeisiin reagoimisessa.

Campbell ja Finch (2004) esittävät kommunikaation kehittämistä keinona asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Kommunikaation avulla voidaan syventää asiakasorganisaation työntekijöiden ymmärrystä toimitilajohtamisen prosesseista ja tarjota heille mahdollisuus ilmaista mielipiteensä niistä. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että palvelun tuottamisen epäonnistuessa asiakas saattaa kuitenkin olla palveluntarjoajaan kohtuullisen tyytyväinen, mikäli kommunikaation taso on ollut riittävän korkea ja epäonnistumiselle on tarjottu ymmärrettävää selitystä.

Bandy (2002) kirjoittaa asiakaspalvelun perinteisen näkemyksen mukaan olevan toissijaista toimitilajohtamisessa. Asiakaspalvelu tulisi kuitenkin nähdä keinona kehittää toimitilajohtamisen tehokkuutta ja sen asiakkaalle tuottamaa arvoa.

Bandyn mukaan asiakaspalvelun ongelma on usein se, että palvelua arvioidaan omien asiakaspalvelulle asetettujen standardien perusteella, jolloin todellisen asiakkaan vaatimukset jäävät helposti huomiotta. Ratkaisuksi Bandy ehdottaa yhtenäisen palvelukulttuurin luomista organisaation sisälle; näin yksittäiset toimijat eivät voisi itse määritellä sitä, millaista palvelua tarjoavat. Palvelukulttuurin kehittämisen ensimmäinen vaihe on asiakkaan tarpeiden identifiointi, joka vaatii organisaation johdolta huolellista ja useita menetelmiä hyödyntävää tutkimusta.

Jotta asiakastyytyväisyyttä toimitilajohtamisessa pystyttäisiin arvioimaan todenmukaisesti, on sen mittaamiseen pyritty kehittämään yleispäteviä malleja. **CPMS (Customer Performance Measurement System)** on erinäisistä kvalitatiivisista ja kvantitatiivisista mittauksista koostuva menetelmä, jossa arvioidaan esimerkiksi tehokkuutta ja palvelutarjontaa. CPMS:n kehittäjät toivovat, että asiakastyytyväisyyttä arvioitaisiin yhtenäisin perustein, ja ovat ehdottaneet, että CPMS otettaisiin käyttöön kansallisella tasolla Iso-Britanniassa ja Irlannissa. Yhtenäisen arviointikehikon löytyessä asiakastyytyväisyydestä kyettäisiin tuottamaan vertailukelpoisia arvioita, mikä auttaisi asiakkaita valitsemaan itselleen parhaiten sopivan palveluntarjoajan. (Tucker & Pitt 2009)

### 3.1.2 Laatu

Palvelun laadun merkitystä toimitilajohtamisessa on korostettu useissa julkaisuissa. Laadun on esitetty vaikuttavan suoraan asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaiden uskollisuuteen sekä välillisesti myös kasvattavan voittoja ja pienentävän kustannuksia. Laadun kehittämisen vaikeutena on pidetty sen subjektiivista luonnetta ja riippuvuutta ajasta sekä kontekstista. Laadulle ei voida kehittää yksiselitteistä määritelmää, vaan se on erilainen jokaisessa palvelutilanteessa jokaisen asiakkaan kanssa. (Spencer & Hinks 2007)

Zappile (2004) määrittelee laadulle neljä periaatetta, joista ensimmäinen on asiakkaan tarpeisiin vastaaminen. Kiinteistöjohtamisessa on poikkeuksetta lähdettävä liikkeelle asiakkaan tarpeiden ja toiveiden määrittelemisestä ja niihin vastaamisesta. Prosessi täytyy myös kyetä suorittamaan ilman virheitä ja muita asiakastyytyväisyyttä alentavia tekijöitä. Zappile korostaa myös liikesuhteiden erilaisuuksia ja sitä kautta jokaisen asiakkaan tuntemisen merkitystä.

