



RAKENNUSTIETO >

Rakennusalan täyden palvelun tietotalo

Rakennustieto Oy edistää hyvää rakennustapaa ja tuottaa rakentamisesta luotettavaa tietoa. Puolueettoman ja asiakaslähtöisen Rakennustieto Oy:n tuotteet kattavat rakentamisen koko elinkaaren suunnittelusta ylläpitoon. Yhtiön omistaa Rakennustietosäätiö RTS.

Tutustu palveluihimme

> rakennustieto.fi/rk/palvelut

Rakentajain kalenterin artikkelit

Tämä artikkeli on julkaistu alun perin Rakentajain kalenterissa, jota ovat julkaisseet Rakennustietosäätiö RTS sr ja Rakennusmestarit ja -insinöörit AMK RKL ry.

Julkaisu oli rakennusalan ammattilaisten ja opiskelijoiden käsikirja, joka yhdisteli teoriaa ja käytäntöä sekä kannusti hyvään rakentamiseen. Artikkelin vasemmassa reunassa olevasta vesileimasta näkee ko. Rakentajain kalenterin vuosikerran.

> [Artikkeliarkisto, kokoelma vuosien 1997–2018 Rakentajain kalenterissa julkaistuista artikkeleista](#)

Toimitilapalvelut

Tero Lehtonen, diplomi-insinööri

*Tutkija, Teknillinen korkeakoulu, rakentamistalous
tero.t.lehtonen@hut.fi*

Yritykset ovat aina olleet riippuvaisia toistensa tuottamista palveluista ja hyödykkeistä. Ainoastaan sisäisen ja ulkoisen tuotannon määrän välinen suhde on vaihdellut. Tällä hetkellä on vallalla trendi, jossa yritykset pyrkivät keskittymään ydintoimintoihinsa ja asiakkaisiinsa. Tästä johdettua yusemmin yhteisöjen strategiat perustuvat entistä ytimeämmin toimintamalliin, jossa vain avaintoimintojen kannalta välttämättömät resurssit pidetään yrityksen sisällä.

Trendi koskee myös kiinteistö- ja rakennusklusteria. Meneillään on murros, jossa yritykset ja julkiset organisaatiot miettivät kiinteistö- ja investointistrategioitaan uusiksi. Tämän seurauksena monet nykyiset käyttäjäomistajat ovat luopumassa kiinteistöomistuksistaan ja samalla ulkoistamassa kiinteistö- ja rakennuttamistoimintojaan [1]. Kehitys näkyy toimintojen uudelleenorganisointina. Kiinteistöjen omistaminen, käyttö ja palvelujen tarjonta ovat erkanemassa toisistaan. Samalla näiden toiminta-alueiden välisiä tarpeita tyydyttämään on syntymässä uusia liiketoimintamuotoja. Muutoksella haetaan tehokkuutta pääomien käytölle sekä kiinteistönomistamisen ja palvelujen ammatillistamista ja sitä kautta kannattavuutta ja lisääntyvää kilpailukykyä [2].

Aiemmin yritysten eri liiketoimintayksiköissä hajallaan tuotetut tukipalvelut hankitaan tänä päivänä suurempina kokonaisuuksina näihin toimintoihin erikoistuneilta yrityksiltä. Samalla yritysten sisäisistä kiinteistöyksiköistä on muodostunut yrityksen ydinliiketoimintaa ja strategioita tukevia osto-organisaatioita. Muutos on asettanut haasteita sekä yritysten hankintatoimelle että palveluntarjoajille. Toisaalta osto-osamisen merkitys on kasvanut ja toisaalta on syntynyt tarve asiakaslähtöisille, räätälöidyille palvelukonsepteille. Tätä taustaa vasten on ollut luonnollista, että myös toimitilapalveluihin kohdistuva mielenkiinto ja tutkimustoiminta on viimeisten vuosien aikana lisääntynyt.

Toimitilapalvelujen määrittely

Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry:n julkaisemassa Kiinteistöliiketoiminnan sanastossa [3] toimitilapalvelut (tai tilapalvelut) määritellään tilojen ominaisuuksiin kohdistuviksi ja käyttäjän toimintaa tukeviksi palveluiksi. Kiinteistöjohtamisen näkökulmasta toimitilapalvelut ja niihin liittyvät johtamistoiminnot edustavat kiinteistön käytönaikaisia prosesseja.

