

ASIAKKUUDEN MENESTYS- JA UHKATEKIJÄT RAKENNUSHANKKEESSA

Jukka Pekkanen



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

ASIAKKUUDEN MENESTYS- JA UHKATEKIJÄT RAKENNUSHANKKEESSA

Jukka Pekkanen

Tekniikan tohtorin tutkinnon suorittamiseksi laadittu väitöskirja, joka esitetään Teknillisen korkeakoulun Rakennus- ja ympäristötekniikan osaston luvalla julkisesti tarkastettavaksi korkeakoulun luentosalissa R1 joulukuun 16. päivänä 2005, klo 12.

Helsinki University of Technology
Department of Civil and Environmental Engineering
Laboratory of Construction Economics and Management

Teknillinen korkeakoulu
Rakennus- ja ympäristötekniikan osasto
Rakentamistalouden laboratorio

Editor:

Dr. Arto Saari
Helsinki University of Technology
Construction Economics and Management
P.O. Box 2100
FIN-02015 HUT
FINLAND
E-mail: arto.saari@hut.fi

Orders:

Helsinki University of Technology
Construction Economics and Management
P.O. Box 2100
FIN-02015 HUT
URL: <http://www.rta.tkk.fi>
Tel. +358 (9) 451 3743
Fax +358 (9) 451 3758
E-mail: leena.honkavaara@hut.fii

© 2005 Jukka Pekkanen and Helsinki University of Technology
Construction Economics and Management

Cover picture by Jukka Pekkanen

ISBN 951-22-7932-0
ISBN 951-22-7933-9 (pdf)
ISSN 1795-2700

Picaset Oy
Helsinki 2005
1. edition

TEKNILLINEN KORKEAKOULU PL 1000, 02015 TKK, http://www.tkk.fi	VÄITÖSKIRJAN TIIVISTELMÄ
Tekijä	Jukka Pekkanen
Väitöskirjan nimi Asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät rakennushankkeessa	
Käsikirjoituksen jättämispäivämäärä 5.9.2005	Väitöstilaisuuden ajankohta 16.12.2005
<input checked="" type="checkbox"/> Monografia	<input type="checkbox"/> Yhdistelmäväitöskirja (yhteenveto+erillisartikkelit)
Osasto Laboratorio Tutkimusala Vastaväittäjä(t) Työn valvoja	Rakennus- ja ympäristötekniikan osasto Rakentamistalouden laboratorio Rakentamistalous Prof. Harri Haapasalo Prof. Jouko Kankainen
<p>Tiivistelmä</p> <p>Hyvä asiakkuus on edellytyksenä liiketoiminnan kannattavuudelle ja pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostumiselle. Rakennushankkeessa asiakkuudelle tyypillisenä erityispiirteenä on moniulotteinen asiakkuuskenttä. Palvelun tarjoaa laaja toimitusverkosto, ja rakennushankkeen tilaaja ja tilojen loppukäyttäjät ovat usein eri organisaatioista. Lisäksi rakentamiselle on tyypillistä projektiluonteisuus, jossa sekä osapuolet että lopputuote vaihtuvat.</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin hyvän asiakkuuden muodostumisen uhka- ja menestystekijät rakennushankkeessa sekä näihin liittyen toimintatapamuutokset, joilla voidaan tukea hyvän asiakkuuden muodostumista. Tutkimuksen metodinen lähestymistapa on kvalitatiivinen, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja workshop-työskentelyjä. Aineiston keruussa kohdeyrymänä olivat kokeneet toimitilarakennushankkeiden tilaajien ja urakoitsijoiden asiantuntijat. Haastattelut ja workshopit toteutettiin keväällä 2005.</p> <p>Tutkimuksen merkittävimpana uutuusarvona on rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden tunnistaminen. Tutkimuksen tulokset antavat tietoa asioista, jotka tukevat ja uhkaavat hyvän asiakkuuden syntyä rakennushankkeessa. Tärkeimmät asiat, joihin rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät liittyvät ovat hankkeen osaprosessien yhteensovittaminen, kustannus-, aikataulu- ja laatutavoitteiden saavuttaminen, loppuasiakkaan eli tilojen käyttäjän tarpeiden huomioon ottaminen sekä luottamus, vuorovaikutus ja vastuunjaon selkeys osapuolten välillä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että rakennushankkeen hyvän asiakkuuden syntyedellytysten parantaminen edellyttää nykyistä parempaa kokonaisprosessin hallintaa. Kehitystoimenpiteinä esitetään joukko suosituksia, jotka kohdistuvat rakennushankkeen sopimuskokonaisuuden, toteutusmuotokohtaisesti osaprosessien yhteensovittamisen sekä osapuolten välisten yhteistyömenettelyiden ja tiedonvaihdon kehittämiseen.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapa tarjoaa rakennusalalle uuden näkökulman rakentamisprosessin kehittämiseen. Tutkimuksen merkitys rakennushankkeen asiakaslähtöisyyden parantamistyössä on keskeinen, ja tuloksia hyödyntämällä voidaan tukea hyvää asiakkuutta rakennushankkeissa. Esitetyt kehitystoimenpiteet ovat konkreettisia, ja useilla niistä on vaikutusta samoihin asiakkuuden menestys- tai uhkatekijöihin ja siten toisiaan tukeva vaikutus. Esitetyt toimenpiteet kohdistuvat kokonaisvaltaisesti rakennushankkeen kaikille organisaatiotasolle.</p>	
Asiasanat	asiakkuus, rakennushanke, menestystekijät, uhkatekijät, toteutusmuodot
Sivumäärä	169
ISBN (painettu)	951-22-7932-0
ISBN (pdf)	951-22-7933-9
ISSN (painettu)	1795-2700
ISSN (pdf)	
Julkaisija	TKK Rakentamistalouden laboratorio
Painetun väitöskirjan jakelu	TKK Rakentamistalouden laboratorio
Luettavissa verkossa osoitteessa http://lib.tkk.fi/Diss/2005/isbn9512279339	

HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY P.O.Box 1000,FIN- 02015 TKK, http://www.tkk.fi		ABSTRACT OF DOCTORAL DISSERTATION	
Author		Jukka Pekkanen	
Name of dissertation Threats and Opportunities with Customer Relationships in Construction Projects			
Date of manuscript 5.9.2005		Date of dissertation December 16, 2005	
<input checked="" type="checkbox"/> Monograph <input type="checkbox"/> Article dissertation (Summary+original articles)			
Department		Civil and Environmental Engineering	
Laboratory		Construction Economic and Management	
Field of research		Construction Management	
Opponents		Prof. Harri Haapasalo	
Supervisor		Prof. Jouko Kankainen	
<p>Abstract</p> <p>A sound customer relationship is a prerequisite for profitable business operations and the establishment of long-term cooperation. A special feature of construction projects is that a customer relationship is typically characterized by multi-party involvement. The required service is provided by an extensive network of suppliers, and the developer and end-user of the premises are often different parties. Another distinctive feature of construction is that it consists of projects where the parties and final products keep changing.</p> <p>The present study was carried out to identify the factors that may, on one hand, promote and, on the other, undermine the establishment of a good customer relationship in a building project, including the required changes in the operating procedures that could contribute to the formation of such a relationship. Methodologically, the approach employed in the study was qualitative consisting of thematic interviews and workshops. When the data was gathered, the target group consisted of developers' and contractors' experts with extensive experience of office and business space projects. The interviews and workshops were conducted during the spring of 2005.</p> <p>The most important single finding of the study is the identification of the threats to, and opportunities for, the establishment of a good customer relationship. The results provide information about the factors that support or undermine the formation of a good customer relationship in the course of a construction project. The key issues affecting the quality of the customer relationship are the coordination of the sub-processes included in the project, attainment of the objectives in terms of costs, completion times, and quality, consideration of the needs of end-customer, i.e., the actual user of the premises, as well as mutual trust, interaction and the clarity with which the responsibilities between the individual parties are allocated. The findings suggest that the efforts to improve the potential for establishing a good customer relationship in a building project require better management of the total process. In order to enhance performance, a number of recommendations are made associated with the management of the project-related contractual framework, coordination of sub-processes according to the type of project involved, and improvement of cooperative procedures and the exchange of information between the parties.</p> <p>The approach used in the study offers a new perspective for developing the building process in the construction industry. The study can play an important role in the efforts to improve customer-orientation in building projects, and use can be made of the findings to support the creation of a good customer relationship. The recommendations for improvement are tangible and many of them relate to the same threats or opportunities associated with the enhancement of the customer relationship, and so they can have a mutually reinforcing effect. The suggested measures target all the organisational levels involved in a construction project.</p>			
Keywords: customer relationships, construction project, threats and opportunities, delivery methods			
Number of pages 169		ISBN (printed) 951-22-7932-0	
ISBN (pdf) 951-22-7933-9		ISBN (others)	
ISSN (printed) 1795-2700		ISSN (pdf)	
Publisher		Laboratory of Construction Economic and Management	
Print distribution		Laboratory of Construction Economic and Management	
The dissertation can be read at http://lib.hut.fi/Diss/2005/isbn9512279339			

ALKUSANAT

Rakentamisprosessia on tutkittu ja kehitetty laajasti useista eri lähtökohdista. Rakentamisprosessissa tehokkuuden rinnalle yhä tärkeämmäksi tekijäksi on noussut prosessin asiakaslähtöisyys. Hyvä asiakkuus on edellytyksenä toiminnan taloudelliselle kannattavuudelle ja asiakassuhteen pitkäkestoisuudelle. Asiakkuuden hallinta on siten muodostunut palvelun tarjoajille keskeiseksi kilpailutekijäksi. Tämä tutkimus keskittyy rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden tunnistamiseen sekä siihen miten niitä voidaan torjua ja vahvistaa. Menestys- ja uhkatekijöiden tunnistaminen on tärkeää, jotta rakentamisprosessin toimintatapojen kehittäminen osattaisiin kohdistaa asiakkuuden vahvistamisen kannalta oikein.

Rakennushankkeissa asiakkuudenhallinnalle oman erityispiirteensä tuo asiakkuuden moniulotteisuus. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ensisijaisesti urakoitsijan ja tilaajan välistä asiakkuutta, ottaen kuitenkin huomioon tilaajan asiakkaina olevien loppukäyttäjien, hankkeeseen sijoittavan sekä pääurakoitsijan ohella palveluja tarjoavien muiden toimijoiden näkökulmat.

Lähtökohdan tutkimukselle ja väitöskirjan tekemiselle ovat luoneet lisensiaattityöni sekä ne lukuisat rakentamisprosessiin ja rakentamisen asiakkuuteen liittyvät tutkimushankkeet, joiden johtoryhmätyöskentelyyn ja ohjaukseen olen työtehtävieni kautta osallistunut. Työn tekemistä voi verrata mieluisaan harrastukseeni kestävyysjuoksuun. Aiheen kypsyttely ja perusaineiston kokoaminen on ollut usean vuoden rupeama, ikään kuin peruskunnon luomista. Aineiston jäsenyessä hahmottui myös työn lopullinen muoto, jonka toteuttamista voisi verrata sisukkaaseen pitkään loppukiriin. Nyt työ on kuitenkin maalissa ja väitöskirja on valmis.

Työn toteuttamiseen olen vuosien varrella saanut tukea ja kannustusta useilta henkilöiltä. Kaikkien vaikuttaneiden henkilöiden luetteleminen tässä yhteydessä on kuitenkin mahdotonta.

Erytisen kiitoksen haluan kohdistaa professori Jouko Kankaiselle työni ohjaamisesta sekä lukuisista rakentavista keskusteluista aiheen tiimoilta ja sen ulkopuolelta.

Kiitokset myös HTM Sami Kärnälle ja TkL, KTM Juha-Matti Junnoselle avusta haastatteluiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Sekä kiitokset kaikille tutkimuksen yhteydessä haastatetuille ja workshoppeihin osallistuneille henkilöille.

Lopuksi tahdon kiittää professori Eila Järvenpäättä sekä PhD Kauko Karvista heidän tärkeästä kontribuutiostaan väitöskirjani tarkastajina.

Helsinki, 4.11.2005

Jukka Pekkanen

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, RAJAUS JA TUTKIMUSOTE	5
2.1 TUTKIMUSHYPOTEESI	5
2.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	7
2.3 TUTKIMUKSEN RAJAUS	8
2.4 TUTKIMUSMENETELMÄ	9
2.5 TUTKIMUKSEN RAKENNE	13
3. ASIAKKUUS RAKENNUSHANKKEESSA	15
3.1 RAKENNUSHANKKEEN ASIAKASVERKOSTO	15
3.1.1 Asiakkuuden käsite	15
3.1.2 Asiakslähtöisen toimintatavan merkitys tilaajalle ja palvelun tarjoajalle	20
3.2 ASIAKASSUUNTAUTUNEISUUS RAKENNUSHANKKEEN TOIMINTATAPANA	23
3.2.1 Asiakassuuntautuneisuus liiketoiminnan ohjaajana	23
3.2.2 Asiakassuuntautuneisuuden vaikutukset liiketoimintaan	25
3.2.3 Toimenpiteitä asiakassuuntautuneen yrityskulttuurin luomiseksi	28
3.3 TIEDONVAIHTO ASIAKASSUHTEESSA	29
3.3.1 Rakennushankkeen osapuolet ja vuorovaikutus osapuolten välillä	29
3.3.2 Luottamuksen merkitys asiakkuudelle	31
3.4 RAKENNUSHANKKEEN TOTEUTUSMUODOT JA NIIDEN OMINAISUUDET	33
3.4.1 Yleisimpien toteutusmuotojen jaottelu suunnittelun hankintatavan perusteella	33
3.4.2 Rakennushankkeen toteutusmuotojen jaottelu	34
3.4.3 Toteutusmuotojen asiakaslähtöisyys	38
3.5 TOTEUTUSMUODON VALINTA JA VALINNAN MERKITYS ASIAKKUUDEN KANNALTA	39
3.5.1 Sisällöllinen ja ajallinen kattavuus	39
3.5.2 Toteutusmuodon vaikutukset rakennushankkeen asiakkuuksiin moniulotteisessa asiakkuuskentässä	40
3.5.4 Eri toteutusmuotojen käyttö toimitilarakentamisessa	44

3.6	ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTYMINEN RAKENTAMISESSA	46
3.6.1	Asiakaslähtöisyyden nykytila ja viimeaikainen kehitys	46
3.6.2	Asiakastarpeen haasteet asiakaslähtöisyydelle	46
3.6.3	Asiakaslähtöisyyden kehittämistarve	48
4.	TUTKIMUKSEN SUORITUSTAPA JA AINEISTO	51
4.1	TEEMAHAASTATTELUT	51
4.1.1	Haastatteluteemojen muodostaminen	51
4.1.2	Teemahaastatteluiden kohderyhmä	52
4.1.3	Case -hankkeiden esittely	53
4.1.4	Teemahaastatteluiden suoritus ja tulosten analysointi	54
4.2	TEEMAHAASTATTELUIDEN TULOSTEN SYVENTÄMINEN JA VERIFIOINTI WORKSHOPIEN AVULLA	57
4.2.1	Workshopit 1 ja 2	57
4.2.2	Workshop 3	58
5.	ASIAKKUUDEN MENESTYS- JA UHKATEKIJÄT HAASTATTELUIJEN JA WORKSHOPIEN PERUSTEELLA	60
5.1	YHTEENVETO ASIAKKUUDEN MENESTYS- JA UHKATEKIJÖISTÄ	60
5.2	TILAAJIEN NÄKEMYKSET ASIAKKUUDESTA JA TOIMINNAN ASIAKASLÄHTÖISYYDESTÄ	64
5.2.1	Avoin kommunikaatio	64
5.2.2	Systemaattinen tiedonvaihto	66
5.2.3	Yhteinen ongelmanratkaisu	67
5.2.4	Selkeästi määritellyt ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet	68
5.2.5	Osapuolten kyky saavuttaa asetetut tavoitteet	70
5.2.6	Molemminpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen	71
5.2.7	Epäselvät tai puutteelliset sopimukset	72
5.2.8	Yhteisten tavoitteiden puuttuminen	73
5.2.9	Heikko osaprosessien hallinta	74
5.2.10	Puutteellinen tiedonkulku ja yhteistyö	75
5.3	URAKOITSIJOIDEN NÄKEMYKSET ASIAKKUUDESTA JA TOIMINNAN ASIAKASLÄHTÖISYYDESTÄ	77
5.3.1	Avoin kommunikaatio	77
5.3.2	Systemaattinen tiedonvaihto	78
5.3.3	Yhteinen ongelmanratkaisu	80
5.3.4	Selkeästi määritellyt ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet	81
5.3.5	Osapuolten kyky saavuttaa asetetut tavoitteet	83
5.3.6	Molemminpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen	83
5.3.7	Epäselvät tai puutteelliset sopimukset	84
5.3.8	Puutteellinen tiedonkulku ja yhteistyö	85
5.3.9	Yhteisten tavoitteiden puuttuminen	86

6. MUUTOSTARPEET ASIAKKUUDEN MENESTYSTEKIJÖIDEN VAHVISTAMISEKSI JA UHKATEKIJÖIDEN TORJUMISEKSI	88
6.1 MUUTOSTARPEIDEN KOHDISTUMINEN	88
6.2 KESKEISTEN OSAPROSESSIEN OHJAUKSEN KEHITTÄMINEN JA YHTEENSOVITTAMINEN	89
6.3 SOPIMUSKOKONAISUUDEN KEHITTÄMINEN	94
6.4 YHTEISTYÖMENETTELYJEN JA TIEDONVAIHDON KEHITTÄMINEN	97
7. TOIMENPIDESUOSITUKSET ASIAKKUUDEN MENESTYSTEKIJÖIDEN VAHVISTAMISEKSI JA UHKATEKIJÖIDEN TORJUMISEKSI	102
7.1 SUOSITUSTEN KOHDISTUMINEN JA KÄYTTÖNOTTO	102
7.2 KESKEISTEN OSAPROSESSIEN OHJAUKSEN KEHITTÄMINEN JA YHTEENSOVITTAMINEN	105
7.3 SOPIMUSKOKONAISUUDEN KEHITTÄMINEN	110
7.4 YHTEISTYÖMENETTELYIDEN JA TIEDONVAIHDON KEHITTÄMINEN	115
7.5 TOIMENPIDESUOSITUSTEN YHTEENVETO	119
8. TULOSTEN ARVIOINTI	122
8.1 YHTEYS AIEMPIIN TUTKIMUKSIIN	122
8.1.1 Yhtäläisyydet ja erot asiakkuuden menestystekijöissä rakennusalan ja muiden teollisuudenalojen välillä	122
8.1.2 Tulosten vertailu aiempiin rakennusalan asiakkuutta koskeviin tutkimuksiin	124
8.2 TUTKIMUKSEN UUTUUSARVO JA VAIKUTTAVUUS	129
8.3 TOIMENPIDESUOSITUSTEN HYVÄKSYTTÄVYYS JA VAIKUTUKSET ASIAKKUUTEEN	130
9. TUTKIMUSMENETELMÄN ARVIOINTI	134
9.1 YLEISTÄ	134
9.2 TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI	134
9.2.1 Rakennevaliditeetti	135
9.2.2 Sisäinen validiteetti	135
9.2.3 Ulkoinen validiteetti	135
9.2.4 Tutkimusotteen valinta	138
9.3 TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI	138
9.3.1 Aineiston ja sen analyysin luotettavuus	139
9.3.2 Raportoinnin luotettavuus	140
9.3.3 Yleistettävyys	140
10. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	141
LÄHDELUETTELO	144
LIITTEET	153

1. JOHDANTO

Rakentaminen on palvelutoimintaa, jota kuvaa projektiluonteisuus, prosessimainen toiminta projekteissa sekä verkostoituneet toteuttajaresurssit. Projektitoiminnalle taas on tyypillistä toiminnan kertaluonteisuus hanketasolla, osapuolten jatkuva vaihtuminen ja toteutusorganisaation kokoonpanon muuttuminen. Toistuva osapuolten vaihtuminen asettaa erityisiä haasteita asiakkuuden ja asiakaslähtöisyyden luomiselle rakennushankkeissa.

Nopean teknologisen kehityksen seurauksena tuotteet, tuotanto ja palvelukonseptit eriytyvät ja erikoistuvat. Yritysten ja yhteisöjen strategiat perustuvat entistä useammin toimintamalliin, jossa vain avaintoimintojen kannalta välttämättömät resurssit pidetään itsellä. Suuntaus on seurausta ydintoimintoihin ja asiakkaisiin keskittymisestä, ja se mahdollistaa erottumisen pitkälle erikoistumisen ja hyvän asiakkuudenhallinnan avulla. Rakennusalan kannalta yritysten keskittyminen ydinosaamiseensa luo yhä useampia sellaisia yrityksiä, jotka tarvitsevat toimitiloja, mutta eivät halua itse rakennuttaa, omistaa tai ylläpitää niitä. Nämä ydinliiketoimintoihinsa keskittyvät yritykset ulkoistavat sekä kiinteistöjen omistamisen että rakennuttamisen ja itse ainoastaan käyttävät niitä.

Toimitiloja käyttävät tai niitä omistavat yritykset ovat rakennushankkeiden tilaajien asiakkaita. Asiakkaitensa eli rakennuksen käyttäjän ja omistajan tarpeiden tunnistaminen on oleellisen tärkeää hankkeen tilaajalle. Käyttäjän ja omistajan vaatimukset heijastuvat tilaajan välityksellä myös rakentamispalvelun tarjoajan ja tilaajan väliseen asiakassuhteeseen. Tässä moniulotteisessa asiakkuuskentässä tarvitaan palvelutarjontaa, joka vastaa asiakkuuden eri tasojen tarpeisiin.

Ydinosaamiseen keskittyminen merkitsee muutoksia myös rakennushankkeeseen osallisten yritysten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Sen lisäksi, että asiakkuus muuttuu moniulotteiseksi toimitilojen tilaajan, käyttäjän ja omistajan eriytyessä myös rakennushankkeen toimittajaverkostot monimutkaistuvat. Haluttujen kokonaisuuksien tuottamiseen tarvitaan aiempaa enemmän toimijoita. Yritysten keskittyessä ydinosaamiseensa myös yritysten välinen yhteistoiminta saa uusia muotoja. Yritykset muodostavat verkostoja, joiden kautta ne kykenevät lisäämään tuottavuuttaan parantamalla hankeprosessin hallintaa ja toimittamalla laajoja tuote- ja palvelukokonaisuuksia asiakkailleen. Tilaaajan välittömässä asiakassuhteessa olevan rakennusliikkeen haasteena on huolehtia, että palvelukokonaisuus vastaa asiakastarvetta.

Perinteisillä toimialoilla kuten rakennus- ja kiinteistöklusterissa yritysten kilpailukyky ja tuottavuus ovat perustuneet tyypillisesti tuotannon tehokkuuteen. Rakennusalalla tuotteiden ja järjestelmien hinta on ollut niiden ominaisuuksia merkittävämpi valintakriteeri asiakkaille. Yritysten on menestyäkseen kannattanutkin keskittyä pääasiassa tuotannon

kustannusten madaltamiseen. Kehitystoiminnan tavoitteena on ollut parantaa resurssien hintakilpailua luomalla edellytyksiä tuottaa sama laatutaso alhaisemmillä kustannuksilla rakennusprosessin ja lopputuotteen asiakaslähtöisyyden parantamisen sijasta. Tämän seurauksena rakennushankkeet onkin usein toteutettu tuotannon ehdoilla, eivätkä hankeprosessia tai lopputulosta ole ohjanneet ensisijaisesti asiakkaan tarpeet.

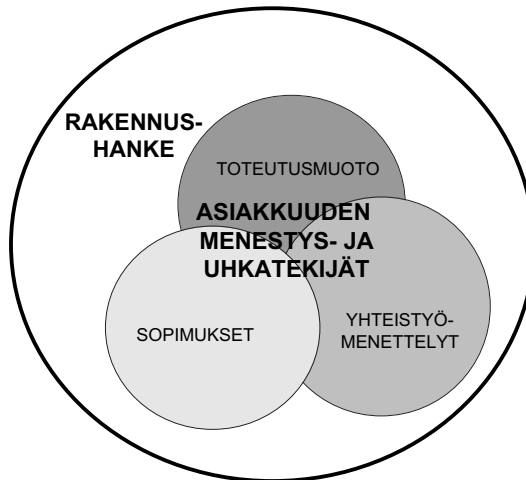
Osaamisintensiivisessä yhteiskunnassa asiakaslähtöisyys ja palveluliiketoiminta nousevat tärkeimmiksi kilpailueduiksi ohi tuotannon tehokkuuden. Yritysten hyvä kannattavuus ja pitkäaikaisten asiakkuussuhteiden muodostuminen ovat seurausta asiakkaiden odotusten täyttymisestä. Jotta asiakastarpeet kyetään täyttämään, on palvelun teknisen ja toiminnallisen laadun oltava tasapainossa asiakkaalle syntyvien kustannusten kanssa. Tällöin asiakas kokee palvelun tuottavan itselleen arvoa. Asiakaslähtöisyys kilpailutekijänä ei siten vähennä lopputuotteen teknisen toimivuuden merkitystä, vaan luo yhden vuorovaikutusulottuvuuden lisää tilaajan ja tuotteen tai palvelun tarjoajan väliseen suhteeseen. Yhä useampi yritys pyrkiikin tuotannon tehostamisen ja hintajohtajuuden sijasta saavuttamaan kilpailuetua erottamalla kilpailijoistaan tuottamalla asiakkailleen lisäarvoa tuotteen ominaisuuksilla, palveluilla ja asiakassuhteen laatua parantamalla ja varmistamaan tällä tavalla asiakassuhteen jatkuvuuden.

Rakennus- ja kiinteistöklusterin arvontuotossa asiakaslähtöisen palveluntarjonnan merkitys on jo viime vuosina vahvistunut ja noussut vaikuttamaan rakentamispalveluita tarjoavien yritysten menestymiseen tuotannon tehokkuuden rinnalla. Hyvä asiakkuus tukee sekä taloudellisen kannattavuuden parantamista että pitkäkestoisen asiakassuhteen luomista. Koska rakentamisen tekninen osaaminen ja käytettävissä olevat rakennustuotteet ovat rakentamispalveluja tarjoavilla rakennusliikkeillä lähes yhdenvertaisia, on asiakaslähtöisyys yhä keskeisempi kilpailutekijä myös rakennusalalla. Rakennusalalla toimivat yritykset kiinnittävätkin yhä enemmän huomiota asiakkuudenhallinnan kehittämiseen säilyttääkseen ja vahvistaakseen kilpailukykyään markkinoilla. Toisaalta tätä kehitystä on osaltaan tukenut myös edellä kuvattu kehitys tilojen käytön ja omistuksen eriytymisestä eri organisaatioille.

Käynnissä olevaa rakentamisen muutosta tuotantolähtöisestä toteuttamisesta asiakaslähtöiseksi palveluksi on tarpeen tukea toimintatapoja kehittämällä. Keskeinen merkitys tässä on tilaajan ja urakoitsijan välisellä vuorovaikutussuhteella, sillä tilaajan kautta välittyvät moniulotteisen asiakkuuden tarpeet, jotka urakoitsijan on tyydytettävä palveluja tarjoavan yritysverkoston avulla. Keskeisten hyvän asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden nykyistä parempi tunteminen mahdollistaa toimintatapojen kehittämisen asiakaslähtöisyyttä tukeviksi.

Rakennushankkeessa toimintatavoista määräävät sopimukset, hankkeen toteutusmuoto sekä erikseen sovitut yhteistyömenettelyt (kuva 1). Toimintatapojen kehittämisestä hyvän asiakkuuden näkökulmasta hyötyvät kaikki rakennushankkeen osapuolet.

Asiakslähtöisyyden parantamiseksi toimintatapoja on pyrittävä kehittämään siten, että tilaaja kokee ne tarkoituksenmukaisiksi sekä suhteessaan palvelun toimittajiin että omiin asiakkaisiinsa. Sopimusten, valitun toteutusmuodon ja vapaamuotoisten käytäntöjen tulisi mahdollisimman hyvin tukea tilaajan ja loppukäyttäjän tarpeiden välittymistä hankkeen toteuttajille. Tilaajat haluavat muun muassa lyhentää rakennushankkeeseen käytettävää kokonaisaikaa, säilyttää suunnitelmien muutosmahdollisuuden joustavasti mahdollisimman pitkään myös rakentamisen aikana ja nopeuttaa aikajännettä, joka kuluu investointipäätöksestä tilojen käyttöönottohetkeen.



Kuva 1. Rakennushankkeen toimintatavat vaikuttavat asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöihin.

Toimintatapojen kehittäminen on tarpeen myös palvelun toimittajien näkökulmasta, sillä rakennushankkeen toteuttajilta edellytetään yhä parempaa osaamista tilaajan tavoitteiden selvittämisessä ja niiden toteuttamisessa osaamisensa ja verkostonsa avulla. Kyse ei enää ole pelkästä rakentamisen teknisestä osaamisesta tai kustannustehokkuudesta vaan asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisestä ja sen tukemisesta kokonaispalvelulla. Keskeistä on mahdollisuus ottaa asiakkaan tarpeet ja vaatimukset kokonaisvaltaisesti huomioon tuotteissa ja palveluissa. Onnistumisen edellytyksinä ovat hyvä asiakkuudenhallinta ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa tukeva sopimuskokonaisuus ja rakennushankkeen toteutusmuoto.

Tämä tutkimus nähtiin tarpeelliseksi etenkin, koska

- rakennusalan asiakkuuskenttä on muuttunut moniulotteiseksi käyttäjä- ja tilaajaorganisaatioiden eriytyessä
- asiakkuuden hallinta on muodostunut palvelun tarjoajille kilpailutekijäksi pelkän hinnan sijasta. Hyvä asiakkuus on edellytyksenä palvelun tarjoajien kannattavuudelle ja tilaajien kanssa muodostettavan asiakassuhteen pitkäjänteisyydelle
- asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöitä ei ole aiemmin selvitetty.

Projektitoiminnan asiakkuutta on tutkittu aiemmin (esim. Ventovuori et al.2002) myös rakentamisen näkökulmasta. Etenkin edellä mainitun tutkimuksen yhteydessä tehdyn erittäin kattavan kansainvälisen kirjallisuusselvityksen tulokset ovat olleet tausta-aineistona tässä työssä, joten käytetyt lähteet tuovat tähän tutkimukseen näiltä osin kerroksellisesti laajan asiakkuutta käsittelevän kirjallisuuden tulokset. Kirjallisuusanalyysiin perustuvat tässä tutkimuksessa luvut 3 ja 8, joista ensin mainitussa on luotu perusta teemahaastattelujen suuntaamiselle ja haastattelukysymyksille ja toisessa peilattu tuloksia aikaisempiin asiakkuutta koskeviin tutkimuksiin rakennusalalla ja muilla toimialoilla.

Tutkimus on rajattu koskemaan toimitilarakentamista, koska asiakkuuden moniulotteisuus ja käyttäjän, sijoittajan ja tilaajan eriytyminen ovat tyypillisiä näissä kohteissa.

Tässä tutkimuksessa asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät ja niihin perustuvat rakentamisprosessin kehittämissuositukset on muodostettu iteratiivisesti haastatteluaineiston ja kahden workshopin tulosten pohjalta. Aluksi haastateltujen workshopien osallistujien näkemykset on dokumentoitu luvussa viisi autenttisina. Näiden esitettyjen kannanottojen perusteella tutkija tunnisti keskeisimmät rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät sekä muodosti kolme rakentamisprosessin hallinnan parantamisen osa-alueetta, joille muutostarpeet asiakkuuden näkökulmasta kohdistuvat. Muutostarpeet on esitetty luvussa kuusi. Lopuksi tutkija muotoili yksityiskohtaiset toimenpidesuositukset muutostarpeiden toteuttamiseksi ja nämä on esitetty luvussa seitsemän. Menestys- ja uhkatekijöiden ja muutossuositusten oikea kohdistuvuus testattiin vielä varmentavan workshopin avulla.

Tämän tutkimuksen merkittävänä uutuusarvona ovat hyvän asiakkuuden muodostumisen menestys- ja uhkatekijät. Menestys- ja uhkatekijöiden tunnistamisen perusteella voidaan määritellä keskeiset rakentamisprosessin muutostarpeet. Niiden perusteella annetut suositukset rakennushankkeen toimintatapojen kehittämisestä tähtäävät menestystekijöiden vahvistamiseen ja uhkatekijöiden torjumiseen ja sitä kautta hyvän asiakkuuden synnyn tukemiseen. Tällä tavalla on mahdollista parantaa rakentamisen kannattavuutta ja luoda edellytykset pitkäkestoisille asiakassuhteille.

2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, RAJAUS JA TUTKIMUSOTE

2.1 TUTKIMUSHYPOTEESI

Rakennushankkeen sopimukset, toteutusmuoto ja yhteistyömenettelyt ohjaavat hankkeen toteuttamistapaa keskeisesti. Toteutusmuoto määrittelee menettelytavat etenkin tilaajan ja hankkeen toteuttajan välisessä operatiivisessa asiakassuhteessa. Sopimukset ja tilaajan ja urakoitsijan erikseen määrittelemät menettelyt vaikuttavat vuorovaikutukseen sekä strategisella että operatiivisella tasolla hankkeen aikana. Näillä edellä esitetyillä toimintatavoilla pyritään luomaan hyvä asiakkuus, joka turvaa asiakassuhteen säilymisen ja liiketoiminnan kannattavuuden.

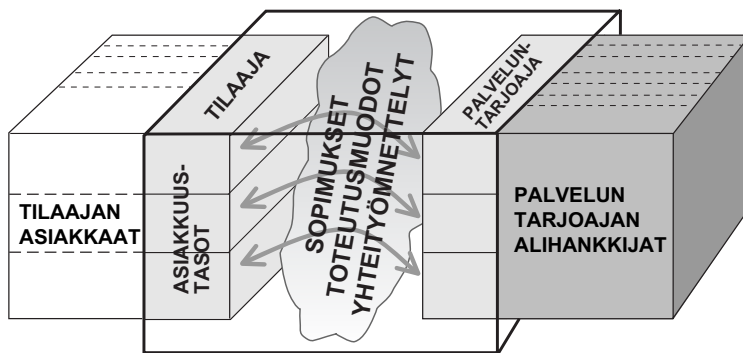
Kuhunkin rakennushankkeeseen ja hankkeen asiakastarpeisiin parhaiten soveltuvaa toteutusmuotoa ei voida yksiselitteisesti määrittellä. Valintakriteerejä ja -menetelmiä on tosin pyritty systematisoimaan muun muassa Peltosen ja Kiiraksen tutkimuksessa (Peltonen & Kiiras 1998). Rakennushankkeen tilaajan tekemään toteutusmuodon valintaan vaikuttavat hankkeen ominaisuuksista seuraavassa esitettyjen reunaehtojen lisäksi voimakkaasti tilaajan mieltymykset sekä erilaisten palveluiden tarjonta ja saatavuus. Aiemmassa tutkimuksessa (Pekkanen 1998) on selvitetty tilaajien käsityksiä erilaisista rakennushankkeiden toteutusmuodoista, toteutusmuotojen hyväksyttävyyteen vaikuttavia ominaisuuksia sekä toteutusmuodon valintaan liittyviä seikkoja ja motiiveja. Tämän aiemman tutkimuksen tuloksina esitetyt toteutusmuotojen hyväksyttävyyssominaisuudet ja haastatteluissa esille tulleet kehittämistarpeet liittyvät kiinteästi siihen, miten tilaajan asiakastarpeet onnistutaan erilaisilla toimintatavoilla täyttämään. Palveluiden tarjoajien kannalta katsottuna kyse on asiakkuudenhallinnan onnistumisesta erilaisissa toteutusmuodoissa. Toimintatapojen yhteydet asiakassuhteen menestystekijöihin ja uhkiin on tärkeä tuntea, jotta toimintatapojen kehittämistoimenpiteet osataan suunnata oikein.

Suunnittelu- ja rakentamisprosessiin vaikuttavat rakentamisen toimintaympäristön muutokset ovat jatkuvia. Erityisesti ketjuuntuneet, monitasoiset asiakkuussuhteet sekä palvelun toimittajien verkottumiseen perustuvien yhteistyömuotojen yleistyminen asettavat muutostarpeita suunnittelu- ja rakentamisprosessin toimintatavoille.

Asiakaslähtöinen toimintatapa perustuu asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Rakennushankkeessa palveluiden ostaja eli tilaaja on tyypillisesti eri kuin tilojen loppukäyttäjä tai omistaja. Näillä eri osapuolilla on kullakin oman liiketoimintansa lähtökohdista erilaisia tarpeita. Käyttäjä haluaa tilan, joka tukee ja parantaa siinä harjoitettavan liiketoiminnan tuottavuutta. Kiinteistösjoihtajalle rakennuskohde on sijoitus, jolle halutaan mahdollisim-

man hyvä tuotto. Tilaajan eri asiakkaiden tarpeet saattavat olla osin ristiriitaisia, sillä käyttäjä toivoo tyypillisesti muun muassa räätälöityjä erikoisratkaisuja, kun taas kiinteistösijoittajalle tilojen monikäyttöisyys on niiden uudelleenvuokrattavuuden kannalta haluttavaa. Vaikka eri tahoilla onkin erilaiset tarpeet, on rakennushankkeeseen liittyvän liiketoiminnan oltava kaikille osapuolille kannattavaa. Tilaajan ja palvelun tarjoajien näkökulmista tästä aiheutuu erilaisia loppuasiakkaiden kuulemistarpeita ja tarve tehdä kompromissiratkaisuja näiden tarpeiden välillä.

Käytännössä palveluiden tuottajan on pystyttävä tyydyttämään sekä omana asiakkaanaan olevan tilaajan että hänen asiakkaanaan olevan loppukäyttäjän ja kiinteistösijoittajan tarpeet. Sopimukseen, toteutusmuotoihin ja yhteistyömenettelyihin liittyvillä toimintatavoilla on koko hankkeen ajan vaikutus tämän asiakkuusketjun kokonaistyytyväisyyteen. Tähän asti toiminnan muotojen kehitys on kuitenkin ollut pääsääntöisesti sattumanvaraista, eikä se ole tapahtunut riittävästi asiakkuudessa tapahtuneiden toimintaympäristömuutosten lähtökohdista.



Kuva 2. Sopimukseen, toteutusmuotoihin ja yhteistyömenettelyihin liittyvät toimintatavat ratkaisevat hyvän asiakkuuden muodostumisen tilaajan ja palvelun tarjoajan välisessä asiakassuhteessa.

Tutkimuksen teesinä on, että kehittämällä rakentamisprosessia voidaan tukea hyvän asiakkuuden menestystekijöitä ja torjua uhkatekijöiden muodostuminen moniulotteisessa asiakkuuskentässä.

Tutkimuksen lähtökohtana ja käynnistäjänä on osaltaan ollut asiakaslähtöisyyden merkityksen lisääntyminen kaikessa palveluliiketoiminnassa. Sen perusteella voidaan olettaa, että asiakaslähtöisyys on palvelun tarjoajalle merkittävä kilpailuetu myös rakennushankkeessa ja parannukset tilaajan ja palvelun tarjoajan välisissä toimintatavoissa heijastuvat myönteisesti sekä tilaajan ja palvelun tarjoajan liiketoimintaan että tilaajan asiakkaisiin.

Tutkimuksen työhypoteeseina ovat:

- Hyvä asiakkuus on yhtenä lähtökohtana liiketoiminnan kannattavuudelle ja asiakassuhteen säilymiselle.
- Moniulotteinen asiakkuus asettaa uusia vaatimuksia toimintatavoille rakennushankkeissa.
- Rakentamisprosessin kehittäminen parantaa tilaajan ja palvelun tarjoajan välistä asiakkuussuhdetta asiakaslähtöisemmäksi.

2.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on:

Mitkä rakentamisprosessin kehitystoimenpiteet tukevat hyvän asiakkuuden muodostumista sekä asiakkuuden menestystekijöiden vahvistamista ja uhkatekijöiden torjumista?

Tutkimuksen tavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi suoritettavat toimenpiteet ovat:

1. Selvittää tilaajien ja palvelun tarjoajien keskeisiksi kokemat hyvän asiakassuhteen menestys- ja uhkatekijät rakennushankkeessa.

Tavoitteen saavuttamiseksi haastatellaan tilaajia ja palvelun tarjoajia. Haastattelun avulla selvitetään heidän käsityksiään asiakaslähtöisyyden toteutumisesta valituissa case-hankkeissa ja tunnistetaan ne asiat, jotka tilaajat ja palvelun tarjoajat kokevat tärkeimmiksi jatkuvan asiakassuhteen kannalta. Asiakkuutta uhkaavien seikkojen määrittelyä syvennetään workshop-työskentelyllä erikseen tilaajien ja urakoitsijoiden kanssa.

2. Tunnistaa vaatimukset, jotka moniulotteinen asiakkuussuhde asettaa toimintatavoille tilaajan ja palvelun tarjoajan välillä.

Tavoitteen saavuttamiseksi tilaajien ja palvelun tarjoajien näkemykset saadaan edellä mainitun haastattelun avulla.

3. Esittää edellisten perusteella suositukset rakennushankkeen toimintatapojen kehittämiseksi asiakkuuden parantamiseksi ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseksi menestystekijöitä vahvistamalla ja uhkatekijöitä torjumalla.

Tavoitteen saavuttamiseksi analysoidaan edellä kuvattujen haastattelujen ja workshopien tulokset ja tehdään niiden perusteella suositukset toimintatapojen kehittämiseksi rakennushankkeessa.

4. Varmentaa esitettyjen kehittämissuosituksen hyväksyttävyyden tilaajien ja palvelun tarjoajien keskuudessa.

Tavoitteen saavuttamiseksi tehdään tilaajille ja urakoitsijoille varmentava kysely yhteisen workshopin muodossa.

2.3 TUTKIMUKSEN RAJAUS

Tässä tutkimuksessa on määritelty, että hyvä asiakkuus on perustana taloudelliselle kannattavuudelle ja asiakassuhteen säilymiselle. Tutkimuksella selvitetään, millaisilla toimintatavamuutoksilla hyvän asiakkuuden muodostumista voidaan tukea rakennushankkeessa. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että rakennushankkeen asiakkuudessa on runsaasti ongelmia, eivätkä tilaajat välttämättä valitse sellaista toteutusmuotoa, joka tukisi hankkeen asiakaslähtöistä toteuttamista parhaiten. (Pekkanen 1998, Saloranta 2002 ja Poutiainen 2004). Tutkimuksessa selvitetään menestys- ja uhkatekijät, jotka vaikuttavat asiakkuuteen nimenomaan rakennushankkeille ominaisessa moniulotteisessa asiakkuuskentässä. Hyvän asiakkuuden merkitys korostuu entisestään, kun tilaaja ja rakennuksen käyttäjä yhä useammin ovat eri organisaatioita tai yrityksiä.

Päähuomio tutkimuksessa on hankkeen tilaajan ja palvelun toimittajan välisessä asiakassuhteessa. Tilaajahan on hankkeen päätoteuttajana toimivan urakoitsijan ensisijainen asiakas, mutta moniulotteisessa asiakkuuskentässä tilaajan välityksellä myös tilojen käyttäjä on urakoitsijan asiakas. Palvelun tarjoava urakoitsija puolestaan kokoaa toimittajaverkoston avulla halutun kokonaisuuden. Urakoitsija on siten asiakas ainakin aliurakoitsijoille ja suunnittelun sisältävässä toteutusmuodossa myös suunnittelijoille. Tilaaja käyttää usein asiantuntija-apuna rakennuttajakonsulttia siirtäen osan omista tehtävistään konsultin hoidettavaksi. Tässä tutkimuksessa rakennuttajakonsulttia käsitellään kuten tilaajaa itseään eikä konsultin toimintaa tarkastella erikseen.

Tutkimuksessa keskitytään tilaajan ja palvelun tarjoajan väliseen asiakasrajapintaan ottaen huomioon erityispiirteet, jotka moniulotteinen asiakkuuskenttä luo toimintatavoille tässä rajapinnassa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suunnittelun hankinnan eri vaihtoehtojen merkitystä asiakaslähtöisyydelle, sillä juuri suunnittelun hankintatapa vaikuttaa merkittävästi sekä tilaajan sopimuskumppanien määrään että vastuunjakoon hankkeen aikana.

Tutkimus rajataan käsittelemään pelkästään talonrakennushankkeita. Tutkimuksessa ei kuitenkaan käsitellä asuinrakennushankkeita, koska ne toteutetaan tyypillisesti perinteisillä toteutusmuodoilla. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä yksityisten henkilöiden tekemiä suunnittelu- ja rakentamispalveluiden hankintoja. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä rakennusliikkeiden omaperustaista tuotantoa. Tämä rajaus tarkoittaa, että tutkimuksessa tarkastellaan kohteita, joissa tilaaja ja urakoitsija ovat eri organisaatioista. Tällöin voidaan katsoa olevan aidompi tarve asiakaslähtöisyydelle.

2.4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimuksessa selvitetään tilaajien ja urakoitsijoiden käsityksiä hyvän asiakkuuden toteutumisen menestys- ja uhkatekijöistä rakennushankkeessa sekä heidän näkemyksiään asiakaslähtöisyyden parantamismahdollisuuksista. Saadun kokonaiskuvan perusteella muodostetaan toimintatapojen kehittämisehdotukset asiakkuuden parantamiseksi.

Tutkimuksen taustana ovat tutkijan aikaisemmat kokemukset, jotka perustuvat toimintaan useiden rakennusprosessin hallintaa koskeneiden tutkimushankkeiden johtoryhmissä. Tämän perusteella syntyneen näkemyksen lisäksi tutkija on selvittänyt lisensiaatintyössään ”Rakennuttamis-, suunnittelu- ja rakentamispalveluiden hankinta” rakennushankkeiden tilaajien käsityksiä erilaisista rakennushankkeiden toteutusmuodoista, niiden hyväksyttävyyteen vaikuttavista ominaisuuksista sekä toteutusmuodon valintaan liittyvistä seikoista ja motiiveista (Pekkanen 1998). Tutkijalle syntyneet näkemykset ja lisensiaatintyö ovat synnyttäneet esiyymmärryksen, jota voidaan hyödyntää kehittämistoimenpiteiden suunnamiseen oikein. Lisäksi tutkijan osallistuminen ”Projektituotannon asiakkuus” -hankkeeseen (Ventovuori et al. 2002) on osaltaan tuonut esiyymmärrystä asiakkuudenhallinnan merkitykselle rakentamisprosessissa sekä perehdyttänyt tutkijan laajalti asiakkuutta käsittelevään kirjallisuuteen.

Edellä esitetyn tutkijan aikaisemman kokemuksen sekä luvussa 3 Asiakkuus rakennushankkeessa tarkastellun kirjallisuuden perusteella on muodostettu teesi ja työhypoteesit, joista on edelleen johdettu tutkimuksen tavoitteet.

Tutkimuksen metodinen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, nähdä se tutkimuskohteen tai tiedonlähteenä olevan subjektin, aktorin näkökulmasta (Järvenpää & Kosonen 2000). Tutkimus noudattaa induktiivista logiikkaa (Miles & Huberman 1994) ja siinä on konstruktiiivinen tutkimusote. Konstruktiiivinen tutkimusote on yksi case-tutkimuksen muoto ja sillä pyritään ratkaisemaan aitoja reaali maailman ongelmia ja tätä kautta tuottamaan kontribuutioita sovellettavalle tieteenalalle (Lukka 2004). Tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä sekä tutkijan suorittamien interventioiden käyttö tutkimusmetodina ovat konstruktiiviselle tutkimusotteelle luonteenomaisia piirteitä (Kasanen et al. 1991). Kuten Eskola & Suoranta (Eskola & Suoranta 1998) toteavat, laadullisessa tutkimuksessa voidaan tarkasteltavaa kysymystä lähestyä mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoitelmia tai määritelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin aineistolähtöisestä analyysistä (Eskola & Suoranta 1998), joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista lähtien liikkeelle empiirisestä aineistosta.

Tutkimuksen ensisijainen aineisto kerättiin asiantuntijahaastatteluilla. Empiirisen aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelumenetelmä tietojen luotettavuuden parantamiseksi. Tämän kaltaista tutkimusta ei voi suorittaa strukturoidulla kysymyslomakkeella, koska kysymyksiä ei pystyttäisi määrittelemään riittävän kattavasti. Haastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi puolsivat lukuisat perusteet; tutkimusaineistoksi haluttiin asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia, rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden ja hankkeen toimintatapojen välisestä yhteydestä löytyy vähän tietoa, vastausten arvioitiin olevan vahvasti henkilö- ja hankesidonnaisia, vastauksena saatavien näkemysten riittävä ymmärtäminen saattaa vaatia selventäviä kysymyksiä ja mielipiteiden esittämistä saattaisi vaimentaa epäily näkemysten päätyminen suoraan asiakassuhteen toisen osapuolen tietoon (taulukko 1).

Taulukko 1. Haastattelut empiirisen aineiston keruumenetelmänä.

<p>Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi puoltavat seuraavat syyt (Hirsjärvi et al. 1997):</p>
<ul style="list-style-type: none">– Halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli.– Kyseessä on vähän tutkittu, tuntematon alue. Tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia.– Halutaan sijoittaa tulos laajempaan kontekstiin. Haastattelussa on mahdollista nähdä vastaaja, hänen ilmeensä ja eleensä. Haastateltava voi myös kertoa itsestään ja aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan.– Jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin.– Halutaan selventää saatavia vastauksia.– Halutaan syventää saatavia tietoja. Voidaan esimerkiksi pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille. Lisäkysymyksiä voidaan käyttää tarpeen mukaan.– Halutaan tutkia arkoja tai vaikeita aiheita.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on tutkimusmenetelmäksi valittu kvalitatiivinen teema-haastattelu eli niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu, koska tavoitteena on selvittää haastateltavien käsitykset, kokemukset, havainnot ja näkemykset tutkittavasta ongelmasta.

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, tema-alueet, ovat kaikille samat, mutta teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, ja ennalta suunniteltu teemarunko varmistaa haluttavien asioiden kattavan käsittelyn (Hirsjärvi & Hurme 2000).

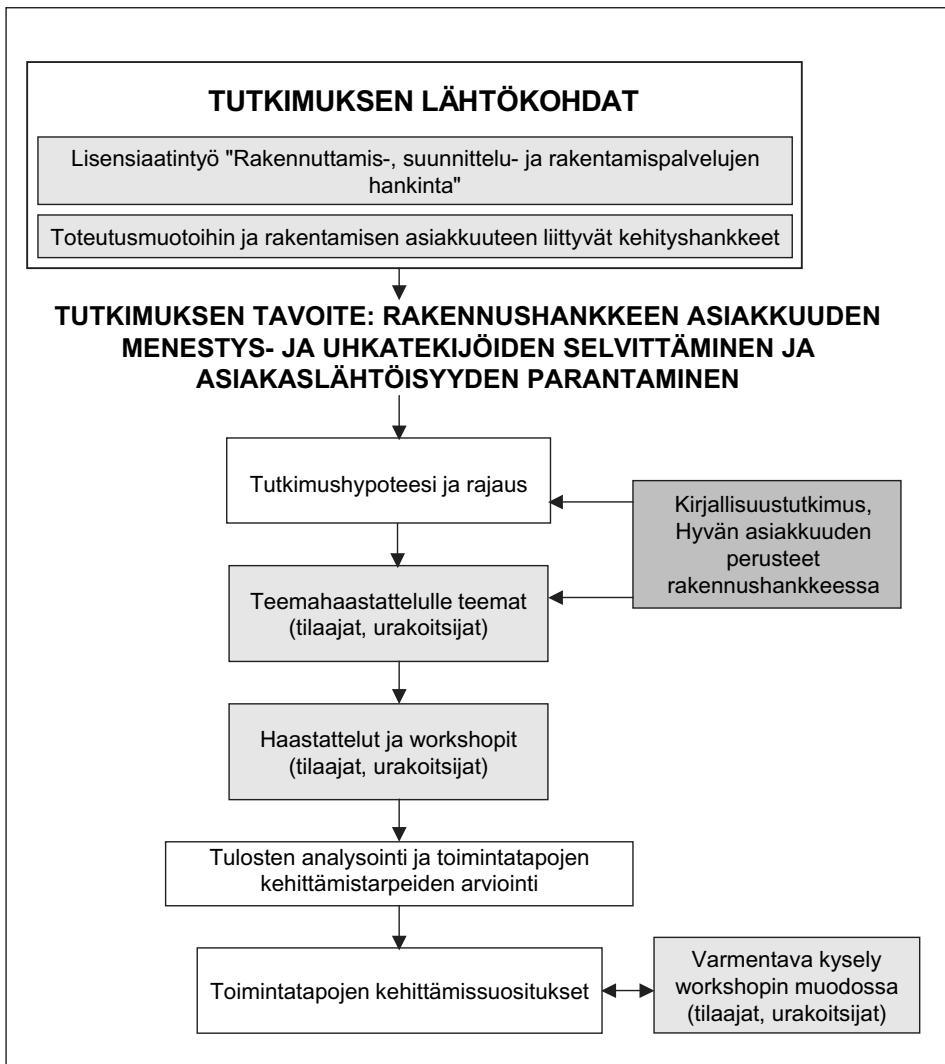
Teemahaastattelussa yhdistyvät lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun hyvät puolet. Teemahaastattelu sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin, koska se on hyvin joustava menetelmä. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa ajateltiin (Hirsjärvi & Hurme 2000). Teemahaastattelu on myös joustavampi kuin täysin strukturoitu haastattelu, ja toisaalta se mahdollistaa avointa haastattelua varmemmin haluttujen asioiden selville saamisen.

Haastattelujen ja laadullisen tutkimuksen puutteina on mainittu täsmällisyyteen ja yleistettävyyteen liittyvät ongelmat (Yin 1989). Vaarana on, että epämääräisten todisteiden tai vinoutuneiden näkemysten annetaan vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tässä tutkimuksessa case-hankkeiden ja haastateltavien valinta perustui harkinnanvaraiseen otantaan sekä asiantuntijoilta saatuihin näkemyksiin eikä otoksesta pyritty saamaan tilastollisesti edustavaa. Tämä ratkaisu yhdessä aineiston koon ja tyypin kanssa rajoittaa tutkimuksen tilastollisen merkittävyyden arviointia ja täten yleistettävyyttä tilastollisesta näkökulmasta arvioituna. Oleellista tiedon keruussa oli kuitenkin uuden tiedon hakeminen ja saaminen. Eskola ja Suoranta (1998) ovat todenneet, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyuden kriteerinä ei ole aineiston määrä vaan sen laatu. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998).

Haastattelujen teemat muodostettiin luvussa 3 esitetyn asiakkuutta ja rakennushankkeen toteutusmuotoja käsittelevän kirjallisuusselvityksen perusteella. Kirjallisuusselvityksen aineiston laaja-alaisuuden varmistamiseksi tehtiin VTT Tietopalvelun toimesta tietohaku, joka tuotti runsaasti kirjallisuusviitteitä. Tietohaun lähtökohdat on esitetty liitteessä 2. Koska tutkimuskohteena on hyvän asiakkuuden muodostuminen rakennushankkeessa, suunnattiin kirjallisuushaku rakennusalan tutkimuksia sisältäviin tietokantoihin. Asiakkuutta käsittelevä kirjallisuus muilta toimialoilta ei ollut tutkimuksen lähtökohdaksi relevanttia, sillä rakentamisen projektiluonteisuus ja asiakkuuskentän moniulotteisuus vaikuttavat keskeisesti asiakkuuden luonteeseen.

Haastatteluissa saadun tiedon täydentämiseksi järjestettiin kaksi workshop-tilaisuutta ja tulosten varmentamiseksi järjestettiin oma workshop-tilaisuus. Aluksi selvitettiin kahdes-

sa workshop-tilaisuudessa hyvän asiakkuuden muodostumisen pahimmat uhat erikseen tilaajien ja urakoitsijoiden näkökulmista. Näissä workshoppeissa pohdittiin myös miten asiakkuutta uhkaavat seikat olisi toimintatapoja kehittämällä vältettävissä. Lopuksi tilaajille ja urakoitsijoille yhdessä järjestetyssä workshopissa varmennettiin tehtyjen toimenpite-ehdotusten hyväksyttävyyttä ja selvitettiin tilaajien ja urakoitsijoiden käsitykset niiden vaikuttavuudesta asiakkuuden paranemiseen (kuva 3).



Kuva 3. Tutkimuksen rakenne.

2.5 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Tutkimus jakautuu neljään päävaiheeseen: kirjallisuustutkimukseen, haastattelututkimukseen ja kehittämissuositusten laatimiseen sekä kehityssuositusten hyväksyttävyyden varmentamiseen. Luonteeltaan kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka avulla pyritään ymmärtämään seikat, jotka vaikuttavat asiakkuuden muodostumiseen rakennushankkeessa. Tutkimuksen tuloksena ja päätelminä esitetään, miten sopimuksia, toteutusmuotoja tai alalle vakiintuneita hankeprosessin yhteistyökäytäntöjä pitää kehittää asiakkuuden hallinnan parantamiseksi ja asiakaslähtöisyyden edistämiseksi.

Tutkimuksessa selvitettiin ensin kirjallisuustutkimuksella hyvän asiakkuuden muodostumiseen ja toiminnan asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat teoreettiset perusteet sekä toteutusmuotojen vaikutukset niihin. Tämän jälkeen tutkimusongelmaa lähestyttiin asiantuntijoiden teemahaastatteluilla, joissa aiheena ovat sekä hyvän että huonon asiakkuuden hallinnan kokemukset ja käsitykset hyvän asiakkuuden syntymisen menestystekijöistä ja uhista.

Haastattelut toteutettiin eri osapuolten asiantuntijahaastatteluina case-hankkeista. Hankkeet valittiin siten, että niissä on onnistuneita ja epäonnistuneita asiakastilanteita. Lisäksi haastateltavien aikaisemmasta kokemusmaailmasta haettiin yleistäviä näkemyksiä. Haastateltaviksi valittiin kuudessa toimitilarakennushankkeessa tilaajan ja urakoitsijan edustajina toimineet henkilöt.

Haastattelutulosten täydentämiseksi syvennettiin keskeisimpiä haastatteluissa esille nousseita asiakkuuteen liittyviä uhkatekijöitä tilaaja- ja urakoitsijaosapuolten edustajille järjestetyissä workshoppeissa. Näissä tilaisuuksissa selvitettiin asiakkuutta uhkaavien seikkojen lisäksi keinoja välttää epäonnistuminen hyvän asiakkuuden luomisessa. Workshoppeihin ei osallistunut haastateltuja henkilöitä.

Kirjallisuustutkimuksen ja haastattelututkimuksen sekä workshopien avulla saatiin selvitettyä rakennushankkeiden tilaajien ja urakoitsijoiden näkemykset asiakaslähtöisen toimintatavan menestys- ja uhkatekijöistä. Näkemysten analysoinnin perusteella laadittiin suositukset sopimusten, toteutusmuotojen ja rakennushankkeen vapaamuotoisten toimintatapojen kehittämiseksi asiakaslähtöisyyden parantamiseksi. Kehityssuositusten hyväksyttävyys ja vaikuttavuus arvioitiin varmentavan workshopin avulla, jonka jälkeen tehtiin tarvittavat tarkennukset suosituksiin.

Tutkimusraportti jakaantuu kymmeneen lukuun. Ensimmäisessä luvussa esitetään johdantona tutkimuksen taustat. Luvussa kaksi kuvataan tutkimusongelma sekä täsmennetään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusalueen laajuus ja rajat sekä tutkimuksessa käytettävät me-

todiset ratkaisut. Luvussa kolme esitetään kirjallisuusanalyysien tulokset rakennushankkeen asiakkuudesta ja toteutusmuodoista. Nämä toimivat perustana haastatteluteemojen muodostamiselle.

Luku neljä esittelee tutkimuksessa ensisijaisena aineistonhankintametodina käytetyn teemahaastattelun sekä workshopien suorittamistavan. Luku viisi sisältää yhteenvedon haastatteluiden ja kahden ensimmäisen workshopin tuloksista. Luvussa kuusi analysoidaan haastatteluiden ja workshopien tuloksia sekä esitetään muutostarpeet asiakkuuden menestystekijöiden vahvistamiseksi ja uhkatekijöiden torjumiseksi. Luku seitsemän esittelee edellisten perusteella toimenpidesuosituksia asiakkuuden menestystekijöiden vahvistamiseksi ja uhkatekijöiden torjumiseksi.

Luvussa kahdeksan tarkastellaan tutkimuksen yhteyttä aiempiin tutkimuksiin, tutkimuksen uutuusarvoa ja vaikuttavuutta sekä kehittämissuosituksen hyväksyttävyyttä rakennushankkeen osapuolten keskuudessa ja suositusten vaikutusta asiakkuuteen. Luku yhdeksän arvioi koko tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Luvussa kymmenen esitetään yhteenvedo ja tutkimuksen merkitys sekä osoitetaan jatkoselvitystarpeita tehdyn tutkimuksen perusteella.

3. ASIAKKUUS RAKENNUSHANKKEESSA

3.1 RAKENNUSHANKKEEN ASIAKASVERKOSTO

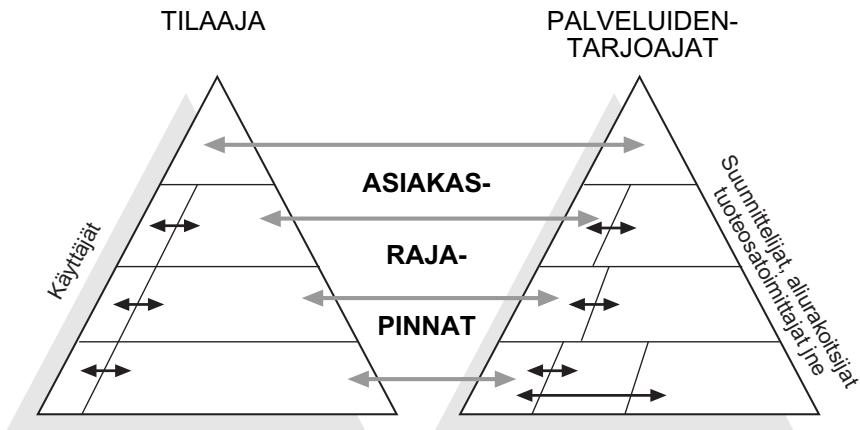
3.1.1 Asiakkuuden käsite

Asiakkaalla ymmärretään yleensä yritystä tai kuluttajaa, johon tuotteen tai palvelun toimittaja on välittömässä sopimussuhteessa (Rope & Pöllänen 1998). Suppeassa merkityksessä asiakas on siten se yksilö tai organisaatio, joka vastaa palvelujen tai tuotteiden hankinnasta. Asiakkaan ja palvelun toimittajan välille syntyy asiakkuussuhde. Asiakkuussuhteessa olevien toimijoiden välillä siirtyy tyypillisesti tietoa, aineellisia hyödykkeitä ja rahaa. Perinteisesti asiakkuuden tarkastelu keskittyykin kolmioon, jonka kulmina ovat asiakas, tuotanto ja tuote. Tuote voi olla joko fyysinen tuote tai sisältää vaihtelevan määrän palvelua (Storbacka & Lehtinen 1997).

Rakennushankkeessa hankkeen tilaaja ostaa rakentamispalvelun hankkeen toteuttajalta eli tyypillisesti urakoitsijalta. Kun asiakkuus käsitetään suppeasti, tilaaja on urakoitsijan asiakas. Rakennushankkeessa asiakkuuskolmion kulmina ovat pelkistetysti tarkasteltuina rakennushankkeen tilaaja, urakoitsija ja rakennus.

Asiakkaaksi mielletään yleisimmin ulkoinen asiakas. Esimerkiksi tilaajia ja rakennuksen loppukäyttäjiä voidaan pitää urakoitsijan ulkoisina asiakkaina. Sisäisiä asiakkaita ovat kaikki yhteistyöyritykset, aliurakoitsijat, tavarantoimittajat ja oma henkilöstö. Esimerkiksi suunnittelua sisältävissä toteutusmuodoissa urakoitsijan sisäisiä asiakkaita ovat suunnittelijat, aliurakoitsijat ja tavarantoimittajat.

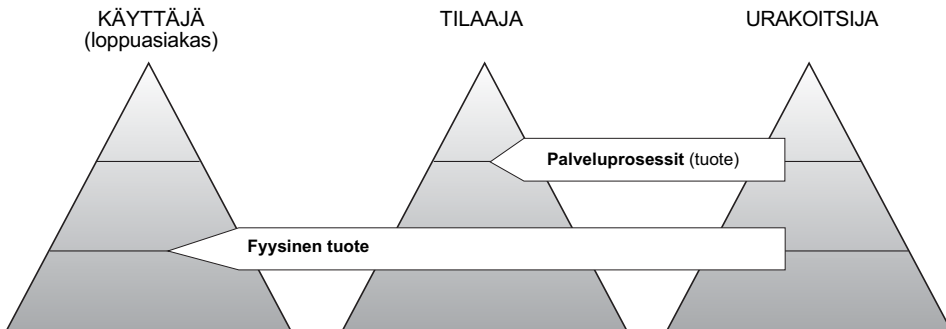
Edellä kuvattu pelkistys ei yleensä kuvaa oikein loppukäyttäjän tarpeen tyydyttämiseksi tarvittavan toimitusketjun moniulotteisuutta. Vain harvoin minkään tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä on välittömässä sopimussuhteessa kaikkiin lopputuloksen tuottamiseen osallistuviin osapuoliin. Eri toimittajien ja loppukäyttäjän välillä on yleensä pitkä toimitusketju, jossa välittömään sopimussuhteeseen nojautuvan määritelmän mukaan syntyy useita asiakkuussuhteita. Kaikki lisäarvoa tuottavat toimitusketjut päättyvät loppukäyttäjään, jonka tarpeet ovat kaiken liiketoiminnan lähtökohta (Laamanen & Tinnilä 2002). Toimitusketjun kilpailukyvyn kannalta oleellista on loppukäyttäjän tyytyväisyyden varmistaminen koko ketjun toiminnan kautta, ei kahden toimijan välisen asiakkuussuhteen optimointi. Loppukäyttäjä on sen vuoksi asiakas myös niille toimitusketjun toimijoille, jotka eivät ole välittömässä sopimussuhteessa tähän.