Sarshar ja Pitt (2009) esittävät asiakasarvon määräytyvän pitkälti palvelun laadun perusteella. Asiakasta eivät niinkään kiinnosta kiinteistöpalvelun suunnitteluun liittyvät yksityiskohdat, vaan se, millainen mielikuva palveluntuottajasta välittyy palvelun oston ja toimituksen aikana. Tutkimuksessaan Sarshar ja Pitt esittävät palvelukokemukselle viisi ulottuvuutta, jotka ovat luotettavuus, vastaanottavaisuus, uskottavuus, kyky huomioida asiakkaan näkökulma sekä konkreettiset todisteet siitä, että palvelu todella toimitettiin. Palvelun laadusta todetaan myös sen olevan aina asiakkaan eikä palveluntuottajan määrittelemä ja vaihtelevan asiakkaan sekä tilanteen mukaan.

Shaw'n ja Haynesin (2004) mukaan liiallinen hintakilpailuun keskittyminen on johtanut siihen, että toimitilajohtaminen nähdään kulutushyödykkeenä ja ainoa peruste palveluntarjoajan valinnassa on hinta. Toimialan kehittämiseksi toimitilajohtajien on nähtävä hintavertailuja pidemmälle ja kehitettävä toiminnalleen arviointimalleja, jotka

ovat herkempiä asiakkaan tarpeille. Laatu on määritelty asiakkaan yleiseksi asenteeksi palveluja kohtaan.

Laadun tarkasteluun on esitetty kaksi vaihtoehtoista näkökantaa: laatua voidaan arvioida joko asiakkaan odotusten toteutumisen tai pelkästään palvelusta välittyneen kokemuksen perusteella. Ensimmäisestä tavasta on kehitetty ns. **SERVQUAL**-malli, jossa verrataan asiakkaan palvelulle kohdistamia odotuksia ja toteutunutta palvelukokemusta, ja arvioidaan laatua niiden välisen eron perusteella. (Shaw & Haynes 2004) **SERVQUAL**-mallissa käytettyjä laadunarviointiperusteita ovat konkreettisuus, eli vaikutelma siitä, että palvelu todella suoritettiin, luotettavuus, asiakkaan tarpeisiin vastaaminen ja tavoitettavuus, vakuuttavuus, eli vaikutelma osaamisesta ja ammattitaidosta sekä empatia, eli asiakkaan yksilöllinen huomiointi ja huolenpito. (Spencer & Hinks 2007)

**SERVQUAL**-mallia on kritisoitu esimerkiksi siitä, että asiakkaan odotukset saattavat olla harhaanjohtavia eikä niillä ole merkitystä toteutuneen palvelukokemuksen kannalta. Krtitiikistä on syntynyt **SERVPERF**-malli, jossa tarkastellaan yksinomaan asiakkaan kokemusta palvelusta. (Shaw & Haynes 2004)

On ehdotettu, että laatua arvioitaessa tulisi huomioida myös palvelun tärkeys asiakkaalle. Palvelun tärkeys vaikuttaa siihen, onko palvelua tarpeen kehittää: mikäli esimerkiksi tärkeän palvelun laatu koettaisiin huonoksi, vaatisi se enemmän kehittämistoimenpiteitä kuin palvelu, jota asiakas ei pidä tärkeänä. Tuotettaessa palveluja suurille organisaatioille on esitetty, että organisaation työntekijät tulisi jakaa ryhmiin esimerkiksi osastojen perusteella. Eri ryhmät asettaisivat palvelut todennäköisesti erilaiseen tärkeysjärjestykseen. (Shaw & Haynes 2004)

### 3.1.3 Asiakassuhteen kehittäminen

Useissa julkaisuissa on viime vuosina painotettu asiakassuhteiden lähentämistä. Valenzianon ja Kiousin (2005) mukaan asiakkaan luottamus yritykseen määräytyy sen perusteella, miten hyvin yritys ymmärtää asiakasta. Asiakassuhteen kehittämiseksi kiinteistöjohtamisesta vastaavien tulee keskustella asiakkaan kanssa myös muusta liiketoiminnasta kiinteistöasioiden ulkopuolella. Paremman keskinäisen tuntemuksen ja sitä kautta luottamuksen luomiseksi voidaan hyödyntää esimerkiksi **SWOT**-analyysin kaltaisia menetelmiä.

