



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MATIAS MÄENPÄÄ  
RAKENNUSYRITYKSEN PALVELUKONSEPTI

Diplomityö

Tarkastaja: professori Kalle Kähkönen  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
3. huhtikuuta 2017

## TIIVISTELMÄ

**MATIAS MÄENPÄÄ:** Rakennusyrityksen palvelukonsepti

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 70 sivua, 1 liitesivu

Maaliskuu 2017

Rakennustekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Rakennustuotanto

Tarkastaja: professori Kalle Kähkönen

Avainsanat: Rakentaminen, asiakkuus, asiakslähtöisyys, palveluliiketoiminta, palvelukonsepti

Muun teollisuuden tavoin, myös rakennusliiketoiminnassa on siirrytty kohti palvelukeskeisempää toimintatapaa. Rakennusyritykset ovat huomanneet asiakslähtöisen ajattelun edut, verrattuna perinteiseen tuotanto- ja tuoteorientoituneeseen toimintatapaan. Asiakslähtöisen toiminnan nähdään kehittävän rakentamisen laatua, mutta myös tarjoavan kilpailuetua. Palvelukonseptoinnilla tarkoitetaan tuotteen, siihen liittyvän tuotannon ja palvelun yhdistämistä. Ajatuksena on, että asiakkaalle tarjottavaan tuotteeseen yhdistyy asiakasarvoa synnyttävää palvelua, minkä seurauksena syntyy molempia osapuolia hyödyttävä tilanne.

Palvelukonseptoinnin lähtökohtana on aina asiakkaan prosessi, jonka ympärille palveluntarjoaja tuo oman lisäarvoa tuottavan ratkaisun. Rakentaminen on kuitenkin projektiluonteista toimintaa, monimutkaisessa toimintaympäristössä. Rakentamisen asiakkuus on monitasoista ja toimitusketjut pitkiä. Rakentamisen toimitusketju ulottuu aina tavarantoimittajista ja suunnittelijoista tilaajan asiakkaaseen eli loppukäyttäjään. Loppukäyttäjän tarve ohjaa koko toimitusketjua. Jokainen rakennushanke on uniikki projekti, jossa olosuhteet muuttuvat ja osapuolet saattavat vaihtua, mikä tekee palvelukonseptoinnista haastavaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda malli rakennusyrityksen palvelukonseptista, jota soveltamalla rakennusyrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa asiakslähtöisempään suuntaan. Hyödyntämällä palvelukonseptia rakennusyritys voi luoda pidempi kestoisia ja kannattavampia asiakassuhteita, ja siten saavuttaa liiketoimintahyötyä. Lisäksi työssä kartoitettiin asiakasarvoa tuottavia tekijöitä ja keinoja ymmärtää asiakkaan prosessia. Aineisto kerättiin haastattelemalla asiakasrajapinnassa työskenteleviä rakennusliikkeen edustajia. Haastatteluista saatu tieto analysoitiin ja sen perusteella kehitettiin prosessimalli rakennusyrityksen palvelukonseptista. Koska jokainen rakennusprojekti on erilainen, ei työssä esitettyä palvelukonseptia voi hyödyntää aina sellaisenaan, vaan siitä on käytettävä soveltuvilta osin kuhunkin projektiin.

Onnistuakseen palvelukonseptoinnissa rakennusyrityksen on ymmärrettävä asiakkaan prosessi, ja kyettävä tekemään siitä omaa toimintaansa ohjaava tekijä. Palvelukonseptia on toteutettava kaikilla asiakastasoilla ja koko tuotantoketjussa. Yhdistämällä työssä esitetyn palvelukonseptimallin ja toimivan ydintuotteen, rakennusyritys voi toteuttaa palveluliiketoimintaa, ja siten saada kilpailullista etua.

## ABSTRACT

**MATIAS MÄENPÄÄ:** Service Concept for Construction Company  
Tampere University of Technology  
Master of Science Thesis, 70 pages, 1 Appendix page  
March 2017  
Master's Degree Programme in Civil Engineering  
Major: Construction management and economics  
Examiner: Professor Kalle Kähkönen

Keywords: Construction business, customer orientation, service business, service concept

Service conceptualization and a more customer-oriented thinking has become a trend in industry during the 21<sup>st</sup> century. Construction companies are also realizing the opportunities in value creation by offering service business, which leads to a mutually beneficial situation in a long term relationship with the customer. The aim of a service concept is to create extra value to the customer through industrial services, and thus gain competitive advantage compared to traditional production- and product-oriented business models.

The basis of service conceptualization is always the customer's process. The service provider offers service production to support and create value to the customer's core business. However, construction business is project business and every construction project is unique which makes service conceptualization challenging. The production chain is also very complex. It extends from designers and subcontractors to the end user. There are also many customer levels and different expectations.

The aim of this study was to create a service concept for the construction company. By following this service concept, the construction company can develop its business model towards a more customer-oriented direction and thus create a longer-lasting business relationship with the customer and so gain competitive advantage. In addition, the goal was to collect information about creation of customer value and means to understand the customer's core business. The data was collected by interviewing employees that work in client interface at a construction company. The data that was gained from the interviews was analysed, and basing on it, a process model of a service concept for the construction company was made. Because of project-nature and difference of execution methods of construction this model cannot be used as a strict precept for a service concept, but as a guide line where appropriate.

To succeed in service conceptualization, the construction company needs to understand its customer's core business, and channel it to a directing factor to its service production. This must happen on every customer level and throughout the whole production chain. By combining its own core product and the model of the service concept presented in this study, the construction company can execute its service business and thus gain competitive advantage.

## ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty rakennustekniikan koulutusohjelmaan osana rakennustuotannon pääaineopintoja. Diplomityössä tutkimuksen kohteena on rakennusyrittäjien palvelukonsepti. Tämä työ on pieni askel kohti parempaa rakentamista, matka jatkuu.

Diplomityö on ollut pitkä ja haastava, mutta samalla opettavainen projekti. Haluan esittää kiitokset Lujatalo Oy:n Tuija Schmidtille ja Tomi Tiaiselle diplomityön aiheesta, ohjauksesta sekä mahdollisuudesta työskennellä mielenkiintoisissa ja opettavaisissa projekteissa opiskelun aikana. Professori Kalle Kähköstä kiitän työn ohjaamisesta. Kiitokset kuuluvat myös haastatteluihin osallistuneille henkilöille, jotka jakoivat tietoaan tähän tutkimukseen.

Lopuksi kiitän opiskelu- ja pelikavereita, joiden ansioista opiskeluvuodet ovat kuluneet nopeasti. Perhettäni kiitän tuesta ja kannustuksesta sekä vapaudesta valita oma tieni. Erityiskiitos Joseliinalle, tukesi on merkinnyt minulle paljon.

Tampereella, 17.3.2017

Matias Mäenpää

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tavoitteet.....	1
1.3	Tutkimuksen rajaukset .....	2
1.4	Tutkimusraportin rakenne ja tutkimuksen suoritus .....	2
1.5	Tutkimuksen tuotokset.....	3
2.	TEOLLISUUDEN PALVELULIIKETOIMINTA .....	4
2.1	Tausta ja palveluiden ominaisuudet .....	4
2.2	Teollisuuden palveluiden luokittelu .....	6
2.3	Palvelukonseptit .....	8
3.	PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....	10
3.1	Mahdollisuudet ja edut .....	10
3.2	Palveluliiketoiminnan haasteet ja kehittäminen .....	11
3.2.1	Palveluinnovaatiot ja palveluiden tuotekehitys.....	14
3.2.2	Uuden palvelun suunnitteluprosessi.....	16
3.2.3	Palvelukonseptin suunnittelu ja kehittäminen.....	17
4.	RAKENTAMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA ASIAKKUUS.....	20
4.1	Rakentamisen toimintaympäristö.....	20
4.2	Asiakkuus rakentamisessa.....	24
4.2.1	Asiakastyytyväisyyden muodostuminen.....	28
4.2.2	Rakentamisen ostoprosessi .....	30
4.3	Asiakaslähtöisyys rakentamisen toimintatapana .....	35
4.3.1	Odotustenhallinta .....	35
4.3.2	Asiakassuuntautuneisuus ja vuorovaikutus.....	38
5.	TOTEUTUSMUODOT JA NIIDEN SOVELTUMINEN PALVELUKONSEPTOINTIIN .....	40
5.1	Perinteiset toteutusmuodot .....	40
5.2	Projektinjohtomallit.....	41
5.3	Suunnittelun ja toteutuksen yhdistävät toteutusmuodot.....	44
5.4	Allianssimalli .....	46
5.5	Elinkaarirakentaminen .....	48
6.	KIINTEISTÖLIIKETOIMINTA .....	51
6.1	Kiinteistösijoitusmarkkinat .....	51
6.1.1	Asuinkiinteistöt .....	53
6.1.2	Toimitilat.....	54
7.	HAASTATTELUT .....	57
7.1	Tutkimusmenetelmät .....	57
7.2	Haastateltavat .....	57
7.3	Aineiston käsittely.....	58

8.	TULOKSET JA POHDINTA .....	59
8.1	Lähtökohdat rakennusyrityksen palvelukonseptille .....	59
8.2	Tarvevaihe .....	62
8.3	Hankintavaihe .....	63
8.4	Toteutusvaihe .....	64
8.4.1	Suunnittelu .....	64
8.4.2	Rakentaminen.....	65
8.5	Rakennuksen käyttö .....	66
8.6	Palveluprosessi .....	67
9.	YHTEENVETO .....	70
9.1	Tutkimuksen onnistuminen .....	70
9.2	Jatkotutkimus .....	70
	LÄHTEET .....	71

## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

## LYHENTEET JA MERKINNÄT

Back end -prosessit	Palvelun käyttöön liittyvät prosessit
B2B	Business-to-business, yritysten välinen liiketoiminta
BOL	Beggining of life, tuotteen elinkaaren alun palvelut
CSS-malli	Conceptualizing, systemazing, servicizing, palvelullistaminen, systematisointi, palvelullistaminen, malli palvelukonseptin kehittämiseen
EOL	End of life, tuotteen elinkaaren lopun palvelut
Front end -prosessit	Palvelun käyttöönottoon liittyvät prosessit
MOL	Middle of life, elinkaaren aikaiset palvelut
SSC	Services supporting the clients actions, asiakkaa toimintaa tukevat palvelut
SSP	Services supporting the product, tuotetta tukevat palvelut
SSCB	Services supporting the clients business, asiakkaas liiketoimintaa tukevat palvelut
SSCP	Services supporting the clients processes, asiakkaan prosesseja tukevat palvelut

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Länsimaisissa yhteiskunnissa on viime vuosikymmeninä ollut havaittavissa trendi, jossa palvelusektorin merkitys kasvaa. Taloudet siirtyvät tavarakeskeisistä markkinoista palvelukeskeisiin markkinoihin. Trendi on havaittavissa myös rakennusalalla, jossa muuttuneet asiakas- ja käyttäjätarpeet ovat ohjanneet rakennusyhtiöitä toiminaan entistä asiakaslähtöisemmin. Rakennusalalla muutos on tarkoittanut vaihtoehtoisten urakka- muotojen lisääntymistä perinteisen kilpailu-urakoinnin rinnalle. Uusissa urakka- muodoissa rakennusyritys tulee hankkeeseen mukaan jo suunnitteluvaiheessa ja voivat jatkaa mukana koko rakennuksen elinkaaren ajan. Rakennusyritys tarjoaa siis pelkän lopputuotteen sijaan palvelun tai ratkaisun, tilaajan tarpeiden mukaan.

Rakentamisen asiakuutta käsittelevissä tutkimuksissa on havaittu, että asiakkaiden tyytymättömyys liittyy useammin palveluprosessiin ja palvelun laatuun, kuin itse rakennukseen ja sen laatuun. Asiakastyytyväisyyden on havaittu myös johtavan parempaan tuottavuuteen ja pitempikestoisiin asiakassuhteisiin, jotka ovat yritykselle kannattavampia. Kehittämällä oman palvelukonseptin yritys voi saavuttaa myös kilpailullista etua ja tehdä liiketoiminnastaan vaikeammin kopioitavan.

Tutkimusongelmana on kehittää palvelukonsepti yritysten välisille markkinoille, jolla rakennusyritys voi parantaa kannattavuuttaan, sekä luoda pitkäkestoisia asiakassuhteita.

## 1.2 Tavoitteet

Diplomityön tavoitteena on määrittää rakennusyritykselle palvelukonsepti, jolla rakennusyritys pystyy parantamaan omaa kilpailukykyään, sekä luomaan asiakkailleen lisäarvoa. Tutkimuksen tavoitteena on luoda kohdeyrityksen strategian mukainen palvelukonsepti. Palvelukonseptillä yritys pystyy vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin, mikä parantaa yrityksen ansainta mahdollisuuksia, sekä mahdollistaa pidempiaikaiset kumppanuussuhteet.

Tutkimuksen päätavoitteena on määrittää rakennusyrityksen palvelukonseptin kannalta olennaiset tekijät, ja niiden pohjalta kehittää malli palvelukonseptin toteuttamiseksi. Alatavoitteena on selvittää mitä tietoja asuntojen sijoittajamyyntiä varten on tarpeellista tuottaa. Lisäksi työssä tuotetaan tietoa rakentamisen asiakkuudesta ja palveluliiketoiminnasta.



### 1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tämä diplomityö käsittelee business – to - business tyyppistä palvelukonseptia rakennusyrityksen näkökulmasta. Työssä keskitytään palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnan kehittämiseen, sekä siihen soveltuvien työkalujen ja toimintatapojen löytämiseen ja kehittämiseen. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan perusedellytyksenä voidaan pitää asiakkaan tunnistamista. Eräs tapa tunnistaa asiakas on segmentointi. Segmentoinnissa asiakkaita jaetaan pienempiin tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin jollakin kriteerillä. Rakennusalan segmentointikriteerejä voivat olla esimerkiksi tilausfrekvenssi, asiakastyypin ja kohteen käyttötarkoitus. Rakennusalan asiakassegmenttejä on esitetty kuvassa 1. Koska tässä työssä käsitellään rakennusyrityksen palvelukonseptia business-to-business tyyppiselle rakentamiselle, on yksityisten jatkuvasti rakennuttavien rakennuttajien segmentti tämän työn kannalta kiinnostavin. (Kärnä, et al., 2007)

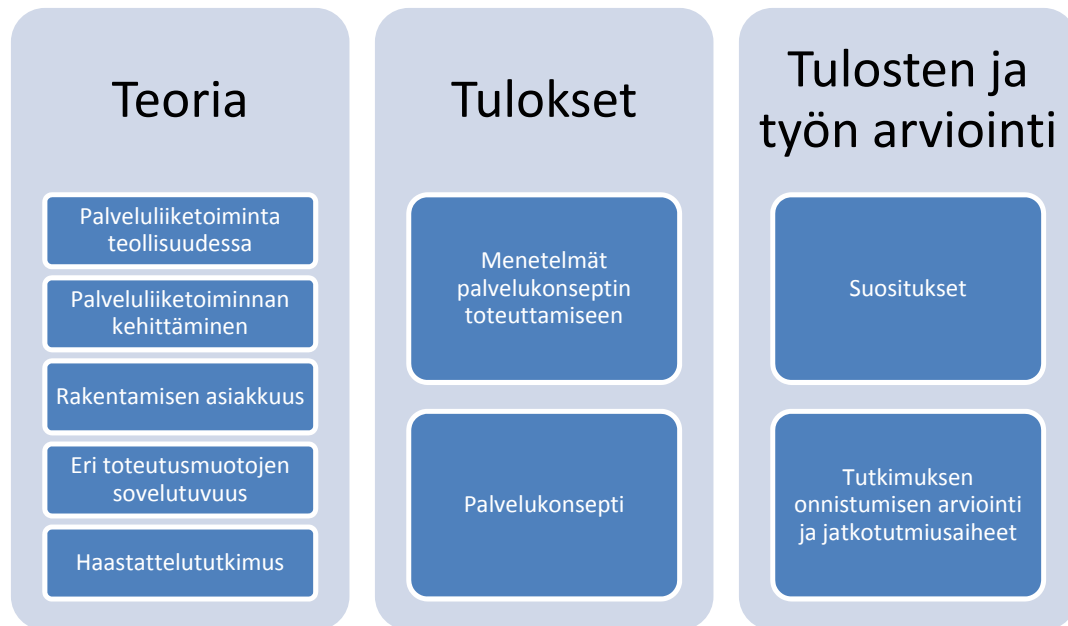
	<b>Kertatilaaja</b>	<b>Jatkuvasti rakennuttava</b>
<b>Julkinen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pienet ja keskisuuret kunnat</li> <li>- kuntainliitot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valtio</li> <li>- suuret kunnat</li> </ul>
<b>Yksityinen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yritykset</li> <li>- yksityiset tilaajat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suuret teollisuuden ja kaupan yritykset</li> <li>- sijoittajat</li> <li>- suuret vuokra-asuntojen pitäjät</li> </ul>

*Kuva 1. Rakennusalan asiakassegmenttejä (Kärnä, et al., 2007).*

Työssä keskitytään asiakaslähtöisyyden parantamiseen eri toteutusmuotojen kannalta, sekä asiakkuutta parantavien keinojen konseptoimiseen.

### 1.4 Tutkimusraportin rakenne ja tutkimuksen suoritus

Tutkimus aloitettiin teoriaosiollla, jossa esitellään palveluliiketoimintaa teollisuudessa, palveluliiketoiminnan kehittämistä ja asiakkuutta rakentamisessa. Lisäksi teoriaosiossa esitellään rakentamisen toteutusmuotoja ja niiden ominaisuuksia asiakkuuden kannalta, sekä kiinteistöliiketoimintaa ja rakennusmarkkinoiden tilannetta Suomessa. Teoriaosion lähteenä käytettiin alan kirjallisuutta sekä aiheista kirjoitettuja artikkeleita ja julkaisuja. Teorian jälkeen on esitetty tutkimuksesta saatuja tuloksia. Lopuksi vuorossa on työn ja tulosten tarkastelu. Työn tarkempi rakenne on esitetty Kuva 2.



*Kuva 2. Diplomityön rakenne.*

Aiheen tutkimiseen soveltuvat parhaiten laadulliset tutkimusmenetelmät. Kvalitatiivisten haastattelujen tarkoituksena on selvittää keinoja rakennusyrityksen palvelukonseptin toteutukseen, saada tietoa siitä, mitä rakennusyrityksen palvelukonseptin tulisi sisältää, sekä muodostaa malli palvelukonseptista.

## 1.5 Tutkimuksen tuotokset

Tutkimuksen tuotoksina saadaan tavoitteessa esitetyt asiat raportin muodossa. Tulokseksi saadaan tietoa siitä, miten palvelukonseptointi olisi hyödynnettävissä rakennusyrityksessä, sekä siitä mihin palvelut pitäisi kohdentaa. Tutkimus vastaa kysymykseen mitä rakennusyrityksen palvelukonseptin pitäisi sisältää, lisäksi esitellään keinoja palvelukonseptin toteutukseen. Tietoa saadaan myös rakentamisen asiakasajattelusta, ja sen kehitystarpeesta, sekä erilaisten rakentamishankkeiden ja toteutusmuotojen ominaisuuksista palvelukonseptoinnin kannalta.

## 2. TEOLLISUUDEN PALVELULIIKETOIMINTA

Tässä luvussa kerrotaan teollisuuden palveluliiketoiminnasta. Tarkoituksena on luoda pohja aiheen käsittelyyn myöhemmissä kappaleissa rakennusliiketoiminnan kannalta. Ensimmäisessä kappaleessa määritellään mitä teollinen palveluliiketoiminta on, ja mitä ominaisuuksia sillä on. Toisessa kappaleessa keskitytään palveluiden luokitteluihin. Viimeisessä kappaleessa käsitellään palvelukonseptin määritelmiä kirjallisuudessa.

### 2.1 Tausta ja palveluiden ominaisuudet

Palveluliiketoimintaa on perinteisesti hyödynnetty vain kuluttajamarkkinoiden näkökulmasta, ja näin ollen niiden kehitys on toteutettu vain niitä ajatellen. (Karandikar & Vollmar, 2006) Teollisuudessa palvelut on usein mielletty tuotteen lisäosiksi, joilla on arvoa lähinnä teknologian tuotteen itsensä kautta. (Gebauer & Friedli, 2005). Tällaisia palveluilta ovat esimerkiksi voineet olla ylläpito tai korjaus. Teollisuudessa on kuitenkin ryhdytty ajattelemaan palveluista uudella tavalla. Yritykset luovat uusia palvelukonsepteja, ja korostavat siirtymistä tuotepohjaisesta toiminnasta kohti ratkaisukeskeistä toimintatapaa, ja lopulta jopa asiakkaiden arvopartnereiksi. (Grönroos, et al., 2007)

Martinsuon (2012) mukaan palvelu kytkeytyy hyvin usein tilanteeseen, joissa kohteena on asiakkaan jo käytössä oleva ratkaisu, kiinteä omaisuus, tai kyseisen ratkaisun käyttämisen prosessi. Perinteisesti teollisuuden palveluliiketoiminnan on nähty liittyvän tuotteeseen tai laitteeseen liittyvistä palveluista. On voitu myös puhua niin sanotuista jälkimarkkinapalveluista, joilla on voitu korjata, tukea tai täydentää alkuperäistä tuotetta. (Cohen, et al., 2006) Teollisen palveluliiketoiminta on kuitenkin kehittymässä suuntaan, jossa palvelun voidaan liittää omaisuuteen jota ei vielä ole olemassa. Tällaisia palveluita voivat olla esimerkiksi konsultointi, neuvonta, tutkimus, analyysi tai suunnittelu. Toisaalta palvelu voi liittyä myös ansaintalogiikan tai ominaisuuksien muunteluun. Tämän kaltaisesta uudesta palveluliiketoiminnan muodosta voidaan käyttää nimitystä ratkaisuliiketoiminta.

(Tekes, 2010) mukaan palveluliiketoimintaa liittyvä terminologia ei ole vielä vakiintunutta. Taulukko 1 Taulukko 1. Teollisuuden palveluliiketoiminnan käsitteitä käydään läpi olennaisimmat palveluliiketoiminnan termit ja käsitteet, jotka esiintyvät tässä diplomityössä.

**Taulukko 1. Teollisuuden palveluliiketoiminnan käsitteitä**

Termi/käsite	Selite	Lähde
<b><i>Palveluliiketoiminta</i></b>	Liiketoimintaa, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan. Arvonluonti taas on toimintaa, joka tuottaa asiakkaalle liiketoiminnallista arvoa tuotteen, palvelun tai muun toiminnan muodossa.	(Tekes, 2010)
<b><i>Palvelu</i></b>	Se toiminta tai toimintojen yhdistelmä, jonka palvelun tarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Teollisuuden palveluista on kyse silloin, kun jompikumpi tai molemmat osapuolista ovat teollisuus yrityksiä.	
<b><i>Teollisuuden palvelu</i></b>	Palvelu, jota yritys tarjoaa tukemaan asiakasyrityksen teollista arvonluontiprosessia tai teollisten tuotteiden käyttöä. teollisilla tuotteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä investointi hyödykkeitä.	
<b><i>Palvelutuote</i></b>	Vakioitu tai dokumentoitu palvelu, joka voi olla asiakaskohtaisesti räätälöityvä (modulaarinen) tai moduloimaton.	
<b><i>Palvelupaketti</i></b>	Tiettyyn asiakastarpeeseen koottu palvelutuotteiden yhdistelmä.	
<b><i>Palvelukonsepti</i></b>	Palveluiden kuvaus ja toimintaperiaate palveluiden toteuttamiseksi.	
<b><i>Palvelutarjooma</i></b>	Yhden yrityksen tai palvelutarjoajien muodostaman ryhmän kaikki palvelutuotteet ja palvelut käsittäen kaikki asiakkaalle tarjotut vaihtoehdot.	
<b><i>Palveluprosessi</i></b>	Organisoitu toiminta palvelun tuottamiseksi ja toimittamiseksi asiakkaalle. Tässä yhteydessä käytetään myös termiä palvelun tuotanto.	

<b><i>Palvelun liiketoimintamalli</i></b>	Kuvaus palvelukonseptin edellyttämästä arvoketjusta ja sen kautta syntyvästä ansaintamahdollisuudesta palvelua tarjoavalle yritykselle.	(Martinsuo, 2012)
<b><i>Palvelujärjestelmä</i></b>	Sisältää ne resurssit, joita tarvitaan palvelun toteuttamiseksi. Resursseja ovat muun muassa henkilöt, asiakkaat, fyysiset ja tekniset resurssit sekä organisaation järjestelyt ja järjestelmät. Tekniset ja fyysiset resurssit voivat olla yrityksen omia, muuta myös asiakkaan tai verkosto-/palvelukumppanin tarjoamia	(Ojasalo & Ojasalo, 2008)

## 2.2 Teollisuuden palveluiden luokittelu

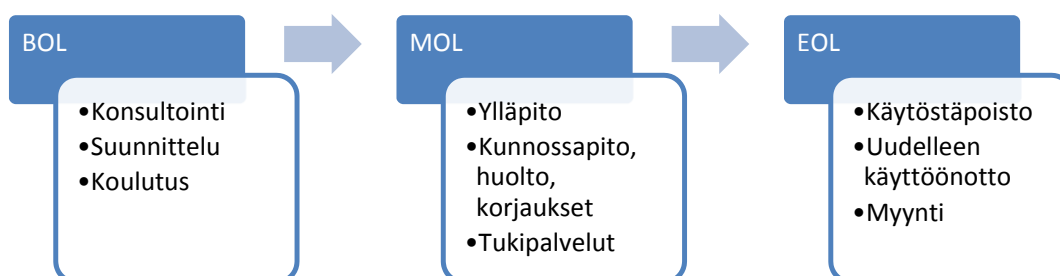
Palvelut voidaan jakaa kuluttajapalveluihin ja B2B-palveluihin, joilla tarkoitetaan yritysten välisiä palveluita. B2B-palvelut voidaan jakaa teollisuuden palveluiksi ja asiantuntijapalveluiksi. Tässä työssä ne kuitenkin käsitetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Tällöin voidaan puhua ratkaisuliiketoiminnasta.

Eräs tapa luokitella palveluita on (Mathieu, 2001) jakaa ne palveluihin jotka tukevat asiakkaan tuotetta (SSP, Services Supporting the Product) ja palveluihin jotka tukevat asiakkaan toimintaa (SSC, Services Supporting Clients Actions). (Turunen & Toivonen, 2011) jakavat edelleen SSC-palvelut palveluihin, jotka tukevat asiakkaan prosesseja (SSCP, Supporting the Clients Processes) ja palveluihin jotka tukevat asiakkaan liiketoimintaa (SSCB, Services supporting the Clients Business). SSP-palvelut voidaan nähdä perinteisinä after-sales -palveluina, joilla varmistetaan tuotteen asianmukainen toiminta. SSCP-palveluilla asiakassuhteen luonne muuttuu enemmänkin suorituskyvykkyyden kumppanuuteen, jossa pyritään varmistamaan myös muiden kuin tuotteeseen liittyvien prosessien toimivuus. Tällaisia palveluilta voi esimerkiksi olla ennakkoiva kunnossapito tai tuotteen modernisaatiot. Laaja-alaisin palvelumuoto on SSCB-palvelut, joissa pyritään strategiseen kumppanuuteen. Tällöin on ymmärrettävä asiakkaan prosessia ja strategiaa laajasti. SSCB-palveluita voivat olla esimerkiksi konsultointi, koulutus, rahoitusratkaisut, liiketoiminnan optimointi, integroidut kokonaisratkaisut. Kuva 33 on esitetty Mathieun (2001) mukainen luokittelu teollisuuden palveluista. (Ohvanainen, 2012)



**Kuva 3. Teollisuuden palveluiden luokittelu (muokattu lähteestä Turunen & Toivonen 2011).**

Nykyään yleisempi tapa luokitella palvelut on elinkaarenmukainen luokittelu. Grönroos, et al. (2007) luokittelee elinkaari- ja palvelut alku- (BOL, Beginning of Life), keski- (MOL, Middle of Life) ja loppuvaiheen (EOL, End of Life) palveluiksi. Kuva 4 on esitetty elinkaarimallin mukainen luokittelu, sekä esimerkkejä kunkin vaiheen palveluista.



**Kuva 4. Teollisten palveluiden luokittelu elinkaaren mukaan (muokattu lähteestä Grönroos et al. 2007).**

Puhuttaessa elinkaarista on huomioitava, että tuotteen ja palvelun elinkaaret ovat eri asioita. Palvelun elinkaari voi kestää vain osan tuotteen elinkaaresta, tai jatkua koko tuotteen elinkaaren ajan. (Oliva & Kallenberg, 2003)

Palveluliiketoiminnan nykytrendinä on siirtyä kohti ratkaisuliiketoimintaa. Koska ollaan siirtymässä kohti palveluita, joissa arvo tuotetaan sekä tuotteen, että palveluiden kautta, on rajan vetäminen tuotteiden ja palveluiden välille tarpeetonta ja vaikeaa. Samoin eri palveluiden luokittelun merkitys vähenee, sillä lopulta ne nivoutuvat yhdeksi kokonais-

ratkaisuksi. Oleellista on hahmottaa minkä tyyppisiä palveluilta kokonaisratkaisu voi sisältää.

## 2.3 Palvelukonseptit

Palvelukonsepteilla tarkoitetaan yrityksen spesifioitua palvelutarjontaa. Tekes määrittelee palveluliiketoiminnan sanastossaan seuraavasti:

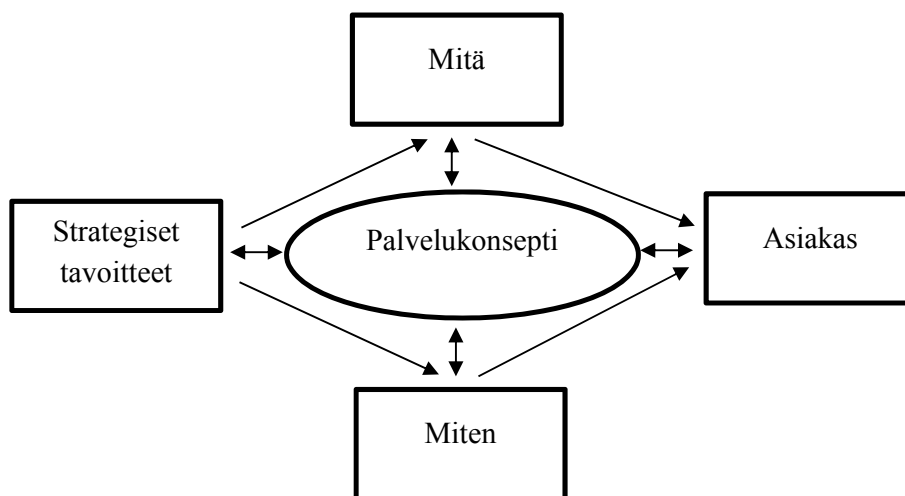
*Palveluiden kuvaus ja toimintaperiaate palveluiden toteuttamiseksi* (Tekes, 2010)

Lähdeaho (2010) puolestaan käyttää seuraavaa määritelmää:

*Palvelukonsepti on asiakkaan tarpeiden mukaan kehitetty palvelunosia ja jopa yksittäisiä palveluja sisältävä kokonaisuus. Palvelukonsepti toteuttaa yrityksen strategiaa ja sisältää ansaintamallin sekä kuvauksen siitä, miten palvelukonsepti toimitetaan palveluprosessien avulla asiakkaalle.* (Lähdeaho, 2010)

Lähdeahon määritelmä soveltuu tähän työhön, sillä se rakennusliiketoiminnan luonteen asiakkaan ja toimittajan hyötyjä tavoittelevana toimintana. Määritelmä ottaa huomioon myös rakennusliiketoiminnan projektiluontoisuuden, jossa on tarve räätälöidä palvelukonsepti palvelunosista tai yksittäisistä palveluista erikseen jokaiselle asiakkaalle ja projektille.

