

# Toimitilavälitysyriityksen päämiesten ja asiakkaiden suhtautuminen vuokralaisedustusmalliin



Rempsu, Riikka

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Otaniemi

Toimitilavälitysyriksen päämiesten ja asiakkaiden suhtautuminen  
vuokralaisedustus-malliin

Riikka Rempsu  
Laurea Business Ventures  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2011

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Kohdeorganisaatio.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet .....	6
1.3	Opinnäytetyön rajaus .....	8
1.4	Keskeiset käsitteet .....	8
1.5	Teoreettinen viitekehys .....	9
2	Case Yritys X .....	10
2.1	Yrityksen tausta ja nykytilanne .....	10
2.2	Asiakkaat ja päämiehet.....	10
2.3	Toimitilavälitysmarkkinat .....	11
3	Palveluyrityksen markkinoinnin erityispiirteet .....	11
3.1	Peruspalvelupaketti .....	11
3.2	Palvelujen markkinointi .....	12
3.3	Palvelujen laadun tuottaminen sähköisissä palveluissa.....	15
3.4	Asiakassuhteen elinkaari .....	16
3.5	Asiakaskeskeisyys ja - tyytyväisyys.....	17
4	Teorian yhteenveto .....	19
5	Tutkimuksen toteutus .....	19
5.1	Tutkimusongelmat.....	20
5.2	Tutkimusmenetelmät .....	21
5.3	Tutkimuksen toteuttaminen .....	22
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	23
6	Tutkimuksen tulokset.....	24
6.1	Haastattelu Yritys X:n nykyisille päämiehille.....	24
6.2	Haastattelu liikekeskusten kauppakeskuspäälliköille .....	28
6.3	Haastattelu liikepaikan hakijoille .....	31
7	Aineiston yhteenveto .....	35
8	Johtopäätökset .....	37
	Lähteet.....	39
	Taulukot .....	41
	Liite 1 Nykyisten päämiesten haastattelulomake .....	42
	Liite 2 Liikepaikanhakijoiden haastattelulomake .....	43
	Liite 3 Liikekeskusten haastattelulomake .....	44

Riikka Rempsu

**Toimitilavälitysyriksen päämiesten ja asiakkaiden suhtautuminen vuokralaisedustus-malliin**

Vuosi	2011	Sivumäärä	41
-------	------	-----------	----

Toimitilavälitysmarkkinat Suomessa toimivat tavalla, jossa päämiestaho antaa välitysyrikselle toimeksiannon välittää omia tilojaan ja maksaa syntyvistä vuokrasopimuksista välitysyrikselle välityspalkkion. Pieni osa välitysyriksistä käyttää jo kansainvälisempää toimintamallia, vuokralaisedustus-mallia, jossa asiakas antaa välitysyrikselle toimeksiannon etsiä sopivia toimitiloja ja maksaa siitä välityspalkkion.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimitilavälitysyriksen asiakkaiden ja päämiesten suhtautumista vuokralaisedustus-malliin ja pitäisikö tutkimuksen toimeksiantajan siirtyä tekemään työtään vuokralaisedustus-mallin mukaisesti.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii nuori toimitilavälitysyriksitys, joka on perustettu kesäkuussa 2010. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee kuusi henkilöä, joista neljä on ollut alalla jo aikaisemminkin. Yritys pyrkii tarjoamaan toimitilavälityksen ohella myös monipuolisia oheispalveluja.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jonka avulla selvitettiin, kannattaisiko tutkimuksen toimeksiantajan siirtyä käyttämään työssään vuokralaisedustus-mallin mukaista välitystoimintaa. Tutkimuksessa käytettiin kolmea eri haastattelulomaketta ja niihin haastateltiin seitsemää(7) päämiesyriksen edustajaa, viittä(5) liikepaikan hakijayritystä ja kahta(2) kauppakeskusjohtajaa.

Päämiesten tutkimuksesta selvisi, että toimeksiantajayriksen päämiehet ovat tyytyväisiä välitystyöhön, on se sitten hoidettu nykyisen mallin mukaisesti tai vuokralaisedustus-mallin mukaisesti. He haluavat vain saada aikaan onnistuneita kauppvoja. Päämiesten mielestä vuokralaisedustus-mallin mukaan hoidetut vuokraukset olisivat kuitenkin hieman parempia, koska välittäjät olisivat tällöin hieman suuremmissa vastuissa kuin nykymallissa.

Asiakkaiden, tässä tutkimuksessa liiketilan hakijoiden, tutkimuksesta saatiin selville, että suurin osa heistä olisi valmiita maksamaan välityspalkkion, jos se helpottaisi liiketilan löytämistä. Tällä hetkellä moni liiketilan hakijoista maksaa jo välitysyriksille koko välityspalkkion tai osan siitä.

Tutkimuksen avulla selvitettiin myös kaikkien osapuolien mielipidettä nykyiseen välitystoimintaan ja välittäjiin. Tutkimuksesta selvisi, että vastaajat ovat tyytyväisiä nykyiseen toimintaan, mutta jotain muutosta tarvittaisiin.

**Avainsanat:** Toimitilavälitys, vuokralaisedustus-malli, palvelujen markkinointi, päämies, asiakas

Riikka Rempsu

**Commercial agent company's principals' and customers' attitudes towards Tenant Representation model**

Year	2011	Pages	41
------	------	-------	----

This thesis is focused on commercial real estate market in Finland. Currently the property owner is representatives give a mandate to an agent to lease their available premises. The property owners also pay an agent a commission for every lease they make. A small part of the commercial leasing agencies have already adopted an international model, tenant representation model, in which the customer gives the mandate to the agent to search for suitable premises and the customer also pays the leasing fee.

Thesis' mandator is commissioned by a young commercial agent company, which was founded in June 2010. Currently the company employs six people. Four of them have previous experience in this business sector. The company aims to provide a commercial leasing service, but also a wide range of ancillary services which provide to the customers value-add.

The goal of this thesis is to find property owners' representatives' and customers' attitudes towards Tenant Representation model and if they are willing to take any actions towards making this model more commonly used.

The study was conducted as qualitative interviews which were used to explore whether the thesis' mandator should change their current approach to the Tenant Representation model. The data was collected by interviewing three different focus groups: principals (7 interviews), clients (5 interviews) and executives of major shopping centers (2 interviews). Each group had a different questionnaire.

The study revealed that property owners are quite satisfied with the intermediation whether it is handled in accordance with the current model or the Tenant Representation model. They just want agents to bring in successful leases. The representatives thought that Tenant representation model would be a somewhat better model to make rentals, because the agents would then be slightly more responsible during the leasing process than in the current model.

In this thesis a client is defined as an applicant for business premises. The questionnaire which was targeted at the clients revealed that most of them would be willing to pay the leasing commission, if it would facilitate the discovering of suitable business places. Currently many applicants already pay the leasing fee or part of it to the commercial agents.

This study also aimed at providing information on how all the focus groups see the current markets and intermediaries. All three questionnaires revealed that the respondents are satisfied with the current situation, but there was also a need for change.

Keywords: Commercial Agent Company, tenant representation- model, services marketing, property owners, client and principal

## 1 Johdanto

Ensimmäiset toimitilavälitysyrietykset aloittivat toimintansa Suomessa 1980- ja 1990-luvun vaihteessa. Tätä ennen toimitilavälitys oli hajanaista, pankit ja toimitilojen omistajat vuokrasivat itse tilojaan. Tällä hetkellä toimitilavälitysmarkkinoilla toiminta on vakiintunutta ja tulee jatkumaan nykytilanteen kaltaisena. Sukupolvenvaihdos on tulossa alalle seuraavan kymmenen vuoden sisällä, mutta nähtäväksi jää, mikä on vaihdoksen tuoma muutos.

Opinnäytetyö käsittelee kansainvälisen vuokralaisedustus - mallin soveltamista toimitilavälitysalaan Suomessa. Nykytilanne Suomessa on se, että päämiehet antavat vapaat ja vapautuvat toimitilat valitsimilleen välittäjäyrityksille välitykseen. Välitysyrietyt markkinoi päämiesten kohteita ja toimii tällöin päämiehen edustajana. Välittäjä saa tilahakuja tai yhteydenotto-pyyntöjä asiakkaalta markkinoinnissa olevissa kohteista sekä muista mahdollisista tilavaihtoehdoista. Välittäjän tehtävänä on etsiä asiakkaalle mahdollisimman hyvät toimitilat, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita. Välittäjät saattavat kuitenkin tarjota asiakkaalle niitä toimitiloja, joista välittäjäyrietyt voi itse saada parhaimman taloudellisen hyödyn. Tällöin välittäjä palvelee enemmän päämiestään kuin asiakastaan eli palvelee sitä kuka palkkion maksaa.

### 1.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantajayrietyksenä toimii Yrietyt X, joka on kesäkuussa 2010 perustettu toimitilavälitykseen keskittynyt yrietyt. Yrietyksessä toimii tällä hetkellä kuusi työntekijää ja neljä heistä on yrietyksen omistajia. Yrietyt pyrkii olemaan nuorekas ja uudenaikainen toimitilavälitysyrietyt tarjoamalla asiakkailleen toimitilavälityksen ohella erilaisia oheispalveluja. Nii-tä ovat

- myymäläkalusteiden kokoamis- ja remonttipalvelut
- valaistuspalvelut ja niiden huolto
- muuttopalvelut
- siivouspalvelut
- toimistokalustepalvelut.

### 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tavoitteena on tuottaa tietoa toimitilavälityskentästä asiakkaiden ja päämiesten tarpeiden kohdentamiseksi. Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, ovatko päämiehet ja asiakkaat halukkaita siirtymään vuokralaisedustus-mallin mukaiseen toimintaan Suomessa. Tutkimus toteutetaan kolmena eri haastattelututkimuksena.

Päämieshaastattelun tarkoituksena on selvittää, mitä mieltä he ovat vuokralaisedustus- mallista ja miten se otetaan vastaan heidän tahollaan. Asiakashaastattelun päätavoite on ottaa selvää, ovatko asiakkaat valmiita maksamaan välityspalkkiota toiveidensa mukaisesta palvelusta.

Opinnäytetyön asiakashaastattelututkimuksen tavoitteina on selvittää, mitä tekijöitä asiakkaat arvostavat vuokralaisedustus-mallin mukaisessa palvelussa, mitä asiakkaat odottavat toimitilavälityskonsultilta ja onko heillä tarvetta liitännäisille lisäarvopalveluille. Liitännäisiä lisäarvopalveluita ovat esimerkiksi remontit, muutot, kalusteet ja siivoukset. Tarkoituksena on myös selvittää ovatko asiakkaat valmiita maksamaan välityspalvelusta ja voidaanko asiakastyytyväisyyttä lisätä lisäpalveluilla.

Tavoitteista muodostuu koko tutkimuksen päätutkimuskysymys ja avustavat tutkimuskysymykset.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on

- onko Suomessa markkinoita vuokralaisedustus-mallille?

Avustavia tutkimuskysymyksiä nykyisten päämiesten haastattelussa ovat

- mitä mieltä päämiehet ovat toimitilavälityksen nykytilanteesta?
- mitä lisäarvoa toimitilavälitysyrietykset tuovat päämiesyrityksille?

Avustavia tutkimuskysymyksiä liiketilanhakijoiden haastattelussa ovat

- ovatko asiakkaat valmiita maksamaan välityspalkkion heidän etujensa mukaisesti hoidetusta työstä?
- onko asiakkailla tarvetta lisäarvopalveluille ja jos on, millaisille?

Avustavia tutkimuskysymyksiä kauppakeskuspäälliköiden haastattelussa ovat

- ovatko kauppakeskukset valmiita yleisesti/vastavuoroisesti yhteistyöhön toimitilavälitysyrietyksen kanssa, jos liiketilan hakijat maksaisivat välittäjälle välityspalkkion?
- mitä lisäarvoa toimitilavälittäjät voisivat kauppakeskuksille tuoda ja millä tavoin?

### 1.3 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä kvalitatiivinen haastattelututkimus. Haastattelututkimuksen päätarkoituksena on tutkia toimitilavälitysalaa yleisesti ja selvittää päämiesten ja asiakkaiden suhtautumista vuokralaisedustus-malliin. Tutkimuksessa ei tutkita mitä mieltä päämiehet ovat Yritys X:tä ja niiden toimintatavoista. Empiirisessä tutkimuksessa ei myöskään tutkita asiakastytyvääisyyttä.

Haastattelututkimus päämiesten tasolla tehdään pääasiassa asiakkuuspäälliköille. Toinen päämieshaastattelu tehdään vain kauppakeskusten liikepaikkapäälliköille. Asiakkaiden kohdalla haastattelut suoritetaan vain liiketilan hakijoille, joissa keskistytään erityisesti tunnettuihin ketjuyrityksiin.

### 1.4 Keskeiset käsitteet

Toimitilavälityksellä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan markkinoita, johon oleellisesti kuuluvat toimitilavälitysyritys, asiakkaat ja päämiehet. Toimitilavälitysyritys saa asiakkaalta hakupyynnön avustaa etsimään sopivia toimitiloja. Välittäjäyritys hakee asiakkaalle sopivimpia toimitiloja omilta päämiehiltään.

Vuokralaisedustus-mallilla (Tenant Representation - malli) tarkoitetaan sitä, että välittäjä palvelee asiakasta kaikin mahdollisin tavoin ja pyrkii toiminnassaan saamaan asiakkaalle parhaimman toimitilan asiakkaan etua ajatellen. Välitysyritys tarjoaa asiakkaalle muun muassa tarvekartoituksia, useita eri toimitilavaihtoehtoja vertailtavaksi, oman asiantuntemuksensa ja apua koko sopimusprosessin ajaksi. (Jones Lang Lasalle 2008, 12.)

Asiakas tarkoittaa kaikki niitä luonnollisia henkilöitä, jotka ovat ostaneet yrityksen palveluita ja niitä, jotka ovat olleet suorassa tai välillisessä kontaktissa yrityksen palveluiden kanssa (Rope 2005, 637). Tässä tutkimuksessa asiakkaalla tarkoitetaan yrityksiä, jotka ovat

- olleet aikaisemmin asiakassuhteessa Yritys X:n konsulttien kanssa
- tutkimuksen aikana asiakassuhteessa Yritys X:n kanssa
- potentiaalisia Yritys X:n asiakkaita tulevaisuudessa.

Päämiehellä tarkoitetaan tutkimuksessa Yritys X:n tarjoamien toimitilojen omistajayrityksiä tai omistajayrityksien alaisina toimivia yrityksiä. Päämieheltä toimitilavälitysyritys saa toimeksiannon etsiä heidän tiloihinsa sopivia asiakkaita tai vuokralaisia.