Asiakkuudenhallinnan (engl. **relationship management**) kehittäminen on nostettu esiin keinona tehostaa prosesseja ja vähentää kustannuksia. Jatkuvan uusien asiakkaiden hankkimisen sijaan yritysten tulisi keskittyä vanhojen suhteiden ylläpitoon. Pitkäaikaiset asiakkaat ovat yleensä uskollisempia, minkä lisäksi tiivis yhteistyösuhde helpottaa asiakkaan tarpeiden ennakoimista ja auttaa siten vähentämään kustannuksia. Asiakkaat tulisi segmentoida sen mukaan, kuinka suuria voittoja ne voivat yritykselle

tuoda, ja kehittää suhteita tuottoisimpien asiakkaiden kanssa. Volyymien kasvattamisen sijaan tulisi siis ennemmin keskittyä tekemään suurempia voittoja. (Sarshar & Pitt 2009)

Asiakkuudenhallinta voidaan nähdä asiakaspalvelun seuraavana kehitysasteena. Sen juuret ovat myyntityössä, jossa myyjät luopuivat yrityksistä vastata jokaisen asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin ja ryhtyivät sen sijaan kehittämään tarjontaansa tilastoihin perustuvien odotusten pohjalta. Tarkoituksena oli vähentää valitusten määrää ja lisätä asiakkaiden uskollisuutta. (Hoots 2005).

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on poistaa kuiluja asiakkaiden palvelulle kohdistamien odotusten ja toteutuneen palvelukokemuksen väliltä. Tärkeimpinä kehityskohteina pidetään kunnioitusta, resursseja ja kykyä reagoida asiakkaan tarpeisiin ("**3 Rs**", **respect, resources, response**). Jotta asiakkaiden odotuksiin vastaaminen olisi helpompaa, on asiakkuudenhallinnassa painotettu myös palveluntarjoajan tapaa esittää asiat. On eri asia kieltäytyä toimittamasta asiakkaan pyytämää palvelua kuin saada asiakas itse toteamaan, ettei palvelua oikeastaan tarvita. (Hoots 2005).

Atkin ja Björk (2007) korostavat prosessien mallintamisen merkitystä. Toimintaprosessien mallinnuksella huolehditaan siitä, että asiakkaalle muodostuu prosessista riittävän selkeä kuva, ja että eri tahojen käsitykset prosesseista ovat keskenään yhtäpitäviä. Toimitilajohtamisen prosesseja tulisi aina analysoida asiakkaan näkökulmasta. Valmis mallinnus esittää hierarkkisesti asiakkaan toimitilajohtamiselle kohdistamat tarpeet ja sen miten niihin vastataan. Toimitilajohtamisen palvelutarjonnan on oltava riittävän laaja, jotta se kykenee vastaamaan kaikkiin asiakkaan tarpeisiin.

### 3.2 Työympäristöjohtaminen

Toimitilojen yhteydessä on viimeaikaisissa tutkimuksissa usein analysoitu myös työympäristön merkitystä työviihtyvyyden ja työn tehokkuuden kannalta. Asiakastyytyväisyys on nostettu usein esille myös tällaisissa tapauksissa. Työympäristön merkitystä analysoitaessa asiakkaan voidaan katsoa olevan tilan loppukäyttäjä eli työntekijä.

Useissa tutkimuksissa on päädytty siihen tulokseen, että työympäristön viihtyisyys vaikuttaa työntekijöiden työtehoon. On todettu, että työn tehokkuutta voidaan lisätä esimerkiksi parantamalla valaistusta ja akustiikkaa sekä nykyaikaistamalla käytössä olevaa teknologiaa. Työntekijöiden palkat ovat yrityksille suuri menoerä suhteessa toimitiloihin liittyviin kuluihin, joten on esitetty, että yritykset toimitilojen kehittämällä parantaa tulostaan pienillä lisäkustannuksilla. (Schwede et al. 2008)

Työympäristön suunnittelun on kirjoitettu olevan voimakkaasti sidoksissa asiakkaalle tuotettuun arvoon. Työympäristöä muutettaessa tärkeää ei sen tuottaman arvon kannalta ole itse muutos, vaan se, että muutos toteutetaan vastaamalla asiakkaan vaatimukseen.