Goldstein, et al. (2002) mukaan yritys varmistaa palvelukonseptin avulla, että organisaation tavoitteet vastaavat asiakkaan tarpeita. Kuva 5 on esitetty perusmalli palvelukonseptista.



**Kuva 5. Palvelukonsepti (muokattu lähteestä Goldstein et al. 2002)**

Kuva 5 havainnollistaa hyvin myös sitä, kuinka palvelukonseptin tulisi olla keskiössä, ja siten sitoa eri toiminnot toisiinsa. Muun muassa Goldstein, et al. (2002) on havainnut,

että juuri kuvassa esitettyjen toimintojen irrallisuus on yksi syy huonoksi havaittuun palveluun. Palvelukonseptoinnilla yhdistetään yrityksen sisäiset prosessit asiakasrajapintaan ja varmistetaan, että asiakaskohtaisesti räätälöidyt palvelut tukevat yrityksen strategiaa.

TeKes (2010) mukaan palvelukonseptin liiketoiminnan perustana käytettävän palvelukonseptin tulee sisältää ainakin seuraavat kuvaukset:

- aiotun palvelun ansaintamalli
- käsitys palvelun keskeisistä ominaisuuksista
- palvelun asiakkaalle tuottama arvo
- palvelun tuottamiseksi tarvittavat resurssit

Useat eri lähteet muun muassa Salmi (2009) ja Aaltonen, et al. (2011) tarkentavat listaa muun muassa seuraavilla kuvauksilla:

- ydinpalvelu ja mahdolliset lisä- ja tukipalvelut
- kohdeasiakkaat
- palvelun tuotantotavasta (palveluprosesseista)
- odotettavissa olevasta taloudellisesta potentiaalista ja kannattavuudesta
- mahdollisista oikeuksista ja sopimuksista
- konseptin suhteesta yrityksen palvelustrategiaan ja asiakastarpeisiin sekä sen roolista näiden yhdistäjänä

Palvelukonseptia voi lähestyä myös enemmän asiakkaan näkökulmasta, kuten tekevät esimerkiksi Johnston & Clark (2008). Heidän mukaansa palvelukonsepti koostuu kokoavasta ideasta, palvelun välityksellä syntyvästä kokemuksesta ja palvelun seurauksista. He korostavat myös sitä, että asiakas ostaa koko konseptin, ei yksittäisiä palvelun osia. Tämä ajatus jakaa kuitenkin mielipiteitä, sillä on todettu, että palvelun tuottajat jotka keskittyvät liikaa palvelukonseptiin yhtenä kokonaisuutena, voivat kokea vaikeaksi palvelukonseptien operatiiviset toiminnot. Puolestaan palvelun eri osakomponentteihin keskittyvät toimijoilla voi olla vaikeuksia muodostaa yhtenäistä kokonaiskuvaa tarjottavasta palvelusta ja palvelukonseptista. (Aaltonen, et al., 2011)



### 3. PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa kerrotaan kuinka teollisuus yritykset voivat kehittää palveluliiketoimintaansa. Tarkoituksena on esittää, minkälaista ajattelunmuutosta palveluliiketoiminta vaatii, sekä esittää konkreettisia keinoja palveluliiketoiminnan toteuttamiseen. Ensimmäisessä kappaleessa käydään läpi syitä palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Sen jälkeen siirrytään käsittelemään mitä haasteita muutokseen liittyy, ja kuinka niistä selvitään.

#### 3.1 Mahdollisuudet ja edut

Kuten aiemmin on tullut esille palveluliiketoiminnan kehittämisen taustalla voi olla monia syitä, lopulta kyse on kuitenkin aina tuoton kasvattamisesta. Motiivit palveluliiketoiminnan kehittämiseen voidaan kuitenkin jakaa kolmeen pääryhmään: a) taloudelliset motiivit, b) muutokset asiakastarpeissa ja c) halu saavuttaa kilpailuetua. (Turunen & Toivonen, 2011) Tarkastellaan mitä nämä motiivit tarkalleen ovat.

##### a) Taloudelliset motiivit

- Palveluista saadaan keskimäärin parempaa katetta (Edvardsson, et al., 2010)
- Palveluiden tuottaminen vaatii valmistusliiketoimintaa vähemmän taloudellisia investointeja (Davies, et al., 2006)
- Palvelut tuottavat yritykselle tasaisemman ja varmemman tulovirran, koska palvelujen talouden nousu- ja laskusuhdanteista aiheutuvat kysyntävaihtelut eivät ole niin suuria kuin tuotteilla.

##### b) Muutokset asiakastarpeissa

- Tarve parantaa kokonaistehokkuutta keskittymällä ydinosaamiseen on johtanut ulkoistamistrendiin, jossa ydinosaamisen ulkopuolelle jäävät toiminnot pyritään siirtämään toisten yritysten hoidettavaksi, jolloin teollisuuden yritysten palvelumahdollisuudet lisääntyvät. (Kosonen, 2004)
- Palvelujen kysyntä on vähentynyt myös muissa kuin ulkoistavissa yrityksissä. (Grönroos, et al., 2007)

##### c) Kilpailutekijät

- Palveluilla on mahdollisuus erottua kilpailijoista. (Gebauer & Friedli, 2005)
- Aineettomia palveluja ja niiden arvonaluontiprosesseja on vaikeampi kopioida suhteessa fyysisiin tuotteisiin, jolloin kilpailuedun voidaan sanoa olevan sitä syvemmällä ja vaikeammin kopioitavissa, mitä enemmän te-

ollisuusyrityksen arvonluonti perustuu aineettomiin tekijöihin (Oliva & Kallenberg, 2003)

- Palveluliiketoiminta edistää kokonaistarjooman monimutkaisuutta (aineelliset ja aineettomat elementit); kilpailijoiden on vaikeampi imitoida ratkaisuja, jotka ovat muodostuneet ajan kuluessa oppimisen ja resurssisynergioiden myötävaikutuksesta (Fang, et al., 2008)
- Palveluilla on taipumusta kasvattaa asiakasyrityksen lojaaliutta toimittajaa kohtaan, koska palvelusuhde edellyttää vuorovaikutuksen syventymistä sekä yhteistyöhön ja luottamukseen perustuvia suhteita. (Ojasalo, 2007)

### 3.2 Palveluliiketoiminnan haasteet ja kehittäminen

Grönroosin ja kumppaneiden (2007) mukaan pelkkiä fyysisiä tuotteita tarjoamalla ei kilpailuilla markkinoilla voi enää saavuttaa kilpailuetua, vaan tällöin ajaudutaan pelkäämään kilpailemaan hinnoilla. ”Jos toimittaja tukee asiakkaan prosesseja vain fyysisen tuotteen tarjoamin keinoin, on luonnollista, että ostaja pitää hintaa merkittävän – usein kaikista merkittävimpänä – ostoperusteena.” (Grönroos, et al., 2007)

Grönroos, et al. (2007) mukaan arvoa luova prosessituki edellyttää, että:

- asiakas pystyy havainnoimaan ja mielellään laskemaan tuen vaikutukset tuettavan prosessin lopputulokseen
- asiakas pystyy ainakin arvioimaan laskettavissa olevan pitkän aikavälin vaikutuksen liiketoimintaprosessiinsa; liikevaihdon lisäämismahdollisuuksiin, kyseisen toimittajan asiakkaana olemisen kustannuksiin tai molempiin. Jos vaikutus ei jostakin syystä ole laskettavissa positiivinen vaikutus on ainakin voitava tunnistaa ja hyväksyä.

Jo aiemmin esille tuodut teollisuuspalvelut ovat hyödyllinen lisä, mutta Grönroos et al. (2007) mukaan ne eivät kuitenkaan riitä, vaan ratkaisun on sisällettävä kokonaistuki eli sekä perusratkaisuna toimiva tuote, että palveluprosessit. Palveluprosessit on esitetty kaaviossa.

Pelkäämään tuotteella ja hinnalla kilpailevalla yritystä uhkaa myös tilanne, jossa asiakas ulkoistaa prosessinsa palveluyhtiölle tai konsultille. Tämä kolmannen osapuolen uhka tekee toimittajan asemasta epävarman, ja mahdollistaa tilanteen, jossa toimittajasta tulee kolmannen osapuolen alihankkija. Tämän kaltainen tilanne on yleensä seurausta siitä, että asiakas siirtynyt tarkastelemaan prosessien tehokkuutta pelkäämään teknisten ominaisuuksien sijaan. Välttääkseen kolmannen osapuolen uhan voi yritys muuntautua palveluyritykseksi, joka tarjoaa vastaavat palvelut kuin mahdollinen kolmas osapuoli,

kuten konsultti tai palveluyhtiö. Grönroos, et al. (2007) ovat määritelleet, että tämä edellyttää palveluun keskittyvää toiminta-ajatusta, palveluliiketoiminnan strategioita ja palvelukulttuuria. Edelleen Auguste, et al. (2006) antavat kolme syytä, miksi muutoksen on tapahduttava koko yrityksessä

- Teollisuuspalvelut, esimerkiksi suunnittelun, konsultoinnin, korjaus ja huolto-toiminnan, asiakaskoulutuksen ja tuotepäivitykset kattavaa palvelutoimintaa voidaan kehittää palvelulogiikan mukaan puuttumatta valmistustoiminnan kehitykseen. Tällöin palvelutoiminnan piirissä opitaan ymmärtämään prosesseja, joiden avulla asiakkaat luovat arvoa, ja suuntaudutaan tukemaan niitä. Samalla kuitenkin valmistus toiminnan painopiste säilyy väistämättä asiakkaiden teknisissä prosesseissa. Sekä valmistettujen tuotteiden että teollisuuspalveluiden asiakkaat ovat joka tapauksessa samoja, joten lähestymistapojen ristiriitaisuus aiheuttaa hämmennystä ja pettymystä.
- Organisaatiossa on vaikea ylläpitää kahta erilaista logiikkaa rinnakkain. Tavallinen valmistuslogiikka, jonka piiriin huomattavasti suurempi osa organisaatiosta kuuluu, ja jolla on yrityksessä paljon vanhemmat ja syvällisemmät perinteet, muodostuu esteeksi nuoremman ja tuntemattomamman palvelukulttuurin kehitykselle. Lopulta palvelukulttuuri hiipuu ja palveluliiketoiminta jää perinteisen voimakkaan valmistuskulttuurin jalkoihin.
- Jos kaikesta huolimatta on onnistuttu luomaan menestyvä teollisuuspalvelutoiminta, se heikentää helposti asiakkaiden mielikuvaa tuoteliiketoiminnasta. Palveluliiketoiminta edustaa ratkaisuja, jotka asiakkaat kokevat yksittäisiä tuotteita houkuttelevampina. Tuoteliiketoimintaa pidetään – ainakin suhteellisesti mitattuna – tuotekeskeisempänä ja vähemmän asiakaskeskeisenä kuin palveluliiketoimintaa. Lopulta asiakkaat alkavat ajatella erillisiä tuotteita kulutushyödykkeinä, mikä johtaa hintapaineiden lisääntymiseen.

Palveluyrityksen on siis kyettävä tukemaan kaikkia asiakkaan prosesseja onnistuneesti. Tämän onnistumiseksi voidaan osa toiminnoista ulkoistaa, mutta strategisen aseman säilyttämiseksi on palveluyrityksen hallittava ulkoistetuista toimista muodostuvaa verkostoa. Asiakkaan prosessien tukemiseksi, on toimittajan tunnettava asiakkaan prosessit. Tärkeintä on tietää kuinka asiakas itse luo arvoa, ja kuinka sen luomista voidaan tukea. Arvonluomisessa asiakkaalle on myös tärkeää muistaa, että asiakkaat ovat arvon luomisen avain, mutta he luovat sitä yhdessä palveluntarjoajan kanssa. (Pralhad & Ramasway, 2004a) (Grönroos, et al., 2007)

Palveluyrityksen toimintatapaa voi soveltaa, vaikka yrityksen tuotteet olisivat yksinkertaisia ja standardisoituja, eivätkä siten vaatisi after-sales -palveluja. Tällöin palveluyrityksen toimintatavalla voidaan kehittää asiakkaalle tarjottavia tuotteita ja asiakaskontakteja. Grönroos et al. (2007) mukaan palveluyritykseksi muuntuminen vaatii liiketoimintalogiikkaan ainakin kolme perustavanlaatuaista muutosta:

- toiminta-ajatuksen ja strategioiden määrittäminen uudelleen palveluyrityksen näkökulmasta
- ”tuotteen” uudelleen määrittäminen prosessiksi
- asiakassuhteen keskeisimpien osien palvelullistaminen siten, että yrityksestä voi tulla palveluyritys.

Grönroos et al. (2007) puhuu myös asiakassuhteen osien palvelullistamisesta. Tällä tarkoitetaan kaikkien asiakassuhteen osien muuttamista asiakkaiden prosessien syötteeksi, jotka tukevat arvon muodostamista osien tyypistä ja luonteesta riippumatta. Grönroosin mukaan tämä edellyttää, että:

- Kaikkia asiakas kontaktit ja kaikki kontaktikohtaiset resurssit sekä toiminnot analysoidaan, ja niiden vaikutukset asiakkaan prosesseihin arvioidaan.
- Jos vaikutukset ovat neutraaleja tai negatiivisia, eli asiakkaan prosessin arvon tuottamista ei tueta riittävästi, tai vaikutus asiakkaan prosessiin on epäsuotuisa (asiakkaalle aiheutuu tarpeettomia ja ei-toivottuja kustannuksia ja/tai asiakkaan liikevaihdon kehittämismahdollisuudet kärsivät) toiminnonmerkitys asiakkaan arvon luomiselle on arvioitava (hahmotellen, talouslukuin tai molemmilla keinoilla).
- Resursseja ja toimintoja, joiden vaikutus on neutraali tai negatiivinen, kehitetään siten, että jatkossa ne toimivat arvon muodostamista tukevia palveluina, eivät asiakassuhteen tuhoajina.

Siirryttäessä palveluyrityksen toimintatapaan, on toimittajan kyettävä tukemaan asiakkaan prosesseja koko asiakassuhteen ajan. Eräs tapa toteuttaa tätä on kolmivaiheinen CSS-malli.

1. Conceptualizing – konseptointi
2. Systemazing – systematisointi
3. Servicizing – palvelullistaminen.

Konseptoinnissa määritellään se mitä asiakkaalle tehdään, eli mitä tuotteita asiakkaalle tarjotaan ja miten asiakkaan rajapintoja käsitellään.

Systematisointi tarkoittaa päätöksen tekoa siitä, millaisia resursseja konseptoitujen tuotteiden tarjoaminen asiakkaalle vaatii. Systematisoinnissa varmistetaan myös, että hyötyjen ja kustannusten suhde on järkevä. Resursseja tulee käyttää järjestelmällisesti ja koordinoitusti. Systematisointi asettaa rajat toiminnoille, mutta niiden sisällä joustavuus sallitaan ja se on jopa suotavaa. Asiakaskontakteja ei standardisoida. Grönroos et al. (2007) määrittelevät systematisoimisen seuraavasti:

- yrityksen asiakkaiden toimintojen ja prosessien arvon luomisen tukemiseen tarvittavien resurssien ja prosessien määrittämistä

- tuotteen muodostavien resurssien ja prosessien organisoimista
- eri resurssien ja prosessien toiminnan koordinoimista
- pitkän aikavälin kustannus-hyötyanalyysiin perustuva analyysi resurssien ja prosessien toiminnan joustavuuden rajojen määrittämiseksi.

Palvelullistamisen tarkoitus on varmistaa, että fyysiset resurssit, järjestelmät ja infrastruktuurit toimivat arvoa tukevalla tavalla, sekä johtamiskulttuuri on asiakaskeksinen. Samalla varmistetaan, että asiakas pystyy varmistumaan prosessien toimivan tehokkaammin toimittajan tuen ansiosta. Grönroos et al. (2007) mukaan CSS-mallia voidaan soveltaa kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa suoritetaan tarjottavien tuotteiden yleisluontoinen konseptointi, systematisointi ja palvelullistaminen. Saatua ratkaisua voidaan käyttää yleismallina. Toisessa vaiheessa voidaan suunnitella asiakaskohtaisia sovelluksia malliksi tietyn asiakkaan palvelemistavasta.

### 3.2.1 Palveluinnovaatiot ja palveluiden tuotekehitys

Mulgan & Albury (2003) mukaan innovaatio on uusi idea, joka toimii. Perinteisesti innovaatiot on liitetty teknisiin tuotteisiin, ja niiden kehittämiseen. Palveluliiketoiminnassa innovaatiot tulee kuitenkin nähdä laajemmin. Koska kyse on asiakkaan ja hänen arvoprosessinsa palvelemisesta, on asiakas otettava palveluinnovaatiossa otettava keskiön asiakkaan näkökulma ja hänen kokemansa muutostarve.

Grönroos, et al., (2007) määrittelevät palveluinnovaatiot systeemisiksi innovaatioiksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että ne muuttavat toimijoiden suhteita ja toimintakenttää. Palveluinnovaatio muuttaa toiminnan pelisääntöjä, ja tuo sillä tavoin lisäarvoa asiakkaalle.

Muun muassa Boyer, (2004) antaa kolme eri mallia palvelunluomiselle:

1. Työmalli, jossa asiakas nähdään vastaanottajana. Toimittaja itse luo tarjooman, jota se pyrkii myymään asiakkaalle. Malli perustuu tuotantokeskeiseen ajatteluun, johon liittyy alihankintatoiminta ja normaali tuottavuus- ja tehokkuus tavoitteet. Usein lähestymistapa liittyy perinteinen strategiasuunnittelu sekä pyrkimykset tuotanto- ja alihankinta prosessin hallintaan.
2. Vaatimus- tai imumalli, jossa asiakas nähdään tarpeiden lähteenä. Tavoitteena on kuunnella asiakkaan tarpeita, ja ymmärtää näiden tarpeiden täyttämiseksi asiakkaan toimintaa. Malliin liittyy asiakas järjestelmien luominen ja ylläpito. Strategiatyö pohjautuu pitkälti tiettyihin, keskipitkän tähtäimen palveluprojekteihin, mitä täydennetään lyhyen tähtäimen palveluliiketoiminnan strategisilla suunnitelmissa. Malli avaa mahdollisuuksia vuorovaikutteiselle strategiatyölle.
3. Vuorovaikutus- tai interaktiomalli, jossa asiakas nähdään yhteistuottajana. Tässä mallissa pyritään syvällisesti ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa ja arvonluontia sekä kehittämään tarjoomaa ja palveluprosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvonluontia. Mallissa pohjana ovat tietämyksen hallinta ja tiedon luonti, strate-

giatyö perustuu pitkälti kokeilulle ja organisaatiossa olevan tiedon täysmittaiselle hyödyntämiselle. Organisaatiossa eritahoilla olevan kokemuksen, osaamisen ja taitojen merkitys korostuu tässä mallissa.

Palveluinnovaatioiden luomiseen kolmas tapa on kaikkein otollisin, koska siinä asiakas osallistuu innovaationluomiseen. Chesbrough, (2003) mukaan monet innovaatiot syntyvät osaamisen ja ymmärryksen rajapinnoilla, myös tämä tukee ajatusta siitä, että asiakas olisi hyvä ottaa mukaan innovaation luomisprosessiin. Myös Martinsuon (2012) mukaan palveluliiketoiminnassa uudet ideat eivät välttämättä synny uuden tuotteen kautta, vaan rajapinnoilla, kuten uudenlaisten markkinointimahdollisuuksien, verkostorakenteiden ja yhteistyötapojen, hinnoittelu- ja ansaintatapojen ja roolinjaon kautta. Samaa ajatusta tukee myös Grönroos, et al. (2007) jonka mukaan palveluinnovaatiot ovat systemisiä innovaatioita, eli ne muuttavat toiminnan ja kilpailun pelisääntöjä.

Eräs tapa kehittää palveluliiketoimintaa on arvomalli. Arvomallilla pyritään ymmärtämään arvomuodostusta erinäkökulmista, ja sitä kautta tunnistamaan yrityksen omat liiketoimintamahdollisuudet sekä hahmottamaan mahdollisten ansaintatapojen ja -logiikoiden vaikutuksia yrityksen pitkän tähtäimen taloudelliseen menestykseen. Chesbrough (2003) määrittelee osatekijät arvomallinmukaisen liiketoiminnan kannalta merkittäviksi

1. Arvolupaus asiakkaalle: mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan?
2. Markkinasegmentti: kenelle tuotteita ja palveluita tehdään?
3. Yrityksen arvoketju: miten omat toiminnot saadaan tuottamaan arvoa?
4. Yrityksen ansaintamalli: ansaintalogiikka, miten yritys ansaitsee rahaa?
5. Asema arvoverkostossa: miten yhdistytään asiakkaaseen, toimittajiin ja partnereihin
6. Kilpailustrategia: miten voidaan innovoimalla menestyä kilpailijoita paremmin?

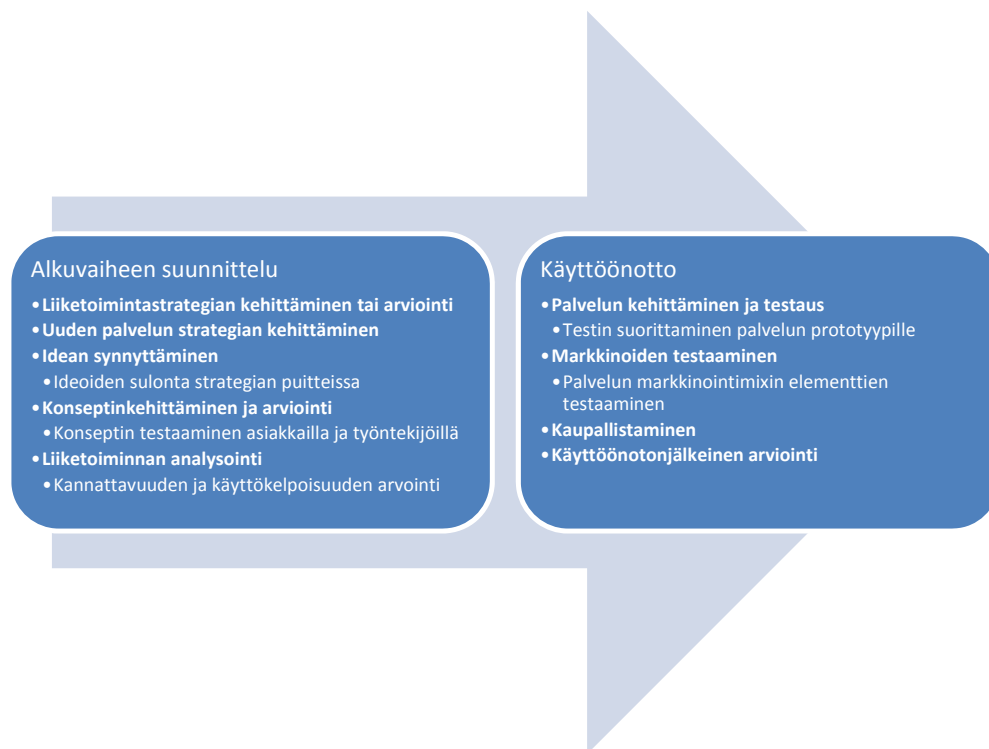
Arvomallin perusteella yritys voi arvioida oman ansaintamallinsa taloudellisia vaikutuksia, sekä arvioida vaihtoehtojen riskitason arvioimista eri osapuolille. Keskeistä arvomallissa on ymmärtää asiakkaan liiketoiminta ja -ympäristö, jonka pohjalta pystytään vastaamaan asiakkaan tarpeeseen ja suunnittelemaan ja toteuttamaan arvonluonti kaikkia sidosryhmiä tyydyttävällä tavalla (Grönroos, et al., 2007).

”Palvelu tuotetaan prosessina, jota asiakas käyttää. Palvelutuotantovaiheen prosessien suunnittelu on siksi yksi palvelun menestystekijöistä. Palvelutuotannon prosessit ovat tärkeitä liiketoimintaprosesseja ja niiden toimivuus onkin yksi merkittävä kyvykkyys- ja kilpailutekijä. Palvelutuotannossa synnytetään palvelun asiakkaalle luoma lisäarvo, jonka tulee olla suurempi kuin jos asiakas tekisi saman työn itse.” Hyöty on pystyttävä osoittamaan taloudellisesti, jolloin puhutaan arvomallin taloudellisesta mallintamisesta. (Grönroos, et al., 2007)

### 3.2.2 Uuden palvelun suunnitteluprosessi

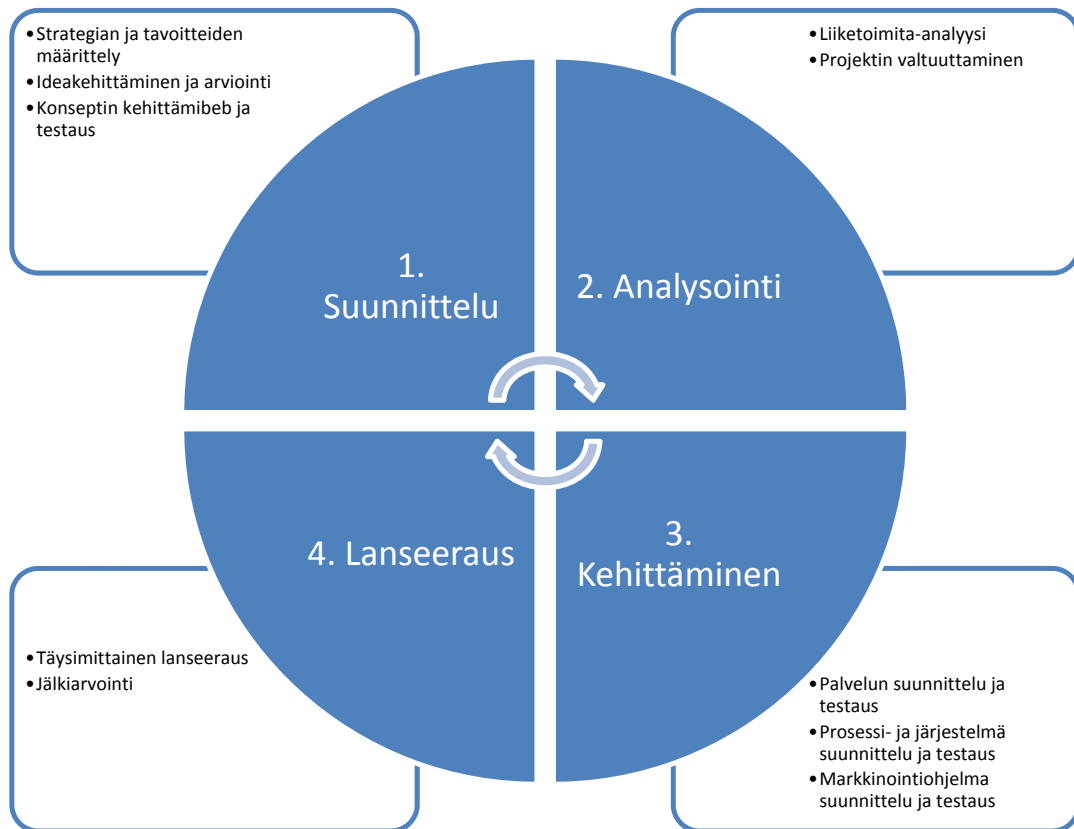
Menor et al. (2002) mukaan korostaa front end- ja back end- prosessien yhtenäistämisen tärkeyttä uuden palvelun suunnitteluprosessissa. Front end – prosesseilla tarkoitetaan kehityksen alkuvaiheen toimintoja, kuten ideointia ja analysointia. Back end – prosesseilla puolestaan tarkoitetaan palvelun käyttöönottoon liittyviä prosesseja. Vaikka nämä prosessit ovatkin erillisiä, olisi niitä kyettävä koordinoimaan yhtäaikaaisesti, jotta kehitystyö johtaisi lopputuloksen kannalta olennaisiin palveluelementteihin. (Menor, et al., 2002)

Uuden palvelun kehittämisen kokonaisprosessista, eli NSD-prosessista (new service development), löytyy kirjallisuudesta useita malleja. Esimerkiksi Zeithaml, et al. (2009) Kaksiosaista prosessimallia, joka on jaettu aluvaiheen suunnitteluun ja käyttöönottoon. Malli on lineaarinen, mutta vaiheita voidaan tarvittaessa limittää tai jättää väliin. Alkuvaiheen suunnittelussa määräytyy toteutettava konsepti ja käyttöönottovaiheessa se valmistellaan markkinoille. (Zeithaml, et al., 2009)



**Kuva 6. Palvelun kehittämisen prosessimalli (Zeithaml, et al., 2009).**

Palvelun kehittämisprosessi voidaan nähdä myös syklisenä, kuten esimerkiksi Johnson, et al. (2000). Heidän mukaansa uuden palvelun kehittämisprosessi on iteratiivinen, ja siksi myös prosessin on oltava syklinen. Syklinen malli voi koostua suunnittelu- ja toimeenpano vaiheista, jotka jakaantuvat edelleen suunnitteluun ja analysointiin, sekä kehittämiseen ja lanseeraukseen. Esimerkki tällaisesta mallista on esitetty kuvassa 7.



**Kuva 7. Palvelun kehittämisen syklinen prosessimalli (muokattu lähteestä Johnson, et al., 2000).**

Muun muassa Edvardsson et al. (2000) on huomannut, että asiakkaan mukaanottaminen palvelun kehittämisprosessiin on hyödyllistä. Sen nähdään nopeuttavan kehitysprosessia, parantavan asiakasarvon luomista ja johtavan palveluinnovaation parempaan hallintaan yrityksen sisällä. Myös yrityksen asiakasrajapinnoissa toimivia henkilöitä pitäisi hyödyntää palveluiden kehittämis prosessissa. (Alam, 2006)

### 3.2.3 Palvelukonseptin suunnittelu ja kehittäminen

Kuten jo aiemmissa kappaleissa on käynyt ilmi, on palvelukonsepti pelkistettynä kuvaus siitä, kuinka asiakkaan tarpeet tyydytetään. Ensimmäisenä on siis tunnistettava asiakkaan tarpeet, analysoida ne ja täsmentää palvelun sisältö vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. On kuitenkin muistettava, että asiakkaat eivät aina osaa määrittää tai tunnistaa tarpeitaan. Nämä piilevät tarpeet on siitä huolimatta kyettävä tunnistamaan. Tarpeiden tunnistamiseksi on järkevää hyödyntää asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä. (Edvardsson, et al., 2000)

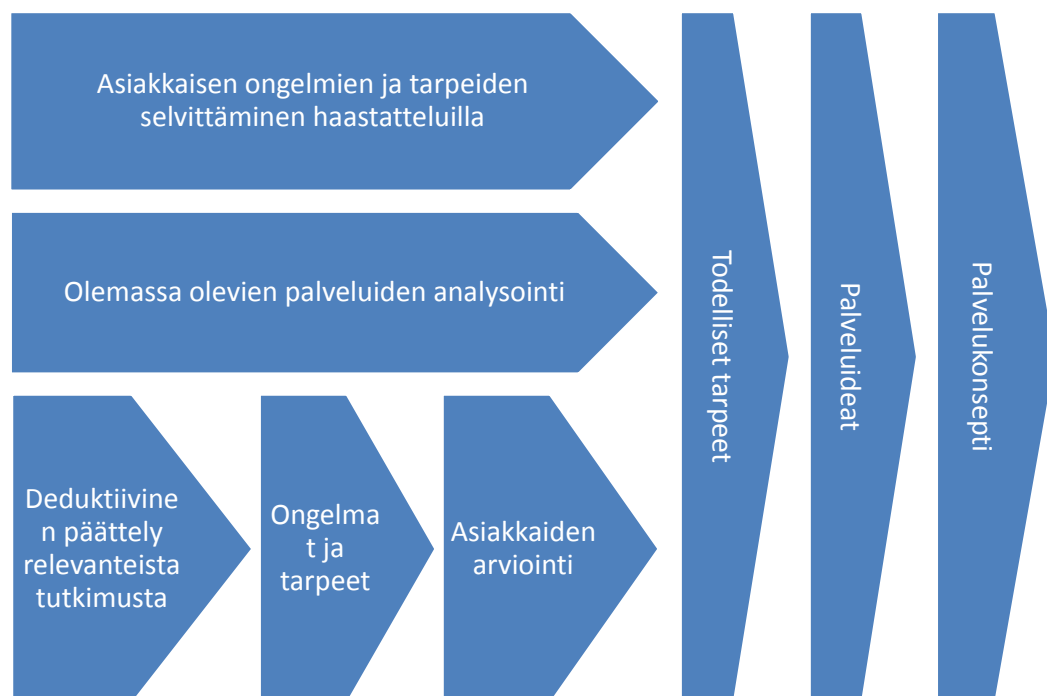
Zeithaml, et al. (2009) mukaan palvelukonsepti pohjautuu ideaan ja kehitetään tämän valikoidun idean varalle. Sen on myös oltava yhteensopiva yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Kun ideoista on saatu seuloitua parhaat, on aika siirtyä palvelukonseptin



kehittämiseen ja testaamiseen. Kehittämisvaiheessa palvelunkonsepti on kuvaus ongelmasta, jota palvelukonseptilla pyritään ratkaisemaan, syyt miksi palvelua tarjotaan, korkean tason kuvaus palvelun ominaisuuksista ja hyödyistä, sekä perustelut palvelun käyttämiselle tai ostamiselle. Palvelukonseptin testaaminen puolestaan voidaan toteuttaa kolmivaiheisella tarkastelulla:

1. Ymmärtääkö kohdeasiakas ehdotetun palvelun idean
2. Reagoiko kohdeasiakas siihen suopeasti
3. Mieltääkö kohdeasiakas potentiaalisen palvelun myönteiseksi ja näkeekö hän, että se tyydyttää jonkun tyydyttämättömän tarpeen

Kinnunen (2001) on kehittänyt analyyttisen mallin palveluidoiden ja palvelukonseptien kehittämiseen, tämä malli on esitetty Kuva 8.



