

Jethro Ollaranta

TALONRAKENNUSHANKKEEN PÄÄTÖ- TEUTTAJAN MAINEEN KEHITTÄMINEN JA YLLÄPITÄMINEN

Kandidaatintyö
Rakennetun ympäristön tiedekunta
Kimmo Keskiniva
Tajja Puolitaival
1/2023

TIIVISTELMÄ

Jethro Ollaranta: Talonrakennushankkeen päätoteuttajan maineen kehittäminen ja ylläpitäminen (Development and maintenance of main contractor's reputation in house construction business)

Kandidaatintyö

Tampereen yliopisto

Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma

Tammikuu 2023

Mainetta pidetään yleisesti yritysten aineettomana resurssina. Abstraktista luonteestaan huolimatta useat tutkimukset osoittavat maineella olevan konkreettisia taloudellisia vaikutuksia yritysten liiketoimintaan. Tässä työssä tutkitaan talonrakennushankkeen päätoteuttajan maineen merkitystä ja muodostumista. Työn päätavoite on selvittää, miten talonrakennushankkeen päätoteuttaja voi kehittää ja ylläpitää mainettaan. Päätavoitteen saavuttamiseksi selvitetään myös, miten maine vaikuttaa päätoteuttajan menestymiseen vuorovaikutussuhteissa rakennushankkeen aikaisten tärkeimpien sidosryhmien kanssa sekä mitkä ovat maineen muodostumiseen merkittävimmän vaikuttavat päätoteuttajan liiketoiminnalliset ja projektikohtaiset tekijät.

Työ toteutetaan kirjallisuustutkimuksena, jonka alussa työn kannalta keskeisin käsite, maine, määritellään yrityselämän näkökulmasta. Mainetta myös verrataan tutkimustiedon pohjalta yrityksen muihin arvoihin, jonka jälkeen käsitellään rakennusalan ominaispiirteiden vaikutuksia talonrakennushankkeen päätoteuttajan maineeseen. Mainetta ja rakennusalaan koskevia perustietoja sovelletaan käytäntöön selvittäessä päätoteuttajan maineen merkitystä ja vaikutuksia aliurakoitsijoiden ja projektien hankintaan sekä lopputuotteen myyntiin. Maineen merkitys kussakin vuorovaikutussuhteessa perustellaan kvalitatiivisen tutkimustiedon avulla ja apuna käytetään myös matemaattisia malleja, joiden perusteella maineen tuottama lisäarvo voidaan suhteuttaa rahalliseen arvoon. Lopuksi käydään läpi maineen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä, joista nostetaan esiin tutkimustietoon perustuen merkittävimmät liiketoiminnalliset ja projektikohtaiset tekijät. Saatujen tulosten pohjalta kootaan lista toimenpiteistä, jotka auttavat talonrakennushankkeen päätoteuttajaa parantamaan ja ylläpitämään hyvää mainetta.

Tutkimukset osoittavat, että talonrakennushankkeen päätoteuttajan hyvällä maineella on merkittävä positiivinen vaikutus pätevien aliurakoitsijoiden ja taloudellisesti kannattavien projektien saamisessa. Mainella on myös vaikutusta perustajaurakoitsijan tapauksessa uudisasuntojen myyntinopeuteen. Päätoteuttajan hyvän maineen voidaan todeta vetävän puoleensa hyvämaineisia aliurakoitsijoita, tilaajia sekä alan ulkopuolisia asiakkaita.

Päätoteuttaja voi vaikuttaa tietoisesti maineensa muodostumiseen usean eri tekijän kautta. Kokonaisliiketoiminnan tasolla merkittävimpänä maineeseen vaikuttavana tekijänä nähdään taloudelliset tekijät, mutta sosiaaliset, teknologiset ja ympäristötekijät ovat myös merkittäviä maineriskejä. Yksittäisen projektin maineeseen merkittävimmän vaikuttavat tekijät korreloivat vahvasti päätoteuttajan kokonaisliiketoiminnan maineriskin vaikuttavien tekijöiden kanssa. Projektin maineen muodostumisessa korostuu niin ympäristö- ja terveysvaikutusten huomioiminen kuin sosiaaliset tekijät, kuten tilaajan säännöllinen konsultointi ja ystävällismielinen projektikulttuuri. Kokonaisuudessaan projektin lopputuotteen merkitys projektin maineelle on odotettua pienempi ja maineessa korostuu nimenomaan yrityksen jatkuva ja todellinen toiminta projektin aikana.

Avainsanat: Maine, päätoteuttaja, sidosryhmävuorovaikutus, maineriski, rakennushanke

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	1
1.1	TYÖN TAUSTA, TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	1
1.2	TUTKIMUKSEN RAJAUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT	1
1.3	TYÖN SISÄLTÖ	2
2.	MAINEEN MÄÄRITELMÄ JA ARVO YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA	4
2.1	BRÄNDI, IMAGO JA MAINE	4
2.2	MAINEEN ARVOTTAMINEN	5
3.	RAKENNUSHANKKEEN PÄÄTOTEUTTAJAN MAINEESEEN VAIKUTTAVAT RAKENNUSALAN OMINAISPIIRTEET	7
3.1	PÄÄTOTEUTTAJAN ROOLI TALONRAKENNUSHANKKEESSA	7
3.2	PROJEKTI TUOTTEENA JA OSANA PROSESSIA	8
4.	MAINEEN MERKITYS RAKENNUSHANKKEEN PÄÄTOTEUTTAJALLE	9
4.1	MAINEEN MERKITYS PÄTEVIEN ALIURAKOITSIJOIDEN HANKINNASSA	9
4.2	MAINEEN MERKITYS PROJEKTEISTA KILPAILTAESSA.....	10
4.3	MAINEEN MERKITYS PROJEKTIN LOPPUTUOTTEEN MYYNTIIN.....	11
5.	RAKENNUSHANKKEEN PÄÄTOTEUTTAJAN MAINEEN MUODOSTUMINEN	14
5.1	PÄÄTOTEUTTAJAN LIIKETOIMINTARISKIEN JAOTTELU JA NIIDEN VAIKUTUS YRITYKSEN MAINEESEEN	14
5.2	YKSITTÄISEN PROJEKTIN VAIKUTUS PÄÄTOTEUTTAJAN MAINEESEEN.....	16
6.	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	21

1. JOHDANTO

1.1 Työn tausta, tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Kilpailu rakennusalalla on äärimmäisen tiukkaa, ja erityisesti hankekokonaisuuksista vastaavien rakennushankkeen päätoteuttajien pitkän ajan menestyminen riippuu paljon niiden maineesta. Hyvän maineen kehittäminen ja ylläpitäminen niin business-to-business- kuin business-to-consumer-rajapinnassa vaatii yritykseltä vahvaa strategista osaamista ja kykyä tehdä yrityksen mainetta parantavia ja ylläpitäviä ratkaisuja.

Yrityksen maineen muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon yleisellä tasolla. Rakennusalaa koskevaa tutkimustietoa löytyy myös laajalti, mutta päätoteuttajan mainetta ei ole kuitenkaan tutkittu kattavasti kaikista näkökulmista. Näin ollen aiheen tutkiminen monipuolisesti on perusteltua.

Tässä työssä keskitytään jäsentelemään rakennushankkeen päätoteuttajan maineen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä nykyisen tutkimustiedon pohjalta ja tarjoamaan perusteltuja toimintamalleja hyvän maineen rakentamisen tueksi. Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraavaan pääkysymykseen: miten talonrakennushankkeen päätoteuttaja voi kehittää ja ylläpitää mainettaan. Tarkentavat alakysymykset ovat seuraavat:

- Millä tavoin maine voidaan määritellä?
- Miksi päätoteuttajan maineella on merkitystä?
- Mitkä päätoteuttajan liiketoiminnan ja yksittäisen projektin tekijät vaikuttavat merkittävimmin maineen muodostumiseen?

1.2 Tutkimuksen rajaus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus rajataan koskemaan vain rakennushankkeen päätoteuttajaa, ja muiden rakennushankkeen sidosryhmien näkökulmista tuotettua tutkimustietoa hyödynnetään soveltuvin osin päätoteuttajan maineen muodostumisen tarkasteluun. Tutkimus ei keskity erityisesti rakennusyrityksen tietoisesta brändin muodostamiseen, eikä esimerkiksi rakennusyrityksen markkinointistrategian muodostamiseen paneuduta tarkemmin. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan maineen vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan kvalitatiivisesti poikittaistutkimuksena, eli etsimällä maineen ja liiketoiminnallisen menestymisen välisiä

vuorovaikutussuhteita nykyisestä tutkimustiedosta. Maineen vaikutusta liiketoiminnalliseen menestykseen ei kuitenkaan kvantifioida, eli työssä ei tarkastella absoluuttisia vaikutuksia yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Tutkimus toteutetaan integroivana kirjallisuuskatsauksena, jossa aiemmin tutkitun tiedon pohjalta pyritään tekemään tutkimuskysymyksiin vastaavia johtopäätöksiä. Tutkimuksessa hyödynnetään sekä yleisesti että erityisesti rakennusalan yrityksiä käsitteleviä vertaisarvioituja tutkimuksia, tutkimusartikkeleita ja opinnäytetöitä. Yleistason asioita kuvattaessa hyödynnetään myös oppikirjoja ja rakennusalan tunnettujen toimijoiden tietopankkeja. Case-tutkimuksia ja muita suppean otoksen tutkimuksia käytetään teoreettisen sisällön konkretisoimiseen ja niiden tuloksia verrataan yleiseen tutkimustietoon.