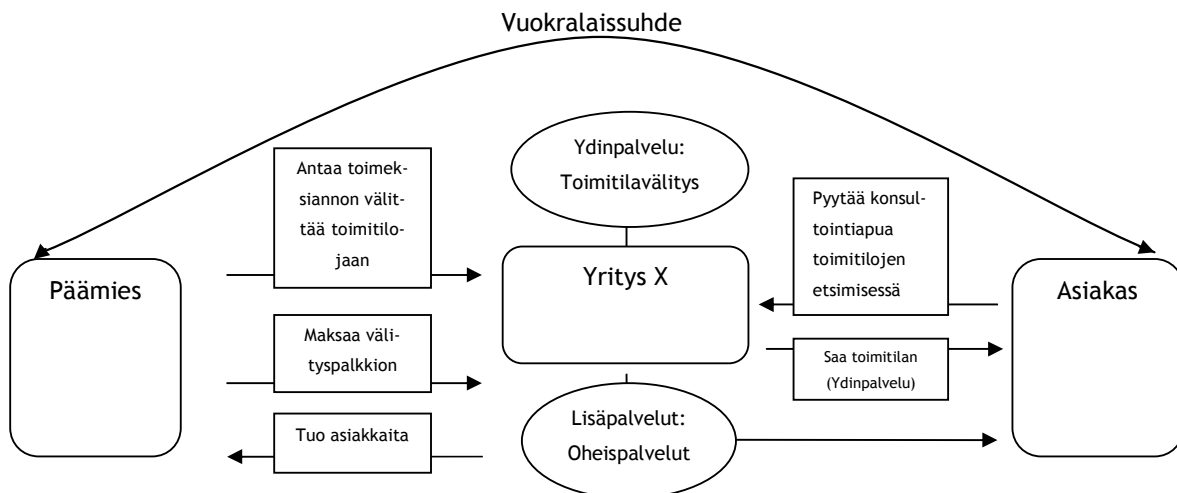
”Palvelu on osatekijöistä ja asiakkaan kokemista hyödyistä koostuva kokonaisuus.” Palvelun käsittämiseksi tuotteena, on ymmärrettävä asiakkaan näkökulma siihen (Grönroos 2000, 116.)

Markkinointia on yleisesti pidetty erillisenä toimintona, josta huolehtii siihen koulutuksen saaneet asiantuntijat. Kun on kyse palvelujen markkinoinnista, pelkät asiantuntijat eivät enää riitä, koska yrityksen ja asiakkaan välinen rajapinta kasvaa. Jokaisen organisaatiossa on ymmärrettävä markkinointiajatus, sillä sen olisi tarkoitus ohjata kaikkia työntekijöitä ja heidän toimintojaan. Menestyksekkään markkinoinnin perustana on ennen kaikkea henkinen asenne (Grönroos 2000, 176 - 178 ). Palvelujen markkinoinnissa käytetään suhdemarkkinointia, joka perustuu asiakassuhteiden hallintaan (Grönroos 2003, 47).

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella on tarkoitus tuottaa syvällisempää ja laadullisempaa tutkimustietoa tutkimusongelmasta. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 70.) Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavoista käytetään teema- ja syvähaastatteluja.

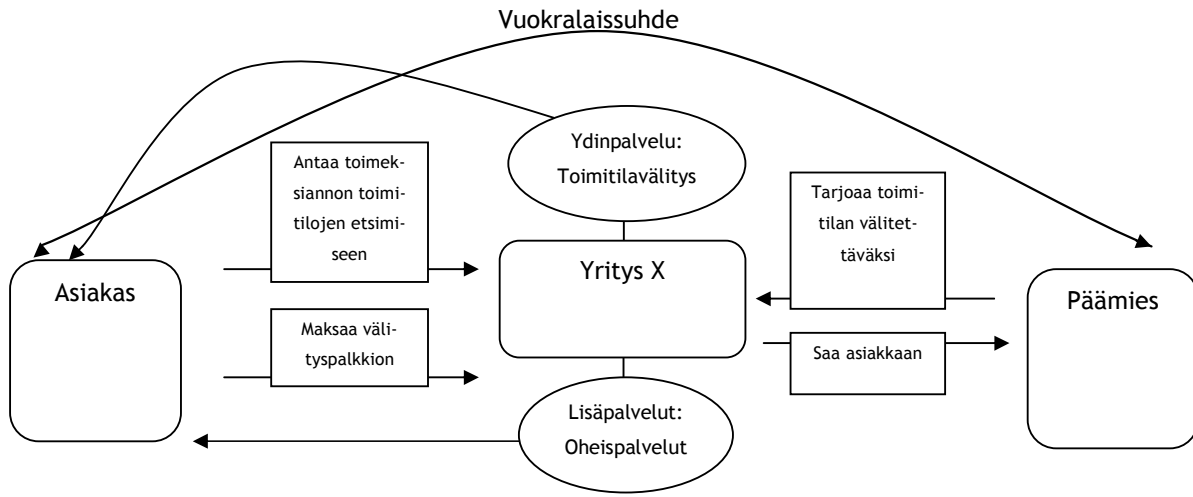
### 1.5 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu aiheisiin; peruspalvelupaketti, palvelujen markkinointi ja asiakaskeskeisyys. Sovellan luettua teoriaa kohdeorganisaatioon. Seuraava kaavio kuvastaa nykyistä toimitilavälitysmallia.



Kuvio 1, Nykyinen toimitilavälitysmalli

Seuraava kaavio kuvastaa vuokralaisedustus-mallin mukaista toimitilavälitysmallia.



Kuvio 2, Vuokralaisedustus-mallin mukainen, asiakkaan tarpeisiin perustuva toimitilavälitysprosessi

## 2 Case Yritys X

### 2.1 Yrityksen tausta ja nykytilanne

Yritys X perustettiin kesäkuussa 2010. Perustajajäseniä oli neljä, joista kolme on ollut vahvasti mukana kiinteistöalalla. Yritys X:n tarkoituksena on olla nuorekas ja uudenaikainen toimitilavälitysyritys, joka pyrkii palvelemaan asiakkaitaan monipuolisesti. Toimitilavälityksen ohella yritys haluaa tarjota lisäarvoa asiakkaalle kattavammilla palveluilla. Yritys tarjoaa yhteistyökumppaneidensa kautta oheispalveluja, joita ovat muun muassa muutto-, siivous-, valaistussuunnittelu-, turva- ja remonttipalvelut. Yrityksen kautta otettuna näistä palveluista voi saada palvelua tarjoushinnoin. Nämä palvelut toimivat yrityksen kilpailuetuina.

Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee kuusi henkilöä. Yritys X on nopeasti alkanut saada sijaa toimitilavälitysmarkkinoilta. Yrityksen toiminta perustuu luotettavuuteen ja avoimeen kanssakäymiseen, jotka toimivat samalla yrityksen tärkeimpinä arvoina.

### 2.2 Asiakkaat ja päämiehet

Asiakkaat ovat toimitiloja etsiviä yrityksiä ja yhteisöjä. Asiakas pyytää apua toimitilavälitysyrittäjältä etsiessään itselleen uusia toimitiloja. Asiakkaiden tarpeet voidaan jaotella kolmeen eri kategoriaan; toimisto-, liike-, ja logistiikkatilat (tuotanto- ja varastotilat). Suurin osa asiakkaista on uusia ja osa saattaa olla aikaisemmin hakenut toimitilojaan saman toimiti-

lävälittäjän kautta. Jos edellinen vuokraus onnistui saman välittäjän kanssa hyvin, on todennäköistä, että asiakas haluaa välittäjäkseen saman henkilön uudelleen.

Päämiehet ovat toimitilakiinteistöjen omistajayrityksiä tai omistajayrityksien alaisina toimivia yrityksiä. Päämiehet maksavat tällä hetkellä toimitilavälitysy yrityksille välityspalkkion onnistuneen vuokrauksen päätteeksi. Päämiehiä voidaan hankkia esimerkiksi sopimalla heidän kanssaan tapaaminen, jossa oman toimitilavälitysy yrityksensä voi esitellä ja ehdottaa yhteistyötä yrityksensä kanssa. Toinen keino on ottaa yhteyttä potentiaaliin päämiehiin asiakkaalle esittävien toimitilojen takia. Yritys X:llä on useita kymmeniä päämiehiä yksityisistä kiinteistön omistajista suuriin kansainvälisiin yrityksiin.

### 2.3 Toimitilavälitysmarkkinat

Nykytilanne Suomessa on, että päämiehet antavat vapaat ja vapautuvat toimitilat välittäjä yrityksille välitykseen. Välittäjä saa tehtäväkseen haun asiakkaalta toimitilojen etsimiseen. Välittäjän tehtävänä on etsiä asiakkaalle mahdollisimman hyvät toimitilat, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita. Välittäjät saattavat kuitenkin etsivät asiakkaalle ne toimitilat, joista välittäjä itse saa parhaimman taloudellisen hyödyn. Tällöin välittäjä palvelee enemmän päämiestään kuin asiakastaan eli palvelee sitä kuka palkkion maksaa. Katso KUVIO 1, Nykyinen toimitilavälitysmalli

## 3 Palveluyrityksen markkinoinnin erityispiirteet

Tässä luvussa sovelletaan luettua teoriaa kohdeorganisaatioon ja sen palveluihin. Teoria koostuu seuraavista aihealueista:

- peruspalvelupaketti
- palvelujen markkinointi
- asiakassuhteen elinkaari
- asiakaskeskeisyys- ja tyytyväisyys.

### 3.1 Peruspalvelupaketti

Bessom (1973, 9) on määritellyt palvelun kuluttajien kannalta myytäväksi tarvittavina tekoina, jotka tarjoavat arvokkaita hyötyjä tai tuottavat tyydytystä; ne ovat tekoja, joita kuluttaja ei voi tai ei halua tehdä.

Yleisesti kirjallisuudessa peruspalvelupaketti jaetaan vain kahteen ryhmään, johtamissyiden takia on syytä jakaa se kolmeen eri palveluryhmään. Peruspalvelupaketin muodostavat ydin-

palvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Yrityksille ydinpalvelu on se asia, jonka takia he ovat markkinoilla. (Grönroos 2000,119.) Yritys X:n tapauksessa heidän ydinpalvelunsa on toimitilavälitys.

Avustavat palvelut tarkoittavat lisäpalveluita, eli sellaisia asioita, joiden takia asiakkaat käyttävät ydinpalvelua. Avustavat palvelut myös helpottavat itse ydinpalvelun käyttämistä. Ilman näitä palveluita ydinpalvelu ei toimi kunnolla.(Grönroos 2000,119.) Yritys X:n avustavia palveluita ovat yrityksen markkinointitoimenpiteet. Tärkeimpinä avustavina palveluina voidaan pitää internet- portaaleilla markkinoitavia välityskohteita sekä toimitilojen välitys ja sopimus-konsultointia.

Tukipalvelut ovat osaltaan lisäpalveluja, mutta ne eroavat avustavista palveluista siten, että ne eivät ole pakollisia, vaan tuottavat useimmiten toiminnalle lisäarvoa ja erottavat yrityksen palvelun kilpailijoista. (Grönroos 2000, 120.) Yritys X:n tukipalveluita ovat välitystoiminnan ohella tarjottavat oheispalvelut. Monipuolisilla oheispalveluilla yritys pyrkii erottumaan muista toimitilavälitysyrityksistä. Yritys ei kuitenkaan tuota oheispalveluja itse. Yrityksen tarjoamia oheispalveluja ovat

- remontti- ja myymäläkalusteiden kokoamispalvelut
- valaistus- ja niiden huoltopalvelut
- siivouspalvelut
- muuttopalvelut
- toimistokalustepalvelut.

### 3.2 Palvelujen markkinointi

Palvelujen markkinoinnin ominaispiirteitä ovat aineettomuus, heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä katoavaisuus ja ainutkertaisuus. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26-27.) Perinteisen markkinoinnin perusmääritelmänä käytetään ”markkinointimixiä”, joka on tunnettu 4P- mallina. Se koostuu tuotteesta, jakelusta, hinnasta ja markkinointiviestinnästä (product, place, price, promotion). Nämä neljä tekijää ovat markkinoinnin peruskilpailukeinoja, mutta ne ovat kuitenkin liian rajallisia palvelujen markkinointiin, vaikka ne ovat tärkeitä osatekijöitä. (Grönroos 2000, 184.)

Perinteisen 4P-mallin palvelu tai tuote tarkoittaa kokonaisuudessaan sitä kokonaisuutta, jota yritys tarjoaa. Palvelussa keskitytään ydinpalvelun ominaisuuksiin, laatutasoon, lisäpalveluihin, takuuseen ja brändiin. Näiden kaikkien osa-alueiden tulisi olla yhteensopivia, jotta tulos olisi paras mahdollinen. Palvelun saatavuus tarkoittaa sitä, miten, missä ja mihin aikaan asiakas voi palvelua käyttää. Nopeus ja vaivattomuus ovat nykyään keskeisessä asemassa palvelu-

yrittäjien kilpailukyvyssä. Saatavuudessa on otettava huomioon jakelukanavat, välittäjät, myyntipisteen sijainti, kuljetus, varastointi sekä jakelukanavien hallinta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 107.)

Yritys X:n kannalta palvelujen saatavuuteen vaikuttaa heidän reagoitavalmiutensa asiakkaan avunpyyntöön. Yrityksellä on päivystyspuhelin, jota joku konsulteista päivystää koko ajan. Internetissä markkinoinnissa olevia kohteita voi selailla mihin aikaan päivästä tahansa ja niistä voi laittaa lisätiedustelupyynnöitä sähköpostin välityksellä. Sähköpostiinkin tulevia pyyntöjä valvotaan koko ajan. Yritys on siis koko ajan tavoitettavissa. Tämä tarkoittaa asiakkaille sitä, että palvelu on saatavissa lähes mihinkään vuorokauden aikaan tahansa ja pyyntöihin reagoidaan melkein heti. Toimitilojen näytöt yritys pyrkii sopimaan mahdollisimman pian ja mielellään asiakkaalle sopivalla ajalla.

Markkinointiviestinnän avulla yrityksen on tarkoitus tuoda itsensä sekä palvelunsa esille asiakkaalle ja muille sidosryhmille. (Lämsä ym. 2002, 116) Viestinnässä on keskityttävä viestintäkeinojen yhdistelmään, myyntihenkilöstöön kokonaisvaltaisesti, mainontaan, myynnin edistämiseen ja julkisuuteen. Yritys X:n markkinointiviestintä keskittyy pääasiassa internetin välityksellä markkinoitaviin kohteisiin. Kohteita hyvin markkinoitaessa on tärkeää, että ilmoituksesta löytyisi laadukkaita kuvia toimitiloista ja niiden pohjapiirustuksista.