Kuva 4. Moniulotteinen asiakkuus rakennushankkeessa (Pekkanen 2001).

Rakennushankkeen pääosapuolilla (tilaaja-urakoitsija) on keskinäisen asiakkuussuhteen taustalla omia asiakasrajapintoja kolmansiin toimijoihin (kuva 4). Urakoitsijalle tuotteita tai palveluita toimittavat yritykset tuottavat toimitusketjun osina osaltaan lisäarvoa lopputuotteeseen. Hyödyntämällä toimitusketjun osapuolia urakoitsija tuottaa hankkeen tilaajalle erilaisia palveluprosesseja ja rakennuksen käyttäjälle eli loppuasiakkaalle fyysisen tuotteen (kuva 5). Rakennuksen tilaaja voi olla myös sen käyttäjä, mutta nykyisin tilaaja ja käyttäjä ovat aiempaa useammin eri tahoja. Urakoitsijan asiakassuhteissa on tällöin kaksi ulottuvuutta.

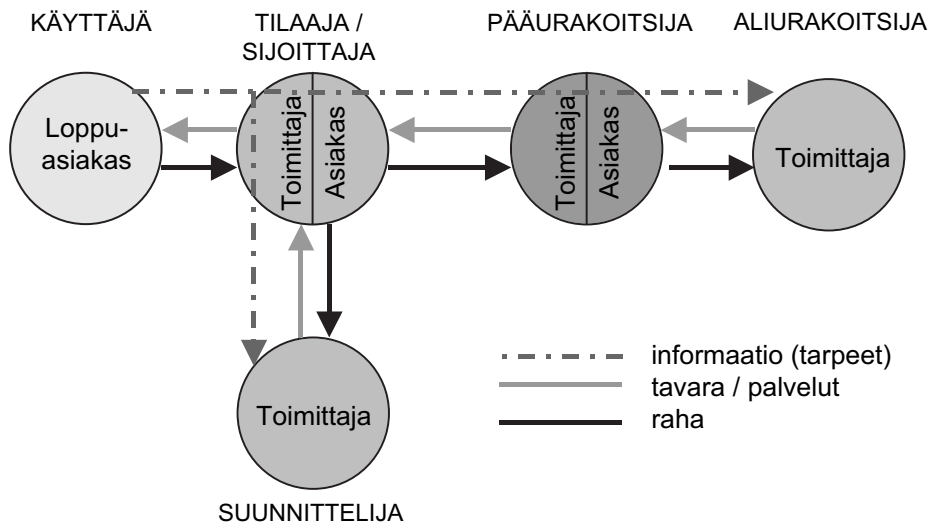
Rakentamisessa asiakassuhteet ovat tyypillisesti kertaluonteisia ja monimuotoisia ja asiakaiden määrä on rajallinen. Asiakkuussuhteissa pysyvyyden ja pitkäjänteisyyden arvot korostuvat. Asiakkuus on myös prosessi, eli asiakkuus on dynaamista ja jatkuvasti kehitty-



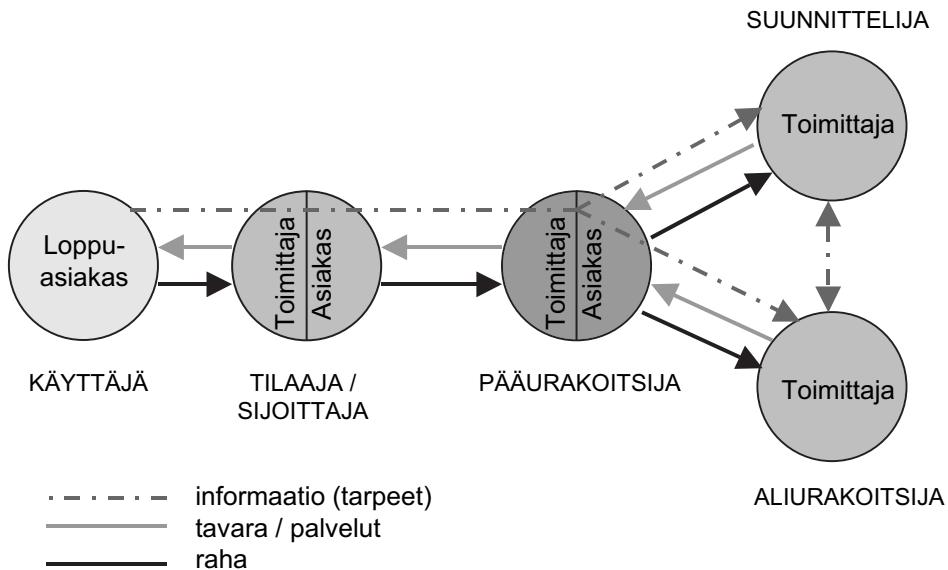
Kuva 5. Urakoitsijan keskeiset asiakkuussuhteet (muokattu lähteestä Kärnä 2005).

vää. Asiakkuuden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi palvelun tuottajien on tunnettava ja ymmärrettävä asiakkaiden sekä tuote- että toiminnalliset tarpeet. Hyvän asiakkuussuhteen muodostamiseksi ei riitä, että urakoitsija tuntee lähimmän asiakkaansa eli tilaajan tarpeet, vaan moniulotteisessa asiakkuuskentässä tilaajan asiakkaiden eli käyttäjien tarpeet ovat keskeisessä asemassa. Myös tilaajien tarpeet ovat erilaisia. Esimerkiksi rakennuksen tilaaja voi olla kiinteistösjoiittaja, joka tarkastelee hanketta etupäässä sijoittamisen näkökulmasta tai tilojen omistaja-käyttäjä, jolloin hänen tarpeensa painottuvat tilojen käytettävyyteen (Tijhuis 1999). Moniulotteisessa asiakkuuskentässä toimittaessa ei enää riitä lähimmän asiakkaan tarpeiden tunteminen, vaan ymmärryksen pitää ulottua toimitusketjussa eteenpäin aina loppukäyttäjään asti. Tarpeiden tyydyttäminen edellyttää sekä asiakkaan että asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämistä, jotta palvelun tarjoajat pystyvät toiminnallaan tukemaan heidän arvontuottoaan mahdollisimman hyvin. Rakennuksen käyttäjän rooli on merkittävä, sillä rakennettu ympäristö tarjoaa alustan elinkeinoelämän ja yhteiskunnan toiminnolle. Rakennusten toimivuuden on osaltaan tuettava niissä harjoitettavaa toimintaa ja käyttäjän liiketoiminnan tuottavuuden parantamista mahdollisimman hyvin.

Eri osapuolet toimivat rakennustuotannon toimitusketjussa osin yhtäaikaaisesti. Ketjuista muodostuu verkostoja, joissa verkoston muodon ja toimijoiden suhteen määrää rakennushankkeen toteutusmuoto. Toimijoina ovat tyypillisesti käyttäjä, tilaaja, suunnittelijat, pääurakoitsija ja aliorakoitsijat. Toimijoiden välillä kulkee informaatio-, raha- sekä tavara- ja palveluvirtoja. (Ventovuori et al. 2002)



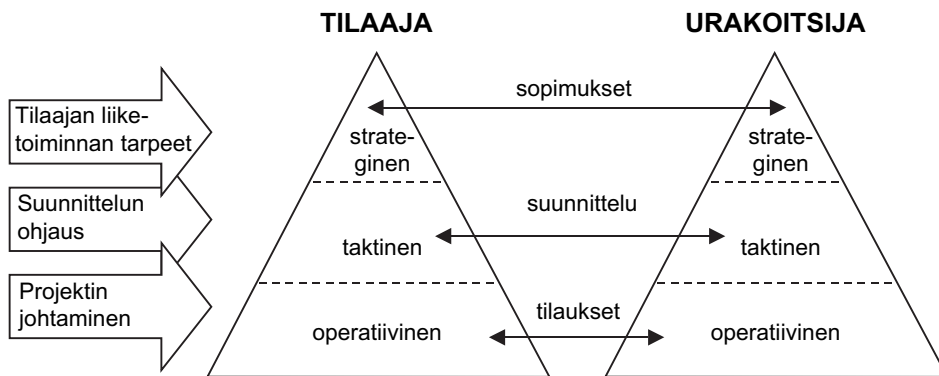
Kuva 6. Esimerkki rakennushankkeen asiakasverkostosta perinteisissä toteutusmuodoissa (muokattu lähteestä Ventovuori et al. 2002).



Kuva 7. Esimerkki rakennushankkeen asiakasverkostosta suunnittelua sisältävissä toteutusmuodoissa (muokattu lähteestä Ventovuori et al. 2002).

Perinteisissä toteutusmuodoissa tilaaja on pääurakoitsijan lisäksi suoraan myös suunnittelijan asiakas (kuva 6). Suunnittelua sisältävissä toteutusmuodoissa puolestaan pääurakoitsija huolehtii myös suunnittelun hankinnasta, ja tilaaja on vain pääurakoitsijan asiakas (kuva 7). Jälkimmäinen toimintatapa vähentää tilaajan asiakasrajapintojen määrää ja yksinkertaistaa tilaajan näkökulmasta toimittajaverkoston monimutkaisuutta. Toisaalta suunnittelun ja rakentamisen yhdistävissä toteutusmuodoissa korostuu tilaajan ja pääurakoitsijan välinen asiakassuhde, mikä painottaa erityisesti asiakaslähtöisyyden merkitystä näiden välillä.

Kun rakennushankkeessa viitataan asiakkaaseen, syntyy tavallisesti mielikuva yksittäisestä henkilöstä, vaikka hanke muodostuukin monimutkaisesta rakenteesta ja prosesseista (Woodhead 2000). Rakennushankkeen asiakkuus ei ole moniulotteista ainoastaan horisontaalisuunnassa toimitusketjun eri toimijoiden välillä, vaan hankkeen toteutukseen osallistuu sekä tilaajan että urakoitsijan organisaatioista useita eri tasoja. Asiakkuutta rakennushankkeessa voidaankin pitää paitsi moniulotteisena myös monitasoisena kokonaisuutena, jossa tilaajan ja urakoitsijan välillä on rinnakkaisia asiakastasoja (kuva 8). Näitä keskenään rinnakkaisia tasoja on kolme; strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Rakennushankkeen toteuttamiseen liittyvä osapuolten välinen kommunikointi tapahtuu näillä tasoilla (Kornelius & Wamelink 1998, Hatch 1997). Jokaisella organisaatiotasolla on oma roolinsa, jonka merkitys on erilainen hankkeen etenemisen eri vaiheissa.



Kuva 8. Kolmessa tasossa tapahtuva osapuolten välinen informaation vaihdanta (muokattu lähteestä Kornelius & Wamelink 1998).

Asiakkuuksien erilaisuudet sekä eri asiakkuustasoilla että toimitusverkoston eri kohdissa ovat osa rakennusalan erityispiirteitä. Asiakastasojen ja toimitusverkoston yhtäaikainen toiminta tekee prosesseista monimutkaisia ja vaikeasti hallittavia. Rakentamishankkeen aikana syntyvä vuorovaikutus tapahtuu siten osapuolten välillä eri tasoilla ja peräkkäisinä ketjuina yhtäaikaisesti.

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on, että hyvä asiakkuus on kaikessa liiketoiminnassa edellytyksenä kannattavuudelle ja pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostumiselle. Asiakassuhteen säilymisen kannalta vähimmäisvaatimus on, että rakennushankkeen aikana ei synny sovittamatonta riitatilannetta urakoitsijan ja tilaajan välille. Rakennusprojektissa ajatellaan usein, että toiminnan asiakaslähtöisyys toteutuu riittävän hyvin, jos hanke toteutetaan teknisesti moitteettomasti. Asiakassuhteen säilymisen ja kehittymisen varmistamiseksi pitkäkestoista asiakkuussuhdetta pitäisi kuitenkin tavoitella myös eritasoisilla kumppanuussopimuksilla. Kumppanuus tilaajan ja urakoitsijan välillä on mielekästä, jos se välittömästi tai välillisesti edistää kumppanin osapuolen liiketoiminnan kannattavuutta ja luo edellytykset asiakassuhteen pitkäkestoisuudelle eli luo liiketoiminnalle kilpailuetua.

Lyhyen aikavälin välittömät hyödyt realisoituvat jo yhden rakennushankkeen aikana. Hyötyjä voidaan saavuttaa kustannussäästöinä, jotka mahdollistavat osapuolten palkitsemisen kohdistamalla säästynyttä rahaa bonuksiin. Lyhyen aikavälin hankekohtaiset hyödyt voivat liittyä myös riskien jakamiseen. Kumppanuudella voidaan saavuttaa molempien osapuolten kannalta hyötyjä, jotka konkretisoituvat liiketoiminnan kannattavuudessa ja kilpailukykyisyydessä vasta pitkällä aikajänteellä. Tällaisia hyötyjä syntyy esimerkiksi verkottumisesta, uuden osaamisen luomisesta, mahdollisuudesta erikoistua ja laadun paranemisesta.

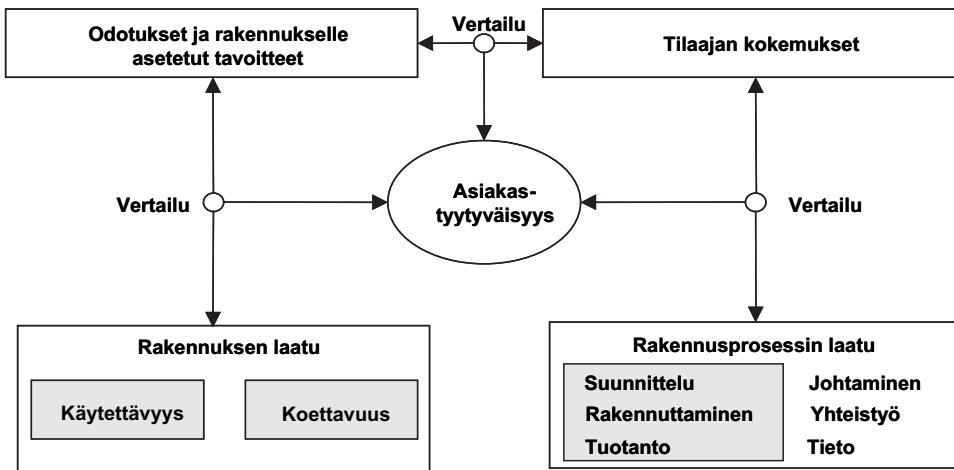
Urakoitsijoille yhteinen liikesuhteen kehittäminen merkitsee ennen kaikkea mahdollisuutta saada uusia tilauksia ilman tarjouskilpailua. Liikesuhteen kehittämisessä voidaan yhteistyön syvyydestä riippuen keskittyä joko lyhyen tai pitkän aikavälin hyötyjen tavoitteluun.

Pitkäkestoiseen kumppanuuteen perustuva asiakassuhde ja liikesuhteen kehittäminen molempien osapuolten hyödyksi ei ole rakennushankkeen tilaajien ja urakoitsijoiden välillä käytännössä toteutunut kuin pinnallisesti. Rakentamisessa toimitusverkko kootaan tyypillisesti hankekohtaisesti. Kustannusten hankekohtaisella optimoinnilla on saavutettu säästöjä, joista osapuolia on palkittu. Äärimmilleen viedyn kilpailuttamisen ja pienten katemarginaalien vuoksi rakentaminen pyritään useimmiten tekemään mahdollisimman halvalla eikä välttämättä parhaalla mahdollisella tavalla. Kustannukset ohjaavat valintoja laadun ja käytötarkoitusta palvelevien ominaisuuksien tavoittelemisen sijasta. Nykyinen, kustannustehokkuutta painottava bonusjärjestelmä kumppanuuden lähes ainoana ilmenemismuotona korostaa osaltaan hinnan ohjausvaikutusta. Liikesuhteen kehittämisessä pitäisi kuitenkin pyrkiä yhteistyön operatiiviselta tasolta aitoon kumppanuuteen, mikä tarkoittaa pitkäjänteistä yhteistyötä strategisessa toiminnassa. Vasta silloin realisoituvat kumppanuuden pitkän aikavälin edut niin kumppanuuden osapuolten liiketoiminnan kuin toimialan hyötyinä.

3.1.2 Asiakslähtöisen toimintatavan merkitys tilaajalle ja palvelun tarjoajalle

Asiakstarpeen tunnistamisessa keskeisessä asemassa on toimiva vuorovaikutus asiakasuhteen eri tasoilla. Vuorovaikutuksen onnistumisen perusedellytyksinä ovat puolestaan riittävä viestintä ja hyvät kommunikaatiotaidot. Asiakkuus on lupaus-lunastus-prosessi. Kun asiakstarve on tunnistettu ja liiketoiminta ymmärretty, palvelun tarjoajan on vielä pystyttävä tyydyttämään tarpeet. Tämä edellyttää sekä teknistä osaamista että palveluosaamista.

Asiakslähtöisyys on asiakkaan kokemaa laatua, joka perustuu asiakkaiden odotusten tunnistamiseen ja täyttämiseen. Rakennushankkeessa tämä tarkoittaa tilaajan ja käyttäjän tarpeiden toteuttamista ennen muuta sovituksessa ajassa ja oikeassa hinta-laatusuhteessa. Rakennushankkeen asiakkaille tärkeimpiä asioita ovat tyypillisesti projektin aikataulu ja kustannusten hallinta sekä kokonaisuuden muodostaman lopputuloksen laatu, jolla on sekä tekninen että esteettinen ulottuvuus, sekä vastaavuus asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin (Baden-Hellard 1991, Yasamis et al. 2002, Chan et al. 2002, Chan & Chan 2004). Asiakkaan kokemus laadusta muodostuu siitä, mitä asiakas lopputuloksena saa ja siitä miten varsinainen tuotantoprosessi sujuu (kuva 9). Näitä laadun osatekijöitä kutsutaan tekniseksi laaduksi ja toiminnalliseksi laaduksi (Grönroos 1990).



Kuva 9. Asiakastytyväisyyden ja laadun välinen yhteys rakennushankkeen hanketasolla (Kärnä 2004).

Rakennushankkeen toteuttaja toimii moniulotteisessa asiakkuuskentässä ja rakennushanke toteutuu tilaajan näkökulmasta asiakaslähtöisesti, jos urakoitsija ottaa huomioon sekä käyttäjien että tilaajan tarpeet. Tämä tarkoittaa, että palveluiden tuottajan on pystyttävä tyydyttämään sekä hänen omana asiakkaanaan olevan tilaajan että tilaajan asiakkaana olevan loppukäyttäjän tarpeet, jotka voivat olla luonteeltaan hyvinkin erilaisia. Palveluiden tuottajan on myös tunnistettava sekä tilaajan että loppukäyttäjien käytettävissä olevat resurssit, jotka muodostavat esimerkiksi taloudellisia reunaehtoja toteutusratkaisuille. Asiakaslähtöinen urakoitsija vastaa yhteistyöstä tilaajaan, joka välittää käyttäjän tarpeet urakoitsijalle. Asiakaslähtöinen toteutustapa vaatii rakennusprosessilta joustavaa loppukäyttäjien yksilöllisten vaatimusten huomioon ottamista. Liiketoiminnassa käytettävät rakennukset ovat rakennusten omistajille investointihyödykkeitä ja tilojen käyttäjille tuotantohyödykkeitä, joilta haluttavat ominaisuudet määräytyvät käyttäjäyritysten liiketoiminnan mukaan. Tilojen on siis tuettava sekä niiden omistajien että tilojen käyttäjien liiketoimintaa ja siten osaltaan tuettava tuottavuuden ja liiketoiminnan suotuisaa kehittymistä. (Pekkanen 1998, Ventovuori et al. 2002)

Asiakaslähtöinen toimintatapa vaatii urakoitsijalta joustavaa ja asiakkaiden yksilölliset vaatimukset huomioon ottavaa hankkeen toteuttamistapaa. Asiakaslähtöisyys perustuu saatavuuteen, vuorovaikutteisuuteen ja arvontuottoon, mitkä luovat kilpailuedun perus-

tan. Paitsi asiakkaan kokemaa lisäarvoa, asiakaslähtöisyys onkin myös juuri palvelun tarjoajalle syntyvää kilpailuetua ja mahdollisuutta pitkäkestoisiin kumppanuuksiin. Edellytyksenä todelliselle asiakaslähtöisyydelle on ennen kaikkea, että sekä asiakkaat että palvelun tarjoaja hyötävät asiakassuhteesta. Urakoitsijat pyrkivät erottumaan toisista rakennusliikkeistä mm. panostamalla asiakaslähtöisyyteen ja pyrkimällä toiminnallaan tuottamaan kilpailijoitaan enemmän arvoa asiakkailleen. (Ventovuori et al. 2002)

Tilaaajan urakoitsijavalintaan vaikuttaa laadun, hinnan ja urakoitsijan osaamisen lisäksi myös tilaaajan aiemmat kokemukset urakoitsijan toiminnasta, jossa urakoitsijan yhteistyökyvyillä on suuri merkitys (Kärnä 2005). Asiakaslähtöisellä toimintatavalla urakoitsija pyrkii erottumaan muista vastaavan palvelun tarjoajista säilyttääkseen myös tulevaisuudessa asiakassuhteen tilaajaan ja päästäkseen tarjoamaan tilaajalle palveluitaan myös jatkossa. Asiakaslähtöisyyden perimmäisenä tavoitteena urakoitsijan kannalta on pääsy kumppanuusmaiseen suhteeseen tilaajaan kanssa. Siinä tilaaja valitsee urakoitsijan suoraan neuvottelumenettelyllä tai tilaajalla on muutama vakiourakoitsija, joilta pyytää tarjoukset. Pitkäaikainen asiakassuhde hyödyttää kumpaakin osapuolta, asiakas saa odotuksiaan vastaavan kiinteistön ja kun urakoitsija tietää tulevista kohteista, voi hän suunnitella paremmin kapasiteettinsa. Lisäksi yhteistyökumppaneiden tuntiessa toisensa ja ollessa tottuneita tekemään yhteistyötä, säästetään aikaa ja kustannuksia kun molemmille tuttuja asioita ei tarvitse aina käydä läpi uudestaan (Poutiainen 2004).

Asiakaslähtöisyyden tavoittelu on rakennushankkeessa kaikkien osapuolten etu. Tilojen käyttäjälle ja hankkeen tilaajalle asiakaslähtöinen toteutustapa tarjoaa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa lopputulokseen ja saada siten omat tarpeensa mahdollisimman hyvin täytävä tilaratkaisu tarvitsemassaan aikataulussa ja sovitulla kustannuksilla. Asiakaslähtöinen toimintatapa mahdollistaa myös tarvittaessa hankkeenaikaisten muutostarpeiden huomioon ottamisen yhteisten periaatteiden mukaisesti. Rakentamis- ja suunnittelupalveluiden tarjoajille, kuten urakoitsijoille ja suunnittelijoille, asiakaslähtöinen toimintatapa on keino tuottaa asiakkaalleen suurempaa lisäarvoa verrattuna kilpailijoihin ja saada itselleen kilpailuetua. Samalla palveluiden tarjoajat parantavat mahdollisuuksiaan saada samalta tilaajalta myös tulevaisuudessa tarjouspyyntöjä ja päästä muita edullisempaan neuvottelu-asemaan. Rakennushankkeiden asiakaslähtöisyys ja sen avulla saavutettava parempi asiakastyytyväisyys korostuvat hyötyinä palveluiden tarjoajille tulevissa hankkeissa.

3.2 ASIAKASSUUNTAUTUNEISUUS RAKENNUSHANKKEEN TOIMINTATAPANA

3.2.1 Asiakassuuntautuneisuus liiketoiminnan ohjaajana

Asiakassuuntautuneisuudella tarkoitetaan yrityksen ensisijaista pyrkimystä täyttää sisäisen tai ulkoisen asiakkaan tarpeet. Palvelulle asetetaan tässä toimintatavassa määrätty asiakastyytyväisyysstandardi ja asiakastyytyväisyyttä seurataan jatkuvasti asiakkaiden tunnistettujen ja tunnistamattomien tarpeiden selvittämiseksi ja tyydyttämiseksi. Asiakassuuntautuneesti toimiva yritys täyttää asiakkaan toiveet aina vähintäänkin ajallaan ja huomautuksellisesti, mutta pitkälle kehittyneessä muodossa asiakassuuntautuneisuus sisältää asiakassuhteen kehittämistä luottamukselliseksi kumppanuudeksi. (MIT 2002)

Kaikessa liiketoiminnassa on välttämätöntä markkinoille tarjottavan tuotteen tai palvelun kilpailukyky ja liiketoiminnan taloudellinen kannattavuus. Kannattavuus on yrityksen omistajien näkökulmasta toiminnan perusedellytys, ja lisäksi liiketoiminnasta syntyvä kate mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Kilpailuetu on tärkeää liiketoiminnan jatkuvuuden vuoksi, ja sen kannalta asiakassuhteiden säilyminen on keskeinen menestystekijä. Hyvät asiakkuudet ovat siten liiketoiminnan yksi perusedellytys, ja siksi erityisen tärkeitä ja haluttavia.

Toisen osapuolen toiveiden ja odotusten tuntemus ja niihin vastaaminen on pysyvän asiakassuhteen perusta. Yrityksen on oltava valmis kuuntelemaan asiakasta, luomaan toiveiden mukainen tarjonta ja viestitettävä asiakkaan tarvitsema informaatio halutussa muodossa (Eerola 2000). Asiakassuhteen jatkuvuutta pidetään myös tärkeimpänä tekijänä jatkuvasti ylivoimaisen voiton tavoittelemisessa (Reichheld 1996). Pitkäaikaiset asiakassuhteet parantavat toiminnan taloudellisuutta (Reichheld 1996). Koska rakennusprojekteissa osapuolet tyypillisesti vaihtuvat projektikohtaisesti, on pitkäaikaisten liikesuhteiden luominen erityinen haaste rakennusalalla.

Asiakkuusajattelun mukaan tuote tulee määritellä prosessiksi. Jotta tämä onnistuu, on tuote nähtävä kokonaisuutena, jossa asiakkaan ja yrityksen eri prosessivaiheiden välillä tapahtuu vaihdantaa. Vaihdannan kautta yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa (Storbacka & Lehtinen 1997). Palvelu on siis osa tuotetta eli osa asiakkaan tarpeen tyydyttämistä. Palveluprosessilla on tuotteen laadulle suuri merkitys, sillä vaikka itse tuote olisi toimiva mutta sen toimitus on ollut hidasta, asennus epäonnistunutta yms. käsittää asiakas koko tuotteen laadun helposti huonoksi (Shaw 1996, Hanhijärvi & Kankainen 2003).

Rakennusalalla, kuten monilla muillakin toimialoilla, on asiakassuuntautuneisuuden komponentti määräävässä asemassa, kun yritys etsii keinoja kilpailijoista erottumiseen ja pysyvän kilpailukykyyn saavuttamiseen. Kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen edellyt-

tää yritykseltä jatkuvaa muutosta ja kehitystä asiakatarpeen ja markkinoiden mukaisesti. Yrityksen on analysoitava toimialaa ja sille tyypillisiä kilpailutekijöitä ja asemoitava oma liiketoimintansa muut toimijat huomioon ottaen. Tämä merkitsee paitsi asiakkaiden ja asiakkaan asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja tyydyttämistä myös kilpailijoiden, toimitusverkoston eri tahojen sekä mahdollisten uusien alalle pyrkivien yritysten ja teknologioiden toiminnan tuntemista. Lisäksi on tunnistettava vastaavan palvelun tarjoajien aiheuttama toimialan sisäinen kilpailu. Kilpailukyisen liiketoimintastrategian laatiminen edellyttää näiden viiden näkökulman huomioon ottamista (Porter 1995). Toimiala ja yrityksen liiketoiminnan luonne määräävät, mitkä näkökulmat muodostuvat kilpailukyyn kannalta määrääviksi.

Asiakassuuntautunut liiketoiminta on kokonaisvaltainen toimintatapa, jossa johtamisen ja markkinoinnin keinot yhdistyvät. Se perustuu liiketoimintastrategian ja markkinoinnin yhdistävään johtamisjärjestelmään, jossa markkinoinnin kautta vaikutetaan asiakastyytyväisyyteen ja edelleen yrityksen liiketaloudelliseen menestykseen. Asiakatarpeen tyydyttäminen on asiakassuuntautuneessa toimintatavassa siten liiketoiminnan toteuttamisen näkökulmana. Asiakassuuntautunut liiketoiminta on kilpailukykyistä yrityksen ydinosaamisalueilla. (Hamel & Prahalad 1994).

Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen avaa palvelun toimittajalle mahdollisuuden järjestää oma liiketoimintansa asiakasta mahdollisimman hyvin palvelevalla tavalla ja ehdottaa asiakkaalle myös uusia tapoja tuottaa itselleen arvoa (Hannus 1994, Tanskanen 1999). Asiakassuuntautunut organisaatio ei kehitä palvelujen laatua ainoastaan asiakasrajapinnassa. Aito asiakassuuntautuneisuus merkitsee, että koko asiakkaalle arvoa tuottava prosessi on maksimoitu kaikissa vaiheissa myös varsinaisen asiakasrajapinnan takana.

Rakennushankkeen kaltaisen projektituotannon asiakkuudessa pääpaino on tilaajan ja urakoitsijan yhteistyösuhteessa, mutta asiakkuutta voidaan tarkastella myös laajemmassa merkityksessä, joka kattaa myös erilaiset hankkeen kannalta tärkeät sidosryhmät (Kärnä 2005). Projektituotannon asiakkuuden hallinnassa on pitkään panostettu projektin lopputuotteen ja sen laatuun, mutta tuotantoprosessin laadunhallintaan on kiinnitetty vähemmän huomiota. Markkinoinnin kirjallisuudessa yhteistyösuhteen laatua pidetään jopa yhtä tärkeänä kuin tavaroiden ja palvelujen laatua (Gummesson 1998). Rakennusalalla onkin ryhtytty vahvistamaan yritysten kilpailuetua panostamalla tuotelaadun kehittämisen lisäksi myös palvelulaadun kehittämiseen. Palvelulaatu muodostuu toimitusvarmuuden, toimitusajan sekä asiakaspalvelun hallinnasta (Majamaa 2000), jotka kaikki osaltaan tukevat asiakassuuntautunutta toimintaa.

Kun asiakasnäkökulma on tunnistettu hallitsevaksi menestyksellisen liiketoiminnan ja sen kehittämisen kannalta, pitää yrityksen analysoida ja segmentoida asiakaskuntaansa palvelun kehittämiseksi kutakin valitsemaansa asiakasryhmää hyvin tyydyttäväksi. Segmentoin-

nin toteuttaminen onkin yksi asiakaskeskeisen organisaation tärkeimpiä ominaisuuksia asiakassuhteen luomisen ja kehittämisen sekä pysyvän kilpailuedun saavuttamisen kannalta. Segmentointiperusteina voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaan lojaaliutta, joustavuutta hinnan suhteen, liikesuhteen volyyymiä ja kannattavuutta tai organisaation luonnetta. (Aaker 2001) Rakennusosalalla etenkin erilaiset organisaatiot muodostavat kokonsa ja teknisen ammattitaitonsa perusteella erilaisia asiakastyyppejä, joilla on erilaisia asiakasvaatimuksia ja odotuksia projektia kohtaan. Erityyppiset tilaajat tarvitsevat erityyppistä informaatiota hankkeen eri vaiheissa ja tilaajan odotusten tunteminen auttaa viestinnän kehittämisessä ja tiedon priorisoinnissa, jolloin oikeat henkilöt saavat oikeata informaatiota oikeaan aikaan (Kärnä 2005).

Rakennushankkeen asiakassuuntautuneeksi toteuttamiseksi ei ainoastaan riitä, että palvelun tarjoaja tyydyttää asiakkaan odotukset. Asiakkuusajattelussa yhteisenä tavoitteena on löytää uusia mahdollisuuksia asiakkuuden kehittämiseksi. Asiakkuudessa siis siirrytään vastakkainasettelusta yhteisen hyödyn tavoitteluun (Storbacka & Lehtinen 1997). Urakoitsijan on kyettävä jatkuvasti arvioimaan ja määrittämään prosessejaan uudestaan voidakseen tarjota asiakkaalleen uusia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen. Tällaisia voivat olla muun muassa erilaiset kustannustehokkaammat suunnitteluratkaisut tai vaihtoehdot rakennushankkeen toteuttamiseksi. Keskeinen tapa kehittää toimintaa on ottaa opiksi poikkeuksellisista tilanteista ja pyrkiä ratkomaan ongelmia yhdessä asiakkaitten ja käyttäjien kanssa (Luomala et al. 2001).

3.2.2 Asiakassuuntautuneisuuden vaikutukset liiketoimintaan

Asiakassuuntautuneisuudella on yhteys ja vaikutuksia liiketoiminnassa moniin keskeisiin toimintatapoihin ja tuloksiin. Asiakassuuntautuneisuus on näkökulmana ja asiakastarpeen tyydyttäminen päämääränä kaikessa strategisessa ja operatiivisessa toiminnassa. Tässä tarkastellaan asiakassuuntautuneisuuden vaikutuksia kolmeen liiketoiminnan osa-alueeseen; kannattavuuteen, vuorovaikutukseen asiakassuhteiden ylläpitämiseksi sekä lopputuotteen laatuun ja asiakkaan kokemaan lisäarvoon. Nämä näkökulmat asiakassuuntautuneen toimintatavan vaikuttavuudesta on valittu seuraavista syistä (Barnes 2001, Ventovuori et al. 2002):

- Kannattavuus on keskeinen liiketoiminnan onnistumisen mittari palveluja tuottavalle yritykselle.
- Asiakasyrityksen näkökulmasta taas merkittävintä on toimitetun tuotteen tai palvelun tuottama lisäarvo.
- Vuorovaikutuksen onnistuminen puolestaan on yksi keskeisimmistä asiakastytyväisyyden syntyä tukevista seikoista.

a) Kannattavuus

Kannattavuuden parantaminen on erityinen haaste rakennusalalla, jossa liiketoiminnan katteet ovat useimmiten jääneet varsin vaatimattomiksi kovan hintakilpailun ja hankkeen läpivientiin liittyvien riskien vuoksi. Kannattavuutta on pyritty parantamaan tuotannon tehostamisella, ja toiminnan asiakaslähtöisyyden tarjoamia mahdollisuuksia on ryhdytty pohtimaan vasta hiljattain. Kannattavuusnäkökulmasta painotetaan asiakkuuksien johtamisessa kestäviä ja pitkäaikaisia yhteistyösuhteita, jotka mahdollistavat yhteisen oppimisen kautta tehokkaamman lopputuloksen. Erityisesti palvelujen markkinoinnissa korostetaan, että tyytyväiset asiakkaat parantavat yrityksen kannattavuutta alhaisempien kustannuksien ja asiakkaiden pysyvyyden kautta (Storbacka et al.1994).

Asiakassuuntautuneesti toimiva yritys pyrkii jatkuvasti kehittämään ja räätälöimään tuotteitaan ja palveluitaan siten, että ne vastaavat asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Tästä kehittämisestä aiheutuu kustannuksia, jotka lyhyellä tähtäimellä heikentävät kannattavuutta. Asiakkaan lojaalisuuteen kannattaa kuitenkin investoida, kun tarkastellaan yritykselle koituvaa asiakkaan elinkaaren aikaista arvoa yksittäisen transaktion sijasta. Kehittämiseen käytetyt voimavarat ovat pienemmät kuin asiakassuhteen pitkäkestoisuudesta koitua hyötyä yrityksen kannattavuudelle (Teacy & Wiersema 1992). Pitkällä aikavälillä uusien osapuolten saaminen asiakkaiksi on kuitenkin kalliimpaa kuin pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen. Asiakkaan tyytyväisyys luo edellytykset paitsi asiakassuhteen pitkäkestoisuudelle myös parantaa hintajoustoa ja yrityskuvaa sekä vähentää kilpailijoiden houkuttelevuutta asiakkaan silmissä ja uusien asiakassuhteiden solmimisen kustannuksia (Fornell 1992). Nämä yleiset näkemykset pätevät myös rakennusalalla.

b) Vuorovaikutukseen ja henkilösuhteisiin perustuva asiakassuhteen ylläpito

Rakennusprojektin asiakassuuntautuneisuus voidaan kiteyttää myös viestinnälliseksi kysymykseksi, jossa korostuvat läpinäkyvyys ja asiakkaan päätöksenteon tukeminen. Keskeistä on, että oikea tieto on oikea-aikaisesti sitä tarvitsevien henkilöiden käytettävissä ja että tieto kommunikoidaan muodossa, jossa se välittyy oikein tiedon käyttäjälle. Asiakassuhteen segmentoinnilla ja kunkin segmentin viestintätarpeiden tunnistamisella on tärkeä rooli viestinnän onnistumisen kannalta. Rakennustuotannon erityispiirteiden takia näkökulma asiakaslähtöisyyteen ja sen hyödyt toimialalla poikkeavat perinteisestä teollisuustuotannosta (Kärnä 2005).

Asiakasnäkökulma yhdistää yrityksen liiketoiminta- ja markkinointistrategiat. Vaikka asiakassuhde muodostetaan yritysten välille, on asiakkuus aina henkilötasolle viety suhde asiakkaan ja palveluja tarjoavan yrityksen välillä. Asiakassuhde edellyttää aitoa dialogia, joka on mahdollista vain henkilöiden välillä. Yrityksen ja asiakkaan välillä on oltava yhtei-

nen ymmärrys henkilötasolla sekä halu kommunikointiin (Eerola 2000). Eräs tapa parantaa vuorovaikutusta ja syventää liikesuhdetta yritysten välillä on avainasiakastoiminta. Se tarjoaa puitteet vuorovaikutukselle ja sen jatkuvuudelle myös hankkeiden välillä (McDonald & Rogers 2001).

Palvelujen markkinoinnissa korostetaan, että palvelukilpailussa toimivan yrityksen johtamisessa on välttämätöntä ymmärtää suhdemarkkinointia eli asiakassuhteiden hallintaan perustuvaa markkinointia. Tämä edellyttää, että asiakassuhteiden hallinta valitaan ensisijaiseksi markkinointinäkökulmaksi. Suhdemarkkinointi perustuu arvon luomiseen toimittajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, joten asiakkaan tarvitseman arvon luomiseksi tarvitaan yhteistyötä. Suhdemarkkinoinnissa pääpaino ei ole tuotteissa, vaan tuotteet ovat vain arvon mahdollistajia. Asiakas luo saamaansa arvoa koko suhteen ajan, ja arvo syntyy osittain asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Suhdenäkökulma sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa asiakkaita on rajallisesti ja vuorovaikutusta jatkuvasti (Grönroos 2001).

Rakentaminen on projektitoimintaa, jossa osapuolet vaihtuvat projektikohtaisesti. Projektiluonteisuus asettaa haasteita osapuolten väliselle vuorovaikutukselle ja viestinnälle, koska kommunikointimuodot on luotava aina uudestaan osapuolten erityistarpeiden mukaan. Pitkäkestoisen asiakassuhteen luominen edellyttää hyvää vuorovaikutusta myös hankkeiden väliaikoina, mikä projektiluonteisessa toiminnassa jää helposti puutteelliseksi.

c) Asiakkaan kokema lisäarvo

Asiakassuhteessa on mahdollista luoda kahdenlaista lisäarvoa. Välitöntä arvoa tuottavat suoritteet, joita asiakas saa vastineeksi suorittamastaan korvauksesta. Välillinen arvo sen sijaan koostuu pääosin yhteisestä oppimisesta ja kehitymisestä sekä tunnearvoista, kuten luotettavan toimittajan valinnan aiheuttamasta turvallisuudesta. Arvon tuottaminen edellyttää, että toimittajan ja asiakkaan prosessit sopivat yhteen. Lisäksi on varmistettava, että asiakas pystyy hyödyntämään kaikkia toimittajan resursseja. Kyetäkseen jatkuvasti tuottamaan asiakkaille lisäarvoa, organisaation on ymmärrettävä asiakkaidensa nykyiset ja tulevat tarpeet sekä sen toiminnan arvoketjut (Day & Wesley 1998).

Asiakkaan saamalla lisäarvolla tarkoitetaan hyötyä, jonka asiakas kokee saavansa tuotteesta tai palvelusta. Hyöty voi olla rahallista, teknistä tai sosiaalista. Usein asiakas tunnistaa tarpeensa, mutta ei osaa arvioida niiden tyydyttämisen arvoa. Asiakassuuntautunut yritys pyrkii yhdessä asiakkaan kanssa tunnistamaan näitä tarpeita, osoittamaan tuotteensa tai palvelunsa tuottaman hyödyn kyseiset tarpeet huomioon ottaen ja tällä tavoin tukemaan asiakkaan ostopäätöstä. Jos tuotteen tai palvelun toimittaja ei pysty tunnistamaan tai kommunikoiimaan asiakkaalleen tuottamaansa lisäarvoa, yritys joutuu helposti hintakilpailuun (Anderson & Narus 1999).

Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkuuden ehoilla ja pyritään molemminpuolisesti sovittamaan prosesseja niin hyvin toisiinsa, että arvoa syntyy molemmille osapuolille. Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei perustu vain hintakilpailukykyyn vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Asiakkuuden onnistumisen keskeisiä edellytyksiä ovat aito vuorovaikutus ja pyrkimys sellaiseen asiakkuuteen, jossa molemmat osapuolet saavat etua panostamisestaan asiakkuuteen (Storbacka & Lehtinen 1997). Yritys, joka kykenee jatkuvasti arvioimaan ja määrittämään prosessejaan uudestaan voidakseen tarjota asiakkaalleen uusia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen, vahvistaa kilpailukykyään (Storbacka et al. 1999).

3.2.3 Toimenpiteitä asiakassuuntautuneen yrityskulttuurin luomiseksi

Asiakassuuntautunutta toimintatapaa voidaan rakentaa poistamalla aluksi asiakaskeskeistä toimintaa estäviä tai haittaavia seikkoja, jotka voivat olla yksittäisten henkilöiden tasolla tai aiheutua organisaatiosta tai kulttuurista (Kärnä 2005):

- Parannetaan asioita, jotka aiheuttavat asiakkaissa tyytymättömyyttä. Tämä edellyttää, että yrityksellä on tietoa tyytymättömyystekijöistä sekä asiakastyytyväisyystutkimusten että suoran palautteen järjestelmien kautta. Ongelmatilanteiden selvittäminen ei yksin riitä. Projektituotannossa, jossa on mukana paljon eri toimijoita, palauteinformaatio pitää vielä saattaa kaikkien toimijoiden tietoon.
- Tuetaan viestintää, jonka onnistuminen on projektin asiakaslähtöisyyden perusta. Epäonnistuneita projekteja tutkittaessa voidaan havaita, että monissa tilanteissa kysymys on viestinnästä ja sen puutteista.
- Syvennetään asiakashallintaa. Yrityksen pitää olla selvillä asiakkaiden ja asiakkaiden asiakkaiden tarpeista, odotuksista ja vaatimuksista. Tämä edellyttää asiakasrajapintojen ja asiakassuhteen muotojen tunnistamista.

Asiakassuuntautunut organisaatio pyrkii ymmärtämään tarkasti, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa ja miten asiakkaan prosessi ja yrityksen prosessi voidaan yhdistää niin, että asiakkaan arvontuottoprosessi vahvistuu. Palvelun tarjoajien onkin tunnettava asiakkaan arvontuottoprosessi syvällisesti. Asiakkuutta kehitettäessä pyritään molemminpuolisesti sovittamaan prosesseja niin, että arvoa syntyy molemmille osapuolille. Palvelun tarjoajien kilpailukyky ei silloin perustu vain hintakilpailukykyyn vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen (Storbacka & Lehtinen 1997).

Jotta yrityksen toiminta muuttuisi aidosti asiakassuuntautuneeksi, vaaditaan syvempiä toimenpiteitä liiketoiminnan monilla tasoilla. Toiminnan kehittäminen jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöä ymmärtäväksi ja siihen sopeutuvaksi on moniportainen tehtävä. Muutoksen käynnistävä voima on johtamisessa, jota pitää tukea ja kannustaa osaamisen jakamiseen ja oppimiseen tiimityöskentelyllä. Oppimisen kautta paranee sitoutuminen jatkuvaan osaamisen parantamiseen, mikä puolesta luo uuden yrityskulttuurin. Asiakassuuntautuneisuus edellyttää siten liiketoimintastrategian, markkinoinnin, laadunohjauksen ja organisaation kehittämisen nivomista yhteen luomaan edellytykset liiketoiminnan asiakaslähtöisyydelle ja asiakastarpeen tyydyttämiseksi. (Karvinen 2002)

3.3 TIEDONVAIHTO ASIAKASSUHTEESSA

3.3.1 Rakennushankkeen osapuolet ja vuorovaikutus osapuolten välillä

Pääosapuolia rakennushankkeessa ovat tilojen käyttäjät, hankkeen tilaaja, rakennuttaja, suunnittelijat, urakoitsijat ja viranomaiset.

Rakentamistuotannossa asiakas voidaan määritellä henkilöksi tai organisaatioksi, joka antaa toimeksiannon kohteen suunnittelulle ja rakentamiselle ja joka maksaa toimeksiannon. Asiakas voi olla suunnittelun kohteen käyttäjä. Toimeksiannon antaja ja käyttäjä voivat olla myös eri taho. Asiakas edustaa rakennuksen käyttäjien ja muiden yksittäisten henkilöiden tai organisaatioiden etuja, joihin toimeksiannolla on vaikutusta. Asiakkaan voidaan katsoa olevan se taho, joka yhdistää rakentamispalveluiden ostajan, tulevien käyttäjien ja muiden sidosryhmien edut (Kamara et al. 2000, Egan 1998).

Käyttäjät edustavat rakennushankkeessa osapuolta, jonka tilantarvetta varten hanke perustetaan. Käyttäjien esittämät toiminnalliset ja laadulliset vaatimukset ja tavoitteet ovat lähtökohhta hankkeelle. Hankkeen muiden osapuolten ammattitaito varmistaa käyttäjien tarpeiden toteutumisen (RT -kortti 10-10387). Tilaaja välittää käyttäjän tarpeet toimitusketjussa taaksepäin.

Tilaaja voi olla kiinteistön omistaja, lopullinen käyttäjä tai ainoastaan hankkeen rahoittaja, joka vuokraa tilat eri käyttäjille. Tilaajan tehtävänä on määritellä hankkeelle toiminnalliset, tekniset ja laadulliset vaatimukset sekä tavoitteet. Tilaajan asettamat vaatimukset vaikuttavat siihen, miten hyvin tilat vastaavat käyttäjän tarpeita (Kankainen & Junnonen 2000).

Rakentaja on hankkeen osapuoli, joka rakennuttajan toimeksiannosta vastaa lopputuotteen konkreettisesta tuottamisesta, tilan tai rakennuksen rakennustöistä. Jos tilaaja teettää hankkeen yhdellä yrityksellä, kutsutaan urakoitsijaa pääurakoitsijaksi (Kankainen & Junnonen 2000).

Osapuolten väliset vastuusuhteet vaihtelevat hankkeessa käytettävän toteutusmuodon mukaan. Vastuiden ja tehtävien jakautuminen määritellään yksityiskohtaisesti sopimuksissa. Palvelun toimitusverkoston kannalta merkittävin ero on suunnitteluttamisen vastuussa eli huolehtiiko tilaaja itse suunnitteluttamisesta vai vastaako palvelun tarjoava pääurakoitsija myös siitä.

Toimitusverkosto toimii loppukäyttäjän kannalta optimaalisesti silloin, kun sen tuottama lopputuote on toteutettu mahdollisimman hyvin käyttäjän tarpeet ja mahdollisuudet tyydyttävästi. Asiakkuuden näkökulmasta toimintatapa on selkeä, kun tilaaja on sopimussuhteessa mahdollisimman harvoihin palvelun tuottajiin, eli pääurakoitsija vastaa esimerkiksi myös suunnittelusta. Kokonaisvaltaisen palvelun tarjoaminen onnistuneesti edellyttää kuitenkin verkoston toimijoilta selkeitä sopimuksia ja erittäin tiivistä yhteistyötä sekä myös verkoston toimintatapojen kehittämistä yhdessä. Kahden yrityksen väliseen asiakassuhteeseen vaikuttavat myös verkoston muiden osapuolten väliset suhteet, mikä on otettava huomioon kaikessa toiminnassa (London & Kenley 1999). Verkostomaisen toimintatavan kehittämisessä haasteena on eri osapuolten erilaiset odotukset hankkeen yhteistyökumppaneita sekä hankeprosessia kohtaan. Rakennushanketta voidaankin pitää monitasoisena kokonaisuutena, jossa sekä urakoitsijan että tilaajan edustajat toimivat osin myös välittäjän ja yhteistyön rakentajan rooleissa (Pekkanen 2001).

Koska rakennushanke toteutetaan moniulotteisessa asiakkuuskentässä, on tilaajan asiakkaiden eli etenkin käyttäjän tarpeiden välittyminen palvelun tarjoajalle erityisenä haasteena. Palvelun toteuttajan kannalta käyttäjä eli tilaajan asiakas jää helposti etäiseksi eikä urakoitsija tunne tarkkaan tämän tarpeita (Hannus 1994). Tilaaajan asiakkaiden kokemukset toimintatavoista hankeprosessin aikana ja tyytyväisyys lopputulokseen vaikuttavat myös tilaajan mielipiteeseen toteutusmuodon asiakaslähtöisyydestä. Toteutusmuodosta ja hankkeen vastuusuhteista riippumatta tilaajan olisi pystyttävä välittämään käyttäjien tarpeet ja mahdollisuudet urakoitsijalle, koska toteutusratkaisulla on välitön vaikutus rakennuksen käytettävyyteen ja käyttäjän tarpeiden täyttymiseen (Kamara et al. 2000, Smith & Love 2001). Vastaavasti urakoitsijan haasteena on koota toimittajien verkostosta sellainen palvelukokonaisuus, joka parhaalla mahdollisella tavalla täyttää käyttäjän odotukset. Moniulotteisessa asiakkuuskentässä onkin keskeistä tunnistaa kuhunkin verkoston osaan kohdistuvat ja juuri sille ominaiset asiakastarpeet ja -vaatimukset sekä ottaa ne huomioon rakentamisprosessin toimintatapojen luomisessa, kuten osaprosessien yhteensovittamisen, sopimuksien ja viestinnän kehittämisessä.

3.3.2 Luottamuksen merkitys asiakkuudelle

Useiden tutkimusten perusteella luottamus on eräs keskeisimmistä menestystekijöistä yritysten välisissä suhteissa (Ellram 1991, Smith et al. 1995, Swan et al. 2002, Kadefors 2004). Erityisesti rakennushankkeessa asiakkaan sekä asiakkaan asiakkaan ja urakoitsijan välinen luottamus on tärkeää. Boyt & Harvey on esittänyt, että luottamuksen merkitys korostuu sitä enemmän mitä vaikeampi asiakkaan on ymmärtää palvelun sisältöä ja arvioida objektiivisesti tuotettua laatua (Boyt & Harvey 1997).

Rakentamisessa luottamuksen merkitystä ei ole osattu riittävästi arvostaa eikä sen muodostamiseen ole kiinnitetty systemaattisesti huomiota. Usein asenteena on, että töiden tekeminen sopimuksen mukaan riittää. Luottamus syntyy täsmällisestä ja sovitun mukaisesta asioiden hoidosta. Annettujen lupausten lunastaminen on tärkeää luottamuksen muodostumiselle. Sen sijaan epärealistiset lupaukset tai virheisiin puuttumatta jättäminen eivät herätä luottamusta, vaan aiheuttavat toimintaan epämääräisyyttä ja heikentävät lopputuloksen tyydyttävyyttä (Kadefors 2004, Poutiainen 2004).

Luottamusta ei siis rakentamisessa ole juurikaan pidetty kilpailuetua tuovana asiana. Kuitenkin Barney & Hansenin mukaan luottamus voi tietyissä tapauksissa luoda osapuolille kilpailuetua muun muassa luottamukseen perustuvan yhteistyön mahdollistaman, valtitsevia markkinoita optimaalisemman suhteen muodossa (Barney & Hansen 1994).

Moorman et al. on määritellyt, että luottamus suhteen toiseen osapuoleen on olemassa, kun toinen osapuoli pitää vastapuolta luotettavana ja toimii sen mukaisesti (Moorman et al. 1992). Luottamus on myös dynaamista (Smeltzer 1997, Wicks et al. 1999). Siinä tapahtuviin muutoksiin vaikuttavat ainakin suhteen pituus, toimialan dynaamisuus, yhteistyöhön osallistuvat henkilöt sekä niiden kertojen määrä ja laajuus, jolloin osapuolten välistä luottamusta on aiemmin koeteltu (Smeltzer 1997).

Ring & van den Ven on tarkastellut kahdesta eri näkökulmasta. Toinen näkökulma on riskiperustainen ja perustuu luottamukseen toisen osapuolen odotusten ennustettavuudesta. Riskiperustaisessa luottamuksessa osapuolet suojaautuvat sopimuksilla ja muilla vastaavilla virallisilla asiakirjoilla ja normeilla epävarmuutta ja virheitä vastaan. Toinen näkökulma perustuu luottamukseen vastapuolen hyväntahtoisuudesta. Luottamus rakennetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin syntyy yhteisesti hyväksytyjä normeja ja henkilökohtaisia suhteita torjumaan epävarmuutta. (Ring & van den Ven 1994) Luottamus ei kuitenkaan poista todellista epävarmuutta, vaan mahdollistaa osapuolten toiminnan siten kuin epävarmuus olisi vähentynyt (Tomkins 2001). Luottamuksen käyttö oman edun tavoitteluun muodostaa uhan yhteistyösuhteelle, jonka torjuminen tapahtuu sopimusteknisin keinoin.

Yritysten välisissä suhteissa luottamus jakaantuu yritysten väliseen ja henkilöiden väliin luottamukseen (Doney & Cannon 1997, Zaheer et al. 1998, Blomqvist 2002). Sako (Sako 1998) jakaa yritystason luottamuksen luottamukseksi sopimusta sekä vastapuolen kyvykkyyttä ja vastapuolen joustavuutta kohtaan. Sopimukseen kohdistuva luottamus perustuu siihen, että yhteistyökumppanin odotetaan pitävän antamansa lupaukset. Kyvykkyyteen perustuva luottamus kuvaa uskoa siihen, että sopimuskumppani kykenee resurssiansa puolesta suorittamaan sovitut tehtävät.

Osapuolten välistä luottamusta toisiinsa voidaan lisätä yhteistyösuhteeseen liittyvää epävarmuutta vähentämällä (Spekman 1988). Lane ja Bachmann (Lane & Bachmann 2002) jakavat luottamuksen käsitteen neljään osatekijään:

- yleinen luottamus
- järjestelmään perustuva luottamus
- persoonallisuuteen perustuva luottamus
- prosessiin perustuva luottamus.

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta luottamus voidaan jakaa operatiiviseen ja strategiseen luottamukseen (Vesalainen 2002). Operatiivinen luottamus kohdistuu laaduntuottokykyyn, toimitusvarmuuteen, ongelmanratkaisukykyyn, joustavuuteen ja muihin vastaaviin päivittäisessä vuorovaikutuksessa esille tuleviin asioihin. Strategisempia luottamuksen kohteita ovat muun muassa luottamus toisen osapuolen innovatiivisuuteen ja uudistumiskykyyn sekä riskinottokykyyn. Lyhyen tähtäimen luottamuksen synnyttämisessä keskeisiä keinoja ovat avoin ja oikea-aikainen viestintä sekä aikaisemmat referenssit (Poutiainen 2004). Toimittaessa kumppanuusmaisessa suhteessa toisen osapuolen odotetaan panostavan yhteistyösuhteeseen soveltua laajemmassa mitassa, joten kumppanille voidaan antaa alun perin ajateltua laajemmat valtuudet oma-aloitteiseen toimintaan.

Luottamus on yksi tärkeimmistä asiakassuhteeseen sitoutumisen komponenteista (Morman et al. 1992). Kun asiakkaalla on pelkästään mielikuva ostamansa tuotteen tai palvelun laadusta, tärkein asiakkaan tuotteesta saatavaan mielikuvaan vaikuttava tekijä on asiakkaan luottamus toimittajaan. Morgan & Huntin mukaan (Morgan & Hunt 1994) luottamuksen syntyyn voidaan parhaiten vaikuttaa tehokkaalla ja oikea-aikaisella viestinnällä. Luottamus yhteistyökumppaniin on teknisen ja toiminnallisen laadun ohella merkittävin pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen sitoutumiseen vaikuttava tekijä (Sharma & Patterson 1999).

Luottamus on keskeinen menestystekijä nykyaikaisessa verkostomaiseen toimintaan perustuvissa asiakkuussuhteissa. Ennen osapuolten välisen sopimussuhteen alkua luottamus perustuu toisen osapuolen maineeseen ja luottamusta arvioivan osapuolen aiempiin kokemuksiin toisesta osapuolesta. Siirryttäessä sopimussuhteen aikaiseen toimintaan luottamus rakentuu avoimuudesta, rehellisyydestä ja lupauksen pitämisestä (Lehtonen 2004).

3.4 RAKENNUSHANKKEEN TOTEUTUSMUODOT JA NIIDEN OMINAISUUDET

3.4.1 Yleisimpien toteutusmuotojen jaottelu suunnittelun hankintatavan perusteella

Rakennushankkeessa tilaajan ja palvelun tarjoajan väliseen asiakkuuteen vaikuttaa sopimusten lisäksi erityisesti hankkeen toteutusmuoto. Toteutusmuodon valinnalla on osaltaan vaikutus hankkeen vastuusuhteisiin ja yhteistyömuotoihin. Toteutusmuodon avulla määritellyt toimintatavat ovat tärkeässä roolissa hankkeen osaprosessien yhteensovittamisessa, ja ne tukevat siten kustannus-, aikataulu- ja laatuavoitteiden saavuttamista. Toteutusmuoto ohjaa voimakkaasti operatiivista toimintaa määrittelemällä osapuolten väliset sopimussuhteet ja tukemalla vuorovaikutusta tilaajan ja palvelun tarjoajan välillä. (Nykänen 1997, Pekkanen 1998)

Toteutusmuotojen käsitteistö on horjuvaa, ja samoista asioista puhutaan arkikielessä eri termeillä. Esimerkiksi käsitteet toteutusmuoto ja urakkamuoto sekoitetaan usein. Samoin saatetaan käyttää yleistä termiä projektinjohtototeutus, joka ei varsinaisesti kuitenkaan kuvaa toteutusmuotoa kovinkaan tarkasti, koska projektinjohtomalleja on useita erilaisia.

Kiiraksen (Kiiras 2004) mukaan toteutusmuodot esitetään yleensä muotojen kokoelmana tai luettelona, jossa kussakin muodossa vastuun laajuus, hinnan määrittystapa, tarjousten hankkiminen ja asiakirjat ovat kaikki tiukasti kiinnitettyjä. Hankkeen muodostuksessa tehdään kuitenkin lukuisia peräkkäisiä toisistaan riippumattomia päätöksiä koskien suunnitteluvastuuta, hankintavastuuta, hinnanmäärittystä, tarjousten hankintaa, tarjouspyyntö-, tarjous- ja sopimusasiakirjoja ja yksittäisiä urakkaehtoja. Näiden lopputuloksena muodostuu suuri joukko erilaisia toteutusmuotoja. Muotovalikoimaa voidaan kuvata ”tarjottimena”, josta sarjalla päätöksiä muodostetaan hankekohtaisesti parhaiten tilaajan tavoitteita toteuttava kokonaisuus. Tämä vahvasti tilaajan lähtökohdista rakentuva ajatusmalli torjuu kuitenkin tehokkaasti win-win -tyyppisen yhteistyön. Sen mukaan toteutusmuodon valinnassa keskitytään omien tarpeiden tyydyttämiseen eikä välttämättä päädytä lopputuloksen kannalta optimaalisimpaan ratkaisuun.

Kirjallisuudessa toteutusmuodoista esitetään tarkkuudeltaan eritasoisia ryhmittelyjä. Ylimmän tason ryhmittelynä voidaan käyttää jakoa, joka perustuu rakennushankkeen suunnittelu- ja rakentamispalvelujen hankinnan tapaan. Tämän mukainen perusjako on (Masterman 1992, Nykänen 1997):

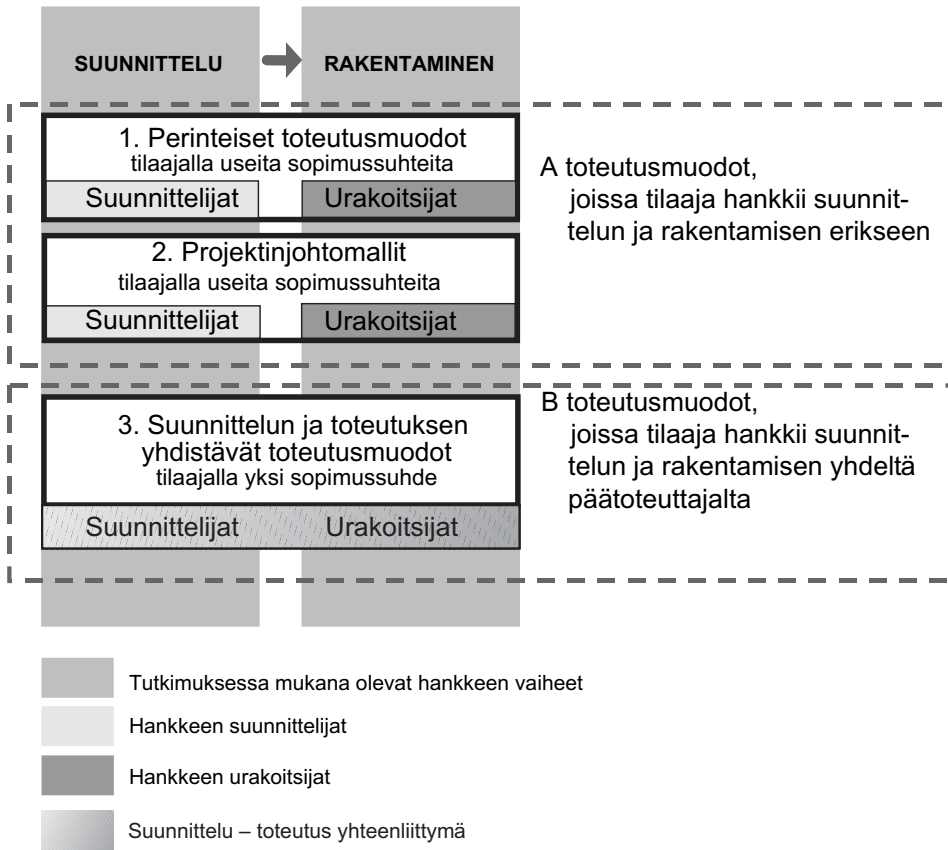
- A. Toteutusmuodot, joissa tilaaja hankkii suunnittelun ja rakentamisen erikseen eri yrityksiltä. Tilaajalla on näiden tehtävien teettämiseksi useita sopimussuhteita.
- B. Toteutusmuodot, joissa tilaaja hankkii suunnittelun ja rakentamisen yhdeltä päätoteuttajalta. Tilaajalla on tehtävien teettämiseksi yksi sopimussuhde päätoteuttajaan, jolla puolestaan on tyypillisesti eri tehtäville alihankkijoita.

Rakennuksen suunnittelua käytännössä johtava rakennushankkeen osapuoli pitää hallussaan vaikutusmahdollisuutta koko hankkeen aikataulu- ja kustannussuunnitteluun, vastuunjakoon, laadunohjaukseen sekä myös tuotannon valmisteluun (Nykänen 1997). Nämä ovat hankkeen toteuttamisen kannalta keskeisiä seikkoja. Toteutusmuotojen jako edellä kuvatulla tavalla kahteen perusmuotoon ja niiden vertaaminen keskenään on perusteltavissa, sillä nämä perusmuodot poikkeavat näiden hankkeen toteuttamisen kannalta keskeisten seikkojen suhteessa ominaisuuksiltaan ja vaikutuksiltaan selkeästi toisistaan.

Myös asiakkuussuhteiden kannalta nämä kaksi perusmuotoa eroavat toisistaan selkeästi. Ryhmän A toteutusmuodoissa, joissa tilaaja hankkii suunnittelun ja rakentamisen erikseen eri yrityksiltä useilla eri sopimuksilla, syntyy tilaajan ja palveluiden toimittajien välille useita toisistaan erillisiä asiakkuussuhteita. Tämä edellyttää tilaajalta kykyä sovittaa yhteen eri asiakkuuksista syntyvän verkoston toiminta lopputuloksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Ryhmän B toteutusmuodoissa, joissa tilaaja hankkii suunnittelun ja rakentamisen yhdeltä päätoteuttajalta, muodostuu tilaajalle vain yksi asiakkuussuhde yleensä urakoitsijaan. Tilaajalle tilanne on yksinkertainen asiakkuussuhteiden kannalta katsottuna. Urakoitsija puolestaan vastaa hankkeen toteuttamiseen liittyvien osaprosessien yhteensovittamisesta siten, että ne kokonaisuudessaan tuottavat tilaajalle halutun lisäarvon.