Tutkimustiedon etsimisessä keskeisimpiä hakusanoja olivat maine ja rakennusyritys, ja pääosa aineistosta valikoitiin näistä sanoista englanniksi ja suomeksi muodostettujen hakulauseiden perusteella. Hakutuloksia ei rajattu sen perusteella, minkä rakennushankkeen sidosryhmän näkökulmasta aihetta on tarkasteltu, mutta lähteiden relevanttiutta arvioitiin tästä huolimatta kriittisesti. Tässä työssä eniten käytetyissä lähteissä korostuukin näkökulman yhteensopivuus tämän työn tutkimuskysymysten kanssa.

1.3 Työn sisältö

Luvussa 2 määritellään työn aiheen kannalta keskeinen käsite, maine, yrityselämän näkökulmasta. Käsitteen määrittelytapoja verrataan myös keskenään, ja pohditaan eroja tulevien lukujen kannalta tärkeiden käsitteiden maine, brändi ja imago välillä. Lisäksi luvussa pohditaan maineen arvottamistapoja ja arvoa yrityksille.

Luvussa 3 esitellään rakennushankkeen päätoteuttajan tyypillisiä liiketoimintamalleja, jotta maineen merkitys osataan suhteuttaa myöhemmin päätoteuttajan konkreettisiin toimiin ja pyrkimyksiin. Tähän liittyen tarkastellaan myös sitä, miten tuotelähtöinen suhtautuminen projektiin eroaa prosessilähtöisestä suhtautumisesta, ja missä tapauksissa kumpikin määrittelytapa korostuu.

Luvussa 4 käydään läpi maineen merkitystä rakennushankkeen päätoteuttajalle. Hyvään maineeseen pyrkimistä motivoidaan yhdistämällä maineen merkitys konkreettisiin liiketoimintahyötyihin. Maineen merkitystä tarkastellaan kolmen olennaisen sidosryhmäsuhteen, tilaaja-, aliurakoitsija- ja loppuasiakassuhteen näkökulmasta.

Luvussa 5 esitellään ja tarkastellaan päätoteuttajan maineen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä niin yrityksen yleisen liiketoiminnan tasolla kuin yksittäisessä projektissa. Tutkimustiedon pohjalta pyritään tekemään päätelmiä siitä, mitkä ovat päätoteuttajan maineen kannalta tärkeimpiä tekijöitä, ja mitä eroja ja yhtäläisyyksiä kokonaisliiketoiminnan ja yksittäisten projektien maineeseen vaikuttavien tekijöiden välillä on.

Luku 6 toimii yhteenvetona työssä käsitellyille asioille. Yhteenvedossa kootaan tärkeimmät maineen muodostumiseen vaikuttavat tekijät ja näiden merkitys yrityksen kokonaisliiketoiminnalle. Luvussa myös pohditaan lyhyesti hyötyjä liiketoimintastrategiasta, jossa mainetta ei nähdä arvokkaana. Lopuksi esitetään myös jatkotutkimusehdotuksia työn aihealueiden syventämiseksi.

2. MAINEEN MÄÄRITELMÄ JA ARVO YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA

Yrityksen maine on abstrakti käsite, joka voidaan määritellä monella tavalla. Käsitteen määrittelytavat eroavat jonkin verran yrityksestä ja sen liiketoiminta-alasta mukaan (de Carvalho 2004). Toisaalta yrityksen eri sidosryhmät määrittelevät maineen usein myös eri tavoin, mikä johtuu muun muassa sidosryhmien erilaisista tiedonsaantimahdollisuuksista ja intresseistä yritystä kohtaan (de Carvalho 2004). Epämääräisyydestään huolimatta mainetta pidetään yleisesti kuitenkin aitona aineettomana resurssina, jolla on konkreettisia taloudellisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan (Boyd et al. 2010, s. 603).

2.1 Brändi, imago ja maine

Käsitettä maine määriteltäessä korostuu kaksi rinnakkaista termiä, brändi ja imago. Varsinkin käsitteet maine ja brändi sekoittuvat toisiinsa monissa määritelmissä, mutta niiden välille on onnistuttu tekemään myös selkeä ero. Braimahin ja Nartehin (2019) mukaan käsitteiden väliltä voidaan löytää kolme selkeää eroavuutta. Ensinnäkin brändi kertoo siitä, millaisena yritys mielletään tällä hetkellä, kun taas maine määrittää, millaisena yritys mielletään pitkällä aikavälillä. Toiseksi brändimielikuvan määrittävät yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät, kun taas maine perustuu sekä yrityksen sisäisten että ulkoisten sidosryhmien mielipiteisiin. Kolmanneksi brändimielikuva kohdennetaan pelkästään yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin, kun taas maine näkyy kaikille yrityksen sidosryhmille. (Narumo 2021, s. 12)

Yrityksen maine on Narumon (2021, s. 12) mukaan käsitteenä brändimielikuvaa kokonaisvaltaisempi, mutta toisaalta brändin voidaan myös nähdä olevan seurausta maineen ja imagon luomasta kokonaisuudesta. Saarimaan (2015, s. 11) mukaan imago on asiakkaan kokema identiteetin heijastuma yrityksestä tai sen tuotteesta, kun taas maine tarkoittaa asiakkaiden välillä kulkevaa kokemuspohjaista tietoa siitä, miten muut kokevat yrityksen tai sen tuotteen imagon. Näin ollen Saarimaan (2015, s. 11) mukaan brändi muodostuu yrityksen kaikkien osa-alueiden tietoisesti sekä tiedostamattomasti välittämästä mielikuvasta.

Vaikka Narumo (2021, s. 12) ja Saarimaa (2015, s. 11) määrittelevät maineen eri näkökulmista ja suhteuttavat sen eri tavalla rinnakkaiskäsitteisiin brändi ja imago, voidaan molemmista käsitteen määritelmistä tehdä yhteneväisiä päätelmiä. Maineen voidaan todeta olevan brändiä ja imagoa aidompi kuvaus yrityksestä ja sen toiminnasta, eikä sen muodostumiseen voida vaikuttaa yksittäisin keinotekoisin toimenpitein. Ahteensivun et

al. (2018, s. 80) näkemys siitä, että maineen muodostumiseen vaikuttavat periaatteessa kaikki ne asiat, joita organisaatio kertoo itsestään ja joita siitä puhutaan tai tiedetään, puoltaa kyseistä määritelmää. Organisaatio ei taas voi säädellä tietoisesti kaikkien sidosryhmien siitä levittämää informaatiota, jolloin informaatio on suurelta osin aitoa. Maine näin ollen syntyy yrityksen ja sen sidosryhmien suorissa ja välillisissä vuorovaikutustilanteissa (Aula & Heinonen 2011, s. 10; Ahteensivu et al. 2018, s. 80), joista tietoinen vaikuttaminen imagoon tai brändiin markkinoinnin kautta on vain pieni osa.

2.2 Maineen arvottaminen

Vaikka mainetta pidetään yleisesti yrityksen harvinaisena, jäljittelemättömänä ja arvokkaana voimavarana, suhtautuminen sen arvoon on myös tulkinnanvaraista (Boyd 2010; Narumo 2021 s. 7). Toimialasta ja strategiasta riippumatta jokaisen yrityksen toiminnan tärkein reunaehto on taloudellinen kannattavuus, jonka suhteen yrityksen maine on josain määrin arvotettava. Eri alojen yritysten välillä on kuitenkin suuria eroja siinä, millä tavoin maineen nähdään luovan konkreettista lisäarvoa yrityksen liiketoiminnalle. Tämä ilmenee myös suhtautumiseroina maineen olemukseen, minkä seurauksena yritysten toimintastrategia ja erityisesti suhtautuminen sidosryhmiin voi vaihdella huomattavasti (de Carvalho 2004).

Maine nähdään yrityksissä siis yleensä taloudellisen kannattavuuden kasvua edistävänä välinearvona, eikä suoranaisena itseisarvona (Aula & Mantere 2008, s. 18). Tästä huolimatta yritysten on silti pyrittävä hyvän maineen luomiseen vilpittömistä lähtökohdista, eli asettamalla hyvä maine yhdeksi perusarvoistaan (Aula & Mantere 2008, s. 18), mitä puoltaa myös de Carvalhon (2004) case-tutkimus.