Hinnan kanssa on syytä miettiä sen joustavuutta, hintatasoa, maksuehtoja, differentiaalia sekä alennuksia. (Ojasalo ym. 2010, 30.) Hintaan vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yrityksen sisäisiin tekijöihin ja ulkoisiin tekijöihin. Yrityksen sisäisiä tekijöitä ovat markkinoinnin tavoitteet, eli mitä markkinoinnilla halutaan saavuttaa ja kustannukset, eli mitä ollaan valmiita maksamaan tulosten tekemiseksi sekä muut kilpailukeinoja koskevat päätökset. Ulkoisia tekijöitä ovat markkinat ja kysyntä, kilpailu ja muut ympäristötekijät. (Lämsä ym. 2002, 111.)

Perinteisen markkinoinnin 4P-mallia on laajennettu palvelujen markkinointiin lisäämällä siihen 3P:tä: ihmiset, prosessi ja fyysiset tekijät (people, process, physical evidence). Ihmiset jaetaan tässä mallissa henkilöstöön ja asiakkaisiin. Henkilöstöä ajateltaessa on mietittävä rekrytointia, koulutusta, sen motivoimista ja palkitsemista sekä tiimityöskentelyä. (Ojasalo ym. 2010, 30) Asiakkaiden tavat ovat viime vuosikymmenen aikana muuttuneet paljon, ostoksille lähdetään usein iltaisin töiden jälkeen tai viikonloppuisin. Tämä merkitsee kauppojen aukio-olojen pidentymistä ja sitä kautta työvuorojen pitenemistä ja osa-aikatyöntekijöiden lisääntymistä. Yrityksen esimiehen on osattava motivoida ja kohdella kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti. (Lämsä ym. 2002, 123) Yritys X:lle on tärkeää, että toimitilakonsultit ovat kokeneita ja he omaavat hyvät myyntitaidot. Henkilöstöä palkitaan joskus yhteisillä illanvietoilla, jossa samalla voidaan pohtia yrityksen tulevaisuutta ja kehittää uusia ideoita työskentelyyn.

Prosessit voidaan jakaa asiakaspalveluun ja taustatoimintoihin, koska joissain tilanteissa yritys ei ole suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa. Tämän takia taustatoimintoihin on panostettava, jotta asiakkaalle jää tapahtumasta myönteinen mielikuva. (Lämsä ym. 2002, 126) Prosesseissa on keskityttävä toimintojen kulkuun ja siihen ovatko ne standardoituja vai räätälöityjä. Prosessien vaiheiden kulusta voi tehdä joko monimutkaisen tai yksinkertaisen. Prosesseja miettiessä on myös hyvä pohtia miten asiakas siihen osallistutetaan. (Ojasalo ym.2010, 30.) Nykyisessä toimitilavälitysmallin mukaisessa prosessissa asiakas on enemmänkin taustahenkilönä, toisin kuin vuokralaisedustus-mallissa, jossa asiakas tulee prosessiin aktiivisemmin mukaan.

Palveluyrityksen fyysiset puitteet ovat se asia, jonka asiakas huomaa yrityksen tarjonnassa. Asiakkaat saavat niiden avulla vihjeitä, millaista palvelua voi odottaa ja mikä on palvelun laatu. (Lämsä & Uusitalo 2002, 121.) Elementtejä on syytä miettiä tarkkaan. Toimipaikan sijainti on mietittävä huolella ja on myös ajateltava asiakkaille näkyviä laitteita ja järjestelmiä sekä henkilöstöä. Muita fyysisiä tekijöitä voivat olla erilaiset raportit, käyntikortit, tiedotteet ja takuutodistukset. Näiden kaikkien elementtien yhdessä muodostama ympäristö tarjoaa asiakkaalle kokonaisvaltaisen palvelutilan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 30.)

Joissain tilanteissa voidaan myös puhua 8P-mallista, jonka viimeinen ”P” tarkoittaa laatua ja tuottavuutta (productivity and quality). Tuottavuus ja laatu tarkoittavat sitä, että asiakastyytyväisyys ja uskollisuus lisääntyvät laatua kasvattamalla. Se vaatii myös lisäpanoksia, mikä puolestaan nostaa hintoja. Siksi olisikin tärkeää löytää laadun ja tuottavuuden välille tasapaino. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 29, 30.)

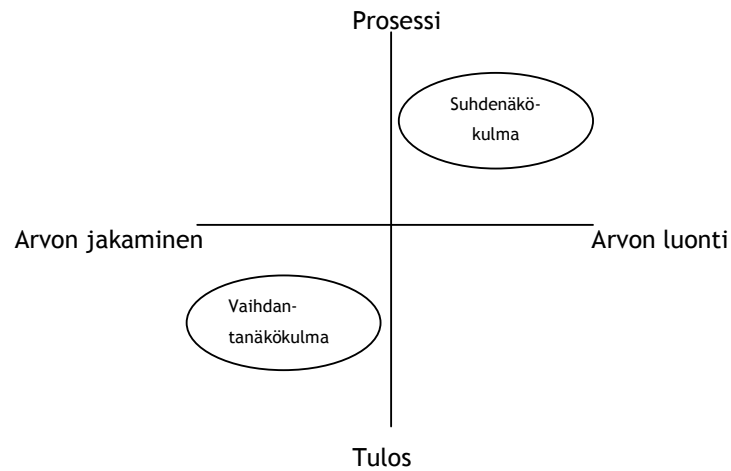
Palveluyritykset ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kun vuorovaikutukseen kiinnitetään huomiota, asiakkaan ymmärtäminen satunnaisostajana voidaan unohtaa. Asiakasta voidaan alkaa pohtimaan yhtenä suhteen osapuolena (Grönroos 2003, 49.)

#### Vaihto- ja suhdenäkökulman erot markkinoinnissa

Ennen markkinoinnin tärkein syy oli vaihdanta, mutta suhdemarkkinoinnin päätarkoitus on markkinoiden eri osapuolten väliset suhteet. Suhdemarkkinoinnin käytön on tavoitteena korostaa vaihdannan mahdollistavia ja sitä helpottavia suhteita. (Grönroos 2003, 47- 53.)

**Suhde:** Markkinoinnin perustana on yhteistyö, jonka tarkoituksena on tuottaa arvoa asiakkaalle ja toimittajalle (palvelun tuottaja tai fyysisten tuotteiden valmistaja).

**Vaihdanta:** Markkinoinnin perustana on (tuotteiden tai palveluiden) arvon vaihtaminen rahaan.



KUVIO 3 Markkinointiprosessin vaihto- ja suhdenäkökulma (Grönroos 2003, 53)

Markkinointimallin perustuessa vaihtonäkökulmaan yritys tuottaa asiakkaalle arvoa esimerkiksi toimistossa ja sisällyttää arvon tuotteeseen, jonka jälkeen jakaa sen asiakkaalle. Näin ollen markkinoinnissa keskitytään enemmän tuotteen lopputulokseen. Kun katsotaan markkinointimallia suhdenäkökulmassa, arvoa ei tuoteta missään ennalta. Suhdemarkkinoinnin tarkoituksena on tukea asiakkaan käyttö- ja kulutusprosessia koko suhteen ajan. Tämä tarkoittaa markkinoinnin painopisteen muuttumista ja vaikuttaa samalla markkinoinnin lähestymistapaan ja sisältöön. (Grönroos 2007, 53.)

Asiakassuhdemarkkinointi tarkoittaa erilaista viesti- ja asiasisällöllistä lähestymistä asiakkuuden eri vaiheissa markkinoinnin saralla. Asiakassuhdemarkkinointi tulisi nähdä laajasti tilanteena, jossa työskennellään kaikkien yrityksen valitsemien segmentteihin kuuluvien kanssa. Asiakassuhdemarkkinoinnin taustana toimivat ne tulostekijät markkinoinnissa, joiden mukaan toimenpiteet kohdistetaan eri asiakasvaiheissa oleville asiakkaille. Niihin on panostettava eri tavoin samoin kuin viestisisällön kanssa. On mietittävä mitä sanotaan vakioasiakkaalle ja mitä ei-asiakkaalle. (Rope 2005, 587.)

### 3.3 Palvelujen laadun tuottaminen sähköisten palvelujen avulla

Zeithaml, Parasuraman & Malhotra (2002, 1-2) ovat tutkineet palvelujen laadun tuottamista internetissä ja tulleet tulokseen, että laadun tuottaminen sähköisesti on olennainen osa yritysten menestystä. Tarjotakseen ensiluokkaista palvelua on yrityksen johdon ymmärrettävä, kuinka asiakkaat arvioivat ja näkevät sähköisen asiakaspalvelun. Ymmärtääkseen asiakkaita on yrityksen ensin määriteltävä mitä e-palvelujen laatu on ja tunnistettava kaikki laatuun sidoksissa olevat asiat. On myös mietittävä kuinka palvelun laatu määritellään ja kuinka sitä

voidaan mitata. Alhaiset hinnat ja pelkkä internetissä esillä olo eivät voi muodostaa palvelun laadun tuottamisen ydintä. Nämä ovat yleisiä harhaluuloja. Artikkelissa todettiin, että kannustaakseen asiakkaita uusintaostoihin ja rakentaakseen asiakasuskollisuutta yritysten tulisi siirtää sähköisen liiketoimintansa painopiste verkkokaupasta e-palveluiden tuottamiseen. Yritys X:n on panostettava edellä mainittuihin asioihin, koska heidän koko palvelunsa perustuu lähinnä internetissä oleviin portaaleihin. Yritys X:n kautta vuokrattavat kohteet markkinoidaan kokonaan sähköisesti. Ilman asiakkaita ja heidän sivuillaan vierailemia henkilöitä ei yrityksen ydintoiminnasta tulisi mitään.

Zeithaml ym. (2002, 2) viittaavat artikkelissaan akateemiseen tutkimukseen, jossa tutkittiin asiakkaiden käyttämiä kriteerejä heidän arvioidessaan palvelujen laatua internetissä sekä internet-sivustoja yleisesti. Seuraavassa viisi tärkeintä kriteeriä:

- informaation saatavuus ja sisältö
- sivuston käytön helppous ja käytettävyys
- yksityisyys ja turvallisuus
- graafinen ulkoasu
- toteutus kokonaisuudessaan.

Yritys X:n tulisi keskittyä näihin kriteereihin yrityksen henkilökohtaisilla sivuillaan ja jos jossain edellä mainituissa asioissa on puutteita, on ne korjattava. Nämä asiat ovat helposti parannettavissa ja näihin asioihin panostaminen kerralla on pitkän ajan sisällä kannattavaa.

### 3.4 Asiakassuhteen elinkaari

Palveluyrityksen tarkoituksena on yrittää luoda asiakkaan kanssa asiakassuhde, mutta se ei synny ilman työtä. Asiakkaan elinkaari jaetaan kolmeen eri vaiheeseen: alkuvaihe, ostoprosessi ja käyttöprosessi (Leppänen 2007, 148- 149.)

#### Alkuvaihe

Alkuvaiheessa yrityksen tulisi tarjota edes jossain määrin omaperäistä palvelua saavuttaakseen menestyksen. Yrityksen tulisi siis herättää potentiaalisen asiakkaan mielenkiinto palvelua kohtaan (Leppänen 2007, 149.) Yritys X pyrkii tähän tarjoamalla monipuolisia oheispalveluja toimitilavälityksen ohella ja markkinoimalla kohteita mahdollisimman tehokkaasti. Yritys markkinoi välitettäviä kohteita internetin eri portaaleissa. Suurin osa asiakkaista tulee internetin ansiosta, mutta yritys voi tarjota palveluaan myös ottamalla yhteyttä puhelimitse potentiaalsiin asiakkaisiin.

### Ostoprosessi

Ostoprosessin aikana mahdollinen asiakas vertaa palvelua siihen, mitä hän tarvitsee ja kuinka paljon hän on valmis maksamaan palvelusta. Asiakas päättää kokeilla palvelua, jos prosessi on ollut hänelle myönteinen (Leppänen 2007, 149.) Yritys X:n kannalta tärkeintä on löytää asiakkaalle mahdollisimman hyvin soveltuva tila ja tarjota asiakkaalle onnistunutta asiakaspalvelua.

### Käyttöprosessi

Todennäköisyys asiakassuhteen jatkumolle ja koko palvelutarjonnan tai sen osien käyttöön kasvaa, jos asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun (Leppänen 2007 150.) Jos yrityksen välitysprosessi asiakkaan kanssa on onnistunut, tällöin asiakas voi muistaa sen ja haluta yrityksen palvelua uudelleen. Yritys X:n tulee siis panostaa koko välitysprosessiin, alusta loppuun kunnolla, jotta asiakas suosittelisi palvelua myös muille.

## 3.5 Asiakaskeskeisyys ja - tyytyväisyys

Palvelujen laatu koostuu yrityksen varmuudesta, palveluvalmiudesta, luottamuksesta, henkilökohtaisesta huomioimisesta sekä fyysisistä puitteista. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat asiakkaan kokema laatu, palvelun yhteydessä hankittavan fyysisen tuotteen laatu, palvelutuotteen hinta, asiakkaan ominaisuudet ja tilannetekijät. (Lämsä ym. 2002, 62.)

Palvelun laatua voidaan katsoa toiminnallisesta näkökulmasta ja fyysisen laadun kannalta. Toiminnalliseen laatuun voi vaikuttaa henkilökunnan käyttäytymisellä, palvelualttiudella, ilmapiirillä ja yhteyshenkilöiden asenteella. Fyysisen laatuun keskittyessä on panostettava teknisiin ratkaisuihin, koneisiin, laitteisiin ja asiakastiloihin. Toinen tapa jakaa palvelun laatu on tarkastella keskenään palveluprosessin ja lopputuloksen laatua, joista kummatkin ovat tärkeitä elementtejä asiakastyytyväisyyden kannalta. Palvelun sisältö tai palveluprosessi voi aiheuttaa asiakastyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Asiakastyytyväisyys muodostuu siis odotuksien ja kokemusten pohjalta. (Leppänen 2007, 136)

Rope (2005, 535,562) kirjoittaa, että asiakastyytyväisyystyö on se alue markkinoinnin työkentästä, jolla suoritettu kauppa pyritään jatkamaan palvelun laadun avulla onnistuneeksi asiakassuhteeksi. Toinen asiakastyytyväisyyden työkenttä on asiakaspalautteen avulla oppiminen. Palautteen avulla yritys voi kehittää toimintatapojansa entistäkin kilpailukykyisemmiksi ja tuloksellisemmiksi. Kun tarkastellaan asiakastyytyväisyyttä laadun kehittämisen perustana, yrityksen tulisi tuottaa sellaista laatua, joka varmistaa asiakastyytyväisyyden toteutumisen asiakaskontakteissa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen kontaktipinnassa laatu on kokonaislaatu. Kokonaislaatuun voi vaikuttaa laatujohtamisella ja panostamalla kaikkiin eri osatekijöihin, joista asiakas kokemuksensa muodostaa.