3.4.2 Rakennushankkeen toteutusmuotojen jaottelu

Edellisessä kappaleessa esitetyn toteutusmuotojen jaon perustana on suunnittelun hankkimiskäytäntö. Käytännössä toteutusmuodot jaetaan kuitenkin tyypillisesti seuraavaan kolmeen pääryhmään, joista jokaisella on lisäksi alasovelluksia. Rakennushankkeen toteutusmuotojen perusjaot sekä sopimussuhteet tilaajan näkökulmasta on esitetty kuvassa 10 (Masterman 1992, Dorsay 1997, Konchar 1997, Nykänen 1997, Kiiras 2004).



Kuva 10. Rakennushankkeen toteutusmuotojen perusjaot sekä sopimussuhteet tilaajan näkökulmasta. (Esitysmuoto muokattu lähteestä Koppinen & Lahdenperä 2004).

1. Perinteiset toteutusmuodot

Perinteisiksi toteutusmuodoiksi kutsutaan kokonaisurakkamallia sekä jaetun urakan mallia. Kokonaisurakkamallissa tilaaja teettää suunnitelmat ja tekee rakennustöistä sopimuksen yhden urakoitsijan kanssa. Jaetun urakan mallissa tilaaja teettää suunnitelmat ja tekee useita urakkasopimuksia rakennustöiden suorittamisesta. Käytännössä yksi urakoitsijoista nimitään pääurakoitsijaksi, ja tilaajan tekemät hankintasopimukset alistetaan pääurakoitsijalle. (Nykänen 1997)

Perinteisissä toteutusmuodoissa tilaajan vastuulla on rakennushankkeen teknisten ja toiminnallisten vaatimusten sekä tavoitteiden määrittäminen ja asettaminen suunnittelijoille ja urakoitsijoille, hankkeen rahoitus sekä hankkeen johtaminen. Suunnittelijan

päävastuu kohdistuu tilaajan tavoitteiden mukaisten suunnitelmien laatimiseen. Urakoitsijan päävastuu kohdistuu rakentamistöiden suorittamiseen laadultaan suunnitelmien mukaisina, sovituissa aikataulussa ja urakkasopimuksessa sovitulla hinnalla.

2. Projektinjohtomallit

Projektinjohtototeutus on rakennushankkeeseen sovellettu johtamisprosessi, jossa projektinjohtokonsultti tai projektinjohtourakoitsija tuo osaamisensa kustannusten ohjauksessa, aikatauluttamisessa, hankintojen hoitamisessa sekä työmaatoteutuksessa tilaajan käyttöön.

Yleisimmät projektinjohtototeutuksen mallit ovat projektinjohtorakennuttaminen, projektinjohtopalvelu sekä projektinjohtourakointi (Peltonen & Kiiras 1999, Masterman 1992).

Projektinjohtorakennuttamisessa hanke toteutetaan kokonaisuudessaan hankintoina, joihin liittyvät sopimukset tehdään aina tilaajan nimiin. Pääasiallisena erona perinteiseen pääurakkamenettelyyn on hankkeen jako oleellisesti useampaan hankintaan. Projektinjohtopalvelussa projektinjohtototeuttajalle kuuluvat työmaan johtotehtävät erottavat sen puhtaasta projektinjohtorakennuttamisesta. Projektinjohto-urakoinnissa sopimuksen tehtäviin kuuluvat projektinjohtotehtävät, työmaan johtotehtävät sekä varsinainen rakennustyö. Tässä mallissa on tilaajan kannalta vain yksi urakkasopimus, tilaajan ja projektinjohtourakoitsijan välillä.

3. Suunnittelun ja toteutuksen yhdistävät toteutusmuodot

Suunnittelua sisältävissä toteutusmuodoissa on lähtökohtana yksi sopimussuhde hankkeen tilaajan ja hankkeen suunnittelusta ja toteuttamisesta vastaavan tahon välillä. Toteuttamisesta vastaava taho muodostuu tyypillisesti suunnittelija- ja urakoitsijayritysten verkostosta, joista yksi toimii hankkeen päävastuullisena. Suunnittelun ja toteutuksen yhdistävät toteutusmuodot voivat sisältää myös hankkeen rahoittamiseen tai käytönäikäiseen toimintaan liittyviä palveluita (Beard et al. 2001).

Perusmallissa tilaaja hankkii kaikki suunnittelu- ja rakentamispalvelut yhdeltä sopimustaholta. Yhteistyö suunnittelijoiden sekä rakennustyön toteuttajien välillä on kiinteä ja nämä hankevaiheet limittyvät keskenään. Tilaajan tehtävinä ovat projektin tavoitteiden ja rakennuskohteelle asetettävien toiminnallisten vaatimusten määrittäminen sekä mahdollisen esisuunnitteluvaiheen läpivienti.

Teknisen suunnittelun ja toteutuksen sisältävässä mallissa tilaaja palkkaa arkkitehdin laatimaan alustavat viitteelliset suunnitelmat, joita käytetään tarjouskilpailussa tai neuvotteluissa valittaessa teknisten ratkaisujen toteuttajaa. Valinnan jälkeen arkkitehti jatkaa suunnittelutyötä yhteistyössä toteuttajaorganisaation kanssa sopimussuhteessa olevien muiden suunnittelijoiden kanssa. Rakennustöistä ja niiden toteuttamiseksi tarvittavista teknisistä suunnittelutöistä vastaa kokonaisuudessaan teknisten ratkaisujen toteuttaja, joka yleensä on rakennusliike.

Hankkeen osapuolten roolit ja tehtävien määrä rakennushankkeessa painottuvat eri toteutusmuodoissa huomattavan eri tavoin. Toisissa toteutusmuodoissa tilaajalta edellytetään vahvaa osallistumispanosta ja jatkuvaa päätöksentekoa lähes koko hankkeen keston ajan, kun taas joissakin toteutusmuodoissa tilaajan osallistumispanos keskittyy voimakkaammin hankkeen alkuvaiheeseen. Palveluiden tarjoajilta edellytetään vastaavasti kykyä ja halua tarjota eri laajuisia palvelukokonaisuuksia.

Toteutusmuodot vaikuttavat tilaajan ja palvelun tarjoajan, joka voi olla esimerkiksi urakoitsija, suunnittelija tai projektinjohtokonsultti, välisessä asiakassuhteessa seuraaviin asioihin (Nykänen 1997, Pekkanen 1998):

- vastuunjako
- pääsopimussuhteet
- toteuttajien valintaperiaatteet
- hinnanmääritystapa
- asiakkuussuhteiden muodostuminen.

Näiden ominaisuuksien toteutuminen hankkeen osapuolia ja erityisesti tilaajaa tyydyttävällä tavalla on peruslähtökohtana toteutusmuodon asiakaslähtöiseksi kokemiselle.

Suomessa rakennushankkeiden toteutuksessa on käytetty pääsääntöisesti toteutusmuotoa, jossa tilaaja ohjaa suunnittelua ja tekee hankinnat kattaviin suunnitelmiin perustuen kokonaishintaisena kokonais- tai jaettuna urakkana. Tilanne on kuitenkin vähitellen muuttunut. Hankkeiden toteuttamiseen varattu aika on lyhentynyt ja suunnittelu- ja toteutusvaihe limittyvät. Tilojen käyttäjät tai heidän tarpeensa saattavat muuttua jo hankkeen aikana aiheuttaen muutostarpeita lopputuotteeseen jo rakentamisprosessissa. Tilaajaorganisaatiot eivät enää toteuta hankkeita oman organisaationsa johdolla, vaan käyttävät konsulttien ja urakoitsijoiden tarjoamia erilaajuisia asiantuntijapalveluita tilatarpeensa tyydyttämisessä. Perinteiset toteutusmuodot eivät pysty vastaamaan kaikkiin rakennushankkeille asetettuihin muuttuneisiin ja uusiin tavoitteisiin (Peltonen 1999).

Edellä mainitut muuttuneet asiakastarpeet edellyttävät, että toteutusmuodoilla on entistä enemmän tuettava yhteistyötä ja vuorovaikutusta hankkeessa sekä vahvistettava osapuolten välistä luottamusta ja mahdollistettava win-win -tyyppisen toimintamallin aikaansaaminen.

3.4.3 Toteutusmuotojen asiakaslähtöisyys

Toteutusmuoto koetaan asiakaslähtöiseksi, kun se tukee asiakkuussuhteen menestystekijöitä. Lehtonen on toimitilapalveluita käsittelevässä tutkimuksessaan (Lehtonen 2004) esittänyt toimitilapalveluihin liittyvän liikesuhteen menestystekijöiksi:

- avoimen kommunikaation
- systemaattisen tiedonvaihdon
- yhteisen ongelmanratkaisun
- selkeästi määritellyt ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet
- osapuolten kyvyn saavuttaa asetetut tavoitteet
- molemminpuolisen osallistumisen liikesuhteen kehittämiseen
- taloudellisen kannattavuuden molemminpuolisesti.

Edellä esitettyjä liikesuhteen menestystekijöitä voidaan pitää lähtökohtana asiakkuussuhteen menestystekijöille sekä toteutusmuotojen asiakaslähtöisyydelle. Tilaja ei kuitenkaan yleensä aseta tavoitteita edellä esitettyjen menestystekijöiden toteutumiselle, joilla suoraan varmistettaisiin asiakaslähtöisyys hankkeen toteuttamisessa. Osapuolten väliselle vuorovaikutukselle, viestinnälle, asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiselle tai molemminpuolisen win-win -tilanteen aikaansaamiselle ei myöskään toteutusmuotojen valintaa käsittelevässä kirjallisuudessa anneta painoarvoa, joten niitä ei välttämättä oteta huomioon käytännön hankkeissa (Mastermann 1992, Dorsey 1997, Kiiras 2004). Sen sijaan tilaja asettaa rakennushankkeelle useita hankkeen kustannuksiin, toteutusaikaan, lopputuloksen laatuun sekä hankeprosessin hallintaan liittyviä tavoitteita, joille on selkeästi määriteltävissä konkreettiset tavoitetasot. Näihin liittyvien päätösten osalta tilaja haluaa usein myös säilyttää itsellään oman vaikutusmahdollisuutensa mahdollisimman tiiviisti (Pekkanen 2001).

Toteutusmuodolla on keskeinen merkitys asiakaslähtöisyyden edellytysten luomisessa, koska sillä vaikutetaan rakennushankkeen toteutuksessa moniin käytäntöihin. Toteutusmuodon vaikutukset kohdistuvat mm. seuraaviin asioihin rakennushankkeessa (Pekkanen 1998):

1. hankkeen eri osapuolten väliset sopimussuhteet
2. vastuun jakautuminen ja hankeriskien hallinta hankeprosessin aikana
3. osaprosessien yhteensovitus
4. tilaajan oman osallistumisen määrä ja oman projektiorganisaation tarve
5. tilaajan vaikutusmahdollisuudet
6. hankkeen osapuolten yhteistyösuhteiden muodostuminen ja niiden toimivuus.

Asiakaslähtöisyyden toteutumisen edellytykset vaihtelevat myös eri toteutusmuodoissa riippuen rakennuskohteen, tilaajan osaamisen sekä markkinaympäristön ominaisuuksista (Peltonen & Kiiras 1998). Esimerkiksi kokemattomalle tilaajalle on riski valita hankkeeseensa toteutusmuoto, jossa hän itse joutuu vastaamaan useiden suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden töiden yhteensovittamisesta. Jos hankkeen mahdollisimman nopea valmistuminen puo-

lestaan on kriittinen seikka, kannattaa tilaajan valita suunnittelun ja rakentamisen mahdollisimman joustavasti limittävä toteutusmuoto. Käytännössä onkin havaittu, että jotkut toteutusmuodot soveltuvat tiettyihin tilaajan tarpeisiin toisia toteutusmuotoja paremmin.

Sellaisia toteutusmuotoja ei voida pitää asiakaslähtöisinä, joiden ominaisuudet aiheuttavat suuren riskin tilaajan hankkeelle asettamien tavoitteiden toteutumiseksi. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että tilaaja tuntee eri toteutusmuotojen ominaisuudet sekä niiden mahdollisuudet ja riskit asettamiensa tavoitteiden toteutumisen kannalta. Toisaalta palveluiden tarjoajien toiminnan asiakaslähtöisyyteen kuuluu, että he osaavat tunnistaa tilaajien tarpeet ja tarjota kuhunkin kokonaisuuteen sopivinta toteutusmuotoa.

Uusissa toteutusmuodoissa asiakaslähtöisyyttä on pyritty parantamaan esimerkiksi yhdistämällä suunnittelu ja tuotanto toisiinsa. Tilaaja saa tällaisessa toimintatavassa koko rakennushankkeen palvelut yhden sopimuskomppanin kautta. Suunnittelua sisältävien toteutusmuotojen perusolemukseen kuuluu, että urakoitsijat eivät enää kilpaile pelkällä hinnalla, vaan mukaan on tullut erilaisia palvelukomponentteja ja pyrkimys ymmärtää asiakkaan tarpeita paremmin (Kärnä 2005). Kun asiakaslähtöisyys on korostunut kilpailuetuna, ovat urakoitsijat ottaneet sen myös omassa kehitystyössään huomioon. Toteutusmuotojen kehittämisen lisäksi urakoitsijat ovat tavoitelleet liiketoimintamallien sekä palvelukonseptien kehittämällä pitkäjänteisten yhteistyösuhteiden synnyttämistä sekä asiakkaiden että toimittajien kanssa.

3.5 TOTEUTUSMUODON VALINTA JA VALINNAN MERKITYS ASIAKKUUDEN KANNALTA

3.5.1 Sisällöllinen ja ajallinen kattavuus

Rakennushankkeessa toteutusmuoto luo perustan tilaajan ja palveluntarjoajien välisille toimintatavoille. Toteutusmuodolla yhdessä sopimusten ja yhteistyömenettelyiden kanssa määritellään rakennuksen ja siihen liittyvien rakennuttamis-, suunnittelu- ja rakentamispalveluiden hankintatapa. Toteutusmuoto kattaa edellä mainittujen palveluiden toteuttajien valinnat, hinnanmääritystavat, pääsopimusperusteet ja vastuunjaon. Toteutusmuoto ratkaisee monet hankkeen asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat seikat kuten tilaajan sopimuskomppanien määrän, vastuunjaon hankkeen johtamisessa ja suunnittelun ohjauksessa, tehtävien jaon, riskien jakautumisen sekä vastuun lopputuloksen laadusta (kuva 11). (Masterman 1992, Dorsay 1997, Nykänen 1997, Pekkanen 1998)

Toteutusmuoto ohjaa hankkeen etenemistä palveluiden tarjoajien hankintavaiheesta hankkeen valmistumis- ja luovutusvaiheeseen saakka. Poikkeuksena ovat erilaajuiset elinkaari-vastuumallit ja niitä vastaavat toteutusmuodot, joissa toteutusmuodon vaikutus ulottuu myös rakennuksen käyttövaiheeseen. Eri toteutusmuodoille ominaiset erilaiset menettely-tavat vaikuttavat esimerkiksi laadun tuottamisedellytyksiin, hankkeen kokonaishintaan ja koko hankkeen ajalliseen keston.



Kuva 11. Toteutusmuoto määrittelee tilaajan ja palveluntarjoajan väliset toimintatavat ja vaikuttaa hankkeen asiakkuussuhteisiin.

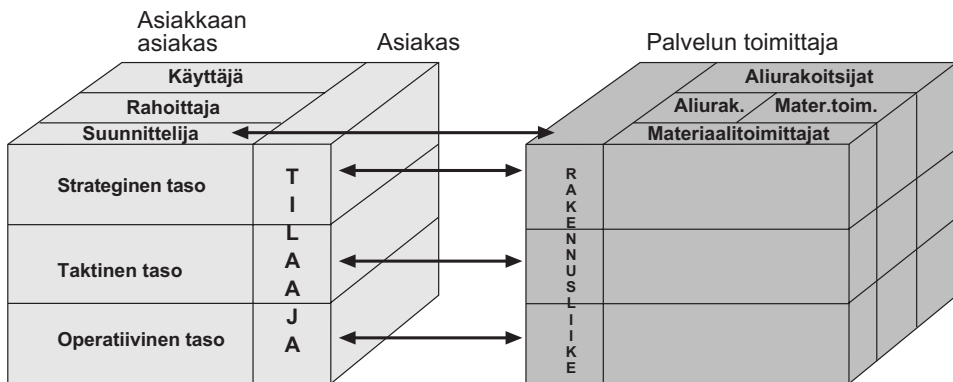
3.5.2 Toteutusmuodon vaikutukset rakennushankkeen asiakkuuksiin moniulotteisessa asiakkuuskentässä

Kuten edellisessä luvussa todettiin, on toteutusmuodon valinta rakennushankkeessa tilaajan yksi keskeisimpiä strategisia päätöksiä, sillä valittu toteutusmuoto määrittelee puitteet hankeprosessille (Pekkanen 1998). Se kiinnittää lukuisat hankeprosessin osat, jotka vaikuttavat hankkeeseen sen koko keston ajan. Kuhunkin hankkeeseen ja sen asiakastarpeisiin parhaiten soveltuvaa toteutusmuotoa ei voida yksiselitteisesti määrittellä. Soveltuvuuteen vaikuttavat muun muassa tilaajan resurssit, hankkeen ominaisuudet, vallitseva suhdanneympäristö sekä olemassa oleva palvelutarjonta. Valinta, jossa tavoitteena on paras mahdollinen asiakaslähtöisyys ja lopputulos, on siten aina tapauskohtaisesti eri seikkojen kompromissi.

Rakennushankkeessa asiakkuuden onnistunut hallinta perustuu moniulotteisen asiakkuusmatriisiin hallintaan. Matriisin rakenne vaihtelee hankkeen toteutusmuodon mukaan. Tilaajan (asiakas) ja rakennusliikkeen (palvelun toimittaja) välisen asiakassuhteen muoto vaihtelee toteutusmuotojen mukaan seuraavin tavoin:

A) Toteutusmuodot, joissa tilaaja vastaa suunnittelusta (kuva 12)

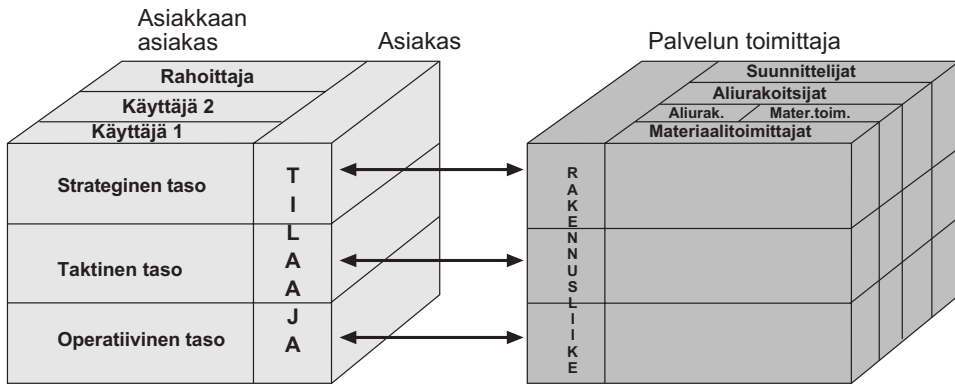
- Perinteisessä pääurakka- tai jaettu urakka -toteutuksessa asiakkuussuhde on selkeä ja molemmille osapuolille kohdistuvat vaatimukset ja odotukset on yleensä selkeästi kirjattu urakkasopimuksiin. Asiakuussuhde on siis hyvin sopimusperustainen. Tilaaja on yleensä useamman suunnittelu- ja urakointiyrityksen asiakas ja tilaaja käyttää usein rakennuttajakonsultin asiantuntijapalveluita.
- Projektinjohtokonsultoinnissa tilaaja on yleensä useiden suunnitteluyritysten, useiden osurakoitsijoiden sekä lisäksi projektinjohtokonsultin asiakas. Tilaajan näkökulmasta asiakkuussuhteita on siis edellistä enemmän, mikä vaikeuttaa asiakkuuden kokonaisvaltaista hallitsemista. Edelleen asiakkuussuhde on verraten sopimusperustainen.
- Projektinjohtourakoinnissa asiakkuussuhteita on selvästi edellistä vähemmän, mutta niiden määrästä ensimmäiseen vaihtoehtoon verrattuna ei voida yksiselitteisesti todeta mitään. Yleensä tässä toteutusmuodossa asiakkuussuhteessa pyritään kuitenkin kohti yhteistyösuhdetta.



Kuva 12. Moniulotteinen asiakkuus toteutusmuodossa, jossa tilaaja vastaa suunnittelusta.

B) Suunnittelua sisältävät toteutusmuodot (kuva 13)

- Suunnittelun sisältävissä toteutusmuodoissa asiakkuussuhteessa pyritään selkeään yhden kontaktpisteen asiakkuuteen tilaajatahon ja toteuttajaorganisaatioiden välillä ja jossa avaintekijänä on osapuolten välinen yhteistyö.



Kuva 13. Moniulotteinen asiakkuus suunnittelun sisältävässä toteutusmuodossa.

Hyvä keskusteluyhteys tilaajan ja palvelun tarjoajan välillä on välttämätöntä käyttäjää tyydyttävän lopputuloksen tuottamiseksi. Vuorovaikutuksessa on onnistuttava kaikilla kolmella toiminnan tasolla eli operatiivisella, taktisella ja strategisella tasolla. Toteutusmuodon voidaan siten katsoa olevan keskeinen väline tässä tilaajan ja urakoitsijan välisen asiakkuussuhteen muodostamisessa.

Kihlmanin ja Kankaisen tutkimuksessa (Kihlman & Kankainen 2001) selvitettiin tilaajien toteutusmuodon valinnassa käyttämiä kriteereitä eli mitä seikkoja tilaajat kokevat eri toteutusmuotojen tukevan (taulukko 3). Tutkimuksen mukaan valinnat suoritetaan kriittisiksi koettujen ominaisuuksien perusteella.

Kihlmanin ja Kankaisen tutkimuksen kohteena olleet kolme toteutusmuotoryhmää on taulukossa 3 jaettu kahteen pääryhmään. Pääryhmänä 1 ovat toteutusmuodot, joissa suunnittelu on tilaajan vastuulla ja pääryhmänä 2 toteutusmuodot, joissa suunnittelu on toteuttajan vastuulla. Tilaajien valintakriteereistä havaitaan seuraavaa:

- Yksittäisten valintakriteerien tärkeys kolmen toteutusmuotoryhmän välillä vaihtelee suuresti.
- Vastuun selkeys lopputuloksesta on molemmissa ryhmissä keskeinen peruste kyseisen toteutusmuodon valinnalle eivätkä toteutusmuotoryhmät eroa tämän suhteen toisistaan. Valitsijat pitävät luonnollisesti valitsemaansa toteutusmuotoa selkeänä vastuiden suhteen. Tämä peruste on molemmissa ryhmissä hyvin merkittävä, eivätkä ryhmät siten eroa toisistaan sen suhteen.
- Pääryhmän 1 toteutusmuodoissa tärkeimpiä valintakriteerejä ovat selkeästi mitattavissa olevat ominaisuudet, kuten vaikuttaminen kustannuksiin, aikatauluun ja laatuun.

Taulukko 3. Toteutusmuodon valintaan vaikuttavat valintakriteerit tärkeysjärjestyksessä eri toteutusmuodoissa (Kihlman & Kankainen 2001).

PÄÄRYHMÄ 1: TOTEUTUSMUODOT, JOISSA SUUNNITTELU TILAAJAN VASTUULLA		PÄÄRYHMÄ 2: TOTEUTUSMUODOT, JOISSA SUUNNITTELU TOTEUTTAJAN VASTUULLA
Perinteiset toteutusmuodot	Projektinjohtomallit	Suunnittelun ja toteutuksen yhdistävät toteutusmuodot
a. Kustannusten pitävyys b. Vastuun selkeys lopputuloksesta c. Laatuaso d. Päätöksenteko ja yhteistyön tarve e. Omat aiemmat kokemukset ko. toteutusmuodosta f. Suunnitelmaratkaisujen toimintavarmuus g. Vastuusuhteiden selkeys hankeprosessin aikana	a. Hankkeen kokonaisaika- taulun kireys b. Aikataulun pitävyys c. Oma halu ja tarve osallistua hankkeeseen d. Oman henkilöstön rakennustekninen asiantuntemus e. Mahdollisuus muutoksiin toteutusvaiheessa f. Toteutusmuodon joustavuus	a. Vastuun selkeys lopputuloksesta b. Toteutusmuodon asiakaslähtöisyys c. Päätöksenteko ja yhteistyön tarve d. Aikataulun pitävyys e. Kustannusten pitävyys f. Mahdollisuus välttää kustannusriskit g. Omat aiemmat kokemukset ko. toteutusmuodosta h. Oma halu ja tarve osallistua hankkeeseen

Kyseisistä valintakriteereistä heijastuu tilaajan vahva halu hankkeen ohjaamiseen, joka myös itsenäisenä valintakriteerinä nousee heti edellisten kannoille. Vasta näiden jälkeen tilaajat ovat nimenneet päätöksenteon ja yhteistyön tarpeen. Näissä toteutusmuodoissa tilaajan tehtävät ovat laajemmat ja tilaajalta edellytetään muutoinkin osallistuvampaa otetta hankkeen johtamiseen ja sen osapuolten tehtävien yhteensovittamiseen kuin toteutusmuodoissa, joissa suunnittelu on rakennustöiden toteuttajan vastuulla.

- Pääryhmän 2 toteutusmuodoissa tärkeitä valintakriteereitä ovat toteutusmuodon asiakaslähtöisyys sekä päätöksenteko ja yhteistyön tarve. Näitä ominaisuuksia ei mainittu pääryhmän 1 toteutusmuotojen valintaperusteissa lainkaan. Näiden ominaisuuksien merkittävyys valintakriteerinä vahvistaa näkemystä, jonka mukaan suunnittelun ja toteutuksen yhdistävät toteutusmuodot tarjoavat laajan kokonaispalvelun ja ovat erittäin asiakaslähtöisiä. Kyseisen toteutusmuodon valinneilla tilaajilla on myös selkeästi muita vähäisempi halu ja tarve osallistua hankkeeseen.

- Pääryhmässä 2 valintakriteereinä melko tärkeinä pidetyt ominaisuudet aikataulun ja kustannusten pitävyys ovat samoja, jotka on mainittu tärkeinä myös perinteisiä toteutusmuotoja ja projektinjohtomalleja valittaessa. Suunnittelun ja toteutuksen yhdistävät toteutusmuodot täyttävätkin tämän perusteella paitsi asiakaslähtöisyyden vaatimuksen myös muut tilaajien valinnassaan käyttämät perusteet.

Toteutusmuodon valinnassa suositetaan tällä hetkellä selkeitä malleja, joissa tilaajan ei tarvitse olla yhteydessä moneen eri tahoon samanaikaisesti (Kärnä 2005). Rakennusyritysten asiakaspalautetta koskevassa tutkimuksessa riskien minimointia pidettiin yleisesti hankkeen toteutusmuodon valintaan vaikuttaneena tärkeimpänä tekijänä, joten valinnassa painotetaan hankkeen läpiviennin edellytysten varmistamista. Esimerkiksi rakennustyyppillä ei havaittu olevan merkittävää vaikutusta toteutusmuodon valintaan. (Kihlman & Kankainen 2001).

Rakentaminen on projektituotantoa tyypillisimmillään. Projektituotannon monimutkaisen ja dynaamisen luonteen vuoksi myös projektituotannon asiakkuus on monitasoinen ja kompleksinen kokonaisuus. Asiakasketjut ja asiakasrajapinnat muodostuvat erilaisiksi eri toteutusmuodoissa vaikuttaen siten merkittävästi asiakaslähtöisyyden edellytysten lähtökohtiin.

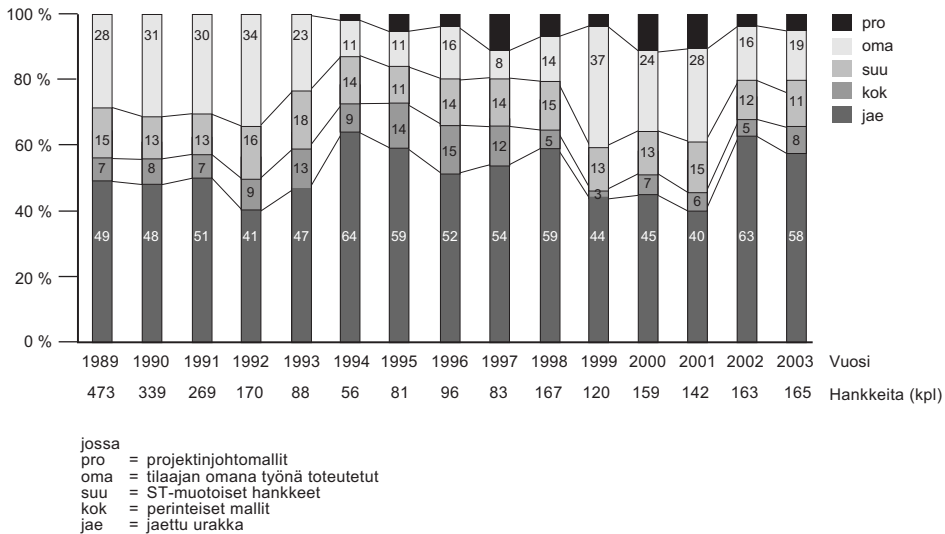
3.5.4 Eri toteutusmuotojen käyttö toimitilarakentamisessa

Uusien asiakkuutta tukevien toimintatapojen kehittämiseksi on rakentamisessa suuri tarve. Monet rakentamisen ongelmat ovat seurausta suunnittelun ja rakentamisen erottamisesta ja dokumenttipohjaisesta suunnittelusta. Ongelmia ovat mm. heikko rakennettavuus, epäselvät vastuut, tietokatkokset ja kalliit suunnitteluratkaisut, joiden seurauksena tuottavuus on heikko (Lahdenperä 1999). Suunnittelua sisältävien toteutusmuotojen käyttöä on Suomessa rajoittanut yhteisten pelisääntöjen ja ohjeiden puuttuminen. Ongelma koskee yhtälailla kaikkia hankkeen osapuolia (Nykänen 1997). Suunnittelua sisältävistä toteutusmuodoista erityisesti design-build -mallien ominaisuuksien esitetään tukevan asiakaslähtöisyyttä toteuttavia toimintatapoja. Näitä ovat erityisesti osapuolten välisen yhteistyön ja keskinäisen vuorovaikutuksen korostaminen, osapuolten välisen luottamuksellisen suhteen syntyminen sekä yhteisen win-win -tilanteen aikaansaaminen (Lahdenperä 2001, Beard et al. 2001). Molemmat tässä tutkimuksessa esitetyt toteutusmuodot, joissa suunnittelu on toteuttajan vastuulla, ovat design-build -malleja.

Toteutusmuotojen kehittäminen on Suomessa muun muassa edellä esitettyjen havaintojen vuoksi koettu tärkeäksi. Suomessa onkin toteutettu useita projektinjohtomallien sekä suunnittelua sisältävien toteutusmuotojen kehittämishankkeita (Lahdenperä 1998, Peltonen & Kiiras 1999, Ylikangas 2000, Vuopio 2002, Hanhijärvi & Kankainen 2003, Lahdenperä

& Lakka 2004). Toteutusmuotojen kehittäminen on kuitenkin etupäässä painottunut jonkin toteutusmuodon perustelemiseen muita paremmaksi. Varsinaisiin toteutusmuotojen ominaisuuksiin on hyvin vähän kohdistettu kehittämistoimenpiteitä, tai niissä ei ole onnistuttu. Tästä osoituksena ovat eri selvityksissä esille tulleet toteutusmuotojen ongelmapiirteet.

Kuvassa 14 on esitetty rakennushankkeen eri toteutusmuotojen käytön osuuksien kehittyminen viidentoista vuoden aikana toimitilarakentamisessa Suomessa. Tarkastelu on tehty lukumääräperustaisena ja rajattu uudisrakentamiseen, jossa hankkeen arvo on ollut yli 1 Mmk / 168 000 €. Kuvassa 14 toteutusmuotoja, jotka eivät sisällä suunnittelua, ovat projektinjohtomallit, perinteiset mallit ja jaetun urakan mallit. Suunnittelua sisältäviä toteutusmuotoja puolestaan ovat omana työnä toteutetut ja ST-muotoiset hankkeet.



Kuva 14. Eri rakennushankkeen toteutusmuotojen käytön osuudet toimitilarakentamisessa Suomessa vuosina 1989–2003 (Lähde Reed Business Information Finland Oy & Rakennusalan projektitiedosto).

Suunnittelua sisältävien toteutusmuotojen käyttö ei ole lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana, vaikka niiden pitäisikin tarjota tilaajalle asiakaslähtöisesti rakennushankkeen palvelukokonaisuus keskitetysti. Lisäksi näissä toteutusmuodoissa vastuusuhteet ovat tilaajan näkökulmasta selkeät, koska toteuttajaosapuoli vastaa sekä suunnittelusta ja rakennustöistä. Tilaajat eivät kuitenkaan ole selvästikään kokeneet suunnittelun ja rakentamisen yhdistäviä hankkeita asiakaslähtöisiksi, vaan ovat edelleen suosineet jaetun urakan mallia. Suunnittelua sisältävät toteutusmuodot edellyttävät vielä kehittämistä, jotta niiden käyttö yleistyisi.

3.6 ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTYMINEN RAKENTAMISESSA

3.6.1 Asiakslähtöisyyden nykytila ja viimeaikainen kehitys

Rakennusalan liiketoiminta on vähitellen kehittymässä Suomessa aidoksi palveluliiketoiminnaksi, mistä on osoituksena muun muassa urakoitsijoiden toiminnan laajeneminen kiinteistöjen elinkaaren aikaisiin management-palveluihin. Alan toimijoiden roolit ja toiminnan reunaehdot muuttuvat samalla. Kiinteistö- ja rakennuskluusterin Visio 2010 (Visio 2010 raportti 1) kiteyttää muutoksen trendit viiteen haasteeseen, joista yhtenä on kumppanuuksien kasvattaminen asiakassuhteista.

Muun muassa edellä mainitun Visio 2010:n näkemysten mukaan rakennushankkeiden tilaajista on tullut entistä vaativampia asiakkaita, jotka edellyttävät palvelujen toimittajilta avointa yhteistyötä ja joustavaa toimintaa. Tilojen omistajien ja käyttäjien vaatimukset tilojen toimivuudesta, laadusta, muuntojoustavuudesta sekä elinkaariedullisuudesta kasvavat koko ajan. Asiakslähtöisyys on tällöin merkittävässä asemassa tilaajan ja rakennusliikkeen välisessä asiakassuhteessa, jossa asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen nousee yhdeksi palvelun toimittajien kilpailukyvyn lähtökohdaksi.

Tarve parantaa rakennushankkeiden asiakslähtöisyyttä on tunnistettu toimialalla jo vuosikymmen sitten. Kasvavaan asiakslähtöisyyden vaatimukseen on pyritty vastaamaan rakentamis- ja suunnittelupalveluiden toteutusmuotoja kehittämällä esimerkiksi Tekesin ProBuild -teknologiaohjelman yhteydessä. Useita asiakkuuden uudella tavalla huomioon otavia toteutusmuotoja onkin syntynyt ja otettu käyttöön 1990-luvulla. Uusista toteutusmuodoista erilaisia projektinjohtomalleja sekä suunnittelua sisältäviä toteutusmuotoja on kehitetty erityisesti toimitilahankkeissa.

3.6.2 Asiakstarpeen haasteet asiakslähtöisyydelle

Palvelun tarjoajan kyky selvittää ja ratkaista asiakkuuden moniulotteisuuden mukanaan tuomat erilaiset asiakstarpeet on keskeinen asiakslähtöisyyden edellytys rakennushankkeessa. Tilojen omistajien tarpeisiin vaikuttaa esimerkiksi onko kyseessä kiinteistö omistajalleen pelkkä sijoituskohde vai toimintaresurssi. Tilojen käyttäjien tarpeet eroavat keskenään huomattavastikin, mutta tyypillisiä toivottavia ominaisuuksia ovat edulliset, joustavat, turvalliset ja käyttäjän toiminnalle lisäarvoa tuottavat tilat. Erityisesti korostuvat tilojen joustavuuden ja käyttäjän tarpeisiin räätälöityjen ominaisuuksien ja palveluiden merkitys toimitilojen ollessa yritysten pääliiketoiminnan strategisena resurssina ja tuottavuustekijänä (Visio 2010 raportti 2).

Keskeisiksi muutoksiksi toimitilarakentamisen asiakatarpeissa on arvioitu Rakennusteollisuus RT ry:n julkaisemassa Rakennusteollisuuden teknologiastrategiassa muun muassa seuraavat seikat (Rakennusteollisuuden teknologiastrategia 2002):

- Toimitilojen käyttö ja omistaminen eriytyvät, kiinteistöjen omistaminen muuttuu palveluliiketoiminnaksi ja asiakkuusajattelu korostuu, ammattiomistajat ovat kiinnostuneita kokonaisuudesta ja sijoituksen kannattavuudesta - ei toteutuksen yksityiskohdista.
- Rakentamisen hankeprosessit nopeutuvat, sekä tilaaja- että käyttäjä-asiakkaiden liiketoiminnan tarpeet edellyttävät usein rakennushankkeen toteuttajalta herkkyyttä sopeutua muutoksiin.
- Toimitilojen laatutaso nousee, rakennusten ja tilojen toimivuusvaatimusten merkitys vahvistuu, yksilöllisten tarpeiden huomiointi edellyttää muuntuvia ratkaisuja, tilojen muuntojoustavuus pienentää omistajan riskiä lisäten tilojen käytettävyyttä.
- Rakennusyritysten kyky kokonaistoimituksiin ja sitoutuminen niiden toimivuuteen on entistä tärkeämpää.

Rakennushankkeissa tilaajan ja urakoitsijan väliseen asiakassuhteeseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Rakennusalan yritykset eivät enää kilpaile keskenään pelkästään ydintuotteella eli fyysisellä rakennuksella, vaan yhä tärkeämmäksi kilpailueduksi on nousut yritysten yhteistyökyky asiakkaan kanssa. Erityisesti yhteistyökykyä tarvitaan pyrittäessä pitkäkestoiseen kumppanuuteen asiakkaiden kanssa sekä pyrittäessä saamaan töitä neuvottelumenettelyn kautta. Yhteistyökyvyn keskeisenä osana on pidetty muun muassa hyvin hoidettua asiakasviestintää (Poutiainen 2004). Asiakkaiden tyytymättömyys ei yleensä liity ydintuotteeseen vaan koko palveluprosessiin. Rakennusalan yritysten tarjonta koostuu laajemmin ydintuotteesta ja siihen liittyvistä palveluista, kuten esimerkiksi suunnittelu-, rahoitus- ja ylläpitopalveluista, joilla pyritään erottumaan muista kilpailijoista (Kärnä 2005). Toistaiseksi kuitenkin tällä tavalla toimivia rakennusliikkeitä on verraten vähän.

Asiakaslähtöisyyttä on asiakkaan odotusten täyttäminen ja moniulotteisessa asiakkuuskentässä vielä asiakkaan asiakkaankin odotusten täyttäminen. Eräässä rakennusalan käsittelevässä tutkimuksessa (Vuorela 1997) määriteltiin palveluprosessin toteutusvaiheen asiakasodotuksiksi laatu, joustavuus ongelmatilanteissa, aikataulujen ja budjettien pitäminen, vaittomuus, kokonaisvastuu aliurakoinnissa, tiedon saanti, vastaavan mestarin toiminta sekä yhteyshenkilöiden tunteminen. Toteutusvaiheen aikaisiksi palveluprosessin kilpailutekijöiksi määriteltiin luotettavuus, joustava muutostöiden hoito, aikataulujen pitäminen, sopimuksista kiinnipitäminen, yhteistyökykyinen ja osaava toteutusorganisaatio, tehokkuus, kerralla oikein tekeminen ja nopeus.

Asiakassuhteen hoito on asiantuntijapalvelun niin kutsuttu ”pehmeä osa”, joka täydentää asiantuntijapalvelun ”kovaa osaa”, ydintuotetta (Elson et al. 2000). Palvelun pehmeän osan avulla erottaudutaan kilpailijoista. Rakentamisessa kovaan rakentamisprosessiin liittyviä pehmeitä palveluita ovat muun muassa projektin hoito, raportointi, käyttäjien ajan tasalla pito projektista, asiakkaan kuuntelu sekä päätösten tekeminen asiakkaalle helpoksi esittämällä erilaisia vaihtoehtoja (Poutiainen 2004). Keskeisenä asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on asiakkaan tyytyväisyys kokemaansa palvelun laatuun. Parasuraman, Berry ja Zeithaml ovat todenneet tutkimuksessaan (Parasuraman et al. 1985) palvelun laatuun vaikuttavien tekijöiden olevan:

- luotettavuus
- reagointialttius
- pätevyys
- saavutettavuus
- kohteliaisuus
- viestintä
- uskottavuus
- turvallisuus
- asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen
- fyysinen ympäristö.

Rakennusteollisuuden Keskusliiton vuonna 2000 teettämän kyselyn (Kihlman & Kankainen 2001) mukaan urakoitsijoiden tekninen ja taloudellinen suorituskyky sekä urakoitsijan vakavaraisuus ovat tilaajien minimikriteereinä heidän valitessaan rakennusliikkeitä tarjoamaan kohteen toteuttamista. Näiden perusasioiden jälkeen seuraavaksi tärkeimmiksi kriteereiksi, ja niin ollen varsinaisiksi tarjoajien väliseksi kilpailutekijöiksi, nousivat tilaajien käsitykset urakoitsijan yhteistyötavoista, yrityksen tunnettuus, omat aikaisemmat kokemukset urakoitsijasta, urakoitsijan referenssit sekä urakoitsijan yrityskuva. Rakennusliikkeiden yhä tärkeämpänä kilpailukeinona on siten asiakaslähtöinen toimintatapa ja toimiva yhteistyö tilaajan kanssa.

3.6.3 Asiakaslähtöisyyden kehittämistarve

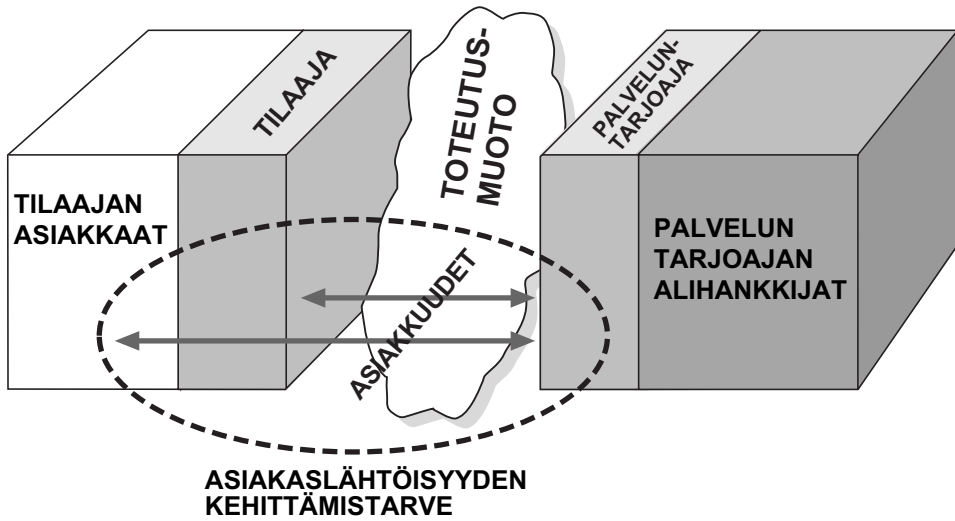
Asiakaslähtöisyyden kehittämällä voidaan vähentää hankkeissa tyytymättömyyttä aiheuttavia seikkoja, torjua asiakkuuden uhkatekijöitä sekä saada hyötyjä kaikille hankeprosessin osapuolille. Rakennustuotannon asiakaslähtöisyyden ongelmat ovat usein seurausta projektitoiminnan ominaispiirteistä ja toimijoiden vastakkainasetteluun liittyvistä käytännöistä, jotka ovat juurtuneet syvälle alan liiketoimintaan (Kärnä 2005). Lisäksi rakennushankkeessa moniulotteinen asiakkuus, jossa urakoitsijalla on suhde tilaajan välityksellä myös tilaajan asiakkaaseen eli tilojen käyttäjään, tuo omat haasteensa asiakaslähtöisyydessä onnistumiselle.

Rakennushankkeiden toteuttamiseen liittyy useita ongelma-alueita, jotka eivät johda varsinaisesti erimielisyyksiin, mutta vaikuttavat kuitenkin oleellisesti asiakastyytyvyyteen. Aikaisempien tutkimusten (Pekkanen 1998, Kankainen & Junnonen 1999, Kihlman & Kankainen 2001, Saloranta 2002, Hanhijärvi & Kankainen 2003, Poutiainen 2004) mukaan tyypillisiä hankkeen toteuttamiseen ja toteutusmuotoihin liittyviä ongelma-aiheita ovat:

- ristiriidat ja puutteet sopimusasiakirjoissa
- suunnitelmapuutteet ja -virheet
- huolimattomuus asiakirjojen laatimisessa, tutustumisessa ja tarkastamisessa
- hankkeen osaprosessien huono yhteensovittaminen tai ristiriidat
- päätösten oikea-aikaisuudesta myöhästymisen
- osapuolten käsite-erot hyväksyttävästä laadusta
- tilaajien heikko mahdollisuus vaikuttaa suunnitelmiin, erityisesti teknisiin suunnitelmiin
- asenteet, joustamattomuus
- palveluhalukkuus, palvelun laatu
- luovuuden puute
- asiakasviestintä ja yhteydenpito
- tiedottaminen erityisesti työmaata tai toteutusta kohdanneista ongelmista.

Paras tapa parantaa asiakaslähtöisyyttä on torjua hyvän asiakkuuden uhkatekijöitä eli kehittää niitä asioita, jotka joko vaikuttavat asiakasodotuksiin tai ovat tyypillisesti osapuolten välisten erimielisyyksien syinä. Rakennushankkeessa tämä tarkoittaa tilaajan ja loppuasiakkaan tarpeiden selvittämistä, mikä edellyttää ennen muuta vuorovaikutuksen tehostamista ja syventämistä tilaajan ja palvelun tarjoajan välillä.

Toteutusmuoto määrittelee toimintatavat rakennushankkeen aikana tilaajan ja palvelun toteuttajien välillä. Toteutusmuodolla ja sen ominaisuuksilla on siten keskeinen vaikutus asiakasodotusten välittymiseen, osaprosessien yhteensovittamiseen hankeprosessin aikana ja siitä aiheutuvaan kilpailuetuun sekä erimielisyyksien torjumiseen. Näin ollen rakennushankkeen toteutuksenaikaisen asiakaslähtöisyyden kehittämistoimenpiteet on kohdistettava toteutusmuotojen ominaisuuksien kehittämiseksi sellaisiksi, että niiden avulla voidaan mahdollisimman hyvin täyttää tilaajan ja käyttäjän odotukset ja tuottaa heille lisäarvoa (kuva 15).



Kuva 15. Rakennushankkeessa toteutusvaiheen asiakkuuden parantaminen kulminoituu toteutusmuotojen ominaisuuksien kehittämiseen.

4. TUTKIMUKSEN SUORITUSTAPA JA AINEISTO

4.1 TEEMAHAASTATTELUT

4.1.1 Haastatteluteemojen muodostaminen

Lähtökohtana haastatteluteemojen muodostamiselle oli asiakkuus ja sen muodostumiseen vaikuttavat seikat rakennushankkeessa tämän tutkimuksen luvussa 3 tarkastellun kirjallisuuden mukaan sekä tavoite selvittää hyvän asiakassuhteen menestys- ja uhkatekijöitä. Kirjallisuustutkimuksen (luku 3) perusteella onnistunut asiakkuudenhallinta ja toiminnan asiakaslähtöisyys ovat perusedellytyksiä kannattavalle liiketoiminnalle, asiakastyytyväisyydelle sekä luottamukselliselle ja pitkäkestoiselle asiakassuhteelle. Samoin luvun 3 perusteella rakennushankkeessa käytettävä toteutusmuoto, sopimukset ja yhteistyömenettelyt määrittelevät toimintatavat rakennushankkeen tilaajan ja toteuttajien välisessä asiakkuussuhteessa. Näiden perusteella määriteltiin haastatteluteemat (kuva 16).

Haastattelurunko koostui neljästä teemasta, jotka olivat:

1. asiakkuuden ja asiakaslähtöisyyden koettu sisältö tarkasteltavassa rakennushankkeessa
2. hankkeen toteutusmuodon yhteys asiakkuudenhallintaan
3. hyvän asiakkuuden tunnusmerkit sekä menestys- ja uhkatekijät
4. asiakaslähtöisyyden kehittämistarpeet ja -mahdollisuudet.

Teemahaastattelun ensimmäiseksi teemaksi muodostui tilaajan ja urakoitsijan kokeman asiakkuuden ja asiakaslähtöisyyden sisällön selvittäminen nimenomaan tarkastelun kohteena olleessa case -hankkeessa. Tässä tutkimuksessa tarkastellussa kirjallisuudessa korostetaan asiakkaan odotusten ymmärtämistä ja niiden täyttämistä asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa. Tämä edellyttää asiakkuussuhteiden selkeää ymmärtämistä ja jäsentelyä sekä yhteistä tavoiteasetantaa ja toimintaa sen mukaisesti. Kuitenkin on hyvin vähän tutkitu, miten asiakkuudet käytännössä jäsentyvät ja miten asiakkuudet vaikuttavat rakennushankkeen toteutukseen.

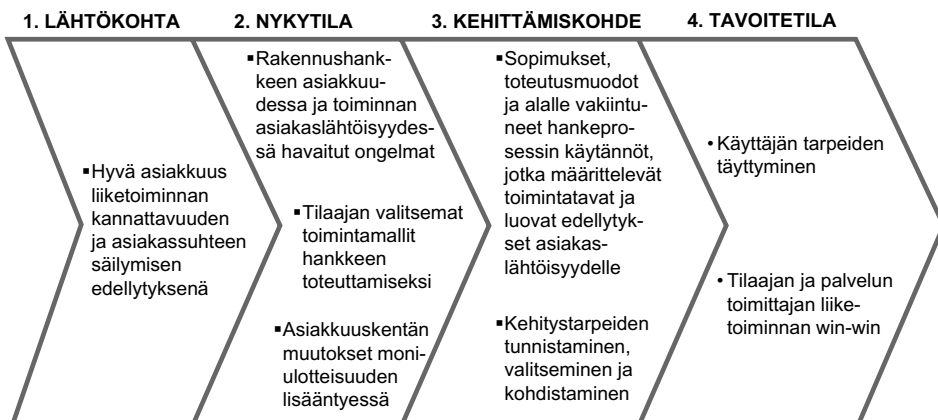
Haastattelujen toinen teema ”hankkeen toteutusmuodon yhteys asiakkuudenhallintaan” muodostui luvun 3 yhteydessä tarkastellun kirjallisuuden perusteella havainnosta, että toteutusmuotojen ominaisuudet vaikuttavat keskeisesti toimintatapoihin tilaajan ja urakoitsijan välillä. Eri toteutusmuodot tukevat siten eri tavoilla asiakaslähtöisen toimintatavan edellytyksiä.

Kirjallisuustutkimuksen (luku 3) perusteella onnistuneen liikesuhteen keskeisinä edellytyksinä voidaan pitää luottamusta, osapuolten välistä vuorovaikutusta sekä reagointikykyä

muuttuviin tilanteisiin eli yhteistyömenettelyjen hallintaa. Tämän perusteella muodostettiin teemahaastattelun kolmas teema ”hyvän asiakkuuden tunnusmerkit sekä menestys- ja uhkatekijät”. Teemassa tutkitaan case-hankkeista irrottautuen yleisellä tasolla, millaisilla toimintatavoilla voidaan edistää hyvää asiakassuhdetta ja millaiset seikat puolestaan heikentävät suhdetta.

Teemahaastattelun neljännessä teemassa ”asiakaslähtöisyyden kehittämistarpeet ja -mahdollisuudet” kootaan aikaisemmissa teemoissa esille tulleet asiat. Tämän avulla saadaan yhteenveto keskeisistä toimintatapoihin kohdistuvista kehittämistarpeista, jotka toteuttamalla voidaan tilaajien ja urakoitsijoiden edustajien mielestä parantaa rakennushankkeen toteutuksen asiakaslähtöisyyttä.

Haastatteluteemat ja niihin liittyvät haastattelukysymykset on koottu liitteeseen 3.



Kuva 16. Päättyketju haastatteluteemojen muodostamiseksi.

4.1.2 Teemahaastatteluiden kohderyhmä

Tutkimustulosten luotettavuuden varmistamiseksi haastateltaviksi valittiin äskettäin valmistuneiden toimitilarakennushankkeiden osapuolia. Haastateltavat ovat rakennusalalla rakennushankkeiden tilaajatehtävissä toimivia asiantuntijoita sekä rakennusliikkeissä hankkeiden toteutuskokonaisuudesta vastaavia henkilöitä. Haastateltavien asiantuntemuksen monipuolisuus varmistettiin valitsemalla haastateltaviksi henkilöitä, joilla on kokemusta useista erilaisista toteutusmuodoista.

Haastattelujen lukumäärän perusteena oli niiden laatu ja uusien esiin tulevien asioiden määrä. Case -kohteiksi valittiin kuusi hanketta ja haastateltavien määräksi siten kuusi henkilöä tilaajaosapuolelta ja kuusi henkilöä rakennusliikkeistä. Määrä on riittävä, koska haastatteluiden avulla haetaan monipuolista tietoa eikä pyritä selvittämään haastattelutulosten tilastollista yleisyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2000). Määrän riittävyyttä on tarkasteltu myös luvussa 9.2. Haastateltavien määrän lisääminen voisi kuitenkin tuoda joitakin lisäyksiä ja poikkeamia. Mahdollisesti syntyvät virheelliset johtopäätökset selviävät kuitenkin vertaamalla tuloksia haastateltavien täydentävien workshopien tuloksiin ja aihetta sivuaviin aikaisempiin tutkimuksiin (Heightchew 1999, Ellram 1999, Black et al. 2000, Pöntynen 2001, Chan 2002, Ventovuori et al. 2002, Saloranta 2002, Ozaki 2003, Hanhijärvi & Kanainen 2003, Chan 2004, Torp et al. 2004, Poutiainen 2004).

4.1.3 Case -hankkeiden esittely

Tutkimuksessa tarkasteltiin kuutta case-hanketta, joiden perustiedot on esitetty taulukossa 4. Kohteina oli toimitiloja, kaupan tiloja sekä opetustiloja. Yhtä kohdetta lukuun ottamatta kaikki case-hankkeet sijaitsivat pääkaupunkiseudulla. Hankkeiden rakentamisajankohdat ajoittuivat vuosille 2004 - 2005, ja hankekooltaan ne voidaan luokitella keskisuuriksi tai suuriksi rakennushankkeiksi. Kaikki hankkeet olivat uudisrakennuskohteita, mutta osa hankkeista oli täydennysrakentamista olemassa olevien tilojen yhteyteen.

Hankkeiden tilaajina oli sekä kertaluonteisia tilaajia että tilaajia, jotka rakennuttavat käytännössä jatkuvasti. Kaikki tilaajat käyttivät hankkeessa rakennuttajakonsulttia. Joukossa oli omaan käyttöön rakennuttavia tilaajia, jolloin loppukäyttäjät kuuluivat samaan organisaatioon sekä tilaajia, jotka teettivät rakennuksen investointimielessä ja hankkivat sinne vuokralle käyttäjän eri yrityksestä. Näin ollen haastateltavien kokemukset rakennuttamisesta ja rakentamisprosessin ominaispiirteistä olivat erilaisia. Suurimmalla osalla haastateltavien tilaajien edustajista oli kuitenkin rakennusalan koulutus. Kohteiden urakoitsijat edustavat suuria rakennusliikkeitä.

Hankkeissa käytetyt toteutusmuodot vaihtelivat laajasti. Käytössä oli ollut erilaisia projektinjohtomalleja sekä suunnittelun ja toteutuksen yhdistävien toteutusmuotojen erilaisia variaatioita. Suunnitteluvastuu oli joko selkeästi koko ajan tilaajalla tai urakoitsijalla tai se vaihtui osapuolelta toiselle esimerkiksi urakkasopimuksen tekemisen jälkeen. Jälkimmäisessä tapauksessa yhteenvetotaulukkoon on merkitty suunnitteluvastuu sille osapuolelle, jolle se suuremmalta osin kuului.

Taulukko 4. Case-hankkeiden perustiedot.

	Hanke 1	Hanke 2	Hanke 3	Hanke 4	Hanke 5	Hanke 6
Rakennuksen käyttötarkoitus	Kauppa	Toimisto	Logistiikka-keskus + toimisto	Toimisto	Oppilaitos	Toimisto
Hanketyyppi	Uudishanke	Uudishanke,	Uudishanke täydennys-osa	Uudishanke	Uudishanke,	Uudishanke täydennys-osa
Toteutusmuoto	Design-build	Projektinjohto	Suunnittelun ja toteutuksen yhdistävä	Projektinjohto	Projektinjohto	Suunnittelun ja toteutuksen yhdistävä
Suunnitteluttamisvastuu	Urakoitsija	Tilaaaja	Urakoitsija	Urakoitsija	Tilaaaja	Urakoitsija
Tilaaaja	Ammatti-	Ammatti-tilaaja	Kertatilaaja tilaaja	Ammatti-	Ammatti-tilaaja	Kertatilaaja tilaaja
Käyttäjä	Sama organisaatio kuin tilaaja	Sama organisaatio kuin tilaaja	Sama organisaatio kuin tilaaja	Sama organisaatio kuin tilaaja	Eri organisaatio kuin tilaaja	Eri organisaatio kuin tilaaja
Rakennuttaja-konsultti	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

4.1.4 Teemahaastatteluiden suoritus ja tulosten analysointi

Ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin esihaastattelu laajaa tilaajakokemusta omaavalle henkilölle. Esihaastattelulla testattiin teemojen ymmärrettävyyttä sekä niihin saatavien vastausten käyttökelpoisuutta. Esihaastattelun perusteella haastattelurunko osoittautui toimivaksi, ja sen pohjalta tehtiin ainoastaan pieniä tarkennuksia, jotka selkeyttivät haastattelussa käytettäviä teemoja syventäviä lisäkysymyksiä. Testihaastattelulla voitiin lisäksi testata haastattelurungon käyttökelpoisuus tutkimuksen tavoitteen saavuttamisen kannalta, joka osoittautui hyväksi. Esihaastattelun tuloksia ei ole käytetty osana varsinaista tutkimusaineistoa.

Case-hankkeet valittiin hiljattain toteutettujen hankkeiden joukosta siten, että niihin sisältyi erilaisilla toteutusmuodoilla toteutettuja kohteita. Myös tilaajat ja toteuttajat vaihtelivat valituissa case-hankkeissa.

Varsinaiset haastattelut suoritettiin maaliskoukokuun 2005 välisenä aikana. Haastattelukierros aloitettiin lähettämällä haastateltaville sähköpostilla haastattelupyyntö, jossa esi-

teltiin lyhyesti tutkimuksen tavoitteet, kerrottiin haastatteluiden luottamuksellisuudesta sekä siitä, etteivät yksittäisten yritysten tai haastateltavien tiedot näy tutkimuksen analyysiosassa, eivätkä yritysten tiedot kulkeudu toisille yrityksille. Tämän jälkeen haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse, kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta sekä kysyttiin osallistumishalukkuutta tutkimukseen. Samalla sovittiin haastattelun ajankohta. Haastateltavien myötämielisyyttä ja halua osallistua tutkimukseen kuvaa se, että kukaan kysytyistä ei kieltäytynyt haastattelusta.

Teemahaastattelun luonteen mukaisesti etukäteen ei muodostettu tarkkoja ennalta määritettyjä kysymyksiä vaan haastattelu eteni haastateltavan kertoessa mielipiteitään kyseisistä teema-alueista haastattelijan tarpeen tullen syventäessä käsiteltävää aihetta (Hirsjärvi & Hurme 2000).

Haastatteluissa kerrottiin haastateltavalle aluksi tutkimuskokonaisuudesta, haastattelun osuudesta siinä sekä haastattelun kulusta. Haastateltavaa pyydettiin kertomaan case-hankkeesta ja omasta roolistaan sen toteuttamisessa. Tämän jälkeen siirryttiin varsinaisiin teemoihin. Ensimmäiseksi selvitettiin haastateltavan kokemuksia asiakkuuden ja asiakaslähtöisyyden sisällöstä sekä käytetystä toteutusmuodosta tarkastelun kohteena olevassa rakennushankkeessa. Tämän jälkeen edettiin selvittämään haastateltavan aikaisemmin toteutettujen hankkeiden kautta kertynyttä yleistä kokemusta hyvän asiakkuuden tunnusmerkeistä ja epäonnistumisiin johtavista riskitekijöistä. Lopuksi selvitettiin asiakaslähtöisyyden kehittämistarpeet ja -mahdollisuudet peilaten niitä erityisesti toteutusmuotojen ominaisuuksista riippuvaisiin asioihin.

Varsinaisista teema-alueista haastateltavat saivat kertoa vapaasti omia näkemyksiään. Mikäli kaikkia teema-alueen aiheita ei käsitelty riittävällä tarkkuudella, palattiin niihin muistilistan mukaisilla tarkentavilla kysymyksillä.

Kummankin haastattelun ryhmän, tilaajien ja urakoitsijoiden, osalta haastatteluteemat olivat samat. Sen sijaan muutamissa tarkentavissa kysymyksissä lähinnä urakoitsijoiden osalta pyydettiin vastaajaa arvioimaan minkä vuoksi tilaaja oli päätenyt valitsemaansa ratkaisuun.

Teemojen käsittelyjärjestys vaihteli jonkin verran haastattelutilanteen mukaan, ja usein haastateltava esitti näkemyksiään kysymykseen jonkin toisen aiheen yhteydessä. Haastateltavia ei kuitenkaan palautettu väkisin teemojen suunniteltuun käsittelyjärjestykseen, vaan muistilistan tarkentavien kysymysten avulla ohjattiin keskustelua siten, että kaikkiin käsiteltävinä oleviin aiheisiin saatiin haastateltavien näkemykset.

Haastateltavien suhtautuminen haastatteluun oli myönteistä ja avointa. Useat haastateltavat pyrkivät vastauksissaan tarkastelemaan tilannetta hankkeiden eri osapuolien kannalta, joten vastaukset muodostuivat hyvin rakentaviksi.

Avointen teemojen avulla haluttiin saada esille sellaisia näkökantoja ja asenteita, joita ei tarkkojen kysymysten kautta kenties olisi saatu. Etuna oli myös, että avoimet kysymykset sallivat vastaajien puhua heille luonteenomaisella tavalla. Avoin teemahaastattelu soveltui siten hyvin erilaisen mielipiteiden selvittämiseen.

Haastattelujen kesto vaihteli tunnista kahteen tuntiin haastateltavan mukaan. Haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan, ja nauhoitukset purettiin täydellisesti tekstimuotoon omiksi tallenteiksi heti haastattelutilanteen jälkeen. Tämän jälkeen haastatteluisa kertynyt aineisto koodattiin myöhempää analyysiä varten. Työtä helpotti se, että jokaisessa haastattelussa käsiteltiin samoja asioita. Toivosen (Toivonen 2000) mukaan koodit ovat kategorioita, jotka on tavallisesti johdettu tutkimuskysymyksistä, hypoteeseista, avainkäsitteistä ja tärkeistä teemoista. Niiden tarkoitus on organisoida eli luokitella teksti koodien mukaan. Tässä tutkimuksessa aineiston ensisijainen koodaus tehtiin neljän haastatteluteeman mukaan.

Aineistoa yhdistettiin teema teemalta ja kysymys kysymykseltä sitä mukaa, kun haastatelluja oli tehtynä. Näin voitiin analysoida kutakin haastattelua heti sen tekemisen jälkeen ja tieto kumuloitui, kun sitä päästiin käsittelemään välittömästi. Tämä edisti vielä edessä olleiden haastattelujen toimivuutta.

Laadullisen aineiston analysointi on ennen kaikkea tutkittavan sosiaalisen ilmiön rekonstruointia, joten aineistoa ei pelkästään kerätä vaan se tuotetaan vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa. Myöskään löydöksiä ei raportoida sellaisenaan, vaan niistä rakennetaan oma versio tutkimuksen kohteena olevista tapahtumista (Coffey & Atkinson 1996). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi etenee koko tutkimusprosessin ajan iteratiivisesti aineiston käsittelyn, oman teoriakehittelyn ja johtopäätösten sekä kirjallisuuteen tutustumisen välillä.