Case-tutkimuksessa vertailtiin viiden eri alan australialaisen yrityksen suhtautumista maineeseen ja näistä edelleen kahden mainekriisin läpikäyneen yrityksen identiteetin kehitystä. Tutkimuksen yritykset jakautuivat suhtautumistavaltaan karkeasti kahteen ryhmään, joista ensimmäinen suhtautui maineeseen aiemmin määritellyn brändimielikuvan (Braumah & Narteh 2019) mukaisesti ja joista toinen suhtautui kokonaisvaltaisemmin heijastumana organisaation todellisesta toiminnasta ja sidosryhmien kohtelusta. Toinen mainekriisin läpikäyneistä yrityksistä, valtio-omisteinen yritys, kuului ensimmäiseen ryhmään, ja toinen, finanssialan yritys, jälkimmäiseen. (de Carvalho 2004)

Asetettuaan hyvän maineen luomisen yhdeksi perusarvoistaan finanssialan yrityksen onnistui parantaa mainettaan merkittävästi. Toisaalta tutkimuksen julkaisuaikaan valtio-omisteisella yrityksellä oli edelleen vaikeuksia toteuttaa maineenluomisstrategiaansa, joka perustui kriisin jälkeenkin brändimielikuvan luomiseen. Tutkimus viittaa myös siihen,

että pelkkä brändimielikuvan luominen ei yksinään riitä taloudellisen menestyksen takaamiseksi. (de Carvalho 2004)

Yksi de Carvalhon (2004) tutkimuksen yrityksistä oli myös rakennusalalta, ja kyseinen yritys määritteli maineen valtio-omisteisen yrityksen tapaan brändimielikuvan pohjalta. Tämän seurauksena yritys keskittyi eniten viestinnän ja muiden sidosryhmien suostuteluun tähtäävien strategioiden kehittämiseen ja vähemmän yrityksen toimintamallien ja vastuiden muuttamiseen. Tutkimus ei tarjoa kuitenkaan suoraa näyttöä yrityksen taloudellisesta menestymättömyydestä, mikä herättää seuraavan kysymyksen: onko hyvä maine rakennushankkeen päätoteuttajan liiketoiminnan kannalta niin arvokas tekijä, että se on määriteltävä yrityksen toiminnan perusarvoksi?

3. RAKENNUSHANKKEEN PÄÄTOTEUTTAJAN MAINEESEEN VAIKUTTAVAT RAKENNUSALAN OMINAISPIIRTEET

Rakennusalaa pidetään muista teollisuudenaloista jokseenkin poikkeavana. Alalla on useita erilaisia toimijoita, joiden liiketoimintamalli voi pohjautua täysin toisistaan poikkeaviin strategioihin. Moni asiantuntija tarkasteleekin rakennusalaa useiden osa-alojen summana, ja yksittäinen rakennusprojekti hahmotetaan usein enemmän sisällöltään ainutlaatuisena kokonaisuutena kuin rakennusalan toimintaa määrittävien reunaehtojen tuotoksena. Tämä ajattelutapa auttaa hankkeen toimijoita toteuttamaan uudenlaisia projekteja, mikä laajentaa rakennusalan rajoja. (Hillebrandt 2000, s. 4)

Rakennusalan ainutlaatuisuus muodostuu erityispiirteistä, joiden voidaan ajatella jakautuvan neljään pääryhmään. Pääryhmät ovat lopputuotteen luonne, alan ja projektiorganisaatioiden rakenne, kysyntään vaikuttavat tekijät sekä tuotteen hinnan määräytyminen (Hillebrandt 2000, s. 5). Päätoteuttajan näkökulmasta kertaluontoisissa ja suurissa projekteissa sijoituksen tuotto realisoituu suurelta osin vasta hankkeen loppuvaiheessa, jolloin yrityksen kassavirta on prosessiteollisuudessa toimivan yrityksen kassavirtaa epäsuunnollisempi. Näin ollen projektiliiketoiminnan riskitaso on jatkuvan kassavirran liiketoimintaan verrattuna suurempi. Valmiin tuotteen kysyntä määräytyy lopulta usein vasta vuosia hankkeeseen ryhtymisen jälkeen, ja siihen vaikuttavat markkinatekijöiden lisäksi useat muut hankeorganisaatiosta riippuvaiset tekijät (Hillebrandt 2000, s. 31).

3.1 Päätoteuttajan rooli talonrakennushankkeessa

Talonrakennushanke voidaan jakaa kahdeksaan vaiheeseen, jotka ovat tarveselvitys, hankesuunnittelu, ehdotussuunnittelu, yleissuunnittelu, toteutussuunnittelu, rakentaminen, käyttöönotto sekä takuu aika (RT 10-11224 2016). Rakennushankkeen toteutusmuodosta riippuen päätoteuttaja voi joko käynnistää hankkeen itse tai tulla mukaan hankkeen edetessä, yleensä jossakin neljästä suunnitteluvaiheesta. Joka tapauksessa rakennushankkeen päätoteuttajalla tarkoitetaan sitä rakennustyömaan toimijaa, joka käyttää työmaalla pääasiallista määräysvaltaa (Aho 2020 s. 9; Marttila 2016). Päätoteuttajaa nimitetään monesti myös pääurakoitsijaksi, ja käytännössä päätoteuttajana toimii yleensä rakennusliike, jonka liiketoiminta perustuu rakennushankkeiden toteuttamiseen. (Aho 2020 s. 9)

Päätoteuttaja voi toimia toteutusmuodoltaan erilaisissa projekteissa, mikä vaikuttaa projektikohtaisesti muun muassa päätoteuttajan vastuisiin, riskeihin ja sidosryhmäsuhteisiin (RT 10-11223 2016). Hankkeen toteutusmuodot voidaan toisaalta jakaa usealla eri tavalla, muun muassa toteutusorganisaation valtasuhteiden tai urakkasuoritusten maksutavan perusteella.

Päätoteuttaja voi toimia erillisen tilaajan alaisuudessa esimerkiksi kokonaishintaurakassa, jossa päätoteuttajalla on määräysvaltaa ainoastaan aliurakoitsijoihin, ja asiakkaana toimii hankkeen tilaaja (Kiinteistöoikeus 2018). Toisaalta päätoteuttaja voi toimia myös perustajaurakoitsijana, jolloin erillistä tilaajaa ei ole, vaan kaikki hankkeen osapuolet julkista puolta lukuun ottamatta toimivat alisteisessa suhteessa päätoteuttajaan, ja loppuasiakas on suoraan asunnon ostaja (Lämsä 2020, s. 7). Lukuisten toteutusmuotojen teknisen toimivuuden sijasta päätoteuttajan maineen tarkastelun kannalta olennaisempaa onkin tässä työssä keskittyä juuri toteutusorganisaation valtasuhteisiin, jotka vaikuttavat päätoteuttajan maineen merkitykseen ja sen muodostumisen dynamiikkaan.

3.2 Projekti tuotteena ja osana prosessia

Vaikka projektiliiketoiminta perustuu kertaluontoisein projektisuorituksiin, on päätoteuttajan suunniteltava liiketoimintansa pitkällä aikavälillä useiden projektien prosessiksi. Päätoteuttajan on suhteutettava pääomansa projektien tuottaman kassavirran suuruuteen ja tiheyteen ja kyettävä tekemään samanaikaisesti liiketoiminnallaan voittoa. Tämä aiheuttaa sen, että päätoteuttajalla voi olla yksittäisten projektien ja koko liiketoiminnan edun kannalta ristiriitaisia tavoitteita, minkä seurauksena projektin tavoitteita tulee priorisoida suhteessa toisiinsa (Arto et al. 2006, s. 34). Tällä voi olla seurauksia esimerkiksi projektin ja päätoteuttajan maineelle, ellei tavoitteiden priorisoinnista onnistuta viestimään projektin sidosryhmille onnistuneesti (Dawkins & Lewis 2003).

Projektin sidosryhmät näkevät projektin usein kuitenkin tuotenäkökulmasta (Baccarini 1999; Blomquist et al. 2010; Olawale et al. 2020) tai vähintäänkin osana omaa liiketoimintaprosessiaan. Tämä aiheuttaa lisää ristiriitoja projektin tavoitteiden välille, jolloin todennäköisyys joidenkin sidosryhmien tyytymättömyydelle kasvaa. Päätoteuttajan onkin vaikea miellyttää kaikkia projektin sidosryhmiä yhtä paljon ja yksittäisen projektin täydellinen onnistuminen kaikkien sidosryhmien näkökulmasta on lähes mahdotonta (Olawale et al. 2020).

4. MAINEEN MERKITYS RAKENNUSHANKKEEN PÄÄTOTEUTTAJALLE

Vaikka yrityksen toiminnan ydinarvot vaikuttavatkin pitkälti samalla, abstraktilla tavalla yrityksen maineen muodostumiseen liiketoiminnan osasta riippumatta (Hanikka et al. 2007, s. 16), maine näkyy käytännössä eri tavoin eri sidosryhmille. Rakennushankkeen tilaaja tarkastelee päätoteuttajan mainetta eri näkökulmasta kuin aliurakoitsija, sillä tilaajan ja aliurakoitsijan liiketoiminnalliset intressit ja roolit hankeorganisaatiossa poikkeavat toisistaan. Toisaalta mahdollinen erillinen loppuasiakas näkee rakennusyrittäjän maineen kokonaan hankeorganisaation ja usein myös rakennusalan viitekehysten ulkopuolelta. Oleellista onkin tarkastella päätoteuttajan maineen käytännön merkitystä sidosryhmäkohtaisesti, eli sitä, millä tavoin maine vaikuttaa rakennusyrittäjälle tyypillisissä vuorovaikutussuhteissa rakennusprojektin ja koko liiketoiminnan kontekstissa.

4.1 Maineen merkitys pätevien aliurakoitsijoiden hankinnassa

Rakennusprojektin käytännön onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi aliurakoitsijoiden työsuoritusten onnistuminen. Kaikkia aliurakoita ohjaa projektin kokonaisbudjetin mukaiset aika-, kustannus- ja laatutavoitteet (Arto et al. 2006, s. 33), joiden saavuttamiseksi päätoteuttaja pyrkii valitsemaan pätevimmät aliurakoitsijat. Toisaalta Schwaigerin (2004) mukaan pätevyys on alasta riippumatta yksi yrityksen mainetta vahvasti määrittävistä komponenteista, joten pätevien aliurakoitsijoiden voidaan olettaa olevan myös hyvämaineisia.