Sipilän (1999, 226) mukaan asiakastyytyväisyys muodostuu asiakaskeskeisestä ajattelutavasta ja toiminnasta, jonka avulla asiakastyytyväisyys syntyy. Asiakasta on kohdeltava kokonaisena ihmisenä ja konsulttien on tajuttava palvella asiakasta muutenkin kuin hänen ongelmansa näkökulmasta. Asiakas ei halua antaa itsestensä typerää vaikutelmaa, siksi asiantuntijapalveluisa olisi hyvä keskittyä asiakaspalvelutilanteeseen, jotta tunnetta ei syntyisi. Asiakkaat ovat myös kiinni totumuksissaan ja niitä ei ole helppo muuttaa. Siksi usein vanhat toimintamallit ovat helpompia käyttää ja ne vievät vähemmän aikaa, kun uuden mallin opetteleminen. Jo asiakassuhteen alkuvaiheessa asiakkaalla on jokin käsitys palvelua tarjoavasta organisaatiosta. Näitä näkemyksiään asiakas muuttaa kokemuksiensa myötä, mutta alussa vallitsevat ajatukset pysyvät asiakkaan mielessä pitkään. Asiakkaat myös vertaavat palvelua aina johonkin, yleensä omiin odotuksiinsa, muiden kokemuksiin tai samoja palveluja tuottavaan kilpailijaan. Palvelua on syytä parantaa koko ajan. Jos organisaatio tuottaa koko ajan samantasoista palvelua, asiakastyytyväisyydessä on huomattu laskua. Jossain vaiheessa organisaatio kasvaa ja asiakasta aletaan pitää liiasti itsestäänselvyytenä. Yritysten tulisi keskittyä aina asiakkaaseen, jotta näin ei pääsisi tapahtumaan.

Asiakkaan ärsyntyä tulisi välttää. Yleisimpiä ärsytyksen aiheita asiakkaalle ovat asiantuntemattomuus, lupausten pettäminen, konsultin tavoittamattomuus, ylimielinen käytös, konsultin yleinen ilme, esimerkiksi sopimaton pukeutuminen ja liika tuttavallisuus. On tutkittu, että kun asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, hän kertoo siitä usein muutamalle henkilölle. Jos asiakas taas on tyytymätön, hän kertoo epäonnistuneesta palvelukokemuksestaan noin kymmenelle henkilölle. (Sipilä 1999, 229- 230.) Tämän takia organisaatioiden on keskitettävä ärsyttämistä asiakasta. Yritys X:n tapauksessa sen olisi pyrittävä asiantuntevaan palveluun, jossa asiakkaaseen otetaan yhteyttä mahdollisimman nopeasti pyynnön tai lisätietojen pyytämisen jälkeen. Varsinkin kun yritys on nuori, heillä ei ole varaa huonoon maineeseen tällaisten asioiden takia. Toimitilojen näyttötilanteisiin olisi hyvä pukeutua asiaankuuluvalla tavalla ja asiakasta tulisi puhutella kunnioittavalla sävyllä, jos asiakas ei ennestään ole tuttu.

Asiakaskeskeisyys rakentuu asiakkaiden tuntemisesta ja ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen keskittyy asiakkaan elämän eri alueisiin. Ymmärtäminen on myös ajallisesti tärkeää: on ymmärrettävä mitä tapahtui eilen ja tänään sekä mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Asiakkaan ja palveluyrityksen välinen suhde on täten ymmärrettävä kokonaisvaltaisesti. Kun asiakaskeskeiseen ajatteluun sulautetaan ajatus asiakassuhteesta pitkäaikaisena prosessina, siirtyy markkinoinnin pääpaino uusien asiakkaiden hankinnasta asiakkaiden säilyttämiseen. Tällöin harjoitetaan asiakassuhdemarkkinointia (Lämsä ym. 2002, 63- 64). Katso kohta 3.2 Palvelujen markkinointi s. 14.

#### 4 Teorian yhteenveto

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön kannalta tärkeimmät teorian keskeisimmät asiat. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä selvitettiin toimitilävälitysyrityksen näkökulmasta ydinpalvelua, palveluiden markkinointia, asiakassuhteen elinkaarta sekä asiakaskeskeisyyttä ja -tyytyväisyyttä.

Lyhyesti kerrattuna tärkeimpiä asioita teorian kannalta ovat:

- Peruspalvelupaketti jaetaan palveluiden johtamisen takia kolmeen eri ryhmään, joita ovat ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut (Grönroos 2000, 119).
- Aikaisemmin markkinoinnin tärkein syy oli vaihdanta, mutta palvelujen yleistyttyä markkinoinnin päätarkoituksena ovat markkinoiden eri osapuolten väliset suhteet. Tämän takia palvelujen markkinoinnissa on siirrytty vaihtonäkökulmasta suhdenäkökulmaan. (Grönroos 2003, 53.)
- Perinteisessä markkinoinnissa markkinointikeinona käytetään 4P-mallia, mutta palvelujen markkinointia varten 4P-mallia on laajennettu 7P-malliksi ja joissain tilanteissa 8P-malliksi. (Lämsä ym. 2002, 123.)
- Leppänen (2007, 148- 149) on jaotellut asiakassuhteen elinkaaren seuraaviin osiin: alkuvaihe, ostoprosessi ja käyttöprosessi. Palveluyrityksen on panostettava jokaiseen elinkaaren kohtaan, jotta mahdollisesta asiakkaasta tulisi uusintaostoja tekevä asiakas.
- Asiakaskeskeisyyteen ja -tyytyväisyyteen tärkein vaikuttava tekijä on yrityksen tarjoaman palvelun laatu. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat asiakkaan odotukset ja kokemukset. (Leppänen 2007, 136). Asiakaskeskeisyys rakentuu asiakkaiden tuntemisesta ja ymmärtämisestä (Lämsä ym. 2002, 63- 64). Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa se, miten häntä palvellaan ja kuinka hänet otetaan huomioon. Yritysten on ymmärrettävä keskittyä asiakkaaseen kokonaisuutena, jotta tulos olisi onnistunut.

#### 5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi Yritys X:lle tehty kvalitatiivinen tutkimus, tutkimusongelmat, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen luotettavuus.

## 5.1 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli aluksi tarkoitus selvittää ovatko päämiehet ja asiakkaat halukkaita siirtymään vuokralaisedustus-mallin mukaiseen toimintaan toimitilavälitysalalla. Päämieshaastelussa Yritys X:n nykyisille päämiehille oli tarkoituksena selvittää, mitä mieltä Yritys X:n päämiehet ovat vuokralaisedustus- mallista ja miten he ottavat kukin mallin tahollaan vastaan. Nykyisten päämiesten haastattelujen tulosten analysoinnin jälkeen Yritys X päätti tarkentaa tutkimusongelmaa, koska analysoinnin jälkeen selvisi, ettei alkuperäisen suunnitelman mukaista asiakashaastattelua kannata toteuttaa sellaisenaan. Nykyisten päämiesten haastattelussa ilmeni, että päämiehet ottaisivat vuokralaisedustuksen mielellään vastaan, mutta toisaalta he olivat myös valmiita maksamaan nykymallin mukaisesti välityspalkkion, kun he vain saisivat asiakkaita. Näin ollen yritys päätti, että on parempi tarkentaa tutkimusta entisestään ja keskittyä liiketilanhakijoihin ja erityisesti liikekeskuksiin, joiden kanssa välittäjät eivät varsinaisesti tee yhteistyötä. Yrityksen kanssa vielä tehtiin asiakashaastattelu liikepaikan hakijoille ja ensimmäistä päämieshaastattelua otokseltaan pienempi päämieshaastattelu kauppakeskusten liikepaikkapäälliköille. Tarkennetut tavoitteet tutkimuksille löytyvät luvusta 1.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on

- Onko Suomen toimitilavälitysmarkkinoilla tilaa vuokralaisedustus-mallille?

Avustavina kysymyksinä nykyisten päämiesten haastattelussa ovat

- Mitä mieltä päämiehet ovat toimitilavälityksen nykytilanteesta?
- Mitä lisäarvoa toimitilavälitysyrietykset tuottavat päämiesyrityksille?

Avustavina tutkimuskysymyksinä liikepaikkapäälliköille ovat

- Ovatko kauppakeskukset valmiita välitysyhteistyöhön välittäjäyritysten kanssa, jos liikepaikanhakijat maksaisivat välityspalkkion?
- Mitä lisäarvoa toimitilavälittäjät voisivat kauppakeskuksille tuoda?

Avustavina tutkimuskysymyksinä liiketilanhakijoille ovat

- Ovatko liiketilan hakijat valmiita maksamaan välityspalkkion heidän etujensa mukaisesta toimitilahausta?
- Ovatko liiketilan hakijat kiinnostuneita lisäarvopalveluista ja jos ovat, millaisista?

Avustavina tutkimuskysymyksinä nykyisten päämiesten haastattelussa olivat kysymykset ovatko toimeksiantajayrityksen päämiehet tyytyväisiä toimitilavälitysalan nykyiseen toimintatapaan, miten hyvin vuokralaisedustus-malli tunnetaan päämiesten keskuudessa sekä mitä lisäarvoa toimitilavälitykset tuottavat päämiehilleen.

Kauppakeskusten liikepaikkapäälliköiden haastattelututkimuksessa päätavoitteena oli selvittää, olisivatko kauppakeskukset valmiita tekemään välittäjien kanssa enemmän yhteistyötä, jos asiakas maksaisi välittäjälle palkkion.

Asiakashaastattelun päätavoitteena oli ottaa selvää, olisivatko liiketiloja hakevat asiakkaat valmiita maksamaan välityspalkkiota heidän toiveidensa mukaisesta palvelusta. Avustavina kysymyksinä selvitettiin myös muita asiakastarpeita, esimerkiksi mitä mieltä asiakas on tämän hetkisestä välitystoiminnasta ja millä muilla tekijöillä välitystoimintaa voitaisiin vielä parantaa.

Nykyisten päämieshaastattelujen aineisto kerättiin henkilökohtaisten haastattelujen avulla. Kauppakeskusten liikepaikkapäälliköiden ja liikepaikkahakijoiden haastattelut tehtiin puhelimitse.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisin menetelmin ja tarkennettuna haastattelututkimuksena. Yritys X:n kanssa päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska se tuottaa enemmän tietoa kuin kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on tutkia tietyn asian merkitystä ja saada sillä keinoin kokonaisvaltaisempi käsitys tiettyyn ilmiöön. (Mäntyneva ym. 2008, 69.)

Tutkimuksessa käytettiin sekä teemahaastatteluja että syvähaastatteluja. Teemahaastattelujen avulla voidaan kerätä tarkempaa ja laadukkaampaa tutkimustietoa tutkittavasta ongelmasta. Haastattelut voi suorittaa joko puhelimitse tai kasvotusten. Rakenteeltaan teemahaastattelut on mahdollista rakentaa hieman avoimmiksi tai todella tarkoiksi kysymyksiksi ja ne eivät vie yhtä paljon aikaa kuin syvähaastattelut. Syvähaastattelut ovat kasvotusten suoritettavia vapaamuotoisempia haastatteluja. Haastattelua vievät eteenpäin haastateltavan vastaukset, joiden mukaan haastattelijan on pyrittävä muokkaamaan tulevia kysymyksiä. Syvähaastatteluilla voi saada tarkempaa tietoa haastateltavan aidoista näkemyksistä. (Mäntyneva ym. 2008, 71- 72.)

Nykyisten päämiesten kohdalla haastattelut olivat syvähaastatteluja, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman tarkkaa tietoa päämiesten ajatuksista vuokralaisedustus-mallia koh-

taan. Liikepaikkapäälliköiden ja liiketilanhakijoiden haastattelut toteutettiin teemahaastatteluiluina.

### 5.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Nykyisten päämiesten haastattelut aloitettiin ottamalla ensin henkilökohtaisesti yhteyttä puhelimitse Yritys X:n kanssa sovittuun henkilöön. Tutkimuksen suorittaja esitteli haastateltaville tutkimusaiheen ja itsensä. Haastattelut suoritettiin päämiesten tiloissa heidän kanssaan erikseen sovitulla ajalla. Haastattelulomakkeet lähetettiin haastateltaville ennakoon sähköpostitse, jotta heillä oli mahdollisuus miettiä kysymyksiä jo hieman etukäteen.

Haastattelut nauhoitettiin Laurea - ammattikorkeakoululta lainatulla nauhurilla. Haastattelun nauhoitukseen kysyttiin jokaiselta päämieheltä lupa. Nauhoja ei kuunnellut kukaan muu kuin tutkimuksen tekijä. Nauhat hävitetään heti, kun opinnäytetyö on valmis. Tämä asia kerrottiin kaikille haastateltaville, jottei syntyisi epäselvyyksiä asian suhteen.

Haastattelujen jälkeen nauhat siirrettiin tutkimuksen tekijän tietokoneelle. Haastattelija kuunteli jokaisen nauhaan useaan otteeseen ja teki niistä muistiinpanot. Muistiinpanojen avulla vastaukset analysoitiin ja niistä tehdyt johtopäätökset kasattiin yhteenvedoksi.

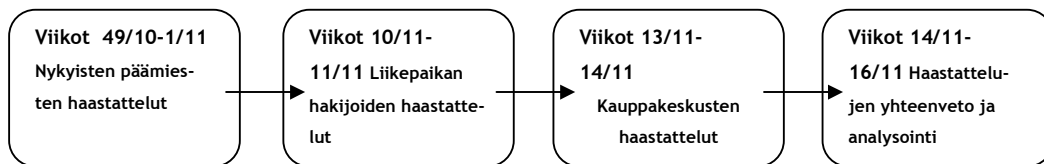
Liikepaikan hakijoiden haastattelemiseksi tutkimuksen tekijä sai haastateltaviksi valittujen henkilöiden yhteystiedot ja otti heihin yhteyttä puhelimitse ja sen jälkeen sähköpostitse. Haastattelut suoritettiin puhelimitse haastateltavien kanssa erikseen sovitulla ajalla. Haastattelulomake laitettiin asianomaiselle sähköpostitse hyvissä ajoin ennen haastattelua. Haastattelija teki muistiinpanot haastattelun aikana ja muistiinpanoja täydennettiin tarvittaessa sähköpostitse.