Arvoketjussa horisontaalisesti samaa tasoa edustavat operatiiviset toimitilapalvelut voidaan jakaa käyttäjä- ja kiinteistöpalveluihin sen perusteella tukeeko palvelu ensisijaisesti käyttäjä- vai omistajaintressejä. Käyttäjäpalveluiksi luetaan muun muassa turvapalvelut, viherkasvien hankinta ja hoito, ravintolapalvelut, postitus ja postinjakelu, puhelinpalvelut, aulapalvelut, tietoverkkopalvelut, kopiointipalvelut, sisustus-, kalustus- ja hankintapalvelut, muuttopalvelut sekä lähetti- ja toimistopalvelut.

Operatiivisten toimitilapalvelujen toinen osa-alue, kiinteistöpalvelut, jaetaan kiinteistönhoito- ja kunnossapitopalveluihin. Kiinteistönhoito on kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa säännöllistä toimintaa, jolla pysytetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistönhoitoa ovat muun muassa kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistönhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä kiinteistön jätehuolto. Vastaavasti kunnossapito on kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa toimintaa, jossa kohteen ominaisuudet pysytetään uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso olennaisesti muuttuu.

Palvelutoimintojen johtamisen näkökulmasta voidaan toisistaan erottaa toimitilajohtaminen (*facility management, FM*) ja kiinteistökohteen johtaminen (*property management, PM*). Ne ovat osa operatiiviseen toimintaan liittyvää kiinteistöjohtamista, jonka tehtäviin kuuluvat muun muassa käyttäjien ja omistajien tarvitsemat hallinnolliset ja taloudelliset palvelut, käyttäjä- ja kiinteistöpalvelujen johtaminen, asiantuntijapalvelut sekä vuokraus- ja markkinointipalvelut. Toimitilajohtaminen edustaa käyttäjaintressejä ja sisältää muun muassa käyttäjien tarvitse-

mien palvelujen hankinnan ja organisoinnin sekä tilojen ylläpidon. Kiinteistökohteen johtaminen puolestaan edustaa omistajaintressejä ja sen keskeisimpinä tavoitteina on vastata kiinteistön käytettävyydestä ja arvon säilyttämisestä.

Toimitilapalvelujen luonne

Koska toimitilapalveluja ostavana asiakkaana toimii yritys, luokitellaan toimitilapalvelut yrityspalveluiksi. Yrityspalvelut voidaan jakaa edelleen perusyrittyspalveluihin ja erikoistuneisiin yrityspalveluihin [4]. Perusyrittyspalveluilla viitataan palveluihin, jotka lämsäädännön tai muun vastaavan syyn vuoksi kuuluvat yrityksen perustarpeisiin. Useimmat toimitilapalveluista, muun muassa siivous ja vartiointi, luetaan perusyrittyspalveluiksi. Palvelut, jotka keskittyvät pikemminkin yrityksen toiminnan kehittämiseen kuin sen jokapäiväisiin rutiineihin, luokitellaan erikoistuneiksi yrityspalveluiksi.

Toimitilapalvelut edustavat jatkuvasti tarjottavia palveluja. Jatkuvasti tarjottavaksi palveluksi määrittellään palvelu, jossa asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on jatkuva vuorovaikutus tai jonka toimittamisesta asiakkaalla on sopimus palveluntuottajan kanssa [5]. Koska asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on tämän tyyppisissä palveluissa jatkuvasti vuorovaikutusta, ovat mahdollisuudet yksilöllisen yhteistyösuhteen luomiseen paremmat kuin ajoittaisesti käytettävissä palveluissa [6]. Asiakkuudenhallinnan roolia korostaa lisäksi se, että jatkuvasti tarjottavissa palveluissa uuden asiakkuuden hankkiminen on yleensä huomattavasti kalliimpaa kuin vanhan asiakkuuden ylläpitäminen [7].

Tuotannontekijöiden näkökulmasta suurin osa toimitilapalveluista on työvoimaintensiivisiä palveluja. Toisin sanoen toimitilapalveluissa nettopääomakanta suhteutettuna tehtyihin tunteihin on yleensä pieni, joten työllä tuotavaa voidaan lisätä pääomasijoituksilla vain rajallisesti. Tämä johtuu muun muassa siitä, että toimitilapalvelujen koneellistaminen tai automatisointi on usein varsin hankalaa ja henkilökohtaiseen kontaktiin perustuvissa palveluissa jopa mahdotonta. Palveluhenkilöstön onnistuminen työssään onkin yksi keskeisimpiä käyttäjätuottajien vaikuttavia tekijöitä. Tästä johtuen käyttäjäräjäpinnassa työskenteleviltä työntekijöiltä edellytetään teknisen osaamisen lisäksi asiakaspalvelukyvykkyyttä. Koska toimitilapalvelut tuotetaan pääasiassa asiakkaan tiloissa, korostuu asiakaspalvelukyvykkyyden merkitys entisestään.