**Kuva 8. Analyttinen malli palveluideoiden synnyttämiseen ja palvelukonseptien kehittämiseen (muokattu lähteestä Kinnunen, 2001).**

On olemassa myös työkaluja, joilla palvelukonseptia voidaan profiloida. Muun muassa Clark et al. (2000) ovat kehittäet työkalun, jolla voidaan arvioida palvelukonsepteja niiden avainelementeillä kuten arvo, muoto ja toiminta, kokemus ja seuraukset. Pisteyttämällä nämä elementit saadaan palvelukonseptille profiili. Menetelmä soveltuu

myös eri palvelukonseptien vertailuun. Pofiloinilla voidaan saavuttaa seuraavanlaisia tuloksia (Clark, et al., 2000):

- sillä voidaan selkeyttää palvelukonsepti ja sen avulla saadaan palvelukonseptista yksinkertaistettu visuaalinen kuvaus
- se helpottaa toimialan eri palveluntarjoajien palveluiden vertailua ja se korostaa keskeisiä eroja palveluissa ja palvelukonsepteissa
- se testaa palvelukonseptin yhtenäisyyttä
- se tarjoaa mahdollisuuden palvelun perusolemuksen jakamiselle ja tiedostamiselle

Uuden palvelukonseptin määrittäminen ja kuvaaminen voi olla haastavaa, etenkin jos on kyse täysin uuden tyyppisestä palvelusta, jolta puuttuvat selkeät standardit. Yleensä lopullinen määritelmä palvelukonseptille muodostuu vasta useiden iterointikierrosten jälkeen. Kun lopullinen kuvaus palvelukonseptista on saatu muodostettua, kysytään asiakkailta ja työntekijöiltä arviot palvelukonseptista. Näiden arvioiden pohjalta varmistetaan, että palvelukonsepti on selkeä ja vastaa tarpeeseen. (Zeithaml, et al., 2009)

## 4. RAKENTAMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA ASIAKKUUS

Asiakkaiden tarpeet ovat yhä voimakkaammin nousemassa lähtökohdaksi rakennushankkeen kehitykselle ja suunnittelulle. Tässä luvussa käsitellään rakentamisen toimintaympäristöä ja asiakkuutta sekä asiakaslähtöisen ajattelun menestystekijöitä, asiakkaan tavoitteiden tunnistamista ja niiden hallintaa, vuorovaikutusprosessia, sekä asiakkuuden hallintaa.

### 4.1 Rakentamisen toimintaympäristö

Rakentaminen on projektituotantoa, mikä määrittää merkittävästi myös rakentamisen asiakkuutta. Projektituotannolle on ominaista, että sille on selvästi määritelty sekä sisällöllinen että ajallinen alku ja loppu. Tilaaja- ja toteuttajaorganisaatiot vaihtuvat yleensä projekteittain, jolloin myös osapuolien välinen toimintatapa luodaan uudestaan joka projektiin. Vaihtuvat olosuhteet, osapuolet ja rakennusten yksilöllinen luonne aiheuttavat sen, että aiempia kokemuksia on vaikeampi hyödyntää tehokkaasti. Rakentamisen perusprosessi toteutuu kuitenkin samankaltaisena projektista toiseen, mikä mahdollistaa prosessin osittaisen standardisoinnin. Yhdistelemällä vakioituja kokonaisuuksia ja kulloisellekin asiakkaalle räätälöityjä osia, saadaan muodostettua tuotteen ja palvelun yhdistävä palveluprosessi. (Ventovuori, et al., 2002) (Kankainen & Junnonen, 2001)

Rakennusalalla tilaaja hankkii rakennuksen joko omaan käyttöön, edelleen myytäväksi tai vuokrattavaksi. Rakennushankkeen osapuolia voidaan tarkastella asiakasketjunjäseninä, jossa kaikki mitä ketjussa tapahtuu voi vaikuttaa kaikkien muiden asiakasketjun jäsenien toimintaan. Urakoitsijan on siis otettava huomioon myös tilaajan ja käyttäjän väliset keskinäiset suhteet. On myös huomioitava, että hankkeen osapuolilla on myös erilaiset odotukset ja intressit rakennushanketta kohtaan. Esimerkiksi tilaaja kiinnostavat projektinaikaiset palvelut, kustannukset ja tuotot, kun sen sijaan loppukäyttäjää kiinnostavat räätälöity tuote ja siihen liittyvät palvelut. (Ventovuori, et al., 2002)

Rakennusmarkkinat ja kuluttajamarkkinat eroavat toisistaan monella tapaa. Rakennusyrityksentuotteet, eli rakennukset ovat yleensä monimutkaisempia, ja vaativat enemmän räätälöintiä, kuin kuluttajamarkkinoiden tuotteet. Tästä johtuen asiakkaalle tuotettava lisäarvo syntyy monien vaiheiden kautta ennen kuin se saa lopullisen muotonsa ja luovutetaan asiakkaalle. Rakennusmarkkinoilla tuotteet eivät myöskään tule henkilökohtaiseen tarpeeseen, vaan organisaation tarpeeseen, eli ne ovat organisaatiosidonnaisia. Rakennusmarkkinoiden ja kuluttajamarkkinoiden eroja on esitetty Taulukko 2. Raken-

nummarkkinoiden ja kuluttajamarkkinoiden asiakassuhteen eroja (Ventovuori, et al., 2002)

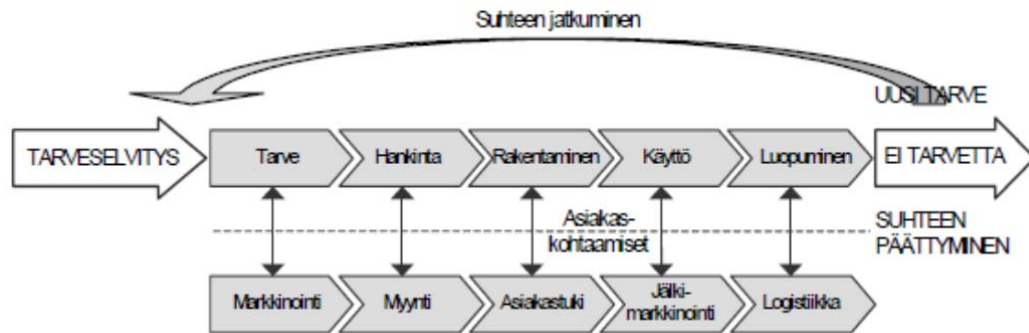
**Taulukko 2. Rakennusmarkkinoiden ja kuluttajamarkkinoiden asiakassuhteen eroja**

<b>Erottava tekijä</b>	<b>Asiakassuhteet rakennusmarkkinoilla</b>	<b>Asiakassuhteet kuluttajamarkkinoilla</b>
Päätöksenteko	Monitasoinen päätöksentekoyksikkö	Itsenäinen päätöksentekoyksikkö
Asiakkaiden määrä	Rajattu määrä suuria asiakkaita	Paljon kuluttaja-asiakkaita
Tuotteen luonne	Tavallisesti monimutkaisia tuotteita, joiden valmistaminen vaatii räätälöintiä ja pitkät arvontuottoketjut	Tuotteet yksinkertaisempia, jolloin massamarkkinoilla räätälöinnin tarve pienempi
Viestinnän luonne	Kommunikoinnin tarve kaikkiin asiakasketjun jäseniin	Kommunikoinnin tarve suoraan loppuasiakkaaseen
Asiakkuuden luonne	Myydään harvoin tuotteita tai palveluja, jolloin tulee luoda syvällinen ja pitkäaikainen asiakassuhde	Myydään ensisijaisesti paljon tuotteita ja palveluja pitkän ajan kuluessa

Rakennustoiminta kostuu kahden tyyppisistä prosesseista; tuotantoon liittyvistä prosesseista kuten suunnittelu, aikataulutusta tai rungonasennus sekä projektitoiminnan prosesseista kuten tilaajan, suunnittelijan tai urakoitsijan liiketoimintaprosessit. Perinteisesti ongelmana on ollut, että nämä prosessit ovat pilkkoutuneet eri osapuolten toimintoihin ja tehtäviin, joiden osalta vastuut ovat olleet epäselvät, minkä seurauksena kukin osapuoli on pyrkinyt ensisijaisesti saavuttamaan omat tuloksensa. Tästä seuraavat ongelmat näkyvät esimerkiksi suunnittelun ja tuotannon laadunhallinnan eriytymisenä. Näiden ongelmien korjaamiseksi on rakentamisessa siirrytty prosessiajatteluun. (Kankainen & Junnonen, 2001) (Ventovuori, et al., 2002)

Rakentamisen prosessiajattelun taustalla on se, että projekteista tehdään toistuvia, jolloin niistä syntyy prosessi. Prosesseille voidaan määrittää prosessinlopputuote sekä lopputuotteen aikaansaamiseksi tarvittavat työvaiheet ja lähtötiedot. Prosessilla on sekä sisäisiä, että ulkoisia asiakkaita. Prosessijohtamisessa korostetaan ulkoista asiakasta ja tarkastellaan yrityksen toimintaa ulkoiselle asiakkaalle arvoa tuottavana kokonaisuutena. Prosessin aikana asiakkaan alkuvaatimukset muunnetaan asiakkaan tarpeiden ja odo-

tusten mukaiseksi lopputuotokseksi. Asiakslähtöisessä ajattelussa tulee asiakkaan kokemaa laatua ottaa suunnittelua ja toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi. Menestyksen kannalta on tärkeää, että rakennusyritys sovittaa omat toimintaprosessinsa siten, että ne luovat asiakastyytyvyyttä ja sitä kestävästi asiakassuhteen. Rakentamisen arvoketju ja asiakkuuden vaiheet on esitetty Kuva 9.

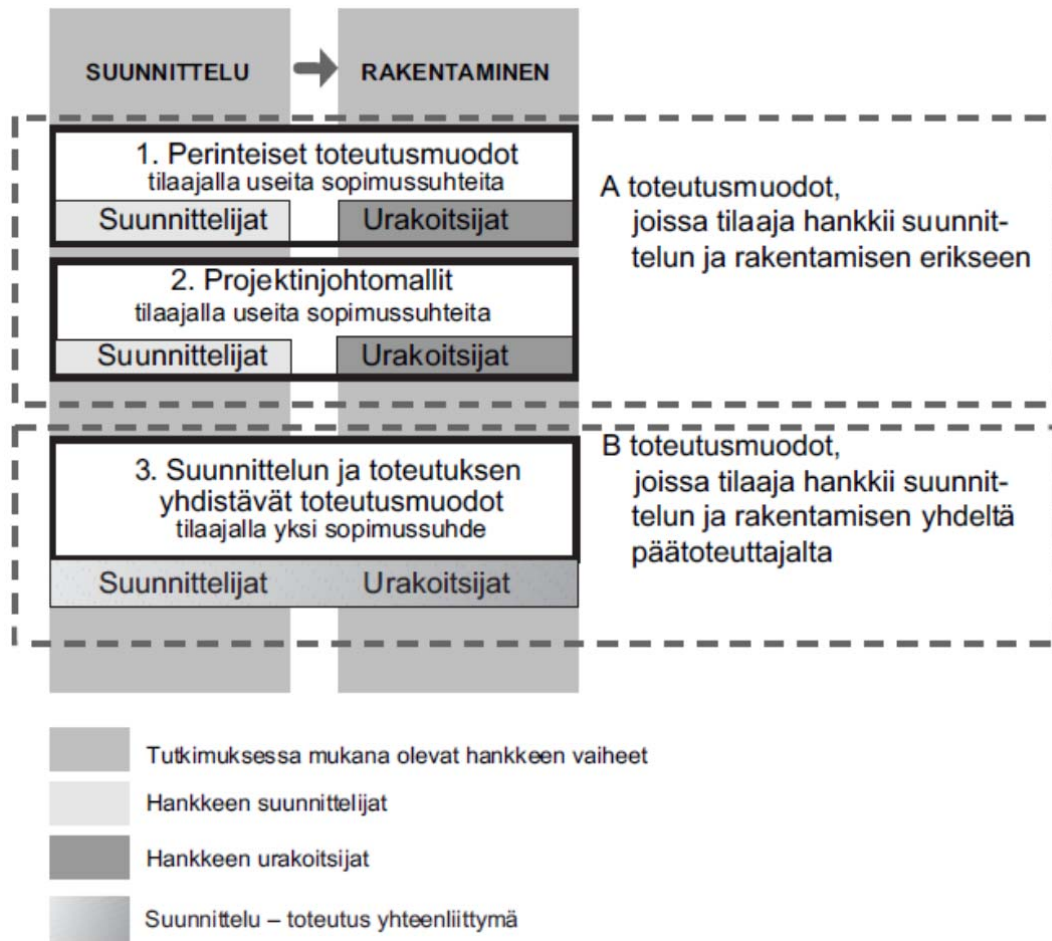


**Kuva 9. Rakentamisen arvoketju ja asiakkuuden vaiheet (Ventovuori, et al., 2002).**

Prosessi alkaa käyttäjän tarpeesta ja päättyy uuteen tarpeeseen tai rakennuksesta luopumiseen. (Ventovuori, et al., 2002) (Pekkanen, 2005)

Rakentamiselle tyypillistä on, että prosessin eri vaiheisiin ottaa osaa useita eri toimijoita, jotka kaikki vaikuttavat suhteen kehittymiseen. Näillä toimijoilla on monesti myös tarpeita ja haluja, jotka tarkentuvat ja muuttuvat projektin edetessä. Rakennusyrityksen on kyettävä vastaamaan eri toimijoiden toiveisiin projektin läpi. Usein rakennusyrityksellä on valmiudet vastata näihin toiveisiin, mutta ongelmaksi muodostuu puutteellinen tiedonvaihto eri toimijoiden välillä. Puutteellisen tiedonvaihdon korjaamiseksi on rakennusyrityksen pyrittävä aktiivisesti ratkomaan ongelmia ja luomaan vaihtoehtoja hankkeen osapuolten kanssa. (Ventovuori, et al., 2002)

Rakennushankkeen toteutusmuodot voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, joista jokaisessa on lisäksi erilaisia alasoventumia. Jaottelun perustana toimii yleensä suunnittelun hankkimiskäytäntö. Perinteisissä toteutusmuodoissa ja projektinjohtomalleissa tilaaja hankkii suunnittelun ja rakentamisen erikseen, kun taas suunnittelun ja toteutuksen yhdistävissä toteutusmuodoissa hankkii suunnittelun ja rakentamisen samalta päätoteuttajalta. Rakennushankkeen toteutusmuotojen perusajat ja sopimussuhteet on esitetty Kuva 10. (Pekkanen, 2005)

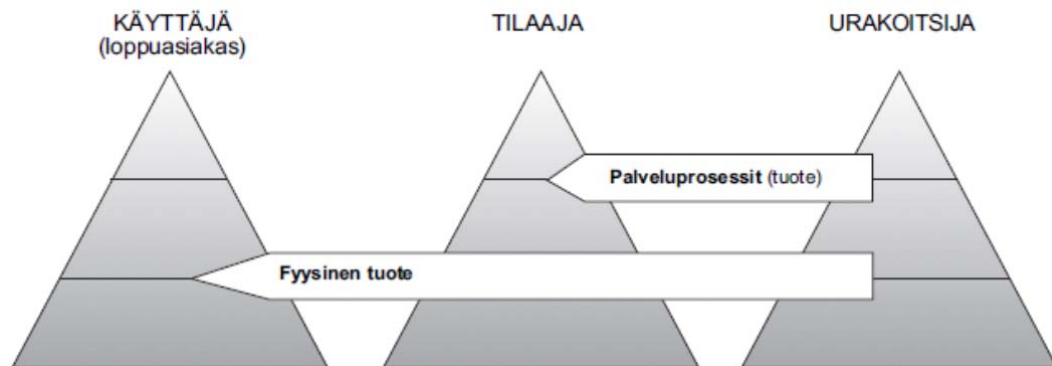


**Kuva 10. Rakennushankkeen toteutusmuotojen perusjaot sekä sopimussuhteet tilaajan näkökulmasta (Pekkanen, 2005).**

Suunnittelun ja toteutuksen sisältävien toteutusmuotojen on 2000luvulla lisääntynyt, sillä ne mahdollistavat suunnittelun ja toteutuksen limittymisen ja siten nopeuttavat hankkeiden toteutusta. Myös käyttäjien nopeasti muuttuvat tarpeet ohjaavat kohti joustavampia toteutustapoja, joissa muutokset lopputuotteeseen vielä rakennusprosessin aikana ovat mahdollisia. Rakennusalan hidas kehittyminen ja huono tuottavuus verrattuna muuhun teollisuuteen kannustavat edelleen etsimään uudenlaisia toteutusmuotoja ja toimintamalleja, jotka tukevat paremmin tehokasta ja kannattavaa rakentamista. Rakennusalan perinteisiä ongelmia on maailmalla pyritty ratkaisemaan kehittämällä uudenlaisia relaatioprojektimalleja ja integroituja projekti toteutuksia, joilla pyritään yhteistyön kautta ennustamaan projektiosapuolien toimintaan liittyviä hallitsemattomia riskejä. (Siitonen, 2013) (Pekkanen, 2005)

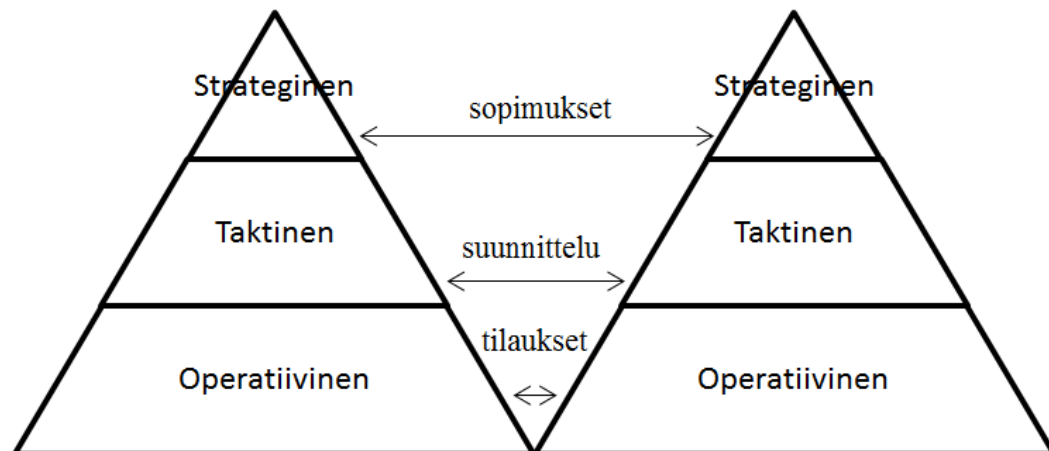
## 4.2 Asiakkuus rakentamisessa

Rakennushankkeessa asiakkuus on tuotteen monimutkaisuudesta johtuen hyvin moniulotteista. Loppukäyttäjän ja eri toimittajien välillä voi olla pitkiä toimitusketjuja, joissa syntyy useita asiakkuuksia. Rakentamisessa asiakkuudet ovat tyypillisesti myös monitasoisia. Rakennushanke muodostuu urakoitsijan ja tilaajan sekä käyttäjän välisen asiakassuhteen ympärille, jossa asiakassuhteessa urakoitsija tuottaa tilaajalle palveluprosesseja ja käyttäjälle eli loppuasiakkaalle fyysisen tuotteen. Nämä urakoitsijan keskeiset asiakassuhteet on esitetty Kuva 11. (Pekkanen, 2005) (Ventovuori, et al., 2002)



*Kuva 11. Urakoitsijan keskeiset asiakassuhteet (Pekkanen, 2005).*

Rakennushankkeessa pääosapuolten suhde on monitasoinen myös organisaatiotasolla. Eri organisaatiotasolla olevien henkilöiden tehtävät hankkeen suhteen, ja sitä kautta myös odotukset muita osapuolia ja itse hanketta kohtaan vaihtelevat. Kornelius & Wamelink (1998) ovat esittäneet rakennushankkeessa olevan kolme keskinäistä rinnakkaista asiakastasoa tilaajan ja urakoitsijan välillä. Tasot ja niiden väliset toiminnot on esitetty kuvassa 12.



*Kuva 12. Keskeiset asiakkuuden tasot sekä tasojen välinen vuorovaikutus (muokattu lähteestä Kornelius & Wamelink, 1998).*

Strategisella tasolla eli organisaatioiden johtotasolla määritellään projektille viitekehys, puitteet ja yleiset vaatimukset. Alempien tasojen henkilöstön on toimittava näiden puitteiden sisällä. Toisaalta myös edellytykset onnistumiselle luodaan näissä puitteissa, joten strategian tulisikin ohjata johtamisprosesseja joustavampaan suuntaan saavuttaakseen tehokkaammin tilaajan ja sidosryhmien tarpeet ja tavoitteet. Taktisella tasolla, jota voidaan kutsua myös neuvottelutasoksi, osapuolten toiminnot sovitetaan yhteen suunnittelu- ja kohdekokouksissa. Tällä tasolla määritellään myös operatiivisen tason viestintä ja työhohjaus toteutetaan. Operatiivisella tasolla hoidetaan projektin käytännön johtaminen sekä suurin osa rakennusaikaisesta informaation vaihdosta. (Ventovuori, et al., 2002) (Smith, et al., 2001)

Jotta rakennusyritys saa fyysisen tuotteen, eli rakennuksen tehtyä, tarvitaan myös suunnittelijoita, aliurakoitsijoita ja tavarantoimittajia. Näiden toimijoiden kytkeytyminen projektiin synnyttää projektin sisäisiä asiakkuuksia. Näistä projektin sisäisistä asiakkuuksista syntyy verkostomainen ketju, jonka liiketoimintaa toimintaa ohjaa käyttäjän tarpeet. Pekkanen (2005) on määritellyt asian seuraavasti: ”Toimitusketjun kilpailukyvyyn kannalta oleellista on loppukäyttäjän tyytyväisyyden varmistaminen koko ketjun toiminnan kautta, ei kahden toimijan välisen asiakassuhteen optimointi. Loppukäyttäjä on sen vuoksi asiakas myös niille toimitusketjun toimijoille, jotka eivät ole välittömässä sopimussuhteessa tähän.”

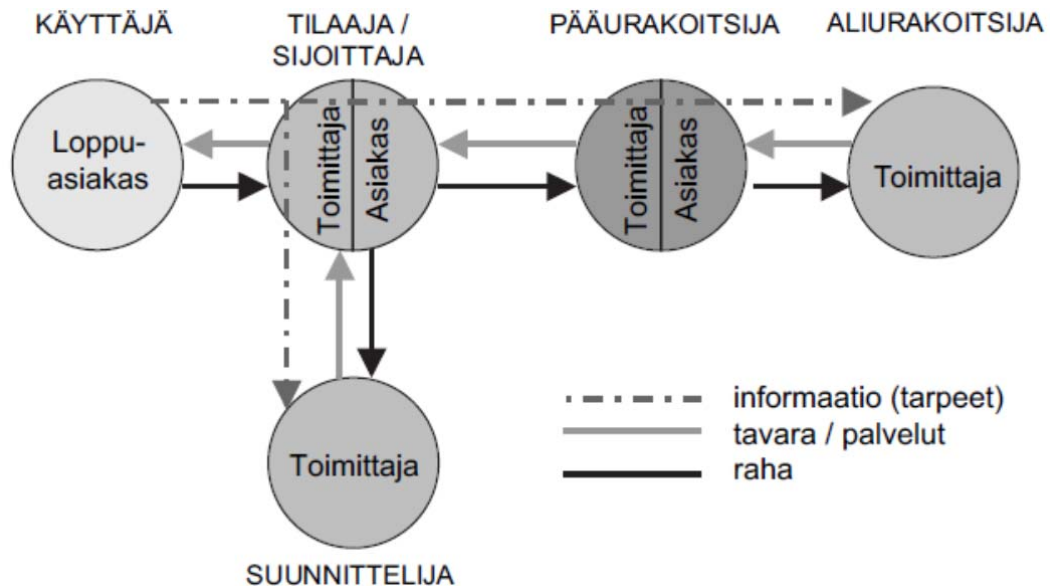
Kuten jo aiemmin on todettu, osallistuu rakennushankkeeseen useita tahoja, joilla on erilaiset tarpeet ja intressit projektin suhteen. Tämän seurauksena syntyy projektiin erilaisia asiakassuhteen muotoja (Ventovuori, et al., 2002):

- **Asiakas ostaa hyödykkeen** - Tällainen asiakassuhde syntyy, kun rakennuksen tilaaja ostaa rakennusyritykseltä tarvittavat tilat. Tilaajasta tulee rakennuksen omistaja tai omistajakäyttäjä. Lopullisina asiakkaina voivat olla tilojen tulevat asukkaat tai työntekijät. Joskus on kuitenkin vaikeaa yksilöidä tarkasti, kuka on rakennuksen todellinen käyttäjä rakennushankkeen alussa tai rakennuksen elinkaaren aikana.
- **Monitasoinen asiakassuhde** - Tällainen asiakassuhde syntyy rakennushankkeessa, kun sekä tilaaja että rakennusyritys organisoivat hankkeeseen liittyvät tehtävät ja eri tehtävistä vastaavilla on erilaisia valtuuksia sopia asioista ja tehdä päätöksiä sekä heidän tietotarpeensa ovat erilaisia. Tästä johtuen osapuolten välillä joudutaan toimimaan samanaikaisesti eri tasojen välillä toisistaan riippumatta.
- **Osapuolten muut asiakassuhteet** - Tällainen asiakassuhde syntyy esimerkiksi, kun pääurakoitsija ostaa urakkasuorituksia toisilta urakoitsijoilta eli aliurakoitsijalta, tai rakennuttaja ostaa rakennustuotantoon tarvittavia tuotantohyödykkeitä materiaalitoimittajilta, tai tilaaja myy vuokrattavaa tilaa käyttäjille. Tilaajalla ja pääurakoitsijalla on siten omia asiakassuhteita muihin toimijoihin.



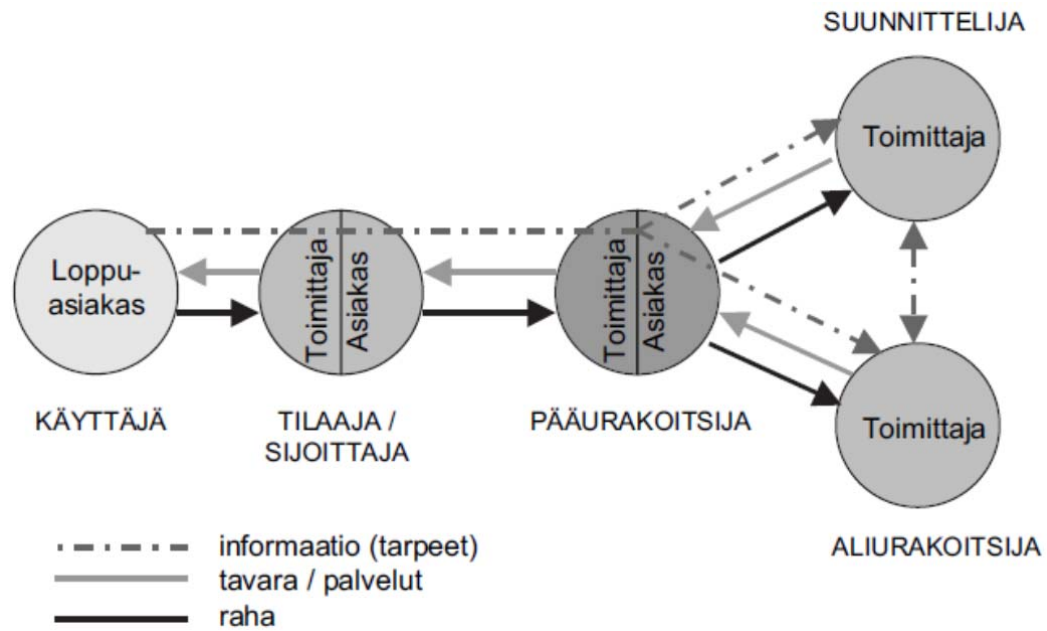
- **Asiakkaan asiakas** - Tällainen asiakassuhde syntyy esimerkiksi, kun tilaaja edellyttää rakennusyrytykseltä yhteyksiä käyttäjäasiakkaaseen tai rakennusyri-tyksellä itsellään on tarve asioida käyttäjäasiakkaan kanssa. Tällöin projektituo-tannossa syntyy asiakasketjuja.
- **Sisäiset asiakkaat** - Yrityksen sisällä eri osastojen ja organisaatio tasojen välillä syntyy vuorovaikutusta ja erilaisia suhteita. Organisaation yksilöiden välisillä suhteilla ja keskinäisellä yhteistyöllä voi olla merkitystä ulkoisten asiakassuhteiden hoitamisessa. Lisäksi rakennushankkeessa asiakkuuden hallinnan näkökul-masta on tärkeää ymmärtää ostokeskuksen toimivien osapuolten keskinäiset suh-teet ja kuinka he voivat vaikuttaa ostopäätökseen organisaation sisällä.
- **Sisäisen asiakkaan roolin muuttuminen** - Yrityksen sisällä eri tasojen toimi-joiden roolit ja tehtävät saattavat muuttua projektin aikana. Projektin eri tasoilla olevat henkilöt vaikuttavat siten väliaikaisesti eri tasoilla projektin osa vaiheiden kulkuun. Tällöin tehtävistä ja roolista johtuen nämä henkilöt toimivat välillä toi-silla tasoilla palaten takaisin omalle tasolle.

Rakennushankkeen asiakasverkoston rakenne riippuu hankkeen toteutusmuodosta. Pe-rinteisissä toteutusmuodoissa tilaaja on sekä pääurakoitsijan että suunnittelijan asiakas. Malli perinteisten toteutusmuotojen asiakasverkostosta on esitetty Kuva 13.



**Kuva 13. Esimerkki rakennushankkeen asiakasverkostosta perinteisissä toteutusmuodoissa (Pekkanen, 2005).**

Suunnittelun sisältävissä toteutusmuodoissa (Kuva 14) tilaajalla on vähemmän asiakas-rajapintoja, ja siten myös asiakasverkosto on tilaajan näkökulmasta yksinkertaisempi. Suunnittelun sisältävät toteutusmuodot kuitenkin korostavat tilaajan ja pääurakoitsijan välistä asiakassuhdetta ja siten myös asiakaslähtöisyyden merkitystä.