Työympäristöä suunniteltaessa haasteena on asiakkaan monimuotoisuus: työympäristöt ovat monimutkaisia sosiaalisia järjestelmiä. Lisäksi työntekijät on suurissa organisaatioissa usein jaettu osastoihin, joilla kaikilla on erilainen merkitys yrityksen strategian kannalta. (Pennanen et al. 2005)

Toimitiloista on todettu myös, että niiden on vastattava käyttäjiensä tarpeita tai arvoja. Mikäli työympäristö on vääränlainen suhteessa työntekijöihin tai tehtävään työhön, muokkaavat työntekijät ympäristöstä nopeasti omien tavoitteidensa mukaisen. (Schwede et al. 2008) Voidaan siis päätellä, että asiakkaan syvällisempi tunteminen on tärkeää myös työympäristön suunnittelussa.

### 3.3 Vuokraus

Toimitilojen vuokraus on toimiala, jolla molemmat osapuolet hyötyvät pitkistä asiakassuhteista, sillä vuokralaisten tai toimitilojen vaihtamiseen liittyy merkittäviä riskejä ja kustannuksia. (Rasila 2010) 2000-luvun taitteen lama johti siihen, että toimitilamarkkinat ovat useissa Euroopan maissa nykyisin pitkälti kysynnän ajamia, ja vajaakäyttöasteet ovat monin paikoin nousseet. Kehitys on saanut kiinteistöomistajat keskittämään resurssejaan uusista vuokralaisista kilpailemisen sijaan vanhojen vuokrasuhteiden ylläpitoon ja parantamiseen. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että panostamalla pitkiin vuokrasuhteisiin vuokranantajat voivat lyhentää tilojen tyhjilläänoloaikoja ja vähentää vuokraustoiminnasta aiheutuvia kustannuksia. (Appel-Meulenbroek 2008)

On esitetty, että vuokranantajat voivat lisätä vuokralaiselle tuottamaansa arvoa kehittämällä asiakassuhdetta tiiviimmäksi. Vuokranantajan on tiedettävä, mitä asiakas arvostaa suhteessaan vuokranantajaan ja kehitettävä suhdetta näiden arvojen perusteella. Luottamuksen ja sitoumuksen kaltaisten ominaisuuksien kehittäminen on erityisen tärkeää vuokranantajalle, sillä laadukkaat asiakassuhteet ovat yksi keino selviytyä vuokramarkkinoilla vallitsevasta ankarasta kilpailusta. (Rasila 2010).

Appel-Meulenbroekin (2008) mukaan asiakasarvo määrittää vuokrauksessa asiakastyytyväisyyden, joka taas vaikuttaa siihen, kuinka uskollinen vuokralainen on vuokranantajalle. Asiakasarvo vuokrauksessa on jaettu kolmeen tekijään, jotka ovat objektiivinen arvo eli toimitilan hinta-laatusuhde, brändiin liittyvä subjektiivinen arvo sekä vuokralaisen suhteelle vuokranantajaan asettama arvo. Ensimmäiseen tekijään voidaan vaikuttaa hyvällä kiinteistöjohtamisella, mutta kaksi muuta riippuu vain siitä, kuinka hyvin vuokranantaja kykenee huolehtimaan asiakkaan erityisistä tarpeista.

Toimitilojen vuokrauksesta on myös esitetty, että vuokralaisen uskollisuuteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa vetäviin (**pull**), työntäviin (**push**) ja säilyttäviin (**keep**) tekijöihin. Vetävillä tekijöillä tarkoitetaan vuokranantajien välisen kilpailun vaikutusta, työntävillä nykyisen vuokrasuhteen tyytymättömyyttä herättäviä tekijöitä ja säilyttävillä niitä seikkoja, joihin asiakas on vuokranantajassaan tyytyväinen. Asiakkaan

säilyttämiseksi vuokranantajan tulee selvittää, mitä nämä tekijät kyseisen asiakkaan näkökulmasta ovat ja kehittää omaa toimintaansa sen perusteella. Erityisesti säilyttävien tekijöiden kehittämistä on pidetty tärkeänä. (Appel-Meulenbroek 2008).

## 4 Yhteenveto

Tutkimuksessa käy ilmi, että asiakaslähtöistä ajattelua on tutkitun ajanjakson aikana esiintynyt erityisesti toimitilajohtamisessa, jossa on käsitelty paljon esimerkiksi asiakastyytyväisyyden, laadun ja asiakassuhteiden kehittämistä. Liiketoiminnan arvioimisessa on perinteisen hinnan, ajan ja objektiivisen laadun tarkastelun rinnalle nostettu uusia pehmeämpiä näkökulmia, kuten luottamus, uskollisuus ja asiakaskohtainen palvelu. Erityisen paljon löytyi mainintoja asiakkaan tarpeisiin vastaamisesta ja asiakkaan tuntemisen merkityksestä. Vaikka yhtymäkohtia lean-filosofian mukaiseen asiakasarvoajatteluun ilmenikin lähes jokaisessa artikkelissa, löytyi suoria mainintoja asiakasarvosta vain muutama.