Sen perusteella edellyttääkö palvelu palveluntuottajan edustajan läsnäoloa asiakkaan ti-

loissa, toimitilapalvelut voidaan luokitella läsnäolo-, käynti- ja muiksi palveluiksi. Muun muassa ravintola- ja aulapalvelut ovat läsnäolo- palveluja. Osa toimitilapalveluista edellyttää palveluntuottajan edustajan hetkellistä käyntiä asiakkaan tiloissa, jolloin palvelu luokitellaan käyntipalveluksi. Kohteen koosta riippuen tämäntyyppisiä palveluja ovat esimerkiksi kiinteistöhoito ja vartiointi. Palveluja hankittaessa on otettava huomioon, että palveluntuottajan edustajan läsnäolo asettaa erityisvaatimuksia muun muassa työn- ja kulunvalvonnalle, tietosuojalle sekä asiakkaan ja palveluntuottajan henkilökunnan väliselle yhteistyölle. Edellä mainittujen tekijöiden painoarvo hankintaprosessissa vähenee huomattavasti, jos palvelua ei tuoteta asiakkaan tiloissa. Tämäntyyppisiksi palveluiksi voidaan luokitella esimerkiksi matkustuspalvelut.

Toimitilapalvelujen organisointi

Toimitilapalvelujen sisältö vaihtelee organisaatiokohtaisesti ja niistä sovitaan yleensä erikseen joko vuokrasopimuksessa tai erillisessä palvelusopimuksessa. Asiakkaan palvelutarve ja palvelun arvo asiakkaalle riippuu asiakkaan ydinliiketoiminnan ja strategioiden asettamista vaatimuksista. Lisäksi asiakkaan käyttämät toimitilat saattavat asettaa erityisvaatimuksia palvelun sisällölle. Asiakkaalle tarjottavat ratkaisut vaativatkin aina tietynasteista räätälöintiä. Tarkasteltaessa toimitilapalveluja palvelujen tuotteistamisen näkökulmasta voidaan toimitilapalvelutuotteen katsoa koostuvan asiakaskohtaisesti räätälöidyistä sekä standardoiduista komponenteista. Näiden komponenttien suhde vaihtelee asiakkaan tarpeiden ja tarjottavan palvelun luonteen mukaan.

Kuten yrityspalveluissa yleensä, myös toimitilapalveluympäristössä palvelujen tuottamiseen ja kuluttamiseen osallistuu ns. kolmikanta, joka koostuu käyttäjistä, palveluntuottajista ja tilaajista. Palveluntuottajan ja tilaajan välisen yhteistyön keskeisenä tavoitteena on luoda ja ylläpitää käyttäjien tarpeita vastaavaa palvelukonseptia. Tilaaja vastaa käyttäjien tarpeisiin perustuvan palvelujen hankintastrategian luomisesta ja täytäntöön panemisesta sekä toimii yhteistyösuhteen aikana sopimusjohtajana palveluntuottajan suuntaan. Palveluntuottaja vastaa sovittujen palvelujen tuottamisesta sekä päivittäisten rutiinien hoitamisesta käyttäjäräjäpinnassa.

Verkottunut palveluorganisaatio -mallissa [8] käyttäjille palveluja tuottava verkosto jaetaan strategisella tasolla toimiviin strategisiin tilaajiin, taktisella tasolla toimivaan vastuuo-

nisaatioon ja operatiivisella tasolla toimiviin palveluyksiköihin. Strategisen tilaajan tehtäviin kuuluvat muun muassa yhteydenpito käyttäjärytymiseen ydinliiketoiminnan tarpeiden ja niissä tapahtuneiden muutosten selvittämiseksi sekä vastuuorganisaatioiden johtamiseen suuntaavien antavien toimitilajohtamis- ja palvelustrategioiden luominen. Vastuuorganisaation tehtävänä on operatiivisten palvelujen ostaminen ja johtaminen, vuorovaikutus strategisten tilaajien ja palveluyksiköiden välillä sekä kommunikointi käyttäjien kanssa. Varsinaisesta palvelutuotannosta vastaavat palveluyksiköt.