Liikekeskusten haastattelemiseksi tutkimuksen suorittaja sai haastateltaviksi valittujen henkilöiden yhteystiedot yritykseltä. Haastattelija otti yhteyttä haastateltaviin ensin puhelimitse, jonka jälkeen hän laitto sähköpostitse haastattelurungon, jotta haastateltavat voisivat jo etukäteen miettiä vastauksiaan. Haastattelija teki muistiinpanot haastattelujen aikana ja tarvittaessa niitä tarkennettiin sähköpostin välityksellä.

Haastatteluissa oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Ensin tehtiin haastattelulomakkeen nykyisille päämiehille ja heidän haastattelujen analysoinnin jälkeen tehtiin uudet haastattelulomakkeet liiketilanhakijoille ja liikekeskuksille. Kaikki lomakkeet tarkistettiin ja testattiin ennen niiden lähettämistä haastateltaville.

Kuviossa 4 on kuvattu haastattelujen eteneminen viikoissa. Nykyisten päämiesten haastattelujen runko tehtiin viikolla 48. Tutkimus on toteutettu laajalla aikavälillä, koska osa nykyisten päämiesten haastatteluista suoritettiin jo ennen joulua. Joulun ajaksi tuli melkein neljän viikon tauko, koska ihmiset olivat lomilla tai liian kiireisiä keritäkseen haastateltavaksi. Joulun jälkeen osalla haastateltavista oli taas hirveä kiire, koska lomalla kertyneet työt oli ensin hoidettava alta pois.

Liikepaikan hakijoiden ja liikekeskusten haastattelurungot tehtiin viikoilla 6-7. Kun haastatteli aloitti liikepaikan hakijoiden yhteydenotot, oli hiihtolomakausi juuri alkanut, joten osa ihmistä ei ollut muutama viikkoon paikalla, mikä pidensi liikepaikkahakijoiden haastattelujen tekoaikaa. Liikepaikan hakijoiden haastattelujen jälkeen aloitettiin kauppakeskusten haastattelut. Haastatteli purki jokaisen haastattelun heti haastattelun jälkeen, mutta lopullinen analysointi tapahtui vasta kaikkien haastattelujen valmistuttua. Nykyisten päämiesten haastattelut analysoitiin kuitenkin heti haastattelujen jälkeen, jotta alkuperäisen suunnitelman mukainen asiakashaastattelulomake olisi voitu pohjata osittain päämiesten haastatteluista saamiin tuloksiin.



Kuvio 4 Haastattelujen eteneminen

Tutkimuksessa käytettiin yhteensä kolmea eri haastattelulomaketta. Haastattelulomakkeet löytyvät opinnäytetyön liitteinä:

- LIITE 1 Haastattelututkimus päämieskysely
- LIITE 2 Haastattelututkimus liikepaikkahakijoiden kysely
- LIITE 3 Haastattelututkimus liikekeskukset

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tavoitteena on kerätä mahdollisimman yksityiskohtaista ja luotettavaa tietoa tutkimusongelmasta. Tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys mitataan jo olemassa olevaan tietoon tutkittavasta asiasta, jota useasti ei ole käytettävissä. Validiteettia arvioitaessa keskitytään tarkkailemaan tutkimusmenetelmän ja siinä käytettyjen mittareiden vastaavuutta tutkittavaan ilmiöön. (Mäntyneva ym. 2008, 34). Tutkimuksen tulosta voisi heikentää se, etteivät haastateltavat ymmärrä vuokralaisedustus-käsitettä. Henkilökohtaisella haastattelututkimuksella tutkija pys-

tyi selittämään mahdolliset epäselvyydet ja näin ollen validiteettia voidaan tämänkin osalta pitää hyvänä.

Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta, jonka avulla selvitetään tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä savuttaa luotettavia tuloksia. Reliabiliteetin avulla tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä tasapuolisesti. Jos tutkimus on laadukas, on se toistettavissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tästä käytetään termiä yleistettävyyks. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on huomioitava haastateltavien ihmisten lukumäärää, koska se on otannaltaan pieni kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämä siksi, että muutaman vastauksen perusteella ei välttämättä pysty tekemään isoa kohderyhmää koskevia yleistyksiä. (Mäntyneva ym.2008, 34- 35.) Tutkimuksen analyysissä ja yhteenvedossa tutkimuksen tekijän on syytä miettiä, kannattaako yleistyksiä tehdä.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat kiinnostuneita tutkimusongelmasta ja suhtautuivat myönteisesti haastatteluihin. Haastatteluille varattiin riittävästi aikaa ja haastattelija pyrki selvittämään haastattelun ohessa mahdollisesti epäselväksi jääneet asiat. Haastattelulomakkeet lähetettiin kaikille hyvissä ajoin ennen varsinaista haastattelua, jolloin kaikilla oli aikaa valmistautua haastatteluun ja pohtia kysymyksiä ennakkoon. Haastattelulomakkeet tarkistettiin ja testattiin ennen haastateltaville lähettämistä.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi kolmen eri haastattelututkimuksen tulokset.

### 6.1 Haastattelu Yritys X:n nykyisille päämiehillä

Seuraavassa luvussa tutkimuksen suorittaja purkaa nykyisten päämiesten haastattelujen tulokset kysymys kysymykseltä omiin kategorioihinsa.

#### Yritysprofiili

Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää päämiesyritystä, joista kaikki toimivat kiinteistösiirtotalalla, kahden haastateltavan yritykset toimivat myös kiinteistökehitysalalla ja yhden haastateltavan yritys kiinteistöjohtamisalalla. Haastateltavista viisi oli yrityksessä asiakkuuspäällikkyyks -asemassa. Yksi haastateltavista oli osakas ja toinen vuokraus- ja hallintopäällikkö.

Keskiarvo kiinteistöalalla työskentelystä oli noin 8,2 vuotta. Kysymyksessä 13 haastateltavilta kysyttiin prosentuaalinen arvio välitysyriksiltä tulevista asiakkaista, keskiarvo oli noin 50 %.

Jokainen seitsemästä haasteltavasta vastasi kaikkiin kysytyihin kysymyksiin (16 kpl). Haastattelulomake on opinnäytetyön liitteenä, Liite 1.

Yrityksen koko arvioitiin työntekijöiden määrän mukaan ja jakautuminen oli seuraava:

- Kaksi yritystä edusti pieniä yrityksiä (0-50 työntekijää)
- Kolme yritystä edusti keskusuurta yritystä (50- 250 työntekijää)
- Kaksi yritystä edusti suuria yrityksiä (enemmän kuin 250 työntekijää)

#### Vastaajien näkemykset nykyisestä toimitilavälityksen toimivuudesta

Kolme seitsemästä haastateltavasta oli sitä mieltä, että välitystoiminta toimii välillä ja välillä taas ei. Kolme haastateltavaa vastasi tekevänsä paljon yhteistyötä välittäjien kanssa, joista yksi lisäsi, että välittäjiin pyritään suhtautumaan positiivisesti sekä pitämään heistä huolta, koska välittäjien kautta saadut uudet asiakkaat kasvattavat kassavirtaa. Kaksi vastaajista kertoi myös, että osa välittäjistä on aktiivisia ja osa passiivisempia, mutta hyviä välittäjiä on paljon ja heillä kaikilla on jotain kehittämisenvaraa. Yksi vastasi, että nykyinen toimintamalli on kuin ”villilänsi”; välittäjäyritysten asiakkaat hakevat toimitiloja kaikilta välittäjiltä, vaikka he voisivat olla yhteydessä vain yhteen välittäjään, ei siis vastaajan mielestä mikään ideaalitalanne. Tällaisissa tilanteissa on mahdotonta tietää kenen välittäjän asiakas tilanhakija on.

Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että nykyinen välitystoimintamuoto toimii hyvin ja toisen mielestä se on tehokasta ja asiantuntevaa. Yksi haastateltavista sanoi välitystoiminnan muuttuneen paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana. Alalle on tullut paljon uusia välittäjiä ja kansainvälisiä konseptiyrityksiä. Hänen mielestään alalla on myös paljon ongelmia, joista esimerkkinä hän mainitsi sen, ettei välittäjä millään pysty tuntemaan läpikotaisin 1000 eri päämiehen kohdetta. Tämä voi myös joissain tapauksissa hämmentää asiakasta. Siksi vastaajan mielestä tilanomistajan ja välittäjän välinen suhde on tärkeä ja on vain eduksi, jos välittäjä tuntee kohteet hyvin. Yksi kertoi kokemuksiinsa viitaten myös, että kaikki välittäjäyritykset eivät saa yritystään toimimaan niin kuin pitäisi.

#### Vuokralaisedustus-mallin tunnettuus vastaajien keskuudessa

Kolme kaikista seitsemästä vastaajasta kertoi joskus saavansa tai saaneensa eteen vuokralaisedustus-mallin mukaisesti hoidettuja kauppoja. Kaksi kertoi tuntevansa mallin huonosti, joista toinen tarkensi kuulevansa vuokralaisedustus-mallista haastattelussa ensi kertaa. Kaksi vastaajista tunsivat mallin entuudestaan ja he pitivät mallia hyvänä, toinen heistä oli myös työskennellyt ulkomailla vuokralaisedustus-mallin mukaisella tavalla. Yhden mielestä malli kuulosti helpolta ja yksi vastaaja tiesi ulkomaisten yrityksen käyttävän mallia.

### Vastaaajien näkemykset välityspalkkion maksamisesta

Kolme vastaajista kertoi mielellään maksavansa välityspalkkion, koska he saavat toimitilavälitysyriykseltä uusia asiakkaita. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että joskus välittäjä saa liikaa palkkaa työhönsä nähden. Heistä ei aina tunnu siltä, että välittäjä olisi ansainnut palkkiensa. Yksi näistä kolmesta mainitsi esimerkkinä tilanteen, jossa välittäjä tuo asiakkaan vain ovelle ja päämies hoitaa loput. Yhden vastaajan mielestä nykyinen malli ei ole kovin asiakaslähtöinen eikä palvele asiakasta.

### Vuokralaisedustus-mallin tuominen Suomen markkinoille

Tässä tutkimuksen kohdassa kysyttiin vastaajilta, tulisiko markkinoita kehittää vuokralaisedustus- mallin suuntaan myös Suomessa. Yksi haastateltavista vastasi, ettei näe mallista ainakaan haittaa omalle yritykselleen ja yksi vastaajista ei osannut sanoa. Edellä mainitut vastaajat kuitenkin pohtivat miten asiakkaat ottaisivat mallin vastaan. Yhden mielestä on vaikea sanoa, koska Suomessa on nyt käytössä vain yksi malli. Kahden mielestä mallin käyttöönotto olisi positiivinen ilmiö, jossa tulisi samalla hoidettua laadunvarmistus. Asiakas tulisi päämiehelle valmiimpana pakettina eikä sama tilanhakija ”eksyisi” samaan tilaan useaa kertaa näytölle. Yksi oli sitä mieltä, että markkinat kehittyvät itsekseen, jos ovat kehittyäkseen. Yhden mielestä malli kuulosti hyvälle ja hän toivoisi, että vuokralaisedustus-malli yleistyisi myös Suomen markkinoilla.

### Päämiesten näkemykset vuokralaisedustus-mallin eduista asiakkaalle

Kaikkien vastaajien mielestä asiakas saisi parempaa ja luotettavampaa palvelua. Kahden mielestä malli selkeyttäisi tilannetta, kun välittäjä kartoittaa asiakkaan tilanteen kunnolla. Kahden muun mielestä vuokralaisedustus-malli voi lyhyellä aikavälillä olla kallis, mutta pitkällä aikavälillä edullinen ja säästöt voivat olla suuret. Tilanhakijat eivät aina ymmärrä, että tilanhaku on vaativaa työtä. Yhden vastaajan mielestä mallin käyttöönotto voisi vähentää turhien hakujen määrää.

### Päämiesten näkemykset vuokralaisedustus-mallin eduista omalle yritykselleen

Viisi vastaajista mainitsi taloudellisen edun, kun välityspalkkiota ei tarvitse maksaa. Neljä vastaajista kertoi mallin säästävän aikaa, kun välittäjä paneutuu työhönsä paremmin. Kahden vastaajan mielestä välittäjiltä tulevat yhteydenotot tulevat olemaan laadukkaampia. Yhden mielestä malli helpottaa yrityksen toimintaa, kun he tietävät, että on vain yksi välittäjä joka edustaa asiakasta.

### Vuokralaisedustus-mallin vaikutukset haastateltavien työhön

Kukaan vastaajista ei pitänyt mallia uhkana. Yksi sanoi mallin olevan hyvä asia ja helpottavan hänen työtään, paitsi siinä tilanteessa, jossa välittäjälle pitäisi raportoida toimitilasta liian tarkasti. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että huono piirre voisi olla se, että välittäjä kilpailuttaisi hinnan tai sopimusneuvotteluissa osaisi hankkia asiakkaalle parhaat mahdolliset edut esimerkiksi vuokranvapaisissa kuukausissa. Yksi vastaajista pohti sitä, mitä vaikutuksia olisi sillä, että asiakkaat eivät enää asioisi suoraan päämiesten kanssa vaan turvautuvatkin aina välittäjän kanssa tehtyyn yksinoikeussopimukseen.

### Välityspalkkion siirtyminen päämiehiltä asiakkaille - miten halukkaita päämiehet ovat tulemaan asiakkaita vastaan?

Viisi vastaajista ilmoitti mielellään maksavansa välityspalkkion nykyisen mallin mukaisesti, kun yritys saa siitä itselleen asiakkaan. He tuntuvat siis olevan tyytyväisiä alan nykyiseen toimintamalliin. Neljä vastaajista olisi valmis tulemaan vastaan asiakasta esimerkiksi muutostöiden kanssa. Yksi vastasi, ettei yrityksen toimintaan kuulu ns. vuokravapaiden kuukausien myöntäminen. Yhden päämiehen mielestä vuokravapaat kuukaudet yms. sotkevat neuvottelua ja usein pahasti, joten näitä asioita ei pitäisi sekoittaa keskenään. Kaksi vastasi kokonaissopimuksen vaikuttavan aina tapauskohtaisesti asiaan. Yhden haastateltavan mielestä vastaan tuleminen voisi olla mahdollista.