Toimitilajohtaminen, jota on perinteisesti pidetty vain keinona minimoida kustannuksia, on viime vuosina ruvettu näkemään keinona lisätä yrityksen tuottamaa arvoa. Useissa tapauksissa on esitetty, että toimitilajohtamisen näkökulmaa tulisi laajentaa perinteisen kiinteistöjohtamisen ulkopuolelle, ja että se tulisi ottaa osaksi yrityksen ydinstrategiaa. Toimitilajohtamisen avulla on myös katsottu voitavan lisätä loppuasiakkaalle tuotettavaa arvoa. Tällaista ajattelutapaa voidaan pitää yhteensopivana lean-johtamisen kanssa; lean-filosofian mukaan kaikkien liiketoiminnan osa-alueiden tulee tuottaa arvoa asiakkaalle.

Asiakastyytyväisyyden arvioinnin on tutkitussa aineistossa esitetty kaipaavan uudistuksia. Perinteisesti asiakastyytyväisyyttä on mitattu kyselyillä, jotka antavat vain kvantitatiivisia tuloksia. Tällaisten mittausten on kritisoitu jättävän huomiotta asiakkaan yksilölliset tarpeet. Asiakkaan syvällinen tunteminen on nostettu esiin keinona tuottaa luotettavampaa ja kattavampaa informaatiota asiakastyytyväisyydestä ja keinoista parantaa sitä. Ajatus voidaan rinnastaa asiakasarvon määrittelyyn, joskin asiakastyytyväisyyttä arvioidaan vasta tuotannon jälkeen.

Myös asiakaspalvelun merkitys toimitilajohtamisessa on nostettu esiin. Eräissä tutkimuksissa on ehdotettu, että hyvällä asiakaspalvelulla voidaan lisätä varsinaisten palvelujen arvoa asiakkaalle ja vastata paremmin asiakkaan tarpeisiin. Asiakastyytyväisyyden parantaminen hyvän asiakaspalvelun avulla ei kuitenkaan sisällä muutoksia itse tuotannossa. Tämä on ristiriidassa lean-filosofian kanssa, jossa asiakaslähtöisyyden tavoitteena on nimenomaan kehittää tuotantoprosesseja.

Toimitilajohtamispalveluiden laadulle on tutkitussa aineistossa annettu monia piirteitä, jotka yhdistetään myös lean-filosofian mukaiseen asiakasarvoon. Laadun on todettu olevan subjektiivinen ja kontekstiin sekä ajankohtaan sidottu. Myös laadun riippuvuutta kyseessä olevan asiakkaan tarpeista on korostettu. Laadun on esitetty olevan asiakkaan tarpeisiin vastaamista, jolloin laadukkaan palvelun tarjoamisen lähtökohtana tulee olla asiakkaan tunteminen ja tämän yksilöllisten tarpeiden määrittäminen.



Asiakassuhteiden kehittäminen toimitilajohtamisessa on useissa tapauksissa nähty keinona tehdä suurempia voittoja, laskea kustannuksia ja selvitä kilpailussa. Olemassa olevien asiakkaiden uskollisuuden kehittämistä on pidetty kannattavampana kuin uusien asiakkaiden tavoittelua. Luottamuksen synnyn kannalta tärkeänä tekijänä on mainittu kyky tunnistaa asiakkaan yksilölliset tarpeet ja vastata niihin. Myös tuotetun palvelun analysoiminen asiakkaan näkökulmasta on nostettu esiin keinona kehittää keskinäistä luottamusta.