Myös toimitilapalvelujen käyttäjät voidaan luokitella kolmeen eri kategoriaan – strategisiin käyttäjiin, yksikkötason käyttäjiin ja loppukäyttäjiiin – asemansa ja intressiensä perusteella [9]. Yrityksen ylin johto edustaa strategiaa käyttäjiä. Heidän intresseissään etusijalle nousevat palvelun aiheuttamat kustannukset sekä yrityksen liiketoiminnan palvelulle asettamien vaatimusten toteutuminen. Yksikkötason käyttäjiä ovat liiketoimintayksiköiden päälliköt ja muut vastaavassa asemassa toimivat henkilöt. He arvioivat palvelua sen perusteella, miten hyvin palvelu tukee heidän edustamansa yksikön toimintaa sekä yksikölle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Loppukäyttäjät edustavat tiloja käyttäviä työntekijä. Heille on olennaista palvelun vaikutus työympäristöön ja sen viihtyisyyteen.

Toimitilapalvelut ja niiden johtaminen voidaan organisoida toiminnoittain, alueellisesti tai asiakaskohtaisesti. Toimintokohtaisessa rakenteessa toimitilajohtamisen tehtävät organisoidaan palvelutyypeittäin. Alueellisessa rakenteessa toimitilajohtamisyksikön vastuulla on tietty alue tai kohde, kun taas asiakaskohtaisessa rakenteessa toimitilajohtamisyksikön vastuulla on tietty asiakas tai asiakasryhmä.

Tilaajan ja palveluntuottajan välille muodostuvan johtamisvastuun ja sopimussuhteen näkökulmasta toimitilajohtamisen mallit voidaan jakaa viiteen ryhmään [10]: sisäiseen, sisäiseen johtamis-, johtamisvastuu-, kustannusvastuu- ja kokonaisvastuumalliin. Valittu malli riippuu asiakkaan omista resursseista ja strategioista. Keskeisiä ratkaisuja ovat palvelujen ulkoistamisaste sekä yhteistyökumppanien lukumäärä. Toisessa ääripäässä sisäinen malli edustaa ratkaisua, jossa sekä toimitilajohto että palvelutyöntekijät ovat oman organisaation palveluksessa. Vastaavasti toisena ääripäänä voidaan pitää kustannus- ja kokonaisvastuumalleja, joissa sekä toimitilajohto että palvelutuotanto on ulkoistettu ja tilaaja on sopimussuhteessa vain yhteen palveluntuottajaan.

Sopimusaikaisen yhteistyön menestystekijät toimitilapalveluympäristössä

Kuten muillakin toimialoilla myös toimitilapalveluympäristössä ollaan siirtymässä kohti pitkäkestoisempia yhteistyösuhteita. Jatkuva kilpailuttaminen aiheuttaa lisäkustannuksia sekä heikentää mahdollisuuksia kehittää toimintaa pitkäjänteisesti. Onnistuessaan pitkäkestoinen yhteistyö vähentää sekä ennen sopimuksen syntymää että sen jälkeen syntyviä liiketoimintakustannuksia [11] harvemmin tapahtuvien kilpailutusten ja toimivan, luottamukseen perustuvan sopimusaikaisen yhteistyön kautta. Riskinä pitkäkestoisissa yhteistyösuhteissa voidaan nähdä toiminnan urautuminen, joka voi aiheuttaa kustannustason nousun ja palvelun laadun laskun.

Onnistuneen yhteistyösuhteen elementteiksi toimitilapalveluympäristössä on tunnistettu muun muassa palveluprosessien onnistuminen, osapuolten välisen vuorovaikutuksen laatu, kehitysmuönteinen ilmapiiri ja sopimusaasiakirjoihin sekä taloudellisiin tekijöihin liittyvä yhteisymmärrys. Palveluprosessien onnistuminen kuvaa toimintaa ja sen tasoa käyttäjäräjäpinnassa. Positiivisia tuloksia saavutetaan, kun sekä palvelun tekninen että toiminnallinen laatu [12] ovat kohdallaan. Tämä edellyttää sitä, että palveluresurssit on mitoitettu oikein ja että palveluhenkilöstön osaaminen ja asenteet ovat kohdallaan.

Osapuolten välisen vuorovaikutuksen laatua kuvaavat termit avoimuus ja rehellisyys. Positiivisia tuloksia saavutetaan, kun yhteydenpito on säännöllistä ja suunnitelmallista ja kun sitä harjoitetaan kaikilla organisaatiotasolla. Lisäksi olennaista on se, että mahdollisista muutoksista tiedotetaan ajoissa ja ongelmista keskustellaan avoimesti. Oma vaikutuksensa on luonnollisesti myös sosiaalisten suhteiden toimivuudella.