Koska kustannusten minimointi on yksi aliurakoitsijoiden hankinnan kolmesta tavoitteesta, päätoteuttaja ei voi houkuttaa päteviä aliurakoitsijoita pelkästään korkean tarjouspyyntöhinnan avulla. Aliurakoitsijoiden liiketoiminta tähtää kuitenkin päätoteuttajan tapaan taloudellisen voiton tekemiseen niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä, joten myös muiden kannustimien on liityttävä epäsuorasti aliurakoitsijan toiminnan taloudelliseen kannattavuuteen. Ratkaisuna onkin Lin ja Wangin (2009) mukaan käyttää epäsuorana taloudellisena kannustimena aliurakoitsijan maineen parantumista pitkällä aikavälillä projektiin osallistumisen seurauksena.

Lin ja Wangin tutkimus (2009) osoittaa matemaattisen teorian avulla, että päätoteuttaja voi korvata aliurakoitsijan maineen parantamisella osan suorista taloudellisista kannustimista jopa yksittäisessä sopimussuhteessa. Teoria pohjautuu oletukseen siitä, että hyvä maine parantaa aliurakoitsijan liiketoimintamahdollisuuksia pitkällä aikavälillä, jol-

loin taloudellisen voiton saavuttaminen helpottuu. Mainehyödyn saavuttaminen edellyttää aliurakoitsijalta luonnollisesti onnistunutta suoritusta projektissa, mutta myös vaikutusvaltaista ja näin ollen uskottavaa päätoteuttajaa, jonka viestimänä aliurakoitsijan hyvä maine leviää laajalti ja luotettavasti muiden alan toimijoiden tietoisuuteen. Päätelmää puoltaa myös Proverbsin ja Soetanton (2002) toteamus siitä, että tilaajan taloudellinen vakaus ja maine on ainoa merkittävä ennustin urakoitsijalle työnsuorituksen taloudellisesta kannattavuudesta.

Edellisten kappaleiden perusteella voidaan päätellä, että päätoteuttajan ja aliurakoitsijan maineet linkittyvät vahvasti toisiinsa. Hyvämaineiset aliurakoitsijat ovat pääsääntöisesti päteviä, ja toisaalta hyvämaineiset päätoteuttajat pystyvät tarjoamaan kyseisille aliurakoitsijoille huonomaineisia päätoteuttajia enemmän. Syntyy positiivinen vuorovaikutussuhde, jossa hyvä maine tuo päätoteuttajalle merkittävää kilpailuetua abstraktin ja jäljittelemättömän luonteensa avulla (Berggren & Silver 2010), ja jonka seurauksena molempien osapuolten maine paranee. Samalla myös projektin tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyys kasvaa tarjoten päätoteuttajalle suoraa taloudellista hyötyä. Lisäksi onnistunut yhteistyö parantaa osapuolten välistä luottamusta, jonka seurauksena yhteistyön todennäköisyys tulevaisuudessa kasvaa, ja aliurakoitsijalle tarjoutuu mahdollisuus laskea tulevien urakoiden tarjoushintoja koetun riskin laskiessa (Akinci & Fischer 1998).

4.2 Maineen merkitys projekteista kilpailtaessa

Kilpailu parhaista ja tuottoisimmista rakennusprojekteista rakennusalalla on tiukkaa, ja hankkeiden päätoteuttajat pyrkivätkin tästä syystä optimoimaan liiketoimintaansa ja rakentamisteknisiä ratkaisujaan urakkatarjouskilpailujen voittamiseksi. Tilaaja onkin valinnut rakennusalalla hankkeen päätoteuttajan ennen perinteisesti matalimman tarjotun urakkahinnan perusteella, minkä takia pääurakoitsijat ovat keskittyneet toimintansa optimoinnissa lähinnä rakentamiskustannusten alentamiseen. Nykyaikana vallalle on kuitenkin noussut malli, jossa urakkatarjoukset voidaan pisteyttää, ja pisteytyksessä huomioidaan tarjoushinnan lisäksi myös tarjoavan tahon laatutekijät. (Aho 2020)

Hatushin ja Skitmoren (2010) tutkimuksen mukaan pääurakoitsijan määräävistä valintakriteereistä ei ole kuitenkaan selkeää konsensusta, vaan jokainen tilaaja painottaa jokseenkin matalan tarjoushinnan lisäksi oman näkemyksensä mukaisia, projektiin soveltuvia valintakriteerejä, joiden uskotaan tuottavan todennäköisimmin onnistuneen lopputuloksen. Lahdenperä ja Sulankivi (2001, s. 44–46) kokoavat tutkimuksessaan yhteen päätoteuttajan valintakriteeristöä. Kriteerien valintaan vaikuttavia projektikohtaisia tekijöitä tunnustetaan yhdeksän ja päätoteuttajan valintakriteereitä pelkästään otsikkotasolla 21

(Lahdenperä & Sulankivi 2001, s. 44–46). Pääurakoitsijan näkökulmasta urakkaneuvottelukilpailuissa pärjätäkseen on siis optimoitava valtava määrä erilaisia liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä.

Pääurakoitsijan kilpailuedut urakkatarjouskilpailussa voidaan kuitenkin Pongpengin ja Sameen (2016) mukaan sitoa neljään piilevään muuttujaan. Näistä tärkein on pääurakoitsijan taloudellinen vakaus, jonka jälkeen tulevat yrityksen maine ja imago, tarjousmahdollisuus sekä tekninen toteutuskyky (Pongpeng & Samee 2016). Taloudellisen vakauden painoarvo on tutkimuksen mukaan 31 prosenttia, kun taas yrityksen maineen ja imagon painoarvo on 25 prosenttia. Yrityksen mainetta voidaan pitää siis merkittävänä tekijänä urakkatarjouskilpailussa pärjäämisessä.

Pääurakoitsijan suhde hankkeen tilaajaan voidaan rinnastaa pitkälti aliurakoitsijan suhteeseen pääurakoitsijan kanssa. Näin ollen luvussa 4.2 Berggrenin ja Silverin (2010) kuvaaman positiivisen vuorovaikutussuhteen voidaan päätellä vaikuttavan vahvasti myös pääurakoitsijan ja hankkeen tilaajan välillä. Maineen merkityksen voidaan nähdä jopa korostuvan tilaajan valitessa pääurakoitsijaa, sillä huonoon valintaan sitoutuva riski on moninkertaisesti suurempi.

Päätoteuttajan valinta pelkästään alhaisen tarjoushinnan perusteella ei siltikään ole täysin poistunut käytäntö, vaikka tutkimukset osoittavatkin tämän lisäävän riskiä rakennushankkeen epäonnistumiselle. Olaniranin (2015) tutkimus osoittaa pääurakoitsijan valitsemisen ainoastaan matalan tarjoushinnan perusteella lisäävän riskiä projektin myöhästymiselle ja laatustandardeista tinkimiselle. Laadusta tinkiminen onkin yksi selkeimmistä keinoista rakentamiskustannusten alentamiseksi, ja tämän sekä projektin myöhästymisen seurauksena tilaaja voi joutua maksamaan halvemman pääurakoitsijan valitsemisesta todellisuudessa enemmän. Näin ollen tilaajan kannattaa painottaa pääurakoitsijaa valittaessa hinnan lisäksi muita kriteereitä, kuten urakoitsijan mainetta, ja toisaalta pääurakoitsijan kannattaa panostaa maineeseensa voidakseen voittaa urakkatarjouskilpailuja korkeammalla tarjoushinnalla.

4.3 Maineen merkitys projektin lopputuotteen myyntiin

Mikäli päätoteuttaja on vastuussa rakennusprojektista erilliselle tilaajalle, tai valmiille rakennukselle on jo hankkeen alussa tiedossa ostaja, päätoteuttajan maineella ei ole varsinaista merkitystä tuotteen myynnille. Tällaisessa tapauksessa onkin oleellista tarkastella päätoteuttajan maineen merkitystä projekteista kilpailtaessa. Perustajaurakoitsijan tapauksessa yrityksen maineella on kuitenkin suuri merkitys valmiiden asuntojen myyntiin ja päätoteuttaja kilpaileekin tällöin asiakkaista muiden uudisasuntojen tuottajien kanssa.

Rakennusteollisuuden tuottamat lopputuotteet, kuten asunnot, ovat pitkäkestoisia ja merkittäviä investointeja, ja niiden laatua säätelevät useat lait, asetukset ja ohjeet. Kaikkien rakennusten tulee täyttää Maankäyttö- ja rakennuslain mukaiset määräykset, ja rakentamisessa tulee noudattaa myös hyvää rakentamistapaa (MRL 117§ 2000). Tästä johtuen eri perustajaurakoitsijoiden tuottamien asuntojen väliset kosmeettiset erot ovat verrattain pieniä, jolloin yrityksen maineella ja brändillä on korostunut merkitys uudisasuntojen myynnissä (Varis 2020, s. 15).

Variksen (2020) mukaan rakennusliikkeen brändillä on kuitenkin harvemmin merkittävää vaikutusta asuntojen jälleenmyyntiarvoon. Uusi asunto on asiakkaalle suuri investointi, jonka järkevyyttä suhteutetaan lähes täysin tuotteen fyysisiin ominaisuuksiin. Yrityksen maine ja brändi vaikuttavatkin usein hintaa enemmän asuntojen myyntinopeuteen, sillä vahva brändi auttaa erottumaan suuren tarjonnan keskellä. Myyntinopeuteen panostaminen on kuitenkin tärkeää, sillä Lämsän (2020, s. 24) mukaan kaikki perustajaurakointikohteen asunnot tulisi saada myytyä viimeistään puolen vuoden sisällä kohteen valmistumisesta. Näin taataan perustajaurakoitsijan pääoman riittävä kiertonopeus, jolloin uusiin kohteisiin investointi on mahdollista tarpeeksi nopeasti.