4.2 TEEMAHAASTATTELUIDEN TULOSTEN SYVENTÄMINEN JA VERIFIOINTI WORKSHOPIEN AVULLA

4.2.1 Workshopit 1 ja 2

Haastatteluiden tulokset ja haastateltavien näkemykset noudattivat yhtenäistä linjaa tuottaen vastauksen etsittyihin kysymyksiin. Jotta kuitenkin saataisiin varmempi käsitys haastattelutulosten yleistettävyydestä ja syvempi käsitys uhkatekijöistä, toteutettiin toukokuussa 2005 kaksi workshop-tilaisuutta. Workshopien tavoitteena oli syventää tilaajien ja urakoitsijoiden näkemyksiä keskeisimmistä asiakkuuteen ja asiakaslähtöisyyteen liittyvistä uhkatekijöistä ja löytää keinoja niiden välttämiseksi.

Tilaaajille pidettyyn workshopiin osallistui viisi tilaajan tai rakennuttajakonsultin edustajaa, joilla kaikilla oli usean vuoden pituinen kokemus erilaisten toimitilahankkeiden rakennuttamisesta. Urakoitsijoille pidettyyn workshopiin osallistui seitsemän urakoitsijan edustajaa, joilla kaikilla oli myös laaja kokemus erilaisten toimitilahankkeiden rakentamisesta.

Jotta tilaisuuksien lähtökohdat olisivat riippumattomia haastatteluiden tuloksista, ei niissä käytetty suoraan samoja kysymyksiä kuin haastatteluissa eikä annettu tietoja haastatteluissa esille nousseista menestys- ja uhkatekijöistä. Myös osallistujat olivat eri henkilöitä kuin haastatellut.

Pohdinnalle annettuna lähtökohtana oli ”Hyvä asiakkuus on edellytyksenä taloudelliselle kannattavuudelle ja asiakassuhteen pitkäkestoisuudelle”.

Kysymyksillä etsittiin vastauksia asiakkuuden ja asiakaslähtöisyyden uhkatekijöistä ja niiden välttämisestä. Ensimmäisenä kysymyksenä oli:

- Mitkä tekijät aiheuttavat suurimman uhan, että nämä menetetään?

Ensimmäisen tehtävänannon perusteella osallistujat nimesivät lukuisia asiakkuutta ja hankkeen asiakaslähtöisyyttä uhkaavia seikkoja. Parityöskentelyllä tunnistetuista uhista valittiin yhdessä kaikkien osallistujien kanssa kolme tärkeintä, joiden osalta pohdintaa jatkettiin etsimällä vastausta kysymykseen

- Millä tavalla pitäisi toimia, jotta uhkien toteutuminen voitaisiin välttää?

Työskentelymenetelmäksi valittiin Tuplatiimi-ryhmätyömenetelmä, jonka avulla voidaan käsitellä yhtä aihetta ja tarkastella sitä eri näkökulmista. Menetelmä on tarkoitettu erityisesti avoimien ongelmien ratkaisuun ja vaihtoehtojen ja ratkaisumallien karsimiseen työskentelyn kuluessa. Menetelmä luokitellaan kehittämismenetelmäksi, jossa hyödynnetään ryhmän innovatiivisuutta.

Kutsukirjeet workshoppeihin ja tilaisuuksien kulku on esitetty liitteessä 4. Workshopien tulokset dokumentoitiin ryhmien laatimien lehtiötauluesitysten lisäksi nauhoittamalla sekä tutkijan tekeminä muistiinpanoina. Tutkija yhdisti tulokset haastatteluiden perusteella havaittujen keskeisimpien menestys- ja uhkatekijöiden mukaisen ryhmittelyn mukaisesti heti tilaisuuksien jälkeen ja tuloksia verrattiin haastattelujen tuloksena tehtyihin johtopäätöksiin. Workshopien ja haastatteluiden tulokset noudattelivat samaa linjaa tuoden yhteneväisiä syitä asiakkuussuhteen ja asiakaslähtöisyyden epäonnistumiseen.

4.2.2 Workshop 3

Kahden erikseen tilaajien ja urakoitsijoiden edustajille pidettyjen workshopien lisäksi tutkimusaineistoa täydennettiin kolmannella workshopilla. Kehittämissuosituksen arvioimiseksi järjestettiin elokuussa 2005 workshop -tilaisuus, johon kutsuttiin tilaajien, rakennuttajakonsulttien sekä urakoitsijoiden edustajia. Tarkoituksena oli saada tietoa kehittämissuosituksen hyväksyttävyydestä vaikutuskeinoina asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöihin sekä selvittää, mitkä esitetyistä kehityssuosituksista ovat ensisijaisia hyvän asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden kannalta. Jotta tilaisuuden lähtökohdat olivat riippumattomia ja tulokset aiempaa aineistoa täydentäviä, ei osallistujien joukossa ollut aiemmin haastatteluihin tai workshoppeihin osallistuneita henkilöitä. Workshopin osallistujat, kutsukirjeet workshoppeihin ja tilaisuuksien kulku on esitetty liitteessä 3.

Arvioinnissa selvitettiin, kokivatko osapuolet esitettyjen toimenpiteiden tukevan hyvän asiakkuuden muodostumista rakennushankkeessa ja voitaisiinko niiden avulla torjua asiakkuuden uhkatekijöitä. Saadun palautteen perusteella kehityssuosituksia oli mahdollisuus tarkentaa ja täydentää edelleen. Jos teemahaastattelujen tulosten perusteella olisi tehty virheellisiä päätelmiä, ne olisi ollut mahdollista kumota arvioinnin tulosten kautta.

Varmennustilaisuuden osallistujille toimitettiin lähtötiedoksi yhteenvedot hyvän asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöistä sekä toimenpidesuosituksista. Tilaisuudessa esitettiin osallistujille annettuna lähtökohtana aikaisemmissa workshoppeissa käytetty määritelmä ”Hyvä asiakkuus on edellytyksenä taloudelliselle kannattavuudelle ja asiakassuhteen pitkäkestoisuudelle”. Sen jälkeen osallistujille esiteltiin haastatteluiden ja aikaisempien syventävien workshopien perusteella havaitut hyvän asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät sekä niiden perusteella tehdyt muutossuositukset. Nämä oli toimitettu osallistujille myös etukäteen.

Tilaisuus toteutettiin ryhmätyöskentelynä. Koska haastatteluissa ja aiemmissa workshoppeissa kerättiin aineistoa erikseen tilaajien ja urakoitsijoiden näkemyksistä, jaettiin myös kehityssuosituksen hyväksyttävyyttä varmentavassa tilaisuudessa osallistujat tilaajiin ja urakoitsijoihin. Rakennuttajakonsultit työskentelivät yhdessä tilaajaorganisaatioiden edustajien kanssa samassa ryhmässä.

Ryhmätyön tehtävänä oli arvioida ehdotettujen kehittämissuosituksen hyväksyttävyyttä pohtimalla, parantavatko ne hyvän asiakkuuden muodostumista. Kysymyksinä olivat:

- Mitkä esitetyistä kehityssuosituksista ovat ensisijaisia hyvän asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden kannalta?
- Puuttuuko kehityssuosituksista jokin merkittävä näkökulma?
- Mitkä ovat kehityssuosituksen käyttöönoton haasteet?

Toisena tehtävänä osallistujia pyydettiin yksilötyönä arvioimaan esitettyjen kehittämissuosituksen vaikutusta asiakkuuteen kysymyksellä:

- Mihin asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöihin kehittämissuosituksilla on vaikutusta? Tehtävän suorittamiseksi osallistujille annettiin matriisi, jossa kehittämissuositukset ja asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät olivat ristiintaulukoituina.

Kumpikin ryhmä esitteli ryhmätyön tulokset, ja ryhmien esittämien näkökohtien pohjalta keskusteltiin yhteisen rakennusalan näkemyksen muodostamiseksi. Ryhmätöiden esittely ja keskustelu nauhoitettiin ja sen lisäksi tutkija teki keskusteluista muistiinpanot. Yksilötyön tulokset koottiin vahvimpien menestys- ja uhkatekijöiden ja kehityssuosituksen välisten vuorovaikutusten tunnistamiseksi.

Kolmannen workshopin tuloksia verrattiin tutkijan toimesta haastatteluissa ja aikaisemmissa workshoppeissa esille nousseisiin näkökohtiin. Varmentavan workshopin tulokset antavat lisätietoa paitsi toimenpidesuosituksen ja hyvän asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden välisistä vuorovaikutussuhteista myös toimenpiteiden prioriteettijärjestyksestä.

5. ASIAKKUUDEN MENESTYS- JA UHKATEKIJÄT HAASTATTELUJEN JA WORKSHOPIEN PERUSTEELLA

5.1 YHTEENVETO ASIAKKUUDEN MENESTYS- JA UHKATEKIJÖISTÄ

Urakoitsijat kokevat ensisijaisesti asiakkaakseen tilaajan, johon heillä on sopimussuhde. Osa urakoitsijoista näkee myös tilojen käyttäjän olevan asiakas, jonka tarpeet pitää tyydyttää ja jonka kanssa on syytä toimia hankkeen aikana yhteistyössä taloudellisten reunaehto- jen sallimissa rajoissa. Asiakkuuden moniulotteisuus tunnustetaan siten ainakin jos- sain määrin.

Tilaajan käyttämää rakennuttajakonsulttia osa haastatelluista urakoitsijoista piti yhtä lailla asiakkaanaan kuin tilaajaakin. Jotkut urakoitsijat kokivat rakennuttajakonsultin pikemmin tarpeettomaksi tai jopa haittaavaksi osapuoleksi. Suhdetta suunnittelijoihin kuvattiin yhteistyösuhteeksi, jossa ei kuitenkaan pääsääntöisesti ole kumppanuustyypisiä elementtejä eikä varsinaisia asiakkuuden piirteitä.

Kokemus onnistuneesta asiakkuudesta ja toiminnan asiakaslähtöisyydestä on lopputulosta useasta seikasta. Rakennushankkeen tilaajalle ja urakoitsijalle onnistumisen tunne näissä asioissa syntyy osin samoista ja osin eri syistä. Asiakkuutta ja asiakaslähtöisyyttä edistävät toimintatavat ovat hankkeen onnistumisen menestystekijöitä. Epäonnistuminen niissä on välitön uhka hyvän asiakkuuden ja asiakaslähtöisen toimintatavan toteutumiselle.

Haastatteluissa ja workshoppeissa tuli esille niin tilaajien kuin urakoitsijoidenkin taholta useita asiakaslähtöisyyttä edistäviä ja torjuvia seikkoja. Seuraaviin taulukoihin 5 ja 6 on koottu haastattelujen ja workshopien tuloksena tilaajien ja urakoitsijoiden näkemykset tärkeimmistä menestys- ja uhkatekijöistä rakennushankkeen asiakkuuden ja asiakaslähtöisen toimintatavan näkökulmasta. Haastatteluissa ja workshoppeissa hankkeen osapuolten kannanotoissa esille nousseiden asioiden painoarvoa on arvioitu osapuolikohtaisesti asteikolla tärkeä (+++) ... vähemmän tärkeä (+) menestys- tai uhkatekijä. Haastattelujen osalta painotus perustuu tutkijan omaan tulkintaan siten, että tärkeiksi on luokiteltu ne menestys- ja uhkatekijöiden ominaisuudet, jotka ovat nousseet esille haastatteluissa tai workshoppeissa useita kertoja ja vähemmän tärkeiksi ne ominaisuudet, joista on vain muutamia mainintoja. Yksittäisiä mainintoja ei ole otettu taulukkoon mukaan lainkaan. Workshoppeissa niiden osallistujat laittoivat tunnistamansa uhkatekijät tärkeysjärjestykseen. Toisiinsa läheisesti liittyvien uhkatekijöiden jäsentely tehtiin yhdessä osallistujien kanssa.

Taulukko 5. Asiakkuuden ja asiakaslähtöisen toimintatavan menestystekijät ja niiden painoarvo tilaajien ja urakoitsijoiden näkökulmasta.

MENESTYSTEKIJÄT Edistävät asiakkuutta ja asiakaslähtöisyyttä	Tilaaaja	Urakoitsija
Avoim kommunikaatio		
Luottamus hankkeen osapuolten välillä	+++	+++
Avoim ja jatkuva keskusteluyhteys osapuolten välillä	+++	+++
Henkilöt tuntevat hyvin toisensa	+++	+++
Täydennys- ja korjaushankkeessa vanhoissa tiloissa olevien käyttäjien huomioiminen ja informointi	+++	+++
Systemaattinen tiedonvaihto		
Järjestelmällinen ja sopimuksiin nojautuva kokous- ja raportointikäytäntö	+++	+++
Tieto ymmärrettävässä muodossa	+++	+++
Loppukäyttäjän tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen	+++	+++
Hallittu käyttäjän tarpeiden välittyminen suunnittelijoille ja urakoitsijoille	+++	+++
Yhteinen ongelmanratkaisu		
Suunnittelun ja tuotannon tiivis yhteistyö, tekniset ratkaisut, prosessien synkronointi	+	+++
Tilaaajan vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen koko hankkeen ajan	+++	
Avoim ongelmien tunnistaminen	+++	+++
Toisten osapuolten tarpeiden tunnistaminen	+++	+++
Osattava erottaa yhteistä ongelmanratkaisua ja itsenäisiä päätöksiä edellyttävät asiat toisistaan	+	+
Urakoitsijan sitoutuminen sovitun lopputuloksen saavuttamiseen	+++	+
Selkeästi määritellyt, yhteisesti hyväksytyt tavoitteet		
Selkeä tavoiteasetanta	+++	+++
Käyttäjän tarpeiden välittäminen suunnitelmiin ja toteutukseen	+++	+
Sovittujen aikataulujen pito	+++	+++
Hallittu lisä- ja muutostöiden toteuttaminen	+++	+++
Osapuolten kyky saavuttaa asetetut tavoitteet		
Osapuolten kaikkien organisaatiotasojen sitoutuminen	+++	+++
Annettujen lupausten lunastaminen	+++	+
Riittävä henkilöstön ammattitaito ja osaaminen	+++	+
Urakoitsijoiden joustavuus	+++	+
Tilaaajien mahdollisuus vaikuttaa hankkeen aikana tehtäviin suunnitteluratkaisuihin ja hankintoihin	+++	
Molempinpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen		
Taloudelliset kannustimet	+	+++
Kumppanuusluonteinen yhteistyö	+	+
Hyvä ymmärrys koko toimitusverkon vuorovaikutussuhteista ja liiketoiminnan tarpeista	+	+

Taulukko 6. Asiakkuuden ja asiakaslähtöisen toimintatavan uhkatekijät ja niiden painoarvo tilaajien ja urakoitsijoiden näkökulmasta.

UHKATEKIJÄT Torjuvat asiakkuutta ja asiakaslähtöisyyttä	Tilaja	Urakoitsija
Epäselvät tai puutteelliset sopimukset		
Epäselvät ja puutteelliset sopimussisällöt	+++	+++
Ristiriitaiset sopimukset tai osaprosessien sopimukset eivät tue toisiaan		+++
Tehtäviä ja vastuita ei ole yksiselitteisesti määritelty	+++	+++
Kohdekohtainen räätälöinti, ei käytetä alan yleisiä sopimusmalleja		+++
Asioita jää sopimatta ja tehtäviä suorittamatta	++	++
Sopimukset eivät kannusta yhteistyön kehittämiseen	++	+++
Yleisten sopimusehtojen ja käytännön ristiriita on ilmeinen	++	++
Yhteisten tavoitteiden puuttuminen		
Osapuolilla erilaiset käsitykset hankkeen aika-, kustannus- ja laatuavoitteista	+++	+++
Keskitytään lopputuloksen kannalta väärin asioihin	++	+
Tavoitteet unohtuvat hankkeen edetessä	++	+
Osapuolten yhteistyö riskien tunnistamisessa ja ratkaisujen etsimisessä on puutteellista	+++	++
Käyttäjän tarpeet eivät tule otetuiksi huomioon	+++	+++
Heikko osaprosessien hallinta		
Ei huomioida toisten osapuolten aikatauluja	+	+++
Käyttäjien ja tilaajan tarpeet eivät välity suunnitelmiin ja urakoitsijalle	+++	+
Lisä- ja muutostöistä aiheutuvat kiistat	+++	+++
Yhteisten tavoitteiden puuttuminen	+	+
Heikko suunnitteluprosessin hallinta	+++	+
Puutteellinen tiedonkulku ja yhteistyö		
Asioista kerrotaan vasta niiden tapahduttua	+++	+++
Ongelmista kertomista vältetään	+++	+++
Relevanttia tietoa ei jaeta oikeille henkilöille oikea-aikaisesti ja ymmärrettävästi	+++	+++
Osapuolet vetävät kukin pelkästään omaan suuntaansa, ei huomioida toisia, osapuolten itsekäs toiminta ja erilaiset tavoitteet	+	+++
Luottamuksen puute		+++
Tilaaajan ja käyttäjän tavoitteet eivät välity urakoitsijalle	+++	++

Keskeisimpiä menestystekijöitä onnistuneen asiakassuhteen ja asiakaslähtöisyyden kannalta ovat taulukon 5 mukaan:

- Avoin ja tiivis kommunikaatio sekä luotettava systemaattinen tiedonvaihto hankkeen osapuolten kesken.
- Osapuolten välinen luottamus ilmentyen henkilötason yhteistyön, asiakassuhteen pitkäjänteisyyden tai kumppanuustoiminnan kautta.
- Suunnittelu- ja rakentamisprosessin hyvä hallinta siten, että se tukee asiakkaan ja tilojen käyttäjän tarpeiden toteuttamista.
- Yksiselitteiset ja kattavuudeltaan riittävät sopimukset hankkeen osapuolten välillä.

Keskeisimmät uhkatekijät asiakassuhteen ja asiakaslähtöisyyden onnistumisen kannalta ovat edellä mainittujen menestystekijöiden negaatioita (taulukko 6). Samat asiat, jotka tukevat hyvän asiakkuuden muodostumista, muuttuvat huonosti hoidettuina uhiksi:

- Puutteet ja epäselvyydet osapuolten keskinäisessä tiedonkulussa ja yhteistyössä
- Häiriöt suunnittelu- ja rakentamisprosessien toteuttamisessa ja keskinäisessä yhteistyössä
- Sopimusten epäselvyys tai puutteellisuus sekä osapuolten erilaiset käsitykset vastuunjaosta.

Asiakkuuden ja toiminnan asiakaslähtöisyyden menestys- ja uhkatekijät haastatteluiden ja workshopien tulosten perusteella on esitetty seikkaperäisemmin luvuissa 5.2 ja 5.3. Lukuun 5.2 on koottu tilaajien edustajien näkemykset ja lukuun 5.3 urakoitsijoiden edustajien näkemykset. Esitetyt asiakkuuden menestystekijät perustuvat haastateltujen henkilöiden esittämiin näkemyksiin ja uhkatekijät pääsääntöisesti workshoppeissa esille nousseisiin asioihin. Luvuissa on esitetty sitaatteina haastateltujen ja workshoppeihin osallistujien alkuperäisiä kommentteja.

5.2 TILAAJIEN NÄKEMYKSET ASIAKKUUDESTA JA TOIMINNAN ASIAKASLÄHTÖISYYDESTÄ

5.2.1 Avoin kommunikaatio

Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on kaikkien palveluntarjoajien liiketoiminnan kulmakivi. Loppukäyttäjän tyytyväisyys on siten keskeistä paitsi tilaajalle myös koko toimitusketjulle. Tilaajatahot tunnistivatkin asiakaslähtöisen toiminnan perusedellytykseksi, että heidän asiakkaidensa eli loppukäyttäjien tarpeet välittyvät toteuttajille ja tulevat tyydytyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä vaatii jatkuvaa avointa keskusteluyhteyttä tilaajan ja urakoitsijan välillä. Asiakaslähtöisen toiminnan yhdeksi perusedellytykseksi nousi kaikissa tilaajahaastatteluissa vuorovaikutus tässä rajapinnassa. Sekä perinteisiä että suunnittelua sisältäviä toteutusmuotoja käytettäessä tilaajien esille nostama toinen asiakaslähtöisen toiminnan lähtökohta oli vahva luottamus hankkeen osapuolten välillä. Tilaajat kokevat, että heidän on voitava luottaa urakoitsijan sitoutumiseen hankkeen toteuttamiseen kaikissa tilanteissa.

”Asiakkuuden hoitamisessa sen projektipäällikön mutkattomuus ja avoimuus oli hyvää ja kun tunsin henkilöinä ne ihmiset.” (tilaaja / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

”Pitää olla taitava ja luotettu kumppani tekemässä tällaista projektinjohtopalvelumallia.” (tilaaja / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Haastatellut tilaajat näkivät avoimen kommunikaation epämuodollisena ja vahvasti tilanne- ja tarvelähtöisenä vuorovaikutuksena. Tilaajat kokivat, että avointa yhteydenpitoa tarvitaan täydentämään sopimuksilla määriteltyä kanssakäymistä. Avoin kommunikaatio ei ole ennakoitavaa, ja yhteyttä pidetään tarpeen mukaan tiheään tai harvaan. Vapaaehtoisuuteen perustuva yhteydenpito vaatii sopimusosapuolilta voimakasta sitoutumista hankkeen asiakaslähtöisyyden toteuttamiseen ja halua huolehtia tiedonkulusta. Tilaajat näkivät avoimen vuorovaikutuksen merkityksen tärkeimmäksi jokapäiväisten käytännön kysymysten ratkaisemisessa toteuttavalla tasolla.

”Ehkä tämä informaation anto tulee rakentamisessa vähän joka sektorilla siten eteen, että mitä enemmän antaa informaatiota, sitä parempi on. Ennemmin kuin nyhjää sitten omassa nurkassa, niin sillä tavalla nämä asiakassuhteetkin joka suuntaan parhaiten menee.” (tilaaja / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

”Tällaiset yhteiskokoukset ja voimakkaampi informaation välitys noin tiivistetysti, jatkuvasti eri osapuolten kesken, se olisi tosi hyvä.” (tilaaja / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Haastatellut tilaajat totesivat, että ilman luottamusta hankkeen osapuolten välillä hyvä asiakkuus tai asiakaslähtöisyys ei voi toteutua. Syvä luottamus organisaation kaikilla tasoilla syntyy vasta pitkällä aikavälillä aikaisempien hankkeiden yhteydessä annettujen näyttöjen ja toiminnan kautta. Luottamusta pidettiin erittäin keskeisenä asiana. Sen todettiin olevan monissa tilanteissa vahvasti personoitunutta ja sidoksissa ennemminkin henkilöihin kuin organisaatioon.

”Kyllä se asiakassuhteen onnistuminen lähtee nimenomaan näistä yksittäisistä ihmisistä ja henkilökemioista. Luottamus on henkilökysymys.” (tilaaja / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Tilaajat luottivat nimenomaan tiettyjen henkilöiden kompetenssiin ja sitoutuneisuuteen ja uskoivat, että nämä henkilöt pyrkivät toimimaan parhaansa mukaan hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tilaajien näkemyksissä henkilökohtaisten suhteiden merkitys korostui suorittajatasolla, jossa vuorovaikutus tyypillisesti on jokapäiväistä. Etenkin operatiivisessa toiminnassa avoin ja riittävä kommunikointi koettiin tärkeäksi todeten kuitenkin, että osapuolten roolien on säilyttävä selkeinä. Tilaajan edustajan pitää käyttäytyä vaativana asiakkaana ja valvoa läheisestä yhteistyöstä huolimatta asiakkaan edun toteutumista.

Perinteisen toteutusmuodon valinneet tilaajat toivoivat, että urakoitsijat kuuntelisivat tilaajan tarpeita ja mielipiteitä hankkeen koko keston ajan. Tilaajat kokivat vahvasti tarvetta voida vaikuttaa ja ohjata hankkeen kulkua ja sen aikana tehtäviä päätöksiä. Myös hankkeen osapuolten välinen yhteishenki ja sen tukeminen avoimen kommunikaation keinoin koettiin tärkeäksi perinteisen toteutusmuodon käytön yhteydessä.

Suunnittelua sisältävät toteutusmuodot edellyttävät tilaajien mielestä erityisen vahvaa kumppanuutta tilaajan ja urakoitsijan välillä ja luottamusta urakoitsijaan. Sama koskee tilannetta, jossa tilaaja delegoi osan valtuuksistaan konsultille. Osapuolten välisen luottamuksen merkitys korostuu, kun tilaaja ei voi olla hankeprosessin aikana mukana kaikessa päätöksenteossa. Suunnitteluttamisen vastuun antaminen pääurakoitsijalle edellyttää tilaajalta delegointihalukkuutta ja kykyä luottaa urakoitsijan henkilöiden tekemiin valintoihin ja päätöksiin.

Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu myös ikävien ja vaikeiden asioiden kuten reklamaatioiden tai suunnitellun aikataulun toteuttamiseen liittyvien ongelmien käsittely suoraan ja viivyttämättä. Tilaajat kokivat negatiivisten asioiden esiin ottamisen tärkeänä etenkin suunnittelua sisältävissä toteutusmuodoissa.

5.2.2 Systemaattinen tiedonvaihto

Vaikka välitön, tilannelähtöinen ja tarpeeseen sopeutettu vuorovaikutus on useissa tapauksissa erittäin tehokas tiedonvaihtotapa, kaipasivat haastatteluihin osallistuneet tilaajat sen rinnalle järjestelmällistä ja sopimuksiin perustuvaa kommunikointia. Systemaattisella tiedonvaihdolla ymmärretään tässä määrämuotoista raportointimenettelyä, joka toteutetaan ennalta sovittuina ajankohtina. Paitsi välitettävät asiat myös henkilöt, joille kyseinen tieto toimitetaan, ovat ennalta määriteltyjä. Systemaattisten informaationvaihtotapojen rooli nähtiin tärkeäksi jatkuvan vuorovaikutuksen takaamisessa tilaajan ja urakoitsijan välillä.

Kuten edellä todettiin, tilaajia edustaneet haastateltavat tunnistivat loppukäyttäjän tarpeiden toteuttamisen sekä omalle että koko toimitusketjun liiketoiminnalle kriittiseksi menestystekijäksi.

”Se riippuu vähän tilatyypistäkin milloin sitten kuunnellaan enemmän ja milloin sitten vähemmän sitä loppukäyttäjää, mutta kyllä nyt lähtökohtaisesti se loppumaksaja eli vuokralainen aika pitkälle pääsee sanomaan, mitä he haluavat.” (tilaaja / projekti johtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Järjestelmällinen ja perusteellinen käyttäjän tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen koettiin yhdeksi tärkeimmistä systemaattisella tiedonvaihdolla selvitettäväksi määriteltävistä asioista. Koska rakennukselta haluttavat ominaisuudet ja tavoiteltu laatutaso on tärkeää tietää suunnitteluratkaisuja tehtäessä, kokivat tilaajat tiedonvaihdon tarvetta loppukäyttäjien kanssa etenkin hankkeen alkuvaiheissa ennen rakentamisen aloittamista. Peruskorjaus- ja lisärakennuskohteissa tilaajat näkivät oleelliseksi myös, että käytännön toteutus tapahtuu loppukäyttäjän ehdoilla. Käyttäjää pitää informoida oikea-aikaisesti ja kattavasti kaikista sellaisista toimenpiteistä, joilla on vaikutusta tilojen rakennusaikaiseen käytettävyyteen ja niissä harjoitettavaan liiketoimintaan.

”No tässä oli tietysti, kun tehdään tällaista lisä- tai täydennysrakentamista, niin siinä kyllä joudutaan asiakkaan kanssa sillä tavalla rakentamisessakin tekemisiin. Kyllä se, ehkä tosiaan vähän valitettavankin etäistä välillä on se loppukäyttäjän ja urakoitsijan yhteistyö, varsinkin tällaisessa täydennysrakentamisessa.” (tilaaja / projekti johtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Sekä perinteisissä että suunnittelua sisältävissä toteutusmuodoissa käyttäjän tarpeet välittyvät urakoitsijalle tilaajan kautta. Loppukäyttäjät ja urakoitsijat eivät ole suoraan tekemisissä keskenään. Vaikka moniulotteisessa asiakkuuskentässä urakoitsija mieltäisikin käyttäjän välillisesti asiakkaakseen, ei näiden tahojen välillä ole sopimussuhdetta eikä vuorovaikutuksen näkökulmasta elävää asiakkuussuhdetta. Tilaajan näkökulmasta puolestaan asiakkuuden hallintaa parantaa se, että loppukäyttäjän tarpeet esitetään korkeintaan muutamien

henkilöiden välityksellä. Loppukäyttäjän on siis ensin koottava ja jäseneltävä organisaationsa tarpeet ja priorisoitava sen perusteella toteutettavaksi valittavat asiat.

”Se oli ihan selkeätä, että käyttäjällä ei saanut olla mitään suoraa kontaktia urakoitsijaan tai suorat kontaktit saa olla mutta ne eivät saa sopia mitään keskenään. Käyttäjä ei ole sopimuskumppani ja muuten se leviää käsistä se homma jos ne sopivat suoraan.” (tilaaja / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

”Me haluamme sieltä käyttäjältä yhdyshenkilöitä, jotka suodattavat sen yhteisen mielipiteen sieltä esille. Jos siellä on monta ihmistä, niin sitten se homma ei onnistu.” (tilaaja / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Rakennushankkeen aikana järjestelmällisessä tiedonvaihdossa on tilaajien mielestä avoimen kommunikoinnin tapaan avainasemassa operatiivinen taso eli etenkin työnjohto ja valvoja sekä työpäällikkö. Suunnittelua sisältävää toteutusmuotoa käyttäneet tilaajat ilmaisivat huolensa päivittäisen kommunikaation riittävydestä voimakkaammin kuin perinteisen toteutusmuodon valinneet tilaajat. Vuorovaikutuksen ja tiedonkulun korostettiin olevan tärkeää toimitusverkossa molempiin suuntiin.

5.2.3 Yhteinen ongelmanratkaisu

Ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa erottuvat organisaatiotasojen roolit selvästi. Strategisella tasolla käsiteltävinä ongelmina nousivat esiin sopimusasiat ja tavoiteasetannan epäselvyydet ja erimielisyydet sekä merkittävät poikkeamat tavoitetasosta. Operatiivisessa toiminnassa puolestaan korostuvat päivittäiset hankkeen toteutuksen kannalta keskeiset kysymykset kuten materiaalihankinnat sekä aikatauluttaminen. Kaikki haastatellut kokivat yhteistyön ongelmanratkaisussa tärkeäksi, jotta ratkaisua tehtäessä loppukäyttäjän tarpeet tulevat varmasti otettua huomioon riittävän vahvasti.

Perinteisen toteutusmuodon valinneen tilaajan mielestä yhteisen ongelmanratkaisun perusedellytyksenä on, että osapuolet yhdessä tunnistavat ongelman ja myöntävät sen olemassaolon. Tämä ei voi toteutua, jos molemmat osapuolet eivät ole samaa mieltä tavoitteista ja sitoutuneita yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen kaikilla organisaatiotasolla. Operatiivisen tason ongelmien ratkaisussa haastatellut totesivat työpäällikön ja valvojan olevan keskeisiä henkilöitä.

Yhteistyötarve koettiin korostuneen tärkeäksi aikataulukysymyksissä, jotka edellyttävät toimitusketjun osapuolten toiminnan yhteensovittamista. Suunnittelun itse hankkineet tilaajat totesivat, että suunnittelun ja tuotannon aikataulujen synkronointi vaatii näiden palvelujen tuottajilta yhteistyötä ja toisen osapuolen tarpeiden ymmärtämistä.

”...yhteydenpito ja aikatauluista tiedottaminen, nämä on kaikki meidän yhteisiä asioita, kaikkien osapuolten pitäisi muistaa tiedottaa aikataulusta” (tilaaja / projekti-johtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Suunnittelua sisältäviä toteutusmuotoja käyttäneet tilaajat korostivat urakoitsijan vastuuta ongelmatilanteissa. Kun kyse on pienestä toteutusongelmasta, tilaaja odottaa urakoitsijan ratkaisevan sen itsenäisesti ja lähinnä omilla resursseillaan. Tilaajan mielestä siihen ei ole kuitenkaan riittävästi kompetenssia. Hyvän asiakkuuden kannalta tilaaja siis odottaa urakoitsijalta ongelmanratkaisukykyä, mutta valittaa kuitenkin tämän kyvyn puutetta ja sitä, että urakoitsija kuormittaa tilaajaa liiaksi päivittäisongelmilla.

”No yleensä jos puhutaan, niin minun mielestä urakoitsijan ongelmanratkaisukyky on mennyt alamäkeä, eli tämä urakoitsijoitten henkilökunnan osaaminen. Tuntuu että ennen osattiin nämä asiat paremmin.” (tilaaja / design-build / suunnitteluttaminen urakoitsijan vastuulla)

Toteutusmuodosta riippumatta tilaajat kokivat urakoitsijan sitoutuneisuuden kaikkein keskeisimmäksi edellytykseksi onnistuneelle ongelmanratkaisulle. Yhteistä ongelmanratkaisua kuvattiin molemminpuolisena tunteena siitä, että on sitoutunut sovitun lopputuloksen saavuttamiseen eikä voi sysätä vastuuta siitä kokonaan kenellekään toiselle. Sitoutuneisuuden miellettiin heijastuvan myös päivittäistoimintaan kuten työmaan siisteydestä, järjestyksestä ja turvallisuudesta huolehtimiseen.

5.2.4 Selkeästi määritellyt ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet

Tilaajat kokivat tavoiteasetannan selkeyden oleelliseksi kahdesta näkökulmasta. Ensimmäkin tavoitteet määrittävät rakennuksen lopulliset toimivuusominaisuudet ja laatutason, joten niitä sovittaessa lähtökohtana on oltava loppukäyttäjän todelliset tarpeet. Tästä tilaajat tunsivat vastuun olevan itsellään. Haastatellut totesivat, että tilaajan tulee huolehtia käyttäjän tarpeiden välittymisestä hankkeen tavoiteasetantaan. Toiseksi tilaajat uskoivat valitsemastaan toteutusmuodosta riippumatta, että selkeä ja yhteisesti hyväksytytavoiteasetanta vähentää ongelmia hankkeen toteutuksen aikana ja parantaa hankeprosessin sujuvuutta. Molemmat esiin tulleet seikat ovat merkittäviä edellytyksiä asiakaslähtöisyyden toteutumiselle ja hyvän asiakkuuden syntymiselle sekä loppukäyttäjän ja tilaajan että tilaajan ja urakoitsijan välillä. Pelkkä yhteisten tavoitteiden määrittely ja niistä sopiminen ei kuitenkaan vielä riitä, vaan lisäksi molempien osapuolten on ymmärrettävä tavoitteet.

”Kyllä se varmaan paras yhteistyömuoto on, että kaikki kerääntyvät ensin yhteen ja sitten lähdetään arkkitehdin eri vaihtoehtoratkaisujen kautta viemään sitä eteenpäin... kyllä se edesauttaisi, että osapuolet näkisivät asioita yhteisin silmin ja katsoisivat, että tulee hyvä lopputulos” (tilaaja / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Perinteisen toteutusmuodon valinneet tilaajat toivat esille voimakkaimmin seuraavassa luetellut asiat, joita koskevista tavoitteista he halusivat sopia urakoitsijan kanssa. Asiat on esitetty niiden tärkeyden mukaisessa järjestyksessä:

- suunniteltujen kustannusten pitävyys
- tilaajan vaikutusmahdollisuudet hankkeen aikana
- suunnitellun aikataulun pitävyys
- laatu ja toimivuusominaisuudet.

Tilaajat osoittivat voimakasta halua päättää paitsi asioiden tavoitetasoista myös käytännön valintatilanteissa menettelyistä niihin pääsemiseksi. Esimerkiksi esille tuli muun muassa ehdotus, että tilaaja osallistuu kaikkeen hankintoja koskevaan päätöksentekoon. Tilaajat eivät kuitenkaan ilmaisseet epäluottamusta urakoitsijaa kohtaan, mutta uskoivat omien ratkaisujensa toteuttavan kustannustehokkaimmin tavoitetasot eri asioissa. He myös uskoivat kustannuksiensa pysyvän matalampina ottaessaan itse vastuun valinnoista siten, että palvelun tarjoajat eivät joudu sisällyttämään riskivarauksia veloituksiinsa. He totesivat hankkeen alussa määritettyjen yhteisten tavoitteiden muuttumisen olevan erityinen haaste ja vuorovaikutuksen merkityksen korostuvan muutostöiden yhteydessä. Urakan pilkkominen aiheuttaa kuitenkin ongelmia vastuunjakoon ja sen selkeyteen.

”Minä istun kaikissa hankintapalavereissa ja kaikki mitä hankitaan niin kaikki käydään yhdessä läpi että ostettaisiinko tällainen vai tuollainen tuote... mutta urakoitsija tekee hankinnat.” (tilaaja / design-build -toteutus / suunnitteluttaminen urakoitsijan vastuulla)

”Kyllä me lasketaan, että me saadaan se halvemmalla kun se on pilkotumpi malli, saadaan riskivarauksia pienemmiksi ja loppuhintaa halvemmaksi. Ja päästään valitsemaan kuka työn tekee.” (tilaaja / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Case-hankkeissa suunnittelua sisältävää toteutusmuotoa käyttäneet tilaajat painottivat näkemystä, että tilaaja ja urakoitsija yhdessä sopivat tavoitetasoista, mutta eivät keinoista. Tilaajan rooli on siten korostunut tavoitteiden määritysvaiheessa eli hankeprosessin alussa suunnittelun lähtötietoja määritettäessä. Urakoitsijan valittavana ovat keinot sovittuun tavoitetasoon pääsemiseksi. Suunnittelun vastuuttamisen urakoitsijalle nähtiin tukevan hankkeen nopeaa toteuttamista.

5.2.5 Osapuolten kyky saavuttaa asetetut tavoitteet

Rakennushankkeeseen osallistuu suuri määrä henkilöitä erilaisissa rooleissa. Sovittujen tavoitteiden saavuttamisessa tilaajat kokivat kaikkein oleellisimmaksi toimijoiden kattavan sitoutumisen organisaation kaikilla tasoilla. Tämä on erityisen tärkeää rakennushankkeessa, jossa tavoitteet määritellään ja sopimukset tehdään strategisella organisaatiotasolla, suunnittelu tapahtuu taktisella tasolla ja projektin toteuttaminen ja johtaminen operatiivisella tasolla. Sopimustaso ja toteuttava taso ovat siten aina eri henkilöitä, joten tilaajien mielestä urakoitsijan kyky saavuttaa asetetut tavoitteet edellyttää sen koko organisaation sitoutumista. Hankkeessa toimivan urakoitsijan henkilöstön tulee tiedostaa, että tilaajan kanssa sovitujen tavoitteiden toteuttaminen on yksi tärkeä urakoitsijan liiketoiminnan menestystekijä. Vain tällä tavoin motivoitunut henkilöstö voi tehokkaasti pyrkiä sovittuihin tavoitteisiin.

Lähes kaikki haastatellut tilaajat olivat tyytymättömiä urakoitsijoiden kykyyn saavuttaa sovitut tavoitteet. Tilaajien edustajat totesivat urakoitsijoiden lupausten lunastamisen olevan puutteellista toteutusmuodosta riippumatta. Parannettavaa oletettiin olevan sekä motivaatiossa että kompetensseissa. Tilaajat toivoivat, että urakoitsijat huolehtisivat koko henkilöstönsä jatkuvasta ammattitaidon kehittämisestä. Parhaan osaamisen varmistamiseksi nähtiin myös tärkeänä varmistaa, että oikeat henkilöt ovat aina oikeissa tehtävissä.

”Minun mielestäni siellä on osaamiseltaan vihreää porukkaa. Liian äkkiä sieltä koulusta ollaan näissä projektinjohtomalleissa työmaapäällikkönä, ilman oikeastaan minkäänlaista kokemusta. Luulisin, että sieltä nämä ongelmat tulevat” (tilaaja / design-build / suunnitteluttaminen urakoitsijan vastuulla)

Luvussa 5.2.4 mainittiin asiat, joista perinteisen toteutusmuodon valinneet tilaajat katsoivat olevan erityisen tärkeää sopia ja muodostaa yhteinen tavoitetaso. Niiden toteutumisessa tärkeäksi koettiin:

- sovitun kustannustason pitävyys
- vaikutusmahdollisuuksien toteutuminen
- aikataulun pitävyys
- laadun ja toimivuusominaisuuksien toteutuminen.

Tilaajat toivoivat urakoitsijalta etenkin lisää joustavuutta, minkä pitäisi ilmetä parempana epävarmuuden ja muutosten sietämisenä hankkeen aikana. Tilaajat toivoivat voivansa tällä tavalla säilyttää hyvän vaikutusmahdollisuuden kaikkiin hankkeen toteuttamisen edessä tehtäviin ratkaisuihin ja valintoihin.

Käytettäessä toteutusmuotoa, jossa tilaaja on sopimussuhteessa vain pääurakoitsijaan, pidettiin tärkeänä jatkuvaa raportointia hankkeen etenemisestä ja sen laatu-, aikataulu- ja kustannustavoitteiden toteutumisesta.

”Asiakaslähtöisyyden puuttuminen näkyy ensiksi yleensä siinä, että ne sovitut raportit mitä me ollaan sopimuksessa sovittu, että meillä kuvataan sen työn edistymistä on se sitten taloudellisia raportteja, aikatauluraportteja mitä ne onkaan sitten, niin silloin kun niitä ei ala tulla ennen kuin on pyytänyt kolme kertaa. Ja sitten kun ne tulee niin tulee myöhästyneenä ja puutteellisena. Silloin jos nämä alkaa puuttua niin siellä joku mättää. Siellä on ikäviä asioita kerrottavana, ei ole pelkästään päivänpaistetta, mutta ei sen aina tarvitse olla päivänpaistetta. Jos on huonoja asioita tiedossa, niin niistä pääsee kaikista helpoimmin kun heti kertoo. Mutta sen prosessin aikana ne on ikävimpiä asioita että jos tällaiset raportointiin liittyvät asiat on tuu.” (tilaaja / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Tilajaat näkivät kuitenkin oman roolinsa hankkeen ohjauksessa painottuvan projektin alkuvaiheeseen, jolloin tavoitetasoista sovitaan suunnittelua varten ja hankkeen aikataulu- ja kustannuspuitteet määritellään. Yhteisesti hyväksytyjen tavoitteiden toteuttaminen nähtiin tämän jälkeen urakoitsijan tehtävänä, ja urakoitsijan ymmärrettiin tarvitsevan työrauhaa sopimusten mukaisesti. Tilajaat eivät halunneet puuttua hankkeen toteutusta koskeviin päätöksiin, mutta kokivat riittävän tiedon hankkeen etenemisestä lisäävän luottamusta urakoitsijan kykyyn huolehtia sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta.

5.2.6 Molemminpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen

Kumppanuuteen perustuvat liikesuhteet eivät vielä ole yleistyneet rakennusalalla, mikä ilmeni hyvin myös haastateltujen kommentteista koskien osapuolten yhteistyötä liikesuhteen kehittämisestä. Toiminnan asiakaslähtöisyyttä kartoittaneista aihealueista tämä oli haastatelluille selvästi vierain, ja heidän mielipiteensä siitä eivät olleet kovin vahvoja.

Toiminnasta koitua molemminpuolinen hyöty (win-win) tilaajan ja urakoitsijan välillä ei haastateltujen tilaajien mielestä ollut toteutunut erityisen hyvin missään case-hankkeessa. Toisaalta tilajaat totesivat, että liikesuhteen kehittäminen ei ole heille merkittävä seikka, ja yhteisiä kannustimia on lisätty sopimukseen lähinnä urakoitsijoiden toivomuksesta. Mahdollinen ja tavoiteltava liiketoiminnallinen hyöty rajoittui haastateltujen mielessä lähinnä hankkeen kustannussäästöihin, eikä varsinaista yhteistä liiketoiminnan ja -suhteen kehittämistä ollut sisällytynyt case -hankkeisiin. Mahdollisina yhdessä urakoitsijan kanssa kehitettävänä ja molempien liiketoimintaa parantavina seikkoina mainittiin kustannussäästöjen lisäksi kuitenkin loppukäyttäjän tyytyväisyyden parantaminen, laatutason kohottaminen, aikataulujen nopeuttaminen ja yhteisen verkoston kehittäminen.

”Meillä on win-win siellä urakkamuodossa sisällä. Eihän se meille niin välttämätön ole, mutta minä luulen että tämä on enemmän tärkeä urakoitsijan puolelta, sen takia niitä on pidetty mukana.” (tilaaja / design-build / suunnitteluttaminen urakoitsijan vastuulla)

Kustannussäästöjä saavutettaessa tilaajat katsoivat, että palkitsemisjärjestelmän pitäisi kattaa kaikki hankkeen toimijat, jotta niiden motivointivaikutus ulottuisi koko toimitusketjuun.

”Varmaan tällaisessa win-win-ajattelussa on kehitystarpeita. Se on varmaan niitä isoja kysymyksiä miten nämä urakointitavatkin kehittyvät jatkossa. Voisi lähteä siitä että esimerkiksi se palkitseminen viehän koko ketjun läpi niin, että sitä on kaikilla tasoilla.” (tilaaja / design-build / suunnitteluttaminen urakoitsijan vastuulla)

Tilaaajien mielestä kumppanuusluonteinen yhteistyö urakoitsijan kanssa tuo heille uusia mahdollisuuksia lähinnä referenssien muodossa. Kun urakoitsijan luotettavuus on koeteltu käytännössä, on saman palveluntarjoajan todennäköisempää päästä ainakin tarjoamaan tulevia rakennushankkeita, mahdollisesti jopa toteuttamaan niitä ilman kilpailua. Myös henkilökohtaisten kontaktien syntyminen pitkäkestoisella yhteistyöllä miellettiin tärkeäksi vuorovaikutusta hankkeissa tukevaksi seikaksi. Sitoutuminen liikesuhteen kehittämiseen vaatii tilaaajien mielestä kuitenkin nykyistä parempaa kumppanin liiketoiminnan ja menestystekijöiden tuntemista ja moniulotteisessa asiakkuuskentässä lisäksi myös loppukäyttäjän tarpeiden ja koko toimitusverkon vuorovaikutussuhteiden ymmärtämistä.

5.2.7 Epäselvät tai puutteelliset sopimukset

Erityisesti projektinjohtomallien ja suunnittelua sisältävien toteutusmuotojen yhteydessä käytettävät sopimukset koettiin epäselviksi. Tilannetta hankaloittaa näihin toteutusmuotoihin liittyvät lukuisat variaatiot, joiden hallinta ei osapuolille ole aina selvää. Myöskään käytössä olevat yleiset sopimusehdot eivät täytä kaikkia tarpeita, joten niitä joudutaan kohdekohtaisesti räätälöimään runsaastikin. Samoin alalta puuttuvat selkeät nimenomaan näille toteutusmuodoille kehitetyt pelisäännöt. Tähän lisätyinä puute hyvistä malleista aiheuttaa sen, että hankkeen toteuttamisen kannalta kriittisiä asioita saattaa jäädä kokonaan sopimatta. Ongelmia tuottaa myös se, ettei osapuolilla ole selkeää käsitystä mitä sopimuksissa olevilla asioilla ymmärretään kyseisessä hankkeessa. Tämä johtaa helposti ristiriitaisiin tulkintoihin osapuolten kesken.

”Näissä uusissa toteutusmuodoissa sopimukset ovat usein epäselviä, nykyiset Yleiset sopimusehdot ja Konsulttitoiminnan sopimusehdot eivät sovellu sellaisenaan käytettäviin toteutusmuotoihin ja se aiheuttaa sekaannusta. Osapuolet eivät ymmärrä mis-

tä on sovittu ja konsultin liikkumatila on selkeästi sopimatta. Projektinjohtorakentamisessahan ei ole mitään selvää mallia, tarvittaisiin alalle yhteiset pelisäännöt.” (rakennuttajakonsultti / workshop)

Hankkeissa, joissa on useita sopimusosapuolia ja suuri joukko erilaisia sopimuksia, muodostaa sopimusten puutteellinen yhteensovittaminen merkittävän uhkatekijän hankkeen onnistumiselle. Usein toisiinsa liittyvien töiden tekijät eivät tiedä kuin korkeintaan viitteellisesti mitä muiden tekijöiden sopimusten mukaisiin vastuisiin sisältyy. Keskinäisten vastuusuhteiden jäädessä epäselviksi saattaa jokin työ jäädä tekemättä, aiheuttaen häiriön hankkeen kokonaistoteutuksen sujuvaan etenemiseen.

Ongelmaksi nähdään myös puutteellinen sitoumuksista kiinni pitäminen. Hankkeen alkuvaiheessa ennen sopimuksen solmimista luvataan helposti erilaisia asioita, mutta kun siirrytään toteuttamisvaiheeseen, ei enää tehdäkään kuten aiemmin oli luvattu. Syynä voi olla, että erilaisia vaihtoehtoja ei tunneta riittävän hyvin eikä lupauksia olekaan mahdollisia toteuttaa. Tai hankkeen sopimushinta ei salliakaan luvattujen asioiden tekemistä, jolloin ne joko jätetään tekemättä tai siirretään jonkun muun osapuolen tehtäväksi huonolla menestyksellä.

”Ongelmana on, ettei urakoitsija pidä kiinni tarjousvaiheessa antamistaan sitoumuksista. Voi olla, ettei sitä vaihtoehtoa ollakaan tutkittu riittävästi ja se osoittautuikin sitten myöhemmin mahdottomaksi tai liian kalliiksi toteuttaa.” (tilaaja / workshop)

5.2.8 Yhteisten tavoitteiden puuttuminen

Osallistujien mielestä eräs tärkeimmistä rakennushankkeen onnistuneen toteuttamisen edellytyksistä on, että hankkeen osapuolet kokevat hankkeen yhteiseksi ja että heillä on yhteiset tavoitteet sen toteuttamisessa. Kun sopimus on tehty, osapuolten pitää ymmärtää olevansa samalla puolella pöytää. Tavoitteet hankkeen toteuttamiseksi sovitussa aika-, kustannus- ja laatu-puitteessa ovat yhteiset. Näin ei kuitenkaan käytännössä välttämättä ole, minkä vuoksi asiakassuhde joutuu koetukselle.

”Meidän on puhallettava hankkeessa yhteiseen hiileen, mutta puhallettava sillä tavalla ettei tuhkak mene toisen silmille, ja on tunnistettava mitkä asiat ovat todella tärkeitä ja panostettava niihin. Yhteiset tavoitteet on enemmänkin luottamusasia.” (tilaaja / workshop)

Ongelman aiheuttavat tyypillisesti epäselvät lähtökohdat, joissa ei tunnisteta toisten osapuolten odotuksia. Pahimmassa tapauksessa osapuolilla ei ole yhteistä käsitystä siitä mitä

on sovittu tai eivät edes ymmärrä sopimusten sisältöä. Esimerkiksi rakennuksen toiminnallisuuteen tai elinkaariominaisuuksiin liittyvien tilaajan ja käyttäjien tarpeiden puutteellinen tunnistaminen johtaa helposti suunnittelijat, tilaajat ja urakoitsijat haluamaan erilaisia ja toistensa tavoitteisiin sopimattomia ratkaisuja. Osapuolet saattavat keskittyvä toisten kannalta epäoleellisten ja merkityksettömien yksityiskohtien hiomiseen. Ongelma korostuu, jos osapuolten yhteistyöhalut tai -taidot ovat puutteellisia eikä ratkaisuja etsitä yhdessä. Toisaalta urakoitsijoilta odotetaan myös taitoa ja aktiivisuutta esittää laadullisesti tai toiminnallisesti parempia toteutusratkaisuja eikä pelkästään kustannuksia alentavia vaihtoehtoja.

Vaikka tavoitteet määriteltäisiin hankkeen alkuvaiheessa osapuolten kesken yhdessä ja niihin siinä vaiheessa sitouduttaisiin, tavoitteet tyypillisesti hämärtyvät ja unohtuvat hankkeen edetessä ellei niitä käydä läpi aika ajoin. Tämä aiheuttaa pahimmillaan lopulta täydellisen erkaantumisen alun perin sovituista yhteisistä tavoitteista.

”Tavoitetta ei voi sanoa yhdellä sanalla alussa, vaan sitä on tsekattava pitkin hankkeen kulkua esimerkiksi yhteisten kokousten avulla.” (tilaaja/ workshop)

Merkittävänä heikkoutena todettiin myös, että usein koko hankkeen riskien tunnistaminen jää tekemättä. Jokaisessa hankkeessa pitäisikin hankkeen osapuolten tehdä yhteinen riskikartoitus ja suunnitella ennakkoon riskien torjuminen. Pelkkä urakoitsijan tekemä riskikartoitus ei riitä, vaan myös tilaajan ja suunnittelijoiden on osallistuttava sen tekemiseen, ja kaikkien yhteisenä tavoitteena on oltava riskien torjuminen.

”Koko hankkeen riskien tunnistaminen jää usein tekemättä. Joka hankkeessa pitäisi osapuolten tehdä yhdessä riskikartoitus ja tunnistaa potentiaaliset riskit. Urakoitsijat usein tekevät, mutta miksi tilaajat eivät ole kiinnostuneita riskikartoitusten tekemisestä.” (tilaaja / workshop)

5.2.9 Heikko osaprosessien hallinta

Suunnittelu- ja rakentamisprosessien puutteellinen yhteensopivuus ja heikko hallinta koettiin monelta osin huomattavaksi uhkatekijäksi hankkeen onnistumiselle. Erityisesti projektinjohtomalleissa, joissa työt jaetaan useisiin eri urakoihin, on hyvä suunnitteluprosessin hallinta keskeinen menestystekijä. Epäonnistuessaan se aiheuttaa useisiin työvaiheisiin ja osapuoliin liittyviä ongelmia.

Suunnitteluprosessin hallinnassa erityisesti suunnitelmaratkaisujen sisältämien riskien tunnistaminen ontuu. Toisena merkittävänä ongelma-alueena ovat suunnitelmien oikea-aikaisuus sekä lähtötietojen ja suunnitelmissa esitettävien tietojen riittävyys. Tilaaja ei ole huo-

lehtinut lähtötietojen antamisesta ajallaan, suunnittelijat eivät tunnista mitä suunnitelmia pitäisi hankintojen tai tuotannon kannalta tehdä eivätkä urakoitsijat kerro ajoissa omia suunnitelmatarpeitaan. Myös suunnittelijoiden oma prosessinhallinta ontuu usein. Suunnitelma-aikatauluja pidettiin yleisesti huonolaatuisina ja usein ne puuttuvat kokonaan. Tällöin suunnittelutyön etenemisen valvonta on mahdotonta ja riskit suunnitelmien viivästyttämisestä tai tuotannon kannalta puutteellisesta sisällöstä vahvistuvat. Kaikki edellä esitetyt seikat kasvattavat uhkaa suunnittelu- ja rakentamisprosessien yhteensovittamisessa aiheutuville ongelmille.

”Suunnittelijalla on velvollisuus aikatauluttaa omat tehtävänsä sekä raportoida töidensä edistymisestä. Suunnittelijat eivät kuitenkaan osaa aikatauluttaa kun ei ole tarvinnut. Yllättävän vähän näkee suunnittelijoiden tekemiä aikatauluja.” (tilaaja / workshop)

Monet suunnitteluprosessin hallintaan liittyvät ongelmat ovat yhteydessä puutteelliseen tiedonkulkuun osapuolten välillä, eikä tiedonkulussa hyödynnetä informaatioteknologian tarjoamia mahdollisuuksia täysimääräisesti. Myös osapuolten yhteinen ongelmanratkaisu jää usein hyödyntämättä. Erityisesti laajoissa hankkeissa tai korjauskohteissa, joissa suurta osaa lähtötiedoista pystytään täydentämään vasta hankkeen rakentamisaikana, tarvittaisiin osapuolten välillä tiivistä vuorovaikutusta. Myös tietotekniikan hyödyntämiseen kaivattiin tehostamista.

Suunnitteluprosessin hallintaa uhkaaviksi tekijöiksi nähtiin osaavien resurssien puute niin tilaajien, rakennuttajakonsulttien, suunnittelijoiden kuin urakoitsijoidenkin osalta. Samoin toisten osapuolten osaamisen hyödyntämistä suunnitteluratkaisuja tehtäessä pidettiin liian vähäisenä. Myös hankkeiden runsaan pilkkomisen ja urakoiden ketjuttamisen katsottiin vaikeuttavan suunnitteluprosessin hallintaa.

5.2.10 Puutteellinen tiedonkulku ja yhteistyö

Osapuolten väliseen tiedonkulkuun liittyviä ongelmia esitettiin runsaasti. Ongelmia esiintyy niin osapuolten välillä kuin sisäisestikin. Erityisesti osapuolten välille kaivattiin lisää avointa ja aktiivista asioiden läpikäyntiä riittävän varhaisessa vaiheessa. Avoimen ja lojaalin yhteistyön puuttuminen ja sitä kautta luottamuksen menettäminen nähtiin keskeisimmäksi uhkatekijäksi hankkeen onnistumiselle. Kun sopimus on allekirjoitettu, ei osapuolten välillä pitäisi olla mitään peiteltäviä asioita vaan tavoitteista ja ongelmista pitäisi kertoa välittömästi ja suoraan. Ongelmista kertominen herättää luottamusta ja välittömyys mahdollistaa korjaavien toimenpiteiden yhteisen suunnittelun. Usein kertominen säästelee työmaakokoukseen, jolloin tieto tulee jo liian myöhään.

Myös reklamaatiokäytäntö tyypillisessä nykymuodossaan ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Ongelman kuvaus ei ole rehellistä, ja reklamaation tekijältä puuttuu uskallusta esittää konkreettisia vaateita korjaaviksi toimenpiteiksi. Reklamaatiot tehdään myös tyypillisesti liian myöhään, jolloin ne toimivat valituksina ja kiistan aiheina jo syntyneistä ongelmista. Lisäksi osapuolet eivät aina suhtaudu reklamaatioihin riittävän vakavasti. Oikealla tavalla käytettynä reklamaatiot toimivat positiivisesti antaen reklamoinnin kohteena olevalle osapuolelle ennakolta virallisen ilmoituksen esimerkiksi mahdollisista tietotarpeista ja mahdollisuuden järjestää asiat kuntoon. Samalla reklamaation antaja turvaa ajoissa omat etunsa.

”Ongelmien peittely on meillä liian tyypillistä, ongelmista kertominen herättää luottamusta. eikä niistä kertomista pidä säästää työmaakokoukseen. Reklamaatiotkin voivat olla myös positiivinen asia, reklamaation tarkoituksenhana on antaa toiselle osapuolelle mahdollisuus laittaa asiat kuntoon sekä turvata omat etunsa.” (tilaaja / workshop)

Tyypillisenä uhkatekijänä on myös tosiasioiden käsittelyn välttely. Esimerkiksi tiedossa olevista aikatauluongelmista ei uskalleta kertoa vaikka tilanne voitaisiin korjata avoimella ja oikea-aikaisella tilanneraportoinnilla. Samaa tosiasioiden tunnustamisen ongelmatiikkaa kuvaa tyypilliset ”pääosin aikataulussa” -toteamukset esimerkiksi työmaakokousten pöytäkirjoissa.

”Meitä vaivaa liika kiltteys, tosiasiat jätetään käsittelemättä tai niitä vältellään, työmaakokouksiin kirjataan ”pääosin aikataulussa” jne, ei uskalleta sanoa toteuttamiseen vaikuttavien asioiden merkitystä. Esimerkiksi kohteen aikataulu lyödään sopimuksessa lukkoon, mutta jos lähtötietoja ei saada tai aloitus viivästyy jostain muusta syystä ja toteuttaminen alkuperäisessä aikataulussa alkaa käydä mahdottomaksi, niin sitä ei uskalleta kertoa.” (tilaaja / workshop)

Tiedonkulkuun liittyy paitsi asenteellisia myös toiminnallisia ongelmia. Tilaajan ja erityisesti käyttäjän sekä urakoitsijan väliltä saattaa puuttua yhteinen kieli. Rakennusalan ammattilaiset eivät välttämättä pysty hahmottamaan ja mieltämään suunnitelmien ratkaisuja valmiina tiloina ja rakenteina. Tietotekniikan tarjoamia mallinnusmahdollisuuksia ei hyödynnetä riittävästi. Toisena tyypillisenä ongelmana, jota voidaan pitää teknisenä, on systemaattisten kommunikointi- ja raportointijärjestelmien puuttuminen tai tietoteknisten apuvälineiden huono hyödyntäminen. Jaettava tieto on puutteellista, se tulee liian myöhään tai se ei saavuta oikeita henkilöitä.

5.3 URAKOITSIJOIDEN NÄKEMYKSET ASIAKKUUDESTA JA TOIMINNAN ASIAKASLÄHTÖISYYDESTÄ

5.3.1 Avoin kommunikaatio

Asiakkaan asiakkaan eli käyttäjän tarpeiden välittyminen urakoitsijalle toteutuu pääsääntöisesti tilaajan välityksellä. Osa haastatelluista ei pitänyt tarpeellisena ylläpitää yhteyksiä tai yhteistyötä käyttäjien kanssa yhtään enempää kuin on pakollista ja välttämätöntä. Case -hankkeissa, joissa tehtiin täydennysrakentamista, pidettiin käyttäjän toiminnan huomioonottamista ja häiriöiden minimoimista tärkeänä. Käyttäjän toiminnan häiriintymisellä vaikeutetaan tilaajan asemaa, mikä heijastuu myös urakoitsijaan.

”Käyttäjähän on aina se joka on tärkein siinä asiakkuudessa sillä lailla että ilman käyttäjää ei ole hankkeita. Jos meillä on investoreita, jotka haluaa laittaa rahaa rakentamiseen ilman tuottoja eli haluaa laittaa vaan rahaa kiinni, niin en ole koskaan tavannut sellaisia. Kyllähän se kuitenkin sen hankkeen moottori on käyttäjä, tilan tarvitsija joka on sitten se kuitenkin kaiken sen lystin liikkeelle panija ja sitten käytännössä sen kaiken lystin kustantajakin.” (urakoitsija /projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Asiakkuus koetaan voimakkaasti henkilöityväksi, ja vuorovaikutus on tuttujen henkilöiden kesken helppoa. Asiakassuhteen onnistuminen alkaa työmaatasolta. Seuraavan organisaation tehtävänä on ottaa kantaa ristiriitatilanteisiin, aikatauluun ja muutostöihin. Ylin johto on tyypillisesti mukana vain sopimusvaiheessa sekä luomassa yleisiä puitteita. Asiakaslähtöisyyteen kuuluu haastateltavien mukaan molemminpuolinen luottamus ja kunnioittaminen sekä käyttäjän liiketoiminnan tuntemus ja osatuntemuksen välttäminen.

”Asiakaslähtöisyyttä on, että ensiksikin meidän täytyy tietää ja ymmärtää, mitä ne odotukset on. Ja sitten me joudutaan itse keskenämme pohtimaan, että mitä meidän pitää tehdä, että ne odotukset tullaan täyttämään. Hankkia erilaisia resursseja ja yhteistyökumppaneita ja saada heille viestittyä mitkä ovat asiakkaan odotukset ja että meidän täytyy tehdä tämä ja tämä ja tällä tavalla, että me täytetään ne. Ja myös varmistaa sitten asiakkaalta sen jälkeen, että onhan se nyt näin ja käykö teille että me teemme näin... Vuorovaikutustaitoa, vuorovaikutusta.” (urakoitsija / design-build / suunnitteluttaminen urakoitsijan vastuulla)

Asiakaslähtöisyys edellyttää haastateltavien mielestä runsasta kommunikointia ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on keino selvittää asiakastarve, mutta se on myös tapa pitää hankkeen osapuolet tietoisina hankkeen etenemiseen ja toteutukseen liittyvistä asioista. Vuorovaikutuksessa on oleellista, että tietoa jaetaan riittävästi, mutta yhtä tärkeää on, että

tieto annetaan ymmärrettävässä muodossa ja se ymmärretään oikein. Onnistunut vuorovaikutus on välitöntä, ja se hoidetaan yksinkertaisin menetelmin.

Luottamus ja ehdoton avoimuus hankkeen osapuolten välillä nousi kaikissa urakoitsijoiden haastatteluissa avainasemaan hankkeen onnistumisen kannalta. Haastatellut urakoitsijoiden edustajat pitivät avointa ja jatkuvaa kommunikaatiosuhdetta tilaajan edustajien kanssa keskeisenä asiakaslähtöisyyden edellytyksiä luovana seikkana.

”Se on asiakaslähtöistä, että jos me pystytään olemaan avoimia näissä asioissa ja kerrotaan koko ajan mitä tehdään. Tiedonkulun laatuun on myös kiinnitettävä huomiota ja miten sen esittää, että ihmiset ymmärtää.” (urakoitsija / KVR -toteutus / suunnitteluttaminen urakoitsijan vastuulla)

Luottamuksen saavuttamisen keinona nähtiin avoin keskustelu myös asioista, joista ollaan eri mieltä. Tiedottamisen on oltava oikea-aikaista, ja myös riskeistä ja ongelmista on pysyttävä keskustelemaan rakentavasti tilaajan ja suunnittelijoiden kanssa. On myös tärkeää, että tieto saavuttaa kaikki sitä tarvitsevat tahot.

”Tällaisessa projektijohtohankkeessa on tärkeää, että urakoitsijataho ja suunnittelijataho pystyvät yhdessä tuomaan näkemyksiään ja kokemuksiaan rakennuttajan käyttöön. Nähdäkseni tällainen asiakassuhteen syveneminen ja luottamus syntyy juuri näin että on tällaista avointa keskustelua.” (urakoitsija / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Luottamuksen synnyttäminen alkaa yritysjohdosta, jonka tehtävänä on luoda hankkeeseen luottamuksen ilmapiiri. Jos yritysten välillä on joko löyhä tai tiiviimpi kumppanuusmalli tai yhteistyösopimus, korostuu ylimmän johdon rooli näiden pitkäaikaisten asiakkuussuhteiden hoitamisessa ja ylläpitämisessä. Projektinjohtoon on osaltaan toiminnallaan varmistettava jokapäiväisessä toiminnassaan luottamuksen edellytysten täytyminen. Lopulta todelliseen luottamukseen vaikuttaa myös kaikkien työntekijöiden toiminta ja asenne, minkä vuoksi luottamuksen synnyttämiseen tulee kannustaa suorittavalle tasolle asti.

