

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2018

Mari Tammi

SIDOSRYHMÄANALYYSIN MERKITYS RAKENNUSPROJEKTIN ONNISTUMISESSA



Mari Tammi

SIDOSRYHMÄANALYYYSIN MERKITYS RAKENNUSPROJEKTIN ONNISTUMISESSA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sidosryhmäanalyysin merkitystä rakennusprojektin onnistumisessa ja saada käsitys sidosryhmäanalysoinnin nykytilasta suomalaisissa pk-rakennusliikkeissä. Kyseessä on laadullinen tutkimus, joka pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavaa aihetta kokonaisvaltaisesti.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koottiin perehtymällä kirjallisuuteen, artikkeleihin ja aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Viitekehyksen pohjalta laadittiin kyselytutkimus ja tutkimusaineisto kerättiin lähettämällä kysely Talonrakennusteollisuus ry:n jäsenistölle. Tutkimukseen ja tulosten tulkintaan haettiin lisäsyvyyttä teemahaastatteluilla, joihin osallistui viisi rakennusalan ammattilaista.

Tutkimustulokset osoittavat, että suomalaisilla pk-rakennusliikkeillä on useita sidosryhmiä, joiden keskeisyys vaihtelee rakennusurakan aikana. Suomalaisissa rakennusliikkeissä suoritetaan perusanalysointitoimenpiteitä suhteellisen kattavasti, mutta resurssien niukkuudesta johtuen syvällisempi sidosryhmäanalysointi jää usein suorittamatta. Tehdystä sidosryhmäanalysoinnista puuttuu usein suunnitelmallisuus ja pitkän tähtäimen tavoitteellisuus.

Sidosryhmien vaikutus rakennusprojektin onnistumiseen on merkittävä. Tästä syystä on tärkeää, että rakennusliikkeet keskittyisivät jatkossa enemmän sidosryhmäanalyysin tekemiseen. Analysoinnin avulla rakennusliikkeet löytävät ne itselleen tärkeät sidosryhmät, jotka voivat auttaa yritystä kehittämään toimintaa ja parantamaan työn laatua. Sidosryhmien tunteminen on oleellista myös siksi, että yritykset, jotka tunnistavat sidosryhmiensä odotukset ja pystyvät vastaamaan niihin, menestyvät yleensä muita paremmin.

ASIASANAT:

Sidosryhmä, sidosryhmäanalyysi, rakennusliike, pienet ja keskisuuret yritykset

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Business Development

2018| 83 pages, 5 pages in appendices

Mari Tammi

THE MEANING OF STAKEHOLDER ANALYSIS IN CONSTRUCTION PROJECTS

The objective of the present master's thesis is to study the meaning of the stakeholder analysis in construction projects and to get a picture of the current state of the stakeholder analysis in Finnish small and medium size construction companies. The study is qualitative and aims to describe and understand the examined subject comprehensively.

The theoretical framework of the study is based on literature, journals and previous research about the theme. Based on the framework, a survey was conducted and the research data were collected by sending the survey to the members of Talonrakennusteollisuus ry. To achieve more depth in the study and to understand the results better theme interviews were organized to five professionals in the construction field.

The results show that the Finnish SM-sized construction companies have many stakeholders whose salience varies throughout the construction project. Basic level analyses are performed relatively comprehensively in the Finnish construction companies but, due to the lack of resources, more profound analysis often remains uncompleted. The stakeholder analyses conducted in the construction companies often lack the systematic and long-range goal orientation.

The influence of the stakeholders is significant for the success of the construction project. Therefore, it is important that the construction companies pay more attention to the stakeholder analysis. With the help of the analysis, the construction companies are able to find the important stakeholders who can help them to develop their business and to improve the quality of their work. In addition, it is essential to know one's stakeholders because those who recognize and meet the expectations of the stakeholders are normally more successful than those who do not.