Perustajaurakoitsijan kohdalla on kuitenkin tärkeää erottaa alan sisäisten toimijoiden mainekäsitykseen vaikuttavat tekijät loppuasiakkaalle näkyvästä yritysrajoituksesta. Vaikka Ahteensivun (2018, s. 80) mukaan yrityksen brändin rakentaminen markkinoinnin kautta on yleisesti vain pieni osa yrityksen kokonaismainetta, korostuu brändimielikuvan merkitys rakennusalalla nimenomaan perustajaurakoitsijan vuorovaikutuksessa loppuasiakkaan kanssa. Asunnon ostajalle on usein toissijaista perustajaurakoitsijan rakentamisprosessiin liittyvät toimintamallit, vaan huomio kiinnittyy enemmän juuri myytävään tuotteeseen, asuntojen myyntiprosessiin sekä tämän taustalla toimivaan markkinointiin.

Myyntiprosessin voidaan nähdä koostuvan viidestä vaiheesta, joiden oikeaoppisen läpiviennin seurauksena kaupan tulisi ohjautua ja syntyä itsestään (Varis 2020, s. 8). Yleensä suurilla perustajaurakoitsijoilla onkin oma myyntiyksikkönsä, ja pienemmät hyödyntävät asuntojen myynnissä ulkoista kiinteistönvälitystä (Schindler 2015, s. 14). Oikeaoppisen myyntiprosessin ulkopuolella asunnon ostajan rajapinta perustajaurakoitsijan kanssa on kuitenkin lähinnä yrityksen markkinointiaineisto sekä rajatuilta osin media ja muut alan ulkopuoliset, puolueettomat tahot.

Puolueettoman median ei voida sanoa kertovan ihmisille, mitä mieltä heidän kuuluisi olla asioista, mutta median voidaan kuitenkin katsoa määrittävän pitkälti, mitä asioita ihmisten tulisi miettiä (Carroll 2011). Rakennusyrityksen tapauksessa medianäkyvyyden voidaan nähdä olevan yrityksen maineesta riippuen joko taakka tai voimavara, sillä julkinen näkyvyys altistaa yrityksen toiminnan alan ulkopuolisen yleisön kritiikille. Vaikka negatiiv-

visen julkisuuden välttäminen onkin selvä tavoite rakennusyritykselle, on kuitenkin epäselvää, kannattaako erityisesti perustajaurakoitsijan pyrkiä saavuttamaan positiivista julkisuutta vai välttämään julkisuutta kokonaan.

5. RAKENNUSHANKKEEN PÄÄTOTEUTTAJAN MAINEEN MUODOSTUMINEN

Yrityksen maine voidaan määritellä heijastumaksi siitä, missä määrin ulkoiset sidosryhmät pitävät yritystä hyvänä tai huonona (Dowling & Roberts 2002). Vaikka osa yrityksen maineesta riippuu ulkopuolisten sidosryhmien, kuten yhteistyökumppaneiden tai median toiminnasta, yrityksen maine riippuu suurelta osin sen omasta toiminnasta. Rakennushankkeen päätoteuttajan tapauksessa maineen muodostumista voidaan tarkastella usealla eri tasolla. Maineen muodostumiseen vaikuttaa toisaalta yrityksen strategiset päätökset liiketoiminnan yleisellä tasolla ja näihin sidoksissa olevat maineriskit. Toisaalta päätoteuttajan liiketoiminta muodostuu yksittäisten projektien läpiviennistä, joten yrityksen maineen muodostumista kannattaa tarkastella myös projektikohtaisesti. Lopulta maineen voidaan nähdä muodostuvan vastavuoroisesti myös niissä vuorovaikutussuhteissa, jotka luovat päätoteuttajan maineelle merkityksen.

5.1 Päätoteuttajan liiketoimintariskien jaottelu ja niiden vaikutus yrityksen maineeseen

Päätoteuttajan liiketoimintaa voidaan tarkastella karkeasti viiden eri näkökulman kautta, jotka ovat taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, poliittinen sekä ympäristönäkökulma. Kyseinen jaottelu toimii erinomaisena lähtökohtana yrityksen maineriskin tarkastelulle, vaikka jaottelu voitaisiinkin tehdä esimerkiksi maineeseen vaikuttavien sisäisten ja ulkoisten vaikuttavien tekijöiden, tai ajallisen näkökulman kautta. (Ismail et al. 2006)

Ismailin et al. (2006) kyselytutkimuksessa selvitettiin kolmen eri pääurakoitsijan näkemys aiemmin määriteltyjen viiden eri maineriskin tärkeyteen yrityksen liiketoiminnassa. Jokainen vastaajista arvioi yksittäisten tekijöiden tärkeyttä asteikolla nolasta (0) yhteen (1) siten, että pisteytysten kumulatiivinen summa on yksi (1), minkä lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan tekijöiden positiivisten ja negatiivisten vaikutusten painoarvoa suhteessa kokonaisriskiin. Lopuksi eri tekijät asetettiin vastausten keskiarvojen mukaiseen tärkeysjärjestykseen, minkä lisäksi tekijöiden vaikutusten arvioidut positiiviset ja negatiiviset painoarvot esitettiin omina graafeinaan. (Ismail et al. 2006)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että taloudellisen aspektin koetaan olevan tärkein rakennusurakoitsijan maineriskiin vaikuttava tekijä. Ympäristö-, teknologiset ja sosiaaliset tekijät koettiin kuitenkin keskimäärin myös tärkeiksi, vaikka näiden tekijöiden todellista tärkeysjärjestystä onkin mahdotonta todeta varmaksi otoksen pienen koon vuoksi. Ainoastaan po-

liittinen maineriski koettiin kokonaistasolla merkittävästi muita riskejä pienemmäksi. Vertailtaessa riskien positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia riskien merkittävyydestä säilyivät molemmissa tapauksissa pitkälti samoina kuin kokonaisarviossa. Ainoastaan teknologisten tekijöiden ajateltiin aiheuttavan muita kokonaistasolla merkittäviä riskejä vähemmän negatiivista riskiä yrityksen liiketoiminnalle. (Ismail et al. 2006)

Vaikka taloudellinen riski koettiin Ismailin et al. (2006) tutkimuksen perusteella merkittäväksi pääurakoitsijan maineen kannalta, tutkimuksessa huomionarvoista on myös se, että kolmen vastaajan välillä oli suurta hajontaa muiden riskien arvostustasoissa. Tämän perusteella voidaan aavistaa, että pääurakoitsijan liiketoiminta ja maine voidaan rakentaa hyvinkin erilaisten tekijöiden varaan. Samalla kun toinen pääurakoitsija voi kiinnittää huomiota ennen kaikkea toiminnan ympäristövaikutuksiin, toinen urakoitsija voi panostaa ennen kaikkea teknologisesti edistykseen tuotantotapoihin. Samalla molempien urakoitsijan liiketoiminnan positiiviset ja negatiiviset riskit voivat säilyä yhtä suurina ainakin subjektiivisesta näkökulmasta katsottuna. Taloudellinen menestys toimii kuitenkin aiemman oletuksen mukaisesti ohjurina maineen muodostumiselle ja liiketoiminnalle kaikissa tapauksissa.

Pääurakoitsijan maineen voidaan nähdä muodostuvan Ismailin et al. (2006) tutkimuksen mukaan siis useasta liiketoiminnan osatekijästä, joiden vaikutusta voidaan korostaa yrityksen subjektiivisten pyrkimysten mukaisesti. Rakennusyrityksen maineen muodostumiselle on kehitetty kuitenkin myös objektiivisia standardeja, kuten Venäjällä käytössä oleva GOST R 56002-2014 (Drolova et al. 2016), joiden perusteella kuka tahansa voi arvioida rakennusalan yritysten mainetta ennalta määritettyjen arviointikriteerien perusteella.

Vastaavia malleja ei kuitenkaan ole laajalti käytössä muissa valtioissa ainakaan suoraan rakennusyrityksen maineen arvioimiseen. Tälle löytyy ainakin kaksi selkeää selitystä. Ensinnäkin monessa valtiossa, kuten Suomessa, rakennusalalla toimii suhteellisen vähän merkittäviä pääurakoitsijoita, joten kokonaisvaltaisen ja kattavan arviointisysteemin luominen ei tarjoaisi merkittäviä hyötyjä yritysten vertailuun. Kuten aiemmin todettiin, tilaaja valitsee päätoteuttajan yleensä suhteuttamalla urakkatarjousten kokonaishinnat omaan näkemykseensä projektin onnistumisen kannalta merkittävimmistä pääurakoitsijan ominaisuuksista. Ulkoisen arviointijärjestelmän monimutkainen hyödyntäminen rajallisen urakkatarjousmäärän vertailussa ei olisi täten tehokasta, sillä käsitys projektin erityisvaatimuksista olisi silti viime kädessä subjektiivinen.