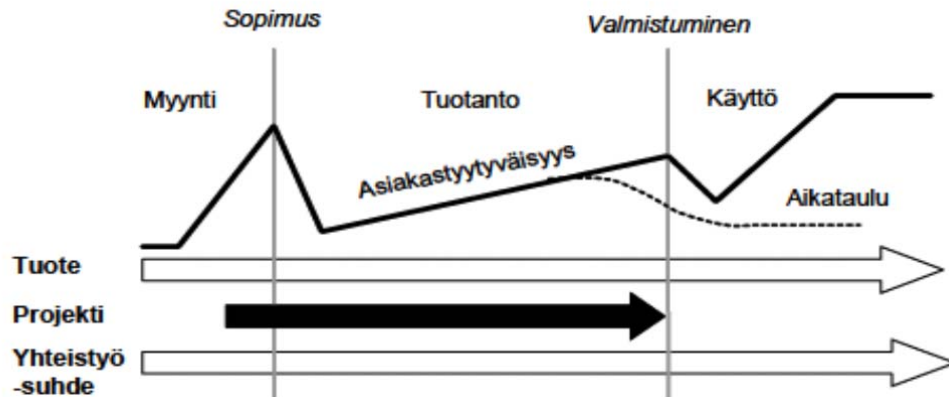


**Kuva 14. Esimerkki rakennushankkeen asiakasverkostosta suunnittelua sisältävissä toteutusmuodoissa (Pekkanen, 2005)**

Projektituotannossa asiakkuus voi syntyä monilla eri tasoilla; sisäisesti tai ulkoisesti tai ketjuutumalla. Asiakkuuden roolit voivat myös muuttua projektin aikana. Asiakassuhteista muodostuu projektin aikana kokonaisuus, jossa toimijoiden välille syntyy yhtäaikaaisesti monia asiakassuhteita organisaatioiden välillä, sisällä ja eri tasoilla. (Ventovuori, et al., 2002)

#### 4.2.1 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen

Pinto & Rouhiainen (2001) ovat kehittäneet projektituotannon asiakastyytyväisyyden dynamiikasta mallin, jota voidaan soveltaa myös rakentamiseen. Projekti, eli tässä tapauksessa rakennushanke, voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat myynti, tuotanto ja rakennuksen käyttö. Edelleen urakoitsijalle muodostuu kolme erillistä tavoitetta: tuote, projekti jolla tuote tuotetaan, sekä yhteistyösuhde asiakkaan kanssa. Tämä malli projektituotannon asiakastyytyväisyyden dynamiikasta on esitetty Kuva 15.



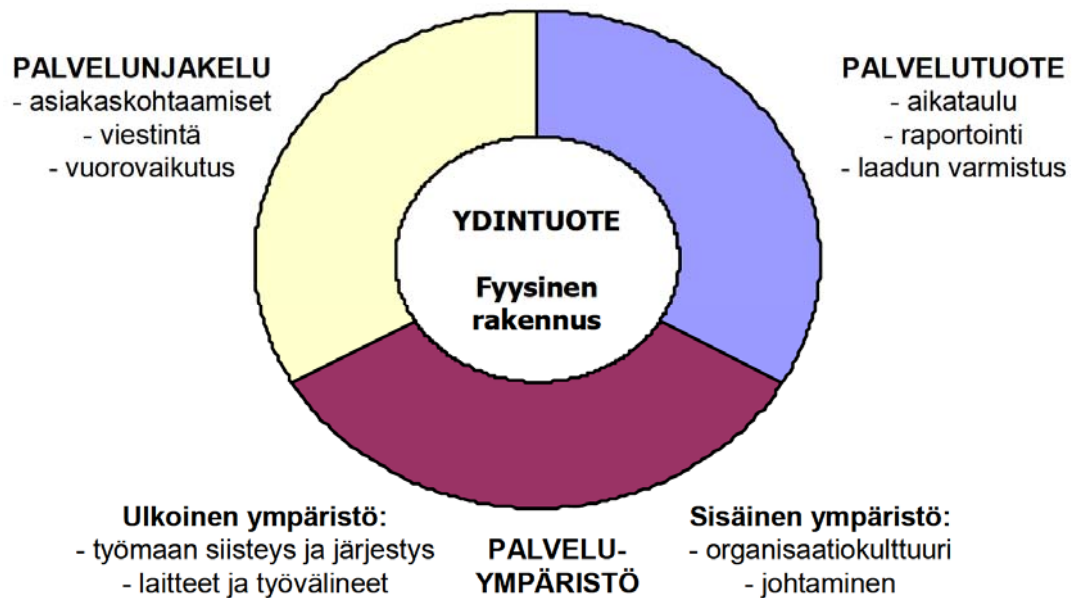
**Kuva 15. Projektituotannon asiakastyytyväisyyden muodostuminen (Kärnä, et al. 2007, alkuperäinen lähde Pinto & Rouhiainen, 2001).**

Myyntivaihe pitää sisällään muun muassa markkinoinnin ja hankkeen taloudellisen suunnittelun. Myyntivaiheessa vuorovaikutus asiakkaan kanssa on syvää ja asiakastyytyväisyys siten korkealla tasolla. Sopimuksen teon jälkeen asiakastyytyväisyys yleensä laskee, kun hankkeessa ilmenee erimielisyyksiä esimerkiksi sopimusehdoista tai aikatauluista. Hoitamattomana nämä ongelmat voivat johtaa epäluottamukseen osapuolten välillä. Jos projekti etenee ongelmitta, asiakastyytyväisyys yleensä nousee projektin loppua kohden. Käyttöönotto voi aiheuttaa notkahduksen asiakastyytyväisyydessä, mikäli käyttäjän valmiuksia toimia uusissa tiloissa ei tueta riittävästi. Luovutus ja käyttöönotto ovat asiakastyytyväisyyden kannalta kriittisiä hetkiä, joihin ei esimerkiksi Kärnä, et al. (2007) mukaan ole panostettu alalla vielä riittävästi. Hyvin sujuneen projektin jälkeen asiakastyytyväisyys on korkealla, toisalta huonosti meenneen projektin jälkeen urakoitsijan edellytykset uuteen projektiin saman tilaajan kanssa ovat heikot. On tärkeää huomata, että asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa projektin lisäksi myös tuote ja yhteistyösuhde, jotka jatkuvat myös projektin valmistumisen jälkeen. (Pinto & Rouhiainen, 2001) (Kärnä, et al., 2007)

Tyypillisesti asiakastyytyväisyyden heikkenemistä aiheuttavia ongelmia ovat aikataulun pitämättömyys, kustannusten ylittyminen ja heikko tiedottaminen. Kun tuotannossa ilmenee ongelmia, asiakkaan tyytyväisyys laskee, jos ilmenee, ettei ongelmia saada korjattua muutos asiakkaan tyytyväisyydessä muodostuu pysyväksi. Oikea-aikaisella vies-

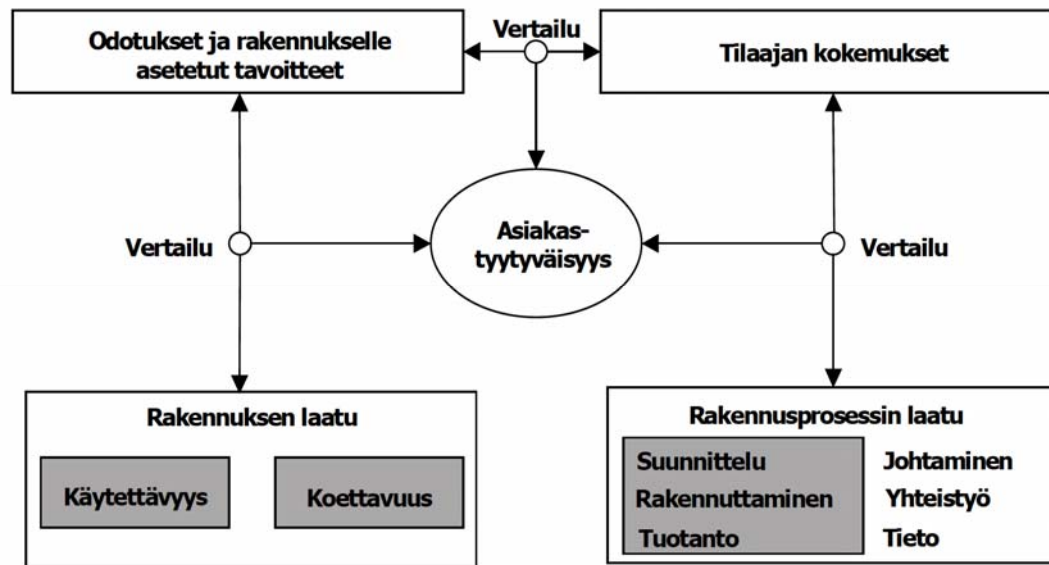
tinnällä ja tiedottamisella voidaan ehkäistä asiakkaan kokemaa tyytymättömyyttä. Asiakaslähtöisyyden kannalta olisi edullista, jos projektin aikana asiakastyytyväisyydessä ei tapahtuisi suuria muutoksia. (Kärnä, et al., 2007)

Rakennusalalla on perinteisesti mitattu laatua valmistus- ja tuoteteknisestä näkökulmasta, eli tuotteen kautta. Asiakastyytyväisyyden kannalta se ei kuitenkaan ole riittävä mittari, vaan on otettava huomioon emotionaaliset tekijät ja toiminnallinen laatu. Yasamis et al. (2002) ovat määritelleet rakennusprosessin lopputuotteen olevan fyysisen tuotteen sekä palvelun yhdistelmä. Maloney (2002) puolestaan esittää palvelun koostuvan kolmesta elementistä: palvelutuotteesta, palveluympäristöstä ja palvelunjakelusta, kuten Kuva 16. Rakentamisen tuotteen ulottuvuudet .Kuva 16 on esitetty. Rakennustuotannon laatu koostuu siten rakennuksen käyttäjälle tuotetusta fyysisestä tilasta ja tilaajalle toimitetusta palveluprosessista.



**Kuva 16. Rakentamisen tuotteen ulottuvuudet (Maloney, 2002).**

Kärnä, et al. (2007) ovat määritelleet yksittäisen rakennusprojektin asiakastyytyväisyyden muodostuvan kolmen vertailun pohjalta. Rakennuksen laatua verrataan siihen miten hyvin se täyttää sille asetetut tavoitteet. Toisaalta tilaaja vertaa myös rakennusprosessin laatua niihin kokemuksiin, joita rakentamisen aikana on syntynyt. Tässä vertailussa merkittävässä roolissa ovat hankkeen alussa syntyneet odotukset ja mielikuvat. Kolmas vertailu tapahtuu kokemusten ja rakennukselle asettujen odotusten ja tavoitteiden välillä. Kärnä, et al. (2007) mallin mukainen asiakastyytyväisyyden muodostuminen on esitetty Kuva 17. (Kärnä, et al., 2007)

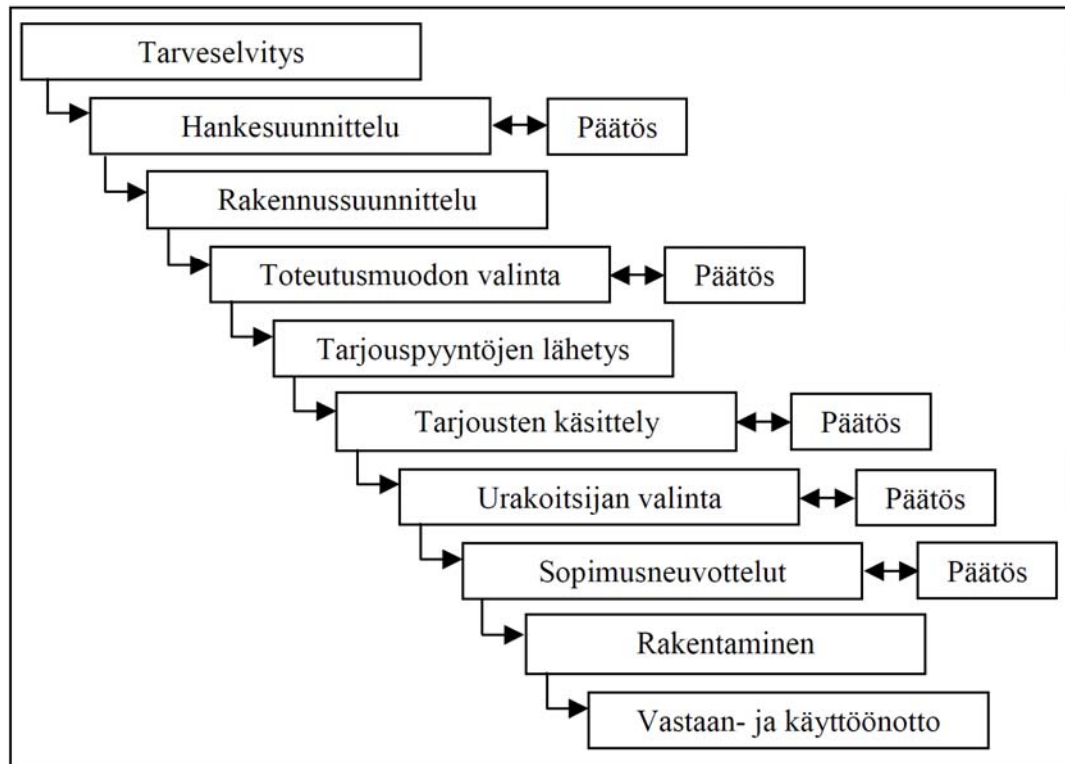


*Kuva 17. Tilaaajan asiakastytytyväisyyden muodostuminen ja rakennusurakan laadun arviointi (Kärnä, 2004).*

Rakennuttajan arvio rakennusprosessista on subjektiivinen, kuitenkin se vaikuttaa urakoitsijan mahdollisuuksiin saada urakoita jatkossa. Rakennuttaja arvioi urakoitsijaa omien arviointiperusteidensa pohjalta, niiden suhteellisen tärkeyden mukaan, sekä urakoitsijan suhteellisen suorituskyvyn mukaan. Arviointiperusteita ovat ne tekijät joilla tilaaja vertailee urakoitsijoita keskenään, eli ne tekijät jotka ovat tilaajalle ja hänen asiakkaillaan tärkeitä. Tilaaja asettaa myös arviointiperusteet tärkeysjärjestykseen ohjaamaan päätöksen tekoa. Aiemmillä kokemuksilla ja mielikuvilla, eli asiakastytytyväisyydellä vertaillaan urakoitsijoiden keskinäistä suhteellista suorituskykyä. (Kärnä, et al., 2007)

#### 4.2.2 Rakentamisen ostoprosessi

Talonrakennushankkeen ostoprosessin on todettu muodostuvan kymmenestä eri vaiheesta. Nämä vaiheet ovat tarveselvitys, hankesuunnittelu, rakennussuunnittelu, toteutusmuodon valinta, tarjouspyyntöjen lähetys, tarjousten käsittely, urakoitsijan valinta, sopimusneuvottelut, rakentaminen sekä vastaan- ja käyttöönotto. Rakentamisen ostoprosessi tilaajan näkökulmasta on esitetty Kuva 18. Ostoprosessi etenee ennalta määrättyssä järjestyksessä, eikä sen vaiheita voi ohittaa tai järjestystä muuttaa olennaisesti, ilman että muutokset heijastuisivat ongelmina prosessin loppupäässä. Prosessi sisältää useita päätöksentekovaiheita, joissa määritellään hankkeen kokoa ja laatutasoa. Vuopion (2002) mukaan optioajattelu on lisääntynyt rakentamisen ostoprosessien investointipäätöksissä. Optioajattelulla tarkoitetaan, että suunnittelaan useita vaihtoehtoja esimerkiksi tilavarausten suhteen. (Vuopio, 2002)



**Kuva 18. Tilaajan ostoprosessi rakennushankkeessa (Vuopio, 2002).**

Ventovuori et al. (2002) mukaan asiakaslähtöisen rakennustoiminnan perusta on asiakassuhteen tunnistaminen ja kehittäminen. Asiakassuhteen luomiseen lähtökohtana voidaan käyttää Peppers & Rogers (2001) kehittämää nelivaiheista prosessia, jossa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Asiakkaiden tunnistaminen
  - kuka tekee ostopäätöksen?
  - millä perusteella ostopäätös tehdään?
  - millaista tietoa halutaan asiakkaasta?
2. Asiakkaiden erottelu
  - mitkä ovat asiakkaan tarpeet?
  - ketkä asiakkaat ovat arvokkaita?
3. Vuorovaikutus
  - kuinka viestinä hoidetaan asiakkaan kanssa?
  - kuinka voitetaan asiakkaan luottamus?
4. Asiakstarpeiden räätälöinti
  - kuinka hoidetaan asiakkaan yksilölliset tarpeet?
  - mitä voidaan oppia asiakkailta?

On siis tunnistettava ostoprosessiin ja ostopäätökseen osallistuvat henkilöt, ja selvitettävä mitkä tekijät ja valintakriteerit vaikuttavat ostopäätökseen, sekä millä tavoin päätös

tehdään. Kun nämä tekijät on tunnistettu, pystytään vaikuttamaan tilaajan päätöksentekoon antamalla oikeanlaista tietoa oikeille henkilöille. Tämä korostuu erityisesti silloin kun on kyse neuvottelumenettelystä, jolloin on saatavissa kilpailuetua, jos tunnistaa potentiaalisen tilaajan ennen kilpailijoita. Rakennusyrityksen on siis oltava jatkuvassa yhteydenpidossa potentiaalisten tilaajien kanssa, jotta valmius tarjota ratkaisuja asiakkaantarpeisiin säilyy. Kilpailumenettelyssä rakennusyrityksen on puolestaan hoidettava ennakkomarkkinointinsa hyvin, jotta se saisi tarjouspyyntöjä, ja pääsisi siten projektiyhdistyöhön. Kirjallisuuden perusteella voidaan organisaation hankintapäätöksiin vaikuttavat tekijät jakaa seuraaviin rooleihin: (Ventovuori, et al., 2002)

- **Aloitteentekijä** - Aloitteentekijä on henkilö, joka ensimmäisenä ehdottaa tietyn tuotteen tai palvelun ostamista. Aloitteentekijä voi olla tuotteen käyttäjä tai muu taho organisaatiossa.
- **Käyttäjä** - Käyttäjä on henkilö, joka käyttää hankittavaa tuotetta. Häntä kiinnostaa, millä tavoin hankinta vaikuttaa hänen työhönsä. Tästä johtuen käyttäjä kiinnostavat enemmän hankinnan käytännön vaikutukset kuin hankinnan tunnusluvut. Vaikka käyttäjällä ei usein olekaan suoranaista vaikutusvaltaa hankintaa koskevaan päätöksentekoon, voivat he mielipiteillään vaikuttaa tehtäviin ratkaisuihin.
- **Vaikuttaja** – Vaikuttaja on henkilö, jolla ei ole varsinaisesti valtaa tehdä päätöksiä, mutta joka vaikuttaa organisaation päätöksentekoon henkilökohtaisten kontaktiensa tai vaikutusvaltansa avulla.
- **Vertailija** – Vertailijan tehtävänä on määritellä potentiaaliset toimittajat tuotteelle. Vertailija selvittää kilpailevien vaihtoehtojen ominaisuudet ja vertaa niitä organisaation hankinnalle asettamiin taloudellisiin, teknisiin, laadullisiin ja juridisiin vaatimuksiin. Hän on yleensä asiantuntija, joka arvioi toimittajia oman osaamisalueensa näkökulmasta. Vertailijalla ei ole valtaa tehdä lopullisia päätöksiä, mutta hän voi mielipiteellä vaikuttaa päätöksentekijöiden ratkaisuihin.
- **Päätätjä** – Päätätjä on henkilö, joka tekee hankintapäätöksen. Yleensä hän tekee päätöksensä sen jälkeen, kun muut osapuolet ovat esittäneet omat näkemyksensä eri vaihtoehtoista. Päätätjällä on useimmiten valtuudet tehdä päätöksiä asemansa perusteella, mutta joissain tapauksissa päätösvalta voi perustua myös esimerkiksi tietyn alan erityisosaamiseen
- **Ostaja** – Ostajalla on muodollinen valtuus valita toimittaja ja sopia ostoehdoista. Ostaja saattaa auttaa tuotteen yksityiskohtien määrittelyssä, mutta hänen tärkein tehtävänsä on valita myyjät ja neuvotella heidän kanssaan. Suuria hankintoja tehtäessä osa ostajista on ylintä johtoa ja he osallistuvat myös neuvotteluihin.
- **Arvioija** – Arvioijan tehtävänä on määritellä hankinnan taloudelliset hyödyt. Arvioijalla on valta tehdä rahoituspäätöksiä ja hänen hyväksyntänsä on edellytys tuotteen hankkimiselle. Arvioijan asema organisaatiossa vaihtelee. Mitä suurempi on hankinnan taloudellinen merkitys tai mitä heikompi on yrityksen taloudellinen tilanne, sitä korkeamassa asemassa oleva henkilö yleensä toimii ar-

vioijan roolissa. Arvioijat toimivat siten hyväksyjän roolissa, ja ne vahvistavat päättäjien ja ostajien ehdottamat toimenpiteet.

Vaikuttaakseen tilaajan ostopäätökseen on rakennusyrityksen tunnettava tilaajan osto-organisaatio, ja sen päätöksentekoon vaikuttavat osapuolet ja tekijät. Esimerkiksi tiedottamisen oikein suuntaamiseksi, on tiedettävä, kenen kanssa toimitaan. Lisäksi eri toimijat voivat vaatia erityyppistä viestintää. Rakentamisen toimintaympäristössä ostoprosessi on monimutkainen, ja siihen vaikuttaa suoraan tai välillisesti useita eri ammattiryhmiä. Lisäksi ostoprosessiin vaikuttavat hankintatapa, lainsäädäntö sekä valittava urakkamuoto. Puhuttaessa rakennushankkeen osto-organisaatioista ja niihin vaikuttavista osapuolista voidaan puhua ostokeskuksista, jotka koostuvat aiemmin esitettyjen roolien mukaisista osapuolista. Esimerkki rakennusalan tyypillisestä ostokeskuksesta on esitetty Taulukko 3. (Ventovuori, et al., 2002) (Wichmann, 1998) (Kometa, et al., 1995)

**Taulukko 3. Rakennusalalla tyypillisiä ostokeskuksia hankkeen eri vaiheissa (Wichmann, 1998)**

Hankkeen vaihe	Ostokeskus		Vaihtoehtoiset tekijät
	Osapuoli	Rooli	
Tarveselvitys	Tilaaja	Käynnistäjä, käyttäjä	Rakennuttajakonsultit Rahoittaja
Hankesuunnitelma	Tilaaja	Hyväksyjä, päättäjä	Arkkitehdit
	Rakennuttajakonsultti	Ostaja, vaikuttaja	
	Rahoittaja	Vaikuttaja	
Toteutusmuoto	Tilaaja	Hyväksyjä	Projektinjohtourakoitsija Urakoitsija
	Rakennuttajakonsultti	Päättäjä	
	Suunnittelijat	Vaikuttajat	
	Rahoittaja	Vaikuttaja	
Urakoitsijan valinta	Tilaaja	Hyväksyjä	
	Rakentaja	Päättäjä, ostaja	



	Rahoittaja	Vaikuttaja	
Rakennesuunnittelu	Tilaaaja	Hyväksyjä	Rakennesuunnittelijat
	Rakennuttajakonsultti	Päätätäjä, ostaja	Erikoissuunnittelijat
	Arkkitehti	Vaikuttaja, portinvartija	
	Rahoittaja	Vaikuttaja	
Aliurakoitsijan valinta	Pääurakoitsija	Päätätäjä, ostaja	Aliurakoitsijat
	Rakennuttajakonsultti	Vaikuttaja	
	Tilaaaja	Hyväksyjä	
	Suunnittelijat	Vaikuttaja, portinvartija	
Materiaalien hankinta	Pääurakoitsija	Päätätäjä, ostaja	Materiaalitoimittajat
	Aliurakoitsija	Vaikuttaja, portinvartija	
	Rakennuttajakonsultti	Vaikuttaja	
	Arkkitehti	Vaikuttaja, portinvartija	
	Tilaaaja	Hyväksyjä	

Rakennusyrityksen on siis tunnistettava nämä ostokeskukset ja kyettävä vakuuttamaan ne saadakseen hankkeen, ja pitääkseen asiakkaan tyytyväisenä rakennushankkeen aikana. (Vuopio, 2002) (Wichmann, 1998)

### 4.3 Asiakaslähtöisyys rakentamisen toimintatapana

Asiakaslähtöisen toimintatavan hyötyjä teollisuuden näkökulmasta on esitetty aiemmissa kappaleissa, ja niiden voidaan katsoa toimivan myös rakennusalalla. Kuitenkin kuten aiemmissa luvuissa on myös todettu, eroaa rakennusala muusta teollisuudesta muun muassa moniulotteisen asiakaskentän ja liiketoiminnan projektiluontoisuuden takia. Asiakaslähtöisyyden perimmäisenä tavoitteena urakoitsijan kannalta nähdään pääsy kumppanuusmaiseen suhteeseen tilaajan kanssa, jolloin tilaaja valitsee urakoitsijan suoraan neuvottelumenettelyllä. Pitkäaikainen asiakassuhde hyödyntää kuitenkin myös tilaajaa ja hankkeen muita osapuolia. Asiakas saa paremmin odotuksiaan vastaavan tuotteen urakoitsijan oppiessa tuntemaan tilaajan prosessit ja tarpeet paremmin. Aidosti asiakaslähtöisessä rakennustoiminnassa myös käyttäjällä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa lopputulokseen. (Poutiainen, 2004) (Pekkanen, 2005)

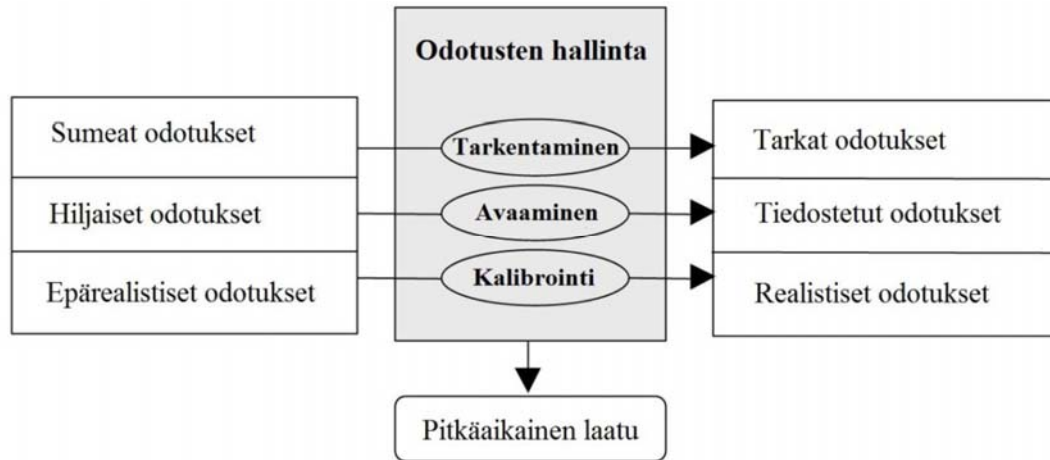
Rakentamisen asiakastyytyväisyyttä käsittelevien tutkimusten kuten Kärnä, et al. (2007), Kärnä (2004) ja Ventovuori, et al. (2002) voidaan todeta rakentamisen asiakastyytyväisyyden muodostuvan kolmesta tekijästä odotusten hallinta, prosessien hallinta ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Pekkanen (2005) puolestaan on tunnistanut asiakaslähtöisyyden parantamisen keskeisimmiksi muutostarpeiksi hankkeen osaprosessien ohjauksen ja yhteensovittamisen, sopimuskokonaisuuden ja vastuunjaon selkeyden sekä yhteistyömenettelyjen ja tiedonkulun paratamisen. Tämän luvun alaluvuissa käsitellään takemmin odotusten ja prosessien hallintaa sekä vuorovaikutusta. Sopimuskokonaisuuksia ja vastuunjakoa käsitellään myöhemmin eri toteutustapoja käsittelevässä kappaleessa.

#### 4.3.1 Odotustenhallinta

Kuten aiemmin on todettu muodostuu rakentamisen asiakastyytyväisyys kolmesta asiakkaan tekemästä vertailusta. Asiakas vertaa kokemuksiaan, odotuksiaan ja asettamiaan tavoitteita rakennuksen ja prosessin laatuun sekä aiempiin kokemuksiinsa. Jotta asiakkaan odotukset ja tavoitteen täytyisivät, on ne kyettävä tunnistamaan ja muovamaan prosesseja ohvaaviksi tekijöiksi. Asiakkaan vaatimusten tunnistaminen on kuitenkin haastavaa, koska asiakas ei aina tunnista tai ymmärrä vaatimuksiaan. Tällaisia vaatimuksia sanotaan epäselviksi tai sumeiksi vaatimuksiksi. Epäselvät tai sumeat vaatimukset voivat ratkaisemattomina aiheuttaa tyytymättömyyttä. Asiakkaan vaatimukset voivat olla myös niin sanottuja hiljaisia vaatimuksia. Näillä tarkoitetaan vaatimuksia joita asiakas pitää itsestään selvänä, ja odottaa että ne täyttyvät. Hiljaiset vaatimukset johtuvat usein siitä, että asiakas olettaa yrityksen tuntevan asiakkaan toiminnan riittävän hyvin. Näkyvät ja tunnistetut vaatimukset voidaan edelleen jakaa epärealistisiin ja realistisiin vaatimuksiin. Epärealistiset on tärkeää käsitellä hankkeen alkuvaiheessa, sillä niiden vaikutukset asiakkaan kokemaan laatuun vakavoituvat hankkeen edetessä. Mitä

realistisempia asiakkaan odotukset ja vaatimukset ovat, sitä tyytyväisempi asiakas on. (Kärnä, et al., 2007)

Kuva 19 on esitetty Ojasalon (2001) malli asiakkaan odotusten hallinnasta.



**Kuva 19.** Asiakkaan odotusten hallinnan ajatusmalli (Ojasalo, 2001).

Muun muassa Kamara et al. (2002) ja Pekkanen (2005) ovat tunnistaneet yhdeksi keskeisimmistä ongelmista rakentamisen asiakkuudessa sen, ettei odotusten tunnistamiseksi ole systematisoituja menetelmiä. Asiakkaan vaatimusten kartoitus lähtee liikkeelle asiakkaan liiketoiminnan tarpeista, jotka ohjaavat vaatimuksia kohti rakennushanketta. Tavoitteena on saada hankkeen osapuolille mahdollisimman samanlainen käsitys hankkeen vaatimuksista ja tavoitteista. Kärnä, et al. (2007) mukaan hankkeen eri osapuolten tulisi osallistua vaatimusten kartoitusprosessiin jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta kaikki ymmärtäisivät odotuksensa ja vaatimuksensa sekä niiden toteutuskelpoisuuden. Muun muassa Kamara, et al. (2002) ovat sitä mieltä, että palvelun tuottajan olisi kyettävä esittämään asiakkaan tavoitteet asiakkaalle ymmärrettävässä muodossa, mikä on myös Kärnä, et al. (2007) mukaan keskeinen ongelma rakennusalan asiakastyytyväisyydessä. Kotonya & Sommerville (1998) kuvaavat vaatimusten kartoitusprosessin seuraavasti:

1. **Tavoitteiden asettaminen:** Liiketoiminnan vaatimukset, kuvaus tarpeesta, budjetti, aikataulu yms.
2. **Taustatietojen keräys:** Taustatiedot kerätään ja ymmärretään. Kerättäviä tietoja ovat mm. organisaatorakenne, nykyiset tilat ja nykyisen toiminnan kuvaus.
3. **Tiedon organisointi:** Vaiheessa 1 ja 2 kerätty tieto järjestetään ja yhdistetään. Vaiheessa tunnistetaan hankkeen osapuolet, priorisoidaan tavoitteet ja jätetään huomioitta epäoleelliset tiedot.
4. **Osapuolten vaatimusten kartoitus:** Vaatimukset kartoitetaan eri näkökulmista, mukaan lukien organisaation, käyttäjän ja ylläpidon vaatimukset.