5.3.2 Systemaattinen tiedonvaihto

Avoimen ja mutkattoman kommunikaation lisäksi hankkeessa tarvitaan myös virallisempaa ja määrämuotoisempaa tiedonvaihtoa. Vakiintuneet ja henkilöriippumattomat raportointi- ja kokouskäytännöt varmistavat tiedonkulun jatkuvuuden sekä minimitason. Käytännössä urakoitsijan määrämuotoinen toimintajärjestelmä luo perustan vuorovaikutukselle. Toimintajärjestelmissä kuvataan yleensä kokouksissa ja raporteissa käsiteltävät asiat, käsittelyfrekvenssit sekä kokouksiin vähintäänkin osallistuvat tahot ja raporttien jakelu.

Systemaattiselta tiedonvaihdolta odotetaan avoimuutta, rehellisyyttä, suoruutta ja kattavuutta. Edellä kuvatusta avoimesta kommunikaatiosta systemaattinen tiedonvaihto eroaa kuitenkin pidemmän aikajänteen ja ennakoitavuutensa perusteella.

”Projektijohtourakoinnissa on koko ajan se tiedottaminen tärkeää. Sehän perustuu tiedon kulkuun hankkeen sisällä hankintakokousten, suunnittelukokousten ja käyttäjäkokousten sekä työmaakokousten kautta. Silloin edetään osittain mikromaailmassa ja siinä on vaarana ettei näekään koko metsää puilta. Sitten kerran kuukaudessa vedetään aina hanke kasaan missä nyt ollaan edetty tämä viimeinen kuukausi ja mitä se tarkoittaa lopputulosennusteeseen ja mikä meillä on aikataulutilanne. Tämän raportin jakelussa on oleellista, että sen saavat esimerkiksi rakennuttajapuolella sellaiset henkilöt jotka ovat johtoasemassa mutta eivät siinä projektiorganisaatiossa. Eli saavatko he sen tarvittavan informaation.” (urakoitsija / projektinjohdototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Systemaattiselle ja jatkuvalle tiedonvaihdolle ja asioiden käsittelylle on tarvetta koko hankkeen keston ajan suunnitteluvaiheesta aina hankkeen valmistumiseen ja luovutukseen saakka. Useat haastateltavat korostivat erilaisten kokousten merkitystä urakoitsijan sekä suunnittelijoiden ja tilaajan yhteistyön onnistumisessa. Erityisesti yhteistyötä eri suunnittelijoiden kanssa pidettiin ensiarvoisen tärkeänä hankkeen asiakaslähtöisen toteuttamisen kannalta. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että urakoitsijan edustaja osallistuu kaikilla tasoilla hankkeen kokouksiin.

”Käytännössä kaikki kokoukset oli meille kaikille yhteisiä. Urakoitsija pääsi olemaan mukana kaikissa tasoissa ja oli niin sanottuja käyttäjäkokouksia, suunnittelukokouksia ja sitten oli vielä tietysti tämmöisiä juridisia työmaakokouksia. Käyttäjäkokouksissa haettiin suunnitteluun lähtötietoja ja hyväksyttiin suunnittelun ideoita vietäväksi toteutukseen. Suunnittelukokoukset oli niitä joissa todennettiin sitten lähtötietojen toteutumista ja koko hankkeen suunnittelun ajallista etenemistä ja tavoitteisiin pääsemistä. Oli aika selkeä hierarkia mistä asioista keskusteltiin käyttäjäkokouksessa ja mistä asioista suunnittelukokouksessa ja ne tietysti täydensivät toisiaan.” (urakoitsija / projektinjohdototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Ennen hankkeen aloittamista pidettävissä yhteisissä suunnittelupalavereissa ratkotaan erilaisia suunnitteluratkaisuihin sekä tilaajan ja käyttäjien tarpeisiin liittyviä kysymyksiä. Joissakin case -hankkeissa näihin kokouksiin osallistui myös käyttäjien edustaja. Tätä pidettiin hyvänä, sillä käyttäjien näkemykset välittyvät näin hankesuunnitelmiin ja toisaalta käyttäjille pystytään paremmin perustelevaan valitut ratkaisut ja hyväksyttämään ne käyttäjillä. Tosin yleisesti urakoitsijat olivat varauksellisia käyttäjien liialliseen osallistumiseen suunnittelu- ja työmaakokouksiin ja asialla nähtiinkin sekä myönteiset että kielteiset puolet. Eräässä kohteessa olikin ollut käytäntönä erilliset käyttäjäkokoukset, joiden tehtä-

vänä oli välittää käyttäjän tarpeet suunnittelun lähtötiedoiksi. Muutamat haastatelluista pitivät omassa toiminnassaan heikkoutena systemaattisen käyttäjä- ja asiakaspalautteen keräämisen puuttumista.

”Kyllä se sieltä työmaatasolta valvojan ja työnjohdon yhteistyöstä se asiakassuhteen onnistuminen tai epäonnistuminen lähtee. On vaikeaa pitää hyvää asiakassuhdetta jos työmaatasolla ollaan ilmiriidassa.” (urakoitsija / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Käytännön työmaatoiminnassa valvojan ja työnjohdon päivittäinen vuorovaikutus on oleellinen täydentäjä virallisille sopimuksille ja kokouksille sekä raportoinnille. Optimaaliseksi nähdään, että valvoja ja työmaan työnjohto pystyvät yhdessä keskustelemaan ja ratkaisemaan jokapäiväisiä tilanteita ilman, että kaikki asiat jouduttaisiin hoitamaan virallisten kokousten reittiä.

5.3.3 Yhteinen ongelmanratkaisu

Haastatteluissa tuli esille yhteisen ongelmanratkaisun merkitys asiakaslähtöisyydelle. Onnistunut asiakassuhde edistää osapuolten molemminpuolisen osaamisen kehittymistä ja ammattitaidon parantamista.

Hankkeen osapuolten yhteistyötä tilaajan tarpeiden täyttämässä ja hankkeen aikana mahdollisesti esiin tulevien ongelmien ratkaisemisessa pidetään tärkeänä. Erityisesti korostettiin mahdollisten ongelmien ennakoitua yhdessä. Tämä edellyttää työnjohdon ja valvojan aktiivista ja tiivistä yhteistoimintaa. Sen lisäksi tarvitaan vahvaa keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. Ratkaisujen ei tule perustua auktoriteetteihin vaan perusteltuihin näkemyksiin ja yhdistetyn ammattitaidon tuomaan osaamiseen. Etenkin laajoissa hankkeissa nähtiin tarpeelliseksi, että päätöksentekoa voidaan tehdä asteittain.

”Projektinjohtourakka oli sikäli hyvä tällaisessa laajassa ja vaativassa hankkeessa, että päätöksenteko on enemmän asteittaista ja tilaajan ja urakoitsijan yhteistyössä ei ole vastakkainasettelua” (urakoitsija / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Yhteisesti ratkottavia asioita nähdään niin teknisten vaihtoehtojen läpikäymisessä kuin hankeprosessiin liittyvissä asioissa. Teknisissä kysymyksissä ongelmanratkaisun perustana pitää olla tilaajan asettama tavoitetaso ja tilaajan välittämät loppukäyttäjän tarpeet. Useat haastatellut kokivat, että urakoitsijoilla olisi usein paljon annettavaa jo suunnitteluvaiheessa teknisiä ratkaisuja määriteltäessä, mutta sitä hyödynnetään verraten harvoin. Toteutusmuodoissa, joissa suunnittelu kuuluu toteuttajan vastuulle, urakoitsijan osaaminen tulee

yleensä edes jossain määrin hyödynnetyksi. Sen sijaan toteutusmuodoissa, joissa suunnittelusta vastaa tilaaja, liittyy urakoitsija pohtimaan suunnitteluratkaisuja vasta silloin, kun työtä jo toteutetaan ja syntyy tarve muuttaa suunnitteluratkaisuja joko teknisesti tai kustannustehokkuuden kannalta paremmin toimiviksi.

Rakentamisprosessiin liittyen tärkeimmiksi yhteistyötä edellyttäviksi asioiksi nähtiin aikataulu- ja kustannusasiat silloin, kun hankeprosessiin ilmaantuu häiriöitä. Mahdollisista kustannusten ylittymisestä tai aikataulun viivästyisestä keskusteleminen ja korjaavien toimenpitevaihtoehtojen läpikäyminen tilaajan kanssa mahdollisimman ajoissa nähtiin tärkeäksi.

”Kyllä se varmaan on ne aikatauluasiat, jotka tilaajan ja urakoitsijan pitäisi ratkaista yhdessä enemmän. Ja sitten nimenomaan siinä kohtaa, että jos siihen ketjuun jostain syystä siihen tulee häiriö niin silloin se pitäisi pystyä yhdessä ratkaisemaan. Ja sitä pitäisi olla enemmän sellaista keskustelua, että nyt ollaan tässä tilanteessa, kuinka mennään tästä eteenpäin.” (urakoitsija / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Olivatpa alkuperäisiin suunnitelmiin tulevat muutokset teknisiä tai prosessiin kohdistuvia, pidettiin laajalti tärkeänä, että ne tulevat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kaikkien hankkeen osapuolten tietoon. Lisäksi useat haastatellut pitivät tärkeänä, että osapuolet kokevut hankkeiden tavoitteet yhteisiksi. Näiden toteutuessa voidaan osapuolten yhteisellä toiminnalla ja ongelmanratkaisulla edistää tilaajan tavoitteiden mahdollisimman hyvää toteutumista. Edelleen liian usein tilaaja, rakennuttajakonsultti ja urakoitsija toimivat liian itsekäästi, jolloin kenties hankkeen toiminnallinen, laadullinen tai kustannuksellinen lopputulos ei ole paras mahdollinen. Eli osaamisen kumuloitumista ei hyödynnetä riittävästi.

5.3.4 Selkeästi määritellyt ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet

Urakoitsijat arvostavat selkeitä sopimuksia ja selkeää vastuunjakoa. Mutta vaikka sopimuksin voidaan taata riskien ja vastuiden jaon selkeys tietyille tasolle, on kuitenkin osapuolten sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen erittäin oleellista sopimusten lisäksi. Yksiselitteisillä sopimuksilla ja yleisesti hyväksytyillä toimintatavoilla varmistetaan, että kaikki hankkeen osapuolet tietävät omat tehtävänsä ja velvoitteensa. Samoin tällä tavoin selkiytetään riskinjakoa.

”Meillä on tietysti suunnittelukatselmus jossa asiakkaalle kerrotaan, että tällaiset nämä suunnitelmat sitten ovat. Sekä lisäksi toinen asiakastilaisuus, jossa esitellään miten se rakennusprosessi menee. Esitellään aikataulut ja nämä meidän projekti-suunnitelmat. Lähinnä myös siltä kannalta, että he ymmärtävät milloin heidän pitää sitten tehdä niitä päätöksiä.” (urakoitsija / KVR -toteutus / suunnitteluttaminen urakoitsijan vastuulla)

Asiakstarpeen täyttämisen keskeisinä vaatimuksina urakoitsijat pitävät tyypillisesti asiakkaan odotuksia vastaavan laadun ja kustannustason mukaisen lopputuloksen saavuttamista oikeiden resurssien avulla, eli sovittujen tavoitteiden toteuttamista.

Rakennuksen ominaisuudet ja tekninen laatu ovat yleensä varsin selkeästi määriteltyjä, ja niiden saavuttaminen tai niistä poikkeaminen voidaan melko helposti todentaa. Kustannus- ja aikataulutavoitteissa pysyminen ovat puolestaan vieläkin yksiselitteisimmin todettavissa sillä edellytyksellä, että hankkeen alussa on laadittu selkeät suunnitelmat aikataulusta ja kustannuksista. Nämä ovat asioita, jotka kiinnostavat jokaista tilaajaa. Sen sijaan rakentamisprosessin hoitamiseen liittyy tyypillisesti tilaajan, suunnittelijoiden ja urakoitsijan välillä esimerkiksi tiedon tuottamiseen liittyviä tehtäviä, joiden määrittely saattaa jäädä puolitiehen tai sovitun mukaista toimimista niiden osalta ei oteta riittävän vakavasti. Esimerkiksi, jos suunnittelu ei toimi ajallaan urakoitsijan kannalta, siinä tulee vastakainasettelu suunnittelijan ja urakoitsijan välille, vaikka tilaajan vastuulla olisikin valvoa suunnittelijoita ja siten huolehtia osaltaan prosessin sujuvuudesta.

Sopimussuhteiden ja vastuunjaon selkeyden arvioitiin vaikuttaneen monissa tapauksissa myös tilaajan toteutusmuotovalintaan. Tässä ei kuitenkaan ollut eroja eri toteutusmuotojen välillä. Kun kyseessä oli hanke, jossa tilaajana oli jatkuvasti hankkeita rakennuttava taho, käytetyt toteutusmuodot koettiin selkeiksi, olivatpa ne mitä tahansa.

”Hyvää tässä on se, että yleisiä sopimusehtoja noudattaa kumpikin osapuoli. Siellä on niin selkeästi sanottu kuinka toimitaan määrätyissä tilanteissa ja sitten kun ammattilaiset on pöydän molemmin puolin niin se on suhteellisen vaivatonta.” (urakoitsija / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Hyvänä menettelynä esitettiin, että hankkeen alussa käytettäisiin riittävästi aikaa tavoitteiden määrittelyyn. Tärkeää on myös, että kaikki osapuolet ja organisaatiotasot hyväksyvät ja ymmärtävät tavoitteet samalla tavalla. Epäselvistä tavoitteista aiheutuu helposti suuri määrä muutostöitä ja tilaajan halu puuttua hankkeen edetessä toteutusratkaisujen ja valintojen yksityiskohtiin lisääntyy. Urakoitsijan kannalta lähtökohtana pitää kuitenkin olla, että toteuttamisvastuu alun perin sovittujen puitteiden mukaisesti on urakoitsijalla.

”Jos tilaajalla pitää se konsultti olla siinä itseänsä edustamassa niin kyllä sen täytyisi kokea, että nämä ovat yhteisiä hankkeita. Nyt näissä on nykyään kolme osapuolta joista jokainen vetää vähän omaan suuntaansa. Tilaaja vetää tietysti omaan suuntaansa ja urakoitsija omaansa ja kun se konsulttikin vetää vielä kolmanteen suuntaan.” (urakoitsija / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

5.3.5 Osapuolten kyky saavuttaa asetetut tavoitteet

Asiakkuuden onnistumisen edellytyksenä on, että molemmat osapuolet toimivat sovitun mukaisesti sekä ammattimaisesti ja ovat henkisesti sitoutuneita yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää edellä mainittujen lisäksi kuitenkin myös joustavuutta, sillä lähes poikkeuksetta rakennushankkeissa tulee toteutuksen aikana muutostarpeita. Mitä parempi kyky palveluntarjoajilla on vastata niihin, sitä paremmin heidän toimintansa koetaan asiakaslähtöiseksi.

Hyvä asiakaspalvelu edellyttää urakoitsijoilta ja suunnittelijoilta myös ennakoivaa reagointia. Heillä pitää olla kyky tunnistaa hiljaisia signaaleja ja tilaajan tarpeita, joita tilaaja ei osaa eksplisiittisesti ilmaista. Urakoitsijan tulee tarjota tilaajalle keinovalikoimasta vaihtoehtoja, jotka tyydyttävät tilaajan tarpeen mahdollisimman optimaalisesti.

Rakennushankkeessa toimii tyypillisesti usean eri urakoitsijan ja suunnittelijan verkostona, jonka yhteisellä toiminnalla lopputulos muodostuu. Ei riitä, että vain osa hankkeeseen osallistuvista tekijöistä tuntee kokonaistavoitteet ja pyrkii toimimaan niiden saavuttamiseksi. Onnistunut kokonaisuuden hallinta ja asiakaslähtöinen palvelu syntyy hyvän verkosto-osaamisen avulla. Ammattitaitoisten ja luotettavien palvelujen tarjoajien muodostama toimitusverkosto, jossa kaikki tunnistavat tilaajan tavoitteet tuottaa parhaan lopputuloksen.

5.3.6 Molemminpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen

Molemminpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen on haastateltavien näkemyksen mukaan hyvin vähäistä, ennemminkin olematonta, tilaajien ja rakennusliikkeiden välillä. Muutamat tilaajat ovat siirtyneet jossain määrin kumppanuustyypilliseen toimintatapaan, mutta toiminnan syvyys on varsin vaatimatonta.

Pitkäjänteinen kumppanuustoiminta nähdään edellytyksenä win-win -tilanteelle, koska pitkäjänteisyys mahdollistaa kumppanin liiketoiminnan tuntemisen ja ymmärtämisen ja sen perusteella asiakaslähtöisemmän palvelun sekä tuotteiden tarjoamisen. Yhteistyön jatkuvuus mahdollistaa, että urakoitsija ja tilaaja tuntevat paremmin toistensa menettelytavat ja tarpeet. Samalla syntyy pitkäaikaisempia henkilösuhteita eri organisaatioitasoille, mikä useiden haastateltavien mielestä mahdollistaa paremman asiakkuussuhteen hoitamisen. Kumppanuuden mahdollisuutena nähdään rakennusliikkeelle pitkäkestoisempien asiakassuhteiden muodostumisen ja tilaajalle hänen liiketoimintansa tarpeisiin paremmin soveltuvien tilojen aikaansaamisen sekä loppukäyttäjää paremmin tyydyttävät ratkaisut.

Tilaajan ja erityisesti tilojen käyttäjän liiketoiminnan tuntemista pidettiin tärkeänä etenkin silloin, kun se poikkeaa tavanomaisesta toimistotyöstä.

”Jos siinä asiakkaan liiketoiminnassa on jotain erityistä mikä sitten tavallaan tähän hankkeeseen vaikuttaa niin kyllähän se edesauttaa ehkä ymmärtämään ja sitten ongelmatilanteissa sitten osaa panostaa oikeisiin asioihin. Että kyllä se tärkeää on.” (urakoitsija / projektinjohtototeutus / suunnitteluttaminen tilaajan vastuulla)

Kumppanuustoiminnan laajuuden vähäisyyttä kuvaa useammankin haastatellun verraten skeptiset lausumat kumppanuudesta ja osapuolten välisestä win-win -tilanteesta. Tilanne nähdään ennemminkin paljon puheena, joka ei käytännössä kuitenkaan toteudu.

”Niin seuraava hanke tai että sen yksittäisen sopimuksen osalta niin näyttäisi kenties paperilla että siinä on porkkana mutta me ollaan sen verran sitä monessa eri projektissa nähty niin että se porkkana on jo syöty ja se ei ole kuin se porkkanan kuva.” (urakoitsija / design-build / suunnitteluttaminen urakoitsijan vastuulla)

Win-win tunnetaan tyypillisesti projektikohtaisena mahdollisten kustannussäästöjen jakamisena. Erään haastateltavan mukaan win-win -tilannetta edesauttaisi, että urakoitsijat pääsisivät varhaisessa vaiheessa tuomaan omaa osaamistaan suunnitteluun. Myös urakoitsijan ja tilaajan tasavertaisuus kumppaneina ja molemminpuolinen taloudellinen kannattavuus nähtiin tärkeinä.

5.3.7 Epäselvät tai puutteelliset sopimukset

Sopimukset ohjaavat eri osapuolten rooleja ja vastuita. Rakennushankkeen sopimusmaailman koettiin painottuvan tarpeettoman voimakkaasti toisistaan erottamiseen ja syyllisten etsimiseen sen sijaan, että niiden avulla edistettäisiin yhteistyön rakentamista osapuolten välille. Sopimusten sisältöä pidettiin usein heikkona joko epäselvien kohtien tai suoraan puutteellisuuksien vuoksi. Kuitenkaan sopimusten pitkä valmisteluajakaan ei takaa niiden hyvyttä. Usein sopimusneuvottelujen loppuvaiheessa tehdään vielä kiireellä muutoksia, joiden vaikutusta kokonaisuuteen ei enää huomata tai ehditä tarkistaa.

”Sopimusmaailmalle on tyypillistä, että etsitään syyllisiä vaikka sopimusten avulla pitäisi edistää yhteistyötä. Sen lisäksi on tyypillistä, että sopimuksia kyllä valmistellaan ja niistä neuvotellaan pitkään, mutta lopulta viimeisenä iltana ennen allekirjoitusta tehdään vielä viime hetken muutoksia, joissa saatetaan mitätöidä koko aiempi valmistelutyö asioiden puutteellisuuden vuoksi.”(urakoitsija / workshop)

Eniten ongelmia nähtiin olevan suunnittelua sisältävien toteutusmuotojen ja erilaisten projektinjohtomallien sopimuksissa. Vaikka näitä toteutusmuotoja käytetään jo verraten paljon, niiden osalta puuttuu yleisiä malleja eivätkä Yleiset sopimusehdot sovellu riittävän

hyvin näihin toteutusmuotoihin. Prosessin hallinnan menettelytapoja ja tarvittavia asiakirjoja ei ole vakioitu, joten myös osapuolten välinen riskinjako ei välttämättä ole etukäteen tunnettu.

Myös aliurakka- ja hankintasopimusten yhteensopimattomuus pääsopimukseen sekä konsulttisopimukset ovat tyypillisiä ongelmien aiheuttajia. Ongelmat heijastuvat lähinnä epäselvinä vastuurajoina. Samoin lisä- ja muutostöihin liittyvät sopimusmenettelyt sisältävät helposti ristiriitailanteisiin johtavia epäselvyyksiä. Lisä- ja muutostöissä potentiaalisiksi ongelma-alueiksi nähtiin erityisesti tarjousten käsittelyyn, töiden ajoitukseen, epäselviin päätösmekanismeihin ja seurannaisvaikutusten ymmärtämättömyyteen liittyvät asiat.

”Lisätöissä päätösmekanismit ovat usein epäselviä, miten tarjoukset käsitellään ja kuka päättää mistäkin. Lisätöiden vaikutusta kokonaisuuteen ymmärretään harvoin ja sitten ihmetellään miten näin pieni työ voi maksaa noin paljon.” (urakoitsija / workshop)

Puutteelliset tai epäselvät sopimukset jonkin prosessin osalta vaikuttavat suoraan myös muihin prosesseihin. Esimerkiksi puutteelliset suunnittelusopimukset vaikuttavat myös varsinaiseen rakentamisprosessiin aiheuttaen tyypillisesti aikatauluviiveitä.

5.3.8 Puutteellinen tiedonkulku ja yhteistyö

Toimivaa tiedonkulkua hankkeen osapuolten kesken pidettiin tärkeänä menestystekijänä asiakassuhteen onnistumiselle. Tiedonkulussa esiintyy kuitenkin useita ongelmia, joilla on mittavia sekä suoria että välillisiä vaikutuksia asiakassuhteen onnistumiselle. Workshopiin osallistujat kokivat, että rakentamisessa on aivan liian yleisenä toimintatapana tiedon panttaaminen ja virheiden peittely.

Sisällöltään puutteellinen, liian harvoin tai myöhässä tapahtuva asioista kertominen on tyypillinen tiedonkulkuun liittyvä ongelma, joka esiintyy lähes kaikissa hankkeissa. Raportoinnissa keskitytään tapahtuneiden asioiden kirjaamiseen sen sijasta, että pyrittäisiin ennakoimaan tulevaa kehitystä. Toisten osapuolten tiedontarvetta ei joko tunnusteta, siihen suhtaudutaan välinpitämättömästi tai erityisesti negatiivisten asioiden osalta tietoa ei haluta jakaa.

Syynä voi olla esimerkiksi aikaisempiin huonoihin kokemuksiin perustuva osapuolten välinen luottamuspuula. Myös henkilökemioiden toimimattomuudella sekä avainhenkilöiden vaihtumisella kesken hankkeen on suuri merkitys tiedonkulun ongelmien syntymisessä. Molemmat edellä mainitut johtavat epävirallisen kommunikoinnin puuttumiseen, jota kui-

tenkin pidettiin ratkaisevan tärkeänä osapuolten välisen tiedonkulun onnistumisen osana. Eräänä syynä asioista kertomattomuudelle voi olla myös pelko siitä, että toinen osapuoli käyttää saamiaan tietoja kertojaa vastaan.

”Moni ongelma johtuu huonosta tiedonkulusta. Ei kerrota mitä pitäisi, kun pelätään että se kääntyy itseään vastaan, tai sitten kerrotaan vasta sitten kun on pakko. Ehkä siinä yhtenä syynä ainakin on, ettei työmaalla henkilökemiat toimi.” (urakoitsija / workshop)

Ongelmia aiheuttaa myös tietojen kertominen sellaisessa muodossa, että toinen osapuoli ei ymmärrä viestiä. Varsinkin ei-ammattimaisille tilaajille sekä käyttäjille rakentamisen termit ja suunnitelmat voivat olla vaikeasti ymmärrettävissä. Vaikka urakoitsija omasta mielestään kertoisikin asioista riittävästi, ei annettu tieto kuitenkaan tyydytä toisen osapuolen tietotarpeita. Vastaavasti tieto voidaan välittää väärälle henkilölle tai organisaatiossa.

Tiedon jakamisessa on puutteita myös tilaajan toiminnassa. Valvonnassa esille tulleita puutteita ei välitetä urakoitsijan tietoon välittömästi, kun ne on havaittu. Tämä heikentää urakoitsijan mahdollisuuksia ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin.

Tiedonkulun ongelmat ovat usein osapuolten sisäisiä ongelmia. Tieto ei kulje eri organisaatiossa ja henkilöiden välillä vaikka välineet ovat parantuneet. Uudet menetelmät mahdollistavat helpon tiedon välittämisen, jolloin tärkeiden tietojen hahmottaminen suuresta tietomassasta vaikeutuu. Pahimmillaan tätä voidaan verrata tilanteeseen, jossa tietoa ei saada ollenkaan.

Yritysten sisäisten raportointijärjestelmien osalta koettiin myös puutteita. Tieto hankkeen aikataulun mukaisesta etenemisestä ja kustannusten toteutumisesta on usein niin paljon jälkijättöistä, että reaaliaikainen tilanneraportointi tilaajalle ei ole luotettavaa. Tämä heikentää tilaajalle muodostuvaa käsitystä hankkeen prosessinhallinnan osaamisesta.

”Kyllähän näissä meidän sisäisissä raportointijärjestelmissäkin on puutteita, kun tieto ei ole ajan tasalla eikä tiedetä aikataulun tai kustannusten osalta ihan tarkkaan missä juuri nyt mennään.”(urakoitsija / workshop)

5.3.9 Yhteisten tavoitteiden puuttuminen

Rakennushanke on usean eri osapuolen muodostama yhteishanke, jossa osapuolten erilaiset tavoitteet aiheuttavat välittömän uhan yhteistyölle ja hankkeen onnistuneelle toteuttamiselle. Tavoitteiden erilaisuus aiheutuu riittämättömästä asioiden läpikäymisestä hankkeen alkuvaiheessa. Tilannetta pahentaa urakoitsijan tyypillinen tuotantolähtöinen toimin-

ta, jossa asiakkaan tarpeita ei aina edes haluta ymmärtää. Erityisesti tilanne korostuu täydennys- ja korjausrakentamisessa, jossa tilojen käyttäjän liiketoiminta koetaan helposti rakentamishanketta häiritseväksi.

”Yhteisten tavoitteiden syntyminen on vaikeaa, jos suunnitelmia ei ymmärretä samalla tavalla tai aikataulusta on erilainen käsitys. Helposti urakoitsijan toimintakin on liian tuotantolähtöistä, asiakkaan tarpeita ei aina edes halutakaan ymmärtää.” (urakoitsija / workshop)

Riski erilaisten tavoitteiden syntymiseen on suurempi niissä toteutusmuodoissa, joissa suunnittelu on urakoitsijan vastuulla kuin hankkeissa, joissa tilaaja vastaa suunnittelusta. Kun tarjoukset hankkeen toteuttamisesta tehdään luonnossuunnitelmilla, syntyy tilaajalle odotuksia, joiden toteutuminen hankkeen edetessä ei realisoidukaan. Luonnossuunnitelmia ei ymmärretä samalla tavoin eri osapuolten kesken. Suunnitelmien kehittyessä tilaajalle ei esitetä prosessin hidastumisen pelossa väliversioita, jolloin avoimuus suunnittelussa ei toteudu ja mahdollisuudet ristiriitoihin kasvavat. Eli hankkeen tarjousvaiheen jälkeistä jatkoprosessia ei hallita siten, että tilaajan tavoitteet tulisivat toteutetuiksi.

Osapuolten erilaiset tavoitteet eivät sinänsä ole ongelma, jos ne pystytään sovittamaan yhteen molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Ristiriitojen käsittelykyky on kuitenkin usein puutteellista johtaen asiakkuussuhdetta heikentäviin riitoihin. Mikäli hankkeessa ei ole osapuolten kesken yhteistä ymmärrystä siitä, että hankkeen ongelmat ja onnistumiset ovat yhteisiä, niin riskit asiakkuussuhteen epäonnistumiseen ovat suuret.

6. MUUTOSTARPEET ASIAKKUUDEN MENESTYSTEKIJÖIDEN VAHVISTAMISEKSI JA UHKATEKIJÖIDEN TORJUMISEKSI

6.1 MUUTOSTARPEIDEN KOHDISTUMINEN

Teemahaastattelut ja workshopit toivat esille hyvän asiakkuuden muodostumisen menestys- ja uhkatekijöitä rakennushankkeessa. Tilaajien ja urakoitsijoiden mielipiteet hyvän asiakkuuden muodostumiseen vaikuttavista asioista on tässä tutkimuksessa tiivistetty ja ryhmitelty yhteensä kymmeneksi menestys- ja uhkatekijäksi (taulukko 7). Haastattelu- ja workshop-paineiston perusteella on tunnistettu asiakkuuden menestystekijöiden vahvistamisen ja uhkatekijöiden torjumisen kannalta merkittävimmät muutostarpeet rakennushankkeen toimintatavoissa. Rakentamisen kokonaisprosessin parantamiseksi tarvittavat muutokset kohdistuvat:

- hankkeen osaprosessien ohjaukseen ja yhteensovittamiseen
- sopimuskokonaisuuden ja vastuunjaon selkeyteen
- yhteistyömenettelyjen ja tiedonkulun parantamiseen.

Moniin asiakkuuden menetyks- ja uhkatekijöihin voidaan vaikuttaa parantamalla toimintatapoja useammalla kuin yhdellä edellä mainituista osa-alueista (taulukko 7). Seuraavassa tarkastellaan yksityiskohtaisesti muutostarpeita näillä kolmella osa-alueella.

Taulukko 7. Muutostarpeiden kohdistuminen asiakkuuden kannalta tärkeimpiin menestys- ja uhkatekijöihin.

Menestys- ja uhkatekijät haastatteluiden ja workshopien perusteella	Muutostarpeiden kohdistuminen		
	Keskeisten osaprosessien ohjauksen kehittäminen ja yhteensovittaminen	Sopimuskokonaisuuden kehittäminen	Yhteistyömenettelyiden ja tiedonvaihdon kehittäminen
1. Avoin kommunikaatio			X
2. Systemaattinen tiedonvaihto		X	X
3. Yhteinen ongelmanratkaisu ja kyky saavuttaa asetetut tavoitteet	X	X	X
4. Osapuolten välinen luottamus	X		X
5. Joustavuus muutostilanteissa	X	X	X
6. Molemminpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen			X
7. Tiedon huono hyödynnettävyys	X		X
8. Osapuolilla erilaiset tuote- ja prosessitulosten odotukset	X	X	X
9. Heikko osaprosessien hallinta	X	X	X
10. Epäselvät tai puutteelliset vastuut ja valtuudet		X	

6.2 KESKEISTEN OSAPROSESSIEN OHJAUKSEN KEHITTÄMINEN JA YHTEENSOVITTAMINEN

Rakennushankkeelle tyypillinen monimuotoinen toimitusketju on osa asiakkuuden moniulotteisuutta. Toimitusketjussa jokainen toimija vaikuttaa osaltaan siihen, miten hyvin rakennus täyttää loppukäyttäjän tarpeet. Haasteena on hankkeeseen osallistuvien toimijoiden parhaan ammattitaidon hyödyntäminen ja yhdistäminen siten, että se optimaalisesti palvelee asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä. Lopputulos vaarantuu, jos koko toteutusketjun resurssien määrän ja osaamisen riittävyttä ei pystytä varmistamaan.

Haastatteluiden ja workshopien tulosten perusteella eri palveluiden toimittajat mieltävät usein asiakkaakseen ainoastaan toimijan, johon he ovat suoraan sopimussuhteessa. Tämä luo tarpeen kehittää menettelyjä ja työkaluja, joilla huolehditaan tilaajan ja loppukäyttäjän tarpeiden tunnistamisesta ja niiden välittymisestä suunnittelijan ja pääurakoitsijan lisäksi myös muille toimittajille, ja joilla toimitusketjun eri osapuolten yhteispeli kustannusten, aikataulun ja laadun suhteen varmistetaan. Uhkana on, että kannustusjärjestelmät tukevat yksipuolisesti vain jonkin tavoitteen, tyypillisesti suunniteltujen kustannusten, saavuttamista. Kannustimien pitäisi olla laaja-alaisia ja eri osapuolet kattavia, jotta ne eivät houkuttele osaoptimointiin.

Moniulotteisessa asiakkuuskentässä tilaajan pitää huolehtia, että loppukäyttäjän tarpeiden perusteella asetetut tavoitteet todella täyttyvät hankkeen lopputuloksena. Tämä edellyttää, että tilaaja voi valvoa tavoitteiden toteutumista hankkeen etenemisen eri vaiheissa. Selkeät yhdessä määritellyt tavoitteet helpottavat kuitenkin sekä suunnittelua että rakentamista ja vähentävät osaltaan tilaajan valvonnan tarvetta. Hankkeen tavoitteiden määrittely on syytä tehdä ennen suunnitteluttamista etenkin tilaajan tärkeäksi kokemien tuote- ja prosessitulosten osalta. Näitä ovat kustannustaso, aikataulu ja toimivuusominaisuudet. epäonnistuminen yhdessä näistä seikoista heijastuu yleensä myös muihin; esimerkiksi aikataulun pitkittyminen lisää myös kustannuksia. Tavoiteasetannan kirkastamisen lisäksi on ennen hankkeen aloittamista käytävä osapuolten kesken läpi hankkeen kriittiset pisteet ja suunniteltava niiden toteuttamisen edellyttämät toimenpiteet.

Vaikka tavoitteet olisivat selkeät ja yhdessä sovitut, asiakassuhde kuitenkin vaarantuu, jos osapuolilla ei ole yhteisiä odotuksia ja he eivät sitoudu täysimääräisesti sovittujen asioiden toteuttamiseen. Huolellisesta tavoiteasetannasta huolimatta projektinaikaisia muutoksia yleensä tarvitaan, ja niitä pitää pystyä toteuttamaan joustavasti. Lisä- ja muutostöiden hallitsemiseen voidaan varautua sopimuksin, oikealla prosessinhallinnalla ja konkretisoimalla tuote- ja prosessituloksia. Informaatioteknologia, esimerkiksi tuotemallien käyttöönotto, tarjoaa konkretisointiin hyviä apuvälineitä.

Suunnittelu- ja rakentamisprosessien koordinointi ja hyvä yhteensovittaminen parantavat prosessitavoitteiden saavuttamista eli kustannus- ja aikataulusuunnitelmissa pysymistä. Aikataulusuunnittelu on useimmiten tehty rakentamisvaiheelle, mutta suunnittelun aikataulutus on hyvin puutteellista. Kokonaisprosessin hallinnan kannalta koko projektin aikataulusuunnittelun kehittäminen on oleellista.

Hankkeen alkuvaiheeseen painottuva vaikuttaminen edellyttää vankkaa luottamusta tilaajan ja urakoitsijan välisessä suhteessa. Tilaajalla on näin meneteltäessä hyvä vaikutusmahdollisuus lopputulokseen, mutta ei yksittäisiin valintoihin ja päätöksiin, joilla lopputulosta tavoitellaan. Vaikka tavoitteet olisikin selkeästi määriteltyjä, tarvitaan myös menettelyjä osapuolten säännölliseksi informoimiseksi ja kuulemiseksi hankkeen edetessä sen eri vaiheissa.

Koska jokainen rakennuskohde on ainutkertainen, ilmenee selkeistä tavoitteista huolimatta hankkeen edetessä usein myös tarpeita poiketa suunnitelmista. Muutostarpeita saattaa aiheutua esim. ratkaisuiden toteutuskelpoisuuden perusteella tai käyttäjän tarpeiden ja yksityiskohtaisten toiveiden muuttuessa pitkän hankeprosessin kuluessa. Vaikka ennen rakentamisen aloittamista suunnittelulla määritelläänkin käytettävät ratkaisut, olisi toiminnan asiakaslähtöisyyden kannalta urakoitsijan pystyttävä tarjoamaan nykyistä joustavampi mahdollisuus muutoksiin ja lisätöihin hankeprosessin keston aikana. Lisää joustavuutta on mahdollista saada suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden välistä keskusteluyhteyttä parantamalla ja vaiheistamalla suunnittelua siten, että toteutuksen kussakin vaiheessa on käytettävissä kyseisen vaiheen kannalta tarkkuustasoltaan oikeanlaiset suunnitelmat. Suunnittelun ohjauksen ja tuotannon välille tarvitaan tiivis yhteys ja vuorovaikutus.

Rakennuskohteiden yksilöllisyyden ja niissä täsmälleen samanlaisina toistuvien töiden vähäisyyden vuoksi joustoa kaivataan lisää muuhunkin kuin toteutusratkaisuihin. Tilaaja toivoo yleensä sekä aikataulun että kustannusten mahdollisimman tarkkaa arvioimista ja sopimista hankkeen käynnistysvaiheessa. Tosiasiassa kuitenkin aikataulun ja kustannusten vahva kiinnittäminen suunnitelmien perusteella saattaa olla hyvin vaikeaa. Vasta käytännön työvaiheessa toteuttamiseen tarvittava aika ja sen aiheuttamat kustannukset kiinnittyvät täsmällisesti.

Aikataulujen ja kustannusten pitävyys ovat prosessituloksia, joita tilaaja ja loppukäyttäjä arvostavat hyvin paljon, ja joissa poikkeamat koetaan merkittävänä ongelmina. Näihin hyvän asiakkuuden menestystekijöihin on kiinnitettävä riittävästi huomiota tavoiteasetannan vaiheessa ja huolehdyttävä lisäksi siitä, että tilaaja saa ajoissa tiedon niissä tapahtuvista poikkeamista. Oikea-aikainen tieto mahdollisista eroista suunnitellun ja toteutuneen välillä sekä keskustelu poikkeamien syistä ovat tärkeitä. Ne mahdollistavat tilaajan ja urakoitsijan yhteisen päätöksen siitä, miten poikkeamiin reagoidaan. Korjaavia toimenpiteitä voidaan löytää, kun poikkeamat eivät vielä ole kovin suuria.

Hankkeen koko prosessin sujuvuuden kannalta on suunnittelun ja toteutuksen yhteensovittamisella erityisen tärkeä merkitys. Paitsi hankkeen lopputuloksen kannalta on myös sopimusnäkökulmasta siten merkitystä, millainen suunnitelmien valmiusaste on tilaajan kilpailutettaessa palveluiden tarjoajia hankkeen toteuttamisesta. Lähtötietojen mahdollinen vaillinaisuus ja suunnitelmien vaiheittainen tarkentuminen on otettava huomioon sopimuksissa riskien hallinnasta huolehtimiseksi ja riskien aiheuttamien kustannusvarausten saamiseksi oikealle tasolle.

Jos tilaaja valitsee kilpailuttamisen toimivuusvaatimuksien perusteella, suunnitteluttaminen ja sopimussuhde suunnittelijoihin on urakoitsijan tehtävä. Tällaisessa toimintatavassa ratkaisujen valinnassa mahdollistuu urakoitsijan ja suunnittelijoiden osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen. Myös urakoitsijan ja suunnittelijan välinen vuorovaikutus toteutuu hyvin, mikä helpottaa prosessien yhteensovittamista merkittävästi. Tilaaja voi toisaalta teettää itse suunnitelman ja kilpailuttaa hankkeen toteuttajia jo valmiilla suunnitelmalla. Urakoitsijat kilpailevat tällaisessa tilanteessa käytännössä resurssien hinnalla, sillä eri urakoitsijoilla ei ole saatavissa merkittäviä eroja materiaalikustannusten välille. Urakoitsijalla ei ole suunnitteluvaiheen kontaktia suunnittelijaan, mikä usein lisää muutostöiden tarvetta ja vaikeuttaa optimointia koko hankeprosessin tasolla. Aikataulun hallintaa voidaan parantaa antamalla vastuu täydentävästä suunnittelusta urakoitsijalle. Puutteellisista lähtötiedoista tai keskeneräisistä suunnitelmista aiheutuvien riskien hallinta on otettava huomioon sopimuksissa, jotta riskit eivät aiheuta kohtuuttomia varauksia urakkahintoihin.

Suunnittelu- ja rakentamisprosessien yhteensovittaminen on erityisen haasteellista silloin, kun suunnittelusta vastuullinen osapuoli vaihtuu tilaajasta urakoitsijaan kesken hankkeen. Urakoitsija on tyypillisesti antanut kohteesta tilaajalle kiinteähintaisen tarjouksen, mikä olisi otettava suunnittelun reunaehtona huomioon. Suunnittelija ei puolestaan aina ymmärrä toimivansa urakoitsijan laatiman kustannusarvion ehdoilla, ja pyrkii muuttamaan laatutasoa tai rakennusosien määriä, minkä seurauksena suunnitteluratkaisun kustannustaso poikkeaa odotetusta. Tällaisessa tilanteessa suunnittelu- ja rakennusprosessien yhteensopimattomuus paitsi aiheuttaa poikkeamia kustannuksissa myös uhkaa aikataulun ja laatutason saavuttamista. Toimintamallissa, jossa suunnitteluttaminen siirtyy puolivalmiina urakoitsijalle, tarvitaan nykyistä selkeämmät ja alan yhteisesti hyväksymät menettelyt tai urakan maksuperusteita on muutettava. Nykykäytännöstä aiheutuu usein kuilu tilaajan odotusten ja toteutuksen välille, kun tilaajan tavoitteet eivät ole välittyneet urakoitsijalle riittäväällä tarkkuudella ennen kiinteähintaisen tarjouksen antamista.

Tilaajien olisi kehitettävä hankintastrategiaa määrittelemään suunnitteluasiakirjojen tarkkuuden tason hankintavaiheessa. Tilaajan on valittava, haluaako se ensisijaisesti kilpailuttaa resursseja pelkällä hinnalla vai etsiä ratkaisuvaihtoehtoja väljemmän kustannusraamin puitteissa. Suunnittelun ja rakentamisen yhteensovittaminen voidaan joustavasti toteuttaa

vaiheittain jatkuvasti tarkentuvalla suunnittelulla. Hankkeen eri vaiheissa voidaan tietoisesti jättää auki asioita, joista voidaan myöhemmin päättää. Suunnittelun yksityiskohdat eivät näin meneteltäessä hidastuta prosessin etenemistä. Suunnitteluprosessia voidaan parantaa ja nopeuttaa myös huolehtimalla lähtötietojen saatavuudesta ja oikeellisuudesta, määrittelemällä vastuut selkeästi ja valvomalla suunnittelutyön toteutumista säännöllisesti.

Taulukko 8. Hyvän asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöitä sekä mahdollisia toimenpiteitä niiden vahvistamiseksi ja torjumiseksi osaprosessien ohjauksen kehittämisen ja yhteensovittamisen osa-alueilla haastatteluissa ja workshoppeissa esille tulleen mukaisesti.

Menestystekijät	Uhkatekijät	Toimenpide-ehdotuksia menestystekijöiden vahvistamiseksi ja uhkatekijöiden torjumiseksi
Systemaattinen tuotteeseen tai prosessituloksiin kohdistuvien käyttäjäodotusten tunnistaminen, konkretisoiminen ja välittyminen suunnitelmiin ja palvelun tarjoajille	Suunnitelmat eivät toteuta tilaajan tai loppukäyttäjien tarpeita Keskitytään erillisten osa-alueiden kehittämiseen ja osaoptimointiin kokonaisuuden kustannuksella	Käytetään systemaattisia menetelmiä tilaajan ja käyttäjän odotusten tunnistamiseksi ja niiden siirtämiseksi suunnittelijoille ja urakoitsijoille. Lisätään suunnittelijoiden, urakoitsijan ja tilaajan sekä tilaajan ja käyttäjän välistä vuorovaikutusta suunnittelutavoitteiden määrittämisessä ja konkretisoimisessa. Tunnistetaan lopputuloksen kannalta oleelliset seikat ja painotetaan niiden merkitystä suunnitelmissa ja päätöksenteossa.
Suunnittelu tuottaa oikea-aikaisesti tarkkuustasoltaan käyttökelpoista tietoa		Kytetään suunnittelu- ja tuotantoprosessin etenemiset toisiaan tukeviksi. Otetaan suunnitelmien laatimisessa rakentamisen tuotantojärjestys lähtökohdaksi, ja hyväksytään lähtötietojen tarkentuminen ja sen vaikutukset maksuperusteisiin hankkeen ja toteutuksen edetessä.
Suunnitteluvastuun hallittu siirtäminen tilaajalta urakoitsijalle		Varmistetaan osapuolten yhteinen käsitys lopputuotteesta ja prosessituloksista suunnitteluvastuun siirtovaiheessa suunnittelua sisältävissä toteutusmuodoissa. Tunnistetaan hankkeen alkaessa kriittiset päätöksentekopisteet

Menestystekijät	Uhkatekijät	Toimenpide-ehdotuksia menestystekijöiden vahvistamiseksi ja uhkatekijöiden torjumiseksi
Osapuolten yhteistyö ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa: aikataulu, kustannukset ja tuoteominaisuudet	Aikataulu, kustannukset tai tuoteominaisuudet poikkeavat suunnitellusta	<p>Tiivistetään osapuolten välistä yhteistyötä ratkaisuvaihtoehtojen etsimisessä erityisesti aikatauluun, kustannuksiin ja tuoteominaisuuksiin liittyvissä ongelmatilanteissa.</p> <p>Avoin ja tiivis vuorovaikutus hankkeen osapuolten kesken.</p> <p>Sovitaan osapuolten yhteisistä menettelytavoista (asioista tiedottaminen ja korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen) poikkeamatilanteissa.</p>
Tilaaajan ja toimitusketjun osapuolten toiminnan hallittu integrointi erityisesti suunnittelun ja rakentamisen osalta	Suunnitelmien toteuttaminen on vaikeaa teknisesti	<p>Käydään yhdessä läpi hankkeen tekniset ratkaisut ja prosessien yhteensovittaminen.</p> <p>Sovitaan tarvittavien lähtötietojen ja suunnitelmatietojen sisällöstä ja aikataulusta.</p> <p>Lisätään suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden yhteistyötä vaihtoehtoisten suunnittelu- ja toteutusratkaisujen tuottamiseksi ja annetaan urakoitsijoille vastuu täydentävästä suunnittelusta.</p>
Sitoutuminen yhteisiin odotuksiin ja osapuolten kyky saavuttaa tavoitteet sovittuina	Osapuolilla (pääurakoitsija, aliourakoitsijat, suunnittelijat, tilaaja) ei ole selkeitä yhteisiä odotuksia ja sekä tilaajat että urakoitsijat sitoutuvat heikosti sovittuihin asioihin	<p>Käydään ennen hankkeen aloittamista läpi osapuolten odotukset ja laaditaan yhteisesti hyväksytyt ja asteittain täydentyvät suunnitelmat niiden toteuttamiseksi.</p> <p>Määritellään keskeisten hankintojen ajoitus hankkeessa.</p> <p>Seurataan säännöllisesti sovittujen asioiden toteutumista.</p>
Kaikkien osapuolten liiketoiminnan ymmärtäminen ja kunnioittaminen	Toimitusverkoston osapuolet eivät kunnioita toistensa tieto- ja aikatarpeita	<p>Otetaan huomioon ja hyväksytään hankkeen eri osapuolten liiketoiminnalliset tavoitteet.</p> <p>Määritellään yhteisesti eri osapuolten tieto- ja aikatarpeet.</p> <p>Hyödynnetään reklamaatioita myös tieto- ja aikatarpeista ennakoita muistuttamiseen.</p> <p>Varmistetaan, että käytettäessä kannustimia ne tulevat kokonaisprosessin toteutumista ja tukevat osapuolten yhteistyötä.</p>
Joustavuus muutostilanteissa	Halu joustavuuteen on heikko, ei siedetä muutostarpeita	<p>Varaudutaan muutostilanteiden hoitamiseen ja käydään läpi muiden osapuolten kanssa muutosten edellyttämät toimenpiteet ja niiden seuraukset.</p> <p>Hyväksytään muutokset osana normaalia rakentamisprosessia.</p> <p>Varaudutaan muutoksiin ja nähdään niiden toteuttaminen keskeisenä osana asiakaslähtöistä toimintaa.</p>

6.3 SOPIMUSKOKONAISUUDEN KEHITTÄMINEN

Rakennushankkeiden moniulotteisuuden ja toimitusverkon monimuotoisuuden seurauksena hankkeen suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi tarvitaan lukuisia sopimuksia eri toimijoiden välillä. Sopimuskokonaisuuden monimutkaisuuden vuoksi sopimusten selkeys, yksiselitteisyys ja kattavuus ovat rakennushankkeessa haaste. Tilaja on toteutusmuodon määräämällä tavalla suorassa sopimussuhteessa ainakin pääurakoitsijaan tai pääurakoitsijaan ja suunnittelijaan. Sopimusten avulla yritykset määrittelevät oman toimintansa ja sopimuskumppaninsa välisen suhteen. Jotta yritykset pystyisivät hallitsemaan liikesuhteitaan, on niillä oltava kyky määritellä ja neuvotella tarkoituksenmukaiset ehdot sopimukseen. Sopimuskokonaisuudella on myös yhteistyötapoja muokkaava vaikutus.

Rakennushankkeessa etenkin pääurakoitsija joutuu hallitsemaan hyvin monimutkaista kokonaisuutta, jonka ohjaamisesta voidaan varmistua sopimusteknisin keinoin ns. sopimusjohtamisen avulla. Sopimusjohtamiseen kuuluu sopimusehtojen lisäksi osapuolten välinen yhteistyö ja muutostilanteiden hallinta. Asiakkaan ja pääurakoitsijan välillä on rakennusurakan yleisiin sopimusehtoihin (YSE 98) perustuva sopimus ja sitä täydentävä kohdekohtainen urakkaohjelma. Urakkaohjelman avulla asiakas määrittelee kohdekohtaisesti noudatettavat menettelytavat ja antaa tilaajalle ohjauskeinoja sekä torjuu ennalta urakasuorituksissa uhkaavat riskit urakkaehtojen avulla. Lisäksi urakkaohjelman avulla tilaaja määrittelee ne asiat, jotka hän kokee itselleen tärkeiksi. Urakkaehdot ovat sopimusteknisesti tärkeitä, koska ne määrittelevät rajat, joiden puitteissa asiakas voi puuttua urakoitsijan työsuoritukseen. Urakkaohjelma on keino osoittaa myös asiakkaan odotukset viestinnän suhteen. Sopimusjohtamisessa urakkaohjelman mukainen toiminta varmistetaan yhteistyömenettelyin. Tärkeimmät yhteistyömenettelyt ovat urakkaneuvottelu, erilaiset katselmuksukset ja työmaakokoukset. Yhteistyömenettelyjä täydentävät yhteisesti sovitut aikataulut, laatusuunnitelmat, laadunvarmistussuunnitelmat ja viestintäsuunnitelma.

Epäselvät tehtävänjako-, alustus- ja vastuusuhteet ovat tyypillisiä uhkia asiakkuudelle, kun sopimuskokonaisuus on monimutkainen. Asiakkuuksien ja toiminnan asiakaslähtöisyyden parantamiseksi rakennusprojektissa kehitystarpeita on erityisesti yhteistyömenettelyjen ja toisaalta suunnittelu- ja rakennusprosessien yhteensovittamisen parantamisessa. Molemmissa asioissa on kyse vuorovaikutuksen toimivuudesta hankkeen osapuolten välillä. Molemmat asiakassuhteen säilymisen kannalta keskeiset asiat eli sekä yhteistyömenettelyt että rakennusprojektin prosessit määritellään osittain sopimuksin. Sopimuskokonaisuudella ja sopimusten selkeydellä on siten erittäin tärkeä rooli perusteiden luomisessa hyvän asiakkuuden saavuttamiselle. Jos urakoitsijan käytännöt hankkeen yhteistyömenettelyistä ja toteuttamisen prosesseista eivät tyydytä tilaajaa eikä niistä ole sopimuksin selvästi muuta sovittu, ajaututaan helposti riitatilanteeseen. Tuolloin urakoitsija on epäonnistunut hyvän asiakkuuden saavuttamisessa ja edelleen asiakassuhteen säilyttämisessä.

Rakennushankkeen moniulotteisuuden vuoksi eri osapuolten välisiltä sopimuksilta vaaditaan ja odotetaan koko toimitusketjun toiminnan parantamista ja etenkin suunnittelun ja toteutuksen yhteensovittamista. Tilaajan ja loppukäyttäjän näkökulmasta tämä merkitsee toteutusta, jossa rakennuskohde valmistuu sovitussa aikataulussa ja sovitulla kustannuksilla täyttäen tavoitellut laatu- ja toimivuuskriteerit. Sopimuksin varmistetaan tähän tavoitteen pääsemiseksi tarvittavan prosessin toteutuminen. Sopimuksilla pitää tarkastella ja hallita rakennushanketta kokonaisuutena sen sijasta, että keskitytään jonkin osa-alueen, esimerkiksi kustannusten optimointiin. Päätöksenteossa on keskeistä lopputuloksen kannalta oleellisten seikkojen tunnistaminen ja painottaminen. Rakennushankkeissa tyypillinen hankkeiden pilkkominen ja urakoiden alistaminen tekevät sopimuskokonaisuudesta usein hyvin monimutkaisen. Monimutkainen sopimusverkko kasvattaa riskiä epäoleellisiin asioihin keskittymisestä, oleellisten kysymysten unohtamisesta sopimusten ulkopuolelle sekä toimivaltuuksien ja vastuiden väärinymmärtämisestä. Aliurakka- ja hankintasopimusten yhteensopivuus pääsopimukseen pitäisikin varmistaa nykyistä paremmin.

Sopimusasiakirjamallit on laadittu määrittelemään vastuut ja valtuudet, kun rakennushanke toteutetaan perinteisillä toteutusmuodoilla. Asiakirjamallit eivät sellaisinaan tue uusien toteutusmuotojen kuten projektinjohtomallien ja suunnittelua sisältävien toteutusmuotojen käyttöönottoa. Kun sopimusmallien sisältö on käyttötilanteeseen suhteessa puutteellinen, on uhkana erimielisyyksiä aiheuttavien epäselvyyksien syntyminen, päällekkäisyydet tehtävissä tai joidenkin tarpeellisten tehtävien unohtuminen. Uusien toteutusmuotojen yleistyessä on yleisten sopimusmallien sisältö tarkistettava. Samalla on varmistettava ja tarvittaessa kehitettävä Yleisten sopimusehtojen yhteensopivuus näihin malleihin.

Sopimuksia laadittaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että ne välittävät kaikille osapuolille selkeän kuvan hankkeen osapuolten vastuusuhteista ja toimivaltarajoista. Eri osapuolten sopimusten sisältö on syytä käydä avoimesti läpi, jotta vältytään epäselvyyksiltä tehtävien jakautumisesta toimijoiden välillä. Riskien hallinta sopimuksin on paitsi varautumista poikkeamiin myös kustannusten hallintaa. Jos vastuut riskien kantamisesta jäävät epäselviksi, syntyy kustannusarvioihin piilokustannuksia, kun useammat toimijat tekevät riskivarauksia.

Sopimuksien ymmärrettävyyttä ja niissä sovitun täytäntöönpanoa voidaan tehostaa kehittämällä sopimuskatselmuskäytäntöä. Sopimuskatselmuksissa käsiteltäviin asioihin voivat kuulua esimerkiksi tilaajan antamille lähtötiedoille asetettavat vaatimukset, lähtötietojen status, tiedonvaihdon aikataulu ja osapuolet sekä vastuuhenkilöt tietojen toimittamisessa.

Toisin kuin urakoitsijat tilaajat eivät koe yhteisen liiketoiminnan kehittämistä tärkeäksi tai haluttavaksi eivätkä ole erityisen kiinnostuneita palvelun tarjoajien liiketoiminnasta. Kuitenkin yhteistyömuotojen kehittymiselle rakennushankkeen toimitusketjun kaikkien osapuolten välillä on tilaajien käyttäytymisellä merkittävä vaikutus. Jos tilaajat suosivat kokonaispalvelua ja suunnittelun ja toteutuksen yhdistävien toteutusmuotojen käyttö lisääntyy

Taulukko 9. Hyvän asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöitä sekä mahdollisia toimenpiteitä niiden vahvistamiseksi ja torjumiseksi sopimuskokonaisuuden osa-alueella haastatteluissa ja workshoppeissa esille tulleen mukaisesti.

Menestystekijät	Uhkatekijät	Toimenpide-ehdotuksia menestystekijöiden vahvistamiseksi ja uhkatekijöiden torjumiseksi
Osapuolilla selkeät roolit ja tehtäväjako ml. tilaajan ja urakoitsijan edusmiehet	Epäselvät tehtäväjako-, alistus- ja vastuusuhteet sekä osapuolten erilaiset käsitykset sovituista asioista	Määritellään osapuolten tehtäväjako selkeästi sopimuksissa ja huolehditaan, että eri osapuolet tuntevat toistensa vastuulla olevat tehtävät. Huolehditaan sopimusten selkeydestä ja varmistetaan asiat sopimuskatselmuksessa, esim. check-listojen avulla. Ennakoidaan eri osapuolten riskit.
Sopimukset kattavat kaikki hankkeen tehtävät ja määrittelevät vastuut yksiselitteisesti	Sopimusten monimutkaisuus, epäselvyys tai puutteellisuus	Systematisoidaan hankkeen sopimusten yhteensovittaminen ja sopimusehtojen sisältö. Käytetään alan yhteisiä malleja ja varmistetaan urakkaneuvottelussa sopimusten sisällön kattavuus ja osapuolten yhteinen käsitys sovittavista asioista.
Noudatetaan alan yhteisiä menettelytapoja ja sopimuksia	Sopimukset eivät tue valitun toteutusmuodon käyttöä erityisesti uusien toteutusmuotojen osalta	Käytetään mahdollisimman pitkälle alan yleisiä, vakioituja sopimusehtoja ja sopimusmalleja ja tarvittaessa kehitetään niitä toteutusmuotokohtaisesti Täydennetään ja muutetaan yleisiä sopimusmalleja ennakoivan sopimustekniikan suuntaan täyttämään uudentyypisten toteutusmuotojen asettamia vaatimuksia.
Vastuut ja valtuudet on määritelty ja tiedostettu		Varmistetaan sopimuskatselmuksissa, että osapuolilla on yhteinen käsitys kummankin osapuolen vastuista ja velvoitteista.
Pelissäännöt ovat osapuolten hyväksymät ja ymmärtämät	Pelissäännöistä ei ole ennen sopimusten laatimista sovittu osapuolten kesken	Sovitaan urakkaneuvottelussa yhteiset menettelytavat. Sovitaan sopimusosapuolten kesken yhteistyön menettelytavoista sekä muutostilanteiden hallintatavoista. Kannustetaan osapuolia vuorovaikutukseen.
	Tilaajat eivät ole kiinnostuneita palvelun tarjoajien liiketoiminnasta	Pyritään kumppanuusmaisella toiminnalla aikaansaamaan molempia osapuolia hyödyttävä win-win -tilanne.

nykyisestä, on kumppanuuksien synnyttäminen luonnollista toimitusverkon osapuolten, esimerkiksi suunnittelijoiden ja pääurakoitsijoiden, kesken. Pitkäaikainen asiakassuhde parantaa osapuolten yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta, mikä osaltaan helpottaisi suunnittelu- ja rakentamisprosessien yhteensovittamista. Tilaajien pitäisi nykyistä paremmin tunnistaa myös mahdollisuudet, joita yhteistyösopimus ja kumppanuus urakoitsijan kanssa tarjoavat paitsi heidän omalle liiketoiminnalleen myös koko rakennusprojektin asiakaslähtöiselle toteuttamiselle.

6.4 YHTEISTYÖMENETTELYJEN JA TIEDONVAIHDON KEHITTÄMINEN

Avoin ja systemaattinen vuorovaikutus tilaajan ja urakoitsijan välillä ovat toisiaan täydentäviä kommunikointimuotoja läpi koko rakennushankkeen. Sekä avoimen että järjestelmällisen vuorovaikutuksen käyttö takaa tiedon kulun oikeista asioista ja tarkoituksenmukaisessa muodossa. Molempia tiedonvaihtomuotoja tarvitaan, ja niiden käyttöä pitää lisätä ja kehittää tapauskohtaisesti välitettävän informaation laadun mukaan. Kun välitettävä ja tarvittava tieto on jäsennettävissä ja sen hyödyntämisen ajankohta ja osapuolet tunnetaan, voidaan kommunikaatiomuotona käyttää systemaattista tiedonvaihtoa. Monissa tapauksissa tieto ei ole määrämutoista ja sen sisältö ja välittämisen ajankohta määräytyvät käytötarkoituksen vaatimusten mukaan. Tällaisessa tilanteessa avoin kommunikaatio mahdollistaa tehokkaan ja tiedon hyödyntämistä parhaiten palvelevan vuorovaikutuksen muodon. Oleellisempaa kuin muoto, jossa tietoa vaihdetaan, on varmistaa tiedonkulun avoimuus, systemaattisuus, riittävyys, oikea-aikaisuus ja tiedon relevantti sisältö. Käytännössä tämä tarkoittaa, että välitettävä tieto on yksityiskohtaisuudeltaan jäsennelty hyödyntäjän tarpeiden mukaan. Epämääräiset yhteistyömenettelyt uhkaavat hyvää asiakkuutta. Sen vuoksi on tärkeää, että osapuolet sopivat hankkeen alkuvaiheessa tiedonvaihdon peruslinjauksista.

Loppukäyttäjän tarpeiden välittyminen hankkeen tavoiteasetantaan on tilaajan vastuulla. Urakoitsija ei ole välittömässä asiakkuussuhteessa käyttäjään, mutta urakoitsijan on tunnistettava asiakkuuden moniulotteisuus pystyäkseen auttamaan tilaajaa tämän asiakassuhteen hoitamisessa. Tilaajan on siis ensinnäkin tunnettava käyttäjän liiketoiminta ja erotettava sen kannalta kriittiset seikat tunnistaaikseen ja ymmärtääkseen loppukäyttäjän tarpeet oikein. Toiseksi tilaajan on onnistuttava välittämään käyttäjän tarpeet hankkeen ensisijaisina tavoitteina palvelun tarjoajalle. Asiakkuuden moniulotteisuuden vuoksi on siis kehitettävä menetelmiä loppuasiakkaiden tarpeiden oikeaan tunnistamiseen ja konkretisointiin ja odotusten järjestelmälliseen välittämiseen suunnittelun lähtötiedoiksi valmiilta rakennukselta tavoiteltaviksi toimivuusominaisuuksiksi.

Tilaajan tarve ja mahdollisuus vaikuttaa rakennuksen ominaisuuksiin ja laatuun voidaan jakaa ajallisesti kahteen ryhmään. Ajankohta aivan hankkeen alussa on erityisen tärkeä,

jotta suunnittelun lähtötiedot välittävät mahdollisimman hyvin loppukäyttäjän tarpeet ja tilaaja ja urakoitsija saavat muodostettua selkeän yhteisen tavoiteasetannan. Myös hankkeen edetessä rakennusvaiheen aikana tilaajat haluavat päästä vaikuttamaan ratkaisuihin ja valintoihin etenkin silloin, kun toteutusvaiheessa on tarvetta poiketa suunnitelmista.

Edellä esitetyn perusteella tarvitaan etenkin hankeprosessin alkuvaiheessa nykyistä enemmän vuorovaikutusta. Tämä on oleellista tilaajan asiakkaana olevan loppukäyttäjän tarpeiden huomioon ottamiseksi ja asiakastyytyväisyyden kannalta. Tilaajan vaikutusmahdollisuuksien riittävyys ja näkemysten välittyminen on kaikkein tärkeintä juuri hankkeen alussa, jolloin hankkeen tavoitteista sovitaan ja osapuolet sitoutuvat niiden toteuttamiseen. Avoimen kommunikaation lisääminen hankkeen alussa parantaa lisäksi urakoitsijan ymmärrystä loppukäyttäjän liiketoiminnasta ja tarpeista. Riittävän vuorovaikutuksen avulla saadaan myös koottua eri osapuolten näkemykset suunnittelun pohjaksi.