Valtioissa, joissa rakennusalan toimijoita on paljon ja niiden vaihtuvuus suurta, standardisoidusta mallista voidaan nähdä olevan hyötyä. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, onko maine oleellinen arvioitava tekijä, ja arvioiko luodut standardit, kuten GOST R 56002-2014 (Drolova et al. 2016), todellisuudessa mainetta vai yrityksen kompetenssia

ylipäättään. Vaikka maine ja kompetenssi liittyvät käsitteinä läheisesti toisiinsa, voidaan maineen ajatella muodostuvan rakennusalalla pitkälti kompetenssin seurauksena. Esimerkiksi seuraavassa luettelossa esitetyt GOST R 56002-2014 -arviointikriteerit voidaan tulkita lähes täysin rakennusyrityksen kompetenssia kuvaaviksi, vaikka standardi onkin määriteltä vertailemaan ensisijaisesti liiketoiminnan mainetta:

- yrityksen liiketoimintakokemus vuosina
- yrityksen kasvuvauhti ja kasvun tasaisuus
- tarvittavan tason teknologian omaaminen
- taloudellinen itsenäisyys (velkaantumisaste)
- käynnissä olevien hankkeiden volyymi
- yrityksen henkilöstöresurssit
- yrityksen näkyvyys mediassa
- rakentamisprosessissa tapahtuvat rikkomukset ja niiden korjaamisen tehokkuus
- rakennusprojektien toimituksen ajoitus
- työmailla sattuvien onnettomuuksien määrä
- sertifioidujen johtamisjärjestelmien käyttö
- asiakkailta saatujen positiivisten arvostelujen ja suositusten määrä

Määrittelytavasta riippumatta edeltävät arviointikriteerit kattavat laajalti yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueet, ja näihin panostaminen parantaa yrityksen mainetta lähes väistämättä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että arviointikriteerejä voitaisiin tutkia myös tässä tapauksessa erikseen positiivisen ja negatiivisen riskin suhteen, jolloin eri tekijöiden painoarvo muuttuisi huomattavasti. Myös Drolova et al. (2016) kritisoi GOST R 56002-2014 -mallin tarkkuutta arvioitaessa rakennusyrityksen liiketoiminnan mainetta objektiivisesti. Yleisesti voidaankin todeta, että on tärkeämpää tunnistaa liiketoimintaan sisältyvien maineriskien olemassaolo ja hallita näitä kokonaisvaltaisesti, kuin luoda tarkka malli eri riskien painoarvoista.

5.2 Yksittäisen projektin vaikutus päätoteuttajan maineeseen

Kuten on todettu, päätoteuttajan liiketoiminnan ydin on rakennusprojektien toteuttaminen. Suurin osa kokonaisliiketoiminnan maineriskeistä ilmeneekin suoraan usean projektin sarjassa, ja monet riskit näkyvät käytännössä myös yksittäisissä projekteissa. Esimerkiksi yrityksen kasvuvauhdista tai henkilöstöresurssien riittävyyydestä voidaan saada

todenmukainen kuva muutaman ajallisesti limittyvän projektin aikana, mutta liiketoiminnan sosiaalinen ja ympäristöriski vaikuttavat jokaisessa yksittäisessä projektissa. Merkittävä kysymys onkin, kuinka suuri vaikutus yksittäisellä projektilla voi olla yrityksen kokonaismaineeseen.

Projektin suuruusluokka ja merkittävyys vaikuttaa luonnollisesti siihen, kuinka paljon projekti voi vaikuttaa sitä toteuttavan yrityksen maineeseen. Rakennusalalla erillistä päätoteuttajaa vaativien projektien suuruusluokka on yleensä kuitenkin tarpeeksi merkittävä sille, että se voi vaikuttaa päätoteuttajan maineeseen. Tällöin itse projektille muodostuu maine, joka heijastuu kaikkien projektissa mukana olevien sidosryhmien maineeseen, yleensä merkittävimmin juuri vastuussa olevaan päätoteuttajaan (Gbadamosi et al. 2022). Huomionarvoista on kuitenkin, että megaprojektien suuruusluokassa projektiorganisaatio on usein kuitenkin allianssityyppinen, jossa vastuu projektin onnistumisesta ja näin ollen projektin maineesta jakautuu tasaisemmin eri sidosryhmien välille. Tällöin projektin vaikutus päätoteuttajan maineeseen ei välttämättä kasva suorassa suhteessa projektin koon kasvuun nähden (Olawale et al. 2020).

Suurten projektien epäonnistumiset voivat jopa romuttaa niistä vastuussa olevien rakennusyritysten maineen. Esimerkiksi tunnetun ranskalaisen rakennusyrityksen, Aéroports de Paris / Architects and Engineersin, maine kärsi pahasti Pariisin Charles de Gaullen lentokentän terminaalin 2E romahtaessa tappaen kuusi ihmistä (Olawale et al. 2020). Vaikka tapaus onkin ääriesimerkki, toimii se hyvänä osoituksena juuri rakennusalan projekteille ominaisten maineriskien suuruudesta. Esimerkkitapauksen pohjalta on myös hyvä tarkastella sitä, kuinka suuri osuus projektin lopputuotteen ajallisella, taloudellisella ja laadullisella onnistumisella on projektin maineelle, vai vaikuttaako maineeseen merkittävästi myös toteutuksen aikaiset tekijät.

Gbadamosin et al. (2022) tutkimuksessa Yhdistyneissä Kuningaskunnissa toimivia rakennusurakoitsijoita pyydettiin asettamaan 29 alan kirjallisuudesta poimittua rakennusprojektin maineeseen vaikuttavaa tekijää niiden merkittävyyden mukaiseen järjestykseen. Laajan otoksen tuottaman datan luotettavuus ja merkittävyys analysoitiin, jonka jälkeen saatiin selville kuusi projektin maineeseen merkittävimmin vaikuttavaa tekijää. Huomionarvoista on, että vastaajat olivat 88 prosenttisesti yhtä mieltä kyseisistä tekijöistä. Luettelo 29 valittavissa olleesta tekijästä on esitetty seuraavassa:

- tilaajan laatuvaatimusten ylittäminen
- projektin valmistuminen ajallaan
- tilaajan esittämien muutostöiden onnistunut hallinta
- projektin pysyminen budjetissa

- budjetissa tapahtuneiden muutosten onnistunut hallinta
- projektin onnistunut toteutus ilman haitallisia terveys- ja turvallisuusvaikutuksia
- projektin onnistunut toteutus ilman haitallisia ympäristövaikutuksia
- säännöllinen vuorovaikutus tilaajan kanssa (projektin etenemisestä)
- vastuiden jakaminen oikeille sidosryhmille projektiorganisaatiossa
- sidosryhmien erimielisyyksien sovinnollinen ratkaiseminen
- järjestelmällisten keinojen käyttäminen tiedonkeruussa
- säännöllisten kokousten ja katselmusten järjestäminen
- suunnittelutavoitteiden ja tilaajan toiveiden yhdenmukaistamisen onnistuminen
- vuorovaikutustaitojen taso projektiorganisaatiossa
- sidosryhmien ammattitaito
- positiivisen ryhmäilmapiirin luominen
- projektinjohtajan ammattitaito
- projektin ylimmän johdon tuki
- korkea tietämystaso saatavilla olevista rakentamismenetelmistä
- projektiorganisaation jäsenten yhteensopivuus
- omistautuminen projektiin projektiorganisaation kaikilla tasoilla
- ystävällismielisen projektikulttuurin luominen
- kohtuulliset odotukset henkilöstön suoriutumiselle
- paikallisyhteisön häiritsemisen minimointi
- laatusuunnitelman laatiminen tilaajaa varten
- selkeät ja realistiset suunnittelutavoitteet
- laatusuunnitelman toteutumisen säännöllinen valvonta ja ohjaus
- käytettävien materiaalien saatavuuden ja (yhteen)sopivuuden varmistaminen
- rakennusmateriaalien, -menetelmien ja -tekniikoiden oikeanlainen käyttö

Projektin maineen kannalta tärkeimmäksi tekijäksi nousi projektin onnistunut toteutus ilman haitallisia ympäristövaikutuksia (Gbadamosi et al. 2022). Tämä on linjassa nykyaikana asuntorakentamisessa korostuneiden kestävän kehityksen teemojen kanssa (Herttovuori 2021, s. 8–9). Toisaalta tämä on linjassa myös Ismailin et al. (2006) rakennusyrityksen yleisiä maineriskejä selvittäneen tutkimuksen kanssa, jossa liiketoiminnan ympäristötekijät nähtiin yhdeksi merkittävimmistä riskitekijöistä.

Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi projektin maineen kannalta nousi projektinjohtajan ammattitaito (Gbadamosi et al. 2022). Hyvärin (2006) ja Dvirin ja Lechlerin (2010) tutkimukset puoltavat tätä tulosta, ja projektinjohtajalta edellytetäänkin osaamis pohjaan perustuvaa riittävää auktoriteettia, sekä oikeanlaista luonnetta, jotta hänellä on kyky ohjata projektia haluttuun suuntaan väistämättä ilmenevien vaikeuksienkin ilmetessä (Gbadamosi et al. 2022).

Kolmanneksi eniten projektin maineeseen vaikuttaa Gbadamosin et al. (2022) tutkimuksen mukaan ystävällismielisen projektikulttuurin luominen. Tulosta puoltaa Correian et al. (2007) sekä Olawalen et al. (2020) tutkimukset, joiden mukaan ystävällismielinen projektikulttuuri on rakennusyrityksillä avainasemassa projektin mainetta muodostettaessa, sillä se kannustaa hyvään työilmapiiriin, joka lisää työtehoa ja vähentää erimielisyyksiä projektin toteuttajaosapuolten välillä. Pahimmassa tapauksessa huono työilmapiiri voi johtaa erimielisyyksien seurauksena koko projektin päättymiseen ja epäonnistumiseen (Olawale et al. 2020).