Tyypillisesti asiakkaan vaatimukset rakennushankkeessa kohdistuvat aikatauluun, kustannuksiin ja laatuun. Tilaaja asettaa tavoitteille myös tavoitetasot, jotka halutaan saavuttaa sekä varmuuden näiden tasojen saavuttamiselle. Esimerkiksi aikataulun suhteen tavoitetaso voi olla kireä ja sen saavuttaminen erittäin tärkeää. Toteutusmuotojen varmuus saavuttaa erityyppisiä tavoitteita vaihtelee, minkä takia tavoitteet ja niiden tärkeysaste vaikuttaa toteutusmuodon valintaan. Asiakkaan tavoitteiden tunnistamisen helpottamiseksi voidaan ne jaotella edelleen alaryhmiin: (Kärnä, et al., 2007)

- **Käyttäjätavoitteet:** hyvät, toimivat ja muuntojoustavat tilat, jotka tukevat toimintaa
- **Taloudelliset tavoitteet:** edulliset rakentamis- ja elinkaarikustannukset, tuotto-tavoitteet, vuokratavoitteet
- **Aikataulutavoitteet:** hankeprosessin näkökulmasta sovittu kokonaisaikataulu
- **Laatutavoitteet:** esteettiset, toiminnalliset tai tekniset laatutavoitteet vaihtelevat hankkeittain, mutta laadun täytyy vastata suunnitelmia
- **Hallinnolliset tavoitteet:** asiakkaan työmäärä, vastuu, joustavuus, päätösvalta. Vaihtelevat asiakkaittain
- **Elinkaaritavoitteet:** elinkaaren kannalta tärkeitä näkökulmia ovat huollettavuus, siivous ja kestävät ratkaisut. Muuntojoustavuus sekä tehokkaat tilankäytön ratkaisut
- **Tehokkuustavoitteet:** tehokkaat tilankäytön ja kokonaistaloudellisuuden ratkaisut myös energiatehokkuusnäkökulmat ovat tilaajan tavoitteiden prioriteettina
- **Prosessitavoitteet:** hallittu prosessi sekä suunnittelutyön riittävä resursointi on tunnistettu tärkeiksi näkökulmiksi.

Ei riitä, että asiakkaan odotukset saadaan tunnistettua ja vietyä suunnittelua ohjaaviksi tekijöiksi, vaan niihin on myös kyettävä vastaamaan koko projektin läpi, sillä asiakas vertaa prosessien laatua aiempiin kokemuksiinsa, muodostaessaan kuvaa projektin onnistumisesta. Prosessien hallinassa on tärkeää keskittyä niihin prosesseihin, jotka tuottavat asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa. Prosesseissa on huomioitava rakentamisen monitasoinen asiakkuus, sekä hankkeisiin kytkeytyneet kolmannet osapuolet, kuten aliurakoitsijat ja käyttäjät. Aliurakoitsijat ja suunnittelijat tuovat lisäarvoa lopputuotteseen asiakasketjun kautta. Pekkanen (2005) mukaan olisi varmistettava, että tilaajan ja loppukäyttäjän tavoitteet välittyvät myös suunnittelijoille ja muille toimituskehtunjäsenille. Myöskin kannustinten tulisi olla laaja-alaisia, ja ottaa huomioon kaikki tavoitteet ja osapuolet. Pekkanen (2005) korostaa myös tavoitteiden yhteisen määrittelyn tärkeyttä. Selkeät tavoitteet helpottavat suunnittelua ja rakentamista, sekä vähentävät tilaajan valvonnan tarvetta. Pekkasen (2005) tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa rakennushankkeen prosesseissa suurimpien kehitystarpeiden liittyvän suunnittelu- ja rakennusprosessien yhteensovittamiseen ja suunnitteluprosessin aikatauluttamiseen. Esille nousee myös hankeosapuolten kyky

reagoida projektin aikana ilmeneviin muutostarpeisiin. (Vuopio, 2002) (Pekkanen, 2005)

### 4.3.2 Asiakassuuntautuneisuus ja vuorovaikutus

Asiakassuuntautunut yritys pyrkii ymmärtämään tarkasti asiakkaan arvontuotto-prosessin, ja sen perusteella pyrkii sovittamaan omat prosessinsa niin, että ne ovat yhdistettävissä asiakkaan prosessiin. Tämä edellyttää palveluntarjoavalta yritykseltä, että se luo toimintaympäristön ja prosessit, jotka tukevat vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Ensimmäinen askel kohti asiakassuuntautunutta toimintaa on poistaa henkilö- ja organisatiotasolta sekä toimintakulttuurista asiakaskeskeistä toimintaa haittaavat tekijät. Keskeisiä toimenpiteitä asiakaskeskeisyyden parantamisessa on poistaa asiakastytymättömyyttä aiheuttavat tekijät, parannetaan viestintää sekä syvennetään asiakashallintaa. Tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden tunnistamiseksi tarvitaan sekä suoraa palautetta, että asiakastytyväisyyden mittauksia. On myös tärkeää, että saatu tieto välitetään kaikkien liittyvien toimijoiden tietoon. Onnistunut viestintä puolestaan on projektilähtöisen toiminnan onnistumisen perusedellytys. Asiakashallinnan syventämisellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että yritys on selvillä asiakkaan tarpeista, odotuksista ja vaatimuksista. Mikä edellyttää asiakasrapaintojen ja asiakassuhteen muotojen tunnistamista. (Kärnä, 2004) (Pekkanen, 2005)

Rakentamisen moniulotteisessa asiakaskentässä on tärkeää huomata, että monesti hankkeen loppukäyttäjä, eli tilaajan asiakkaan prosessi on se, joka urakoitsijan tulisi ymmärtää. Vaikka loppukäyttäjän tarpeiden välittäminen urakoitsijan tietoon siten onkin tilaajan vastuulla, on rakennusyrityksellä paremmat mahdollisuudet onnistua, jos se kykenee tunnistamaan loppukäyttäjän toiveet. Asiakaslähtöisyyteen pyrkivä rakennusyritys tarjoaakin tilaajalleen työkaluja ja prosesseja loppukäyttäjän toiveiden tunnistamiseen ja konkretisointiin. Tilaaja ja loppukäyttäjä ovat kytkettävä yhteiseen arvontuotto prosessiin, rakennusyrityksen on tarjottava siihen sopiva toimintaympäristö. (Pekkanen, 2005)

Vuorovaikutus on asiakassuhteen perusta, onnistuakseen siinä on rakennusyrityksen kyettävä hoitamaan viestintä mahdollisimman tehokkaasti kaikkien osapuolten kesken. Onnistunut viestintä parantaa luottamusta osapuolten välillä. Projektituotannon asiakasviestinnässä voidaan tunnistaa kolme tärkeää asiakokonaisuutta, jotka vaikuttavat asiakassuhteeseen (Ventovuori, et al., 2002):

- työmaatilanne, missä ollaan ja miten edetään ja mitä asioita asiakkaan on ratkaistava tai päätettävä tai muuten tehtävä. Mikäli tuotanto on myöhässä sovitusta, niin myös toimenpiteet miten tuotantoa korjataan ja mitä aikataulun kiinniotto edellyttää asiakkaalta.
- muutokset ja muutostarve verrattuna sopimukseen ja suunnitelmiin. Tämä käsittelee urakoitsijan ehdotukset suunnitteluratkaisujen toteutettavuuden parantamiseksi tai ehdotuksia käytettävyyden tai muun sellaisen seikan parantamiseksi.

Samoin muutostarpeet tilanteisiin, jossa urakoitsija on havainnut suunnitelmissa virheellisyyksiä tai puutteita.

- reklamaatiot eli huomautukset, ilmoitukset ja vaatimukset. Miten urakoitsija pystyy vastaamaan reklamaatioihin ja kuinka ennalta ehkäistään niiden synty- mistä.

Koska vuorovaikutus ja viestinä ovat ihmislähtöistä toimintaa, jossa korostuvat yksilön osaaminen ja ominaisuudet, on niiden tueksi oltava systemaattisia keinoja, jotta varmistetaan tiedon kulku. Tämän on erityisen tärkeää asiakaslähtöisessä toiminnassa juuri rakennusalalla, sillä projektiluontoisuus ja asiakkuuden monitasoisuus johtavat muuttu- viin ja pitkiin asiakasketjuihin, joissa toimijat vaihtuvat. (Ventovuori, et al., 2002)

Arto, et al. (2008) määrittelevät projektin viestinnän tiedonsiirroksi ja vuorovaikutuseski projektin osapuolten välillä. Edelleen heidän mukaansa viestinnällä on aina kaksi tai useampia osapuolia, se voi olla yksi- tai useampi suuntaista ja sillä on sisältö. Hyvin onnistuessaan sujuvaa tiedonvaihtoa, jossa vastaanottaja ymmärtää viestin sisällön ja lähettäjä tietää, että vastaanottaja on sen ymmärtänyt. Viestinnän suurimpia haasteita ovatkin juuri tulkinnanvaraisuus ja osapuolten sosiaaliset taidot. Viestinnän tärkeyden vuoksi siihen kannattaakin panostaa suunnittelemalla projektin viestintä etukäteen. Projektiviestintään kohdistuu monenlaisia odotuksia; viestinnän pitää olla jatkuvaa, totuudenmukaista ja sopivasti kohdistettua. Projektiympäristössä onkin jatkuvasti tasapainoiltava määrän ja tarkoituksenmukaisuuden välillä. Viestinnän suunnittelun tarkoituksena on Arto, et al. (2008) mukaan ennakoida projektin viestinnälliset sisällöt ja sidosryhmien tietotarpeet sekä valmistella keinot viestinnän toteuttamiseen. Viestintäsuunnitelma voi sisältää esimerkiksi seuraavat asiat (Arto, et al., 2008):

- viestinnän sisältö (ja linkki projektin tehtävään tai osaprojektiin)
- sidosryhmät, joita viestinä koskee
- toivottu vaikutus (miksi viestitään)
- menetelmä: viestintätapa ja –kanava
- ajankohta ja mahdolliset toistot
- vastuuhenkilöt

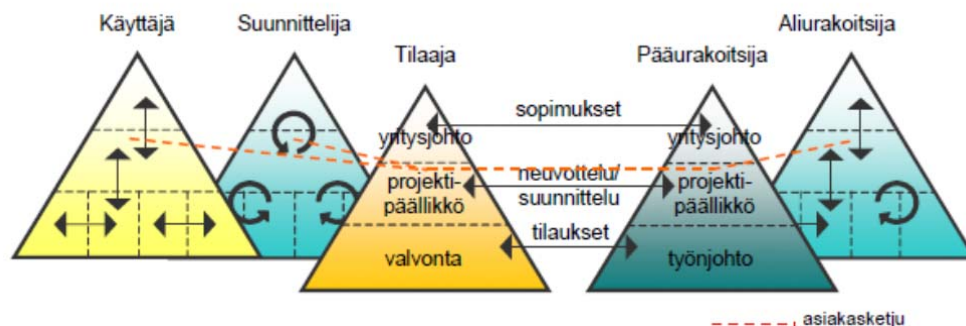
Eräs viestintään liittyvä tärkeä asia on dokumentaatio. Dokumentaatio on osa projektin tiedon hallintaa ja eräs viestinnän keino. Dokumentaatiolla varmistetaan, että projektin aikana syntynyt tieto on varastoitu ja oikeiden henkilöiden saatavilla. On myös tärkeää muistaa, että dokumentaatio voi olla myös osa tuotetta. Esimerkiksi rakentamisessa projektin aikana dokumentaatiosta syntyy huoltokirja. Kaikkea projektiin liittyvää tietoa ei myöskään voi viestiä suullisesti tai henkilökohtaisesti, vaan sen on helpommin levitet- tävissä dokumentaation avulla. Dokumentaatio mahdollistaa myös projektista toiseen oppimisen sekä suunnitellun ja toteutuneen vertailun. (Arto, et al., 2008)

## 5. TOTEUTUSMUODOT JA NIIDEN SOVELTUMI- NEN PALVELUKONSEPTOINTIIN

Aiemmissä luvuissa on esitelty palveluliiketoiminnan ja sen kehittämisen teoriaa sekä tutustuttu rakentamisen toimintaympäristöön ja asiakkuuteen. Tässä luvussa tarkastellaan eri toteutusmuotoja, ja niiden soveltumista palvelukonseptiajatteluun. Tarkastelussa on perinteiset toteutusmuodot, projektinjohtorakentaminen, suunnittele ja toteuta -mallit sekä allianssimalli ja elinkaarimalli.

### 5.1 Perinteiset toteutusmuodot

Perinteisinä toteutusmuotoina voidaan pitää urakoita, joissa tilaaja teettää suunnitelmat, ja tekee rakennustöistä suunnitelmat yhden tai useamman urakoitsijan kanssa. Tilaajan tehdessä sopimuksen rakennustöistä yhden urakoitsijan kanssa voidaan puhua kokonaisurakkamallista. Tilaajan tehdessä sopimuksen useiden eriurakoitsijoiden kanssa puhutaan jaetusta urakasta. Jaetussa urakassa yksi urakoitsijoista nimetään pääurakoitsijaksi ja tilaajan tekemät hankintasopimukset alistetaan pääurakoitsijalle. Kuva 20 on esitetty perinteisten urakkatuotannon mukaiset asiakasrajapinnat. (Nykänen, 1997)



**Kuva 20.** Asiakasrajapinnat perinteisessä urakkatuotannossa; asiakassuhde, -taso ja -ketju (Ventovuori, et al., 2002).

Koska perinteisissä toteutusmuodoissa tilaaja vastaa hankkeen suunnittelusta, ja siten myös teknillisten-, laadullisten- ja taloudellisten vaatimusten määrittelemisestä, jää urakoitsijan vastuulle toteuttaa hanke näiden vaatimusten mukaisesti sovitussa aikataulussa ja urakkasopimuksessa sovitulla hinnalla. (Pekkanen, 2005)

Perinteisissä toteutusmuodoissa tärkeimmät valintaan vaikuttavat valintakriteerit ovat Kankainen & Kihlman (2001) mukaan:

1. Kustannusten pitävyys
2. Vastuun selkeys lopputuloksesta
3. Laatuaso
4. Päätöksenteko ja yhteistyön tarve
5. Omat aiemmat kokemukset kyseisestä toteutusmuodosta
6. Suunnitteluratkaisujen toimintavarmuus
7. Vastuusuhteiden selkeys hankeprosessin aikana

Kun verrataan perinteisten toteutusmuotojen valintakriteerejä suunnittelun ja toteutuksen yhdistäviin urakkamuotojen valinta kriteereihin, huomataan niissä tärkeimmiksi nousevat selkeästi mitattavissa olevat ominaisuudet, kuten vaikuttaminen kustannuksiin, aikatauluun ja laatuun. Pelkistettynä voidaan sanoa, että onnistuakseen on urakoitsijan pystyttävä suorittamaan rakennustyöt laadultaan suunnitelmien mukaisina, sovitussa aikataulussa ja urakkasopimuksessa sovitulla hinnalla. Perinteisemmissä toteutusmuodoissa, joihin ei sisälly suunnittelua, ongelmia syntyy tyypillisesti siitä, onko virheen vastuu toteuttajalla vai tilaajalla. (Pekkanen, 2005)

Perinteiset toteutusmuodot eivät ole otollisin alusta palvelukonseptin toteutukselle, sillä ne eivät ole niin asiakaslähtöisiä ja urakoitsijan vaikutusmahdollisuudet projektiin ovat vähäisemmät verrattuna muihin toteutusmuotoihin. Perinteisissä toteutusmuodoissa kilpailaan hinnalla, eikä palvelullisten ominaisuuksien kytkeminen mukaan ole mahdollista. Kuitenkin selkeät ja toimivat prosessit sekä yhteistyö parantavat yrityksen mainetta, ja siten kilpailukykyä myös perinteisissä toteutusmuodoissa.

## 5.2 Projektinjohtomallit

Projektinjohtomallit voidaan jakaa kolmeen alamuotoon projektinjohtotehtävien laajuuden mukaan. Projektinjohtorakennuttamisessa toteuttajan vastuulla on pelkästään projektinjohtotehtävät. Projektinjohtopalvelussa ja -urakassa toteuttajan vastuulla on myös työmaan johtovelvollisuudet, jotka sisältävät YSE 98:n mukaiset päätoteuttajan velvollisuudet. Projektinjohtourakassa toteuttaja tehtäviin sisältyvät myös rakennustyöt hankinnoittain. Mikäli rakennustöiden hankinnat eivät ole projektinjohtourakoitsijan nimissä, projektinjohtourakoitsija voi hoitaa hankkeen valvontatehtävät. Tässä työssä tarkastellaan erityisesti projektinjohtourakointia, sillä se soveltuu parhaiten palvelukonseptointiin. (Timonen, 2015)

Projektinjohtourakoinnilla tavoitellaan yleensä hankkeen nopeampaa valmistumista sekä joustavaa toteutusta. Kankainen & Kihlman (2001) ovatkin tunnistaneeet projektinjohtourakoinnin valintakriteerit tärkeysjärjetyksessä seuraasti:

1. Hankkeen kokonaisaikataulun kireys
2. Aikataulun pitävyys
3. Oma halu ja tarve osallistua hankkeeseen

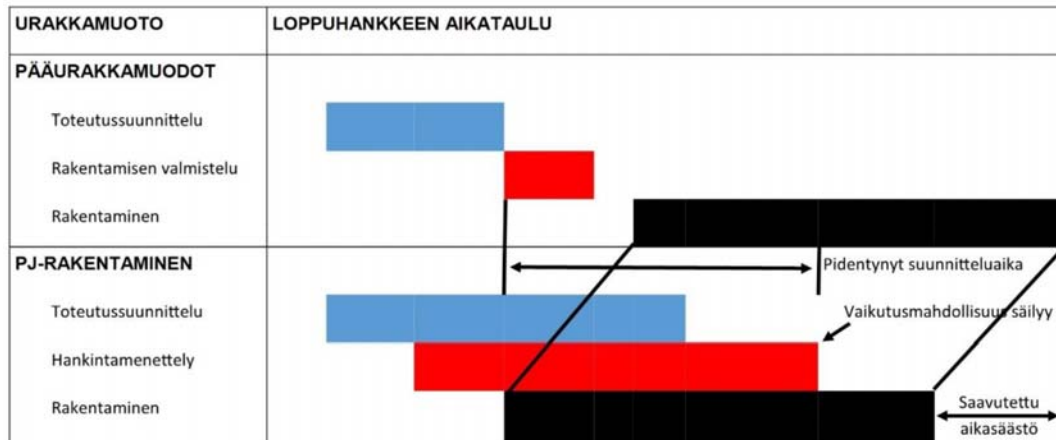


4. Oman henkilöstön rakennustekninen asiantuntemus
5. Mahdollisuus muutoksiin toteutusvaiheessa
6. Toteutusmuodon joustavuus

Kankainen & Junnonen (2001) puolestaan listaavat projektinjohtourakoinnin valintaperusteiksi:

- kohteella on kireä aikataulu
- kohteessa vaaditaan suurta joustavuutta
- kohteessa vaaditaan suurta ohjattavuutta (vaativat hankkeet)
- vallitsee noususuhdanne
- kohde on suuri tai ohjelmaltaan vaativa
- tilaaja kaipaa asiantuntemusta ja täydennystä omien resurssien tueksi

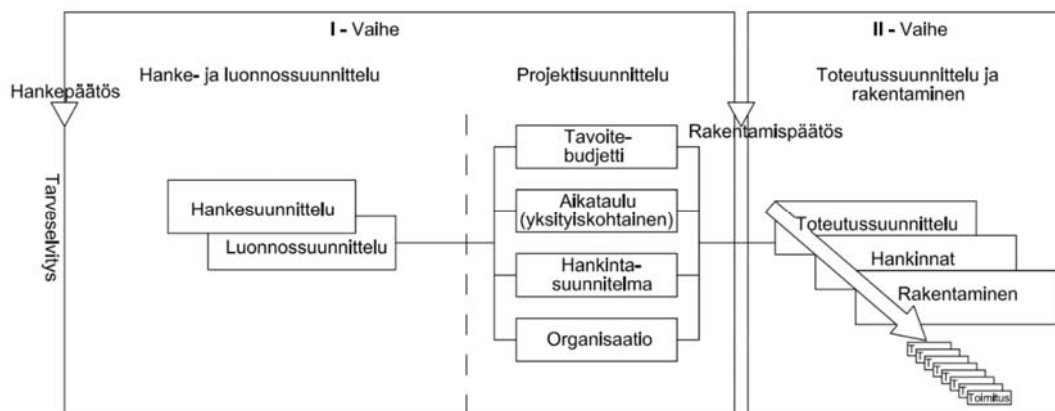
Projektinjohtorakentamiselle ominaista on, että tilaaja säilyttää ohjausvaltansa projektissa suunnitteluvaiheen lisäksi myös rakennusvaiheessa. Tilaaja asettaa hankkeeseen oman projektinjohto-organisaationsa joka toimii yhteistyössä toteuttajan projektinjohto-organisaation kanssa. Tavoitteena on muodostaa tilaajan ja toteuttajan yhteinen avoimesti toimiva kokonaisuus, joka toteuttaa hankkeen tilaajan tavoitteiden mukaisesti. Lopullinen päätösvalta suunnitteluratkaisuista ja hankinnoista on kuitenkin aina tilaajalla. Kuva 21 esitetyt aikataululliset hyödyt saavutetaan suunnittelun ja toteutuksen limityksellä, toteutusmuoto edellyttääkin paljon osaamista suunnittelun ohjauksesta. (Peltonen & Kiiras, 1999) (Timonen, 2015)



**Kuva 21. Projektinjohtorakentamisen vaikutus kohteen loppuhankkeen aikatauluun (Peltonen & Kiiras, 1999).**

Joustava toteutussuunnittelu ja rakentaminen perustana on Kuva 22 esitetty kaksivaiheinen hankeprosessi. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään hanke- ja luonnossuunnittelun lisäksi myös projektisuunnittelu. Tässä vaiheessa luodaan pohja hankkeen onnistumiselle. Projektinjohtototeuttaja voi osallistua hankkeen ensimmäiseen vaiheeseen joko konsulttoimalla tai muilla lisäpalveluillaan. Projektinjohtototeuttajan roolia voi kuitenkin

vielä hanke- ja luonnossuunnitteluvaiheessa vaiheessa vaihdella olemattomasta merkittävään riippuen tilaajan osaamisesta. Voi myös olla, ettei projektinjohtototeuttajaa ole tässä vaiheessa vielä valittu.



**Kuva 22. Projektinjohtorakentamisen kaksivaiheinen hankeprosessi (Peltonen & Kiiras, 1999).**

Projektisuunnitteluvaiheessa tavoitteet määritellään ja projektinjohtototeuttaja laatii suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmien sisältö vaihtelee hankekohtaisesti, mutta projektinjohtourakoinnin tehtäväluettelossa määritellään projektisuunnitelman sisällöksi muun muassa riskianalyysi ja riskienhallintasuunnitelma sekä organisaatiosuunnitelma tehtäväkuvauksineen. Näiden lisäksi tulee suunnitella päätöksentekomenettelyt, seuranta- ja raportointimenettelyt sekä tiedonhallinta- ja viestintämenettelyt yhdessä tilaajan kanssa. Projektinjohtototeuttaja laatii myös laatu-, turvallisuus-, ja ympäristösuunnitelmat sekä hankkeen luonteesta ja vaativuudesta riippuen muita mahdollisia suunnitelmia. Myös kustannusarvio ja hankintajaon teko aikatauluineen on esitettävä projektisuunnitelmassa. (Peltonen & Kiiras, 1999) (Timonen, 2015)

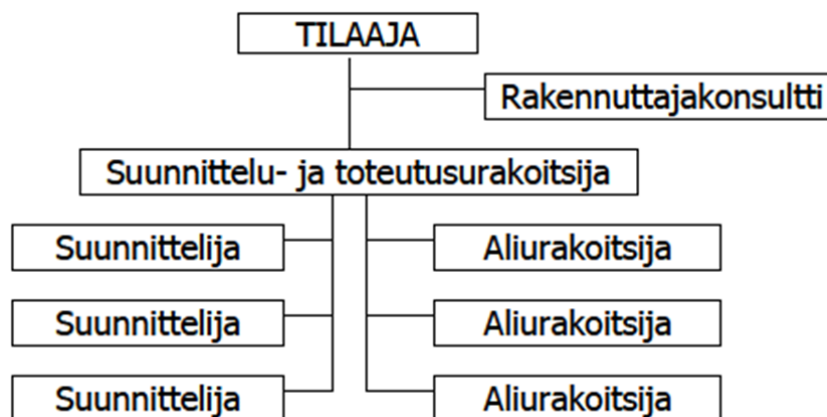
Hankeprosessin toinen vaihe sisältää toteutussuunnittelun, hankinnat ja rakentamisen. Toteutussuunnittelu tehdään rakennusvaiheittain ennakkoon suunniteltujen hankintapakettien mukaisesti. Rakentaminen voidaan aloittaa, kun ensimmäiset suunnitelmat valmistuvat, ja niiden sisältö on saatu hankittua. Vaikka suunnittelusopimukset on tehty tilaajan nimiin, on tavallista, että projektinjohtototeuttajan ammattitaitoa hyödynnetään suunnittelunohjauksessa ja koordinoinnissa. Toteutusmuodon joustavuus perustuu limityviin suunnittelu-, hankinta-, ja rakennusvaiheeseen. Hankintapaketeista saatuja tarjouksia verrataan tavoitehintaan ja tarvittaessa muutetaan suunnitelmia. Myös alirakoitsijoilta saatuja ehdotusten perusteella voidaan tehdä muutoksia suunnitelmiin. Asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on projektinjohtototeuttajan ajettava tilaajan etua suunnittelu- ja hankinta-asioissa. Tämä edellyttää yhteistyötä ja avointa kustannusrakennetta. (Peltonen & Kiiras, 1999) (Timonen, 2015)

Lähtökohtaisesti projektinjohtourakointia voidaan pitää otollisena urakkamuotona palvelukonseptointiin, sillä siinä myydään projektinjohtopalvelu, jonka seurauksena

syntyy tuote eli rakennus. Kuten teoriassa aiemmin on todettu on asiakkaas odotukset tunnistettava, jotta niihin pystytään vastaamaan. Myös muun muassa Timonen (2015) esittää että tilaajan ja projektinjohtourakoitsijan yhteistyönkehittämisen kannalta on tärkeintä keskittyä kehittämään projektinjohtourakoitsijan kykyä vastata hankkeen tilaajan odotuksiin. Timosen (2015) tutkimuksessa esille nousi myös se että tilaaja ostaa projektinjohtotoettajalta koordinoitua ja johtamista, eli palvelua, pelkän lopputuotteen sijaan. Tämän seurauksena tilaaja odottaa saavansa jotain enemmän kuin mitä olisi saanut toteuttaessaan projektin itse. Projektinjohtototeuttajalta odotetaan myös laajaanäkökantaa rakentamisesta, nopeaa reagoitukykyä sekä avoimutta ja yhteistyökykyä. (Timonen, 2015)

### 5.3 Suunnittelun ja toteutuksen yhdistävät toteutusmuodot

Suunnittelun ja toteutuksen sisältäviä urakkamuotoja voidaan kutsua ST- (suunnittele ja toteuta), SR (suunnittele ja rakenna), D&B (design & build) tai KVR-urakoiksi (kokonaisvastuurakentaminen). Suunnittelun sisältävissä toteutusmuodoissa tilaaja on tehnyt sopimuksen suunnittelusta ja rakentamisesta yhden toteuttajan kanssa, kuten Kuva 23 on esitetty. Suunnittelun ja toteutuksen yhdistävät urakkamuodot jaotellaan edelleen kilpailuttamisperusteiden mukaisiin luokkiin: -laatu, -edullisuus ja -hintaa. Laatu kilpailussa urakalle on määrätty joko kiinteä- tai maksimihinta ja laadultaan paras tarjous voittaa kilpailun. Laadulle on tapana antaa arviointikriteerit etukäteen, ja niitä voivat olla visuaalinen, toiminnallinen tai tekninen laatu. Edullisuuskilpailussa valinta perustuu hinta-laatu -suhteen arviointiin etukäteen annetun painoarvon mukaan. hintakilpailussa valinta tapahtuu halvimman laatuvaatimukset täyttävän hinnan mukaan. Myös gryndaus, eli perustajaurakointi, voidaan tässä yhteydessä nähdä suunnittelun sisältävänä toteutusmuotona. (Hanhijärvi & Kankainen, 2003)



**Kuva 23.** Sopimussuhteet suunnittelun sisältävissä toteutusmuodoissa (Peltonen & Kiiras, 1998).

Hanhijärvi & Kankainen (2003) näkevät suurimmaksi syyksi suunnittelun sisältävän urakan valintaan omiastajien halukkuuden keskittää vastuu yhdelle taholle. Haipus

(2015) puolestaan listaa toteutusmuodon eduiksi hankkeen nopean käynnistämisen, edullisuuden sekä innovatiiviset ja toisistaan suuresti poikkeavat toteutusvaihtoehdot. Kankainen & Kihlman (2001) ovat listanneet suunnittelun ja toteutuksen sisältävän urakkamuodon valintakriteerit asiakkaan kannalta tärkeysjärjestyksen seuraavasti:

1. Vastuun selkeys lopputuloksessa
2. Toteutusmuodon asiakaslähtöisyys
3. Päätöksenteko ja yhteistyöntarve
4. Aikataulun pitävyys
5. Kustannusten pitävyys
6. Mahdollisuus välttää kustannusriskit
7. Omat aiemmat kokemukset ko. toteutusmuodosta
8. Oma halu ja tarve osallistua hankkeeseen

Erona muihin toteutusmuotoihin suunnittele ja toteuta -mallien valintakriteereissä tärkeiksi toteutusmuodon asiakaslähtöisyys sekä päätöksenteko ja yhteistyön tarve. Valintakriteereistä korostuu myös tilaajan vähäisempi halu ja tarve osallistua hankkeeseen. Kaikkiaan suunnittelu ja toteutuksen sisältäviä toteutusmuotoja voidaan pitää erittäin asiakaslähtöisinä sekä mahdollistavan laajan kokonaispalvelun. Toisaalta asiakkaan vaikutusmahdollisuudet ovat vähäisemmät ja tiedonsiirtoketjut pitempiä verrattuna perinteisiin toteutusmuotoihin. Aikataulun ja kustannusten pitävyys nousevat tärkeiksi valintakriteereiksi myös suunnittelun ja toteutuksen yhdistävissä toteutusmuodoissa. Peltonen & Kiiras (1998) mukaan suunnittelun sisältävät urakkamuodot soveltuvat rutiininomaisiin kohteisiin, joissa vaatimukset ovat helposti määriteltävissä. Toteutusmallin huonoina puolina nähdään myös hankkeiden työläs tarjoaminen, mikä voi vähentää tarjousten määrää, sekä riskin painottuminen urakoitsijalle, mikä puolestaan näkyy hinnoittelussa. Etenkin noususuhtanneiden on huomattu laskevan urakoitsijoiden mielenkiintoa suunnittelun sisältäviä urakkamoutoja kohtaan. (Pekkanen, 2005) (Juvonen, 2013)