Työympäristöjohtamisessa tavoitteena on usein parantaa työympäristön viihtyvyyttä ja käytettävyyttä ja sitä kautta työntekijöiden työtehoa. Tällöin avainasemassa ovat työntekijät, joiden tarpeet ja intressit on huomioitava työympäristön suunnittelussa. Tämänkaltaisen ajattelu voidaan rinnastaa asiakasarvoajatteluun, jos asiakkaana pidetään työntekijää eli tilan loppukäyttäjää. Työympäristön on esitetty olevan välittömästi sidoksissa asiakkaalle tuotettuun arvoon, mikä oli yksi harvoista tutkimuksessa ilmenneistä suorista viittauksista asiakasarvoon.

Myös vuokrauksessa on tutkittu asiakassuhteiden kehittämistä. Sekä vuokralainen että vuokranantaja hyötyvät pitkistä asiakassuhteista, joten vuokranantajille on esitetty tapoja lisätä asiakkaalle tuotettua arvoa ja pitää nämä tyytyväisenä. Tälläkin alueella esiin on nostettu asiakkaan tuntemuksen merkitys. Tunteamalla vuokralaisensa vuokranantaja voi kehittää suhteen sitoumusta ja luottamusta ja lisätä asiakkaalle tuottamaansa arvoa. Asiakasarvon on vuokrauksen yhteydessä määritelty sisältävän sekä subjektiivisia että objektiivisia elementtejä, kun taas lean-filosofiassa arvo nähdään yleensä enimmäkseen objektiivisena ilmiönä. Toisaalta arvon jakaminen useisiin erilaisiin, keskenään vuorovaikutuksessa oleviin elementteihin sopii yhteen lean-johtamisen moniulotteisen arvokäsityksen kanssa.

Yleisesti tutkimuksessa ilmeni, että asiakasarvoa on kiinteistöalalla käsitelty toistaiseksi melko vähän. Asiakaslähtöisyyden merkitys on kuitenkin selkeästi korostunut 2000-luvulla, ja merkitykseltään se on nähty esimerkiksi keinona selvitä tiukentuvasta kilpailusta. Tutkimuksessa usein esiintyneitä lean-filosofian asiakasarvokäsityksen mukaisia ajatuksia olivat esimerkiksi asiakkaan tuntemisen ja asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin vastaamisen painottaminen. Vaikka yhtymäkohtia löytyikin, ajatukset esiintyivät kuitenkin lähes poikkeuksetta irrallisina asiakasarvosta kokonaisuutena. Yhdessäkään tutkimusaineiston artikkelissa ei oltu hyödynnetty lean-filosofian tarjoamaa kokonaisvaltaista asiakasarvon näkökulmaa.

Monissa tapauksissa asiakkaan tarpeiden parempi tunteminen nähtiin keinona tehostaa prosesseja. Tällä ajatuksella voidaan katsoa olevan yhtymäkohtia lean-filosofiaan, jossa asiakasarvon tunteminen nähdään keinona poistaa hukkaa tuotannon eri vaiheista. Yhteydet asiakkaan tuntemisen ja prosessien tehostamisen välillä vaihtelivat kuitenkin tutkimuksesta riippuen, ja olivat usein melko epäselviä. Myös asiakastyytyväisyyden merkityksen korostamisella voidaan nähdä olevan yhteyksiä lean-ajatteluun; eräissä tutkimuksissa asiakastyytyväisyyttä on pidetty yhtenä osista, joista asiakasarvo muodostuu.

Tutkimusta rajoittaa se, että tutkimusaineisto on melko rajallinen. Syynä tähän on se, että aiheesta oltiin läpikäytyissä julkaisuissa ylipäänsä kirjoitettu melko vähän. Jatkossa tutkimusta voisi laajentaa käymällä läpi suurempi tutkimusaineisto. Vastaava tutkimus voitaisiin myös toteuttaa koskien asumista, joka tässä tutkimuksessa oltiin rajattu kokonaan pois.