### Päämiesten halukkuus osallistua markkinoiden muuttamisessa vuokralaisedustus-mallin mukaisesti

Yhdelle vastaajista oli samantekevää olisiko käytössä nykyinen välitystoimintamalli vai vuokralaisedustus-malli. Yhdellä päämiehellä ei ollut mitään sitä vastaan, että hän osallistuisi markkinoiden muuttamiseen. Yksi vastaajista lupasi olla mukana, jos uusi malli kohentaisi alalla vallitsevaa käsitystä välittäjien huonomainaisuudesta. Yksi ei tiennyt miten markkinoiden muuttamiseen voisi osallistua, mutta vastasi sitten, että haastattelussa ehdotetuilla vuokratilojen muutostöillä ja vuokravapailla kuukausilla voisi auttaa asiaa. Yhden mielestä kysymykseen ei voinut vastata kyllä, koska tilanomistajat eivät siihen liiemmin pysty vaikuttamaan. Edellä mainitun vastaajan mielestä olisi kuitenkin hyvä, jos malli tulisi käyttöön. Yksi haastateltavista olisi halukas osallistumaan muutosprosessiin, sillä hänen mielestään ”se ei olisi yritykseltä pois”.

### Välitysyritysten tuottamat lisäarvot päämiesyrityksille

Vastaajista viiden mielestä tärkein lisäarvo oli uudet asiakkaat yritykselle. Yksi heistä kuitenkin kommentoi, että itse näyttötilanteeseen harva välittäjä tuo lisäarvoa. Hänen mukaansa 10- 15 % välittäjistä tuo näyttöihin hyvin paljon lisäarvoa, 50 % välittäjistä ei yhtään ja loput jonkin verran. Yhdelle vastaajista tärkein lisäarvo oli välittäjien aktiivisuus yrityksen markkinoinnissa. Yhden haastateltavan mielestä tärkeintä on kohteeseen tutustuminen ja kohteen tunteminen jatkossa. Hänen mielestään välittäjä näkee tilanteen paremmin asiakkaan näkökulmasta.

### Vastaajien näkemykset välittäjien innovointi- ja palvelukyvyistä nykytilanteessa

Kaksi vastaajista ilmoitti, että suurin osa välittäjistä ei osaa tuoda lisäarvoa tapahtumaan. Yhden mielestä osa välittäjistä pystyy palvelemaan asiakasta hyvin esimerkiksi esittelytilanteessa. Välittäjä osaa ehkä puhua asiakkaalle oikein ja auttaa hahmottamaan tilan paremmin. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että liian lyhyet ja vähän informaatiota sisältävät toimitilailmoitukset pitäisi ottaa internetistä pois, ne pilaavat koko alan, ”jos tehdään jotain, tehdään se kunnolla”.

### Vastaajien toiveet välittäjien toiminnalle tulevaisuudessa

Kuusi seitsemästä vastaajasta halusi välittäjän tuovan omia ideoitaan esille. Yksi perusteli asian sillä, että usein omille tiloilleen tulee sokeaksi, jolloin ulkopuolelta tulevat näkemykset ovat tervetulleita. Hänen mielestään välittäjät voisivat myös tehdä enemmän töitä palkkionsa eteen. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että välittäjä ja päämies voisivat olla enemmän yhteyksissä toisiinsa. Yksi haastateltava ottaisi mielellään vastaan ideoita ongelmakohteisiin liittyen ja yksi päämies haluaisi aktiivisempaa otetta välittäjältä. Välittäjän tulisi palvella asiakasta mahdollisimman monipuolisesti löytämällä asiakkaan oikeat tarpeet ja niitä vastaavat tilat. Yksi päämies totesi, että olisi mukavaa, jos vuokrasopimusluonnokset tulisivat suoraan välittäjältä, mutta hän tuli kuitenkin siihen tulokseen, että hänen on helpompi hoitaa asia itse. Yksi vastanneista oli sitä mieltä, että välittäjällä on aika hyvät käsitykset siitä, mikä tyylinen yritys tiettyyn tilaan voisi soveltua.

## 6.2 Haastattelu liikekeskusten kauppakeskuspäälliköille

Kyseisessä luvussa tutkimuksen suorittaja purkaa liikekeskuksille suunnattujen haastattelujen vastaukset jaoteltuina omiin ryhmiinsä. Tutkimukseen osallistui kaksi liikekeskusta. Toinen haastateltavista yrityksistä vastasi kaikkiin kysymyksiin (10 kpl) ja toinen vain osaan kysymyk-

sistä (8 kpl). Haastattelulomake löytyy opinnäytetyön liitteenä, Liite 3. Haastatteluja saatiin vain kaksi, vaikka tarkoituksena oli saada 3-5 kauppakeskusten haastattelua. Suuria yleistyksiä tuloksista ei voi tehdä, mutta kummatkin vastaajista hallinnoivat pääkaupunkiseudulla isoja kauppakeskuksia, joten jotain suuntaa antavia vastauksia haastatteluissa saatiin.

### Yritysprofiili

Haastateltavat yritykset (2 kpl) toimivat kauppakeskusalalla. Haastateltavat olivat nimikkeeltään kauppakeskuspäälliköitä. Ensimmäisellä heistä hallinnoinnissaan oli yksi kauppakeskus ja toisella kaksi kauppakeskusta. Ensimmäinen haastateltava oli toiminut alalla 35 vuotta ja toinen 11 vuotta. Liikevaihtoluokaltaan molemmat yritykset olivat suuria eli liikevaihto ylittää 50 miljoonaa euroa.

### Nykyinen yhteistyö välitysyriyten kanssa

Ensimmäinen haastateltava kertoi yrityksen tekevän yhteistyötä välittäjien kanssa, mutta yhteydenotot tulevat pääosin välittäjien omasta aloitteesta. Välittäjät ottavat yhteyttä, jos heillä on asiakkaana yritys, joka haluaisi tulla katsomaan tiloja ja olisi kiinnostunut vuokraamaan sen. Kyseinen kauppakeskus ei kuitenkaan maksa palkkiota välittäjille. Vastaaaja kertoi, että noin 10 % asiakkaista tulee välittäjien kautta. Haastateltava kertoi myös, että heidän yrityksensä on käyttänyt välittäjiä omasta toimeksiannostaan omien toimistojen uudelleenvuokraamiseksi. Toinen haastateltavista vastasi, ettei heidän kauppakeskuksensa tee yhteistyötä välittäjien kanssa. Koko kauppakeskuksen elinaikana vain yksi liike on tullut välittäjien kautta.

### Vuokralaisedustus- mallin tunnettuus vastaajien keskuudessa

Haastateltavilta kysyttiin olivatko he aikaisemmin kuulleet vuokralaisedustus-mallin mukaisesta välitystoiminnasta. Vastaajista kumpikaan ei ollut kuullut kyseisestä mallista aikaisemmin, ainakaan paljon. Toinen vastaajista kertoi joskus keskustelleensa välittäjien kanssa vuokralaisedustus-mallintapaisesta toiminnasta. Tässä vaiheessa haastattelija kertoi pääpiirteissään vuokralaisedustus-mallin mukaisesta toiminnasta haastateltaville.

### Yhteistyön tehokkuus välittäjien kanssa välityspalkkion siirtyessä liiketilanhakijoille

Ensimmäinen vastaajista ei nähnyt suurta eroa nykyiseen tilanteeseen, vaikka liiketilanhakijat maksaisivatkin välityspalkkion. Välittäjät tuovat heille asiakkaita ja asiakkaat maksavat välityspalkkion välittäjälle itse. Toinen vastaaja ei nähnyt omassa tapauksessaan asiasta mitään

hyötyä, sillä välitysyhteistyö välitysyriyten kanssa ei kuulu hänen yrityksensä toimintatapoihin.

#### Kokevatko vastaajat yrityksensä hyötyvän vuokralaisedustus- mallista

Ensimmäisen haastateltavan mielestä heidän yrityksensä hyötyisi vuokralaisedustus-mallista siten, että mahdollinen vuokralainen voisi olla hivenen aktiivisempi tässä tapauksessa välittäjän kautta. Toinen kauppakeskus ei tehnyt yhteistyötä välittäjien kanssa, mutta vastasi kysymyksiin ja mietti asiaa muiden kannalta. Hänen mielestään uuden ketjun tullessa Suomeen ulkomailta, on hyvä olla suomalainen edustaja, koska se helpottaisi tiedonvälitystä kaikkien välillä.

#### Välityspalkkion siirtyminen liiketilan hakijoille - miten halukkaita liikekeskukset ovat tulemaan asiakkaita vastaan?

Tähän kysymykseen vastasi vain toinen haastateltavista. Vastajan mielestä kysymykseen ei voi vastata suoraan, sillä kaikki riippuu itse neuvottelutilanteesta. Joissain tapauksissa vuokran hinnassa on tietty neuvotteluvara, mutta jos esimerkiksi taloudellinen tilanne on heikko, ei neuvotteluissa voi joustaa. Vastaja kuitenkin tiivisti, että jokainen neuvottelu on tapauskohtainen tilanne.

#### Lisäarvoa tuottavat palvelut, joita välitysyriitys voisi liikekeskuksille tarjota

Haastattelija tarjosi vastaajille seuraavia esimerkkejä:

- markkinointi
- neuvottelut
- asiakasyriyten laadun valinta
- markkinoiden kysynnän hahmottaminen

Vastaajilla oli mahdollisuus myös ehdottaa omia näkemyksiään.

Tähän kysymykseen vastasi vain toinen haastateltavista. Vastajan mielestä välittäjä voisi nopeuttaa koko prosessia ja saada asiat etenemään nykyistä nopeammin. Hän kertoi myös, että yritys voisi vuokrata omia tilojaan eteenpäin välittäjien avulla.

Muuttuvatko vastaajien mielestä myynnin, markkinoinnin ja muun yhteistyön tarpeet, kun vertaillaan parhailla paikoilla sijaitsevia liikekeskuksia ja asuinalueiden pieniä ostoskeskuksia?

Haastateltavista kummatkin vastasivat kysymykseen. Ensimmäisen vastaajan mielestä tarpeet poikkeavat ratkaisevasti, jos on kyse suurista liikekeskuksista ja pienemmistä paikallisista ostospaikoista. Hyvillä paikoilla on tärkeintä, että asiakkaalle löytyy sopiva tila. Tässä tilanteessa vuokraus riippuu siitä, paljonko liiketilan hakija on valmis maksamaan tilasta. Vastaajan mielestä pienemmissä ostoskeskuksissa välittäjien rooli voi olla taas ratkaisevassa asemassa. Välittäjä voi olla juuri se henkilö, joka saa tilan menemään, sillä välittäjä voi osata puhua tilan asiakkaalle huolimatta esimerkiksi pienistä vioista, joita tilassa on. Toinen vastaajista kertoi, että ns. kivijalkamyymälöiden osalta yhteistyötä välittäjien kanssa tarvitaan enemmän. Isoilla kauppakeskuksilla on puolestaan omat vuokraorganisaatiot, omat asiakaskontaktit ja oma vuokraussysteemi. Tällöin välittäjän merkitys ei ole niin suuri kuin pienemmissä ostoskeskusvuokrausasioissa.

Tyhjien liiketilojen ja niihin jonottavien yritysten määrä

Vastaajilta kysyttiin, paljonko heidän tiloihinsa on hakijoita. Ensimmäinen haastateltava kertoi kyselyitä heidän tiloihinsa tulevan päivittäin. Kauppakeskuksella ei ole mitään jonotussysteemiä, mutta heillä on lista yrityksistä, jotka tarvitsevat tilaa. Ja jos jokin tila vapautuu, on yrityksellä lähes heti tiedossa, kenelle tilaa voisi tarjota ja kenen kanssa siitä voisi lähteä neuvottelemaan. Toinen vastaajista kertoi, että tiloja odottaa tällä hetkellä vähintään 100 yritystä. Liiketilan vapauduttua katsotaan, mikä liike toisi asiakkaalle eniten lisäarvoa ja sen perusteella lähdetään neuvottelemaan eri liikepaikkahakijoiden kanssa. Kyseisellä kauppakeskuksella ei myöskään ole minkäänlaista jonotussysteemiä. Haastateltavia pyydettiin myös arvioimaan kauppakeskuksissa tyhjinä olevien liiketilojen määrän prosentuaalisesti ja molemmat vastasivat määräksi 0 %.

### 6.3 Haastattelu liikepaikan hakijoille

Tässä luvussa tutkimuksen tekijä avaa liikepaikkahakijoille suunnatut haastattelujen tulokset. Liikepaikan hakijoiden tutkimukseen vastasi viisi liikeyritystä. Jokainen haastateltavista vastasi kaikkiin kysyttyihin kysymyksiin (8kpl). Haastattelulomake löytyy opinnäytetyön liitteenä, Liite 2.

### Asiakasprofiili

Haastateltavista neljä oli yrityksen toimitusjohtajia ja yksi oli asemaltaan kauppapaikkapäällikkö. Haastateltavien yritykset toimivat seuraavilla aloilla:

- vaatteiden vähittäiskauppa sekä muodin valmistus ja myynti
- vaatteiden vähittäismyyntikauppa x 2
- jalkineiteollisuus
- erikoistavarakauppa.

Yrityksen koko mitattiin työntekijöiden lukumäärällä ja tulokset jakautuivat seuraavasti:

- kolme yritystä edusti pientä yritystä (0-50 työntekijää)
- kaksi yritystä edusti suurta yritystä (enemmän kuin 250 työntekijää).

Yritykseltä kysyttiin myös sen liikevaihtoluokka. Vastaukset jakautuivat seuraavasti:

- kolme yritystä oli liikevaihdoltaan pieniä (0-10 miljoonaa euroa)
- yksi yritys oli liikevaihdoltaan keski-suuri (10- 50 miljoonaa euroa)
- yksi yritys oli liikevaihdoltaan suuri (yli 50 miljoonaa euroa).

### Vastaajien näkemykset nykyisestä toimitilavälityksestä

Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään nykyisestä toimitilavälityksestä yleisesti. Kaikki heistä vastasivat kysymykseen. Kaksi haastateltavista kertoi, että useimmin välittäjät ottavat heihin yhteyttä ja tarjoavat jotain tilaa. Kummatkin yritykset ovat myös kyselleet jonkin verran toimitiloja itse ja käyttäneet konsultaatioapua. Toinen haastateltavista mainitsi vielä, että harvoin vain löytyy sopivaa tilaa ja toinen heistä kertoi, että välitystoiminta toimii kohdallisesti. Yksi vastaajista sanoi, ettei ole koskaan käyttänyt välittäjää, koska yrityksellä on luottoihmiset, joille tarpeen tullen soitetaan. Välittäjiltä voi kuitenkin tulla joskus yhteydenottoja. Yhden vastaajan mielestä toimitilavälitys toimii ihan hyvin eikä siinä ole mitään valittamista. Hyviä kauppapaikkoja on vain liian vähän. Yksi vastaajista kertoi, että toiminta on välillä ehkä enemmän esittelevää ja aina ei ajatella toiminnassa asiakkaan parasta.