Neljänneksi tärkeimmäksi tekijäksi tutkimuksessa nousi projektin sidosryhmien ammattitaito (Gbadamosi et al. 2022). Tämä tarjoaa lisätukea aiemmin luvussa 4.1 esitetylle päätelmälle siitä, että hyvämaineisten ja pätevien aliurakoitsijoiden hankkiminen projektiin parantaa sen onnistumismahdollisuuksia. Myös Hartmanin ja Skulmoskin (2010) tutkimuksen tulokset puoltavat päätelmää.

Viidenneksi tärkein tekijä projektin maineelle on Gbadamosin et al. (2022) mukaan on projektin onnistunut toteutus ilman haitallisia terveys- ja turvallisuusvaikutuksia. Tulos vaikuttaa järkevältä, sillä rakennusalan projektiluontoisuuden takia urakoitsijoiden työnkuva ja työpaikat ovat jatkuvan muutoksen alla, josta seuraa turvallisuusriskejä lisäävää epävarmuutta (Alasalmi 2007, s. 15). Riski myös henkilöityy toteutuessaan yritysten liiketoimintaa koskevia riskejä helpommin, jolloin sen näkyvyys on suurempi.

Kuudenneksi eniten projektin maineeseen vaikuttaa Gbadamosin et al. (2022) mukaan säännöllinen vuorovaikutus tilaajan kanssa. Rakennusprojektin lopputuotteen on viime kädessä ensisijaisen tärkeää vastata tilaajan toiveita, sillä kaikki projektissa käytössä

oleva pääoma on viime kädessä tilaajalla. Tilaajalla on myös yleensä suurin vaikutusvalta pääurakoitsijan ja muiden projektin osapuolten maineen luomisessa, sillä projektin tilaaja on järjestäen projektiorganisaation suurikokoisin toimija.

Gbadamosin et al. (2022) tutkimuksen tulokset puoltavat Olawalen et al. (2020) tutkimuksen tuloksia siitä, että projektin maine muodostuu lopputuotteen lisäksi myös toiminta- ja lähestymistavoista projektin toteutukseen. Gbadamosin et al. (2022) tutkimuksen kuuden tärkeimmän maineeseen vaikuttavan tekijän joukossa ei esimerkiksi ollut projektin aikataulussa tai budjetissa pysymistä, jotka ovat ensisijaisen tärkeitä tekijöitä taloudellisesti suurelle osalle toteutusorganisaation jäsenistä. Tekijöiden joukossa korostuvatkin enemmän projektin toteutuksen aikaiset tekijät, joiden joukossa on myös pehmeitä arvoja edustava ystävällismielinen projektikulttuuri. Myös sidosryhmien vuorovaikutuksen osuus projektin maineen muodostumisessa on merkittävä, mikä on luonnollista monimutkaisissa ja monen alan ammattitaidon yhteensovittamista edellyttävissä rakennusprojekteissa.

Gbadanosin et al. (2022) ehdottaakin yksittäisen projektin hyvän maineen ja näin ollen päätoteuttajan maineen muodostamiseksi seuraavia käytännön toimia:

- tarkan ja läpinäkyvän, ympäristölakeja mukailevan ympäristösuunnitelman luominen projektille
- sidosryhmien valitseminen sopimussuhteeseen perustuen ainoastaan ammattitaitoon
- terveys- ja turvallisuusnäkökulmien priorisoiminen ja asetettujen tavoitteiden suunnitelmallinen valvominen koko projektin läpi

On kuitenkin huomioitava, että kyseisten toimenpiteiden vaikutus päätoteuttajan maineeseen häviää, mikäli niitä ei sovelleta jatkuvasti kaikissa yrityksen projekteissa. Yksittäisen projektin vaikutus yrityksen kokonaismaineeseen on lopulta rajallinen myös siksi, että yksittäisten sidosryhmien näkemys projektin maineesta voi vaihdella huomattavasti riippuen esimerkiksi heidän saavuttamastaan taloudellisesta voitosta (Olawale et al. 2020). Olawalen et al. (2020) mukaan päätoteuttajan on siis vaikea miellyttää kaikkia projektin sidosryhmiä yhtä paljon ja yksittäisen projektin täydellinen onnistuminen kaikkien sidosryhmien näkökulmasta on lähes mahdotonta. Näin ollen päätoteuttajan hyvä maine ei voi rakentua pelkästään yksittäisten onnistuneiden projektien varaan, sillä tällöin tarpeeksi monella eri sidosryhmien edustajalla ei ole riittävästi dataa päätoteuttajan hyvän maineen puoltamiseksi. Tätä päätelmää puoltaa Saarimaan (2015, s. 11) näkemys maineen kehittämisestä pitkänä prosessina, ja toisaalta päätelmä itsessään puoltaa Gbadamosin et al. (2022) tutkimuksen tulosten kanssa yrityksen maineen määrittelyä yrityksen todellisen ja jatkuvan toiminnan luomaksi kuvasta yrityksestä.

6. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Maine on käsitteenä abstrakti ja monimerkityksellinen, ja sen tarkka määrittely yritystoiminnan kontekstissa on hankalaa. Käsitteen asettaminen kuvaamaan yrityksen sidosryhmille heijastuvaa kuvaa yrityksen toiminnan todellisesta luonteesta on kuitenkin hyvä lähtökohta, sillä tällöin maineen vaikutusta voidaan tarkastella kattavasti suhteessa kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin. On kuitenkin muistettava, että yrityksillä on tästä huolimatta käytössään monia keinoja manipuloida mainettaan keinotekoisesti, minkä seurauksena brändi-käsitteen tutkiminen on myös olennaista.

Rakennushankkeen päätoteuttajan tekemät projektikohtaiset ja kokonaisliiketoimintaan liittyvät ratkaisut heijastuvat aina jollakin tavalla yrityksen maineeseen. Toisaalta ratkaisut vaikuttavat osittain suoraan, mutta usein myös yrityksen maineen kautta välillisesti yrityksen liiketoiminnalliseen menestykseen. Menestyksenkäs vuorovaikutus hankkeen toteutuksen kannalta avainasemassa olevien sidosryhmien kanssa kytkeytyy vahvasti päätoteuttajan maineeseen.

Päätoteuttaja voi vaikuttaa tietoisesti maineensa muodostumiseen usean eri tekijän kautta. Kokonaisliiketoiminnan tasolla merkittävimpänä maineeseen vaikuttavana tekijänä nähdään taloudelliset tekijät, mutta sosiaaliset, teknologiset ja ympäristötekijät ovat myös merkittäviä maineriskejä. Yksittäisen projektin maineeseen merkittävimmin vaikuttavat tekijät korreloivat vahvasti päätoteuttajan kokonaisliiketoiminnan maineriskiinkin vaikuttavien tekijöiden kanssa. Projektin maineen muodostumisessa korostuu niin ympäristö- ja terveysvaikutusten huomioiminen kuin sosiaaliset tekijät, kuten tilaajan säännöllinen konsultoiminen ja ystävällismielinen projektikulttuuri. Kokonaisuudessaan projektin lopputuotteen merkitys projektin maineelle on odotettua pienempi, ja maineessa korostuu nimenomaan yrityksen jatkuva, todellinen toiminta projektin aikana.

Vaikka tutkimus perustelee maineen konkreettisen vaikutuksen päätoteuttajan liiketoimintaan ja toisaalta päätoteuttajan liiketoimintaratkaisujen vaikutuksen maineeseen kvalitatiivisesti, jäävät maineen kvantitatiiviset vaikutukset epäselviksi. Rakennusalalta on tunnistettavissa myös vaihtoehtoisia liiketoimintastrategioita, jotka perustuvat voiton maksimoimiseen maineen kustannuksella. Jatkotutkimuksissa olisikin suositeltavaa tutkia eri päätoteuttajien taloudellista menestystä suhteutettuna ulkopuolisen toimijan arviointiin niiden maineesta. Tutkimukset tulisi toteuttaa pitkittäistutkimuksina maineen vaikutuksen ajallisen aspektin huomioimiseksi. Rakennusalan sekä yritysten toimintaan vaikuttavien muuttujien vaikutus tulisi pyrkiä minimoimaan muun muassa laajan ja neutraalin otoksen avulla.

Lisäksi päätoteuttajan maineen merkitystä pitäisi tutkia urakkatarjouskilpailuissa pärjäämisen osalta eri hanketyypeissä. Tämän avulla maineen merkitys pystyttäisiin suhteuttamaan tarkemmin päätoteuttajan liiketoimintamalliin. Toisaalta myös yksilönäkökulmaa korostava tutkimus tarjoaisi paljon lisätietoa maineen muodostumisen dynamiikoista. Esimerkiksi yksittäisen hankkeen projektipäällikön tai vastaavan mestarin toiminnan vaikutusta päätoteuttajan kokonaismaineeseen olisi perusteltua tutkia tämän työn tulosten pohjalta.

LÄHTEET

Aho, M. (2020). Rakennushankkeen nykyaikainen hahmottaminen. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere. 47 s.

Ahteensivu, A., Koskinen, L., Kulmala, J. & Havakka, P. (2018). Riskienhallinnan ajan-kohtaisia teemoja. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere. 250 s.