## Lähteet

- 1 Atkin, B., Björk, B. (2007) Understanding the Context for Best Practice Facilities' Management from the Client's perspective. *Facilities*. Vol 25:13/14. S. 479-492.
- 2 Appel-Meulenbroek, R. (2008) Managing "Keep" Factors of Office Tenants to Raise Satisfaction and Loyalty. *Property Management*. Vol 26:1. S. 43-55.
- 3 Bandy, N. M. (2002) Setting Service Standards: A Structured Approach to Delivering Outstanding Customer Service for the Facility Manager. *Journal of Facilities Management*. Vol. 1:4. S. 322-336.
- 4 Campbell, L., Finch, E. (2004). Customer Satisfaction and Organisational Justice. *Facilities*. Vol. 22:7/8. S. 178-189.
- 5 Coenen, C., Felten, D., Schmidt, M. (2010) Managing Effectiveness and Efficiency through FM Blueprinting. *Facilities*. Vol 29:9/10. S. 442-436.
- 6 Emmit, S., Sander, D., and Christoffersen, A. K. (2005) The Value Universe: Defining a Value Based Approach to Lean Construction, In the Proceedings of the 13th annual conference of the IGLC, Sydney, Australia.
- 7 Erikshammar, J., Björnfot, A., and Gardelli, V. (2010) The Ambiguity of Value, In the Proceedings of the 18th annual conference of the IGLC, Haifa, Israel.
- 8 Fisher, S. A. (2010) Value Management: Raising CRE Strategic Relevance. *Journal of Corporate Real Estate Management*. Vol 12:4. S. 229-236.
- 9 The International Group for Lean Construction (2011). Welcome to the IGLC - IGLC Portal [Verkkodokumentti]. Viitattu 24.11.2011. Saatavilla <http://iglc.net>
- 10 Hoots, M. (2005). Customer Relationship Management for Facility Managers. *Journal of Facilities Management*. Vol. 3:4. S. 346-361.
- 11 Liker, J. K. (2004) *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. USA. McGraw-Hill. 330 s. ISBN 0-07-139231-9.
- 12 Loosemore, M., Hsin, Y. Y. (2001) Customer-focused Benchmarking for Facilities Management. *Facilities*. Vol. 19:13/14. S. 464-475.
- 13 Omar, A. J., Heywood, C. (2010). Corporate Real Estate Management's Credibility-positioning status: Preliminary Investigation of a Branding Model in Practice. *Journal of Corporate Real Estate*. Vol 12:3. S. 185-195
- 14 Pennanen, A., Whelton, M., Ballard, G. (2005) Managing Stakeholder Expectations in Facility Management Using Workplace Planning and Commitment Making Techniques. *Facilities* Vol. 23:13/14. S. 542-557.

- 15 Rasila, H. (2010). Customer Relationship Quality in Landlord-Tenant Relationship. (2010). Property Management. Vol. 28:2. S. 80-92.
- 16 RAKLI (Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto). 2001. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. [Verkköjulkaisu]. [Viitattu 21.10.2011]. Saatavissa [www.rakli.fi/attachements/2005-08-16T13-22-0345.pdf](http://www.rakli.fi/attachements/2005-08-16T13-22-0345.pdf).
- 17 Rooke, J. A., Sapountzis, S., Koskela, J. A., Codinhoto, R., Kagioglou, M. (2010) Lean Knowledge Management: The Problem of Value, In the Proceedings of the 18th annual conference of the IGLC, Haifa, Israel.
- 18 Salvatierra-Garrido, J., Pasquire, C., and Thorpe, T. (2009) Value in Construction from Lean Thinking Perspective: Current State and Future Development, In Proceedings of the 17th annual conference of the IGLC, Lima.
- 19 Shaw, D., Haynes, B. (2004) An Evaluation of Customer Perception of FM Service Delivery. Facilities. Vol. 22:7/8. S. 170-177
- 20 Sarshar, M., Pitt, M. (2009) Adding Value to Clients: Learning From Four Case-studies. Facilities. Vol. 27:9/10. S. 399-412
- 21 Schwede, D. A., Davies, H., Purdey, B. (2008) Occupant Satisfaction with Workplace Design in New and Old Environments. Facilities. Vol. 26:7/8. S. 273-288
- 22 Spencer, R., Hinks, J. (2007) The Significance of Cognitive Dissonance for the "Hard and Soft FM" Paradigm and Quality Assessment Practices. Journal of Facilities Management. Vol. 5:4. S. 243-262.
- 23 Tucker, M., Pitt, M. (2010) Improving Service Provision through Better Management and Measurement of Customer Satisfaction in Facilities Management. Journal of Corporate Real Estate. Vol 12:4. S. 220-233.
- 24 Tucker, M., Pitt, M. (2009) National Standards of Customer Satisfaction in Facilities Management. Facilities. Vol. 27:13/14. S. 497-514.
- 25 Valenziano, S. F., Kious, L. G., (2005) Positioned for success: Designing the optimal corporate real estate organisation Part 1. Journal of Corporate Real Estate. Vol 7:2. S. 129-144.
- 26 Wilson, C., Leckman, J., Cappucino, K., Pullen, W. (2001) Towards Customer Delight: Added Value in Public Sector Corporate Real Estate. Journal of Corporate Real Estate. Vol. 3:3. S. 215-221.
- 27 Zappile, R. P. (2004) A Quality Process Approach to Corporate Real Estate Management. Journal of Corporate Real Estate. Vol 6:3. S. 215-226.