Tilaajalla pitää olla mahdollisuus antaa palautetta sekä tuotteesta että prosessituloksista ja vaikuttaa, jos suunnitelmista syystä tai toisesta poiketaan. Rakentamisaikaisia tilaajan vaikutusmahdollisuutta parantavia menettelyjä ovat säännölliset tapaamiset hankkeen edetessä, määrämuotoiset ja etukäteen sovittavat raportoinnit ja urakoitsijan edustajien tavoitettavuuden parantaminen kaikilla organisaatiotasolla. Tärkeimmät kokoukset olisi hyvä pitää määrämuotoisina, mikä merkitsee käytännössä, että osallistujat, kokousten sisältö ja kokoustiheys ovat osapuolten kesken yhdessä määriteltäviä. Tiiviiseen vuorovaikutukseen kannattaa pyrkiä yhdistämällä määrämuotoisia menettelyitä ja epämuodollisia keskusteluja toisiaan täydentäviksi. Systemaattisen tiedonvaihdon tehostaminen on tarpeen etenkin työmaakokousten toimintatapoja tuotteistamalla.

Vaikka kokouskäytäntöjä parantamalla voidaankin tehostaa tiedonvaihtoa, on urakoitsijalla mahdollisuus parantaa asiakassuhteen hoitoa tilaajaan lisäksi keräämällä palautetta järjestelmällisesti hankkeen aikana. Urakoitsijan on myöhempiä hankkeita varten tärkeää tietää, miten asiakkaan ja asiakkaan asiakkaan tarpeiden toteutuminen on rakennushankkeessa onnistunut. Palautteen perusteella urakoitsija pystyy arvioimaan sekä omaa että koko toimitusverkon toimintaa ja parantamaan toimintatapoja tarvittaessa tulevissa rakennuskohteissa. Palautetta voidaan pyytää projektin muutamien keskeisten vaiheiden yhteydessä, jolloin sen painoarvo korostuu. Palautetta on kuitenkin tarkoituksenmukaista kerätä tilaajalta jo rakentamisen aikana. Myös luovutusvaiheen menettelyjä koko hankeprosessia koskevan palautteen saamiseksi on kehitettävä. Kun rakennuksen käyttöönotosta on kulu- nut noin vuosi, sekä urakoitsija että tilaaja hyötyvät käyttäjältä kysyttävästä palautteesta rakennuksen toimivuudesta ja vastaavuudesta käyttäjän tavoitteisiin ja odotuksiin.

Asiakasverkoston osapuolten välisessä kommunikaatiossa vuorovaikutus tapahtuu usealla tasolla. Eri tasoilla on erilaiset tehtävät, ja tasojen rooli korostuu hankkeen eri vaiheissa. Koska hankkeen edetessä tämän seurauksena myös keskeiset henkilöt vaihtuvat, tarvitaan

toimintatapoja paitsi organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen takaamiseksi myös jokaisen toimijan sisäisen eri organisaatiotasojen välisen tiedonkulun tehostamiseksi. Tähän tarkoitukseen soveltuvat parhaiten systemaattisen tiedonvaihdon eri muodot.

Rakennushankkeeseen sitoutuessaan loppukäyttäjällä ei ole mahdollista arvioida valmista tuotetta. Tässä suhteessa rakennushankkeen käynnistäminen poikkeaa monista muista ostopäätöksistä, joissa asiakas pystyy tarkastelemaan konkreettisesti kaupan kohdetta ja arvioimaan sen soveltuvuutta haluttuun käyttötarkoitukseen. Myös tilaaja voi palvelun tarjoajaa valitessaan arvioida eri toimijoiden soveltuvuutta ja kykyä toteuttaa rakennusurakka ainoastaan historiatietojen perusteella. Tällaisessa asiakkuussuhteessa korostuu erityisesti luottamus palvelun tarjoajan haluun ja kykyyn sitoutua toteuttamaan ja ammatilliseen osaamiseen toteuttaa sovitun mukainen rakennushanke.

Luottamuksen syntyminen on yleensä pitkä prosessi, joka edellyttää pitkäkestoista vuorovaikutusta ja yhteistyötä ja siinä yhteydessä kokemuspohjan karttumista toisen osapuolen toimintatavoista ja menettelyistä erilaisissa tilanteissa. Erityisen herkkä luottamuksen vahvistamisen tai menettämisen kannalta ovat tilanteet, joissa joudutaan käsittelemään palvelun tarjoajan tekemiä virheitä tai laiminlyöntejä. Jos kaikista vaikeistakin asioista kuten hankkeen riskeistä tai työsuorituksen puutteista tai virheistä pystytään keskustelemaan avoimesti ja mahdolliset toiminnan puutteet korjaamaan yhteisesti hyväksyttävällä tavalla, syntyy tilaajalle yleensä vähitellen hyvä luottamus palvelun tarjoajaan. Reklamaatiot ovat mahdollisuus parantaa toimintaa ja ratkaista havaittu ongelma ajoissa, ja niihin pitäisikin suhtautua nykyistä myönteisemmin. Luottamusta ei heikennä virheiden tekeminen vaan niiden paljastuminen jälkikäteen ja vasta pakon edessä.

Luottamusta puolestaan heikentää pahimmin urakoitsijan lupauksen epärealistisuus, unohtaminen tai osapuolten erilainen ymmärrys sovitusta. Etenkin abstraktien asioiden kuten ympäristöystävällisyys tai muuntojousto osalta on syytä selvittää mitä termeillä käytännössä tarkoitetaan ja varmistaa, että osapuolet ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla. Lupaukset synnyttävät asiakkaissa odotuksia. Luottamuksellisen asiakkuussuhteen luomiseksi urakoitsijan on tärkeää pystyä lunastamaan antamansa lupaukset. Tämä on tilaajalle osoitus, että palvelun tarjoaja on sitoutunut yhteisesti sovittuun. Luottamuksen kannalta on parempi luvata vähemmän ja toteuttaa lupaamansa kuin antaa katteettomia lupauksia hankkeen alkuvaiheessa. Jos urakoitsijan antama tieto kerran osoittautuu vääräksi, raportointi ei pidä paikkaansa tai raportit eivät valmistu sovittuun aikaan mennessä, tilaajan luottamus urakoitsijaan kärsii selvästi. Luottamuksen voittaminen takaisin saman hankkeen aikana on työlästä, ellei mahdotonta.

Luottamus on keskeistä organisaatioiden välillä, mutta se korostuu henkilötasolla ja on etenkin henkilöiden välisen toiminnan oleellinen menestystekijä. Vuorovaikutusta tarvitaan organisaatioiden kaikilla tasoilla. Luottamus henkilöityy usein voimakkaasti, ja asia-

Taulukko 10. Hyvän asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöitä sekä mahdollisia toimenpiteitä niiden vahvistamiseksi ja torjumiseksi yhteistyömenettelyjen ja tiedonvaihdon kehittämisen osa-alueilla haastatteluissa ja workshoppeissa esille tulleen mukaisesti.

Menestystekijät	Uhkatekijät	Toimenpide-ehdotuksia menestystekijöiden vahvistamiseksi ja uhkatekijöiden torjumiseksi
Osapuolten välinen luottamus		Varmistetaan suoriin ja jatkuviin henkilösuhteisiin perustuvan vuorovaikutuksen muodostumisen organisaatioiden horisontaali- ja vertikaalitasoilla ja huolehditaan toimivista yhteistyösuhteista etenkin henkilövalinnoissa sekä jatkuvuudesta henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Huolehditaan annettujen tuote- ja prosessilupausten lunastamisesta ja samanlaisesta ymmärtämisestä.
Avoin, jatkuva tiedonvaihto osapuolten välillä Yhteensopivat henkilö-kemiat ja henkilötason verkostot	Avoin kommunikointi on riittämätöntä henkilösuhteiden toimimattomuuden vuoksi Usein vaihtuvat yhteistyöhenkilöt	Sovitaan osapuolten kesken hankkeen alkuvaiheessa tiedonvaihdon peruslinjauksista, jotka tukevat avointa, riittävää, oikeasisältöistä ja oikea-aikaista tiedonvaihtoa ottaen huomioon organisaatioiden eri tasojen erilaisen tietotarpeen. Varmistetaan yhteydenpidosta vastaavien henkilöiden vuorovaikutustaidot ja kyky sujuvaan yhteistyöhön. Nimetään hankekohtaisesti suorasta yhteydenpidosta vastaavat henkilöt tai asiakasvastuuhenkilöt ja pyritään luomaan pitkäkestoisia suoria henkilösuhteita osapuolten välillä.

kas arvioi koko yrityksen luotettavuutta niiden henkilöiden toiminnan perusteella, jotka ovat yhteydessä asiakkaan edustajiin. Henkilökohtaisissa kontakteissa on tärkeää paitsi jatkuvuus myös henkilöiden persoonallisuuksien yhteensopivuus. Yrityksen avainresurssit ja ovat siksi sellaiset henkilöt, jotka kykenevät luomaan verkoston ja luottamukselliset suhteet asiakkaan edustajiin henkilötasolla. Luottamuksen vahvistumista ei voi kirehtiä, mutta sitä voidaan edistää avoimuudella ja rehdeillä toimintatavoilla. Luottamusta parantaa urakoitsijan aito sitoutuminen hankkeen tavoitteiden toteuttamiseen. Tämä merkitsee, että urakoitsija ymmärtää rakennettavan kohteen merkityksen välittömien ja välillisten asiakkaitensa liiketoiminnalle ja pyrkii toteuttamaan hankkeen näiden tarpeiden ehoilla.

Kun molemminpuolinen luottamus on syntynyt, voidaan asiakassuhdetta kehittää ja syventää pitkäaikaiseksi kumppanuudeksi. Mahdollisuuksia kumppanuuteen rajoittaa tosin laki julkisista hankinnoista. Kumppanuusluonteisten yhteistyömuotojen kehittymistä ra-

Menestystekijät	Uhkatekijät	Toimenpide-ehdotuksia menestystekijöiden vahvistamiseksi ja uhkatekijöiden torjumiseksi
Loppuasiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja niistä välittäminen	Tilaaaja kokee vaikutusmahdollisuutensa hankkeen toteutukseen riittämättömiksi	<p>Hankkeen alussa kiinnitetään erityistä huomiota yhteisistä realistisista tavoitteista sopimiseen ja niiden toteutumisen seurantaan sekä mahdollisten riskien ja virheiden tunnistamiseen.</p> <p>Loppukäyttäjän tarpeet otetaan hankkeen tavoitteiden peruslähtökohdaksi.</p> <p>Lisätään tilaajan osallistumista päätösten valmistelu- ja tekoprosessiin</p>
Järjestelmällinen ja sopimukseen perustuva kommunikointi	<p>Säännöllisestä vuorovaikutuksesta sovitaan puutteellisesti</p> <p>Tieto ei kulje oikea-aikaisesti sitä tarvitseville</p>	<p>Kehitetään järjestelmällinen ja sopimukseen nojautuva kokous- ja raportointikäytäntö hankkeen eri vaiheisiin. Tärkeimmät kokoukset pidetään määrämuotoisina siten, että osallistujat, kokousten sisältö ja kokoustiheys on osapuolten kesken yhdessä määritelty.</p> <p>Sovitaan hankkeen alussa katselmointi-, kokous- ja raportointikäytännöistä sen eri vaiheissa.</p> <p>Tunnistetaan yhdessä osapuolten kesken hankkeen alussa sen eri vaiheissa tarvittavan tiedon määrä ja sisältö sekä tietoa tarvitsevat henkilöt.</p>
	Negatiivisten asioiden peittäminen	<p>Kannustetaan jatkuvaan palautteen antamiseen sekä reklamointiin puutteista ja virheistä heti niiden ilmetessä.</p> <p>Kerätään palautetta järjestelmällisesti hankkeen edetessä projektin keskeisten vaiheiden kohdalla.</p> <p>Ratkaistaan esiin tulevat ongelmat yhdessä.</p>

kennusallalla vaikeuttaa osaltaan myös rakennushankkeiden projektiluonteisuus, minkä vuoksi osapuolet tyypillisesti vaihtuvat jatkuvasti. Rakennusalan toimijoiden keskeisinä haasteina on kuitenkin liiketoiminnan tuottavuuden parantaminen ja pitkäkestoisten asiakassuhteiden luominen. Kumppanuus tarjoaa yhden keinon näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Rakentamisen muuttuminen moniulotteiseksi toiminnaksi, jossa tilaaja tyypillisesti tilaa loppukäyttäjän toimeksiannosta, muuttaa toimintatapoja ja luo uusia mahdollisuuksia. Tilajaat eivät toimi kertaluonteisina toimijoina vaan ammattitilaaajina, mikä lisää heidän kiinnostustaan asiakassuhteitten säilyttämiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen yhdessä palvelun tarjoajien kanssa. Tilajaajan kannalta kilpailuetu voi perustua esimerkiksi yhdessä luotuun brandiin tai loppukäyttäjän tyytyväisyyden parantumiseen. Eriasteisten kumppanuuksien syntymiselle kriittistä on rakennusalan markkinoiden kehittyminen eli perustuvatko valinnat lähes yksinomaan hintaan vai painottuvatko rakennuksen ominaisuudet nykyistä enemmän valinnoissa.

7. TOIMENPIDESUOSITUKSET ASIAKKUUDEN MENESTYSTEKIJÖIDEN VAHVISTAMISEKSI JA UHKATEKIJÖIDEN TORJUMISEKSI

7.1 SUOSITUSTEN KOHDISTUMINEN JA KÄYTTÖÖNOTTO

Haastattelujen ja workshopien perusteella tunnistettiin nykytilanteessa rakennushankkeiden asiakkuuden tärkeimmät menestys- ja uhkatekijät. Rakennushankkeen asiakaslähtöisen toteuttamisen uhka- ja menestystekijöiden määrittely on tämän tutkimuksen merkittävin uutisarvo. Tilaajien ja urakoitsijoiden edustajien esittämien käsitysten perusteella on tunnistettu muutostarpeita asiakkuuksien parantamiseksi rakennusprojekteissa. Muutostarpeisiin vastaamiseksi on seuraavassa annettu konkreettisia suosituksia rakentamisprosessin hallinnan ja ohjauksen kehittämiseksi. Suositusten tavoitteena on rakennushankkeen kokonaisprosessin parantaminen, sillä kokonaisprosessin paremmalla hallinnalla voidaan tukea käyttäjän tuote- ja prosessiodotusten täyttämistä. Suositukset kohdistuvat sekä hyvän asiakkuuden muodostamisen uhkatekijöiden eliminointiin että menestystekijöiden vahvistamiseen.

Asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden perusteella koko rakennusprosessin hallintaa on muutettava. Lähtökohtina on otettava huomioon asiakkuuden moniulotteisuuden mukanaan tuomat asiakkuuden horisontaaliset ketjut ja vertikaaliset tasot sekä eri toteutusmuotojen asettamat erilaiset vaatimukset ja tarpeet. Kokonaisprosessin parantamiseksi ensisijaisesti tarvittavat kehitystoimenpiteet (kuva 17) kohdistuvat tämän tutkimuksen luvussa kuusi esitettyjen muutostarpeiden perusteella:

- Osaprozessien hallintaa ja yhteensovittamiseen, etenkin suunnittelun ja toteuttamisen yhteensovittamiseen.
- Hankekohtaisten erityispiirteiden parempaan huomioon ottamiseen sopimuksissa, sopimusten kattavuuteen, yksiselitteisyyteen ja asiakaslähtöisten toimintatapojen tukemiseen.
- Yhteistyöhön ja tiedonkulkuun osapuolten välillä.

Nämä aihealueet ovat hyvän asiakkuuden saavuttamiseksi kehitettäviä osakokonaisuuksia (taulukko 11).



Kuva 17. Toimenpidesuosituksset kolmella osa-alueella tukevat yhdessä rakentamisen kokonaisprosessin parantamista.

Tämän tutkimuksen suositukset kohdistuvat rakennushankkeen kolmelle osa-alueelle, mutta kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa vaikuttaen kokonaisprosessin ohjaukseen. Tiiviisti toisiinsa nivoutuvilla suosituksilla on paljon keskinäistä vuorovaikutusta. Kehittämistarpeet kohdistuvat hankkeen osapuolten kaikille organisaatiotasolle, ja ne sisältävät sekä tuote- että prosessinäkökulman. Hierarkiaa toimenpiteiden välille ei edellä mainitun vuoksi ole syytä muodostaa, sillä etenkin tiedonkulkuun liittyvillä seikoilla on yhteyttä lähes kaikkiin toimenpidesuosituksiin.

Jos asiakkuuden uhat saadaan eliminoitua ja asiakkuuden menestystekijöitä vahvistettua, on hankeprosessi asiakaslähtöinen ja hyvän asiakkuuden syntymistä tukeva. Tärkeimmät kehityskohteet näillä haastatteluissa ja workshoppeissa mainituilla menestys- ja uhkatekijöiden aihealueilla on esitetty luvuissa 7.2–7.4. Toimenpidesuosituksset on valittu siten, että niillä on merkittävä myönteinen vaikutus hyvän asiakkuuden syntymiseen rakennusprojektin moniulotteisessa asiakkuuskentässä.

Toimenpidesuosituksiin on valittu rakennushankkeen kokonaisprosessin parantamisen kannalta ensisijaiset kehityskohteet. Valinta perustuu tutkijan näkemykseen. Suositukset on niiden käyttöönoton helpottamiseksi laadittu siten, että ne voidaan edelleen jaotella osiin ja toteuttaa sarjana yksittäisiä parannustoimenpiteitä. Rakennushankkeen eri osapuolten ja eri toteutusmuotojen osalta parannustarpeiden painopisteet ovat hieman eri asioissa. Kuitenkin merkittävä parantaminen asiakkuuden muodostamisessa ja hoidossa edellyttää useampia toimenpiteitä ja hankeprosessin kehittämistä kaikilla kolmella osa-alueella, joihin kehityssuosituksset on kohdistettu. Useimmissa tapauksissa tarvitaan suosituskohtaisesti erillisiä kehitystoimenpiteitä uuden, alan yhteisesti hyväksymän menettelyn kehittämiseksi ja käyttöönottamiseksi. Suositusten käyttöönotto edellyttää toiminnan ja käyttäytymisen muuttamista sekä tilaajilta että urakoitsijoilta, mutta myös hyödyt kehittämisestä realisoituvat molempien liiketoiminnassa.

Taulukko 11. Toimenpidesuositukset rakentamisprosessin parantamiseksi hyvää asiakkuutta tukevaksi.

SUOSITUSTEN TAVOITE: HYVÄ ASIAKKUUS RAKENTAMISPROJEKTIN MONIULOTTEISESSA ASIAKKUUSKENTÄSSÄ – Taloudellinen kannattavuus (tuottavuuden parantaminen) – Asiakassuhteen säilyminen ja kehittyminen (kumppanuuden muodostuminen)		
KOKONAISPROSESSIN HALLINTA		
Kehittämisen päätavoite	Kehitettävä osakokonaisuus	Tärkeimmät kehityskohteet
Parempien ohjausmenetelmien luominen hankkeen tuote- ja prosessitavoitteiden saavuttamiseksi	1. OSAPROSESSIT Erityisesti suunnittelu- ja rakentamisprosessien kehittäminen ja yhteensovittaminen toteutusmuoto-kohtaisesti	1. Suunnitteluprosessin hallinnan kehittäminen – Asiakstarpeen tunnistaminen ja välittäminen realistisiksi suunnittelun lähtötiedoksi – Suunnittelun vaiheittainen tarkentaminen 2. Rakentamisprosessin hallinnan kehittäminen – Hankintastrategian laatiminen ja käyttöönotto – Projektinaikaisten muutosten hallinta 3. Suunnittelu- ja rakentamisprosessien yhteensovittaminen – Kriittisten päätöksentekokohtien tunnistaminen ja toimenpiteiden suunnittelu – Koko toimitusverkon sitoutumisen ja suorituskyvyn varmistaminen muutostilanteissa
Selkeyttää vastuunjakoja, vähentää ennakoivasti erimielisyyksiä sekä tukea uusien yhteistyömuotojen syntymistä alalle	2. SOPIMUKSET Sopimuskokonaisuuden kattavuus sekä tehtävä- ja vastuunjaon selkeys	4. Ennakoivan ja toimintatapoja kehittävän sopimustekniikan luominen – Koko rakennusprosessin hallintaa tukevien sopimusten kehittäminen ja käyttöönotto – Pelisääntöjen selkiyttäminen uusia toteutusmuotoja käytettäessä – Riskienhallinnan parantaminen 5. Osapuolten yhteistyötä tukevien ja aktivoivien sopimusten kehittäminen – Sopimusjohtamisen täysimääräinen hyödyntäminen – Sopimuskatselmusten kehittäminen ja järjestelmällinen käyttöönotto
Varmistaa tilaajan ja käyttäjän odotusten välittyminen sekä vahvistaa hankkeen osapuolten välistä luottamusta	3. YHTEISTYÖ-MENETTELYT JA TIEDONVAIHTO Tiedonvaihdon ja vuorovaikutuksen lisääminen	6. Perinteisiä yhteistyömenettelyjä täydentävien epävirallisten vuorovaikutuskäytäntöjen kehittäminen – Vuorovaikutuksen kehittäminen henkilötasolla – Palautejärjestelmien kehittäminen 7. Tiedonvaihdon kehittäminen prosessin-hallintaa palvelevaksi – Systemaattisen raportoinnin kehittäminen paremmin ennakoivaksi – Varmistetaan tiedonkulun oikea-aikaisuus sekä tiedon käyttökelpoisuus tiedon saajan näkökulmasta

7.2 KESKEISTEN OSAPROSESSIEN OHJAUKSEN KEHITTÄMINEN JA YHTEENSOVITTAMINEN

KEHITTÄMISEN PÄÄTAVOITTEENA ON PAREMPIEN OHJAUSMENETELMIEN LUOMINEN HANKKEEN TUOTE- JA PROSESSITAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEKSI.

Suositus 1.

Kehitetään suunnitteluprosessin hallintaa

Asiakastarpeen tunnistaminen ja välittäminen realistisiksi suunnittelun lähtötiedoiksi

Loppukäyttäjän tarpeiden painottuminen hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa on avainasemassa hyvän asiakkuuden toteutumiselle hankkeessa. Urakoitsija saattaa mieltää vain tilaajan asiakkaakseen, ja toimitusverkon muiden osapuolten on tätäkin vaikeampaa kokea loppukäyttäjää asiakkaakseen. Tilaajan vastuulle jääkin käyttäjän tarpeiden välittäminen. Pelkkä tarpeiden välittyminen ei kuitenkaan luo parasta mahdollista lopputulosta hankkeen tavoitteita määriteltäessä, jos palvelun tarjoajat eivät ymmärrä niiden yhteyttä loppukäyttäjän liiketoimintaan. Parhaimmillaan käyttäjän tarpeet välittyvät riittävästi jo hankkeen alkuvaiheessa suunnittelun lähtötiedoiksi, mutta tämä ei useinkaan toteudu. Tilaaja haluaakin tästä syystä tyypillisesti säilyttää itsellään vaikutusmahdollisuuden eri valintoihin mahdollisimman pitkälle hankkeen toteutukseen asti, jotta suunnittelujen tarkentaminen ja muutostyöt olisi mahdollista toteuttaa joustavasti vielä toteutusvaiheessa.

Asiakkuutta uhkaavista seikoista asiakastarpeen tunnistaminen ja välittyminen osana suunnitteluprosessin parempaa hallintaa paitsi parantaa osaprosessien yhteensovittamista myös auttaa torjumaan vaaran, että osapuolilla on erilaisia odotuksia tuote- ja prosessituloksia kohtaan. Systemaattinen käyttäjän tarpeiden tunnistaminen ja välittyminen suunnitelmiin ja palvelun tarjoajille parantaa asiakaslähtöisyyttä etenkin rakennushankkeen kaltaisessa moniulotteisessa asiakkuuskentässä.

Suunnittelun vaiheittainen eteneminen

Kokonaisprosessia nopeuttaa ja joustavuutta parantaa vaiheittain etenevä ja jatkuvasti tarkentuva suunnittelu, jossa hankeprosessin alkuvaiheissa jätetään tietoisesti auki asioita, joista voidaan myöhemmin päättää. Jatkuvasti osakohteittain tarkentuvan suunnittelun

avulla voidaan helpottaa ja parantaa suunnittelu- ja rakentamisprosessien yhteensovittamista. Myös hankeprosessin eri vaiheissa olevat erilaiset raportointitarpeet on mahdollista ottaa huomioon. Kun suunnitelmien tarkentaminen vaiheittain tehdään ennakoidusti, suunnittelun eri vaiheiden vaatima aika muistetaan luontevasti ottaa huomioon laadittaessa koko hankkeen aikataulua.

Menettelytapa mahdollistaa hankkeen nopean aloittamisen ja edistää rakentamisprosessin tehokasta etenemistä. Puuttuvat suunnitelmayksityiskohdat eivät hidastuta kokonaisprosessia. Erityisesti liikerakennushankkeissa käyttäjien tarpeet ja tiloille asetettavat vaatimukset täsmentyvät usein vasta rakentamisen aikana. Tilajalle tämä tarjoaa mahdollisuuden parempaan käyttäjien tarpeiden huomioon ottamiseen sekä suurempaan joustavuuteen omaan asiakkaaseensa päin. Menettelytapa vähentää suunnitelmanmuutostarpeita ja edistää ongelmanratkaisussa suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden yhteistyötä sekä sitä kautta kattavamman asiantuntemuksen hyödyntämistä. Myös korjausrakentamiseen vaiheittain tarkentuva suunnittelu sopii jo luonnostaan hyvin.

Menettelytapa tuo kuitenkin runsaasti haasteita eri osapuolille. Vaiheittain jatkuvasti tarkentuvan suunnittelun toteuttamista voidaan tukea hankintastrategialla. Onnistuminen vaiheittaisessa suunnittelussa edellyttää toimivia yhteistyösuhteita sekä jatkuvaa vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa suunnittelu- ja rakentamisprosessien etenemisestä osapuolten kesken. Kokonaisuuden hinnanmääritykseen tämä menettelytapa vaikuttaa myös selkeästi, koska suunnitelmat eivät ole tarkkoja vielä hankkeen alkuvaiheessa.

Vaiheittain tarkentuva suunnittelu parantaa tilaajan ja toimitusketjun osapuolten toiminnan hallittua integrointia erityisesti suunnittelun ja rakentamisen osalta. Kun suunnitelmat tarkentuvat vaiheittain, on suunnitteluvastuun siirtäminen tilaajalta urakoitsijalle helpompaa kuin tilanteessa, jossa tilaaja on kilpailuttanut urakoitsijat valmiilla suunnitelmilla. Suunnitelmien toteutettavuus, suunnitelmatiedon hyödynnettävyys ja joustavuus muutostilanteissa paranevat, mikä mahdollistaa asiakastarpeen korostamisen ratkaisussa ja valintatilanteissa vielä rakennusvaiheessakin.

Suositus 2.

Kehitetään rakentamisprosessin hallintaa

Hankintastrategian laatiminen ja käyttöönotto

Rakennushankkeille tyypillinen monimuotoinen ja projektikohtaisesti muuttuva toimitusverkko aiheuttaa toimintojen yhteensovittamiseen helposti ongelmia. Etenkin urakoitsijan hankintaprosessit muodostuvat hyvin monimutkaisiksi ja vaikeasti hallittaviksi. Hankin-

taprosessien hallintaa voidaan parantaa laatimalla hankekohtainen hankintastrategia, jossa hankintakohteittain määritellään vähintään hankintarajat, hankintoja suorittavien osapuolten välinen työnjako, eri hankintojen suhteet toisiinsa, hankintaprosessin ajoittuminen, suunnitteluasiakirjojen tarkkuuden taso hankintavaiheessa sekä saatavien tarjousten valintakriteerit. Hankintastrategialla määritellään esimerkiksi suoritetaanko hankinta puhtaan hintakilpailuttamisen periaatteella vai pyytämällä alihankkijoilta esittämään ratkaisuvaihtoehtoja määrittelyyn kustannusraamin puitteissa.

Hankintastrategian avulla edesautetaan oikeansisältöisten suunnitelmien tuottamista hankkeen rakentamisprosessin edellyttämässä aikataulussa. Hankintastrategian tekeminen mahdollistaa tarvittavien lähtötietojen järjestelmällisemmän toimittamisen suunnittelun lähtökohdaksi sekä tarjoaa suunnittelijoille selkeämmän oman työn suunnittelumahdollisuuden. Urakoitsijalle hankintastrategian laatiminen tuo lisää varmuutta rakentamisvaiheen toteutumiseen suunnitelmien mukaisesti vähentäen tyypillisiä hankintoihin liittyviä häiriöuhkia. Hankintojen tarkasteleminen kokonaisuutena edistää myös hankkeen hallintaa kokonaisuutena ja siirtää toimintatavat pois osaoptimoinnista.

Hankintastrategia edellyttää hankinnat suorittavalta osapuolelta aikaisempaa voimakkaampaa panostusta hankintojen suunnitteluun heti hankkeen alkuvaiheessa. Tämä helpottaa kuitenkin työtä rakentamisvaiheen aikana.

Vaiheittain tarkentuvan suunnittelun ohella hankintastrategian käyttö edesauttaa hankeprosessin kokonaisuuden hallintaa ja osaprosessien yhteensovittamista vähentäen erillisten osa-alueiden ehdoilla tehtävää päätöksentekoa ja kokonaisuuden kustannuksella tapahtuvaa osaoptimointia. Hankeprosessin eri vaiheissa tarvittavan tiedon sisältö konkretisoituu, mikä tukee rakentamisprosessin kannalta oikeansisältöisen tuottamista. Se vähentää aikataulu- ja kustannusylytyksiä, jotka ovat selkeitä riskejä hyvälle asiakkuudelle.

Projektinaikaisten muutosten hallinta

Rakennushankkeille on tyypillistä, että vaatimukset lopputuotteen ominaisuuksista muuttuvat hankeprosessin aikana. Muutoksia aiheuttavat useimmiten joko tilaajan tai loppukäyttäjän muuttuneet tai täsmentyneet tarpeet. Niihin vastaaminen joustavasti on keskeinen asiakaslähtöisen toiminnan edellytys. Muutosten aiheuttajina voivat olla myös suunnitelmien puutteelliset lähtötiedot tai keskeneräiset suunnitelmat. Muutokset puolestaan vaikuttavat useisiin rakennushankkeen osaprosesseihin, erityisesti suunnitteluun, hankintoihin ja tuotantoon. Osaprosessien lisäksi ne vaikuttavat luonnollisesti hankkeen resurssitarpeisiin, aikatauluun ja kustannuksiin.

Muutosten hallinta rakennushankkeen aikana on tärkeää onnistuneen lopputuloksen kannalta. Muutosten hallinta edellyttää joustavaa ja muutostarpeet ennakoivaa toimintaa erityisesti hankkeen urakoitsijalta, mutta myös osapuolten yhteisellä ongelmanratkaisukyvyllä on siihen merkittävä myönteinen vaikutus. Keskeisiä onnistumisen edellytyksiä muutosten hallinnan kannalta ovat muutosasioiden hyvä sopimustekninen hallinta, muutostyöprosessin ja siihen liittyvien osaprosessien hyvä hallinta sekä muutosten vaikutusten ennakointi, simulointi ja konkretisointi hankkeen osapuolille. Sopimusten osalta on varmistettava muutostyösopimusten yhteensopivuus hankkeen muun sopimuskokonaisuuden kanssa. Osaprosessien yhteensovittamiseksi on tärkeää saada tarvittavat lähtötiedot mahdollisimman kattavina suunnittelun perustaksi ja suunnitelmien saaminen oikea-aikaisesti tarvittavien hankintojen lähtötiedoksi. Tavoitteena pitää olla, että muutokset häiritsevät mahdollisimman vähän suunniteltua kokonaisprosessia. Muutosten lopputuotteeseen ja hankeprosessiin aiheuttaminen vaikutusten konkretisoiminen hankkeen eri osapuolille esimerkiksi tuotemallitekniologian avulla edesauttaa muutosten hallittua toteuttamista ja tukee yhteisten tavoitteiden syntymistä, samanlaista ymmärrystä ja saavuttamista.

Muutosten hallinnan periaatteista ja menettelytavoista on hyvä sopia jo urakkaneuvotteluvaiheessa, mutta viimeistään niistä on sovittava heti urakan alkuvaiheessa. Lisä- ja muutostyöt sisältävät periaatteessa samat osavaiheet kuin varsinainen työkin eli tarjousvaiheen, urakkaneuvotteluvaiheen sekä suunnittelu- ja toteutusvaiheen. Näin ollen niiden toteuttaminen edellyttää vastaavanlaisia toimintatapoja kuin varsinaisen hankkeen läpivienti.

Hyvä projektinaikaisten muutosten hallinta on tärkeää hankeprosessin toteuttamiselle rakennushankkeelle tyypillisissä muutostilanteissa. Muutosjoustavuuden kehittäminen tukee osapuolten yhteistä ongelmanratkaisuväilyä ja parantaa väilyä täyttää käyttäjän tuote- ja prosessiodotukset.

Suositus 3.

Kehitetään suunnittelu- ja rakentamisprosessien yhteensovittamista

Kriittisten päätöksentekokohtien tunnistaminen ja toimenpiteiden suunnittelu

Jokaisessa hankkeessa on hankkeen toteuttamisen kannalta sellaisia kriittisiä päätöksentekokohtia, jotka vaikuttavat merkittävästi hankkeen toteutusaikatauluun, kustannuksiin tai lopputuloksen laatuun ja toimivuuteen. Nämä solmukohdat liittyvät tyypillisesti hankkeen eri osaprosessien yhteensovittamiseen. Tällaisia osaprosesseja ovat suunnittelu, muutostyöt ja aliurakat. Ne painottuvat eri tavoilla hankkeen eri vaiheissa ja niillä on erilainen merkitys sen eri osapuolille. Toisten osapuolten prosessit koetaan ongelmallisiksi, kun niiden yhteensovittaminen omiin prosesseihin ei ole joustavaa. Kriittiset päätöksentekokohtat ovat myös tärkeitä tiedonvaihtokohtia.

Solmukohta saattaa olla esimerkiksi suunnittelun vastuun siirtyminen tilaajalta urakoitsijalle. Myös suunnitelmista poikkeaminen aiheuttaa useimmiten tarvetta erityistarkasteluun. Kokonaisuuden kannalta ei ole tarkoituksenmukaista, että erityistä huomiota vaativiin hankevaiheisiin paneudutaan vasta, kun niissä havaitaan ongelmia. Tämä hidastaa tuotantoa ja vaikeuttaa myöhempien työvaiheiden toteuttamista. Hankeprosessin kokonaisvaltaista hallintaa voidaan parantaa tunnistamalla jo hankkeen alkaessa osapuolten kesken hankkeen kriittiset pisteet ja suunnitteleamalla niiden läpiviennin edellyttämät toimenpiteet. Kun yhteistyökäytännöistä ongelmatilanteissa ja suunnitelmista poikettaessa on sovittu etukäteen, on kokonaisprosessi sujuvampi ja muutosjoustavuus parempi.

Kriittisten päätöksentekokohtien tunnistamiseksi ja joustavaksi ohittamiseksi tarvitaan koko hankkeen koordinointiin hankeprosessin alkaessa laadittava kokonaisvaltainen järjestelmä. Siinä nimetään merkittävät päätöksentekopisteet ja niiden aloittamisen ja niistä jatkamisen edellytykset. Hankeprosessin kokonaisvaltaisessa ohjauksessa on mahdollista hyödyntää informaatioteknologian sovelluksia nykyistä huomattavasti tehokkaammin. Ominaisuuksien ja historiatiedon kytkeminen tuotteisiin ja tuoteosiin tuotemallin avulla parantaa koko hankeprosessin hallintaa. Tuotemallin hyödyntäminen mahdollistaa vaihteiden tarkentuvan suunnittelun ja helpottaa työmaan logistiikkaa.

Riittävän ajoissa tunnistetut hankkeen päätöksentekopisteet mahdollistavat osapuolten yhteistyön ongelmien ratkaisemisessa sekä aikataulu-, kustannus- että laatuksymyksissä. Merkittävien päätöksentekopisteiden tunnistaminen hankkeen alkuvaiheessa myös varmistaa osapuolten samanlaisen ymmärryksen tuote- ja prosessituloksista ja tukee osapuolten kykyä saavuttaa tavoitteet sovitusti. Aikataulu, kustannukset ja laatu on mahdollista toteuttaa suunnitellusti, mikä on erittäin tärkeää hyvän asiakkuuden muodostumisen kannalta.

Koko toimitusverkon sitoutumisen ja suorituskyvyn varmistaminen muutostilanteissa

Hankeprosessin sujuvuuden kannalta suunnitteluratkaisuiden ja hankintojen ohella avainasemassa ovat hankkeen toteuttavat henkilöt. Varmistamalla viimeistään hankkeen käynnistämävaiheessa hankkeen toteuttamiseen osallistuvien eri osapuolten resurssien riittävä määrä ja osaaminen torjutaan monia hankkeenaikaisia ongelmatilanteita. Vaillinaiset resurssit aiheuttavat helposti aikatauluongelmia ja osaamisen riittämättömyys erityisesti laatuongelmia.

Keskeisenä yhteistyön ja asiakkuuden menestystekijänä on osapuolten keskinäinen luottamus, joka korostuu luottamuksena henkilöihin. Vakuuttuminen eri osapuolten hankkeeseen sitoutuvien resurssien riittävästä määrästä ja osaamisesta mahdollistaa luottamuksen ilmapiirin syntymisen hankkeen alussa edistäen yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden syntymisen edellytyksiä.

Osaprosessien ja toimitusverkon kokonaisvaltaista hallintaa voidaan edistää kehittämällä eri osapuolet kattavia kannustusjärjestelmiä tukemaan tasapuolisesti hankkeen kaikkien tavoitteiden saavuttamista ja osapuolten liiketoimintaa.

Kannustusjärjestelmien sisällön laajentaminen koskemaan tyypillisen kustannusosion lisäksi myös asiakastyytyväisyys-, laatu- ja aikatavoitteita parantaa niiden kokonaisvaikuttavuutta. Kannustejärjestelmien laajentaminen koskemaan myös muita hankkeen osapuolia kuin pelkästään päätoteuttajaa sekä eri osapuolten kannusteiden kytkeminen toisiinsa lisääisi motivaatiota yhteistyöhön ja vähentäisi pyrkimyksiä osaoptimointiin. Kannustejärjestelmien tulee kuitenkin tukea erityisesti hankekohtaisten tavoitteiden saavuttamista ja niiden sääntöjen on oltava selkeät ja yksiselitteiset.

Kannustimien riittävä sisällöllinen laajuus ja kattavuus projektin osallistujien kesken parantaa selvästi kokonaisprosessiin sitoutumista, mikä on perusedellytysluottamuksen syntymiselle. Hankkeeseen sitoutuessaan osapuolet pyrkivät varmistamaan resurssiansa määrällisen ja laadullisen riittävyyden. Toimitusverkon osapuolet kunnioittavat toistensa tietoa ja aikatarpeita ja pyrkivät ymmärtämään toistensa liiketoimintaa. Myös halu joustavuuteen muutostilanteissa paranee, ja muutostarpeita siedetään etenkin, kun ne tukevat yhteisiä tavoitteita. Toimitusverkon toimivuuden varmistaminen paitsi parantaa osaprosessien hallintaa myös torjuu siten useita hyvän asiakkuuden uhkatekijöitä.

7.3 SOPIMUSKOKONAISUUDEN KEHITTÄMINEN

KEHITTÄMISEN TAVOITTEENA ON SELKEYTTÄÄ VASTUUNJAKOA,
VÄHENTÄÄ ENNAKOIVASTI ERIMIELISYYKSIÄ SEKÄ TUKEA
UUSIEN YHTEISTYÖMUOTOJEN SYNTYMISTÄ ALALLE.

Suositus 4.

Luodaan ennakoiva ja toimintatapoja kehittävä sopimustekniikka

Koko rakennusprosessin hallintaa tukevien sopimusten kehittäminen ja käyttöönotto

Rakennushanke sisältää tyypillisesti suuren määrän sopimuksia useiden eri osapuolten kesken. Tästä aiheutuu uhka, että erilliset sopimukset eivät tue yhdessä rakennushanketta kokonaisuutena, vaan kussakin sopimuksessa optimoidaan kyseisen suorituksen osuus. Sopi-

musjärjestelmässä on tästä syystä keskityttävä kokonaisuuden tarkasteluun osaoptimoinnin sijasta, mikä merkitsee lopputuloksen kannalta oleellisten seikkojen tunnistamista ja niiden painottamista päätöksenteossa ja sopimuskokonaisuudessa.

Lähtökohtana sopimuksille ovat rakennusurakan yleiset sopimusehdot ja niihin perustuvat hanke- ja toteutusmuotokohtaiset sovellukset. Kunkin sopimuksen yhteydessä on tarkastettava sen liityntäpinnat hankkeen kokonaisuuteen ja tunnistettava sen merkitys lopputuloksen kannalta. Erityisesti pääsopimuksen sekä aliorakka- ja hankintasopimusten keskinäinen yhteensopivuus pitää varmistaa nykyistä paremmin. Keskeisinä työvälineinä ovat sopimusjohtaminen sekä sopimuskatselmukset. Ilman monimutkaisen sopimuskokonaisuuden kunnollista kokonaishallintaa lisääntyvät riskit keskittymisestä kokonaisuuden kannalta epäolennaisiin asioihin, jolloin myös uhka hankkeen aika-, kustannus- ja laatuavoitteiden toteutumattomuudelle lisääntyy.

Hyvä sopimuskokonaisuus paitsi vähentää riitatilanteiden syntymistä ennakolta myös tukee osapuolten välistä vuorovaikutusta ja toimintatapojen kehittämistä hankkeen aikana. Sopimuskokonaisuutta on kehitettävä kannustavaksi ja vastakkainasettelua vähentäväksi siten, että se auttaa osapuolia yhteiseen tavoitteeseen pääsemisessä.

Hankeprosessin hallinnan parantaminen sopimusten ennakoivuutta ja toimintatapoja kehittämällä tukee useita asiakkuuden menestystekijöitä. Se varmistaa, että osapuolten roolit ja tehtäväjako ovat selkeästi määriteltyjä ja sopimukset kattavat kaikki hankkeen tehtävät. Kokonaisvaltainen hankeprosessin hallinta selkeyttää vastuita ja valtuuksia, joten niiden määrittely ja yksiselitteinen tiedostaminen helpottuu. Kokonaisuutta tukevat sopimukset myös vähentävät sopimusten monimutkaisuutta. Näiden hyvän asiakkuuden muodostumisen uhkatekijöiden lisäksi koko hankeprosessin hallintaa tukevat sopimukset harmonisoivat osapuolten odotuksia tuote- ja prosessituloksista ja konkretisoivat heidän käsityksiään sovitusta.

Pelissäntöjen selkiyttäminen uusia toteutusmuotoja käytettäessä

Uusiksi toteutusmuodoiksi kutsutut projektinjohtomallit ja suunnittelua sisältävät toteutusmuodot poikkeavat muun muassa osapuolten vastuusuhteiden osalta huomattavasti perinteisemmin käytetyistä muista toteutusmuodoista. Lisäksi uusista toteutusmuodoista on käytössä lukuisia erilaisia sovelluksia, minkä vuoksi samat sopimusasiakirjamallit eivät tue toimintaa riittävän hyvin kaikissa tilanteissa. Uusia toteutusmuotoja käytetään kuitenkin runsaasti, joten sopimuskäytäntöjen ja -mallien tarve on ilmeinen. Uusien toimintatapojen käyttöönoton helpottamiseksi on kehitettävä rakennushankkeen osapuolten välisiä pelissäntöjä tukemaan nykyisiä paremmin näiden uusien toteutusmuotojen (projektinjohtomallit ja suunnittelua sisältävät toteutusmuodot) käyttöönottoa ja varmistettava rakennusurakan yleisten sopimusehtojen (YSE 1998) yhteensopivuus näihin malleihin.

Rakennusurakan yleiset sopimusehdot (YSE 1998) ja niihin perustuvat sopimusmallit eivät tue riittävästi käytettäviä uusia toteutusmuotoja. Käytettäviin toteutusmuotoihin nähden puutteelliset tai vanhentuneet sopimusasiakirjamallit aiheuttavat epäselvyyksiä sekä lisäävät riskiä oleellisten sovittavien asioiden unohtumisesta. Hankekohtaisesti tehtävät räätälöinnit edellyttävät sopimusosapuolilta vahvaa ammattitaitoa sekä huolellisuutta. Niiden puuttuminen johtaa helposti sopimusrakenteisiin jotka sisältävät potentiaalisia uhkia erimielisyyksille.

Uusia toteutusmuotoja on kehitetty nimenomaan asiakkuuden parantamisen näkökulmasta. Hyvän asiakkuuden muodostuminen kuitenkin vaarantuu, jos sopimuskokonaisuus ja valittu toteutusmuoto eivät sovi yhteen. Uusien toteutusmuotojen käyttöönottoa tukevien pelisääntöjen ja sopimusten kehittäminen ehkäisee epäselvyyksiä tehtävänjako-, alustus- ja vastuusuhteissa ja korjaa nykytilassa sopimuksissa havaittuja puutteellisuuksia ja epätasällisyyksia.

Riskienhallinnan parantaminen

Rakennushankkeen toteuttamisessa keskeisessä asemassa on riskien hallinta. Sekä rakentamisen projektiluonteisuus että monimuotoinen osapuolten muodostama toimijaverkosto lisäävät mahdollisuuksia erilaisten riskien syntymiseen ja toteutumiseen hankkeen aikana. Riskien hallinnassa on oleellista niiden tunnistaminen ennakolta sekä varautuminen suunnitelmallisesti niiden toteutumiseen ja hallitsemiseen. Riskit kohdistuvat sekä tekniisiin ratkaisuihin että prosessin toteuttamiseen. Myös osapuolten erilaiset tuoteodotukset ja prosessituloksiin kohdistuvat odotukset muodostavat riskimahdollisuuden.

Lähtökohtana riskien hallinnalle on, että tarjouspyynnön kaupallisiin asiakirjoihin on perehdytty riittävästi ennen tarjouksen antamista ja sopimuksen tekemistä, jotta ongelmakohdat ja riskit olisi tunnistettuina riittävän varhaisessa vaiheessa. Riskien hallintaa voidaan parantaa merkittävästi sopimusteknisin keinoin. Sopimuksilla pitää määrittää selkeästi kaikkien hankkeen osapuolten vastuusuhteet ja velvollisuudet. Tämä tieto on myös oltava kaikkien osapuolten käytössä, jotta välttyttäisiin epäselvyyksiltä. Sopimusriskien hallinta edellyttää asiakirjojen pätevyysjärjestyksen määrittelemistä hankkeen lähtökohtien mukaisesti, urakkaohjelman mahdollisesti sisältämien riskien analysoimista, urakkarajaliitteiden riskianalyysiä sekä teknisten riskien ja mahdollisuuksien arvioimista. Puutteellisista lähtötiedoista tai keskeneräisistä suunnitelmista aiheutuvien riskien hallintaa voidaan parantaa vaiheittain tarkentuvalla suunnittelulla. Tämä asettaa vaatimuksia aikataulun hallinnalle, mutta vähentää esimerkiksi kohtuuttomien kustannusvarausten määrää.

Jos riski rakennushankkeen toteutuksen aikana näyttää realisoituvan, voidaan osapuolten avoimella ja ennakoivalla yhteistyöllä vaikuttaa sen haitallisten vaikutusten laajuuteen.

Riskien toteutumista voidaan torjua myös ennakoivan, positiivisena ymmärretyn reklamaatiomenettelyn avulla.

Riskinhallinnalla on merkittävästi vaikutusta hyvän asiakkuuden muodostumiselle. Riskien hyvä hallinta tukee osaltaan osaprosessien yhteensovittamisen kannalta tärkeän vaiheittain tarkentuvan suunnittelun käyttöönottoa. Muutostilanteisiin liittyvä riskinhallinta on edellytyksenä hankkeen joustavalle toteutukselle, joka on tärkeää hyvän asiakkuuden syntymisen kannalta.

Suositus 5.

Kehitetään osapuolten yhteistyötä tukeva ja aktivoiva sopimustekniikka

Sopimusjohtamisen täysimääräinen hyödyntäminen

Yhteistyön hallintaa voidaan parantaa myös sopimusjohtamisella, jossa sopimusehtojen lisäksi osapuolten väliselle vuorovaikutukselle on tunnusomaista yhteistyö ja muutostilanteiden hallinta. Keskeistä on kannustaa hankkeen osapuolia vuorovaikutukseen ja keskusteluun myös negatiivisista asioista virheiden korjaamiseksi mahdollisimman aikaisin.

Sopimusjohtamisessa yhdistetään määrämuotoiset sopimukset ja niissä olevat sopimusehdot, osapuolten välisestä yhteistyöstä sovitut menettelytavat sekä muutostilanteiden hallinnasta sovitut menettelytavat. Sopimusjohtaminen edellyttää vakiomuotoisten sopimusten käyttämistä. Vakiomuotoisia sopimuksia täydennetään kohdekohtaisella urakkaohjelmalla. Urakkaohjelman mukainen toiminta puolestaan varmistetaan osapuolten kesken sovitujen yhteistyömenettelyiden avulla, joihin liittyvät yhteisesti sovitut aikataulut, laatusuunnitelmat, laadunvarmistussuunnitelmat ja viestintäsuunnitelma. Näiden asioiden järjestelmällisellä yhteen kytkemisellä voidaan edistää osapuolten yhteistyöhakuista toimintaa hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Erityisesti sopimusjohtamisella saavutetaan hyötyjä ali- ja osaurakoiden hallinnassa, kun niiden tilaajan on saatava useat osapuolet toimimaan yhteistyössä kokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä edellyttää hankintojen kokonaisuunnittelua ja huolellisesti tehtyjä aliurakkasopimuksia. Sopimusjohtamisella voidaan luoda hankkeeseen yhteiset kaikkien osapuolten tuntemat menettelyt aikataulujen yhteensovittamiseen, eri osapuolten työsuoritusten sisältöjen määrittämiseen, laadunvarmistukseen ja järjestelmälliseen havaittuihin poikkeamiin puuttumiseen sekä tarvittavien dokumenttien tuottamiseen. Sopimusjohtaminen luo myös puitteet positiivisten reklamaatioiden käytölle.

Sopimusjohtamisella tuetaan hyvän asiakkuuden muodostumista parantamalla vuorovaikutusta sopimusteknisin keinoin. Se tukee osaprosessien yhteensovittamista ja yhteistyötä osapuolten pyrkimässä toteuttamaan yhdessä sovitut tavoitteet. Vastaavasti se parantaa joustavuutta ja yhteistyötä muutos- ja ongelmatilanteissa sekä helpottaa puutteiden ja virheiden käsittelemistä heti niiden tultua ilmi. Tämä edesauttaa myös osapuolten avointa vuorovaikutusta.

Sopimuskatselmusten kehittäminen ja järjestelmällinen käyttöönotto

Osapuolten kesken yhteinen käsitys sopimusten sisällöstä ja niissä sovitun täytäntöönpanosta varmistetaan tyypillisesti sopimuskatselmuksella. Sopimuskatselmuksia koetaan kuitenkin monesti pakollisiksi muodollisuuksiksi, joihin uhrataan mahdollisimman vähän resursseja. Katselmuksia ovat kuitenkin konkreettinen keino vahvistaa yhteistyötä, ja sopimuskatselmuskäytäntöjen kehittäminen on sen vuoksi tärkeä sopimusmenettelyihin liittyvä vuorovaikutuksen parannuskeino. Sopimuskatselmuksilla varmistetaan, että osapuolet ymmärtävät asiakkaan tarpeet ja hankkeen tavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi sovitut vastuut ja valtuudet samalla tavalla.

Riittävän laajalla kummankin sopimusosapuolen velvoitteiden, vastuiden ja valtuuksien sekä keskinäisen tiedonvaihdon ja poikkeamien käsittelymenettelyiden läpikäymisellä edistetään osapuolten selkeää roolijakoa ja torjutaan epäselvästä vastuunjaosta aiheutuvia erimielisyyksiä. Liittämällä sopimuskatselmukseen myös muiden kyseiseen työhön vaikuttavien sopimusten käsittely voidaan varmistaa, ettei eri sopimusten väliin jää ei-kenenkään vastuulla olevia tehtäviä.

Sopimuskatselmuksia toimivat osaltaan keskeisenä menettelynä tilaajan tarpeiden siirtämisessä työn toteuttajalle. Sen vuoksi niihin panostaminen ja riittävän laaja asioiden käsittely varmistaa osapuolten yhteisen käsityksen syntyminen hankkeen tavoitteista edistään asiakassuhteen onnistumista.

Sopimuskatselmusmenettelyn kehittämisellä voidaan varmistaa, että pelisäännöistä on ennen sopimusten laatimista sovittu osapuolten kesken ja pelisäännöt samoin kuin tuote- ja prosessiodotukset ovat osapuolten hyväksymät ja ymmärtämät. Sopimuskatselmuksilla voidaan myös vähentää uhkaa, että sopimukset eivät tue asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden toteuttamista.

7.4 YHTEISTYÖMENETTELYIDEN JA TIEDONVAIHDON KEHITTÄMINEN

KEHITTÄMISEN TAVOITTEENA ON TILAAJAN JA KÄYTTÄJÄN ODOTUSTEN
VÄLITTYMISEN VARMISTAMINEN SEKÄ HANKKEEN OSAPUOLTEN VÄLISEN
LUOTTAMUKSEN VAHVISTAMINEN.

Suositus 6.

Kehitetään perinteisiä yhteistyömenettelyitä täydentäviä epävirallisia vuorovaikutuskäytäntöjä

Vuorovaikutuksen kehittäminen henkilötasolla

Koska luottamus korostuu etenkin henkilöiden välisessä toiminnassa ja suhteissa, on onnistuminen henkilövalinnoissa keskeisessä asemassa vuorovaikutuksen onnistumisessa. Henkilökohtaiseen luottamukseen vaikuttavat henkilöiden yhteistyötaidot ja aiemmat kokemukset heidän toiminnastaan. Yksilöiden välistä vuorovaikutusta tarvitaan organisaation eri tasoilla, mutta etenkin operatiivisessa toiminnassa luottamus henkilöihin on organisaatiotason luottamusta tärkeämpää. Erityisen tärkeää onkin varmistaa henkilökohtaisiin suoriin ja jatkuviin henkilösuhteisiin perustuvien vuorovaikutussuhteiden muodostuminen organisaatioiden kaikilla tasoilla.

Avoin kommunikointi on tyypillinen kanssakäymisen muoto henkilökohtaisissa suorissa kontakteissa. Hankkeen koko toteuttamisen kestävä asiakasvastuusuhteet ovat luottamuksen perusta, ja henkilötason kontaktien jatkuvuus hankkeesta toiseen lujittaa luottamusta erityisesti.

Luottamuksen muodostumisessa tärkein seikka henkilötason vuorovaikutuksessa onnistumisen ohella on yhteisen päämäärän muodostaminen ja sitoutuminen tämän päämäärän saavuttamiseen. Tavoitteiden pitää olla tarkoituksenmukaisia asiakastarpeiden näkökulmasta siten, että ne täyttävät sekä tilaajan mutta etenkin tämän asiakkaiden tarpeet. Osapuolten pitää ymmärtää tavoitteet samalla tavalla ja kokea ne alusta alkaen realistisiksi ja mielekkäiksi. Vain tällä tavalla osapuolet sitoutuvat vahvasti yhteiseen päämäärään. Selkeät tavoitteet myös vähentävät muutosten tarvetta toteutusvaiheessa. Tiedonvaihdossa pitää kiinnittää erityistä huomiota yhteisistä realistisista tavoitteista sopimiseen ja niiden toteutumisen seurantaan myös mahdolliset riskit ja virheet tunnistuen. Yhteinen tavoitease-

tanta voi pitkäkestoissa asiakassuhteissa ulottua hankkeen päämääristä myös osapuolten liiketoiminnan kehittämiseen.

Vuorovaikutuksen parantaminen etenkin henkilötasolla tukee useita asiakkuuden menestystekijöitä. Se parantaa etenkin osapuolten välistä luottamusta, mutta edistää myös tiedon jakamista ymmärrettävässä muodossa ja avointa, jatkuvaa tiedonvaihtoa osapuolten välillä. Henkilötason verkostojen syntyminen lisää jatkuvuutta ja yhdessä luottamuksellisen liikesuhteen kanssa mahdollistaa molemminpuolisen osallistumisen liikesuhteen kehittämiseen. Yhteensopivat henkilökemiat ja niihin tukeutuva avoin henkilötason vuorovaikutus vähentää negatiivisten asioiden peittelyä, parantaa realistista ja yhteistä ongelmanratkaisukykyä ja poistaa siten merkittäviä uhkatekijöitä hyvän asiakkuuden muodostumisessa.

Palautejärjestelmien kehittäminen

Jotta urakoitsija voisi jatkuvasti parantaa toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi ja kehittää asiakkuuksiaan, tarvitsee urakoitsija järjestelmällisesti tietoa asiakkaidensa tyytyväisyydestä. Tämä on erityisen arvokasta pyrittäessä säilyttämään asiakassuhde projektin jälkeenkin ja jatkamaan sitä uusissa rakennushankkeissa. Palautetta tarvitaan sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Etenkin pian virheen tai puutteen havaitsemisesta annetut reklamaatiot ovat arvokkaita, sillä ne mahdollistavat korjaavien toimenpiteiden toteuttamisen sekä kohdekohtaisesti että yleisemmin toimintatavoissa. Asiakaspalautteen systemaattinen kerääminen hankkeen edetessä sen solmupisteissä antaa tietoa urakoitsijan onnistumisesta asiakkuussuhteen hoidossa hankkeen eri vaiheissa.

Vaikka palautetta tarvitaan jatkuvasti, on kuitenkin varottava väsyttämästä tilaajaa jatkuvilla palautepyynnöillä. Palautejärjestelmän on siksi hyvä olla jatkuvasti elävä siten, että se pureutuu ensisijaisesti ongelma-alueisiin. Pelkän kokonaistyytyväisyyden sijasta on sen vuoksi tarpeen selvittää tyytyväisyys osa-alueittain ja pyrittävä tunnistamaan mahdollisen tyytymättömyyden syyt oikeiden korjaavien toimenpiteiden toteuttamiseksi. Palautepyyntö kohdistetaan niihin osa-alueisiin, joissa kulloinkin on ollut parantamistarvetta. Asiakkaita ei vaivata pyytämällä jatkuvasti palautetta osa-alueista, joihin he ovat olleet tyytyväisiä.

Asiakaspalautteen järjestelmällinen kysyminen parantaa systemaattista tiedonkulkua ja tilaajan vaikutusmahdollisuuksia hankkeen ohjaukseen. Tilajat kokevat tämän merkittäväksi asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Urakoitsijalla on myös mahdollisuus saada palautteen muodossa tietoa epäonnistumisista, jotka korjaamattomina saattaisivat uhata asiakkuutta.

Suositus 7.

Kehitetään tiedonvaihtoa palvelemaan prosessinhallintaa

Systemaattisen raportoinnin kehittäminen paremmin ennakoivaksi

Nykyisten raportointimenettelyiden laatua parantamalla voidaan saavuttaa hyötyjä kokonaisprosessin ohjattavuudessa. Systemaattinen raportointi vaatii kehittämistä etenkin nykyistä enemmän tulevaisuutta ja toteutuneiden asioiden vaikutuksia ennakoivaan suuntaan. Tyypillinen urakoitsijan suorittama tietyn ajanhetken tilannetta kuvaava raportointi välittää kyllä tiedon menneestä ja nykyhetkestä, mutta tilaaja tai muut raportoinnin hyödyntäjät eivät välttämättä pysty tekemään johtopäätöksiä siitä, miten toteutumat vaikuttavat hankkeen etenemiseen ja lopputulokseen. Tilaajia kiinnostavat erityisesti raportointihetken tilanteen vaikutukset hankkeen ajalliseen valmistumiseen, kustannuksiin sekä lopputulokseen. Ennakoivuus lisää tiedon käyttökelpoisuutta ohjauspäätösten perustana.

Raportointia pitää kehittää myös nykyistä enemmän molemminpuoliseksi ja vuorovaikutteiseksi. Erityisesti suunnittelijoiden raportointimenettelyt kaipaavat kehittämistä, mutta myös tilaajien tulisi raportoida omalta osaltaan hankkeeseen liittyvien asioiden kulusta. Näin saadaan edistettyä kaikkien osapuolten kesken avointa vuorovaikutusta ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista sekä niiden saavuttamista.

Tiedonkulun systematiikan lisäksi myös välitettävän tiedon sisältö on tärkeää. Tiedon on oltava käyttökelpoista sen saajan ja hyödyntäjän näkökulmasta. Tärkeänä käyttökelpoisuuden kriteerinä on edellä mainitun ennakoivuuden lisäksi tiedon konkreettisuus. Tämä tulee esille erityisesti negatiivisten asioiden osalta, jolloin helposti peitellään epämieluisaa tietoa. Negatiivisten asioiden välitön, avoin ja ymmärrettävässä muodossa tapahtuva raportointi sekä niiden seurannaisvaikutusten esittäminen ovat systemaattisen raportoinnin perusedellytyksiä.

Eräänä ratkaisuna systemaattisen ja ennakoivan raportoinnin toteuttamiselle on hankkeen kaikkien osapuolten päätöksentekoa tukevan informaatioteknologiaan nojautuvan raportointisystematiikan kehittäminen. Sen avulla voidaan siirtyä tiedon varastoinnista sen aktiiviseen hyväksikäyttöön päätöksenteon tukena. Keskeisenä mahdollisuutena on tuotemallitekniikan nykyistä tehokkaampi hyödyntäminen.

Ennakoiva ja osapuolten välillä kaikkiin suuntiin hyvin toimiva tiedonvaihto auttaa osaprosessien yhteensovittamisessa. Hyödyntäjän näkökulmasta oikeaa tietoa välittävä systemaattinen tiedonvaihto tukee osaltaan osapuolten välisen luottamuksen rakentamista ja edesauttaa vuorovaikutusta, jota tarvitaan molemminpuolisen liikesuhteen kehittämiseksi.

Varmistetaan tiedonkulun oikea-aikaisuus sekä tiedon käyttökelpoisuus tiedon saajan näkökulmasta

Vuorovaikutuksessa onnistuminen on erityisen tärkeää hankkeen alussa, jolloin asiakas-tarpeiden pitää välittyä palvelun tarjoajille ja hankkeen tavoitteet on muodostettava niin, että osapuolet voivat niihin sitoutua. Tiedonvaihtoa tarvitaan kuitenkin läpi koko hankkeen, ja se korostuu tilanteissa, jolloin suunnitelmista poiketaan toteutusratkaisujen, kustannusten tai aikataulun osalta. Kun informoinnin laadusta ja ajoituksesta sovitaan selvästi hankkeen alussa, säilyttää tilaaja toivomansa jatkuvan tuntuman hankkeen etenemiseen. Tilaaja voi luottaa saavansa relevantin tiedon oikea-aikaisesti, mikä antaa työrauhan toteuttajille. Tiedonkulun varmistamiseksi sovitaan osapuolten kesken hankkeen aloituskokouksessa tiedonvaihdon peruslinjauksista, jotka tukevat riittävää sekä oikeasisältöistä ja -aikaista tiedonvaihtoa avoimen ja systemaattisen tiedonvaihdon keinoin.

Avoin ja systemaattinen, ennalta sovittu kommunikointi ovat toisiaan täydentäviä tiedonvälityksen muotoja, joille kummallekin on tarvetta. Etukäteen on mahdollista tunnistaa hankkeen solmupisteet ja ajankohdat, jolloin tehdään merkittäviä päätöksiä, ja sopia niihin tarkoituksenmukaiset kokous- ja raportointimenettelyt. Sovitut raportointikäytännöt vähentävät tilaajan epävarmuutta hankkeen etenemisestä. Myös urakoitsija hyötyy säännönmukaisesta raportoinnista, koska se mahdollistaa tiedon keruun ja dokumentoinnin suunnittelun ja tuotteistamisen. Ennalta sovitut kokoukset täydentävät henkilötasolla tapahtuvaa avointa kommunikointia. Kehitetään järjestelmällinen ja sopimuksiin nojautuva kokous- ja raportointikäytäntö hankkeen eri vaiheisiin. Tärkeimmät kokoukset pidetään määrämuktoisina siten, että osallistujat, kokousten sisältö ja kokoustiheys on osapuolten kesken yhdessä määriteltä.

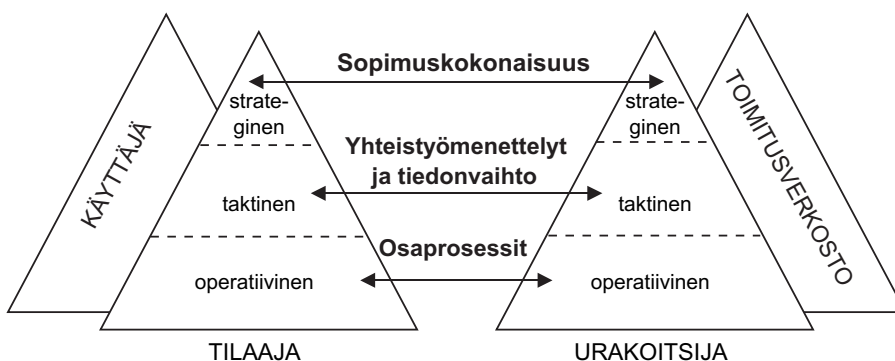
Tiedonkulku on hyvää, kun tarvittava tieto on oikea-aikaisesti sitä tarvitsevien käytettävissä. Tarvittavan tiedon laatu ja määrä ovat erilaisia eri organisaatiotasolla, mikä on otettava vuorovaikutusta suunniteltaessa huomioon. Tiedonkulun varmistaminen kaikkien rakennushankkeen osapuolten välillä on oleellisen tärkeää etenkin loppuasiakkaiden odotusten tunnistamiseksi ja ymmärtämiseksi. Hyvä tiedonkulku tukee myös hyvän asiakkuuden muodostumiseen edellytyksiä. Se parantaa osaltaan osapuolten välistä luottamusta ja yhteisiä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista hankkeen ratkaisuihin.