Kehitysmuönteisen ilmapiirin olemassa oloon yhteistyösuhteessa viittaavat osapuolten oma-aloitteisuus, aktiivisuus ja joustavuus sekä muönteinen asenne suhteen kehittämisen kannalta tarpeellisia investointeja kohtaan. Kehitysmuönteistä ilmapiiriä voidaan pitää merkinä siitä, että osapuolet uskovat yhteistyösuhteen jatkuvan tulevaisuudessakin. Osapuolten motivaatiota suhteen ylläpitämiseen tukee myös se, että sopimusaasiakirjat on laadittu tarpeeksi yksiselitteisesti, jolloin vältetään vastuunjakoon liittyvät epäselvyydet sekä se, että tilaajan näkökulmasta hinta/laatu-suhde ja palveluntuottajan näkökulmasta kustannus/hinta-suhde ovat kohdallaan.

Lisäksi yhtenä keskeisenä elementtinä pitkäkestoisiiin yhteistyösuhteisiin liittyy luottamus. Toimitilapalveluympäristössä käyttäjien luotta-

mus saavutetaan, kun sekä palvelun tekninen että toiminnallinen laatu vastaavat käyttäjien odotuksia. Tilaajan ja palveluntuottajan väliin keskinäiseen luottamukseen vaikuttavat lisäksi muutkin edellä mainitut onnistuneen yhteistyösuhteen elementit. Luottamus rakennetaan osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa ja se on siten henkilösidonnaista. Luottamusta ei kuitenkaan muodostu, jos vastapuolen edustaman yrityksen toimintatavat eivät vastaa toisen osapuolen odotuksia.

Organisaatiotasolla luottamus voidaan jakaa luottamukseksi sopimusta, vastapuolen kyvykkyyttä ja vastapuolen joustavuutta kohtaan [13]. Sopimukseen kohdistuva luottamus perustuu siihen, että yhteistyökumppanin odotetaan pitävän antamansa lupaukset. Kyvykkyyteen perustuva luottamus kuvaa uskoa siihen, että yhteistyökumppani kykenee resurssiansa puolesta suorittamaan sovitut tehtävät. Verrattuna kahteen edellä mainittuun luottamuksen tyyppiin luottamus yhteistyökumppanin joustavuuteen ei perustu annettuihin lupauksiin tai asetettuihin vaatimuksiin, jotka tulee saavuttaa. Kyse on siitä, että yhteistyökumppania pidetään luotettavana ja että yhteistyökumppanin oletetaan olevan sitoutunut suhteeseen. Kumppanin odotetaan olevan valmis panostamaan suhteeseen sovitua laajemmassa mittakaavassa, joka tarkoittaa samalla sitä, että kumppanille voidaan antaa laajemmat valtuudet oma-aloitteiseen toimintaan.

Sopimusaikainen laadunhallinta

Palvelujen laatua ja sisältöä on kuvattu palvelusopimuksissa niin kauan kuin ostopalveluja on ollut olemassa. Palvelujen kuvaamiseen on olemassa kaksi erilaista lähestymistapaa [14]:

- funktionaalinen eli tehtäväperusteinen palvelukuvaus (input-mallinen), joka kuvaa suoritettavan toiminnan tai tehtävän
- lopputuloperusteinen palvelukuvaus (output-mallinen), joka kuvaa jokaisen vaaditun työsuorituksen.

Jos palveluprosessin tuloksena syntyy näkyvä lopputulos, voidaan palvelua hankittaessa määrittää sen tuoteominaisuudet. Lopputuloksen laadusta riippuen tuoteominaisuus on joko kuvaileva tai fyysinen. Lopputuloksen näkyvyys mahdollistaa palvelun laadun objektiivisemmän arvioinnin. Tällöin arvioinnin kohteena on palvelun tekninen laatu eli se, mitä asiakkaalle jää, kun palvelun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus ovat ohi. Jos tuoteominaisuus on kuvaileva, laadunmittaustapa on aistinvarainen arviointi. Aistinvaraisessa arvioinnissa hyödynnetään esimerkiksi on/ei -mittaria, jolloin tuotekuvauksessa on asetettu ehtoja, jotka palvelua toimitettaessa joko ovat tai eivät ole toteutuneet. Fyysinen tuoteominaisuus mahdollistaa mittaukset, joiden tuloksena saadaan objektiivisia, keskenään vertailukelpoisia tunnuslukuja. Tunnusluku muodostetaan ohjattavalle kohteelle tärkeän tavoitetekijän pohjalta.

Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessin lopputulos hänelle toimitetaan eli miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tätä palvelun laatu-ulottuvuutta kutsutaan toiminnalliseksi laaduksi. Toiminnallisen laadun osatekijöitä ovat muun muassa palvelun nopeus ja joustavuus sekä palveluhenkilöstön yhteistyökyky, palvelualltius ja asenteet. Toiminnallista laatua voidaan mitata esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyjen, reklamaatioiden sekä palveluhyötyksen suorittaman itsearvioinnin kautta [15].

Taulukko 1. Esimerkkejä laatumittareista eri palveluissa.

Aulapalvelut	Siivous	Talotekniikan hoito
Käyttäjätyytyväisyyskyselyt	Käyttäjätyytyväisyyskyselyt	Energian kulutus
Reklamaatiot	Reklamaatiot	Veden kulutus
Toimintaohjeiden mukainen toiminta	Raportoinnin toimivuus	Tilojen lämpötila
Vasteajat	Kehityskäytännöllisyys	CO ₂ -pitoisuus
Raportointi	Vasteajat	Ilmavirrat
	Arviointilomake:	Käyttäjätyytyväisyyskyselyt
	– on/ei -mittari	Reklamaatiot
	– pölymäärämittaukset	Raportointi
		Kehityskäytännöllisyys
		Vasteajat

Valituille laatumittareille asetetaan tavoitearvot käyttötarkoituksensa perusteella. Laatumittariston tavoitteena on luoda palveluihin liittyvä laadunvalvontajärjestelmä. Kokemusten perusteella hyvän laatumittariston ominaisuuksia ovat:

- informatiivisuus (päätokeksen apuväline)
- tuloskeskeisyys (keskittyminen lopputulokseen)
- merkityksellisyys (mitattavien asioiden liittyminen haluttuihin tietoihin)
- luotettavuus ja yksiselitteisyys (ei tulkinnan varaa)
- helppokäyttöisyys (tietojen helppo raportointavuus)
- joustavuus (sopeutuu ympäristön muutoksiin)
- kannustavuus (taloudellisten kannustimien liittäminen mittareihin)

LÄHTEET

- [1] Kiinteistö- ja rakennusklusterin visio 2010 – Raportti 1, 30.05.2001, <http://www.visio2010.org/documents/raklisuomi.pdf>
- [2] Esiselvitys kiinteistö- ja rakennusalan teknologiaohjelman käynnistämiseksi, 1998, <http://www.rakli.fi/KP/REM0164.htm>
- [3] Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry, 25.05.2001, <http://www.rakli.fi/tietopankki/Sanasto.pdf>
- [4] Storhammar, E., Yrityspalvelujen tarjonta ja pk-yritykset, Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, Julkaisuja 134, 1995.
- [5] Liljander, V. & Strandvik, T., The Nature of Customer Relationships in Services, in Swartz, T. A. & Bowen, D. E. & Brown, S. W. (eds.), *Advances in Services Marketing and Management*, Volume 4, JAI Press Inc., 1995.
- [6] Grönroos, C., *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*, WSOY, 2001.
- [7] Reichheld, F. F., *The Loyalty Effect – The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, 1996.
- [8] Tuomela, A. & Salonen, A. & Puhto, J., Verkottunut palveluorganisaatio (luonnos), Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 210, 2002.
- [9] Theriault, M., Between a rock and a hard place – What customer service means in corporate facilities, *Facility Management Journal*, January/February 2002.
- [10] Heinimäki, S. & Tuomela, A. & Ventovuori, T. & Puhto, J., Ulkoistetut toimitilajohtamispalvelut, Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 213, 2003.
- [11] Williamson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, 1985.
- [12] Grönroos, C., *An Applied Services Marketing Theory*, *European Journal of Marketing*, Volume 16, Number 7, 1982.
- [13] Sako, M., *Prices, quality and trust – Inter-firm relations in Britain and Japan*, Cambridge Studies in Management 18, Cambridge University Press, 1992.
- [14] *Specification Writing*, HM Treasury, Central Unit on Purchasing, CUP Guidance No. 30, 1997
- [15] Routto, E. & Puhto, J., Ulkoistetun kiinteistönhoidon laadunhallinta, Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 189, 2000.