Liite 1 Yhtenevyydet lean-filosofian mukaiseen asiakasarvoon tutkitussa aineistossa  
(1/3)

<b>kiinteistöliiketoiminnan alue</b>	<b>artikkeli</b>	<b>yhteydet lean-filosofian mukaiseen asiakasarvokäsitykseen</b>
toimitilajohtaminen	Fisher 2010	- toimitilajohtamisen näkeminen osana yrityksen arvontuotantoa
toimitilajohtaminen	Omar & Heywood 2010	- mahdollisuus parantaa yrityksen asiakastytyväisyyttä toimitilajohtamisen avulla
toimitilajohtaminen	Loosemore & Hsin 2001	- toimitilajohtamisen arviointi asiakkaan näkökulmasta
toimitilajohtaminen	Coenen et al. 2010	- asiakkaiden erilaisuudesta johtuvan hankaluuden tiedostaminen - ydinliiketoiminnan tuottaman arvon kasvattaminen
toimitilajohtaminen	Tucker & Pitt 2010	- läheisen asiakassuhteen merkitys asiakastytyväisyyden arvioinnissa - välitön asiakkaan tarpeisiin reagointi
toimitilajohtaminen	Wilson et al. 2001	- asiakastytyväisyys sidoksissa asiakkaalle tuotettuun arvoon - asiakkaan muuttuviin tarpeisiin reagoiminen
toimitilajohtaminen	Campbell & Finch 2004	- kommunikaation syventäminen asiakkaan kanssa
toimitilajohtaminen	Bandy 2002	- asiakkaan näkemysten huomiointi tuotettuja palveluja arvioitaessa
toimitilajohtaminen	Spencer & Hinks 2007	- laadun subjektiivisuus ja vaihtelevuus asiakas- ja tapauskohtaisesti

toimitilajohtaminen	Zappile 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakkaan tarpeisiin vastaaminen lähtökohtana</li> <li>- asiakkaiden erilaisuuden korostaminen</li> </ul>
toimitilajohtaminen	Sarshar & Pitt 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- laadun määräytyminen asiakkaan mukaan</li> <li>- asiakkaan kokemuksen merkitys</li> </ul>
toimitilajohtaminen	Shaw & Haynes 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toiminnan arviointi asiakkaan tarpeiden perusteella</li> <li>- käsitys laadusta asiakkaan yleisenä asenteena palvelua kohtaan</li> </ul>
toimitilajohtaminen	Valenziano & Kious 2005	- asiakkaan yritystä kohtaan tunteman luottamuksen määräytyminen sen perusteella, kuinka hyvin yritys ymmärtää asiakasta
toimitilajohtaminen	Hoots 2005	- asiakkaan tarpeisiin vastaaminen
toimitilajohtaminen	Atkin & Björk 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prosessien analysointi asiakkaan näkökulmasta</li> <li>- kyky vastata asiakkaan kaikkiin tarpeisiin</li> </ul>
työympäristöjohtaminen	Pennanen et al. 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työympäristön suunnittelun yhteys asiakkaalle tuotettuun arvoon</li> <li>- asiakkaan vaatimusten täyttäminen</li> </ul>
työympäristöjohtaminen	Schwede et al. 2008	- toimitilojen on vastattava käyttäjiensä tarpeita ja arvoja
vuokraus	Rasila 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lisäarvon tuottaminen vuokralaiselle kehittämällä asiakassuhdetta</li> <li>- asiakkaan vuokranantajassa arvostamien piirteiden tunnistamisen merkitys</li> </ul>
vuokraus	Appen-Meulenbroek 2008	- asiakastytyväisyyden

		määräytyminen asiakasarvon perusteella - asiakasarvon subjektiivisuus
--	--	--