Vuopio (2002) on esittänyt suunnittelun sisältävän toteutusmuodon prosessimallin, jossa prosessin on esitetty jakautuvan viiteen osaprosessiin: aloitus-, tarjous-, tuotannon valmistelu-, tuotanto- ja viimeistelyvaihe sekä käyttöönotto-, takuu- ja vastuuvaihe. Edelleen Vuopio (2002) mukaan suunnittelun sisältävä urakkan prosessimalli riippuu urakan käynnistystavasta. Hankkeen voi käynnistää joko lopullinen asiakas, eli käyttäjä, toisaalta hankkeen voi käynnistää tilaaja tai urakoitsija. Tilaaja- ja käyttäjälähtöinen prosessimalli eroavat Vuopion (2002) mukaan toisistaan ainoastaan aloitus- ja tarjousvaiheissa, mutta urakoitsijälähtöinen prosessimalli eroaa suurelta osin jokaisessa vaiheessa. Tilaajalähtöisen urakointiprosessin tilaajana voi toimia tapauskohtainen sijoitusyhtiö, resurssiomistaja tai rahoitusyhtiö. Tilaajan olessa tapauskohtainen sijoitusyhtiö tai rahoitusyhtiö etsitään hankkeelle yleensä käyttäjää. Resurssiomistajan toimiessa tilaajan hankkeelle etsitään rahoitusta. Vaikka loppukäyttäjän tarpeet ovatkin

lähtökohtaisesti tärkein hanketta ohjaava tekijä, on myös muiden hankkeen osapuolten tarpeiden tunteminen tärkeää. (Vuopio, 2002)

## 5.4 Allianssimalli

Allianssimallilla tai allianssiurakalla tarkoitetaan toteutusmuotoa, jossa tilaajalla tai tilaajilla sekä palveluntuottajalla tai palveluntuottajilla on yhteinen sopimus, yhteinen organisaatio sekä yhteiset riskit. Yhteisillä sopimuksilla, riskeillä ja organisaatiolla tavoitellaan osapuolten suurempaa sitoutumista hankkeeseen, siten että hankkeen edistämien ja vaaliminen johtaa myös palveluntuottajan kannalta parhaaseen taloudelliseen tulokseen. Tämän kaltaiseen asetelmaan voidaan pyrkiä myös muilla toteutusmuodoilla, mutta allianssimallin erottaa se, että siinä tämä toteutetaan juuri yhteisen organisaation ja sopimuksen kautta. Muun muassa Manninen & Kärnä (2011), sekä Kärnä, et al. (2007) ovat todenneet yhteistyön puutteen, tai sen epäonnittumisen, olevan yksi suurimmista syistä huonoon toiminnan laatuun rakennusallalla. Yhteistyön puute johtuu tavallisesti rakennusprojektin kompleksisesta luonteesta, ainutkertaisuudesta, sekä pitkäaikaisuudesta. Muita rakennusprojektin yhteistyöhön negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat muutokset projektiorganisaatioissa, sekä osapuolten erilaisettavoitteet, jotka johtavat vastakkainasetteluun. Allianssimalli pyrkiikin lähtökohtaisesti ratkaisemaan nämä ongelmat. Kananen (2014) kuvaakin allianssimallin johtavan tilanteeseen, joissa pyritään aktiivisesti ratkaista ilmeneviä ongelmia. Perinteisissä toteutusmuodoissa ilmenevät ongelmat monesit johtavat tilanteeseen, jossa palveluntuottaja hyötyy ilmenevistä ongelmista, laskuttamalla niistä aiheuneet lisätyöt. (Kananen, 2014) (Lahdenperä, 2009)

Allianssimalli on kuitenkin toteutusmuotona raskas, koska se vaatii suuren organisaation ja uusien toimintatapojen muodostamista, sekä pitkäaikaista sitoutumista. Se soveltuukin parhaiten vaativiin ja suuriin hankkeisiin, joissa sen hyödyt tulevat parhaiten esiin. Lahdenperän (2009) on listannut allianssiurakan heikkouksia ja uhkia:

- Yhteistoimintakulttuuriin siirtyminen vanhoista opituista asetelmista on vaativaa
- Yhteistoimintakulttuurin luominen ja allianssin perustaminen ja ylläpitäminen vaativat resursseja ja energiaa
- Kannustimia ei onnistuta suuntaamaan hankkeen tavoitteiden mukaan mittavien tavoitteiden poiketessa alkuperäisistä
- Malli nojaa vahvasti henkilösuhteisiin ja luottamukseen ja näiden rakentamisessa on mahdollista epäonnistua
- Hankkeen toteutuvasta hintatasosta ei saada varmuutta ennen valmistumista mahdollista kattohintaa lukuun ottamatta
- Toteutuneisiin kustannuksiin perustuva maksatus lisää riskiä tarkoitushakuisen ja vinoutuneeseen kustannusallokointiin

- Tilaajalta vaaditaan aktiivista osallistumista, mikä sitoo keskeisiä resursseja
- Henkilövaihdokset aiheuttavat riskejä hankkeelle
- Osapuolet kantavat riskiä koko hankkeesta ja sellaisesta muiden toiminnasta, joihin he voivat vaikuttaa vain rajallisesti

Suomessa allianssimallia onkin käytetty pääasiassa infrarakentamisen puolella suurissa ja vaativissa kohteissa, sekä talonrakentamisessa lähinnä sairaallahankkeissa. Konseptoinnin kannalta allianssimalli ei ole kaikkein otollisin toteutusmuoto, sillä hankkeet ovat yleensä uniikkeja. Eräs allianssimallin perustavoitteista onkin, että sillä pyritään kehittämään uusia innovaatioita ja toimintatapoja.

Kananen (2014) jakaa allianssiprojektin etenemisen neljään vaiheeseen, joita ovat tiimiytyminen, kilpailu-, kehitys- ja toteutusvaihe. Allianssiurakan massiivisuus tarkoittaa, että se edellyttää huomattavasti työtä ennen jo ennen varsinaisen kilpailuvaiheen alkamista. Siksi tilaaja viestii avoimesti ja hyvissä ajoin etukäteen, että on aikeissa käyttää allianssimallia, jotta palveluntarjoajilla on aikaa ja riittävät tiedot alkaa valmistautua hankkeeseen ja muodostaa omia tiimejään. Tiimiytymisvaihe toimii tavallaan myös esikarsintana, kun potentiaalisimmat tarjoajat pyrkivät muodostamaan parhaat mahdolliset tiimit ympärilleen.

Kilpailuvaiheen voi Lahdenperän (2009) ja Kanasen (2014) mukaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen:

1. Hankintailmoitusvaihe, jossa määritellään valintakriteerit
2. Ilmoittautumisvaihe, jossa palveluntuottajat ilmoittautuvat mukaan tarjouskilpailun ensimmäiseen vaiheeseen
3. Karsintavaihe, jossa tilaaja karsii ilmoittautuneiden konsortioiden määrän referenssien ja osallistumisilmoitusten perusteella
4. Ensimmäinen tarjousvaihe, jossa osallistujat ilmoittavat laadullisen osaamisen ja mahdollisesti hintakomponenttiosan
5. Arviointivaihe, jossa tilaaja pisteyttää tarjoukset ja järjestää keskustelutilaisuuden tarjoajien avainhenkilöiden kanssa. Lopullinen pisteytys tehdään keskustelujen jälkeen, ja sen perusteella valitaan viimeiselle kierrokselle kaksi tarjoajaa
6. Viimeisessä kilpailuvaiheessa paras valitaan työpajojen, haastattelujen, laatu- ja hintapisteiden perusteella.
7. Kilpailuvaihe päättyy allianssisopimuksen muodostamiseen

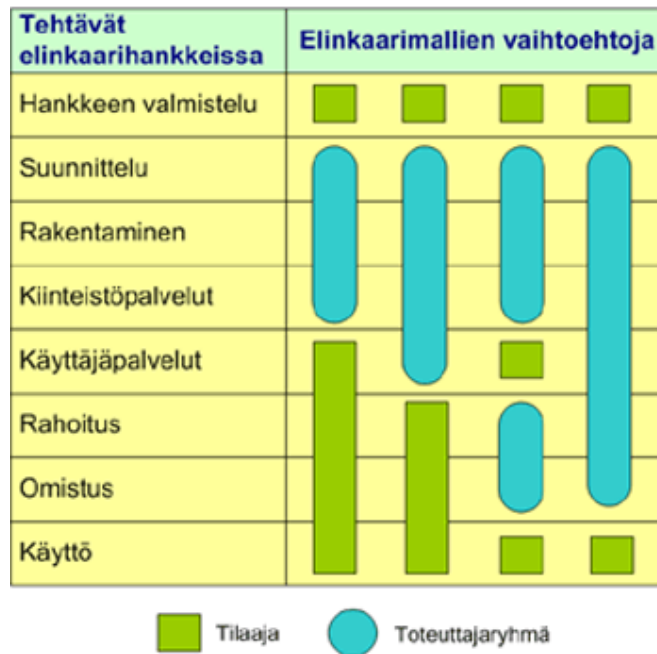
Kanasen (2014) mukaan allianssi kilpailuvaihetta voidaan pitää urakoitsijan kannalta jopa edullisena verrattuna ST-kilpailuun. On kuitenkin huomioitava, että se sitoo siitä huolimatta huomattavasti resursseja ja aikaa. Lahdenperä (2012) puolestaan huomio allianssikilpailun raskauden suunnittelijoiden kannalta verrattuna perinteisiin toteutusmuotoihin, jotka ovat joko kevyitä tai katteellisia suunnitella. Allianssikilpailussa koros-

tetaan tyypillisesti laadullisia mittareita, joskin hinnan painoarvoa on pyritty kasvattamaan. (Kananen, 2014)

Kehitysvaiheen tarkoituksena on laatia toteutussuunnitelma, jonka tavoitteisiin allianssin osapuolet voivat sitoutua. Kehitysvaiheen tarkoituksena on myös välttää suunnittelun ja toteutuksen integroimisessa normaalisti syntyvät ongelmat. Jos allianssin osapuolet onnistuvat määrittämään yhteiset tavoitteet ja kiinnittämään tavoitekustannukset, etenee allianssi toteutusvaiheeseen. Huomattavin ero allianssimallin kehitysvaiheessa verrattuna ST-urakoihin on sopimuksissa, koska allianssimallissa palveluntuottajan ja tilaajan suhde on syvempi tilaajan ollessa osa allianssia. Toteutusvaiheessa merkittävin ero muihin toteutusmuotoihin muodostuu Kanasen (2014) mukaan hankkeen jatkuvasta kehittämisestä ja innovaatioiden etsimisestä, sekä tilaajan ja suunnittelijoiden aktiivisesta roolista rakentamisen aikana. (Kananen, 2014) (Lahdenperä, 2009)

## 5.5 Elinkaarirakentaminen

Elinkaarirakentamisella tarkoitetaan toteutusmuotoa, jossa palveluntarjoaja vastaa kohteen suunnittelun ja rakentamisen lisäksi myös kohteen kiinteistöpalveluista sopimuksella määritellyn ajan. Kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan niitä toimintoja, joilla kiinteistö pidetään teknisesti sopimuksen mukaisessa kunnossa, tai joita luovutusajankohdan erilliskriteerit vaativat. Käytännössä näillä monesti tarkoitetaan huoltoja, korjauksia ja talotekniikan säätöjä. Tarpeesta riippuen elinkaarimalliin voidaan kytkeä myös rahoitukseen, käyttöön tai omistukseen liittyviä palveluita (Kuva 24). Elinkaarirakentamisella tavoitellaan kustannustehokkuutta, parempaa laatua sekä nopeampaa hankeaikataulua. Elinkaarimalleissa kustannustehokkuus syntyy siitä, että hankkeen molemmat osapuolten tarkastelevat hankkeen kannattavuutta, kustannuksia, hyötyjä ja riskejä pitemmällä aikavälillä. Myös laatu- ja kustannusriskien jako on tällöin selkeämpää. Pitkäjänteinen yhteistyö ja jaetut riskit kannustavat kehittämään palveluita ja tuotetta. Elinkaarimallien huonoina puolina nähdään tarjoamisen vaikeus ja kalleus sekä tarjousten vertailun haastavuus. Tilaajan on myös määriteltävä tarpeensa tarkasti hankkeen toteutuksen kannalta aikaisessa vaiheessa. Elinkaarimalleista on Suomessa toistaiseksi myös vain vähän kokemusta tai tutkittua tietoa. (Rakennusteollisuus RT Ry, 2006) (Lahdenperä, et al., 2005)



*Kuva 24. Elinkaarimallien jaottelu tehtävien mukaan (Rakennusteollisuus RT Ry, 2006)*

Lahdenperä, et al. (2005) ovat määritelleet muut mahdolliset elinkaarimalliin sisältyvät palvelut seuraavasti:

- **Käyttäjäpalvelut** ovat seuraava luonnollinen askel palvelupakettia laajennettaessa. Tällöin palveluntuottaja tarjoaa kiinteistönkäyttäjille heidän toimintaansa liittyviä tai niitä tukevia erilaisia toiminto- tai käyttäjäkohtaisia palveluja. Näitä voivat olla mm. turvallisuus- ja aulapalvelut sekä ravintolapalvelut ja huoneistojen siivous.
- **Rahoitus ja omistus** ovat pääsääntöisesti saman osapuolen vastuulla rahoituksen järjestämisen vaatimien vakuus- ja kannustin järjestelmien vuoksi. Palveluntuottaja voi järjestää investoinnin edellyttämän rahoituksen kokonaan tai osittain, ja tilaaja maksaa palveluntuottajalle siitä korvausta käytönaikaisiin palvelumaksuihin sisällytettynä.
- **Täydentävä käyttö** viittaa toimintoihin, jotka tapahtuvat pääkäyttäjältä yli jäävällä ajalla ja tiloissa, tai jotka muutoin on suunniteltu pääkäytön ohheen; esimerkiksi koulun liikuntasalin tarjoamien muuhun käyttöön iltaisin. Vaikka täydentävän käytön sopimukset voivat jäädä tilaajalle, tavanomaista on kuitenkin myös se, että tilaaja ”maksaa” palveluista erinäisiä oikeuksia myöntämällä, ja täydentävän käytön luominen ja myyminen muodostavat osan palveluntuottajan ansaintakeinoista projektissa.
- **Pääkäyttäjätöiminnot** ovat niitä rakennuksessa tapahtuvia toimintoja, joihin rakennus on tilaajan näkökulmasta ensisijaisesti hankittu. Tilaajan ylemmän tason tarpeena voi olla esim. julkisen tilaajan tapauksessa ns. julkisten palvelujen



järjestämisvelvoitteen täyttämisen ja palvelu saatetaan hankkia yksityiseltä sektorilta. Tällöin palveluntoimittaja suorittaa nämä ns. käyttäjätehtävät sitä varten rakentamisensa tiloissa. Esimerkkejä ja kokemuksia ulkomailla on mm. erilaisista hoitopalveluista.

Elinkaarimalleja voidaan edelleen luokitella rahoitusvaihtoehtojen ja elinkaaripalvelujen organisoinnin mukaan. Vaihtoehdot hankkeen elinkaarihankkeen rahoittamiseksi voidaan jakaa karkeasti kolmeen. Ensimmäisessä vaihtoehdossa tilaaja rahoittaa hankkeen perinteisen mallin mukaisesti maksamalla syntyvät investointikustannukset ja palvelumaksulla katetaan elinkaaren aikaiset kustannukset. Tällöin ei rakentamis- ja ylläpito-kustannuksia tarkastella erikseen, vaan sopimusjakson kokonaiskustannusten nykyarvolla. Toisessa vaihtoehdossa jätetään osa investoinnista palveluntarjoajan rahoitettavaksi korkeamman sitoutumisen takaamiseksi. Kolmas vaihtoehto on jättää rahoitus kokonaan palveluntuottajalle, jolloin tilaaja maksaa investointia säännöllisen palvelumaksun osana. Näistä malleista voidaan edelleen muodostaa useita variaatiota esimerkiksi pääomasijoittamisen näkökulmasta. (Lahdenperä, et al., 2005)

Suomessa elinkaarimallia on käytetty ainoastaan julkisissa hankkeissa. Julkisiin hankkeisiin viittaa myös mallin englanninkielinen nimikin PPP, eli public-private-partnership. Elinkaarimalli olisi kuitenkin hyödynnettävissä myös business-to-business – tyyppisessä rakentamisessa, jos hankkeen rahoittajana toimisi esimerkiksi kiinteistösi-joitta. Myös erilaiset hoiva- ja tuetun asumisenpalvelut, sekä muut asumisen palvelukonseptit voisivat olla kytkettävissä elinkaarimalliin. Näiden palvelujen kysyntä lisääntyy ikääntyvän väestörakenteen ja sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutoksen myötä. (Lahdenperä, et al., 2005) (Aaltonen, et al., 2011)

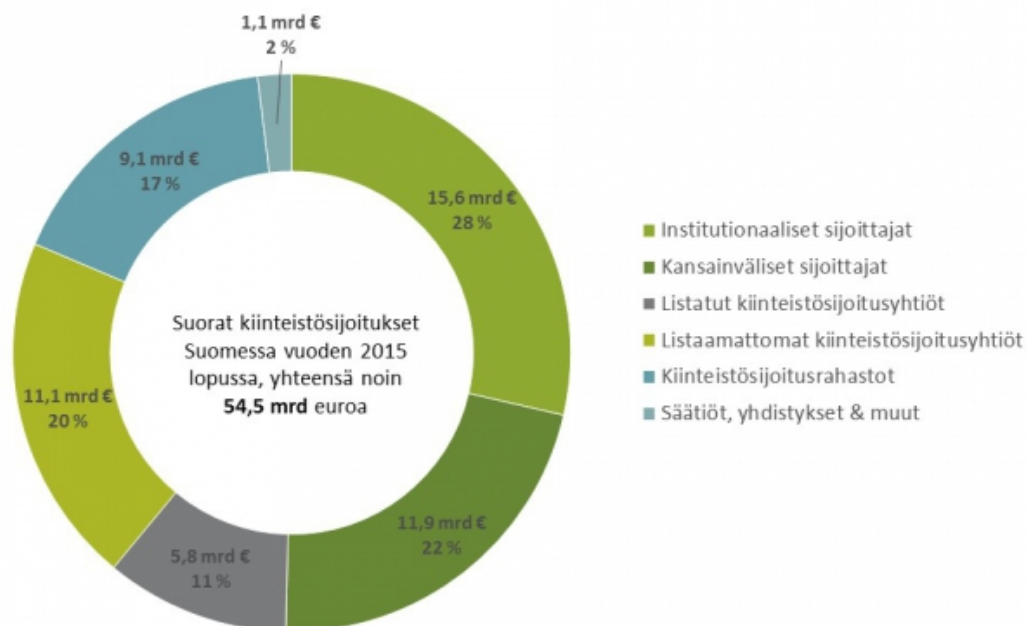
## 6. KIINTEISTÖLIIKETOIMINTA

Tässä luvussa tarkastellaan suomen kiinteistösijoitusmarkkinoiden toimintaa ja jakautumista, sekä tulevaisuutta. Tarkoituksena on muodostaa kuva, minkälaisilla kiinteistöillä on tulevaisuudessa kysyntää, ja kuinka rakennusyritys voi tuottaa lisäarvoa kiinteistömarkkinoiden näkökulmasta.

### 6.1 Kiinteistösijoitusmarkkinat

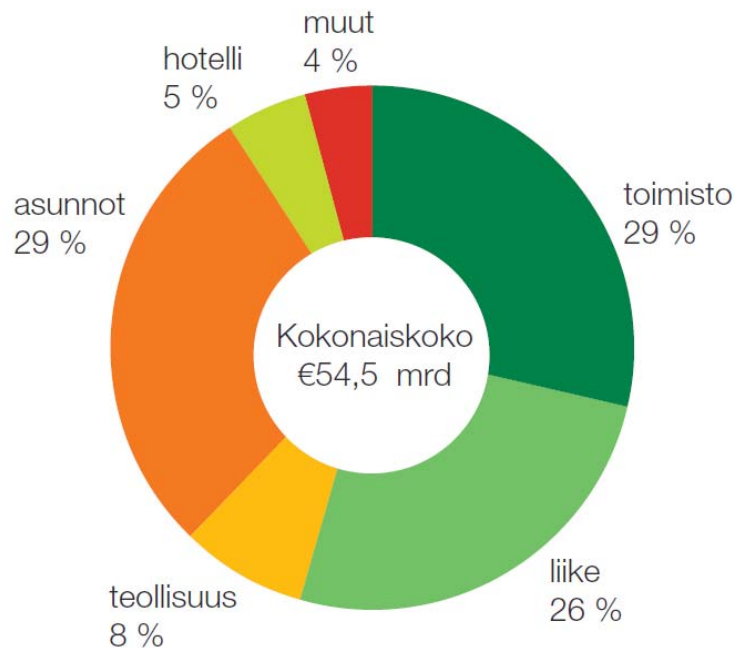
Kiinteistöalan omistajat voidaan jaotella käyttäjä-omistajiin, jotka ostavat kiinteistöjä omaa liiketoimintaansa varten ja sijoittaja-omistajiin joiden tavoitteena on saada kiinteistöistä tuottoja vuokran ja arvonnousun seurauksena. Kiinteistösijoitusmarkkinoiden toimijat voidaan jaotella instituutiosijoittajiin, ulkomaisiin sijoittajiin, listattuihin kiinteistösijoittajiin, listaamattomiin kiinteistösijoittajiin, kiinteistörahastoihin sekä säätiöihin ja yhdistyksiin. Kiinteistösijoitusmarkkinoiden koko ja toimijarakenne on esitetty

**Virhe. Viitteen lähde ei löytynyt.**



**Kuva 25. Kiinteistösijoitusmarkkinoiden koko ja toimijarakenne vuoden 2015 lopussa (RAKLI 2015)**

Kiinteistösiirtomarkkinoiden sektorit puolestaan jakautuvat asuntoihin ja toimitiloihin. Tarkempi sektorijakauma on esitetty Kuva 26.



**Kuva 26. Kiinteistösiirtomarkkinoiden sektorijakauma 2015 (KTI 2015).**

Viimeisen kymmenen vuoden aikana toimistojen osuus kokonaisjakaumasta on pienentyn ja vastaavasti asunkierteistöjen osuus noussut.

Vähä, et al. (2009) mukaan kiinteistöliiketoiminnan keskeisiä muutosvoimia 2000-luvulla ovat olleet energiatehokkuus, digitalisoituminen, käyttäjälähtöisyys, kaupungistuminen sekä väestön ikääntyminen. Alan muutokset ovat johtaneet kiinteistösiirtomarkkinoiden ja omistajuuden ammattimaistumiseen ja erilaisten elinkaari palveluiden lisääntymiseen. Samaan aikaan käyttäjä-omistajuus on vähentynyt ja yritykset ovat pyrkineet toimimaan yhä enemmän vuokratuissa tiloissa. Syinä tähän voidaan pitää halua keskittyä omaan ydinliiketoimintaan, sekä vuokraamisen joustavuutta verrattuna omistamiseen. (Vähä, et al., 2009) (Forsman, 2011)

Kiinteistösiirtomarkkinoiden suhdannekatsausten mukaan kiinnostavia sijoituskohteita ovat tällä hetkellä hyvin vetävä asuntokauppa, hoivakiinteistöt, sekä kaupanalan kiinteistöt. Sen sijaan toimitilat ovat huonosta käyttöasteesta ja työelämän murroksesta johtuen vähemmän suosittuja sijoituskohteita. Markkinat ovat painottuneet pääkaupunkiseudulle, sekä muihin suuriin kaupunkeihin. (RAKLI, 2016)

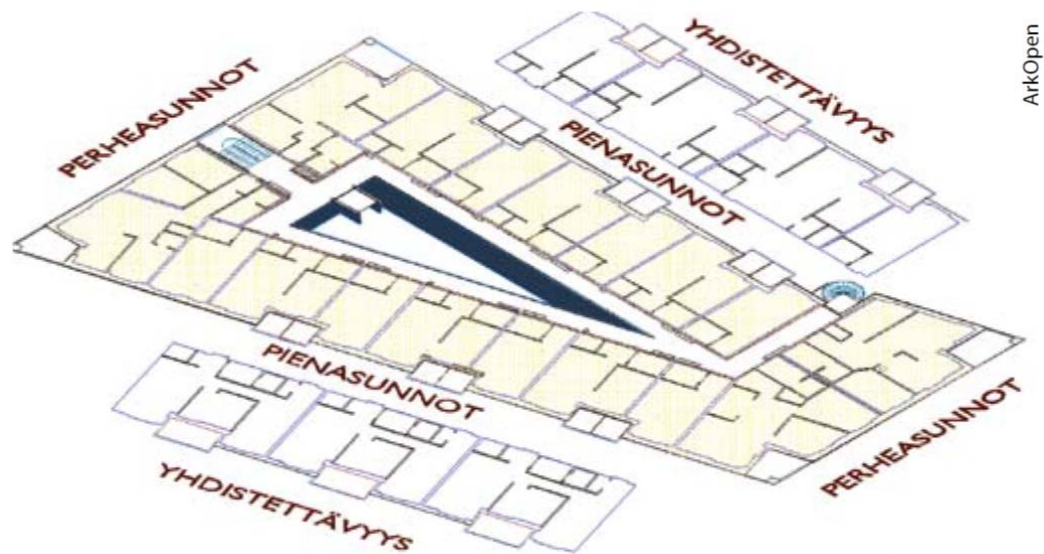
### 6.1.1 Asuinkiinteistöt

Suomen asuntomarkkinat koostuvat noin 2,6 miljoonasta asunnosta. 44 % asunnoista on kerrostaloja ja 40 % omakotitaloja. Lähes 70 % suomalaisista asuu omistusasunnossa, loput noin 30 % erityyppisissä vuokra-asunnoissa. Suursijoittajat omistavat suomen vapaarahoitteisista vuokra-asunnoista lukumäärällä mitattuna vain noin 6 %, ja noin puolet vuokra-asuntokannasta on valtion tukemaa asuntokantaa, jonka suurimmat omistajat ovat kuntien lisäksi suuret yksityiset kiinteistösijoitusyhtiöt. Suomen asuntomarkkinoita kuvataan eriytyneiksi. 1990-luvulla alkanut kehitys, jossa väestö siirtyy pääkaupunkiseudulle sekä kasvukeskuksiin, pienten paikkakuntien kärsiessä muuttotappiosta, jatkuu edelleen. Tämä kehitys näkyy asuntojen kysynnän, sekä hintojen nousuna kasvukeskuksissa. VTT:n asuntotarve 2040 -raportti ennustaa asuntotarpeen Suomen vuotuisen asuntotarpeen laskevan hieman seuraavan vuosien 2016–2040 aikana, verrattuna jaksoon 1991–2015. Vuosien 1991–2015 toteutuneesta 75 % asuntotuotannosta on sijoittunut 14:sta suurimmalle kaupunkiseudulle. Raportti esittää tarpeen jakautumisesta tulevaisuudessa sekä konservatiivisen, että kaupungistumisen mallin. Konservatiivisessa mallissa 85 % asuntotarpeesta kohdistuu 14:sta suurimpaan kaupunkiseutuun ja kaupungistumisen mallissa 95 %. (KTI Kiinteistötieto Oy, 2016) (Vainio, et al., 2015)

Keskeisimmät tulevaisuuden asumisessa ovat yhteisöllisyys, elinkaariasuminen, muuntojoustavuus sekä palvelullisuus. Muun muassa Tyvimaa & Kananen (2011) tutkimuksessa alueen rauhallisuuden ja turvallisuuden todettiin olevan yksi tärkeimmistä uuden asunnon valinta perusteista. Möys keskeinen sijainti ja palveluiden saavutettavuus, sekä luonnonläheisyys olivat korkealla valintaperusteissa. Useat asumisen tulevaisuutta käsittelevät tutkimukset ja raportit, kuten Tekes (2012), ennustavat asumisen, teknologian ja palveluiden yhdistyvän yhdeksi kokonaisuudeksi. Palvelut voivat olla taloon tai asumiseen liittyviä palveluita, kuten isännöintipalveluita, tai muita arkeen liittyviä palveluita, kuten ravinto- tai terveydenhuollon palveluita. Myös yhteisöllisyyden ennustetaan olevan merkittävä osa tulevaisuuden asumiskonseptia. (SRV Oyj, 2013) (Tekes, 2012) (Tyvimaa & Kananen, 2011) (Kairos Future, 2012)

Tulevaisuuden kodilta vaaditaan myös muunneltavuutta. Muunneltavuudella voidaan tarkoittaa sekä arkimuunneltavuutta, että elinkaarimuunneltavuutta. Arkimuunneltavuudella tarkoitetaan ihmisten päivittäisiin tarpeisiin liittyvää muunneltavuutta. Esimerkiksi uusioperheiden asukasmäärät voivat vaihdella huomattavastikin lyhyen ajan sisällä, mikä asettaa kodille huomattavia haasteita. Elinkaarimuunneltavuudella tarkoitetaan puolestaan kodin joustavuutta ihmisen elinkaaren muuttuviin tarpeisiin. Tällainen tilanne voi esimerkiksi olla lasten kotoa pois muuttaminen mikä vaikuttaa asunnon tilantarpeeseen. Toisaalta elinkaarimuunneltavuuden voi ajatella myös kiinteistön kannalta, jolloin kysynnän muuttuessa, myös asunnot ovat muutettavissa. Elinkaarimuunneltavuudesta on suomessa jo joitakin esimerkkejä. Muun muassa Helsingin Kalasataman keskuksessa muunneltavuus on otettu huomioon jopa osakekirjoissa. Samalle alueelle

rakennetussa Galleriatalossa muuntojoustavuus on toteutettu sijoittamalla kantavat seinät ulko- ja käytäväseinille. (Kuva 27)

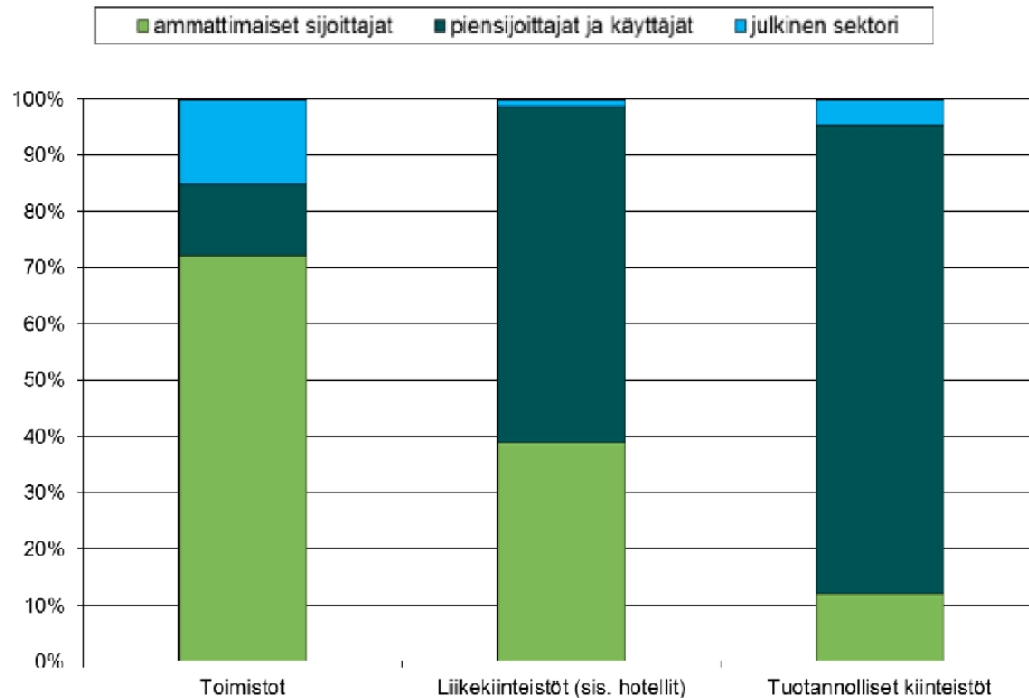


*Kuva 27. Galleriatalo. Esimerkki muuntojoustavuuden toteuttamisesta. (Tekes, 2012)*

Eräs tulevaisuuden asumisen tutkimuksessa esille nouseva seikka on segregaaion lisääntyminen. Aiemmin asunnot ja asuinalueet on suunniteltu palvelemaan kohtalaisen hyvin kaikkia, mutta tulevaisuudessa yksilöllisten ratkaisujen arvellaan lisääntyvän myös kaavoituksessa ja rakentamisessa. (SRV Oyj, 2013) (Tekes, 2012)

### 6.1.2 Toimitilat

Toimitilat voidaan jaotella toimisto-, liike- ja tuotannollisiin kiinteistöihin. Näistä erityisesti toimistokiinteistöt ovat 2000-luvun aikana siirtyneet ammattimaisten kiinteistösijoittajien omistukseen, mutta myös kaupan alan liikekiinteistöjen ammattimaisten sijoittajien omistus osuus on kasvanut. (Kuva 28) Ammattimaisten sijoittajien lisääntynyt osuus on osin seurausta omistajuuden uudelleenjärjestelyistä, jossa käyttäjä-omistajat ovat myyneet kiinteistöjään sijoittajille, mutta myös suurin osa uusista toimitilakiinteistöistä on päätynyt suoraan sijoittajaomistajille. (RAKLI, 2014)



**Kuva 28. Toimisto-, liike- ja tuotannollisten kiinteistöjen omistusjakauma arvoilla mitattuna. (KTI, 2014)**

Toimitilakiinteistöistä erityisen kiinnostavia sijoituskohteita viime vuosina ovat olleet kaupanalan, logistiikan sekä hoiva-alan kiinteistöt. Logistiikkakiinteistöissä sijoittajia on kiinnostanut korkea ja vakaa nettotuotto. Logistiikkakiinteistöjen arvonkehitys on kuitenkin ollut negatiivista viimeistä vuosikymmentä tarkastellessa. Arvonkehitykseen vaikuttaa logistiikkakeskusten kalliit ajanmukaistamisinvestoinnit, minkä takia logistiikkakeskusten arvo muodostuukin pitkälti tontin sijainnista. Kaupanalan kiinteistöissä suositaan ovat lisänneet erityisesti suuret kauppakeskukset, mikä osin selittyy kaupan alan murroksella. Uuden toimintamallin mukaan pyritään kauppakeskuksiin sijoittamaan palveluita houkuttamaan asiakkaita. (KTI kiinteistötieto Oy, 2015) (KTI Kiinteistötieto Oy, 2016)

Viime vuosina erityisen paljon suositaan kasvattanut kiinteistösijoittamisensektori on hoivakiinteistöt. Alalle on tullut jopa pelkästään hoivakiinteistöihin keskittyneitä sijoittajia. Syitä hoivakiinteistöjen suurelle kiinnostukselle ovat väestönikä rakenne, sekä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset. 2000-luvun aikana erityisesti tehostetun palveluasumisen määrä on kasvanut huomattavasti. Hoivakiinteistöille ei ole vakiintunutta määritelmää, mutta pääsääntöisesti kyse on erilaisista tuetun asumisen ratkaisuista, mutta hoivakiinteistöjä voivat olla esimerkiksi päiväkodit, lastenkodit, lääkärikeskukset tai kuntoutuskeskukset. Hoivakiinteistöjen palveluntuottajina toimivat kunnat tai yksityiset hoivapalveluyritykset, ja kiinteistö on joko operaattorin tai yksityisen kiinteistösijoittajan omistuksessa. Vuonna 2014 yksityisten sijoittajien omistamien hoivakiinteistöjen arvo oli noin 700–800 miljoonaa euroa. Sijoittajat näkevät hoivakiinteistöt vakaata net-

totuottoa tuottavina ja kohtalaisen pitkäjänteisinä sijoituskohteina. Vuokrasopimukset ovat tyypillisesti 12-15 vuotta ja sisältävät usein myös option jatkosta. Tilanhankintaprosessit ovat käyttäjävetoisia. Normaalisti hoivapalveluyritys tunnistaa syntyneen tarpeen ja etsii sitä varten tontin ja kehityskohteen. Tämän jälkeen hoivapalveluyritys yleensä kilpailuttaa rakennuttajan, joka vastaa rahoituksesta ja kantaa hankeriskin. Valmiskohde siirtyy sijoittajan omistukseen. Prosessi voi kuitenkin edetä myös sijoittaja vetoisesti. Väestörakenteen muutoksen myötä hoivapalveluiden tarpeen ennustetaan kasvavan entisestään, ja kehittyvän kohti integroituja hybridipalveluja, joissa hoivapalveluiden lisäksi kiinteistöissä tarjotaan myös muita yksityisiä palveluja. (KTI Kiinteistötieto Oy, 2015)

## 7. HAASTATTELUT

### 7.1 Tutkimusmenetelmät

Tähän diplomityöhön tehty tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa toteutustapana on käytetty teemahaastatteluja. Teemahaastatteluilla on tarkoitus tuottaa kokemusperäistä tietoa. Teemahaastattelut soveltuvat, kun aiheesta halutaan selvittää vähän tunnettuja ja tiedettyjä asioita. Teemahaastattelumenetelmä valittiin tutkimuksen mukaan luonteen mukaan niin, että saadaan kerättyä mahdollisimman luotettavaa aineistoa.