### Vastaajien odotukset toimitilavälitysprosessilta ja välittäjältä

Haastateltavilta kysyttiin heidän odotuksiaan toimitilavälitysprosessilta ja itse välittäjältä. Kaksi vastaajista kertoi odottavansa ammattitaitoista toimintaa ja keskustelukumppania. Toinen heistä lisäsi, että välittäjällä on hyvät kontaktit ja hän tuntee kaupungin paremmin, jolloin oikeat asiat tulevat kerrotuksi. Toinen taas kertoi, että yritys toimii useimmiten suoraan kiinteistöyhtiöiden, kauppakeskusten ja tilojen omistajien kanssa.

Yksi vastaajista sanoi, että jos hänellä on jotain mielessä, hän ottaa itse yhteyttä. Yksi taas halusi vain, että välittäjät löytäisivät yritykselle sopivat tilat. Yksi haastateltavista kertoi, että hän odottaa välittäjältä rehellistä toimintaa ja haluaa tietää kenen kanssa yritys on tekemisissä ja keitä ovat muut osapuolet koko prosessissa.

Ennen seuraavia kysymyksiä haastattelija selitti toimitilavälityksen nykymallin ja vuokralaisedustus-mallin keskeisimmät erot. Katso Kuvio 1 ja Kuvio 2 (sivut 9 ja 10).

#### Vastaajien mielteitä välityspalkkion maksamisesta

Haastateltavilta kysyttiin, olisivatko he valmiita maksamaan välityspalkkion yrityksen etujen mukaisesta palvelusta. Haastateltavista kaksi vastasi kyllä, ja toinen heistä lisäsi, että onnistuneesta palvelusta voi aina maksaa. Kaksi muuta vastaajat kertoivat, että he olisivat mahdollisesti valmiita maksamaan välityspalkkion. Toisen heistä mielestä varsinkin silloin he voisivat maksaa, jos siitä olisi yritykselle jotain taloudellista hyötyä. Yksi vastaajista kertoi, että joskus välityspalkkiota joutuu maksamaan jo nyt, mutta ei mitään suuria summia. Hän kertoi myös, että yritys voisi maksaa välityspalkkion pakosta, mutta ei maksaisi samanlaisia määriä kuin nykyisten päämiesten maksamat palkkiot ovat.

#### Vastaajien kolme syytä käyttää välitysyritystä

Haastateltavia pyydettiin kertomaan kolme syytä, miksi he käyttäisivät toimitilavälitysyritystä. Vastaajista neljä kertoi, että sillä säästäisi omaa aikaa. Yksi heistä kertoi myös kahdeksi muuksi syyksi myös sen, että koko prosessi nopeutuisi ja välittäjä tuntee kaupungin paremmin, jolloin hän tietää miten siellä toimitaan ja missä paikkoja saattaisi olla. Toinen taas vastasi muiksi syiksi välittäjien suhteet ja asiantuntemuksen. Kolmas kertoi myös toiseksi syyksi välittäjän kokemuksen ja taloudellisen hyödyn. Neljäs taas vastasi helppouden ja sen, että jos liiketilapaikkoja ei ole tarjolla tai ei itse ole löytänyt mitään. Yksi haastateltavista kertoi tarvitsevänsä välittäjää vain oman liiketilansa jälleenvuokraamiseen.

#### Vastaajien kiinnostuneisuus lisäarvopalveluja kohtaan

Seuraava taulukko (ks. 35) kuvastaa vastaajien kiinnostuneisuutta lisäarvopalveluille. Kaikki viisi vastaajaa vastasivat tähän kohtaan. Osaa vastaajista oheispalvelut kiinnostivat erittäin paljon ja osalle niillä ei ollut niin suurta merkitystä. Tämä johtuu osaksi siitä, että liikeyrityksillä on usein omasta takaa tämän tyyliä palveluja.

Remontti- ja myymäläkalusteiden kokoamispalvelut - kohdassa yhtä vastaajista palvelut kiinnostivat harvoin ja yhtä vastaajaa joskus. Kaksi vastaajista oli kiinnostuneita kyseisestä palvelusta ja yhtä haastateltavaa palvelu kiinnosti erittäin paljon.

Valaistus- ja niiden huoltopalvelut kiinnostivat kahta vastaajaa harvoissa tapauksissa. Yhtä vastaajaa kiinnosti tällainen palvelu jossain tilanteissa. Yhtä haastateltavaa valaistuspalvelut kiinnostivat paljon ja toista erittäin paljon.

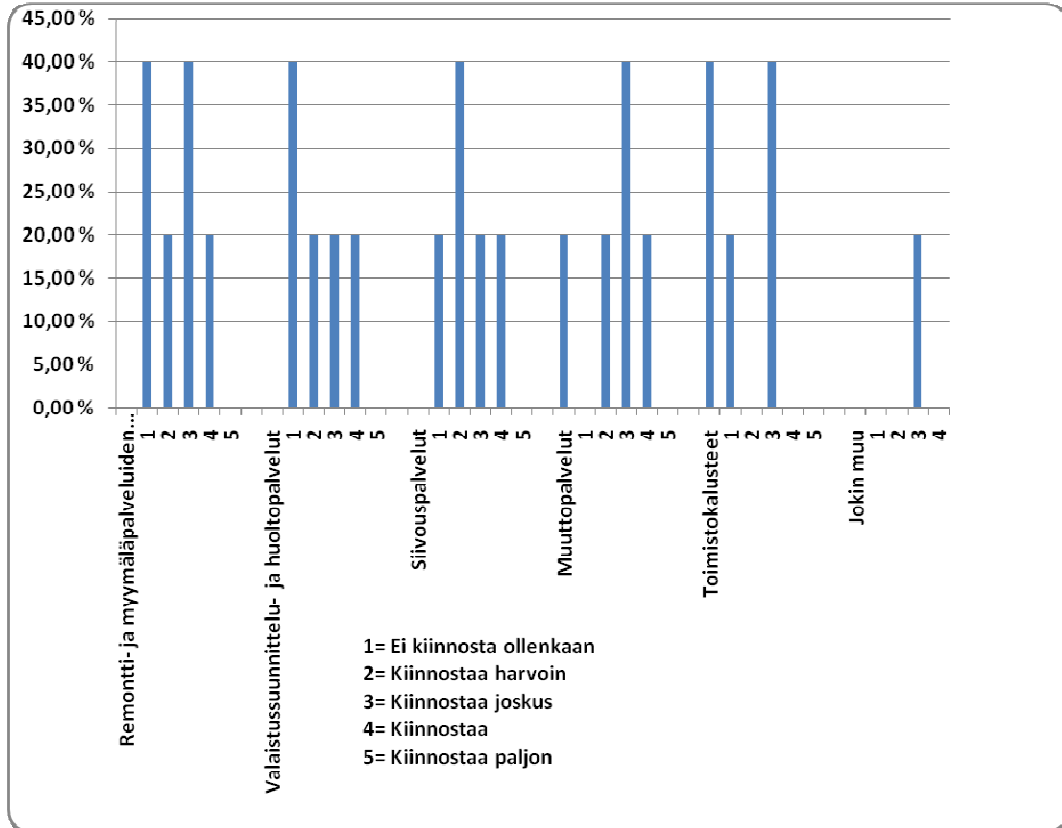
Siivouspalvelut kiinnostivat vastaajia jonkin verran. Kahta vastaajista palvelu kiinnosti jonkin verran ja yhtä vain harvoin. Yhtä vastaajaa siivouspalvelu kiinnosti paljon ja toista erittäin paljon.

Muuttopalvelut saivat vastaajilta osakseen kiinnostusta. Kahta vastaajaa palvelu kiinnosti paljon ja yhtä erittäin paljon. Yhtä vastaajaa muuttopalvelut kiinnostivat joskus ja vain yhtä ei ollenkaan.

Toimistokalustepalvelut eivät saaneet paljon kiinnostusta osakseen. Kaksi vastaajista vastasi, että kalusteet kiinnostavat heitä paljon. Kahta muuta vastaajaa ne eivät kiinnostaneet ollenkaan ja yhtä vain harvoin. Tästä saa siis kuvan, että heillä on ilmeisesti omasta takaa kalusteet ja aina niitä ei edes välttämättä tarvitse.

Vain yksi heistä vastasi viimeiseen kohtaan, joka oli jokin muu, mikä? Vastaaja ehdotti uudeksi palveluksi siivouspalvelun, jota käytettäisiin uuteen myymälään muuttaessa. Eli tila, johon ollaan muuttamassa, olisi täysin siivottu lattiasta kattoon ennen yrityksen sinne muutto.

Eniten haastateltavia vastauksien perusteella kiinnostivat remontti- ja myymäläkalusteiden kokoamispalvelut sekä muuttopalvelut. Vähiten vastaajia kiinnostivat toimistokalustepalvelut, jos ei oteta huomioon jokin muu, mikä -kysymystä koska kysymykseen vastasi vain yksi henkilö.



Kuvio 5, Vastaajien kiinnostuneisuus lisäarvopalveluja kohtaan

## 7 Aineiston yhteenveto

Tässä tutkimuksessa tutkittiin toimitilävälitysyriksen nykyisten päämiesten, potentiaalisten päämiesten sekä yrityksen asiakkaiden suhtautumista vuokralaisedustus-mallin mukaiseen välitystoimintaan. Tällä hetkellä tutkimuksen kohdeorganisaatio käyttää nykyistä toimitilävälitysmallia, jossa päämies maksaa välitysyrikselle välityspalkkion. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, olisiko yrityksen kannattavaa siirtyä vuokralaisedustus-mallin mukaiseen välitystoimintaan, jossa asiakas maksaa välitysyrikselle välityspalkkion.

Tutkimus suoritettiin kolmena eri kvalitatiivisena haastattelututkimuksena yhteensä 14 henkilölle. Haastateltavista seitsemän (7) oli toimitilävälitysyriksen nykyisiä päämiehiä. Asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita vastaajista oli yhteensä viisi (5) henkilöä. Mahdollisia päämiehiä eli kauppakeskusjohtajia haastateltavista oli kaksi (2) henkilöä.

### Nykyiset päämiehet

Nykyisten päämiesten haastattelun tärkeimpiä selvinneitä asioita oli se, että usea päämies ottaisi mielellään vastaan enemmän vuokralaisedustus-mallin mukaisesti hoidettuja asiakkaita, mutta he ovat myös tyytyväisiä siihen, että he maksavat välityspalkkion, kunhan vain saavat yritykselleen asiakkaita. Osa nykyisistä päämiehistä tunsi vuokralaisedustusmallin hyvin ja osa kuuli haastattelun ansiosta mallista ensimmäistä kertaa.

Nykyisten päämiesten haastattelujen avulla selvitettiin myös mitä mieltä päämiehet ovat toimitilavälityksen nykytilanteesta ja mitä lisäarvoa toimitilavälitysyrietykset tuottavat päämiesyrityksille. Nykyisistä päämiehistä suurin osa oli sitä mieltä, että nykyinen toimitilavälitysala toimii ihan hyvin. Joidenkin mielestä välitysyrietyksillä on vielä paljon parannettavaa. Tärkein lisäarvoa tuova asia välittäjiltä nykyisille päämiehille oli ehdottomasti uudet asiakkaat.

### Kauppakeskusjohtajat

Kauppakeskusten haastatteluissa tärkein selvinnyt asia oli se, että yhteistyö välittäjien kanssa riippuu täysin kauppakeskuksesta. Jotkut niistä tekevät yhteistyötä ja jotkut ei.

Liikekeskusten kauppakeskuspäälliköille tehtyjen haastattelujen avulla haluttiin selvittää ovatko kauppakeskukset valmiita välitysyhteistyöhön välittäjäyritysten kanssa, jos liikepaikanhakijat maksaisivat välityspalkkion sekä mitä lisäarvoa toimitilavälittäjät voisivat kauppakeskuksille tuoda. Haastatteluista selvisi, että yhteistyö välittäjien kanssa riippuu täysin kauppakeskuksesta ja sen toimintatavoista. Liikekeskusten haastattelussa välitysyrietyksen tuoman lisäarvon- kohtaan vastasi vain toinen haastateltavista ja hän oli sitä mieltä, että välittäjä voisi nopeuttaa koko toimitilanvuokraus prosessia ja mahdollisesti auttaa vuokraamaan omia tiloja eteenpäin.

### Liikepaikanhakijat

Liikepaikkahakijoiden haastatteluissa tärkein vastaus oli se, että suurin osa vastaajista oli halukkaita maksamaan välityspalkkion päämiesten puolesta, koska osa heistä tekee jo sitä. Osa oli valmis maksamaan palkkiota sen perusteella, että siitä voisi olla yritykselle enemmän hyötyä.

Liiketilanhakijoille suunnatuissa haastatteluissa pyrittiin selvittämään ovatko liiketilanhakijat valmiita maksamaan välityspalkkion heidän etujensa mukaisesta toimitilahausta sekä ovatko liiketilanhakijat kiinnostuneita lisäarvopalveluista. Lähes kaikki liikepaikanhakijat olivat val-

miita maksamaan välityspalkkion, koska useimmat tekevät sen jo nyt saadakseen tilan. Lisäarvopalvelut kiinnostivat suurinta osaa yrityksistä. Osalla yrityksistä oli jo kuitenkin omasta takaa kohdeorganisaation tarjoamat palvelut hoidossa. Eniten vastaajia kiinnosti remontti- ja myymäläkalusteiden kokoamispalvelut sekä muuttopalvelut.

## 8 Johtopäätökset

Tässä luvussa tutkimuksen suorittaja pohtii, mitä kohdeorganisaation selvinneiden tulosten perusteella pitäisi tehdä.

Koko tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää onko Suomen toimitilavälitysmarkkinoilla tilaa vuokralaisedustus-mallille. Nykyisten päämiesten haastattelussa kävi ilmi, että osa päämiehistä ottaisi vuokralaisedustus-mallin kaltaisia yhteydenottoja mielellään vastaan, se voisi jopa parantaa yhteydenottojen laatua. Osalle päämiehistä oli lähes sama mitä mallia käytetään, kunhan vain asiakkaita tulisi. Liiketilanhakijoista suurin osa oli valmiita maksamaan välityspalkkiota, mutta he maksavat sen usein jo nyt. Kauppakeskusten haastattelujen perusteella ei voi tehdä suurempia johtopäätöksiä, mutta voi sanoa yhteistyön välittäjien kanssa riippuvan täysin kauppakeskuksesta.