Parannustoimenpiteet kohdistuvat kokonaisvaltaisesti rakennushankkeen kaikille tasoille eli sekä strategiselle, taktiselle että operatiiviselle tasolle, joskin kullekin tasolle on määriteltävissä keskeisin toimenpidealue (kuva 19). Parantamalla toimintatapoja mahdollisimman laaja-alaisesti voidaan saavuttaa merkittävä muutos hyvän asiakkuuden edellytysten muodostumisessa. Vaikka toimenpiteet on mahdollista ottaa käyttöön toisistaan riippumattomasti, on niillä monessa tapauksessa vaikutusta samoihin asiakkuuden menestys- tai uhkatekijöihin ja siten toisiaan tukeva vaikutus.

Strategisella tasolla sovitaan hankkeen toteutuksen puitteet ja kiinnitetään yhteistyömuotojen pääpiirteet sopimuksin. Sopimuskokonaisuuden parantamisella on mahdollista vaikuttaa etenkin hankkeen kokonaisvaltaiseen hallintaan ja pelisääntöjen luomiseen osapuolten välillä. Sopimuksilla selkeytetään rooleja ja tehtäviä paitsi tilaajan ja palvelun tarjoajien välillä myös palvelun tarjoajien kesken.

Taktisella tasolla korostuu yhteistyömenettelyiden ja tiedonvaihdon merkitys sekä käyttäjän tarpeiden välittämisessä että tilaajan ja hankkeen toteuttajien välisen luottamuksen rakentamisessa. Tiedonvaihdon parantuminen parantaa hankkeen kaikkien osapuolten osallistuvuutta ja vaikutusmahdollisuuksia rakennushankkeelle tyypillisessä moniulotteisessa asiakkuuskentässä.

Hankkeen operatiivisella tasolla korostuu osaprosessien ohjaus ja yhteensovittaminen. Osaprosessit ovat erilaisia rakennushankkeen eri toteutusmuodoissa ja toteutusmuoto määrittelee osaprosessien yhteensovittamistavan. Osaprosessien hallinnan ja yhteensovittamisen parantaminen edesauttaa hankkeen aika-, kustannus sekä lopputuotteen että prosessin laatutavoitteiden saavuttamista varmistamalla hankkeen toteutuksen sujuvuuden.



Kuva 19. Kehittämistoimenpiteiden kohdistumisen pääpaino eri organisaatiotasoin.

Taulukko 12. Toimenpidesuosituksen ensisijainen kohdistuminen rakennushankkeen asiakkuuden menestystekijöiden vahvistamiseksi ja uhkatekijöiden torjumiseksi.

Rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät tämän tutkimuksen perusteella	Toimenpidesuositukset						
	Osaprosessit			Sopimukset		Yhteistyömenettelyt ja tiedonvaihto	
	1	2	3	4	5	6	7
Avoin kommunikaatio					x	x	
Systemaattinen tiedonvaihto						x	x
Yhteinen ongelmanratkaisu ja kyky saavuttaa asetetut tavoitteet			x		x	x	
Osapuolten välinen luottamus Joustavuus muutostilanteissa	x	x	x	x		x	x
Molemminpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen						x	x
Tiedon huono hyödynnettävyys	x	x	x				x
Osapuolilla erilaiset tuote- ja prosessitulosten odotukset	x			x	x		x
Heikko osaprosessien hallinta	x	x		x	x		
Epäselvät tai puutteelliset vastuut ja valtuudet				x	x		

Kukin esitetty toimenpidesuositus kohdistuu usean rakennushankkeen asiakkuuden menestystekijän vahvistamiseen ja uhkatekijän torjumiseen (taulukko 12). Suositukset muodostavat samalla yhtenäisen kokonaisuuden, joka kattaa sekä tuote- että prosessinäkökulman ja asiakkuuden moniulotteisuuden horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Toisiaan tukevilla kehittämistoimenpiteillä saavutetaan parempi vaikuttavuus ja paremmat edellytykset hankkeen kokonaisprosessin kehittymiselle kuin irrallisilla parannuksilla.

8. TULOSTEN ARVIOINTI

8.1 YHTEYS AIEMPIIN TUTKIMUKSIIN

8.1.1 Yhtäläisyydet ja erot asiakkuuden menestystekijöissä rakennusalan ja muiden teollisuudenalojen välillä

Hyvän asiakkuuden ja asiakaslähtöisyyden merkitystä tuotteiden tai palvelujen tarjoajien liiketoiminnalle on selvitetty laajasti muilla teollisuudenaloilla. Rakennushankkeen asiakkuus ja liiketoiminta rakennusosalalla kuitenkin poikkeavat toiminnasta monilla muilla toimialoilla etenkin rakentamiselle tyypillisen projektiluonteisuuden vuoksi. Jokainen rakennushanke on erillinen ja erilainen projekti, ja osapuolet ja kohteen vaatimukset vaihtuvat hankekohtaisesti. Tuotteiden ja prosessitulosten ainutkertaisuus lisäävät asiakkuudenhallinnan haasteellisuutta. Asiakkuudenhallinnassa ja asiakkuuden menestystekijöissä on kuitenkin myös yhtäläisyyksiä rakennusalan ja useiden muiden teollisuudenalojen kesken. Hyvällä asiakkuudella on merkitystä liikesuhteen pitkäkestoisuudelle ja kannattavuudelle toimialarajojen ylimenevästi.

Ellram on tutkinut (Ellram 1995) eri teollisuudenaloilla palveluiden toimittaja- ja asiakasyritysten kumppanuuden menestys- ja uhkatekijöitä. Lähes sadan ”yritysparin” aineistoon perustuvan tutkimuksen tuloksena tärkeimmiksi kumppanuuden menestystekijöiksi esitetään:

- vuorovaikutteinen informaatio
- yritysjohton sitoutuminen
- yhteiset tavoitteet
- toimittajan kyky tuottaa lisäarvoa
- kattava laadunhallinta

ja uhkatekijöiksi:

- huono tiedonvälitys
- yritysjohton sitoutumisen puute
- luottamuksen puute
- yhteistyöltä puuttuu strateginen tavoite
- yhteisten tavoitteiden puute.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhdensuuntaisia Ellramin tuloksiin verrattuna. Palvelun merkitys on siten merkittävä myös rakentamisessa. Tiedonvälityksen ja yhteisten tavoitteiden sekä sitoutumisen ja lisäarvon tuottamisen tärkeys sekä luottamuksen merkitys tulivat esille myös haastatteluissa ja workshoppeissa. Sen sijaan osaprosessien hallintaan tai epäselviin vastuisiin liittyviä menestys- ja uhkatekijöitä ei Ellramin tutkimuksessa ollut tärkeimpien joukossa.

Pitkäaikaisen asiakassuhteen luominen vaatii palvelun tai tuotteen tarjoajalta toimialasta sekä tuotteen tai palvelun laadusta riippumatta erityistä asiakkaan huomioon ottamista (Heightchew 1999) ja toimenpiteitä useissa asioissa, jotka ovat samoja kuin tässä tutkimuksessa rakennushankkeen asiakkuuden menestystekijöiksi osoittautuneet. Tällaisia ovat Heightchewn mukaan:

- asiakastarpeen ymmärtäminen ja tyydyttäminen kulloinkin käynnissä olevassa kohteessa
- luottamuksen synnyttäminen, jotta asiakas tuntee varmuutta, että hänen tarpeensa ymmärretään ja täytetään
- rehellisyys ja lupauksen realistisuus, jotta annetut lupaukset aikataulusta, kustannuksista ja lopputuloksen laadusta pystytään myös pitämään
- vuorovaikutuksen avoimuus ja aito kiinnostus asiakkaan mielipiteitä kohtaan
- henkilökohtaisten kontaktien luominen
- jatkuvan kommunikaatioyhteyden varmistaminen.

Myös Ellinger ja muut (Ellinger et al. 1999) pitää kommunikaation merkitystä suurena hyvän asiakkuuden muodostamiselle. Vuorovaikutus koostuu hänen mukaansa useista toisiaan tukevista osatekijöistä. Näitä ovat säännölliset asiakastapaamiset ja määrämuotoiset projektikokoukset, jatkuva palautteen kerääminen ja toiminnan parantaminen sen perusteella sekä henkilökohtaiset kontaktit myös organisaatioiden strategisilla tasoilla. Ellingerin tutkimuksessa on siten tullut esille sekä avoimen että systemaattisen tiedonvaihdon ja vuorovaikutuksen rooli. Tässä seikassa on selkeä yhteneväisyys rakennusalan kanssa. Vuorovaikutuksen merkitys korostui tämän tutkimuksen tulosten perusteella myös rakennushankkeessa, koska asiakasviestinnällä on mahdollisuus vaikuttaa myönteisesti useiden asiakkuuden menestystekijöiden toteutumiseen ja toisaalta torjua monet uhkatekijöistä.

Ozaki (Ozaki 2002) esittää, että palveluliiketoiminnan kolme tärkeintä asiakkuussuhteen menestystekijää ovat hyvä palvelu, asiakkaan tarpeiden mukaisesti räätälöidyt ratkaisut ja laadukkaat tuotteet sekä hyvä tiedonkulku ja kommunikointi asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Nämä yleisemmin palveluliiketoiminnan menestystekijöiksi tunnistetut seikat sopivat hyvin myös talonrakentamiseen.

Edellä esitetyissä kansainvälisissä tutkimuksissa hyvän asiakkuuden muodostumisen kannalta keskeisiksi menestystekijöiksi nimettiin toimiva osapuolten välinen informaationkulku, luottamus sekä asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja kyky täyttää ne. Sen sijaan lopputuotteen laadunhallinnasta tutkimuksissa oli vähemmän mainintoja. Rakennusalaa käsittelevissä tutkimuksissa (esim. Chan et al. 2002, Chan & Chan 2004) vahvasti korostuneet prosessin hallintaan liittyvät aikataulu- ja kustannusodotukset ja näiden tavoitteiden toteutuminen eivät nousseet muiden teollisuudenalojen osalta juuri lainkaan esille.

8.1.2 Tulosten vertailu aiempiin rakennusalan asiakkuutta koskeviin tutkimuksiin

Tulosten vertailua varten suoritettiin täydentävä kirjallisuushaku, jolla etsittiin rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöitä käsitteleviä julkaisuja (Liite 2).

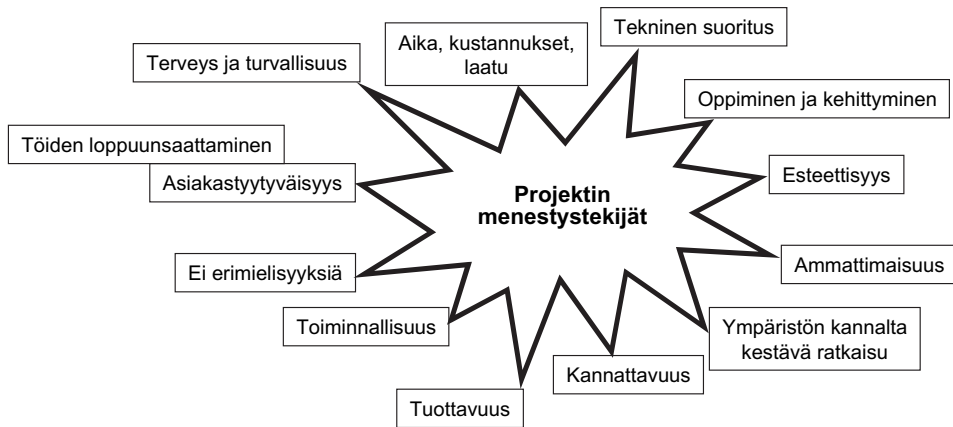
Rakennushankkeen kehittämistä koskevat kansainväliset tutkimukset ja kirjallisuus keskittyvät asiakkuuden sijasta ensisijaisesti kumppanuuden menestystekijöihin. Näissä selvitksissä on pohdittu muun muassa toimitusverkon eri osapuolten välisiä kumppanuussuhteita (esim. Black et al. 2000, Chan et al. 2002, Cheng & Li 2002, Chan et al. 2004, Beach et al. 2005). Kumppanuuden ja asiakkuuden menestystekijät liittyvät osin toisiinsa, ja kumppanuutta koskevien tutkimusten tuloksia voidaan osin hyödyntää myös asiakkuuden menestystekijöitä pohdittaessa. Kansainvälisessä tutkimuksessa näkökulmana on pääasiassa ollut osapuolten välisten kumppanuuden menestystekijöiden tunnistaminen ja vahvistaminen, mutta uhkatekijöitä on selvitetty vain toissijaisesti.

Black ja muut esittää (Black et al. 2000), että kumppanuuden tärkeimpiä menestystekijöitä rakennushankkeessa ovat tärkeysjärjestyksessä:

- molemminpuolinen luottamus
- tehokas vuorovaikutus
- sitoutuminen sekä strategisella että operatiivisella tasolla
- asiakastarpeen perusteellinen ymmärtäminen
- muutosjoustavuus
- sitoutuminen laatutavoitteiden saavuttamiseen
- toiminnan jatkuva parantaminen
- pitkäaikainen tähtäin toiminnan suunnittelussa.

On huomattava, että Blackin mukaan vuorovaikutukseen ja tiedonvaihtoon perustuvat seikat korostuvat ja tekninen osaaminen on kumppanuuden menestystekijöistä vähiten tärkeä.

Chan ja muut toteaa (Chan et al. 2002), että jokaisella rakennusprojektiin osallistujalla on oma näkökulmansa projektin menestystekijöistä, ja kukin osapuoli painottaa menestystekijöitä eri tavalla oman lähtökohtansa ja tarpeittensa mukaisesti. Perinteisesti projektia on pidetty onnistuneena, kun se on toteutettu ajallaan, sovitulla hinnalla ja sovitulla laadulla eli siten, että tuotteisiin ja prosessituloksiin kohdistuvat asiakasodotukset on täytetty. Tämä ei enää kuitenkaan riitä. Teknisen toimivuuden ja muiden konkreettisesti mitattavien prosessiin liittyvien suoritteiden lisäksi palvelun tarjoajan on pystyttävä toteuttamaan myös abstrakteja ja osin pehmeitä menestystekijöitä (kuva 20). Tällaisia ovat muun muassa asiakkuuteen liittyvät seikat kuten asiakastyytyväisyys.



Kuva 20. Projektin menestystekijät Chan et al. mukaan (Chan et al. 2002).

Torp ja muut (Torp et al. 2000) ovat tutkineet asiakkuuden menestystekijöitä rakennus- alalla infrastruktuurin rakentamisessa, etenkin avomerelle rakennettavissa öljynporaukseen liittyvissä kohteissa. Koska talonrakennushankkeiden tapaan myös näissä kohteissa on kyse suurista kertaluonteisista projekteista, on asiakkuuden muodostuminen yhdyskuntarakentamisessa ja talonrakennuskohteissa varsin samanlainen. Torpin mukaan asiakkuuden viisi keskeisintä menestys- ja uhkatekijää tärkeysjärjestyksessä ovat seuraavat:

- kokonaisprojektin organisointi ja hallinta
- vuorovaikutusstrategia
- projektin suunnittelu ja ohjaus
- toimintaympäristön vakaus
- omistajaohjaus.

Torpin tutkimuksessa korostunut projektin suunnittelun ja ohjauksen sekä kokonaisprojektin hallinnan merkitys tukee tässä tutkimuksessa tehtyä havaintoa, että kokonaisprosessin ohjaus on keskeisessä asemassa hyvää asiakkuutta uhkaavien tekijöiden torjumisessa asiakastarpeen tyydyttämiseksi ja asiakkaan odottamien tuote- ja prosessitavoitteiden saavuttamiseksi.

Englantilainen Office of Government Commerce (OGC), jonka tehtävänä on auttaa julkisen sektorin tilaajia tehostamaan toimintaansa, esittää rakentamisen eroavan muusta teollisuudesta (OGC 2004). OGC:n mukaan rakennushanke edellyttää tiimityöskentelyn kaltaista vuorovaikutusta, jolle on ominaista lyhytkestoisuus ja useiden palveluntarjoajien muodostaman toimitusverkoston yhteistyö. Menestystekijöiksi asiakkuuden muodostamiselle OGC:n raportissa todetaan seuraavat:

- molemminpuolinen luottamus ja osapuolten liiketoiminnan ymmärrys
- avoimuus
- erinomainen tiedonvälitys.

Tiedonvälityksestä OGC toteaa edelleen, että sen on tapahduttava horisontaalisesti kolmella tasolla, jotka ovat strategisen johdon, liiketoimintajohdon ja operatiivisen johdon tasot. Lisäksi näiden tasojen välinen vertikaalinen jatkuva tiedonvaihto on tärkeää yhteisen näkemyksen muodostamiseksi. Jos vertikaalinen kommunikointi on heikkoa, eri organisaatiotasojen näkökulmien erot voivat peittää osapuolten väliset ongelmat pitkään.

Toimitusverkoston laajuuden vuoksi on rakennushankkeessa kiinnitettävä erityisesti huomiota kunkin toimittajan vastuun ja valtuuksien selkeyteen (OGC 2004). Eri palvelujen toimittajien on työskenneltävä samanaikaisesti ja kokonaisprosessin kannalta siten, että kunkin toimittajan tuote tai palvelu on käytettävissä koko projektin näkökulmasta oikea-aikaisesti. OGC ehdottaa tämän seikan painottamista hankkeen kokonaisohjauksessa ja erityisten ohjausmekanismien pohtimista ja kehittämistä hankkeen kokonaisohjauksen parantamiseksi. Kokonaisprosessin hallinnan ja ohjauksen kehittämisessä tärkeinä nähtiin:

- ylimmän johdon esimerkki: liikesuhteen erinomaisuus strategisella tasolla ja siitä viestiminen organisaatioiden sisällä
- osapuolten molemminpuolinen liiketoiminnan kehittäminen win-win-periaatteella ja hyvistä tuloksista saatavien kannustimien tasapuolinen kohdentaminen
- jäykkien organisaatorakenteiden välttäminen, joskin pitkän tähtäimen strategisten päätösten ja operatiivisen ohjauksen selkeä erottaminen toisistaan on tarpeen
- osapuolten roolien ja tehtävien selkeys kaikille toimijoille
- varhaisen ja vuorovaikutteisen ongelmanratkaisun tukeminen.

OGC:n näkemykset tukevat tässä kirjatutkimuksessa tehtyjä havaintoja rakennushankkeen asiakkuuteen vaikuttavista menestys- ja uhkatekijöistä ja hyvän asiakkuuden muodostumista tukevista keinoista. Kokonaisprosessin hallinnan merkitys ja hankkeen kaikkien toimijoiden sitoutuminen osaprosessien toteuttamisen sijasta kokonaistoimitukseen on keskeisessä asemassa tuote- ja prosessiodotusten täyttämässä.

Eri tutkimuksissa (Atkinson 1999, Lim & Mohammed 1999, Sadeh et al. 2000, Chan & Chan 2004) on vuosien aikana pyritty määrittelemään projektin menestystekijöitä ja päädytty erilaisiin luokitteluihin. Esimerkiksi Sadeh et al. jakaa rakennusprojektin menestystekijät (Sadeh et al. 2000) neljään ulottuvuuteen, jotka ovat:

- suunnitelmien ja sopimuksien tavoitteiden toteuttaminen
- palvelun tarjoajien asiakkaan asiakkaitten hyötyinä ilmenevät hyödyt lopputuotteen käyttäjälle
- hyödyt kehittäville ja toteuttaville organisaatioille
- yhteiskunnalliset hyödyt kansallisen infrastruktuurin vahvistuessa.

Lehtonen (Lehtonen 2004) on esittänyt kiinteistö- ja rakennusalan tutkimuksiin perustuen liikesuhteen menestystekijät ja suhteen päättymiseen johtavat seikat. Koska tilaajan ja palvelun tarjoajien välillä on kyse juuri liikesuhteesta, on näissä tekijöissä yhdenmukaisuutta rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden kanssa. Lehtosen tulokset perustuvat laajaan haastatteluaineistoon sekä perusteelliseen kirjallisuusselvitykseen. Liikesuhteen menestystekijöiden osalta tulokset ovat hyvin samansuuntaisia tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Uusina menestystekijöinä tässä tutkimuksessa nousivat kuitenkin vahvasti esille osapuolten välinen luottamus sekä joustavuus muutostilanteissa. Uhkatekijöiden osalta sen sijaan ainoastaan tiedonkulkuun ja tiedon hyödynnettävyyteen liittyvät tekijät olivat lähellä toisiaan. Lehtosen (Lehtonen 2004) tutkimuksen ja tämän tutkimuksen tulokset tukevat toisiaan siis menestystekijöiden osalta, mutta uhkatekijöiden osalta kiinteistöalan palveluiden ja rakentamisen asiakkuuden uhkatekijät näyttävät olevan erilaisia.

Karvinen (Karvinen 2002) on tutkimuksessaan todennut, että rakennushankkeissa ongelmana on sekä organisaatioiden sisäisen että palvelun toimittajien ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen riittämättömyys. Hänen tutkimuksensa osoitti, että asiakaslähtöisyyttä on syytä käyttää integroivana voimavarana, joka kehittää vuorovaikutuksen muotoja useilla toiminnan tasoilla. Näitä ovat johtajuus, toimintaympäristön muutosten ymmärtäminen, organisaatiokulttuurin kehittäminen asiakastarpeita tyydyttäväksi sekä jatkuva oppiminen ja laadun parantaminen. Myös nyt tehdyssä tutkimuksessa vuorovaikutuksen merkitys on noussut korostuneeseen asemaan sekä teemahaastattelussa että workshoppeissa. Tämä tulos on yhdenmukainen aiemman Karvisen tutkimuksen kanssa.

Kymmenestä tämän tutkimuksen perusteella tärkeimmästä rakennushankkeen menestys- ja uhkatekijästä kahdeksaa sivuttiin jossain muodossa myös aiemmissa rakennusalan asiakkuutta koskevissa tutkimuksissa. Aiemmat tutkimukset ovat painottuneet menestystekijöiden tunnistamiseen, ja niihin verrattuna on tullut esille kaksi merkittävää uutta uhkatekijää. Tiedon huono hyödynnettävyys ja osapuolten erilaiset tuote- ja prosessitulosten odotukset, ovat kokonaan uusia tässä tutkimuksessa esille tulleita seikkoja. Tutkimus tuotti muiden menestys- ja uhkatekijöiden osalta lisää syventävää tietoa erityisesti rakennushankkeen näkökulmasta katsottuna. Lisäksi tulokset laajentavat tietoa syistä miksi rakennushankkeen eri osapuolet kokevat eri asioiden edistävän tai torjuvan hyvää asiakkuutta sekä miten osapuolten vuorovaikutussuhteet niihin vaikuttavat.

Koska tämän tutkimuksen kohteena on asiakkuus toimitilarakentamisessa, eivät yhdyskuntarakentamisen hankkeille tunnusomaiset menestystekijät kuten yhteiskunnalliset hyödyt, toimintaympäristön vakaus tai omistajaohjaus nousseet haastattelussa tai workshoppeissa esille. Haastattelussa ja workshoppeissa keskityttiin niin ikään asiakkuuden onnistumiseen yksittäisissä rakennushankkeissa, joten pitkäaikainen tähtäin toiminnan suunnittelussa ei korostunut.

Taulukko 13. Rakennushankkeen menestys- ja uhkatekijöiden vertailu tämän tutkimuksen ja aiempien tutkimusten välillä.

Rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät tämän tutkimuksen perusteella	Aiemmissä kotimaisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa tunnistettuja rakennushankkeen kumppanuuden ja asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöitä
1. Avoin kommunikaatio	Avoimuus Asiakstarpeen perusteellinen ymmärtäminen
2. Systemaattinen tiedonvaihto	Tehokas vuorovaikutus Erinomainen tiedonvälitys Vuorovaikutusstrategia
3. Yhteinen ongelmanratkaisu ja kyky saavuttaa asetetut tavoitteet	Varhaisen ja vuorovaikutteisen ongelmanratkaisun tukeminen Suunnitelmien ja sopimuksien tavoitteiden toteuttaminen Sitoutuminen laatutavoitteiden saavuttamiseen Toiminnan jatkuva parantaminen Palvelun tarjoajien asiakkaan asiakkaitten hyötyinä ilmenevät hyödyt lopputuotteen käyttäjälle Sitoutuminen sekä strategisella että operatiivisella tasolla
4. Osapuolten välinen luottamus	Molemminpuolinen luottamus ja osapuolten liiketoiminnan ymmärrys
5. Joustavuus muutostilanteissa	Muutosjoustavuus
6. Molemminpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen	Osapuolten molemminpuolinen liiketoiminnan kehittäminen win-win-periaatteella ja hyvistä tuloksista saatavien kannustimien tasapuolinen kohdentaminen Liikesuhteen erinomaisuus strategisella tasolla ja siitä viestiminen organisaatioiden sisällä Hyödyt kehittäville ja toteuttaville organisaatioille
7. Tiedon huono hyödynnettävyys	
8. Osapuolilla erilaiset tuote- ja prosessitulosten odotukset	
9. Heikko osaprosessien hallinta	Kokonaisprojektin organisointi ja hallinta Projektin suunnittelu ja ohjaus Jäykkien organisaatorakenteiden välttäminen, joskin pitkän tähtäimen strategisten päätösten ja operatiivisen ohjauksen selkeä erottaminen toisistaan on tarpeen
10. Epäselvät tai puutteelliset vastuut ja valtuudet	Osapuolten roolien ja tehtävien selkeys kaikille toimijoille

8.2 TUTKIMUKSEN UUTUUSARVO JA VAIKUTTAVUUS

Asiakkuuksien menestystekijöitä ja hyvän asiakkuuden muodostumista ja merkitystä liiketoiminnassa on muilla toimialoilla tutkittu laajemmin kuin rakentamisessa. Esimerkiksi kappaletavarakaupassa havaitut lainalaisuudet eivät kuitenkaan sovellu sellaisinaan rakennusosalalle, jossa jokaisessa hankkeessa tuotetaan erilaisen lopputulos.

Rakennusprojektin menestystekijöistä on kotimaista ja ulkomaista kirjallisuutta, jossa osin sivutaan myös asiakkuuksia. Projektin menestystekijöitä pohdittaessa on päähuomio ollut kuitenkin teknisissä, ns. kovissa seikoissa kuten lopputuotteen tekninen toimivuus. Asiakasviestintään ja kokonaisprosessin sujuvuuteen on kiinnitetty varsin vähän huomiota. Näkökulmana on ollut lisäksi tyypillisesti menestystekijöiden tunnistaminen, ja uhkatekijöitä on selvitetty vain pintapuolisesti. Kuitenkin jonkin uhkatekijän toteutuminen saattaa olla koko hankkeen onnistumisen kannalta ratkaisevassa asemassa.

Tässä tutkimuksessa kohteena ollut tilaajan ja palvelun tarjoajan välistä asiakkuussuhdetta rakennushankkeelle tyypillisessä moniulotteisessa asiakkuuskentässä ei tehdyissä tietohauissa tullut sellaisenaan kirjallisuudesta esille. Rakennusalan tutkimuksissa päähuomio onkin ollut toimitusverkon osapuolten välisissä kumppanuuksissa ja kumppanuuden menestystekijöissä. Pääsääntöisesti edellisten lukujen vertailuissa esitetyssä kirjallisuudessa tarkastellaan rakennusalan liikesuhteen tai rakennushankkeen menestystekijöitä ottamatta tarkemmin kantaa, onko kyse toimitusverkon sisäisistä liikesuhteista vai asiakkuudesta palvelun tarjoajien ja tilaajan tai tilaajan asiakkaitten välillä. Koska rakennushankkeen päätavoitteena on kuitenkin aina rakennuksen loppukäyttäjän tarpeiden tyydyttäminen ja tilaajan ja hänen asiakkaittensa tuote- ja prosessiodotusten täyttäminen, heijastuvat kaikki hankkeen tai sen osien menestystekijät myös palveluntarjoajien ja tilaajan väliseen asiakkuuteen.

Rakennustoiminnan projektiluonteisuuden vuoksi asiakkuuden muodostumiseen vaikuttavat osittain eri tekijät kuin sellaisilla teollisuudenaloilla, joilla tuote on vakioitu. Tästä syystä tämän tutkimuksen lähtökohtana ollut asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden selvittäminen erityisesti rakennushankkeessa on näkökulmana merkityksellinen.

Tutkimuksen uutuusarvona on rakennushankkeessa tilaajan ja urakoitsijan välisen asiakassuhteen tärkeimpien menestys- ja uhkatekijöiden tunnistaminen, joka perustui kokeiden käytännön projekteissa työskennelleiden tilaaja- ja urakoitsijaorganisaatioiden edustajien näkemyksiin. Aiempien tutkimusten tulokset tukivat näitä havaintoja, mutta osa uhkatekijöistä tuli selvästi ilmi vasta nyt tehdyssä tutkimuksessa. Hyvää asiakkuutta tukevista menestys- ja uhkatekijöistä ja niiden vuorovaikutussuhteista saatiin tutkimuksessa myös syventävää tietoa. Teknisten, ”kovien” ja helposti mitattavissa olevien asioiden rin-

nalle nousi tutkimuksen tuloksena erityisen tärkeinä ”pehmeitä” asiakassuhteeseen vaikuttavia tekijöitä, kuten asiakasviestintä ja luottamus osapuolten välillä. ”Pehmeiden” menestys- ja uhkatekijöiden huomioon ottaminen osoittautui vähintäänkin yhtä tärkeäksi kuin perinteisesti totuttuihin ”koviin” asioihin paneutuminen. Menestys- ja uhkatekijöitä tutkittaessa on otettu huomioon rakennushankkeen horisontaalinen ja vertikaalinen moniulotteisuus, mikä näkökulmana on aiempiin tutkimuksiin verrattuna uusi.

Tutkimuksessa uutuusarvona ovat edelleen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden perusteella annetut kehittämissuositukset rakennushankkeen kokonaisprosessin parantamiseksi. Tutkimuksessa on tunnistettu ne keskeiset rakennushankkeen osakokonaisuudet, joihin kehittämistoimenpiteet ensisijaisesti pitää kohdistaa ja annettu näihin liittyvät konkreettiset kehittämissuositukset. Kehittämissuositusten lähtökohtana on uhkatekijöiden torjuminen ja menestystekijöiden vahvistaminen kehittämällä kokonaisprosessia siten, että asiakkaan tuote- ja prosessiodotukset täyttyvät mahdollisimman hyvin. Tämä tukee edelleen hyvän asiakkuuden muodostumista ja edesauttaa pitkäkestoisten asiakassuhteiden ja kannattavan liiketoiminnan luomista. Kehittämistoimenpiteiden pääpaino on organisaatioiden eri tasoilla, ja toimenpiteet kunkin kehittämissuosituksen käytäntöön viemiseksi kohdistuvat eri organisaatiotasolla eri asioihin.

8.3 TOIMENPIDESUOSITUSTEN HYVÄKSYTTÄVYYS JA VAIKUTUKSET ASIAKKUUTEEN

Haastattelujen ja kahden workshop-tilaisuuden tulosten perustella laadittujen kehittämissuosituksen toteuttamiskelpoisuutta ja vaikuttavuutta selvitettiin tilaajien ja palveluntarjoajien edustajille yhdessä pidetyssä kolmannessa workshopissa. Suositusten arvioinnin tavoitteena oli selvittää tehtyjen kehittämis ehdotusten hyväksyttävyyttä sekä tilaajien että palvelun tarjoajien näkökulmasta. Ryhmien keskeisimmiksi priorisoimat kehityssuositukset ja omat kehitysehdotukset sekä tulevaisuuden tutkimuskohteista on esitetty taulukossa 14.

Tilaaajista ja rakennuttajakonsulteista koostuva työryhmä totesi kehittämisen lähtökohtana rakennushankkeen asiakkuuden moniulotteisuuden. Tilaaja on tyytyväinen hankkeeseen ja koko prosessiin vasta, kun käyttäjä on tyytyväinen tuotteeseen. Tilaaja on sitoutunut toimittamaan asiakkaalleen tilat, joilla on käyttäjän odotuksia vastaava toimivuus ja laatu. Toimitusverkoston on pystyttävä vastaamaan tähän tarpeeseen tuote- ja prosessiodotuksia vastaavalla tavalla.

Kokonaisprosessin hallinnassa tilaajat toivat esille lähtökohtana tilaajaorganisaatioiden päätöksenteon, jonka katsottiin olevan määrävävä koko hankeprosessin kannalta. Kokonaisprosessin hallinnassa tavoitteena pitää olla häiriötön tuotantoprosessi. Palvelun tarjoajien

Taulukko 14. Yhteenvedo tilaajien ja urakoitsijoiden esittämistä näkemyksistä toimenpidesuosittelujen hyväksyttävyydestä.

Ryhmä	Tärkeimmät ehdotetuista toimenpidesuosituksista	Muita kehitysehdotuksia	Jatkotutkimustarpeita
Tilaajat	4,5,6 ja 7	Tilojen käyttöönottoprosessin kehittäminen Tilaajan toiminnan kehittäminen käyttäjän ja kohteen toiminnallisten tavoitteiden informoimiseksi koko tuotantohenkilöstölle	Toiminnan kehittäminen takuuajana
Urakoitsijat	1,5,6 ja 7	–	

on pyrittävä tuottamaan tarvittavaa informaatiota tilaajan päätöksenteon pohjaksi ja sopeutumaan tilaajan päätöksentekoprosessin asettamiin reunaehtoihin.

Tilaajat kokivat osaprosessien hallinnan kehittämisessä suunnitteluprosessiin liittyvien haasteiden kohdistuvan urakoitsijavetoiseen suunnitteluun, jossa kehityssuunnaksi toivottiin tavoiteorientoituneisuutta. Tilaajalle katsottiin syntyvän lisäarvoa vasta, kun suunnittelu ei ole tuotantolähtöistä. Myös osaprosessien hallinnan ja paremman yhteensovittamisen yhtenä keinona nähtiin nykyisten, osin jäykkien sopimusmallien kehittäminen. Kehittämisen suuntana pitäisi olla luottamuksen vahvistaminen ja yhteistyöhön tukeminen.

Sopimuskokonaisuuden hallinta koettiin rakennushankkeen toteuttamisen kivijalaksi, joka on perusedellytys onnistumiselle. Sopimusten kehittämiseen tähtäävät kehittämissuosittelut priorisoituivat tilaajien näkökulmasta siten ensisijaisiksi. Sopimuskokonaisuuden nopea kehittäminen koettiin toisaalta haastavaksi ja riskialttiiksi, sillä sopimukset perustuvat vähitellen muokkautuneisiin toimintatapoihin ja rakenteisiin.

Nopeasti käyttöönotettaviksi ja hyödynnettäviksi tilaajat kokivat tiedonvaihdon parantamiseen liittyvät kehityssuosittelut, joiden implementointi on lähinnä asennekysymys. Ihmissuhdetoiminnan todettiin olevan suomalaisille epätyypillistä, mutta siihen voidaan kannustaa useilla tavoilla. Hankeprosessin aikana kokouskäytännöistä ja tiedonvaihtotavoista voidaan sopia sopimuksin, ja ne voidaan liittää palkitsemisen perusteisiin. Avainhenkilöiden henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suuri merkitys vuorovaikutteisen toimintamallin luomisessa. Ajoitukseltaan ja sisällöltään oikea tieto on keskeistä tilaajan päätöksenteon kannalta. Erityisesti tilaajat korostivat tässä tiedon ennakoivuuden merkitystä.

Taulukko 15. Rakentamisen kokonaisprosessin kehittämiseksi annettujen suositusten keskeisimmät vaikutukset hyvän asiakkuuden muodostumiseen menestystekijöitä vahvistamalla ja uhkatekijöitä torjumalla.

TOIMENPIDESUOSITUKSET	VAIKUTUKSET ASIAKKUUTEEN
1. Kehitetään suunnitteluprosessin hallintaa <ul style="list-style-type: none"> – Asiakstarpeen tunnistaminen ja välittäminen realistisiksi suunnittelun lähtötiedoksi – Suunnittelun vaiheittainen tarkentaminen 	<ul style="list-style-type: none"> – parantaa joustavuutta muutostilanteissa – parantaa tiedon hyödynnettävyyttä – vähentää osapuolten erilaisia tuote- ja prosessitulosten odotuksia – parantaa osaprosessien hallintaa
2. Kehitetään rakentamisprosessin hallintaa <ul style="list-style-type: none"> – Hankintastrategian laatiminen ja käyttöönotto – Projektinaikaisten muutosten hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> – parantaa joustavuutta muutostilanteissa – parantaa tiedon hyödynnettävyyttä – parantaa osaprosessien hallintaa
3. Kehitetään suunnittelu- ja rakentamisprosessien yhteensovittamista <ul style="list-style-type: none"> – Kriittisten päätöksentekokohtien tunnistaminen ja toimenpiteiden suunnittelu – Koko toimitusverkon sitoutumisen ja suorituskyvyn varmistaminen muutostilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> – edistää yhteistä ongelmanratkaisua ja kykyä saavuttaa yhteiset tavoitteet – parantaa joustavuutta muutostilanteissa – parantaa tiedon hyödynnettävyyttä
4. Luodaan ennakoiva ja toimintatapoja kehittävä sopimustekniikka <ul style="list-style-type: none"> – Koko rakennusprosessin hallintaa tukevien sopimusten kehittäminen ja käyttöönotto – Pelisääntöjen selkiyttäminen uusia toteutusmuotoja käytettäessä – Riskienhallinnan parantaminen 	<ul style="list-style-type: none"> – parantaa joustavuutta muutostilanteissa – vähentää osapuolten erilaisia tuote- ja prosessitulosten odotuksia – parantaa osaprosessien hallintaa – parantaa vastuiden selkeyttä
5. Kehitetään osapuolten yhteistyötä tukeva ja aktiivoina sopimustekniikka <ul style="list-style-type: none"> – Sopimusjohtamisen täysimääräinen hyödyntäminen – Sopimuskatselmusten kehittäminen ja järjestelmällinen käyttöönotto 	<ul style="list-style-type: none"> – edistää avointa kommunikaatiota – tukee yhteistä ongelmanratkaisua – vähentää osapuolten erilaisia tuote- ja prosessitulosten odotuksia – parantaa osaprosessien hallintaa – parantaa vastuiden selkeyttä
6. Kehitetään perinteisiä yhteistyömenettelyjä täydentäviä epävirallisia vuorovaikutuskäytäntöjä <ul style="list-style-type: none"> – Vuorovaikutuksen kehittäminen henkilötasolla – Palautejärjestelmien kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> – edistää avointa kommunikaatiota – vahvistaa systemaattista tiedonvaihtoa – tukee yhteistä ongelmanratkaisua – edistää osapuolten välistä luottamusta – kannustaa molemminpuoliseen osallistumiseen liikesuhteen kehittämiseksi
7. Kehitetään tiedonvaihtoa palvelemaan prosessinhallintaa <ul style="list-style-type: none"> – Systemaattisen raportoinnin kehittäminen paremmin ennakoivaksi – Varmistetaan tiedonkulun oikea-aikaisuus sekä tiedon käyttökelpoisuus tiedon saajan näkökulmasta 	<ul style="list-style-type: none"> – vahvistaa systemaattista tiedonvaihtoa – edistää osapuolten välistä luottamusta – kannustaa molemminpuoliseen osallistumiseen liikesuhteen kehittämiseksi – parantaa tiedon hyödynnettävyyttä – vähentää osapuolten erilaisia tuote- ja prosessitulosten odotuksia

Urakoitsijat puolestaan totesivat, että asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät eivät ole itseenäisiä tekijöitä, vaan niiden välillä on selviä riippuvaisuuksia. Avoin kommunikointi ja systemaattinen tiedonvaihto ovat edellytyksinä luottamuksen syntymiselle osapuolten välille. Luottamus tekee mahdolliseksi yhteisen ongelmanratkaisun ja parhaimmillaan edelleen molemminpuolisen osallistumisen liikesuhteen kehittämiseen. Nämä vuorovaikutukset on syytä ottaa huomioon kehittämissuosituksia annettaessa.

Urakoitsijoiden näkökulmasta tiedonvaihdon kehittämistarpeet liittyvät ennen muuta raportointiin, tiedonkulkuun ja riskien hallintaan, jotka kaikki ovat nousseet esille myös kehittämissuosituksissa. Työryhmän tärkeänä pitämään osapuolten välisen yhteistyön kehittämiseen voidaan tiedonkulun lisäksi vaikuttaa sopimusjohtamisella ja henkilövalinnoilla, joihin liittyviä suosituksia on annettu kehittämissuosituksissa 5 ja 6. Kolmanneksi kehittämisen osa-alueeksi urakoitsijat priorisoivat suunnitteluprosessin kehittämisen ja siihen liittyen etenkin uusien työkalujen kuten tuotemallintamisen käyttöönoton.

Workshopien tulokset tukivat rakennushankkeen asiakkuuden uhkatekijöiden torjumiseksi ja menestystekijöiden vahvistamiseksi esitettyjä toimenpiteitä, jotka perustuivat haastatteluihin ja aiempien workshopien aineistoon. Keskustelussa esitetyt näkökulmat tukivat vahvasti tutkimuksessa tunnistettua tarvetta rakennushankkeen kokonaisprosessin kehittämistä. Sekä tilaajat että urakoitsijat kokivat kaikki kolme kehittämisen osa-aluetta merkityksellisiksi kokonaisprosessin parantamisen kannalta. Esitettyjen kehittämissuosittelusten lisäksi nousi esille lähinnä tilojen käyttöönottoprosessi yhtenä parantamista vaativana osaprosessina.

Yhteenveto luvussa seitsemän esitettyjen toimenpidesuosittelusten tärkeimmistä vaikutuksista hyvän asiakkuuden muodostumiseen joko vahvistamalla asiakkuuden menestystekijöitä tai torjumalla uhkatekijöitä on esitetty taulukossa 15.

9. TUTKIMUSMENETELMÄN ARVIOINTI

9.1 YLEISTÄ

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioimiseksi ei ole luotu yhtä selkeitä kriteereitä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet perustuvat sille ajatukselle, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Kumpaakin käsitettä on käytetty käsiteltäessä mittaamista (Hirsjärvi & Hurme 2000). Varton (1992) mukaan käytettyjen menetelmien ja testien tulee asiallistaa tutkimuskohde. Kohdetta tarkastellaan johdonmukaisesti ja järjestelmällisesti sekä pyritään eroon tutkijan elämyksellisestä tavasta katsoa tutkimuskohdetta. Tutkijan oma ammatillinen näkemys ja tulosten analyysin ja tulkinnan kautta tapahtuva ymmärtäminen saavat tutkijalta oman persoonallisen lisänsä. Perusajatuksena on pyrkimys objektiivisuuteen.

Laadullisessa tutkimuksessa tuotettu tulkinta on aina tutkijan henkilökohtainen näkemys, jossa ovat mukana hänen omat tunteensa ja intuiotensa. Täten tulkinta ei ole toistettavissa eikä siirrettävissä toiseen kontekstiin. Yleisesti hyväksytyjen arviointikriteerien puuttumisesta huolimatta voidaan esittää joitain kriteereitä, joiden avulla laadullista tutkimusta on mahdollista arvioida. Kyse on koko tutkimusprosessin reliabiliteetista. Arviointi kohdistuu tutkimusaineiston hankintaan, aineiston analysointiin ja tutkimuksen raportointiin (Eskola & Suoranta 1998).

Tutkimusmenetelmää arvioidaan tässä tutkimuksessa sekä validiteetin, että reliabiliteetin kannalta.

9.2 TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi et al. 1997). Validiteetin arviointi kohdistaa siten huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Kun puhutaan tutkimuksen yleisestä luotettavuudesta ja pätevydestä, voidaan puhua myös esimerkiksi tutkimusaineiston validiudesta tai että tutkimus kokonaisuudessaan on validi tai tulokset ovat valideja eli luotettavia.

Laadullisen tutkimuksen validiteetin arviointi perustuu ensisijaisesti koko tutkimusprosessin tarkasteluun. Tällöin tutkijan on tutkimusta raportoidessaan kuvattava yksityiskohtaisesti sekä tutkimusprosessi että kaikki olennaiset asiat tutkimuksessa. Mitä tarkemman kuvan tutkimusraportti antaa kenttätöprosessista, sitä validimpaa tutkimus on. (Eskola & Suoranta 1998, Järvenpää & Kosonen 2000)

Korkeaan validiteettiin pyritään tässä tutkimuksessa kuvailemalla koko tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti, perustelemalla tehdyt valinnat sekä painottamalla tulosten tulokinnan ja ymmärtämisen suhteuttamista teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimus on raportoitu niin tarkasti, että lukijan on mahdollista toteuttaa halutessaan vastaava tutkimus uudestaan (Grönfors 1982, Varto 1992).

Tämän tutkimuksen validiteettia on tarkasteltu seuraavista näkökulmista:

- rakennevaliditeetti
- sisäinen validiteetti
- ulkoinen validiteetti
- tutkimusotteen valinta.

9.2.1 Rakennevaliditeetti

Rakennevaliditeetilla tarkoitetaan käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä (Hirsjärvi & Hurme 2000). Voidaan todeta, että käsitteellisesti haastateltava ja haastatteli- ja sekä workshoppeihin osallistuneet henkilöt olivat samalla ymmärtämisen tasolla, koska:

1. Kirjallisuuskatsaus loi perustan käsitteistölle.
2. Haastateltaville ja workshoppeihin osallistuneille esitettiin aluksi keskeiset käsitteistöt, jolla varmennettiin se, että puhutaan samasta asiasta. Haastattelurunko oli tehty etukäteen ja testattu. Samoin workshopien kulku oli etukäteen suunniteltu. Haastattelurunko toimi hyvin, koska analyysivaiheessa tulosten luokittelu sujui ongelmitta.

9.2.2 Sisäinen validiteetti

Sisäistä validiteettia tarkastellaan arvioimalla, onko teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien suhde toisiinsa looginen. Jotta tutkimus olisi sisäisesti validi, on johtopäätösten, käsitteiden ja tutkimusongelmien oltava loogisia.

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma, käytetyt käsitteet sekä tehdyt johtopäätökset muodostavat loogisen kokonaisuuden.

9.2.3 Ulkoinen validiteetti

Ulkoista validiutta voidaan arvioida tarkastelemalla johtopäätösten ja empiirisen aineiston välistä suhdetta (Järvenpää & Kosonen 2000). Teemahaastatteluihin perustuvan tutkimuksen todenmukaisuus riippuu siitä, kuinka hyvin haastateltavat ovat pystyneet antamaan tai halunneet antaa vastauksia tutkijan esittämiin kysymyksiin. Näin ollen tutkimuk-

sen uskottavuuden takia tutkijan on onnistuttava valitsemaan sellaiset haastateltavat, jotka ovat tutkittavien kysymysten parhaita asiantuntijoita, jotka muistavat tapahtumat oikein ja jotka eivät katso tarpeelliseksi vääristellä asioita. Lisäksi haastattelutilanteen ilmapiiri on luotava oikean henkiseksi niin, että kahden huonosti toisensa tuntevan henkilön vuorovai-
kutukseen liittyvä ahdistus ja epäily olisivat poissa (Toivonen 2000).

Lähdeaineisto

Suomessa on asiakkuuden hallintaan kiinnitetty erityisen paljon huomiota ja asiakkuuteen liittyviä tutkimuksia on tehty paljon. Myös rakennusalaa koskevaa projektituotannon asiakkuutta on tutkittu Suomessa viime vuosina (mm. Ventovuori et al. 2002), ja tässä yhteydessä on selvitetty laajasti kansainvälisiä tutkimustuloksia, käytäntöjä ja kehitystrendejä. Ventovuoren tutkimustyö perustuu vahvasti kansainvälisiin lähteisiin. Asiakkuuden aktiivisen kotimaisen tutkimustoiminnan ja kotimaisten tutkimusten taustalla olevan laajan kansainvälisen aineiston vuoksi kotimainen lähdeaineisto on tämän tutkimuksen kannalta käyttökelpoista ja relevanttia.

Aineiston riittävyys eli haastateltavien ja workshopeihin osallistuneiden määrä

Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen (Eskola & Suoranta 1998). Eskola ja Suoranta (1998) toteavat, että aineiston määrä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa pitkälle tutkimuskohtainen ja vastauksia tarvitaan juuri sen verran kuin on aiheen kannalta välttämätöntä. Kyse on siis tutkimusongelmasta ja sen laajuudesta ja yleinen tapa ratkaista aineiston riittävyys on puhua sen kyllästymisestä eli saturaatiosta.

Tässä tutkimuksessa käytettiin yhtä esihaastateltavaa ja 12 haastateltavaa. Haastatteluiden edetessä voitiin todeta, että haastateltavia oli riittävästi, koska kumuloiduista vastauksista päätellen tulokset alkoivat toistua jo haastatteluiden puolivälissä. Haastatteluissa tuli kyllä esille erilaisia näkökulmia, mutta tutkimuksen tavoitteen kannalta ne voitiin todeta täydentäviksi. Välittömästi haastatteluiden ja workshopien jälkeen tehty aineiston analyysi ja tulosten kokoaminen yhteen mahdollistaa hyvin saturaation syntymisen.

Haastattelutulokset tukevat oletusta, että case-hankkeiden otos oli riittävän laaja ja kattava, jotta sen perusteella voidaan arvioida asiakassuhteen säilymiseen vaikuttavia asiakkuuden menestystekijöitä ja uhkia. Sekä haastateltujen tilaajien että urakoitsijoiden osalta haastateltujen henkilöiden näkemykset toistuivat selvästi kuuden haastattelun sarjoissa. Vähintään neljä kuudesta haastatellusta mainitsi painoarvoltaan tärkeimmiksi luokitellut seikat asiakaslähtöisyyttä edistävinä tai uhkaavina asioina. Haastatteluissa esille nousseet asiat ovat samansuuntaisia myös kirjallisuudessa esitettyjen asiakaslähtöisyyden edellytyksiä luovien seikkojen kanssa.

Kaiken kaikkiaan workshoppeihin osallistui 22 henkilöä. Tilaaajille järjestettyyn 5, urakoitsijoille järjestettyyn 7 ja yhteiseen workshoppiin 10 henkilöä. Workshoppeissa työ tehtiin pääasiassa parityöskentelynä ja niissä syntyneet tulokset olivat sisällöltään ja ajatukseltaan hyvin samankaltaisia, vaikka asioiden esittämismuodot ja termit jonkin verran vaihtelivatkin. Näin ollen myös workshoppeissa syntyi saturaation kaltainen tilanne.

Haastateltavien ja workshop -osallistujien valinta

Deyn (1993) mukaan eräs validiteetin toteamistapa on osoittaa lähteiden eli tässä tapauksessa haastateltavien ja workshop -osallistujien luotettavuus. Haastateltavien ja workshop -osallistujien valinnassa noudatettiin mm. Eskolan ja Suorannan (1998) ohjeita, että haastateltavilla on oltava suhteellisen samanlainen ainakin sen hetkinen kokemusmaailma, tutkimusongelmasta tekijän tietoa sekä kiinnostusta itse tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa valittiin ensin case -hankkeet, jotka edustivat tyypillistä toimitilarakentamista ja jotka olivat joko juuri valmistuneita tai valmistumaisillaan. Kunkin case -hankkeen osalta haastateltiin sekä tilaajan että urakoitsijan edustaja. Heidät oli valittu ryhmänä edustamaan rakennuttamisen ja rakentamisen asiantuntemusta.

Workshoppeihin valittiin osallistujiksi vastaavan tyyppisiä tehtäviä hoitaneita henkilöitä kuin haastatellut. Heillä ei kuitenkaan ollut mitään tekemistä case -hankkeiden kanssa. Sekä workshop -osallistujilla että haastatelluilla oli useiden vuosien kokemus rakennuttamis- ja urakointitehtävistä, joten heitä voidaan pitää oman alansa asiantuntijoina.

Haastatteluista ja workshoppeista ei kieltäytynyt kukaan pyydytyistä. Yhdelle workshop -osallistujalle tuli kuitenkin viime hetken este eikä hän voinut osallistua tilaisuuteen.

Haastattelutilanne ja workshop -tilaisuudet

Haastattelupaikkana oli haastateltavan toimipaikka. Haastattelut suoritti tutkijan tehtävään opastama kokenut ja omassa tutkimustoiminnassaan erityisesti rakentamisen asiakkuuteen perehtynyt henkilö. Tähän ratkaisuun päädyttiin objektiivisuuden varmistamiseksi, ettei tutkijan tausta tai osan haastatteluista entuudestaan tunteminen olisi vaikuttanut tuloksiin. Objektiivisuutta lisää myös se, että haastatteluissa keskityttiin ainoastaan teemoihin ja että kukin haastateltava tarkasteli teemoja pelkästään omasta kokemustaustastaan käsin.

Workshop -tilaisuudet pidettiin Teknillisen korkeakoulun tiloissa tilan neutraaliuden vuoksi. Tilaisuudet veti työryhmätyöskentelyyn perehtynyt ja niiden vetämisestä runsaan kokemuksen omaava henkilö. Myös tämän valinnan perusteena oli tilaisuuden objektiivisuuden varmistaminen. Tutkija osallistui tilaisuuksiin havaintojen tekijänä.

Tulosten kokoaminen ja luokittelu

Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin täydelliseen tekstin muotoon heti haastattelutilanteen jälkeen. Tutkija suoritti tämän jälkeen tulosten ryhmittelyn teemoittain. Tämä parantaa Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan haastattelun laatua. Tallenteet saatiin hyvin luokiteltua ja metodi oli koko ajan sama.

Workshop -tilaisuuksissa tulokset esitettiin lehtiötaulupapereilla, joiden sisällöt tutkija yhdisti haastatteluiden perusteella havaittujen keskeisimpien menestys- ja uhkatekijöiden mukaisen ryhmittelyn mukaisesti heti tilaisuuksien jälkeen. Lisäksi ryhmien suullisesti esittämät omien näkemystensä esittelyt nauhoitettiin ja tutkija teki niistä samalla muistiinpanot. Näin saatiin osallistujien näkemykset hyvin tallennettua tutkimusaineistoksi.

9.2.4 Tutkimusotteen valinta

Tutkimustulosten käyttökelpoisuuden arvioinnissa on olennaista, miten luotettavia saadut tulokset ovat ja ovatko tutkimuksessa käytetyt menetelmät oikeita suhteessa tutkimusongelmiin. Tämän tutkimuksen kannalta kvalitatiiviseen menetelmään perustuva haastattelututkimus oli tarkoituksenmukainen, koska:

- Haluttiin selvittää tilaajien ja palvelun tarjoajien keskeisiksi kokemat hyvän asiakassuhteen menestys- ja uhkatekijät rakennushankkeessa sekä tunnistaa vaatimukset, jotka moniulotteinen asiakkuussuhde asettaa toimintatavoille tilaajan ja palvelun tarjoajan välillä.
- Haastattelututkimuksella voitiin verifioida tutkijan kokemuksesta ja kirjallisuuskatsauksesta johdetut teesi ja työhypoteesit.
- Haastattelun tulokset ratkaisivat tutkimusongelman ja vastasivat tutkimuksen tavoitteisiin.

9.3 TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI

Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetista puhuttaessa viitataan siihen, miten samaa tutkimusta toistettaessa tulotaisiin samoihin tuloksiin, kuin mihin tultiin kyseessä olevassa tutkimuksessa (Yin 1989). Näin viitataan siihen, että tutkimus ei sisällä virheitä, eivätkä tulokset ole satunnaisten virheiden tulosta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan tuloksella on hyvä reliabiliteetti, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Tämä tarkoittaa Mäkelän (1990) mukaan sitä, että lukija kykenee seu-

raamaan tutkijan päättelyä, ja hänelle annetaan edellytykset hyväksyä tutkijan tulkinnat tai riitauttaa ne. Toistettavuus ei tarkoita sitä, että toinen tutkija tulisi samaa aineistoa käsitellessään samaan lopputulokseen (Mäkelä 1990).

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on tarkasteltu käsitteillä: Aineiston ja sen analyysin luotettavuus, raportoinnin luotettavuus sekä tulosten yleistettävyyys.

9.3.1 Aineiston ja sen analyysin luotettavuus

Tämän tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi:

- Haastatteluteemat muodostettiin kirjallisuustutkimuksen perusteella.
- Haastattelukysymysten toimivuus varmistettiin esihaastattelulla.
- Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin täydellisesti tekstimuotoon.
- Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia, eivätkä yksittäisten yritysten tai haastateltavien tiedot näy tutkimuksen analyysisiosassa, eivätkä yritysten tiedot kulkeudu toisille yrityksille.
- Tutkimuksessa haastateltiin asiakkuussuhteen molempien osapuolten edustajia.
- Workshopien kysymykset määriteltiin haastatteluiden tulosten perusteella.
- Workshopien tulokset kirjattiin ylös ja suulliset kommentit koottiin tekstimuotoon.
- Tilaa jille ja urakoitsijoille järjestettiin erilliset workshopit, jotta mahdolliset liikesuhteet eivät aiheuttaisi varovaisuutta vastauksissa.

Toisaalta luotettavuutta saattavat heikentää seuraavat valittuun tutkimusmenetelmään ja tutkimusongelmaan liittyvät seikat:

- Keskusteltaessa yritysten välisistä suhteista palvelun tarjoaja saattaa kaunistella asioita tai olla kertomatta kaikkea pelätessään sanomisten kulkeutuvan vastapuolelle.
- Koska haastattelutilanteessa on kaksi osapuolta, molempien ominaisuudet, rooli-odotukset sekä erilaiset tilannetekijät saattavat vaikuttaa haastateltavan vastauksiin ja alentaa tutkimuksen reliabiliteettia.
- Haastattelutilanteen ollessa kertaluonteinen ei voida hyödyntää toimintatutkimuksen etuja ja haastateltavan esittämät asiat saattavat jäädä epäselviksi.

Haastattelujen ongelmana on se, että erilaisten tilannetekijöiden vaikutuksia ei pystytä koskaan täydellisesti poistamaan. Lisäksi haastattelujen ongelmana on, että haastatteli saattaa omalla toiminnallaan tai käyttäytymisellään vaikuttaa tuloksiin (Järvenpää & Kosonen 2000). Kuitenkaan tämänkaltaisen tutkimusaineiston kerääminen esimerkiksi kysymyslomakkeiden avulla, ei olisi tullut kysymykseen, sillä tällöin ei todennäköisesti olisi osattu kysyä oikeita asioita. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2000) toteavat, haastatteluissa tiedonhankintaa voidaan suunnata vielä itse haastattelutilanteessa ja samalla on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pyrkiä parantamaan myös triangulaation avulla. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin aineistotriangulaatiota eli yhdisteltiin useammanlaisia aineistoja keskenään (Eskola & Suoranta 1998). Haastattelujen lisäksi aineistoa kerättiin workshop -tilaisuuksissa, joiden tavoitteena oli syventää teemahaastatteluiden tuloksia erityisesti asiakkuuden uhkatekijöiden osalta. Niiden tulokset täydensivät hyvin haastattelu-tutkimuksessa keskeisimpinä esille nousseita seikkoja.

Tutkimuksen analyysin luotettavuutta parantaa sekä haastattelumateriaalien että workshopien materiaalien luokittelu luotettavien johtopäätösten tekemiseksi. Siten tehdyt tulokset eivät perustu satunnaisiin poimintoihin.

9.3.2 Raportoinnin luotettavuus

Mäkelän (1990) mukaan laadullisen tutkimuksen arviointi perustuu raportin arvioitavuuteen. Hän tarkoittaa sillä, että raportti on kirjoitettu niin, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä. Tässä tutkimuksessa raportoinnissa on pyritty selkeyteen sekä rakenteellisesti että sisällöllisesti.

9.3.3 Yleistettävyys

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisen yleistettävyuden sijasta analyttiseen yleistettävyteen. Sen sijaan, että käsiteltäisiin suuria aineistoja ja pohdittaisiin tilastollisia merkittävyksiä, pyritään tarkentamaan ja yleistämään teorioita (Yin 1989). Yleistettävyden kriteeriksi nousee aineiston järjestyksen kokoaminen, tulosten vertaaminen aiempiin tutkimustuloksiin sekä tehtyjen tulkintojen kestävyys ja syvyys. Yleistäminen voidaan nähdä siirrettävyytenä, jolloin on tärkeää, että tutkija tarjoaa tutkittavasta ilmiöstä riittävän kattavan kuvauksen Eskola & Suoranta 1998).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tilaajien ja palvelun tarjoajien keskeisiksi kokemat hyvän asiakassuhteen menestys- ja uhkatekijät rakennushankkeessa. Kerätty aineisto ja sen analysointi synnytti syvän ymmärtämyksen tutkittavasta ilmiöstä ja olosuhteista, joissa ilmiö esiintyy. Näin ollen tulosten analyttiselle yleistettävyydelle ei pitäisi olla rajoituksia.

Koska haastateltavat ja workshopien osallistajat ovat toimialansa kokeneita asiantuntijoita, voidaan hyvällä syyllä olettaa, että tutkimustuloksia voidaan yleistää toimialalle. Mikäli haastateltavat ja workshopien osallistajat olisivat olleet kokemattomampia tai irtaantuneita käytännön toiminnasta, olisi tulokset saattaneet olla heikommin yleistettävissä. Eri ryhmien ja ammattialojen välistä samanmielisyyttä tai erimielisyyttä ei tässä tutkimuksessa tieteellisesti todettu, koska se ei ollut tutkimuksen tavoitteena. Toisaalta myös materiaali olisi ollut siihen aivan liian suppea.

10. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Hyvä asiakkuussuhde on rakennushankkeessa keskeinen onnistumisen edellytys, sillä se on edellytyksenä palvelun tarjoajan liiketoiminnan kannattavuudelle ja asiakassuhteen pitkäkestoisuudelle. Tutkimuksen teesinä oli, että kehittämällä rakentamisprosessia voidaan tukea hyvän asiakkuuden menestystekijöiden vahvistamista ja uhkatekijöiden torjumista moniulotteisessa asiakkuuskentässä. Asiakkuutta on tarkasteltu ensisijaisesti urakoitsijan ja tilaajan välillä ottaen huomioon myös tilaajan asiakkaina olevan loppukäyttäjän ja sijoittajan sekä pääurakoitsijan ohella palveluja tarjoavat toimijat. Hyvän asiakkuuden muodostumista tukevien menestys- ja uhkatekijöiden tunnistaminen on tärkeää, jotta rakennushankkeen toteuttamistapaa ohjaavien toimintatapojen kehittäminen osattaisiin kohdistaa oikein. Niiden tunnistaminen ja ottaminen kehittämisen lähtökohdiksi on uutta verrattuna aikaisempiin rakentamisprosessin kehittämistä käsitteleviin tutkimuksiin.

Tutkimusongelman selvittämiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi valittiin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen teemahaastattelu, koska tavoitteena oli selvittää haastateltavien käsitykset, kokemukset ja havainnot tutkittavasta ongelmasta. Validiteetin parantamiseksi haastatteluja täydennettiin workshop -tilaisuuksilla, joissa syvennettiin tilaajien ja urakoitsijoiden näkemyksiä keskeisimmistä asiakkuuteen ja asiakaslähtöisyyteen liittyvistä uhkatekijöistä. Lähtökohtana haastatteluille ja workshoppeille suoritettiin aluksi kirjallisuustutkimus, jotta haastatteluteemat osattaisiin valita oikein.

Tutkimuksen uutuusarvona on rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden tunnistaminen. Tämän tutkimuksen mukaan niitä ovat:

1. Avoin kommunikaatio
2. Systemaattinen tiedonvaihto
3. Yhteinen ongelmanratkaisu ja kyky saavuttaa asetetut tavoitteet
4. Osapuolten välinen luottamus
5. Joustavuus muutostilanteissa
6. Molemminpuolinen osallistuminen liikesuhteen kehittämiseen
7. Tiedon huono hyödynnettävyys
8. Osapuolilla erilaiset tuote- ja prosessitulosten odotukset
9. Heikko osaprosessien hallinta
10. Epäselvät tai puutteelliset vastuut ja valtuudet.

Asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät osoittavat, että rakennushankkeen kokonaisprosessin ohjausta ja hallintaa on muutettava. Kehittämisessä on otettava huomioon asiakkuuden moniulotteisuus ja siihen liittyvät asiakasketjut ja -tasot sekä eri toteutusmuotojen asettamat vaatimukset ja tarpeet.

Keskeisimmät muutostarpeet edellä esitettyjen asiakkuuden menestystekijöiden vahvistamiseksi ja uhkatekijöiden torjumiseksi ja niiden avulla rakentamisen kokonaisprosessin parantamiseksi kohdistuvat:

- rakennushankkeen osaprosessien ohjaukseen ja yhteensovittamiseen
- sopimuskokonaisuuden ja vastuunjaon selkeyteen
- yhteistyömenettelyjen ja tiedonkulun parantamiseen.