Akinci, B. & Fischer, M. (1998). Factors Affecting Contractors' Risk of Cost Overburden. *Journal of Management in Engineering*. Vol.14(1), pp. 67–76. Saatavissa (viitattu 23.11.2022): https://www.researchgate.net/profile/Martin-Fischer-18/publication/245298278_Factors_Affecting_Contractors'_Risk_of_Cost_Overburden/links/0f31753bab3903b039000000/Factors-Affecting-Contractors-Risk-of-Cost-Overburden.pdf

Alasalmi, V. (2007). Työturvallisuus rakennusalalla. Opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Kajaani. 59 s.

Arto, K., Kujala, J. & Martinsuo, M. (2006). Projektiliiketoiminta. WSOY. Helsinki. 417 s.

Aula, P. & Heinonen, J. (2011). M2: Maineen uusi aalto. Talentum. Helsinki. 205 s.

Aula, P. & Mantere, S. (2008). Strategic reputation management: towards a company of good. Routledge. Lontoo, New York. 237 p.

Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*. Vol.30(4), pp. 25–32. Saatavissa (viitattu 4.11.2022): <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/875697289903000405>

Berggren, B. & Silver, L. (2010). The Close Relationship Strategy — Corporate brand development in banking. *Journal of Brand Management*. Vol.17(4), pp. 289—300. Saatavissa (viitattu 23.11.2022): <http://link.springer.com/10.1057/bm.2009.8>

Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A. & Söderholm, A. (2010). Project-as-Practice: In Search of Project Management Research That Matters. *Project Management Journal*. Vol.41(1), pp. 5–16. Saatavissa (viitattu 5.11.2022): <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1002/pmj.20141>

Boyd, B.K., Bergh, D.D. & Ketchen, Jr. (2010). Reconsidering the Reputation—Performance Relationship: A Resource-Based View. *Journal of Management*. Vol.36(3), pp. 588–609. Saatavissa (viitattu 4.11.2022): <https://doi.org/10.1177/0149206308328507>

Braimah, M. & Narteh, B. (2019). Corporate reputation and retail bank selection: the moderating role of brand image. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol.48(2), pp. 109–127. Saatavissa (viitattu 5.11.2022): <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2017-0164>

de Carvalho, R. (2004). Reputation Management as Relationship Management. Sydneyn yliopisto. Sydney. 11 p. Saatavissa (viitattu 5.11.2022): <http://hdl.handle.net/10453/7496>

Correia, A., Pina e Cunha, M., Rego, A., Saur-Amaral, I. & Sousa, F. (2007). Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management*. Blackwell Publishing. Vol.16(3), pp. 250–264. Saatavissa (viitattu 3.12.2022): <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8691.2007.00435.x>

- Dawkins, J. & Lewis, S. (2003). CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics*. Vol.44, pp. 185–193. Saatavissa (viitattu 5.11.2022): <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1023399732720.pdf>
- Dowling, G.R. & Roberts, P.W. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*. Vol.23(12), pp.1077–1093. Saatavissa (viitattu 1.12.2022): <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.274>
- Drolova, E.Y., Kunakov, E.P., Livshitz, I.I., Lontsikh, P.A., Nikiforova, K.A., Vladimirchey, A.V. & Vovseenko, E.A. (2016). Motivation of application, analysis and inconsistencies standard GOST R 56002-214 "evaluation of experience and business reputation of the construction organisations". 2016 IEEE Conference on Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies. pp. 132–137
- Dvir, D. & Lechler, T.G. (2010). An Alternative Taxonomy of Project Management Structures: Linking Project Management Structures and Project Success. *IEEE Transactions on Engineering Management*. Vol.57(2), pp. 198–210. Saatavissa (viitattu 3.12.2022): <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5452173/citations#citations>
- Gbadamosi, A., Kusimo, H., Olawale, O.A., Oyedele, L.O. & Owolabi, H.A (2022). Project reputation in construction: a process-based perspective of construction practitioners in the UK. *International Journal of Construction Management*. Vol.22(12), pp. 2267–2278. Saatavissa (viitattu 3.12.2022): <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15623599.2020.1783598>
- Hanikka, K., Korpela, P., Mähönen, A. & Nyman, C. (2007). Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. Savion Kirjapaino Oy. Kerava. 32 s.
- Hartman, F.T. & Skulmoski, G.J. (2010). Information Systems Project Manager Soft Competencies: A Project-Phase Investigation. *Project Management Journal*. Vol.41(1), pp. 2–96. Saatavissa (viitattu 3.12.2022): https://doi.org/10.1002/pmj.20146open_in_new
- Hatush, Z. & Skitmore, M. (2010). Criteria for contractor selection. *Construction Management and Economics*. Vol.15(1), pp. 19–38. Saatavissa (viitattu 4.12.2022): <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/014461997373088>
- Herttovuori, P. (2021). Elinkaarisuunnittelun ja kestävän kehityksen yhteisvaikutukset asuinrakentamiseen ja rakennusalan toimintaan. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. 102 s.
- Hillebrandt, P.M. (2000). *Economic Theory and the Construction Industry*. Palgrave Macmillan UK. Lontoo. 224 p.
- Hyväri, I. (2006). Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*. Vol.24(3), pp. 216–225. Saatavissa (viitattu 3.12.2022): <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.09.001>
- Ismail, F., Mustapa, F.D. & Mustapa, M. (2006). Risk factors of contractor's corporate reputation. Department of Quantity Surveying, Universiti Teknologi Malaysia. 8 p. Saatavissa (viitattu 30.11.2022): https://www.researchgate.net/profile/Fara-Diva-Mustapa/publication/252750162_RISK_FACTORS_OF_CONTRACTOR%27S_CORPORATE_REPUTATION/links/56cef2f008ae85c82342dd86/RISK-FACTORS-OF-CONTRACTORS-CORPORATE-REPUTATION.pdf

- Kiinteistöoikeus (2018). Rakentaminen. Urakkamuodot. Asianajotoimisto Roihu Oy. Helsinki. Saatavissa (viitattu 5.11.2022): <https://kiinteistooikeus.fi/palvelumme/rakentaminen/urakkamuodot/>
- Lahdenperä, P. & Sulankivi, K. (2001). Monikriteerinen toteuttajan valinta rakennushankkeessa. Kansainvälinen kartoitus ja menetelmäperusta. Valtion teknillinen tutkimuskeskus. Tampere. 236 s.
- Li, X. & Wang, Z. (2009). Study on Incentives on the Construction Contractor Considering the Reputation Effect. 2009 First International Conference on Information Science and Engineering. pp. 4256–4259
- Lämsä, J. (2020). Perustajaurakointi yrittäjän näkökulmasta. Opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Oulu. 38 s.
- MRL 117§ (2000). Rakentamiselle asetettavat vaatimukset. Maankäyttö- ja rakennuslaki. Finlex
- Marttila, S. (2016). Päätoteuttaja – kuka se on?. Vastuu Group. Espoo. Saatavissa (viitattu 5.11.2022): <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/blogi/p%C3%A4%C3%A4toteuttaja-kuka-se-on>
- Narumo, R. (2021). Yrityksen maine, yritysbrändi, kuluttajan brändiuskollisuus ja yrityksen yhteiskuntavastuu finanssialalla. Pro Gradu -tutkimus. Jyväskylän yliopisto, kaup-pakorkeakoulu. Jyväskylä. 67 s.
- Olawale, O.A., Oyedele, L.O. & Owolabi, H.A. (2020). Construction practitioners' perception of key drivers of reputation in mega-construction projects. Journal of Engineering, Design and Technology. Vol.18(6), pp. 1571–1592. Saatavissa (viitattu 5.11.2022): <https://doi.org/10.1108/JEDT-10-2019-0255>
- Olaniran, O.J. (2015). The effects of cost-based contractor selection on construction project performance. Journal of Financial Management of Property and Construction. Vol.20(3), pp. 235–251. Saatavissa (viitattu 4.12.2022): <https://doi.org/10.1108/JFMPC-06-2014-0008>
- Pongpeng, J. & Samee, K. (2016). Structural Equation Model for Construction Equipment Selection and Contractor Competitive Advantages. Journal of Civil Engineering. Vol.20(1), pp. 77–89. Saatavissa (viitattu 4.12.2022): <http://link.springer.com/10.1007/s12205-015-0632-5>
- Proverbs, D. & Soetanto, R. (2002). Modelling the satisfaction of contractor: the impact of client performance. Engineering, Construction and Architectural Management. Vol.9(5), pp. 453–465. Saatavissa (viitattu 23.11.2022): <https://doi.org/10.1108/eb021239>
- RT 10-11223 (2016). Talonrakennushankkeen kulku. Toteutusmuodot. Rakennustietosäätiö. Helsinki. 9 s.
- RT 10-11224 (2016). Talonrakennushankkeen kulku. Rakennushankkeen vaiheet ja osittelu. Rakennustietosäätiö. Helsinki. 4 s.
- Saarimaa, P. (2015). Yrityksen brändin uudistaminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. 57 s.

Schindler, M. (2015). Asunto-osakeyhtiön perustajarakennuttaminen kirjanpidon ja hallinnon näkökulmasta. Opinnäytetyö. Karelia-ammattikorkeakoulu. 36 s.

Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation – An Empirical Study. Schmalenbach Business Review. Vol.36(1), pp.47–71. Saatavissa (viitattu 23.11.2022): <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03396685>

Varis, V. (2020). Kannattavuuden tarkastelu asuntomyymälän perustamiseksi. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. 30 s.