Avustavilla tutkimuskysymyksillä pyrittiin selvittämään jokaisen haastateltavan ryhmän kohdalla mitä lisäarvoa välittäjät voisivat vielä haastateltavien yrityksille tuoda. Nykyiset päämiehet antoivat paljon kehitysehdotuksia välittäjien toimintatapoihin, joihin tutkimuksen tekijän mielestä yrityksen tulisi kiinnittää huomiota ja sen pitäisi pyrkiä omassa työssään korjaamaan parannuksia vaativat asiat.

Liikepaikan hakijoiden haastattelussa selvisi, että he ovat valmiita maksamaan välityspalkkion välittäjälle, jos vain sopiva tila löytyy. Tutkimuksen suorittaja suosittelee, että suuremmat liiketilan vuokraukset yritys voisi hoitaa vuokralaisedustus-mallin mukaisesti. Liikepaikan hakijat olivat myös myönteisesti kiinnostuneita yrityksen tarjoamista oheispalveluista. Toimitilavälitysyrittäjien tulisi tarjota lisäarvoa tuottavia palveluitaan tutkimuksen tekijän mielestä rohkeasti kaikille asiakkaille.

Kauppakeskusjohtajien haastatteluissa ilmeni, että jotkut kauppakeskukset tekevät yhteistyötä, tosin jo vuokralaisedustus-mallin mukaisella tavalla. Tuloksista selvisi myös, että välittäjä voisi tuoda lisäarvoa työllään kauppakeskuksille nopeuttamalla koko vuokrausprosessia. Tutkimuksen tekijä suosittelee, että yritys ottaa kauppakeskuksiin rohkeasti yhteyttä ja ottaa selvää, onko yhteistyö mahdollista. Jos yritys saa asiakkaan sisään, kannattaa hoitaa koko vuokraus mallikelpoisesti, jolloin yhteistyö kauppakeskuksen kanssa tulevaisuudessa on ehkä helpompaa.

Yllättävää tuloksissa oli se, että nykyiset päämiehet ovat suhteellisen tyytyväisiä nykyiseen malliin. He kuitenkin haluaisivat jotain muutosta. Kun päämiehiltä kysyttiin välityspalkkion maksamisesta ja vuokralaisedustus-malliin siirtymisestä, he olisivat valmiita siirtymään vuokralaisedustus-mallin mukaiseen toimintaan, mutta he olivat myös valmiita maksamaan välityspalkkion tulevaisuudessakin. Näistä tuloksista tuli hieman ristiriitainen käsitys.

Tutkimuksen suorittajan mielestä koko aihetta voisi tutkia lisää ja vieläkin syvemmin, koska tavoitteiden mukaisia haastattelumääriä ei saatu toteutumaan. Vastausten perusteella tehdyt yleistyksen tulisivat olemaan luotettavampia, jos haastattelujen kohderyhmistä saataisiin suurempi otos. Asiakastaholta voisi tutkia myös kaikkien muiden toimitilojen hakijoita, jolloin saataisiin paras mahdollinen tulos sille, kannattaisiko vuokralaisedustus-mallia alkaa soveltaa toimitilavälitysyriityksen toimintaan.

Tutkimuksen tekijän mielestä Yritys X:n tulisi keskittyä saamaan oman paikkansa ensin nykyisellä toimitilavälitysmallin mukaisella menetelmällä. Kun yritys on vakauttanut oman paikkansa markkinoilla, se voisi harkita hoitavansa ainakin osan asiakkailta tulevista pyynnöistä vuokralaisedustus-mallin mukaisesti.

## Lähteet

- Bessom, R.M. 1973: Unique Aspects of Marketing of Services. Arizona Business Bulletin.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Maarit Tillman. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Maarit Tillman. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Jones Lang Lasalle. 2008. Suomen kiinteistömarkkina. Saatavissa [https://www.joneslanglasalle-finland.com/NR/rdonlyres/CD2A5C75-3732-4AA0-8FFB-CCCE33B6019/41074/Suomen\\_Kiinteist%C3%B6markkina\\_1\\_2008.pdf](https://www.joneslanglasalle-finland.com/NR/rdonlyres/CD2A5C75-3732-4AA0-8FFB-CCCE33B6019/41074/Suomen_Kiinteist%C3%B6markkina_1_2008.pdf). Luettu 10.12.2010.
- Leppänen, E. 2007. Asiakslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mäntyneva, M. & Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. WSOYpro Oy.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Kolmas painos. Porvoo: WSOY.
- Zeithaml, A. & Parasuraman, A. & Malhotra, A. 2002. Service Quality Delivery Through Web Sites: A critical review of Extant Knowledge. Academy of Marketing Science. Saatavissa. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=184802821&Fmt=6&clientId=29499&RQT=309&VName=PQD>. Luettu 10.5.2011.

### Julkaisemattomat lähteet:

- Päämiesten haastattelut tehtiin viikoilla 49/2010- 1/2011. Haastatteluja suoritettiin yhteensä 7 kpl, joista 5 kpl annettiin anonyymeinä:
- Hartikainen, O. & Rempsu, R. Päämiesten haastattelu. Haastattelu toteutettu 14.12.2010.
- Jalonen, H. & Rempsu, R. Päämiesten haastattelu. Haastattelu toteutettu 7.1.2011.
- Kauppakeskuspäälliköiden haastattelut suoritettiin viikoilla 13/2011- 14/2011. Haastatteluja suoritettiin yhteensä 2 kpl:
- Eklundh, L. & Rempsu, R. Kauppakeskusten haastattelu. Haastattelu toteutettu 29.3.2011.
- Kankaanranta, M. & Rempsu, R. Kauppakeskusten haastattelu. Haastattelu toteutettu 7.4.2011.

Liikepaikan hakijoiden haastattelut suoritettiin viikoilla 10/2011- 11/2011. Haastatteluja suoritettiin yhteensä 5 kpl, 3 kpl annettiin anonyymeinä. Loput kaksi haastattelua olivat seuraavat:

Mäki, J & Rempsu, R. Liikepaikkahakijoiden haastattelu. Haastattelu toteutettu 10.3.2011.

Petterson, M. & Rempsu, R. Liikepaikkahakijoiden haastattelu. Haastattelu toteutettu 10.3.2011.

## Taulukot

<u>Kuvio 1, Nykyinen toimitilavälitysmalli</u>	<u>9</u>
<u>Kuvio 2, Vuokralaisedustus-mallin mukainen, asiakkaan tarpeisiin perustuva toimitilavälitysprosessi</u>	<u>10</u>
<u>Kuvio 3, Markkinointiprosessin vaihto- ja suhdenäkökulma</u>	<u>15</u>
<u>Kuvio 4, Haastattelujen eteneminen</u>	<u>22</u>
<u>Kuvio 5, Vastaaajien kiinnostuneisuus lisäarvopalveluista</u>	<u>34</u>

Liite 1 Nykyisten päämiesten haastattelulomake

Haastattelututkimus

PÄÄMIESKYSELY

## 1. YRITYSPROFIILI

- 1) Haastateltavan nimi \_\_\_\_\_
- 2) Yritys \_\_\_\_\_
- 3) Toimiala \_\_\_\_\_
- 4) Yrityksen koko työntekijöiden määrällä mitattuna:  
pieni (0-50) keskisuuri (50-250) suuri (250->)
- 5) Liikevaihtoluokka:  
pieni (0-10milj.) keskisuuri (10milj.- 50 milj.) suuri(50milj. ->)
- 6) Haastateltavan asema yrityksessä \_\_\_\_\_
- 7) Kuinka kauan olette olleet yrityksen palveluksessa/alalla vastaavissa tehtävissä? \_\_\_\_\_

2. Mitä mieltä olette nykyisestä välitystoiminnasta?
3. Kuinka hyvin tunnette Vuokralaisedustus-mallin, jota usein käytetään kansainvälisesti välitystoiminnassa?
  4. Mitä mieltä olette tämänhetkisestä mallista, jossa päämies maksaa välittäjälle välityspalkkion?
  5. Tulisiko markkinoita kehittää vuokralaisedustus-mallin suuntaan myös Suomessa?
  6. Mitä koette etuna Vuokralaisedustus-mallista asiakkaalle?
  7. Mitä koette etuna omalle yrityksellenne Vuokralaisedustus-mallista?
  8. Miten näkisitte, että malli vaikuttaisi omaan työhönne? Koetteko sen esimerkiksi jonkinlaisena uhkana?
9. Mikäli asiakkaat ovat valmiita maksamaan välittäjälle välityspalkkion, oletteko te valmiita tulemaan asiakasta vastaan? Esimerkiksi olisitteko valmiita antamaan asiakkaalle rahallista hyötyä antamalla esim. vuokravapaita kuukausia?
10. Olisitteko valmiita osallistumaan markkinoiden muuttamisessa tämän mallin suuntaan?
11. Miten näkisitte, että pääkaupunkiseudulla olevat tyhjät toimitilat saataisiin vuokrattua nopeammin ja tehokkaammin?
  12. Onko tyhjiä toimitiloja teistä liikaa?
13. Mikä on teille keskeisin lisäarvo toimitilavälitysyrityksiltä?
  14. Prosentuaalisesti arvioituna, kuinka suuri osa asiakkaista teille tulee toimitilavälittäjien kautta? Ja miten tämä on muuttunut vuosien aikana?(Vapaaehtoinen vastaus)
  15. Miten näette että välittäjät pystyvät innovoimaan ja palvelemaan asiakasta tuoden sillä tavoin lisäarvoa yrityksellenne sekä asiakkaalle?
  16. Haluaisitteko että välittäjällä olisi enemmän ideoita/innovaatioita omiin kohteisiinne liittyen?

## Liite 2 Liikepaikanhakijoiden haastattelulomake

## Haastattelututkimus

## LIIKEPAIKKAHAKIJOIDEN KYSELY

## 1. Asiakasprofiili

- 1) Haastateltavan nimi \_\_\_\_\_
- 2) Yritys \_\_\_\_\_
- 3) Haastateltavan asema yrityksessä \_\_\_\_\_
- 4) Toimiala \_\_\_\_\_
- 5) Yrityksen koko työntekijöiden lukumäärällä mitattuna:  
 Pieni(0-50)  Keskisuuri(50-250)  Suuri(>250)
- 6) Liikevaihtoluokka:  
 Pieni(0-10milj.)  Keskisuuri(10-50milj.)  Suuri(>50milj.)

## 2. Mitä mieltä olette nykyisestä välitystoiminnasta?

## 3. Mitä odotatte toimitilavälittäjältä ja millaisia odotuksia teillä on välitysprosessin suhteen?

## 4. KERTOMINEN NYKYMALLISTA

(Haastattelija avaa nykyistä välitystoiminnan muotoa.)

## 5. KERTOMINEN VUOKRALAISEDUSTUSMALLISTA

(Haastattelija kertoo vuokralaisedustus-mallista)

## 6. Olisitteko valmiita maksamaan välittäjälle välityspalkkion odotustenne mukaisesta palvelusta, jolloin välittäjä edustaisi puhtaasti yrityksenne etua?

- a) (VAIN EI VASTANNAILLE) Entä jos saisitte kiinteistönomistajalta esimerkiksi vuokravapaita kuukausia tai muutostöinä tilaan?

## 7. Voitteko luetella kolme seikkaa, miksi käyttäisitte toimitilavälittäjää liiketilan hakemiseen?

## 8. Mikäli välittäjä pystyisi tarjoamaan liitännäisiä lisäarvopalveluja (esimerkiksi tarjoushinnoin), olisitteko kiinnostunut seuraavista palveluista asteikolla 1-5:

1= Ei ollenkaan kiinnostunut, 5=Erittäin kiinnostunut

a) Remontti/Myymäläkalusteiden kokoamispalvelut	1	2	3	4	5
b) Valaistussuunnittelu/huoltopalvelut	1	2	3	4	5
c) Siivouspalvelut	1	2	3	4	5
d) Muuttopalvelut	1	2	3	4	5
e) Toimistokalusteet	1	2	3	4	5
f) Jokin muu, mikä? _____	1	2	3	4	5

## Liite 3 Liikekeskusten haastattelulomake

## Haastattelututkimus

## LIIKEKESKUKSET

## 1) YRITYSPROFIILI

- 1) Haastateltavan nimi \_\_\_\_\_
- 2) Yritys \_\_\_\_\_
- 3) Toimiala \_\_\_\_\_
- 4) Montaanko kauppakeskusta yrityksenne hallinnoi? \_\_\_\_\_
- 5) Liikevaihtoluokka:  
 pieni (0-10milj.)  keskisuuri (10milj.- 50 milj.)  suuri(50milj. ->)
- 6) Haastateltavan asema yrityksessä \_\_\_\_\_
- 7) Kuinka kauan olette olleet yrityksen palveluksessa/alalla vastaavissa tehtävissä?  
 \_\_\_\_\_

- 2) Teettekö tällä hetkellä minkäänlaista yhteistyötä välittäjien kanssa?
  - a) Jos teette, niin millaista? Ja kuinka suuri osa asiakkaistanne tulee toimitilavälittäjien kautta?
- 3) Tunnetteko Vuokralaisedustus-mallin, jota usein käytetään kansainvälisesti välitystoiminnassa?
- 4) Jos tilanhakija maksaisi vuokralaisedustusmallin mukaisesti välityspalkkion, näkisittekö, että yhteistyö välittäjien kanssa olisi tehokkaampaa?
- 5) Mitä näkisitte hyötyinä yrityksellenne tämänkaltaisesta yhteistyöstä? Mitä positiivista tai negatiivista näkisitte asiassa?
- 6) Mikäli asiakkaat ovat valmiita maksamaan välittäjälle välityspalkkion, oletteko te valmiita tulemaan asiakasta vastaan? Olisitteko esimerkiksi valmiita antamaan asiakkaalle rahallista hyötyä antamalla vuokravapaita kuukausia tai muita etuja?
- 7) Olisiko jotain teille lisäarvoa tuottavia palveluita, joita välittäjät voisivat tarjota? Esimerkiksi markkinoinnissa, neuvotteluissa, asiakasyritysten laadun valinnassa tai markkinoiden kysynnän hahmottamisessa?
- 8) Prosentuaalisesti arvioituna, paljonko teiltä löytyy tyhjiä liiketiloja tällä hetkellä? (Vapaaehtoinen vastaus)
- 9) Muuttuvatko myynnin, markkinoinnin, yhteistyö välittäjien kanssa yms. tarpeet, kun vertaillaan parhailla paikoilla sijaitsevia liikekeskuksia ja esimerkiksi asuinalueiden pieniä kauppakeskuksia?
- 10) Onko teillä yrityksiä jonottamassa tiloihinne ja jos on, osaatteko arvioida kuinka paljon?