Muutostarpeisiin vastaamiseksi muodostettiin rakentamisprosessin kehittämislle toimenpidesuosituksia, jotka kohdistuivat näille kolmelle osa-alueelle. Suositusten tavoitteena on rakennushankkeen kokonaisprosessin parantaminen. Suositusten vaikutukset kohdistuvat yksittäisten osa-prosessien kautta rakennushankkeen kokonaisprosessiin kytkeytyen tiiviisti toisiinsa. Toimenpiteiden avulla voidaan ensisijaisesti poistaa hyvän asiakkuuden muodostumisen uhkatekijöitä, mutta myös vahvistaa menestystekijöitä (kuva 21).

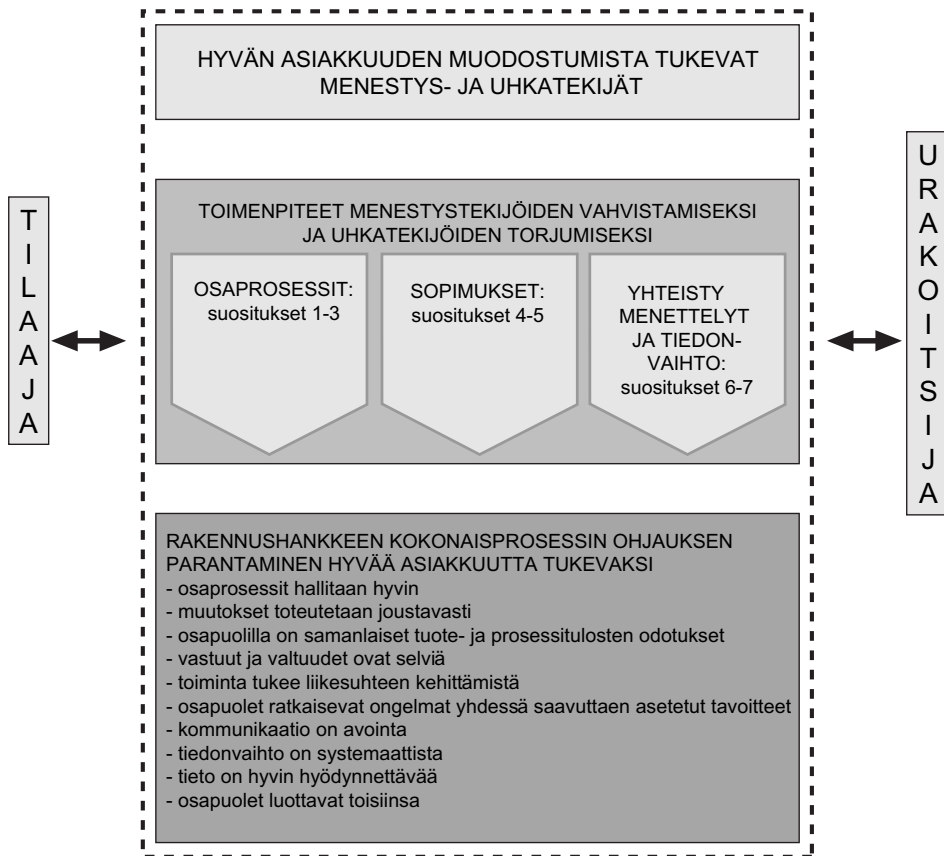
Tämän tutkimuksen mukaan keskeisiä kehittämistoimenpiteitä ovat:

1. Suunnitteluprosessin hallinnan kehittäminen
2. Rakentamisprosessin hallinnan kehittäminen
3. Suunnittelu- ja rakentamisprosessien yhteensovittamisen kehittäminen
4. Ennakoivan ja toimintatapoja kehittävän sopimustekniikan luominen
5. Osapuolten yhteistyötä tukevan ja aktivoivan sopimustekniikan kehittämiseen
6. Perinteisiä yhteistyömenettelyjä täydentävien epävirallisten vuorovaikutusmekanismien luominen
7. Prosessinhallintaa palvelevan tiedonvaihdon kehittäminen.

Tutkimuksen tuloksena esitetyt kehittämiskohteet ja niiden osalta esitetyt tarkemmat toimenpide-ehdotukset tarjoavat hyvän lähtökohdan rakennushankkeen asiakkuuden kehittämiseen ja asiakaslähtöisyyden parantamiseen. Kehittämistä on tehtävä sekä yrityskohdaisesti että laajempaan alan toimijoiden yhteistyönä.

Menettely, jossa rakentamisprosessin kehittämissuosituksia on laadittu asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöiden perusteella, tarjoaa alalle uuden lähestymistavan rakennushankkeen eri osapuolten välisen yhteistoiminnan kehittämiseen. Se tuo myös tutkimukseen uutuusarvon verrattuna aikaisempiin aihepiiriä koskettaviin tutkimuksiin.

Tutkimuksen perusteella voidaan tunnistaa selkeitä jatkotutkimustarpeita. Asiakkuuden tutkiminen rakennushankkeessa kaipaa edelleen tarkempaa tutkimusta. Samoin rakentamisprosessin kokonaishallinnan kehittäminen nykyiseen verrattuna selkeästi uudelle tasolle vaatii voimakasta tutkimus- ja kehittämispanostusta. Rakentamisprosessin osalta voidaan todeta tutkimus- ja kehittämistarpeiden ensisijaisesti kohdistuvan:



Kuva 21. Rakennushankkeen toimintatapojen kehittämiskohteet hyvän asiakkuuden menestystekijöiden vahvistamiseksi ja uhkatekijöiden torjumiseksi.

- suunnitteluprosessin hallintaan ja suunnitteluprosessin iteratiivisuuden kehittämiseen
- rakennuksen takuuajakaisten yhteistyö- ja toimintaprosessien kehittämiseen
- informaatioteknologian ja siinä erityisesti tuotemallitekнологian nykyistä tehokkaampaan hyödyntämiseen
- asiakkuuden hallinnan kehittämiseen kokonaisprosessin eri vaiheissa
- sopimustekniikan kehittämiseen nykyistä enemmän yhteistyön rakentamista ja ennakoivuuteen kannustavaksi
- rakennushankkeen osapuolten tiedonkultu- ja kommunikaatioprosessien kehittämiseen
- rakennushankkeen osapuolten luottamuksen synty- ja vahvistusmekanismeihin.

LÄHDELUETTELO

Aaker 2001

Aaker, D.A., Strategic Market Management, University of California, Berkeley, John Wiley & sons, inc., 2001, 338 p., ISBN 0-471-41572-3.

Anderson & Narus 1999

Anderson, J.C. & Narus, J.A., Business Marketing: Understand What Customers Value, Harvard Business Review, November-December 1998, pp. 53-64.

Atkinson 1999

Atkinson, R., Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria, International Journal of Project Management, Vol. 17 No. 6, pp. 337-342.

Baden-Hellard 1991

Baden-Hellard, R., Total quality management in construction management, in Barret, P. and Males, R. (Eds), Practice Management: New Directions for the Construction Professional, E&FN Spon, London.

Barnes 2001

Barnes, J. G., Secrets of Customer Relationship management, McGraw-Hill, 2001, 316s., ISBN 0-07-136253-3.

Barney & Hansen 1994

Barney, J. B. & Hansen, M. H., Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, Strategic Management Journal, Volume 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, Winter 1994, pp. 175-190.

Beach et al. 2005

Beach, R. & Webster, M. & Campbell, K. M., An evaluation of partnership development in construction industry, International Journal of Project Management, 2005.

Beard et al. 2001

Beard, J. & Loulakis, M. & Wundram, E., Design Build – Planning through Development, McGraw-Hill, New York, 2001, 543 s., ISBN 0-07-006311-7.

Black et al. 2000

Black, C. & Akintoye, A. & Fitzgerald, E., An analysis of success factors and benefits of partnering in construction, International Journal of Project Management 18 (2000) pp. 423-434.

Blomqvist 2002

Blomqvist, K., Partnering in the Dynamic Environment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation, Lappeenranta teknillinen korkeakoulu Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 2002, 296 s., ISBN 951-764-638-0.

Boyt & Harvey 1997

Boyt, T. & Harvey, M., Classification of Industrial Services - A Model with Strategic Implications, Industrial Marketing Management, Volume 26, Issue 4, July 1997, pp. 291-300.

Chan 2002

Chan, A. & Scott, D. & Lam, E., Framework of Success Criteria for Design/Build Projects, Journal of management in engineering, July 2002, pp. 120-128.

Chan & Chan 2004

Chan, A. & Chan, A., Key performance indicators for measuring construction success, Emerald Research Register, An International Journal Vol. 11 No. 2, 2004, pp.203-221.

Chan et al. 2004

Chan, A. & Chan, D. & Chiang, Y. & Tang, B., & Chan, E. & Ho, K., Exploring Critical Success Factors for Partnering in Construction Projects, Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 130, No. 2, March/April 2004, pp. 188-198.

Cheng & Li 2002

Cheng, E. W. L. & Li H., Construction Partnering Process and Associated Critical Success Factors: Quantitative Investigation, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 18, No. 4, October 2002, pp. 194-202.

Coffey & Atkinson 1996

Coffey, A. & Atkinson, P., *Making Sense of Qualitative Data - Complementary Research Strategies*, Sage Publications, 1996, 206 p., ISBN 0-8039-7053-6.

Day & Wesley 1998

Day, G. & Wesley, R., *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2 (April), s. 1-20. 1998.

Dey 1993

Dey, I., *Qualitative data analysis, A user-friendly guide for social scientists*, London, Routledge, 1993.

Doney & Cannon 1997

Doney, P. M. & Cannon, J. P., *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*, *Journal of Marketing*, Volume 61, Issue 2, April 1997, pp. 35-51.

Dorsey 1997

Dorsey, R., *Project delivery systems for building construction*, Associated General Contractors of America, 1997, 283 s..

Eerola 2000

Eerola, H., *Asiakassuhteen ydin on toimiva viestintä*, Suomen lehdistö, No 7, 2000.

Egan 1998

Egan, J., *Rethinking Construction: Report of the Construction Task Force on the Scope for Improving the Quality and Efficiency of UK Construction*, Department of the Environment, Transport and the Regions, London, 1998.

Ellram 1995

Ellram, L. M., *Partnering Pitfalls and Success Factors*, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Volume 31, Issue 2, Spring 1995, pp. 36-44.

Elson et al. 2000

Elson, B. & Amos, D. & Griffiths, J., *Web enhanced soft services in the corporate sector*, Proceedings at WebNet 2000 Conference, San Antonio, Texas USA.

Eskola & Suoranta 1998

Eskola, J. & Suoranta, J., *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 2. painos, Vastapaino, 1998, 268 s., ISBN 951-768-035-X.

Fornell 1992

Fornell, C., *A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience*, *Journal of Marketing*, LVI January, 1992, pp. 6-21.

Grönfors 1982

Grönfors, M., *Kvalitatiiviset kenttätöyömenetelmät*, 1982, WSOY Porvoo.

Grönroos 1990

Grönroos, C., *Nyt kilpaillaan palveluilla*, Jyväskylä, Weilin+Göös, 338 s.

Grönroos 2001

Grönroos, C., *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*, WSOY, 2001, 585 s., ISBN 951-0-25648-x.

Gummesson 1998

Gummesson, E., *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*, Kauppakaari Oyj, Yrityksen tietokirjat, Helsinki, 453 s. ISBN 952-14-0057-9.

Hamel & Prahalad 1994

Hamel, G. & Prahalad, C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, 357 s., ISBN 0-87584-716-1.

Hanhijärvi & Kankainen 2003

Hanhijärvi, H. & Kankainen, J., Kokemuksia suunnittelua sisältävistä urakoista, Teknillinen korkeakoulu, 2003, 115 s. (Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 218), ISBN 951-22-6693-8.

Hannus 1994

Hannus, J., Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky, HM&V Research Oy, 1994, 368 s. ISBN 951-96708-0-7.

Hannus et al. 1999

Hannus, J. & Lindroos, J.-E. & Seppänen, T., Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä, HM&V Research Oy, 1999, 227 s. ISBN 951-98059-1-5.

Hatch 1997

Hatch, M., Organization Theory- Modern Symbolic and Postmodern Perspectives, Oxford University Press, 1997, 387 s.

Heightchew 1999

Heightchew, E. Jr., Client Loyalty: Winning More Work From Existing Clients, Journal of Management in Engineering, Dec. 1999, pp. 36-40

Hirsjärvi & Hurme 2000

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino, 2000, 213 s., ISBN 951-570-458-8.

Hirsjärvi et al. 1997

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P., Tutki ja kirjoita, 6.-8. painos, Kirjayhtymä, 1997, 430 s., ISBN 951-26-4618-8.

Junnonen 2005

Junnonen, J.-M., Trust - glue and lubricant for interorganizational relationship, HUT Department of Civil and Environmental Engineering, Symposium paper draft, 2005.

Järvenpää & Kosonen 2000

Järvenpää, E. & Kosonen, K., Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen, Teknillinen korkeakoulu, 2000, 101 s. (HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Teaching Material No 1), ISBN 951-22-3321-5.

Kadefors 2004

Kadefors, A., Trust in project relationships – inside the black box, International Journal of Project Management 22 (2004) pp. 175-182.

Kamara et al. 2000

Kamara, J. & Anumba, C. & Evbuomwan, N., Process model for client requirements processing in construction, Business Process Management Journal, Vol. 6 No. 3., 2000, s. 251-279.

Kankainen & Junnonen 1999

Kankainen, J. & Junnonen, J.-M., RTK-työmaakansio, osat 1-6. Rakennusteollisuuden Keskusliitto, 1999, 505 s.

Kankainen & Junnonen 2000

Kankainen, J. & Junnonen, J.-M., Rakennuttaminen, Rakennustieto Oy, 2000, 101 s. + liitteet 41 s.

Karvinen 2002

Karvinen, K., Developing and implementing a process of integrating internal and external customers and technology in the building components industry, Thesis for the degree of PhD, University of South Australia, 2002, 350 p.

Kasanen et al. 1991

Kasanen, E. & Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 3:1991.

Kihlman & Kankainen 2001

Kihlman, P. & Kankainen, J., Rakennuttajapalaute urakoitsijoille; tulosraportti 2001, Rakennusteollisuuden keskusliitto RTK K&T 69, 2001, 53 s.

Kiviniemi 1999

Kiviniemi, M., Asuntotuotannon laadunvarmistus, Rakennusteollisuuden keskusliitto K&T 62, 1999, 14 s., ISBN 952-9831-63-3.

Kiiras 2004

Kiiras, J., Rakennushankkeen toteutusmuodot, niiden riskiominaisuudet ja valinta, Teknillinen korkeakoulu rakentamistalouden laboratorio, Rakennuttaminen ja sopimustekniikka opetusmoniste syksy 2004, 39 s.

Konchar 1997

Konchar, M., A Comparison of United States Project Delivery Systems, A Technical report, 1997, 173 s.

Konchar & Sanvido 1998

Konchar, M. & Sanvido, V. E., Comparison of U.S. Project Delivery Systems, Journal of Construction Engineering and Management, ASCE, 1998 124(6), s. 435-444.

Koppinen & Lahdenperä 2004

Koppinen, T. & Lahdenperä, P., The current and future performance of road project delivery methods, VTT Publications 549, 2004, 115 s., ISBN 951-38-6424-3.

Kornelius & Wamelink 1998

Kornelius, L. & Wamelink, J.W.F., The virtual corporation: learning from construction, Supply Chain Management. Vol. 3, No. 3, 1998, s. 193-202.

Kramer & Tyler 1996

Kramer, R. M. & Tyler, T. R., Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research, SAGE Publications, 1996, 429 p., ISBN 0-8039-5740-8.

Kärnä 2004

Kärnä, S., analysing customer satisfaction and quality in construction - the case of public and private customers, Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research, Special Series, Vol.2 (2004), pp. 67-80, ISSN 1459-5885.

Laamanen & Tinnilä 2002

Laamanen, K. & Tinnilä, M., Prosessijohtamisen käsitteet, 3. uudistettu painos, Metalliteollisuuden Kustannus Oy, MET-julkaisuja nro 6/2002. 97 s. ISBN 951-817-782-1.

Landström 1990

Landström, E., Projektinjohtourakka, Suomen Rakennuttajaliitto, Rakennuskirja, 1990, 63 s.

Lane & Bachmann 2002

Lane, C. & Bachmann, R., Trust Within and Between Organizations, Conceptual Issues and Empirical applications, Oxford University Press, 2002, 334 s. ISBN 0-19-924044-2.

Lahdenperä 1998

Lahdenperä, P., Design-Build -prosessien kehitysmahdollisuudet, Yhteenvedo ProBuild -ohjelman workshopista 16.11.98, VTT Rakennustekniikka, 1998, 16 s.

Lahdenperä 1999

Lahdenperä, P., Ajatuksia ST- urakasta, VTT Rakennustekniikka, 1999, 40 s. ISBN 951-38-5493-0.

Lahdenperä 2001

Lahdenperä, P., Design-Build Procedures, Introduction, Illustration and comparison of U.S. modes, VTT Technical research centre of Finland, VTT Publications 452, 2001, 175 s., ISBN 951-38-5879-0.

Lahdenperä & Lakka 2004

Lahdenperä, P. & Lakka, A., KVR -konseptin uudistaminen, työpaja-aineisto, VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, 2004, 59 s.

Lehtonen 2004

Lehtonen, T., Liikesuhteen laatu toimitilapalveluyrityksen ja tilaajan välisessä yhteistyössä, Teknillinen korkeakoulu rakentamistalouden laboratorio, 2004, 99 s.

Lehtonen & Puhto 2002

Lehtonen, T. & Puhto, J., Asiakkuudenhallinta toimitilapalveluympäristössä, Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 209, 2002, 92s., ISBN 951-22-6238-X.

Lim & Mohamed 1999

Lim, C. S. & Mohamed, M. Z., Criteria of project success: an exploratory re-examination, International Journal of project Management, 1999, Vol. 17 No. 4, pp. 243-248.

London & Kenley 1999

London, K.A., Kenley, R., Client's role in construction supply chains: Theoretical discussion, CIB W55 & W65 Joint Triennial Symposium, Cape Town 5-10 September 1999.

Luomala et al. 2001

Luomala, J. & Heikkinen, J. & Virkajärvi, K. & Heikkilä, J. & Karjalainen, A. & Kivimäki, A. & Käkölä, T. & Uusitalo, O. & Lähdevaara, H., Digitaalinen verkkotalous - Tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä, TEKES Teknologia katsaus 110/2001. 86 s.

Majamaa 2000

Majamaa, W., Yksityisrahoitteinen aluerakentaminen, Lappeenrannan TKK, 2000, 109 s.

Masterman 1992

Masterman, J.W.E., An Introduction to building procurement systems, E & FN Spon, 1992, 188s., ISBN 0-419-17720-5.

McDonald & Rogers 2001

McDonald, M. & Rogers, B., Key Account Management Learning from supplier and customer perspectives, 2001, 193 p., ISBN 0-7506-3278-x.

Miles & Huberman 1994

Miles, M. B. & Huberman, A. M., Qualitative Data Analysis – An Expanded Sourcebook, second edition, Sage Publications, 1994, 338 p., ISBN 0-8039-5540-5.

Moorman et al. 1992

Moorman, C. & Zaltman, G. & Deshpande, R., Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organisations, Journal of Marketing Research, Volume 29, Issue 3, August 1992, pp. 314-328.

Morgan & Hunt 1994

Morgan, R. & Hunt, S., The Commitment - trust theory of relationship marketing, Journal of Marketing, 1994, vol 58, July, pp. 20-38.

Mäkelä 1990

Mäkelä, K., Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, Gaudeamus, 1990, ISBN 951-662-502-9.

Nykänen 1997

Nykänen, V., Toteutusmuodot rakennushankkeissa, VTT Rakennustekniikka, Tuotantotalous ja -tekniikka, 1997, 67 s.

Ozaki 2003

Ozaki, R., Customer-focused approaches to innovation in housebuilding, Construction Management and Economics, September 2003 (21), pp. 557-564.

Parasuraman et al. 1985

Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., Conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, Fall 1985.

Pekkanen 1998

Pekkanen, J., Rakennuttamis-, suunnittelu- ja rakentamispalvelujen hankinta, Teknillinen korkeakoulu rakentamistalouden laboratorio 163, 1998, 111 s., ISBN 951-22-4016-5.

Pekkanen 2001

Pekkanen, J., Loppukirin aika; asiakkuus avainasemaan -artikkeli, ProBuild -lehdessä, maaliskuun 2001, s. 2-3.

Peltonen & Kiiras 1998

Peltonen, T. & Kiiras, J. (1998). Rakennuttajan riskit eri urakkamuodoissa. Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Rakennustieto Oy, 1998, 114 s., ISBN 951-682-512-5.

Peltonen & Kiiras 1999

Peltonen, T. & Kiiras, J., Projektinjohtorakentamisen kehittäminen, Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden raportteja 183, 1999, 62 s, ISBN 951-22-4723-2.

Porter 1995

Porter, M., How competitive forces shape strategy – in *The Strategy Process* by Mintzberg, Quinn and Ghoshal, Prentice Hall, 985p.

Poutiainen 2004

Poutiainen, T., Rakennushankkeen projektinaikainen asiakasviestintä, Lisensiaatintyö, Teknillinen korkeakoulu, Rakentamistalous, 2004, 81 s.

Pöntynen 2001

Pöntynen, S., Asiakassuhteiden kehittäminen projektinjohto- ja design & build -urakoinnissa, Teknillinen korkeakoulu, Rakentamistalouden laboratorio, diplomityö, 2001, 101 s.

Rakennusteollisuuden teknologiastrategia 2002

Rakennusteollisuuden teknologiastrategia, Rakennusteollisuus RT ry, 2002, 26 s.

Reichheld 1996

Reichheld, F.F., Learning from Customer Defections, *Harvard Business Review*, March-April 1996, Volume 60, Number 2, pp. 56-69.

Ring & van de Ven 1994

Ring, P. S. & van de Ven, A. H., Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, Volume 19, Issue 1, January 1994, pp. 90-118.

Rope & Pöllänen 1998

Rope, T. & Pöllänen, J., Asiakastytyväisyysojohtaminen. *Ekonomia sarja*, WSOY Juva, 1998, 259 s., ISBN 951-0-23173-8.

Rowlinson & Mc Dermott 1999

Rowlinson, S. & McDermott, P., *Procurement Systems, A guide to best practice in construction*, CIB & E & FN SPON, 1999, 315 s., ISBN 0-419-24100-0.

RT -kortti 10-10387

RT-kortti, RT-kortti:10-10387, Talonrakennushankkeen vaiheet, 1989, 24 s.

Sako 1992

Sako, M., Prices, quality and trust – Inter-firm relations in Britain and Japan, Cambridge University Press, 1992, 270 p. (Cambridge Studies in Management 18), ISBN 0-521-41386-9.

Saloranta 2002

Saloranta, M., Asiakasviestintä rakennusyrityksen toiminnassa, Teknillinen korkeakoulu, Rakentamistalouden laboratorio, diplomityö, 2002, 102 s.

Sharma & Patterson 1999

Sharma, N. & Patterson, P., The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *The journal of Services Marketing*, 1999, vol 13, no 2, pp. 151-170.

Shaw 1996

Shaw, J. G., *Customer-Inspired Quality – looking Backward through the Telescope*, Pfeiffer & Company, USA, 1996, 128 s.

Smeltzer 1997

Smeltzer, L. R., The Meaning and Origin of Trust in Buyer-Seller Relationships, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Volume 33, Issue 1, Winter 1997, pp. 40-48.

Smith & Love 2001

Smith, J. & Love P., Adapting to clients' needs in construction - a dialogue, *Facilities*. Vol. 19 No. 1/2, 2001, s. 71-78.

Smith et al. 1995

Smith, K. G. & Carroll, S. J. & Ashford, S. J., Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda, *Academy of Management Journal*, Volume 38, Number 1, 1995, pp. 7-23.

Speakman 1988

Speakman, R., Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships, *Business Horizons*, Vol. 31, no. 4, pp. 75-81.

Storbacka & Lehtinen 1997

Storbacka, K. & Lehtinen, R., Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla, 1997, 177 s. ISBN 951-0-21467-1.

Storbacka et al. 1994

Storbacka, K. & Strandvik, T. & Grönroos, C., Managing Customer Relationships for Profit – The Dynamics of Relationship Quality, *International Journal of service Industry Management*, 1994, Volume 5, Number 5, pp. 21-38.

Storbacka et al. 1999

Storbacka, K. & Blomqvist, R. & Dahl, J. & Haeger, T., Asiakkuuden arvon lähteillä, 1999, 163 s. ISBN 951-0-23399-4.

Storbacka et al. 2001

Storbacka, K. & Korkman, O. & Mattinen, H. & Westerlund, M., RED – Tee asiakkuudesta kokemus!, 2001, 347 s. ISBN 951-0-25644-7.

Swan et al. 2002

Swan, W. & Wood, G. & McDermott, P. & Cooper, R., Trust in Construction, Conceptions of Trust in Project Relationships, CIB W92 Procurement Systems Symposium, January 14-17 2002, Trinidad & Tobago, pp. 455-464.

Tanskanen 1999

Tanskanen, J., Öljykenttähankkeen toimintaprosessit ja projektiositus, Teknillinen korkeakoulu, rakentamistalouden laboratorio, Diplomityö, 1999, 89 s.

Tijhuis 1999

Tijhuis, W., Focusing at the client's wishes and behaviour in construction management – Starting at the front-end of construction process, CIB W55 & W65 Joint Triennial Symposium, Cape Town 5-10 September 1999.

Toivonen 2000

Toivonen, J., Reppumiehistä kokonaistoimituksiin - Telakkateollisuuden alihankinnan toimintatapa-
muutoksen institutionaalinen analyysi, Turun kauppakorkeakoulu, 2000, 257 s. (Turun kauppakor-
keakoulun julkaisuja, Sarja A-4:2000), ISBN 951-738-986-8.

Tomkins 2001

Tomkins, C., Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 26, Issue 2, March 2001, pp. 161-191.

Torp et al. 2004

Torp, O. & Austeng, K. & Mengesha, W., Critical Success Factors for Project Performance: A study from front-end assessments of large public projects in Norway, paper presented at NORDNET '2004, 5 p.

Treacy & Wiersema 1992

Treacy, M. & Wiersema, F., Customer Intimacy and Other Value Disciplines, *Harvard Business Review*, January-February 1993, pp. 83-93.

Ventovuori et al. 2002

Ventovuori, T. & Kankainen, J. & Pekkanen, J., Projektituotannon asiakkuus, Teknillinen korkea-
koulu, 2002, 87s. (Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raporteja 206). ISBN
951-22-5962-1.

Varelius 2005

Varelius, J., Projektinjohtokonsultin asiakasviestintä rakennuttamisprosessissa, Teknillinen korkea-
koulu, Rakennus- ja ympäristötekniikan osasto, diplomityö, 2005, 81 s.

Varto 1992

Varto, J., Laadullisen tutkimuksen metodologia, Kirjayhtymä, 1992, 124s.

Vesalainen 2002

Vesalainen, J., Kaupankäynnistä kumppanuuteen – Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen, *Metalliteollisuuden Kustannus*, 2002, 220 s. (MET julkaisuja nro 9/2002), ISBN 951-817-787-2.

Visio 2010 Raportti 1, 2001

VISIO 2010, Kiinteistö- ja rakennusklusterin visio 2010 – Hyvän elämän puitteet, kiinteistö- ja rakennusala, raportti 1, 2001, 32 s.

Visio 2010 Raportti 2, 2002

VISIO 2010, Kiinteistö- ja rakennusklusterin visio 2010 – Hyvän elämän puitteet, kiinteistö- ja rakennusala, raportti 2, 2002. 44 s.

Vuopio 2002

Vuopio, V-P., Asiakkuuden hallinta suunnittelu & toteutus -urakointimallissa, Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 45, 2002, 127 s., ISBN 951-22-6200-2.

Vuorela 1997

Vuorela, K., Palvelun kehittäminen rakennusyrityksessä, Teknillinen korkeakoulu, rakentamistalouden laboratorio, Diplomityö, 1997, 79 s. + liitteet 108 s.

Wicks et al. 1999

Wicks, A. C. & Berman, S. L. & Jones, T. M., The structure of optimal trust: Moral and strategic implications, Academy of Management Review, Volume 24, Number 1, January 1999, pp. 99-116.

Woodhead 2000

Woodhead, R.M., Investigation of the early stages of project formulation, Facilities. Vol. 18 No. 13/14., 2000, s. 524-534.

Yasamis et al. 2002

Yasamis, F. & Arditi, D. & Jamshid, M., Assessing contractor quality performance, Construction Management and Economics, (2002) 20, pp. 211-223, ISSN 0144-6193.

Yin 1989

Yin, R. K., Case Study Research – Design and Methods, revised edition, Sage Publications, 1989, 166 p. (Applied Social Research Methods Series Volume 5), ISBN 0-8039-3471-8.

Ylikangas 2000

Ylikangas, T., Tilaajan ja urakoitsijan vuorovaikutus design-build hankemuodossa, Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 33, 14 s. Espoo 2000.

Zaheer et al. 1998

Zaheer, A. & McEvily, B. & Perrone, V., Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, Organization Science, Volume 9, Number 2, March-April 1998, pp. 141-159.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Kärnä 2005

Kärnä, S., Rakennustuotannon asiakastyytyväisyys ja asiakaslähtöinen viestintä, Väitöskirjan käsikirjoitus, Teknillinen korkeakoulu, Rakentamistalouden laboratorio, 2005.

WWW-SIVUT

Lukka 2004

http://www.metodix.com/fi/sisallys/04_virtuaalikirjasto/dokumentit/aineistot/konstruktiiivinentutkimusote, luettu 2.2.2005.

MIT 2002

<http://web.mit.edu/ist/competency/tldev/customer-orientation.html>, luettu 4.10.2005

OGC 2004

http://www.ogc.gov.uk/sdtoolkit/reference/deliverylifecycle/manag_rel.html, luettu 7.7.2005.

HAASTATTELUT

Aho Matti, NCC Rakennus Oy, haastattelu 21.4.2005
Heino Matti, Kuntien eläkevakuutus, haastattelu 25.5.2005
Hoskari Matti, Palmberg Oy, haastattelu 30.3.2005
Kankaanpää Raimo, Kiinteistövarainhoito Oy, haastattelu 27.4.2005
Kaukoranta Mikael, Miksei Oy / SOK, haastattelu 16.3.2005
Niemelä Juha, Senaatti kiinteistöt, haastattelu 6.4.2005
Pulliainen Markku, Exel Oy, haastattelu 12.5.2005
Raunemaa Antti, SRV Viitokset Oy, haastattelu 22.4.2005
Silvan Ismo, Peab Seicon Oy, haastattelu 13.4.2005
Suominen Timo, NCC Rakennus Oy, haastattelu, 18.3.2005
Toivola Arto, Nokia Oyj, haastattelu, 15.3.2005
Tähti Vesa, Skanska Oy, haastattelu, 11.3.2005

WORKSHOP 1, 13.5.2005

Rasmus Holmberg, Palmberg Oy
Marko Juhokas, SRV Viitokset Oy
Marja Kallio, Skanska Oy
Juha Korkiakoski, NCC Rakennus Oy
Ari Koskenoja, Hartela Oy
Tuomo Poutiainen, SRV Viitokset Oy
Petri Suutarinen, Lujatalo Oy

WORKSHOP 2, 19.5.2005

Matti Kruus, Indepro Oy
Jyrki Määttänen, HKR Rakennuttaja
Lassi Ropponen, ISS Proko Oy
Lasse Suomi, KJ Case Oy
Pasi Viitaniemi, Sponda Oyj

WORKSHOP 3, 12.8.2005

Arto Ahonen, Elisa Oyj
Marjatta Erwe, Senaatti kiinteistöt
Jouko Kuusela, Sato Oyj
Juha Lemström, ISS Proko Oy
Pirjo Pernu, YIT Rakennus Oy
Heimo Sillanpää, SRV Viitokset Oy
Tuomas Särkilahti, Skanska Oy
Arto Toikkanen, SRV Teräsbetoni Oy
Antti Toiviainen, NCC Rakennus Oy

LIITTEET

LIITE 1 Käytetyt käsitteet

LIITE 2 Tietohakujen toteutus

LIITE 3 Teemahaastattelun runko ja kysymykset

LIITE 4 Workshop -tilaisuuksien kutsut ja tilaisuuksien kulku

LIITE 1

Käytetyt käsitteet

Tässä tutkimuksessa on käytetty rakentamiseen, liiketaloustieteeseen ja yleiskieleen kuuluvia sanoja seuraavissa merkityksissä:

Asiakas	Yritys tai kuluttaja, johon tuotteen tai palvelun toimittaja on välittömässä sopimussuhteessa.
Asiakaslähtöisyys	Asiakkaan kokema laatua, joka perustuu asiakkaiden odotusten täyttämiseen ja tarpeiden tyydyttämiseen.
Asiakassuhde	Asiakkaan ja palvelun toimittajan välillä oleva liikesuhde.
Asiakkuus	Asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakas-kohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. (Storbacka & Lehtinen 1997).
Jaettu urakka	Toteutus hankitaan kahtena tai useampana rinnakkaisena eri urakkana. (Nykänen 1997)
Kilpailuetu	Muodostuu kilpailustrategiaan kuuluvista seikoista, joiden avulla ollaan parempia kuin kilpailijat.
Kokonaisurakka	Tilaaaja hankkii toteutuksen yhdellä urakalla. Suunnittelu on tilaajan vastuulla. Hankkeessa ei käytetä sivu-urakoita. (Nykänen 1997)
Kokonaisvastuu-urakka, KVR	Toteutusmuoto, jossa urakoitsija vastaa rakennushankkeen suunnittelusta ja rakentamisesta. (Nykänen 1997)
Käyttäjä	Rakennushankkeessa osapuoli, jonka tilantarvetta varten hanke perustetaan.
Osa-urakka-menettely	Toteutus hankitaan monelta urakoitsijalta ja toimittajalta. Projektia johtaa tilaajan organisaatio tai projektinjohtoyritys.
Ostaja	Asiakas sopimukseen perustuvassa liiketoimessa.
Tilaaaja	Rakennushankkeen käynnistäjä ja keskeisimpien päätösten tekijä. Kiinteistön omistaja, lopullinen käyttäjä tai hankkeen rahoittaja. (Nykänen 1997)

Palvelun tarjoaja / tuottaja	Yritys, jolta asiakas hankkii tarvitsemansa palvelut.
Projektinjohto-toteutus	Toteutusmuotoja, jossa tilaaja palkkaa projektinjohtoyrityksen johtamaan suunnittelua ja toteutusta. Projektinjohtoyrityksen vastuut ja riskit vaihtelevat eri projektinjohtototeutuksen alaosavelluksissa. Tyypillistä on kuitenkin rakennustöiden jakaminen useisiin alaurakoihin.
Prosessi	Sarja toimintoja, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Toimintojen sarjassa ihmisten, teknologian, raaka-aineiden, menetelmien ja toimintaympäristön panokset yhdistyvät.
Rakentamis-prosessi	Prosessi, joka alkaa rakennuksen käyttäjän tilan tarpeen tunnistamisesta ja päättyy rakennuksen valmistumiseen.
Rakennuttaja	Hankkeen läpiviennin organisoinnista vastuussa oleva osapuoli. Yleisessä kielenkäytössä rakennuttajan ja tilaajan roolit sekoitetaan usein keskenään. (Nykänen 1997)
Rakennuttaja-konsultti	Palveluntarjoaja, joka edustaa tilaajaa asiantuntijana rakennushankkeen toteuttamisessa.
Sopimuskatselmus	Ennen urakkasopimuksen tekemistä pidettävä katselmus, jossa varmistetaan, että urakan sisältö ja ehdot ymmärretään samalla tavalla sekä urakoitsija osoittaa omaavansa pätevät ja riittävät resurssit urakan suoritukseen. Vastaa järjestelmällisesti pidettyä urakkaneuvottelua (Kiviniemi 1999).
Suunnittelu-Toteutus / Design-Build	Toteutusmuoto, jossa tilaaja on sopimussuhteessa vain yhteen yritykseen, joka vastaa suunnittelusta ja rakentamisesta. (Nykänen 1997)
Toteutusmuoto	Tilaajan kannalta rakennuksen ja siihen liittyvien suunnittelu- ja rakentamispalveluiden hankintatapa. Toteutusmuoto sisältää toteuttajien valinnat, hinnanmäärittäytavat, pääsopimusperusteet ja vastuunjaon. (Nykänen 1997)
Urakoitsija / rakentaja	Rakennushankkeen osapuoli, joka rakennuttajan toimeksiannosta vastaa lopputuotteen eli tilan tai rakennuksen rakennustöistä.

LIITE 2

Tietohakujen toteutus

Tietohaku ”Rakennushankkeen toteutusmuodot ja asiakkuussuhteet”

Tietohaun suoritti VTT Tietopalvelu ja sen tarkoituksena oli etsiä julkaisuja (vuodet 2000 –2005) rakennushankkeen toteutusmuodoista sekä rakennushankkeen asiakkuussuhteista ja asiakaslähtöisyydestä. Haussa käytetyt asiasanat olivat ”procurement systems, building process, construction process, project management, design&build, customer relationship, customer satisfaction, relationship management, relationship quality”.

Käytetyt tietolähteet

VTT:n eKirjasto (<http://intranet.vtt.fi/siniset/tietpalv/kirjasto/>):

- COMPENDEX, Engineering (general)
- NTIS, Engineering (general); Science and research (general)
- BYGGDOK, Building materials; Civil engineering; Community development; Environmental sciences (general); Structural engineering
http://www.byggdok.se/databaser_extra/search/fbm.html

DIALOG (<http://library.dialog.com/bluesheets/>):

- ICONDA, rakennustekniikka, arkkitehtuuri, yhdyskuntasuunnittelu 1976–
<http://www.irbdirekt.de/iconda/>

WWW-tietokantoja:

- SCIRUS (Elsevier, Academic Press + US patents)
<http://www.scirus.com/srsapp/>

Internet hakukoneet:

- GOOGLE (<http://www.google.fi>)

Tulokset

Määriteltyjen hakusanojen perusteella löytyi runsaasti (yhteensä 420 kappaletta) kirjallisuusviitteitä.

Tietohaku ”Rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät”

Tietohaku suoritettiin elokuussa 2005 ja sen tarkoituksena oli etsiä julkaisuja (vuodet 2000–2005) rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöistä. Haulla haluttiin myös etsiä, löytyykö kirjallisuudessa vastaavia rakennushankkeen asiakkuuden menestys- ja uhkatekijöitä kuin tämän tutkimuksen tuloksena saatiin.

Haussa käytetyt asiasanat olivat ”critical success factors and construction project, potential pitfalls and construction, relationship management and construction project, contract management and construction project, construction and contractual relationships, construction and communication”.

Käytetyt tietolähteet

Elektroniset journal-tietokannat:

Science Direct (Elsevier); <http://www.sciencedirect.com/>

Academic Search Elite (EBSCO); <http://www.ebsco.com/home/>

ProQuest Information and learning; <http://www.il.proquest.com/>

Tulokset

Määriteltyjen hakusanojen ja rajausten perusteella saatiin yhteensä 98 kirjallisuusviitettä.

LIITE 3

Teemahaastattelun runko ja kysymykset

HAASTATTTELUTEEMAT JA KYSYMYKSET, TILAAJAT

TAUSTATIEDOT

Kuvatkaa lyhyesti case-hanke

- Minkälainen kohde?
- Teettekö tämän rakennuksen itsellenne vai jollekin ulkopuoliselle asiakkaallenne, oliko näitä useita?
- Mikä on roolinne hankkeessa?

Teema 1

ASIAKKUUDEN KOETTU SISÄLTÖ JA ASIAKASLÄHTÖISYYS TARKASTELEVASSA RAKENNUSHANKKEESSA

Kenet koette asiakkaaksenne tässä hankkeessa?

- (miten haastateltava asemoi itsensä asiakkuusketjuun, moniulotteisuuden selvittäminen, miten asiakkaan asiakkuus vaikuttaa)
- Koetteko urakoitsijan asiakkaananne?
- Miten luonnehditte teidän ja urakoitsijan välistä yhteistyösuhdetta? (onko esim. kumppanusmaisia elementtejä?)
- Koetteko käyttäjän omana asiakkaananne?
- Miten näette urakoitsijan ja käyttäjän välisen suhteen tässä urakassa?
- Onko sovittu menettelytavoista käyttäjän ja urakoitsijan yhteistyösuhhteessa?
- Minkälainen yhteistyösuhde suunnittelijalla tulisi olla eri osapuolien välillä?
- Miten organisaatioissa olevat eri tasot ja niiden toiminta heijastuvat rakennushankkeessa asiakkuussuhteeseen tässä casessa?
 1. mikä merkitys oli valvojan ja työnjohdon yhteistyöllä asiakassuhteen onnistumiseen tai epäonnistumiseen?
 2. miten tilaajan ja urakoitsijan projektinjohto voi edistää hyvää asiakassuhdetta?
 3. minkälainen rooli tilaajan ja urakoitsijan yritysjohdolla oli asiakassuhteen onnistumisessa / epäonnistumisessa, minkälaisia asiakassuhteen onnistumisen edistäviä toimenpiteitä ylin johto teki?
- Miten huolehdittiin käyttäjien tarpeiden huomioon ottamisesta?

Minkä arvosanan antaisitte tilaajan ja urakoitsijan väliselle keskinäiselle asiakkuudenhallinnalle tässä hankkeessa?

- Mitkä asiat asiakkuuden näkökulmasta hoidettiin hyvin/huonosti?
- Miten asiakkuudenhallinta hankkeen aikana vaikutti lopputulokseen?

- Oliko hankkeessa yksittäistä kriittistä tekijää, joka heijastui asiakassuhteen onnistumiseen?
- Miten tämän hankkeen käynnistysvaiheessa tilaajan toimesta on pyritty varmistamaan asiakaslähtöinen toimintatapa?
 - Miten asiakaslähtöinen toiminta ilmenee tässä hankkeessa tarjousvaiheessa ja toteutusvaiheessa / luovutusvaiheessa?
 - Kuvatkaa urakoitsijan toimintaa rakennushankkeessa, silloin kun se on asiakaslähtöistä
 - Entä tyypillinen tilanne asiakaslähtöisyyden puuttumisesta?

Mitkä olivat edellytyksiä asiakaslähtöisyyden syntymiselle ja toteutumiselle tilaajan ja urakoitsijan välillä tässä hankkeessa, mitkä seikat estivät asiakaslähtöisyyden tässä hankkeessa?

Yleistäen sama asia:

- Mistä osatekijöistä asiakaslähtöisyys syntyy?
- Mitkä seikat vaikuttavat asiakaslähtöisyyteen?
- Mikä merkitys yhteistyöllä / tiedonkululla / vaikutusmahdollisuuksilla / luottamuksella / win-win tilanteen tavoittelulla on asiakaslähtöisyyteen?

Teema 2

HANKKEEN TOTEUTUSMUODON YHTEYS ASIAKKUUDENHALLINTAAN

Mitä toteutusmuotoa käytitte case -hankkeessa?

- Miksi valitsitte kyseisen toteutusmuodon
- Mitkä ovat ko. toteutusmuodon vahvuudet / heikkoudet?

Luetelkaa seuraavista kolme tärkeintä toteutusmuodon valintaan vaikuttavaa tekijää? (tavoitteet)

- Omien vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen
- Selkeä sopimusympäristö ja vastuujako
- Sujuva hankeprosessi
- Aikataulun kireys
- Kustannustason varmuus
- Varmuus lopputuotteen laadusta
 - Tukiko toteutusmuoto tavoitteiden saavuttamista?
 - Millaisia ongelmia esiintyi?
 - Missä vaiheessa projektia?
 - Johtuivatko ongelmat toteutusmuodosta vai jostain muusta syystä?
 - Mitkä olivat valitun toteutusmuodon vahvuudet?
 - Millä osa-alueilla vahvuudet korostuivat?

Teema 3

HYVÄN ASIAKKUUDEN TUNNUSMERKIT JA RISKITEKIJÄT

Yleisesti ottaen minkälaisilla toimintatavoilla voidaan edistää / heikentää:

- luottamusta
- hyvää yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- toimivaa vuorovaikutussuhdetta

Miten urakoitsijan pitäisi toimia teidän ja teidän asiakkaittenne tarpeiden ja ongelmien ratkaisemisessa?

- kuinka paljon edellytätte urakoitsijan osallistuvan ongelmien ratkaisemiseen?
- onko toteutusmuodolla merkitystä odotettuun ongelmanratkaisuun?
- miltä alueelta löytyy sellaisia ongelmia, jotka tilaajan ja urakoitsijan pitäisi yhdessä ratkaista?
 - tilantarve, suunnitelmat, tilaratkaisut, talotekniikka, aikataulukysymykset, kustannukset

Millaisin menettelyin voidaan vaikuttaa asiakassuhteen onnistumiseen

1. Tarjousvaiheessa
 2. Toteutusvaiheessa
 3. Luovutuksessa
- Luetelkaa kriittisiä tekijöitä, jotka heikentävät asiakassuhteen onnistumista/laatua em. vaiheissa

Teema 4

ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTÄMISTARPEET JA -MAHDOLLISUUDET

Miten tilaajan ja urakoitsijan välistä asiakkuutta pitäisi kehittää asiakaslähtöisyyden parantamiseksi?

- Vahvistamalla luottamusta
- Tehostamalla yhteistyötä
- Parantamalla osapuolten vuorovaikutusta
- Win-win toimintatavan aikaansaanmisella
 - Mihin kehitystarpeiden tulisi kohdistua?
 - Mitä kehitystarpeita on nykytilaan liittyvien ongelmien poistamiseksi?
 - Mitä kehitystarpeita on potentiaalisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi?

Miten rakentamisprosessia pitäisi kehittää asiakaslähtöisyyden parantamiseksi tilaajan ja urakoitsijan välillä?

- Asiakkaan kuulemista
- Asiakkaan liiketoiminnan tarpeiden ymmärtäminen
- Tilaajan vaikutusmahdollisuuksien tukeminen päätöksenteossa
- Muutostarpeiden hallinta
- Raportointi
- Viestintä
- Yhteistyökäytännöt
- Suunnittelumenetelmät
- Suunnittelun ja tuotannon limittyminen
- Luovutusmenettelyt
- Palautejärjestelmä
- Viranomaisten rooli ja ohjaus

Valitkaa seuraavasta listasta kolme tärkeimpänä pitämääne asiaa, joiden avulla voidaan parhaiten edistää rakentamisen asiakaslähtöisyyttä:

- rakennusprosessia kehittämällä
- toteutusmuotoja kehittämällä
- hinta- ja aikajoustoa lisäämällä
- osapuolten yhteistyötä parantamalla
- tiedonkulkua parantamalla
- aikaansaamalla win-win -tilanteen

jatkokysymys missä asiassa ja miten muuttaen/parantaen

Miten toimintatapoja pitää kehittää, jotta:

- Varmistetaan avoimen kommunikoinnin edellytykset?
- Toimintatavat tukisivat yhteistyön tavoitteiden toteutumista?
- Toimintatavat tukevat yhteistä ongelmanratkaisua
- Turvataan taloudellinen kannattavuus molemminpuolisesti ja aikaansaadaan molempia osapuolia hyödyttävä win win tilanne?
- Varmistetaan käyttäjien tyytyväisyys?

HAASTATTELUTEEMAT JA KYSYMYKSET, URAKOITSIJAT

TAUSTATIEDOT

Kuvatkaa lyhyesti case-hanke

- Minkälainen kohde?
- Teettikö tilaaja itselleen vai edelleen jollekin asiakkaalleen, oliko näitä asiakkaita mahdollisesti useita?
- Mikä on roolinne hankkeessa?

Teema 1

ASIAKKUUDEN KOETTU SISÄLTÖ JA ASIAKASLÄHTÖISYYS TARKASTELTAVASSA RAKENNUSHANKKEESSA

Kenet koette asiakkaaksenne tässä hankkeessa?

- (miten haastateltava asemoi itsensä asiakkuusketjuun, moniulotteisuuden selvittäminen, miten asiakkaan asiakkuus vaikuttaa)
- Miten luonnehditte teidän ja tilaajan välistä yhteistyösuhdetta? (onko esim. kumppanusmaisia elementtejä?)
- Koetteko tilojen käyttäjän asiakkaaksenne, mikä heidän roolinsa on, miten se vaikuttaa toimintaan?
- Miten näette urakoitsijan ja käyttäjän välisen suhteen tässä urakassa?
- Onko sovittu menettelytavoista käyttäjän ja urakoitsijan yhteistyösuhhteessa?
- Minkälainen yhteistyösuhde suunnittelijalla tulisi olla eri osapuolien välillä?
- Miten organisaatioissa olevat eri tasot ja niiden toiminta heijastuvat rakennushankkeessa asiakkuussuhteeseen tässä casessa?
 1. mikä merkitys oli valvojan ja työnjohdon yhteistyöllä asiakassuhteen onnistumiseen tai epäonnistumiseen?
 2. miten tilaajan ja urakoitsijan projektinjohto voi edistää hyvää asiakassuhdetta?
 3. minkälainen rooli tilaajan ja urakoitsijan yritysjohdolla oli asiakassuhteen onnistumisessa / epäonnistumisessa, minkälaisia asiakassuhteen onnistumisen edistäviä toimenpiteitä ylin johto teki?
- Miten huolehdittiin käyttäjien tarpeiden huomioon ottamisesta?

Minkä arvosanan antaisitte tilaajan ja urakoitsijan väliselle keskinäiselle asiakkuudenhallinnalle tässä hankkeessa?

- Mitkä asiat asiakkuuden näkökulmasta hoidettiin hyvin/huonosti?
- Miten asiakkuudenhallinta hankkeen aikana vaikutti lopputulokseen?
- Oliko hankkeessa yksittäistä kriittistä tekijää, joka heijastui asiakassuhteen onnistumiseen?

- Miten tämän hankkeen käynnistysvaiheessa tilaajan toimesta on pyritty varmistamaan asiakaslähtöinen toimintatapa?
 - Miten asiakaslähtöinen toiminta ilmenee tässä hankkeessa tarjousvaiheessa ja toteutusvaiheessa / luovutusvaiheessa?
 - Kuvatkaa urakoitsijan toimintaa rakennushankkeessa, silloin kun se on asiakaslähtöistä
 - Entä tyypillinen tilanne asiakaslähtöisyyden puuttumisesta?

Mitkä olivat edellytyksiä asiakaslähtöisyyden syntymiselle ja toteutumiselle tilaajan ja urakoitsijan välillä tässä hankkeessa, mitkä seikat estivät asiakaslähtöisyyden tässä hankkeessa?

Yleistäen sama asia:

- Mistä osatekijöistä asiakaslähtöisyys syntyy?
- Mitkä seikat vaikuttavat asiakaslähtöisyyteen?
- Mikä merkitys yhteistyöllä / tiedonkululla / vaikutusmahdollisuuksilla / luottamuksella / win-win tilanteen tavoittelulla on asiakaslähtöisyyteen?

Teema 2

HANKKEEN TOTEUTUSMUODON YHTEYS ASIAKKUUDENHALLINTAAN

Mitä toteutusmuotoa käytitte case -hankkeessa?

- Miksi arvelette tilaajan valinneen kyseisen toteutusmuodon?
- Mitkä ovat ko. toteutusmuodon vahvuudet / heikkoudet?

Luetelkaa seuraavista kolme tärkeintä toteutusmuodon valintaan vaikuttavaa tekijää? (tavoitteet)

- Omien vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen
- Selkeä sopimusympäristö ja vastuujako
- Sujuva hankeprosessi
- Aikataulun kireys
- Kustannustason varmuus
- Varmuus lopputuotteen laadusta
 - Tukiko toteutusmuoto tavoitteiden saavuttamista?
 - Millaisia ongelmia esiintyi?
 - Missä vaiheessa projektia?
 - Johtuivatko ongelmat toteutusmuodosta vai jostain muusta syystä?
 - Mitkä olivat valitun toteutusmuodon vahvuudet?
 - Millä osa-alueilla vahvuudet korostuivat?

Teema 3

HYVÄN ASIAKKAUDEN TUNNUSMERKIT JA RISKITEKIJÄT

Yleisesti ottaen minkälaisilla toimintatavoilla voidaan edistää / heikentää:

- luottamusta
- hyvää yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- toimivaa vuorovaikutussuhdetta

Miten urakoitsijan pitäisi toimia teidän ja teidän asiakkaittenne tarpeiden ja ongelmien ratkaisemisessa?

- kuinka paljon edellytätte urakoitsijan osallistuvan ongelmien ratkaisemiseen?
- onko toteutusmuodolla merkitystä odotettuun ongelmanratkaisuun?
- miltä alueelta löytyy sellaisia ongelmia, jotka tilaajan ja urakoitsijan pitäisi yhdessä ratkaista?
 - tilantarve, suunnitelmat, tilaratkaisut, talotekniikka, aikataulukysymykset, kustannukset

Millaisin menettelyin voidaan vaikuttaa asiakassuhteen onnistumiseen

1. Tarjousvaiheessa
 2. Toteutusvaiheessa
 3. Luovutuksessa
- Luetelkaa kriittisiä tekijöitä, jotka heikentävät asiakassuhteen onnistumista/laatua em. vaiheissa

Teema 4

ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTÄMISTARPEET JA -MAHDOLLISUUDET

Miten tilaajan ja urakoitsijan välistä asiakkuutta pitäisi kehittää asiakaslähtöisyyden parantamiseksi?

- Vahvistamalla luottamusta
- Tehostamalla yhteistyötä
- Parantamalla osapuolten vuorovaikutusta
- Win-win toimintatavan aikaansaamisella
 - Mihin kehitystarpeiden tulisi kohdistua?
 - Mitä kehitystarpeita on nykytilaan liittyvien ongelmien poistamiseksi?
 - Mitä kehitystarpeita on potentiaalisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi?

Miten rakentamisprosessia pitäisi kehittää asiakaslähtöisyyden parantamiseksi tilaajan ja urakoitsijan välillä?

- Asiakkaan kuulemista
- Asiakkaan liiketoiminnan tarpeiden ymmärtäminen
- Tilaajan vaikutusmahdollisuuksien tukeminen päätöksenteossa
- Muutostarpeiden hallinta
- Raportointi
- Viestintä
- Yhteistyökäytännöt
- Suunnittelumenetelmät
- Suunnittelun ja tuotannon limittyminen
- Luovutusmenettelyt
- Palautejärjestelmä
- Viranomaisten rooli ja ohjaus

Valitkaa seuraavasta listasta kolme tärkeimpänä pitämääne asiaa, joiden avulla voidaan parhaiten edistää rakentamisen asiakaslähtöisyyttä:

- rakennusprosessia kehittämällä
- toteutusmuotoja kehittämällä
- hinta- ja aikajoustoa lisäämällä
- osapuolten yhteistyötä parantamalla
- tiedonkulkua parantamalla
- aikaansaamalla win-win -tilanteen

jatkokysymys missä asiassa ja miten muuttaen/parantaen

Miten toimintatapoja pitää kehittää, jotta:

- Varmistetaan avoimen kommunikoinnin edellytykset?
- Toimintatavat tukisivat yhteistyön tavoitteiden toteutumista?
- Toimintatavat tukevat yhteistä ongelmanratkaisua
- Turvataan taloudellinen kannattavuus molemminpuolisesti ja aikaansaadaan molempia osapuolia hyödyttävä win win tilanne?
- Varmistetaan käyttäjien tyytyväisyys?

LIITE 4

Workshop -tilaisuuksien kutsut ja tilaisuuksien kulku

WORKSHOP 1

Rakennushankkeen asiakaslähtöisyyden kehittäminen

Teknillisen korkeakoulun Rakentamistalouden laboratorio on yhdessä Rakennusteollisuus RT ry:n kanssa toteuttamassa tutkimusta rakentamisprosessin asiakaslähtöisyyden kehittämistarpeista. Tutkimuksessa on selvitetty tilaaja- ja urakoitsijaosapuolten haastattelujen avulla rakennushankkeen onnistumiseen ja asiakaslähtöisyyteen liittyviä menestys- ja uhkatekijöitä. Haastattelutulosten täydentämiseksi ja varmentamiseksi järjestetään kaksi workshop -tilaisuutta, joihin kutsutaan tilaaja- ja rakennuttajakonsultti- sekä urakoitsija-yrityksistä kokeneita asiantuntijoita.

Pyydämme Teitä osallistumaan perjantaina 13.5.2005 klo 09.00–11.00 urakoitsijoiden edustajille järjestettävään workshop -tilaisuuteen.

Tilaisuus järjestetään Teknillisen korkeakoulun Rakennus- ja yhdyskuntatekniikan tiloissa Rakentajanaukio 4, Otaniemi.

Workshop toteutetaan tuplatiimi -menetelmällä ja sen avulla etsitään osallistujien näkemyksiä kysymykseen *”Mitkä tekijät uhkaavat/edistävät hankkeen onnistunutta läpivientiä ja asiakaslähtöisyyttä”*. Pyydämme Teitä valmistautumaan tilaisuuteen miettimällä muutamaa lähiaikoina toteuttamaanne rakennushanketta ja mitä seikkoja niissä oli, jotka joko johtivat prosessin hallinnan ja asiakaslähtöisyyden epäonnistumiseen tai onnistumiseen.

Tutkimuksen, johon haastattelut ja workshopit liittyvät, tuloksena esitetään suosituksia toteutusmuotojen kehittämiseksi asiakaslähtöisyyden parantamiseksi.

Toivomme Teiltä myönteistä suhtautumista tutkimukseen.

Ystävällisin Terveisin

Jouko Kankainen
Professori
TKK Rakentamistalous
jouko.kankainen@tkk.fi
0500 506 864

Jukka Pekkanen
Johtaja, TkL
Rakennusteollisuus RT ry, Teknologia
jukka.pekkänen@rakennusteollisuus.fi
050 527 6966

WORKSHOP 2

Rakennushankkeen asiakaslähtöisyyden kehittäminen

Teknillisen korkeakoulun Rakentamistalouden laboratorio on yhdessä Rakennusteollisuus RT ry:n kanssa toteuttamassa tutkimusta rakentamisprosessin asiakaslähtöisyyden kehittämistarpeista. Tutkimuksessa on selvitetty tilaaja- ja urakoitsijaosapuolten haastattelujen avulla rakennushankkeen onnistumiseen ja asiakaslähtöisyyteen liittyviä menestys- ja uhkatekijöitä. Haastattelutulosten täydentämiseksi ja varmentamiseksi järjestetään kaksi workshop -tilaisuutta, joihin kutsutaan tilaaja- ja rakennuttajakonsultti- sekä urakoitsijayrityksistä kokeneita asiantuntijoita.

Pyydämme Teitä osallistumaan torstaina 19.5.2005 klo 13.00–15.00 tilaajien ja rakennuttajakonsulttien edustajille järjestettävään workshop -tilaisuuteen.

Tilaisuus järjestetään Teknillisen korkeakoulun Rakennus- ja yhdyskuntatekniikan tiloissa Rakentajanaukio 4, Otaniemi.

Workshop toteutetaan tuplatiimi -menetelmällä ja sen avulla etsitään osallistujien näkemyksiä kysymykseen *”Mitkä tekijät uhkaavat/edistävät hankkeen onnistunutta läpivientiä ja asiakaslähtöisyyttä”*. Pyydämme Teitä valmistautumaan tilaisuuteen miettimällä muutamaa lähiaikoina toteuttamaanne rakennushanketta ja mitä seikkoja niissä oli, jotka joko johtivat prosessin hallinnan ja asiakaslähtöisyyden epäonnistumiseen tai onnistumiseen.

Tutkimuksen, johon haastattelut ja workshopit liittyvät, tuloksena esitetään suosituksia toteutusmuotojen kehittämiseksi asiakaslähtöisyyden parantamiseksi.

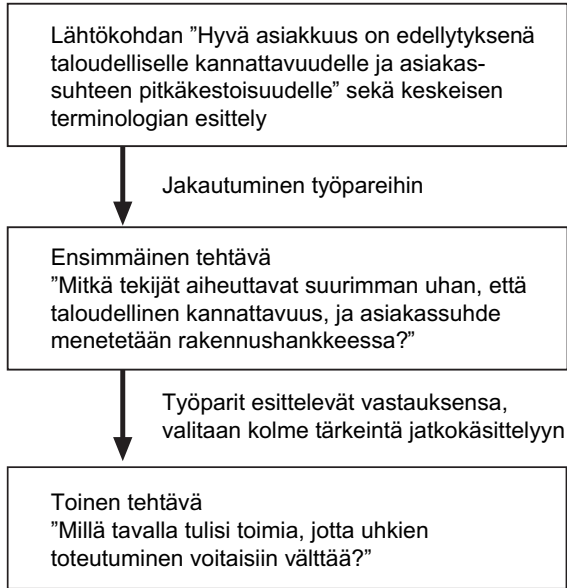
Toivomme Teiltä myönteistä suhtautumista tutkimukseen.

Ystävällisin Terveisin

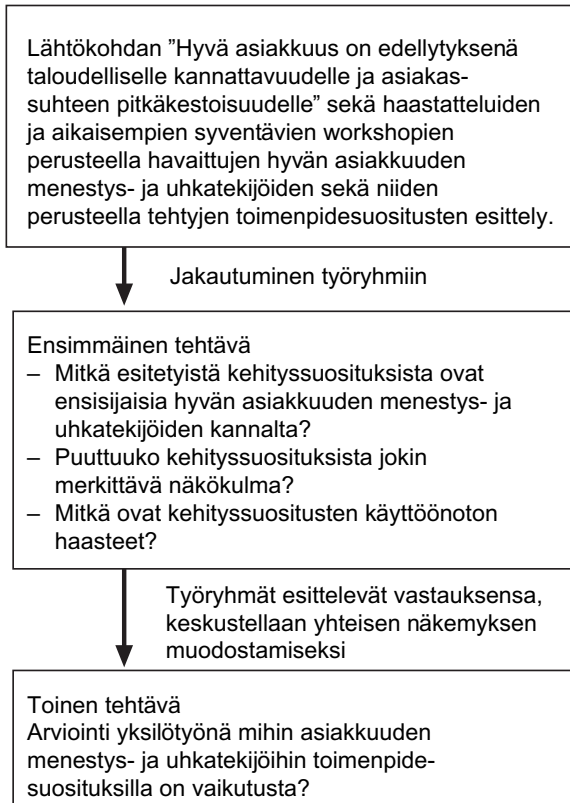
Jouko Kankainen
Professori
TKK Rakentamistalous
jouko.kankainen@tkk.fi
0500 506 864

Jukka Pekkanen
Johtaja, TkL
Rakennusteollisuus RT ry, Teknologia
jukka.pekkänen@rakennusteollisuus.fi
050 527 6966

WORKSHOP 1:N JA 2:N KULKU



WORKSHOP 3:N KULKU



WORKSHOP 3

Rakennushankkeen asiakaslähtöisyyden kehittäminen

Teknillisen korkeakoulun Rakentamistalouden laboratorio on yhdessä Rakennusteollisuus RT ry:n kanssa toteuttamassa tutkimusta rakentamisprosessin asiakaslähtöisyyden kehittämistarpeista. Tutkimuksessa on selvitetty tilaaja- ja urakoitsijaosapuolten haastattelujen ja workshopien avulla rakennushankkeen onnistumiseen ja asiakaslähtöisyyteen liittyviä menestys- ja uhkatekijöitä. Johtopäätöksenä todettujen muutostarpeiden sekä niiden perusteella tehtyjen suositusten varmentamiseksi järjestetään tilaaja- ja rakennuttajakonsultti- sekä urakoitsijayritysten johdon edustajille yhteinen workshop -tilaisuus.

Pyydämme Teitä osallistumaan perjantaina 12.8.2005 klo 9.00–11.00 järjestettävään workshop -tilaisuuteen.

Tilaisuus järjestetään Teknillisen korkeakoulun Rakennus- ja yhdyskuntatekniikan tiloissa Rakentajanaukio 4, Otaniemi.

Workshop toteutetaan tuplatiimi -menetelmällä ja sen avulla etsitään osallistujien näkemyksiä kysymykseen ”*Voidaanko esitettävillä suosituksilla edistää hyvää asiakkuutta ja asiakaslähtöisyyttä rakennushankkeessa*”.

Tutkimuksen tulokset esitetään loppuvuodesta 2005 julkaistavassa TkL Jukka Pekkanen tutkimuksessa ”Rakennushankkeen asiakaslähtöisyyden kehittäminen”.

Toivomme Teiltä myönteistä suhtautumista tutkimukseen.

Ystävällisin Terveisin

Jouko Kankainen
Professori
TKK Rakentamistalous
jouko.kankainen@tkk.fi
0500 506 864

Jukka Pekkanen
Johtaja, TkL
Rakennusteollisuus RT ry, Teknologia
jukka.pekkänen@rakennusteollisuus.fi
050 527 6966

HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, CONSTRUCTION ECONOMICS AND MANAGEMENT,
A RESEARCH REPORTS

- TKK RTA A1 Junnila, S.
Comparative life cycle assessment of three office buildings.
- TKK RTA A2 Junnila, S.
The environmental impact of an office building throughout its life cycle.
- TKK RTA A3 Salminen, J.
Measuring performance and determining success factors of construction sites.
- TKK RTA A4 Tuomela, A.
Network service organisation - interaction in workplace networks.
- TKK RTA A5 Pekkanen, J.
Asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät rakennushankkeessa.

ISBN 951-22-7932-0

ISBN 951-22-7933-9 (pdf)

ISSN 1795-2700

Picaset Oy, Helsinki 2005