Teemahaastattelun aihepiirit on etukäteen määritelty, ja ne käydään läpi haastateltavan kanssa. Teemahaastattelussa käsiteltävät asiat kohdentuvat valittuihin aihepiireihin, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelussa käydään läpi jokaiseen teemaan liittyvät kysymykset, joihin haastateltavilta odotetaan saatavan vastaukset. Tavoitteena on haastattelun suuntaaminen tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tutkittavista aiheista. (Järvenpää, 2006)

Teemahaastattelulajina käytettiin yksilöhaastatteluja, jotka järjestettiin haastattelijan toimesta. Haastattelut ovat tutkijan järjestämiä tilaisuuksia, jossa tutkija ohjaa ja suuntaa keskustelua valittuihin aihealueisiin. Haastattelijan tutkimuksen kohde on haastateltavan puheen sisältö (Järvenpää, 2006). Haastattelujen teema-alueet valittiin tutkimukseen liittyvän teorian pohjalta. Aihealueet muodostuivat teoriassa käsitellyistä keskeisistä asioista.

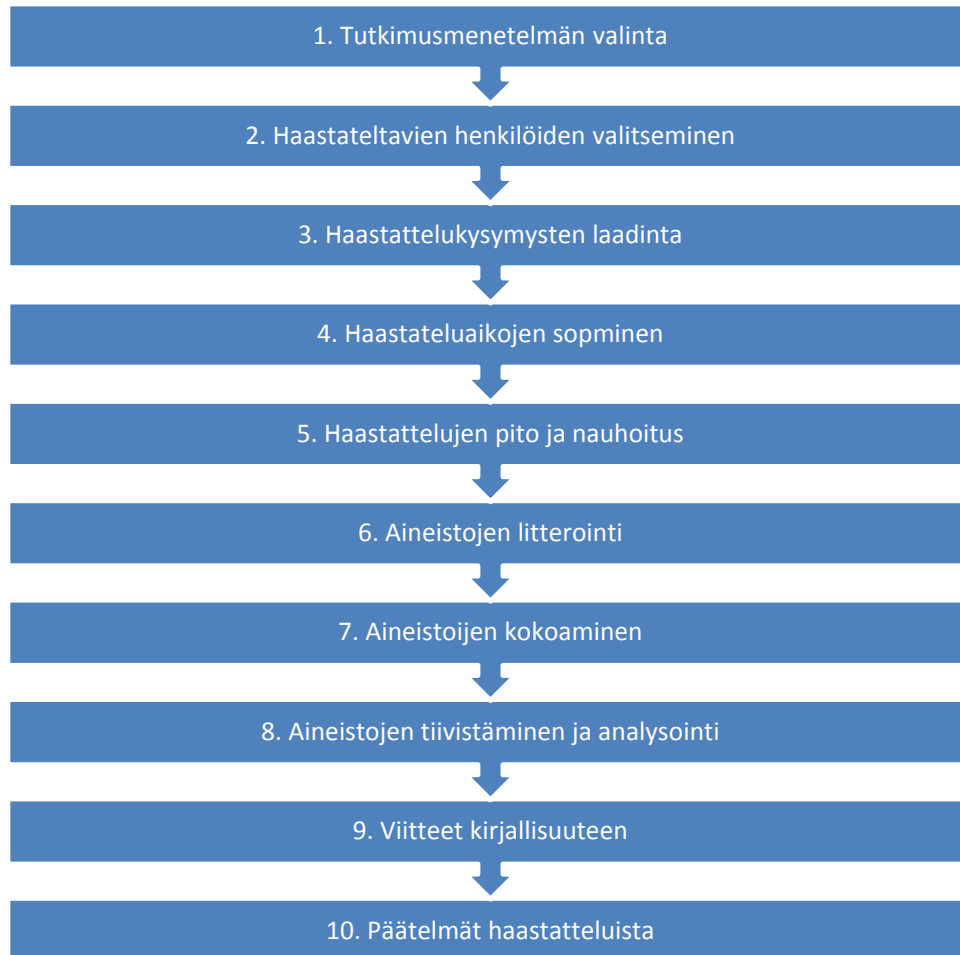
### 7.2 Haastateltavat

Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisesti haastateltavien kanssa yksilöhaastatteluin, joissa haastattelua ohjattiin kysymysluettelon mukaisesti aihealueisiin. Haastattelut kestivät 35 minuutista 75 minuuttiin, ja kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset haastattelurungon 1 (ks. liite 1) mukaisesti. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, jotta aineiston käsittely olisi mahdollisimman totuudenmukaista. Haastateltavat henkilöt valittiin siten, että aiheesta saataisiin erilaisia näkökulmia ja kokemusperäistä tietoa. Työtä varten haastateltiin hankekehityspäällikkö Reijo Takkista Lujatalo Oy:stä, kiinteistökehitysjohtaja Tero Saanistoa Lujatalo Oy:stä, hankekehitysjohtaja Timo Lainetta Lujatalo Oy:stä, sekä Brändijohtaja- ja viestintäjohtaja Jussi Hirvelää Lujatalo Oy:stä.



### 7.3 Aineiston käsittely

Haastatteluaineisto litteroitiin, eli puhtaaksikirjoitettiin nauhoitetut haastattelut sanatakkasti. Litteroinnin jälkeen haastattelujen vastaukset yhdistettiin haastattelurungon mukaisiin aihealueisiin. Haastattelujen vastauksista koottiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat, ja niistä tehtiin muistiinpanot. Haastatteluista saatu tieto analysoitiin ja sitä verrattiin teoriaan. Tavoitteena oli muodostaa tulkintoja, jotka olisivat tutkimuksen päämäärin mukaisia. Tutkimusprosessin vaiheet on esitetty kuvassa 31. (Järvenpää, 2006)



**Kuva 31. Tutkimusprosessi.**

Tämä tutkimusprosessimalli koettiin sopivaksi ja järjestelmälliseksi tavaksi suorittaa tutkimus.

## 8. TULOKSET JA POHDINTA

Haastatteluperusteisen tutkimuksen tavoitteena on saada erilaisia näkökulmia rakennusyrityksen palvelukonseptin toteuttamiseen. Haastatteluista saatua tietoa on tässä kappaleessa yhdistetty teoriaan ja kirjoittajan omaan näkemykseen, ja niistä on koottu rakennusprojektin vaiheisiin sovitettu malli rakennusyrityksen palvelukonseptista. Malli on yleisluontoinen, ja sitä on tarkoitus hyödyntää soveltuvin osin hankkeen ja toteutusmuodon mukaan.

### 8.1 Lähtökohdat rakennusyrityksen palvelukonseptille

Teoriassa määriteltiin palvelukonseptin olevan asiakkaan tarpeiden mukaan kehitetty palvelunosia sisältävä kokonaisuus. Rakennusalalle tyypillistä on kuitenkin hankkeiden projektiluontoisuus, muuttuvat toimintaympäristö ja vaihtuvat osapuolet. Rakennusalalle voi kuitenkin kehittää juuri palvelun osia, joista voi kunkin asiakkaan tarpeisiin koota sopivan projektikohtaisen palvelukonseptin.

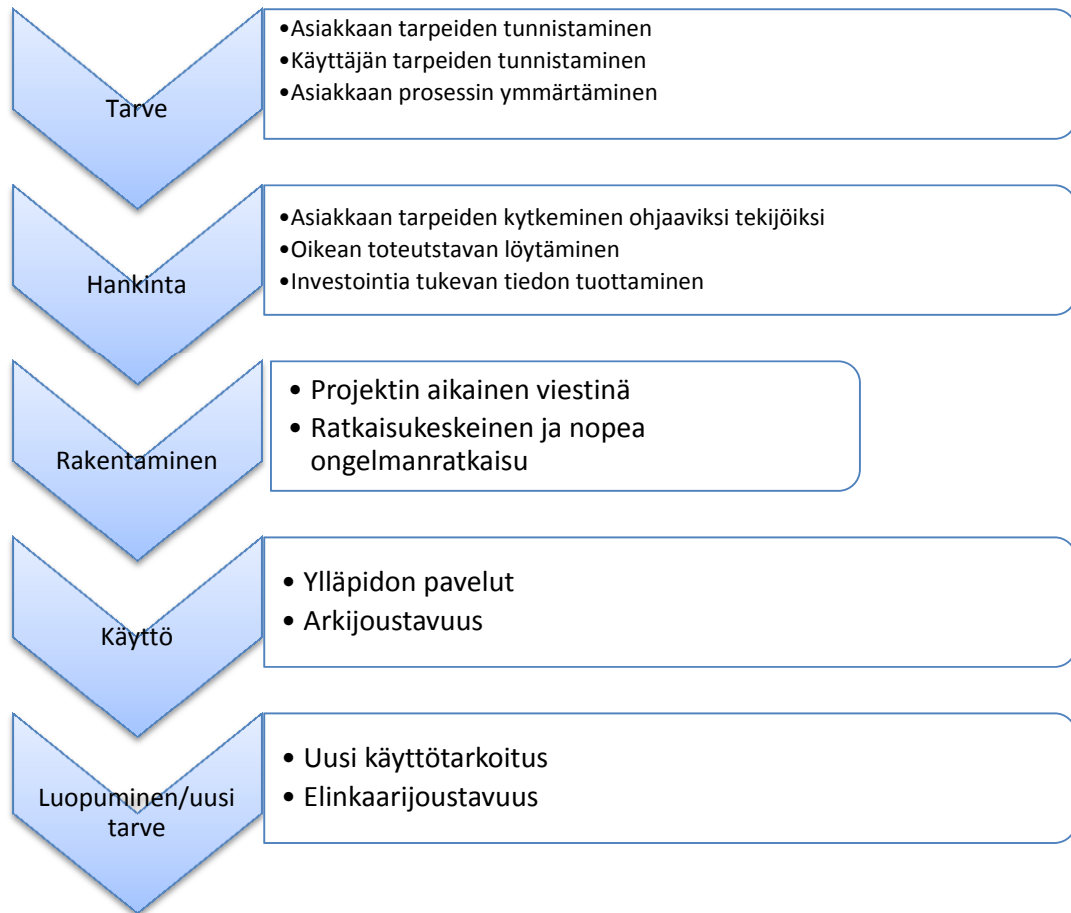
Palvelukonseptoinnin ensimmäinen askel on tunnistaa asiakas. Tässä työssä käsitellään rakennusyrityksen palvelukonseptia business-to-business -tyyppiseen rakentamiseen. Edelleen koska palvelukonseptin yksi tavoite on luoda pidempikestoisia asiakassuhteita, on järkevää rajata asiakkaiden kohderyhmä suurin ja jatkuvasti rakennuttaviin yksityisiin rakennuttajiin. Tällaisia toimijoita ovat suuret teollisuuden ja kaupan yritykset, kiinteistösijoittajat sekä suuret vuokra-asuntojen pitäjät. Tulevaisuudessa Suomen väestön ikääntyessä myös erilaiset ikäihmisten asumiseen liittyvät palvelut tulevat lisääntymään. Tämä vaikuttaa myös rakentamisen tarpeeseen, ja voi luoda uudenlaista kysyntää

Rakennusalan palveluita ja palvelukonsepteja on tutkittu hyvin vähän. Teoriaosiossa mallia palvelukonsepteille haettiin teollisuuden puolella. Teollisuuden palvelukonseptia käsittelevissä tutkimuksissa palvelukonseptin onnistumisen lähtökohtana pidettiin asiakkaan prosessin ymmärtämistä. Rakentamisen toimintaympäristössä asiakkaan ydinprosessi kuitenkin vaihtelee projektista ja asiakkaasta toiseen, jopa saman asiakkaan seuraavassa projektissa ydinprosessi voi olla erilainen. Tästä syystä rakennusyrityksen palvelukonsepti eroaa luonteeltaan teollisuuden vastaavasta. Tässä työssä rakennusyrityksen palvelukonseptin lähtökohtana on pidetty asiakkaan odotuksia, tarpeita, riskejä sekä kokemaa laatua, ja näiden pohjalta on pyritty kehittämään toimintatapoja, työkaluja ja prosesseja, joista muodostuu rakennusyrityksen palvelukonsepti. Palvelukonseptin tavoitteena on parantaa asiakkaan kokemaa laatua, ja siten saada asiakas sitoutumaan pidempi aikaiseen yhteistyösuhteeseen.

Haastattelujen ja kirjallisuustutkimuksen perusteella voidaan todeta, että parhaiten kokonaisratkaisuksi konseptoitavissa olevat rakentamisen osa-alueet ovat asuin ja liikekiinteistöt. Liikekiinteistöistä erityisesti hoiva- ja tuetun asumisen kiinteistöt ja niiden lisääntyvä tarve tarjoavat mahdollisuuden tarjota valmiita ratkaisuja alan kiinteistösijoittajille. Rakennusprosessi on kuitenkin jossain määrin konseptoitavissa kattamaan myös ne kiinteistömuodot, joissa valmiin ratkaisun tarjoaminen ei ole mahdollista. Seuraavissa luvussa on esitetty rakennusyrityksen palvelukonseptin keskeiset vaiheet rakentamisen arvoketjun ja asiakkuuden vaiheiden mukaan, sekä esitetty valmiin ratkaisun mallit asunto- ja liiketilatuotantoon.

Palvelukonseptin tarkoituksena on kuvata mitä asiakkaalle tarjotaan, ja kuinka se aiotaan toteuttaa. Samalla sen tarkoitus on sitoa tuote ja palvelu yhdeksi kokonaisuudeksi, eli ratkaisuksi joka vastaa asiakkaan tarpeeseen. Kaiken lähtökohtana on siis asiakkaan prosessin ymmärtäminen. Työn aiheena oli rakennusyrityksen palvelukonsepti business-to-business -liiketoimintaan. Tyypillinen business-to-business -asiakas rakennusyritykselle on kiinteistösijoittaja, jonka tavoitteena on saada kiinteistöllä tuottoa vuokran ja arvonnousun kautta. Jotta kiinteistölle saataisiin vuokratuottoja, on sen vastattava lopputukäyttäjän tarpeisiin, joka asuinkiinteistöissä on asukas ja liikekiinteistöissä kiinteistössä toimiva elinkeinonharjoittaja ja tämän asiakkaat.

Palvelukonseptoinnin tarkoituksena on yhdistää yrityksen sisäiset prosessit asiakasrajapintaan ja varmistaa, että asiakaskohtaisesti räätälöidyt palvelut tukevat yrityksen strategiaa. Seuraavissa alaluvuissa on esitetty rakennusyrityksen palvelukonseptin keskeiset osat rakentamisen arvoketjun ja asiakkuuden vaiheitten mukaan. Kuva 29) Tavoitteena on luoda malli jota noudattamalla rakennusyritys voi luoda selkeästi havaittavaa olevaa lisäarvoa asiakkaalleen. Rakennusalan kompleksisuudesta, projektien ainutkertaisuudesta ja muuttuvista osapuolista ja ympäristöstä johtuen malli ei kuitenkaan vastaa sellaiseen jokaista projektia, vaan siitä on poimittava kuhunkin projektiin parhaiten sopivat osat ja räätälöitävä niistä projekti- ja asiakaskohtainen palvelukonsepti.



**Kuva 29. Rakentamisen arvoketjun ja asiakkuuden vaiheet ja niiden keskeiset toimenpiteet palvelukonseptin kannalta.**

Perinteinen rakentamisprosessi on rakennusyrityksen kannalta kattanut vaiheet tarjouspyynnöstä kohteen luovutukseen. Uudet toteutusmuodot, kuten elinkaarirakentaminen, projektinjohtourakointi ja allianssirakentaminen ovat kuitenkin laajentaneet rakennusyrityksen roolia rakennuksen elinkaaren alku- ja loppupäässä. Teollisuuden palveluliiketoimintaa ja palvelukonseptointia tutkittaessa havaittiin, että tyypillinen tapa siirtyä perinteisestä tuotteiden myynnistä palveluliiketoimintaan oli kytkeä tuotteen elinkaaren erivaiheissa tarvittavat palvelut osaksi kokonaisuutta. Tarkoituksena oli tuottaa tuotteelle ja asiakkaalle lisäarvoa, sekä mahdollistaa asiakkaan keskittyminen omaan ydinliiketoimintaansa, mutta toisaalta myös sitouttaa asiakas. Kuten muussakin teollisuudessa, myös rakentamisessa toimintamalli, jossa yritys pääsee toiminaan yhdessä asiakkaan kanssa koko arvoketjun läpi parantaa yrityksen mahdollisuutta ymmärtää asiakkaan tarpeita ja sitä kautta kehittää myös omaa tuotetaan vastaamaan siihen paremmin.

## 8.2 Tarvevaihe

Palvelukonseptin lähtökohtana on asiakkaan tarpeen ymmärtäminen, siksi sen on rakentamisen arvoketjun vaiheista kaikkein kriittisin palvelukonseptoinnin kannalta. Tyypillisesti perinteisillä rakennusmarkkinoilla rakennusliike ei kuitenkaan pääse kehittämään rakennusprojektia yhdessä asiakkaan kanssa vielä tässä vaiheessa, vaan vasta seuraavan vaiheen kilpailumenettelyn kautta. Päästäkseen mukaan kilpailumenettelyyn on rakennusyrityksen onnistuttava markkinoinnissaan, mikä myös edellyttää asiakastarpeen tunnistamista, jotta markkinointi osataan kohdentaa oikein. Haastattelujen pohjalta ei kuitenkaan systemaattisia keinoja asiakastarpeen tunnistamiseen löytynyt, vaan haastateltavat korostivat jatkuvaa dialogia potentiaalisten asiakkaiden kanssa, sekä markkinatuntemuksen merkitystä. Myös markkinatutkimuksia esitettiin vaihtoehtoksi, vaikka niitä ei oltu tehty business-to-business -markkinoille. Kuluttajamarkkinoille tehtävät markkinatutkimukset voivat kuitenkin olla pohjana myös sijoittajamarkkinoille suuntaavaan rakennusyrityksen palvelukonseptiin, koska käyttäjä tai käyttäjän asiakas on lopulta kuitenkin kuluttaja, jonka tarve ohjaa markkinoita. Haastatteluissa korostettiin myös referenssikohteiden merkitystä. Referenssikohteilla voidaan vakuuttaa asiakas rakennusyrityksen osaamisesta, sekä parhaillaan ohjata asiakkaan päätöksentekoa tarvevaiheessa näyttämällä toimiva ratkaisu asiakkaan tarpeeseen.

Rakennusyrityksen päästessä kehittämään hanketta yhdessä asiakkaan kanssa heti tarpeen ilmenemisestä lähtien on tilanne huomattavasti otollisempi palvelukonseptin ja asiakaslähtöisen toimintatavan kannalta. Tällöin rakennusyritys pääsee aidosti osallistumaan asiakkaan prosessiin, mitä pidettiin kirjallisuudessa edellytyksenä lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle palvelukonseptin kautta. Kuitenkin myös tässä tilanteessa rakennusalan projektiluontoisuus estää täysin vakioidun konseptin muodostamisen, minkä seurauksena asiakkaan kuuntelu ja rakennusyrityksen kyky tarjota erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja korostuu. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään asiakassuhteesta vastaavan henkilön sosiaalisista taidoista. Keskeisessä roolissa on rakennusyrityksen kyky tarjota ratkaisu asiakkaan ongelmaan.

Joissain tapauksissa rakennusyrityksen on mahdollista hyödyntää valmiita kiinteistökonsepteja. Usein toistuvasta rakennustyyppistä, jolla on kysyntää sijoittajamarkkinoilla, voidaan rakentaa moduulipohjainen malli, jota sijoittajalle tarjotaan sopivan sijainnin löytyessä. Tämän kaltaisia valmiita konsepteja hyödynnetään runsaasti esimerkiksi hoivakiinteistöissä. Parhaimmillaan tällaiset valmiit ratkaisut ovatkin ideaaleja palvelukonseptointiin, sillä ne muistuttavat eniten teollisuuden tuotteita. Tyypillisesti tällaisen konseptin kehittäminen, varsinkin kun kyse on liikekiinteistöstä, vaatii strategisen kumppanuuden asiakkaan kanssa, sillä asiakkaan prosessin ymmärtäminen ulkopuolelta on erittäin haastavaa. Yleensä tämän kaltaisessa tilanteessa juuri asiakas on aloitteellinen ymmärtäessään konseptoinnista ja strategisesta kumppanuudesta seuraavan pitkäaikaisen hyödyn.

### 8.3 Hankintavaihe

Hankintavaihe sisältää useita projektin lopputuloksen kannalta kriittisiä vaiheita. Erityisen kriittisiä hankintavaiheen osia ovat investointipäätöksen tekeminen, sekä urakoitsijan valinta. Vaihe on tärkeä myös rakennusyrityksen palvelukonseptia ajatellen, sillä siinä ratkeaa, pääseekö rakennusyritys toteuttamaan projektin. Hankintavaiheessa määritellään projektille myös suuntaviivat ja tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa projektin loppuun saakka. Toteutustavasta riippumatta on hankinta vaiheessa rakennusyrityksen saatava asiakas joko vakuuttuneeksi siitä, että juuri se kannattaa valita toteuttamaan projekti, tai siitä, että investointi on kannattava. Projektiin ei kuitenkaan tässä vaiheessa yleensä haluta sitoa huomattavasti kustannuksia, mutta rakennusyrityksen on vakuutettava asiakas laadusta, sekä sijoituksen kannattavuudesta. Tässä onnistuakseen rakennusyrityksen on tunnistettava asiakkaan ostokeskus, sekä sitä ohjaavat tekijät ja vastattava niihin riittävällä määrällä tietoa.

Hankintavaiheen todellinen prosessi riippuu suuresti toteutettavasta kohteesta, asiakkaasta ja toteutustavasta. Teorian perusteella voidaan sanoa, menestyksen edellytyksen hankintavaiheessa olevan, että palveluntarjoaja pystyy esittämään palvelunsa tuoman asiakasarvon konkreettisesti mitattavissa olevassa muodossa. Kiinteistösijoittamisesta puhuttaessa paras mitattavissa oleva asiakasarvo on tietenkin kohteen tuotto. Tämä nousikin esille myös kaikissa haastatteluissa. Eräs haastateltava totesi normaalia sijoittajaa kiinnostavan kassavirran, kassavirtamallien, sekä diskonttauksen. Parhaana vaihtoehtona nähtiin, jos rakennusyrityksellä on tarjota valmiit vuokralaiset. Voidaankin sanoa rakennusyrityksen kannalta tärkeintä olevan tuotto- ja kustannustiedon tuottaminen. Kustannustiedosta nähtiin investointikustannusten lisäksi energia- huolto- ja pitkäaikaiskestävyydenkustannukset. Vaikka haastatteluissa nostettiin esille tiedon tärkeys, niin samalla korostettiin myös, ettei sen merkitys saa yli korostua. Vanha totuus on, että tieto lisää tuskaa, mikä saattaa olla haitallista investointipäätöksen kannalta. Toisaalta hyvin tuotetun kustannustiedon nähtiin voivan olla myös positiivinen yllätys.

Eräs haastattelun tavoitteista oli määritellä asuntojen sijoittajamyyntiin tarkoitetun ”teaserin”, eli sijoittajille suunnatun lyhyen esitteen kohteesta, tulisi sisältää. Teaserissä esitettävät keskeiset asiat on listattu alla:

- Sijainti
- Tuotto
- Rakennustapaselostus
- Huoneistotyypit
- Kassavirta
- Mahdolliset vuokrasopimukset ja niiden tiedot
- Kustannukset

## 8.4 Toteutusvaihe

Toteutusvaihe jakautuu suunnittelu ja rakentamisvaiheeseen, joissa palveluntarjoajan, eli rakennusyrityksen on aika lunastaa aiemmissa vaiheissa esittämiään arvolupauksia. Hankintavaiheessa asetettiin projektille suuntaviivat ja tavoitteet, suunnitteluvaiheessa ne konkretisoidaan. Hankintavaiheessa tieto toi lisäarvoa, mutta rajatussa määrin. Suunnitteluvaiheessa tiedon määrä sekä merkitys kuitenkin korostuvat, ja suurin osa projektin lopullisista kustannuksista määräytyy. Suunnittelu on myös se projektin vaihe, jossa asiakkaan ja käyttäjän tarpeet on kytkettävä projektia ohjaaviksi tekijöiksi. Rakentamisvaihe puolestaan on rakennusyrityksen omaa ydinliiketoimintaa, joten sen hallitsemista voidaan pitää itsestään selvyytensä rakennusyrityksen palvelukonseptin kannalta. Keskeisimmät rakentamisen aikana asiakastytymättömyyttä aiheuttavat tekijät ovat puutteellinen viestintä, sekä ilmenevät ongelmat ja niiden ratkaisu.

### 8.4.1 Suunnittelu

Suunnittelu on iteratiivinen prosessi, jossa asiakkaalta saatuja lähtötietoja kierrätetään suunnittelijoiden kautta, kunnes on saatu toteutuskelpoinen lopputulos. Suunnitteluvaiheessa palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen rajapinta on tiiveimmillään. Onnistuminen on rakennusprosessin ja lopputuloksen kannalta kriittistä. Onnistumisen kannalta keskeistä on kyetä tunnistamaan asiakkaan toiveet ja tarpeet ja kytkeä ne ohjaaviksi tekijöiksi. Teoriassa kävi ilmi, että osan toiveistaan asiakas kykenee ilmaisemaan ja osa on niin ilmeisiä, että asiakas ei tuo niitä esiin, vaan odottaa saavansa ne joka tapauksessa. On myös piileviä toiveita, joita asiakas ei tiedosta, eikä osaa tuoda ilmi. Palveluntarjoajan, eli rakennusyrityksen on kyettävä tunnistamaan nämä toiveet ja konkretisoitava ne suunnitelmiin. Toisaalta suunnitteluprosessin aikana rakennusyrityksen on myös kyettävä havainnollistamaan suunnitteluratkaisut ja niiden seuraukset niin, että asiakas ymmärtää ne ja sitoutuu niihin.

Keskeisiksi tekijöiksi suunnitteluvaiheen asiakaslähtöisyyden ja palvelukonseptoinnin kannalta nousivat suunnitteluratkaisujen tekeminen, perustelu ja esittäminen asiakkaalle. Osa haastateltavista näki, että ongelmia syntyy asiakkaan kyvystä hahmottaa suunnitelmia ja sitoutua tekemiinsä valintoihin. Näissä ongelmissa nähtiin myös mahdollisuus kehittää toimintaa, ja sitä kautta tuottaa kaivattua asiakasarvoa. Keskeiset toimenpiteet suunnitteluvaiheen kehittämiseksi voidaan jakaa kolmeen osaan, tiedon tuottaminen, ratkaisujen visualisointi ja suunnitteluprosessinohjaus.

Asiakas toiveineen on suunnitteluprosessin keskiössä. Suunnitteluprosessin sujuvuuden takaamiseksi on rakennusyrityksen tarjottava riittävästi teknistä asiantuntemusta suunnittelusta, tuotannosta ja materiaaleista, asiakkaalta puolestaan odotetaan asiantuntemusta omista prosesseistaan, sekä päätöksentekokykyä. Aluksi on määriteltävä projektille raja-arvot; mihin voi vaikuttaa, mihin ei ja mikä on keskeistä asiakkaan kannalta. Rakennusyrityksen tehtävä on ohjata asiakasta prosessin läpi tarjoamalla erilaisia ratkai-

suja ja riittävästi tietoa ratkaisujen vaikutuksista asiakkaan päätöksen tekoa varten, siten asiakas saadaan sitoutumaan päätöksiin. Samalla rajapinnat osapuolten välillä häviävät ja tavoitteista tulee yhteisiä. Suunnitteluratkaisujen tekemiseksi tarvittavaan kustannustietoa. Haastateltavat kokivat, että kyky tarjota erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja niiden kustannustietoa on hyvällä tasolla. Sen sijaan ratkaisuvaihtoehtojen elinkaarikustannuksissa nähtiin selkeä kehityskohde. Eräs haastateltava näki, että olisi hyödyllistä koota talonimikkeistön mukainen tietokanta esimerkiksi eri materiaalien elinkaarikustannuksista. Tietokantaa voitaisiin hyödyntää suunnitteluratkaisujen perusteluun ja investointikustannusten diskonttaamiseen. Faktisen tiedon eri materiaalien elinkaarikustannuksista nähtiin olevan hyödyksi myös luovutus- ja ylläpitovaiheissa.

Sekä teoriaosassa, että haastatteluissa tuli ilmi, että yksi keskeisimmistä tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä, on yhteisten tavoitteiden puuttuminen tai se, että tavoitteet on hahmotettu eri tavalla. Eräs haastateltava koki, että suunnitelmien hahmottaminen voi tuottaa asiakkaalle vaikeuksia, mikä konkretisoituu tyytymättömyytenä toteutus- ja käyttövaiheessa. Ratkaisuna ongelmaan nähtiin erilaiset tavat konkretisoida suunnitteluratkaisuja asiakkaalle. Perinteisiä ratkaisuja suunnitelmien havainnollistamiseen ovat laboratoriot ja mallihuoneet, joissa asiakas pääsee näkemään suunnitteluratkaisut käytännössä. Haastatteluissa nähtiin kuitenkin erityisen potentiaalisiksi virtuaalisen- ja lisätyn todellisuuden ratkaisut. Virtuaalinen todellisuus voidaan tuottaa tietomallin pohjalta hyödyntäen 3D-laseja, jolloin mallin pääsee näkemään todellisessa koossa. Lisätyllä todellisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että malli saadaan 3D-laseja hyödyntäen sijoitettua todelliseen ympäristöönsä. Uusimmilla ratkaisuilla kokonainen rakennus saadaan toteutettua tyhjäan tilaan virtuaalisena siten, että käyttäjä pystyy liikkumaan virtuaalimallissa tilasta toiseen.

#### **8.4.2 Rakentaminen**

Rakentamisen aikaiset toimenpiteet asiakaslähtöisyyden ja palvelukonseptin kannalta liittyvät pitkälti viestintään ja ongelmanratkaisuun. Karkeasti voidaan sanoa, että rakentamisen aikana asiakasta ei voida voittaa, mutta huonosti hoidetulla prosessilla, ongelmanratkaisulla ja viestinällä se voidaan hävitä. Teoriaosassa havaittiin, että suurin rakennusprojektin aikana tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä on asiakkaan epätietoisuus. Joko asiakas kokee, että projektissa ilmeneviin ongelmiin tai asiakkaan huoliin ei reagoi riittävästi tai tarpeeksi nopeasti, tai hän ei saa muuten riittävästi tietoa projektin etenemisestä. Viestimällä riittävästi ja selkeästi projektin aikana rakennusyritys varmistaa, että asiakkaan odotukset vastaavat todellisuutta, eikä epämiellyttäviä yllätyksiä siten synny.

Haastatteluissa korostettiin ongelmanratkaisun ihmislähtöisyyttä ja ratkaisukeskeisyyttä, vaikka ongelmanratkaisuprosessin on oltava systemaattinen, se ei saa asiakkaasta tuntua automatisoidulta tai kaavamaiselta. Parhaana tapana nähtiin henkilökohtainen keskustelu asiakkaan kanssa kasvokkain. Ongelman ilmaiseminen esimerkiksi sähköpostilla to-



dettiin sikäli hyväksi, että samalla asia tulee dokumentoiduksi. Ongelmallisena pidettiin kuitenkin sitä, että pelkästä tekstistä ei välttämättä välity kaikki haluttu viesti, jolloin väärin ymmärryksen todennäköisyys lisääntyy. Ideaali ongelmanratkaisu tapa olisikin viestintä, mikä sisältää sekä dokumentaation, että kasvokkain käydyn keskustelun asiakkaan kanssa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että asiakasta ei lähestytäkään ongelman, vaan myös ratkaisuvaihtoehtojen kanssa. Eräs haastateltava näki ongelmana myös rakennushankkeen vaiheiden eriytymisen, minkä seurauksena tieto ei välttämättä tavoita hankkeen seuraavassa vaiheessa toimivia osapuolia. Samoin myös asiakas voi kokea tyytymättömyyttä, jos hän ei tiedä kenen puoleen kääntyä kysymystensä tai ongelmiensa kanssa. Rakennusyrityksen toimintajärjestelmän pitää siis mahdollistaa riittävä dokumentaatio koko hankkeen läpi, ja on myös varmistettava, että hankkeeseen eri vaiheissa osallistuvilla toimijoilla on tarvittava dokumentaatio saatavilla. Asiakasrajapintaan taas voitaisiin nimetä yhdyshenkilö vastaamaan asiakasviestinnästä, joko koko hankkeen läpi, tai sitten eri vaiheissa voisi toimia eri henkilö. Tärkeää on kuitenkin, että asiakas tietää kenen puoleen kääntyä.

Projektinaikainen viestintä ei ole pelkästään ongelmanratkaisua vaan, onnistuessaan suurin osa siitä on ylläpitoviestintää, jonka tarkoituksena on pitää asiakas tietoisena projektin etenemisestä, sekä varmistaa, että asiakkaan odotukset eivät muunnu epärealistisiksi. Haastateltavat kokivat hyväksi esimerkiksi joillakin Lujatalon työmailla käytössä olevan kuukausitiedotteen, jossa kuvalla ja lyhyellä tekstillä kerrotaan meneillään olevista työvaiheista. Tätä käytäntöä voisi kuitenkin edelleen kehittää. Esimerkiksi raportointia voisi rytmittää alkavan tai päättyvän työvaiheen mukaan siten, että siinä esiteltäisiin alkava työvaihe tai päättyvä kuvin ja lyhyellä kuvauksella työvaiheen sisällöstä. Raportti voitaisiin laajentaa kattamaan myös suunnittelua ja hankintaa. Tavoitteena on luoda asiakkaalla ja mahdolliselle tulevalle käyttäjälle mahdollisimman selkeä kuva rakennusprojektin etenemisestä, sekä samalla viestiä tekemisen laadusta.

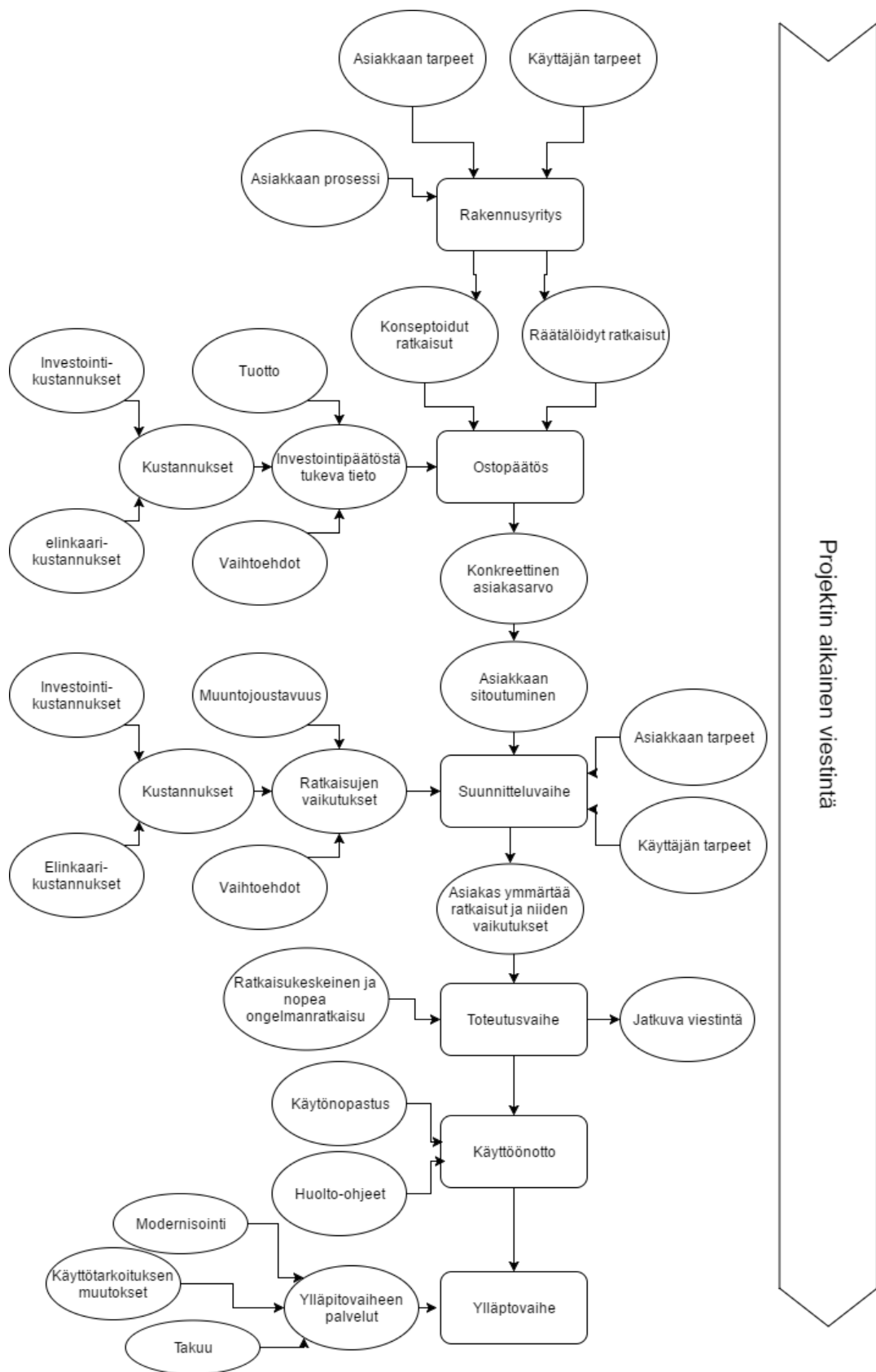
## 8.5 Rakennuksen käyttö

Teollisuuden palvelukonsepteja tutkittaessa havaittiin, että ne liittyvät pitkälti juuri käytön- ja ylläpidon palveluihin. Rakentamisessa vastaavat palvelut toteutuvat takuuvaiheen korjauksia lukuun ottamatta ainoastaan elinkaarimallissa., ja silloinkin ylläpidon hoitaa tyypillisesti yhteistyökumppani, jonka liiketoimintaa on rakennusten ylläpito. Rakennusalalla tuotanto ja ylläpito ovat selkeästi erillään. Tämä johtuu muun muassa rakennusten pidemmästä elinkaaresta, sekä ylläpidon ja tuotannon selkeistä eroista verrattuna muuhun teollisuuteen. Toki rakennuksen elinkaareissa on vaiheita, jotka sopivat paremmin rakennusyrityksen liiketoiminnan piiriin, kuten korjaukset, uudistukset ja käyttötarkoituksen muutokset. Rakennusyritys voi kuitenkin tarjota myös ylläpitovaiheen palveluita, mutta tyypillisesti se tapahtuu ylläpitoon erikoistuneen strategisen kumppanin kautta.

Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että rakennusyriyksellä on mahdollisuus tuottaa toiminnoillaan lisäarvoa asiakkaalle myös rakennuksen käyttövaiheeseen. Esimerkiksi jo aiemmin mainittu talonimikkeistön mukainen materiaalien elinkaaritietokanta, voisi tuoda huomattavasti asiakasarvoa rakennuksen käyttöä varten. Niiden pohjalta olisi myös mahdollista laatia pitkäntähtäimen kunnossapitosuunnitelma rakennukselle jo valmistumisvaiheessa. Muita haastatteluissa mainittuja käytönajan tukitoimia olivat energiatehokkuus, mikä voidaan huomioida myös materiaalivalinnoissa, sekä muuntojoustavuus. Muuntojoustavuudessa tulee huomioida sekä elinkaarijoustavuus, jolla valmistaudutaan käyttötarkoituksen muutoksiin, että arkijoustavuus, mikä helpottaa asiakkaan päivittäistä tilojen käyttöä. Yksi haasteltava korosti myös takuuajakaisten korjausten sujuvuuden tärkeyttä.

## **8.6 Palveluprosessi**

Kuva 30 on esitetty aiemmissa luvuissa esitetyt rakennusyriyksen palvelukonseptin keskeiset vaiheet prosessikaaviona. Tarkoituksena on havainnollistaa erivaiheiden liittyminen toisiinsa ja selkeyttää kokonaisuutta.



**Kuva 30. Rakennusyrityksen palvelukonsepti prosessikaaviona.**

Kuten aiemmin tutkimuksessa on mainittu, on rakennushanke erittäin kompleksinen projekti, jonka olosuhteet ja osapuolet vaihtuvat sekä projektin aikana, että projektista toiseen. Mikä toimii yhdessä hankkeessa ei välttämättä sovi toiseen. Sen takia täydellisen prosessikuvauksen, joka kattaisi kaikki hankkeet ja toteutusmuodot, on liki mahdotonta. Tavoitteena oli kuitenkin luoda malli, jota soveltamalla rakennusyrityksellä olisi mahdollista parantaa palvelunsa laatua, ja siten sitouttaa asiakkaitaan pidempikestoiseen asiakkuuteen. Edellä onkin esitetty vaiheet ja niihin liittyvät toimenpiteet, jolla se olisi mahdollista.

## 9. YHTEENVETO

### 9.1 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimusongelmana oli kehittää malli rakennusyrityksen palvelukonseptista, jonka avulla rakennusyritys pystyisi palvelemaan business-to-business asiakkaitaan paremmin ja siten vahvistamaan markkina-asemaansa, sekä luomaan pidempikestoisia asiakassuhteita. Malli on kuitenkin enemminkin yleispätevä, kuin tarkka kuvaus palvelukonseptista. Kirjallisuustutkimuksen ja haastattelujen avulla saatiin tuotettua paljon tietoa myös rakentamisen asiakkuudesta, sekä konkreettisia kehitysehdotuksia rakennusyrityksen toimintajärjestelmään ja asiakaslähtöisyyteen.

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, joskin haastattelujen määrää ja haastateltavien sijoittumista rakentamisen toimintakenttään olisi voitu laajentaa, jotta olisi saatu vielä laajempi näkemys asiasta. On myös huomioitava, että haastattelu kysymyksiin ja tutkimuksen tuloksiin vaikutti myös tutkijan oma näkemys, eivätkä tulokset siten olisi välttämättä samanlaisia toistettaessa. Tämän kaltaisessa tutkimuksessa se on kuitenkin osa tutkimuksen luonnetta, eikä sen siten katsota heikentävän tutkimuksen luotettavuutta.

### 9.2 Jatkotutkimus

Tutkimus toi esille useita selkeitä jatkotutkimusaiheita. Muun muassa tarkemman palvelukonseptin kehittäminen juuri tietyn tyyppiseen tuotantoon, kuten vaikka asuntotuotantoon sijoittajamyyntiä varten tai työssä mainitun hoivarakentamisen konseptin kehittäminen voisi olla hyvä tutkimusaihe. Toisaalta myös rakennusyrityksen toimintajärjestelmän kehittäminen palvelukonseptia ja palvelukeskeisempää toimintaa varten voisi tarjota jatkotutkimusaiheen. Runsaasti tutkittavaa olisi myös rakennusmateriaalien ja rakenneratkaisujen elinkaarikustannusten saralla, sekä rakennusten ja rakenteiden muuntojoustavuuden kehittämisessä.

## LÄHTEET

Aaltonen, A., Siltaloppi, J. & Puhto, J., 2011. *Asumisen palvelukonseptit - Palvelukonseptin kehittämisen prosessimalli*, Espoo: Aalto yliopisto: Rakennustekniikan laitos.

Alam, I., 2006. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, Issue 35.

Arto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J., 2008. *Projektiliiketoiminta*. 2 toim. Helsinki: WSOY.

Auguste, B., Harmon, E. P. & Pandit, V., 2006. The Right Service Strategies for Product Companies. *The McKinsey Quarterly*, Issue 1, pp. 41-51.

Boyer, R., 2004. *The Future of Economic Growth: As New Becomes Old*. Celtemham: Edward Elgar.

Chesbrough, H., 2003. *Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Harvard Business School Press.

Clark, G., Johnston, R. & Shulver, M., 2000. Exploiting the service concept for service design and development. Teoksessa: *New Service Development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 71-91.

Cohen, M. A., Agrawal, N. & Agrawal, V., 2006. Winning in the Aftermarket. *Harvard Business Review*, pp. 129-138.

Davies, A., Brady, T. & Hobbay, M., 2006. Charting a Path Towards Integrated Solutions. *MIT Sloan Management*, 47(3), pp. 39-48.

Edvardsson, B. ym., 2010. A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), pp. 531-548.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M. & Sanden, B., 2000. *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Studentlitteratur AB.

Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I., 2005. Service Portraits in Service Research: A Critical Review. *International Journal of Service Industry Management*, Issue 16, pp. 107-121.

- Fang, E., Palmatier, R. & Steenkamp, J.-B., 2008. Effect of Service Transition Strategies on Firm Value. *Journal of Marketing*, Issue 72, pp. 1-14.
- Forsman, L., 2011. *Arvovirtojen johtaminen kiinteistöliiketoiminnassa*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Forström, B., 2005. *Value Co-Creation in Industrial Buyer-Seller Partnerships - Creating and Exploiting Interdependencies. An empirical Case Study.*, Åbo: Åbo Akademi University Press.
- Gebauer, H. & Friedli, T., 2005. Behavioral implications of the transition process from products to services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Issue 2, pp. 70-78.
- Gebauer, H. & Friedli, T., 2005. Behavioral Implications of the Transition Process from Products to Services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(2), pp. 70-78.
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J., 2002. The service concept: the missing link in service design research. *Journal of Operations Management*, Issue 20, pp. 121-134.
- Grönroos, C. ym., 2007. *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: haasteena kannattava kasvu*. Ensimmäinen painos toim. Tampere: Teknoliigateollisuus ry.
- Haipus, L., 2015. *Tilanhankinnan toteutusmuodon valinta riskianalyysin perusteella*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Hanhijärvi, H. & Kankainen, J., 2003. *Kokemuksia suunnittelun sisältävistä urakoista*, Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Häkanson, H. & Prenkert, F., 2004. *Exploring the Exchange Concept in Marketing. Häkansson et al. eds. Rethinking Marketing. Christer, John. s.l.:John Wiley & Sons, LTD.*
- Isotalo, A., 2009. *Tilaaajan ja urakoitsijan yhteistyö projektinjohtourakassa*. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Johnson, S., Menor, L., Roth, A. & Chase, R., 2000. *A Critical Evaluation of the New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Johnston, R. & Clark, G., 2008. *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. s.l.:Pearson Education.
- Juvonen, M., 2013. *Projektiallianssi asuinrakennuksen peruskorjaushankkeen toteutusmuotona*. Espoo: Aalto-yliopisto.

Jylhä, T., 2013. *Creating Value or Waste? Evaluating the Production of Real Estate Services With Lean*. Espoo: Aalto University.

Järvenpää, E., 2006. *Laadullinen tutkimus. Teknillinen korkeakoulu*. [Online] Available at: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf> [Haettu 14 1 2016].

Kairos Future, 2012. *Big dreams. Small spaces. A window on the quest for the dream home.*, s.l.: Kairos Future.

Kamara, J., Anumba, C. & Evbuomwan, N., 2000. Process Model for Client Requirements Processing in Construction. *Business Process Management Journal*, 6(3), pp. 251-279.

Kamara, J. M., Anumba, C. J. & Carillo, P. M., 2002. A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy. *International Journal of Project Management*, 20(3), pp. 205-211.

Kamara, J. M., Anumba, C. J. & Evbuomwan, N. F. O., 2000. Process model for client requirements processing in construction. *Business Process Management Journal*, 6(3), pp. 251-279.

Kananen, J., 2014. *Innovaatioita allianssimallilla*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kankainen, J. & Junnonen, J.-M., 2001. *Rakennuttaminen*. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Kankainen, J. & Kihlman, P., 2001. *Rakennuttajapalaute urakoitsijalle*, Helsinki: RTK.

Karandikar, H. & Vollmar, G., 2006. *In-depth Observations of Industrial Service Operations*. Troyes, IEEE.

Kinnunen, R., 2001. *Creating and Testing of Service Ideas and Service Production Concepts*, Helsinki: Svenska Handelshögskolan.

Kometa, S. T., Olomolaiye, P. O. & Harris, F. C., 1995. An evaluation of clients' needs and responsibilities in the construction process. *Engineering, Construction and Architectural Management*, II(1), pp. 57-76.

Kornelius, L. & Wamelink, J., 1998. The virtual corporation: learning from construction. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(4), pp. 193-202.

Koski, H., 2004. *Rakennushankkeen luovutusprosessin kehittäminen*. Espoo: VTT.

Kosonen, V., 2004. *BestServ: Industrial Service Business Strategy. Generic Framework and Case Examples*, Helsinki: Teknologiateollisuus ry.



Kotonya, G. & Sommerville, I., 1998. *Requirements engineering: process and techniques*. s.l.:J. Wiley.

KTI Kiinteistötieto Oy, 2015. *LOCUS toimialakatsaus: Hoivakiinteistöjen suosio sijoituskohteena kasvaa*, Helsinki: KTI Kiinteistötieto Oy.

KTI kiinteistötieto Oy, 2015. *LOCUS toimialakatsaus: Vähittäiskaupan tilankäyttö suuressa muutoksessa*, Helsinki: KTI kiinteistötieto Oy.

KTI Kiinteistötieto Oy, 2016. *KTI Markkinakatsaus Syksy 2016*, Helsinki: KTI Kiinteistötieto Oy.

KTI Kiinteistötieto Oy, 2016. *LOCUS toimialakatsaus: Moderneissa logistiikkakiinteistöissä on kasvupotentiaalia*, Helsinki: KTI Kiinteistötieto Oy.

KTI, 2014. *KTI*. [Online] Available at: [www.kti.fi](http://www.kti.fi) [Haettu 7 1 2016].

Kärnä, S., 2004. Analysing customer satisfaction and quality in construction - the case of public and private customers. *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research*, Special Series(2).

Kärnä, S., Junnonen, J.-M. & Sorvala, V.-M., 2007. *Asiakastyytyväisyys rakentamisessa*, Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Lahdenperä, P., 1999. *Ajatuksia ST-urakasta. Suomalaisen suunnittelu ja toteutus – menettelyn*, Espoo: VTT Rakennustekniikka.

Lahdenperä, P., 2009. *Allianssiurakka. Kilpailullinen yhden tavoitekustannuksen menettely*. s.l.:VTT Tiedotteita 2471.

Lahdenperä, P., Nykänen, V. & Rintala, K., 2005. *Elinkaarimallit - Tilapalveluhankkeiden vaihtoehtoiset toimintatavat*, Tampere: VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka.

Lehtonen, T., 2004. *Liikesuhteen laatu toimitilapalveluyrityksen ja tilaajan välisessä yhteistyössä*, Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Lähdeaho, M., 2010. *Palveluliiketoiminnan kehittäminen yritysverkossa*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Maloney, W. F., 2002. Construction product/service and customer satisfaction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 31(2), pp. 522-529.

- Manninen, A.-P. & Kärnä, S., 2011. *Kansainvälinen state-of-art-selvitys*, Espoo: Aalto Yliopisto.
- Martinsuo, M., 2012. *Teollisen palveluliiketoiminnan perusteet*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, teollisuustalouden laitos.
- Mathieu, V., 2001. Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1(16).
- Menor, L. J., Tatikonda, M. V. & Sampson, S. E., 2002. New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, Issue 20.
- Mulgan, G. & Albury, D., 2003. *Innovation in the Public Sector*, London: s.n.
- Niemestö, E., 2014. *Projektinjohtourakka. Erityispiirteet, sopimustekniikka ja ongelmakohdat..* Helsinki: Rakennustieto Oy.
- Nykänen, V., 1997. *Toteutusmuodot rakennushankkeissa*, s.l.: VTT rakennustekniikka, Tuotantotalous ja tekniikka.
- Ohvanainen, J., 2012. *Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuoteorientoituneessa teollisuuden yrityksessä*. Kuopio: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Ojansalo, J., 1999. *Quality dynamics in professional services*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Ojasalo, J., 2001. Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), pp. 200-212.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K., 2008. *Kehitä teollisuuspalveluja*. Helsinki: Talentum Media.
- Ojasalo, K., 2007. Developing Industrial Services - An Empirical Study. *The Business Review*, 7(1), pp. 58-62.
- Oliva, R. & Kallenberg, R., 2003. Managing the Transition from Products to Services. *International Journal of Service Industry Management*, 2(14), pp. 160-172.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Pennie, F., 2008. Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academic Marketing Science*, Issue 36, pp. 83-96.
- Pekkanen, J., 2005. *Asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät rakennushankkeessa*. 1 toim. Espoo: TKK.
- Peltonen, T. & Kiiras, J., 1998. *Rakennuttajan riskit eri urakkamuodoissa*. Saarijärvi: Rakli ry ja Rakennustieto Oy, Gummerus Kirjapaino Oy.

- Peltonen, T. & Kiiras, J., 1999. *Projektinjohtorakentamisen kehittäminen*, Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Peppers, D. & Rogers, M., 2001. *One to One B2B - Customer Development Strategies for the Business-to-Business World*. Reprint edition toim. s.l.:Peppers and Rogers Group.
- Pinto, J. K. & Rouhiainen, P. J., 2001. *Building Customer-Based Project Organisation*. 1 toim. Lontoo: Wiley.
- Poutiainen, T., 2004. *Rakennushankkeen projektinaikainen asiakasviestintä*. Espoo: Lisensiaatintutkimus. Teknillinen korkeakoulu. Rakentamistalous.
- Prahalad, C. K. & Krihnan, M. S., 2008. *The New Age of Innovation: Driving Co-Created Value Through Global Networks*. USA: McGraw-Hill Co..
- Prahalad, C. K. & Ramasway, V., 2004a. Co-creating unique value with customers.. *Strategy & Leadership*, Issue 32, pp. 4-9.
- Prahalad, C. K. & Ramasway, V., 2004b. Co-creation experiences: The next practice in value creation.. *Journal of Interactive Marketing*, Issue 18, pp. 1-10.
- Rakennusteollisuus RT Ry, 2006. *Elinkaarimallit*. [Online] Available at: <http://www.elinkaarimallit.fi/> [Haettu 12 4 2016].
- Rakennustieto Oy, 1989. *RT -kortti 10-10387*. Helsinki: Rakennustieto Oy.
- RAKLI, 2014. *Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys*, Helsinki: RAKLI.
- RAKLI, 2016. *RAKLI:n pääkaupunkiseudun kiinteistö- ja rakentamismarkkinoiden suhdannetiedote 1/2016*. [Online] Available at: <http://www.rakli.fi/tietoa-kiinteistoalasta/markkinatietoa/suhdannetiedote-kevat-2016.html> [Haettu 7 1 2016].
- Riihimäki, M., Lehtinen, E., Muromaa, M. & Häme, T., 2001. *Brandiajattelu kiinteistöalalla*. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.
- Riihimäki, M. & Siekkinen, H., 2002. *Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa*. Espoo: Valtion teknillinen tutkimus.
- Rouvinen, A., 2012. *Asiakaslähtöinen hankekehitys ja suunnittelu*, Vantaa: Aalto University Professional Development.

Salmi, P., 2009. *Palvelujen kehittämisestä asiakastarpeeseen*. [Online] Available at: [www.mikes.fi/documents/upload/pekka\\_salmi\\_finas-paiva\\_2009.pdf](http://www.mikes.fi/documents/upload/pekka_salmi_finas-paiva_2009.pdf) [Haettu 11 11 2015].

Siitonen, A., 2013. *Relaatioprojektimallit*, Helsinki: Tampereen teknillinen yliopisto.

Smith, J., Love, P. E. & Wyatt, R., 2001. To build or not to build? Assessing the strategic needs of construction industry clients and their stakeholders. *Structural Survey*, 19(2), pp. 121-132.

SRV Oyj, 2013. *Miten me aseumme vuonna 2033? SRV:n Tulevaisuuden asumisen ideariihen loppuraportti.*, s.l.: SRV Oyj.

Tekes, 2010. *Palveluliiketoiminnan sanasto*, Helsinki: Tekes.

Tekes, 2012. *Muuttuva asuminen: Tila-ohjelman tuloksatsaus*, Helsinki: Tekes.

Timonen, T., 2015. *Asiakaslähtöisyyden kehittäminen projektinjohtourakoinnissa*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Turunen, T. T. & Toivonen, M., 2011. Organizing Customer-Oriented Service Business in Manufacturing. *Operational Management Research*, 4(4), pp. 74-78.

Tyvimaa, T. & Kananen, J., 2011. *Suomalaisten asunnon hankinta ja asumisviihtyvyys: Asumista ja hyvinvointia tukevat alueelliset palvelumallit*, Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Vainio, T., Mäntylä, K. & Nuuttila, H., 2015. *Asuntotuotantotarve 2015-2040*, Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.

Ventovuori, T., Kankainen, J. & Pekkanen, J., 2002. *Projektituotannon asiakkuus*, Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Wichmann, M., 1998. *Ostokäyttäytyminen ja myyntiargumentit rakennusmarkkinoilla*, s.l.: Teknillinen korkeakoulu.

Vuopio, V.-P., 2002. *Asiakkuuden hallinta suunnittelu & toteutus - urakointimallissa*, Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Vähä, P. ym., 2009. *Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja: Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat*. Espoo: VTT.

Yasamis, F., Arditi, D. & Mohammadi, J., 2002. Assessing contractor quality performance. *Construction Management and Economics*, 20(3), pp. 211-223.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D., 2009. *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 5 toim. New York: McGraw-Hill.

## LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

### **Teemahaastattelu – yhtenäinen kysymysluettelo haastateltaville**

Haastateltava

Haastattelija Matias Mäenpää

#### **Yleistä**

1. Kuka olet ja millaisissa työtehtävissä työskentelet?

#### **Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen**

1. Minkälaisia keinoja asiakkaan tarpeiden tunnistamiseksi on olemassa?
2. Kuinka asiakkaan tarpeet ja toiveet saadaan vietyä suunnitelmiin?
3. Kuinka asiakkaan tarpeet kyetään visualisoimaan?
4. Kuinka asiakkaan epärealistiset toiveet kyetään normalisoimaan?
5. Minkälaisia keinoja on asiakkaan prosessin ymmärtämiseksi?

#### **Palvelut investoinnin tueksi**

6. Minkälaista tietoa investointipäätöksen tukemiseksi pystytään tuottamaan?
7. Kuinka tietomallinnus hyödynnetään prosessissa?
8. Minkälaisia menetelmiä on suunnitteluratkaisuiden tekemiselle ja perustelulle?
9. Minkälaista tietoa saadaan tuotettua elinkaarta varten?

#### **Vuorovaikutus**

10. Kuinka asiakkaan toiveet saadaan siirrettyä toteutukseen?
11. Minkälaisia keinoja ongelmanratkaisuun on?
12. Mitä työkaluja tai prosesseja tavoiteohjaukseen on?
13. Mitä työkaluja tai prosesseja vaatimustenhallintaan on?
14. Kuinka vuorovaikutusta asiakkaan kanssa voisi parantaa?
15. Mitä tietoa asiakkaalle on tarpeellista tuottaa sijoittajamyyntiin?

#### **Sidosryhmät**

16. Hyödynnetäänkö sidosryhmiä prosesseissa?
17. Kuinka sidosryhmiä voitaisiin hyödyntää paremmin?