KEYWORDS:

Stakeholder, stakeholder analysis, construction company, small and medium size enterprises

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 SIDOSRYHMÄANALYYSI	10
2.1 Sidosryhmät	10
2.2 Sidosryhmien jaottelu	12
2.3 Rakennusprojektin luonne	13
2.4 Aiemmat tutkimukset	15
2.5 Sidosryhmäanalyysin vaiheet	20
2.5.1 Sidosryhmien identifiointi	20
2.5.2 Sidosryhmien analysointi	24
2.5.3 Päätöksenteko ja toimeenpano	31
2.5.4 Yrityksen toimintakulttuuri	37
2.5.5 Sidosryhmäanalyysin merkitys ja eteneminen	40
2.6 Sidosryhmäjohtaminen	41
3 SIDOSRYHMIEN JA SIDOSRYHMÄANALYYSIN MERKITYS PK- RAKENNUSLIIKKEISSÄ	44
3.1 Tutkimusmenetelmät	44
3.2 Kyselytutkimus	47
3.3 Teemahaastattelut	49
3.4 Kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen tulokset	50
3.4.1 Kyselytutkimukseen vastanneiden ja haastateltujen taustatiedot	50
3.4.2 Tunnistetut sidosryhmät	52
3.4.3 Sidosryhmien keskeisyys	56
3.4.4 Sidosryhmäanalysoinnin toimenpiteet	63
3.4.5 Sidosryhmäanalysoinnin tavoitteellisuus ja resursointi	68
3.4.6 Sidosryhmien valintakriteerit	72
4 YHTEENVETO	74
LÄHTEET	82

LIITTEET

- Liite 1. Kyselytutkimus.
Liite 2. Saatekirje.

KUVAT

Kuva 1. Sidosryhmäjohtamisprosessi (mukaillen Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014).	19
Kuva 2. Sidosryhmien analysointi (Juutinen 2016, 129).	27
Kuva 3. Lähestymistapoja sidosryhmien kanssa käytävään vuorovaikutukseen (Juutinen 2016, 130).	33
Kuva 4. Yrityksen sidosryhmät.	54

TAULUKOT

Taulukko 1. Sidosryhmien sitoutuneisuuden vaikutus projektiin (Mäntyneva 2016, 125).	30
Taulukko 2. Henkilöstön lukumäärä.	51
Taulukko 3. Yrityksen vuotuinen liikevaihto.	52
Taulukko 4. Rakennusliikkeen sidosryhmät.	56
Taulukko 5. Sidosryhmien merkitys rakennusprojektille.	62
Taulukko 6. Johtamistoimenpiteiden suorittaminen rakennusliikkeissä.	67
Taulukko 7. Sidosryhmäanalysoinnin tavoitteellisuus yrityksessä.	70
Taulukko 8. Sidosryhmäanalysoinnin resursointi.	71

1 JOHDANTO

Työskentelin yli kuusi vuotta pk-kokoisessa rakennusliikkeessä, jonka päätuote oli ”avaimet käteen” –periaatteella toteutetut rakennusurakat. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että yritys huolehti urakassa tarvittavat suunnitelmat sekä lupa-asiat, hankki kohteessa käytetyt urakoitsijat ja materiaalit sekä vastasi koko rakennusprojektin johtamisesta. Rakennusliike toimi urakoimissaan uudisrakentamis- ja saneerauskohteissa lähes poikkeuksetta sekä pääurakoitsijana että päätoteuttajana ja sen asiakaskunta koostui niin yritys- kuin yksityisasiakkaista.

Yrityksen omat toteuttavan portaan työntekijät hallitsivat perustus-, runko- ja sisävalmistusvaiheisiin liittyvät tehtävät eli varsinaiset rakennustekniset työt. Yrityksen palveluksessa ei kuitenkaan ollut esimerkiksi sähkö- tai LVI-alan ammattilaisia. Tämä johti käytännössä tilanteeseen, jossa muun muassa edellä mainittu osaaminen oli hankittava rakennusurakkaan yrityksen sidosryhmiä hyödyntäen. Suurin osa työajastani kului päivittäin rakennustyömaan koordinointiin ja sen mukanaan tuomien hallinnollisten tehtävien suorittamiseen. Sain siis seurata aitiopaikalta sitä, miten tärkeää on valita kumppaneiksi projektin kannalta oikeat sidosryhmät sekä tuntea heidän toimintatapansa, tarpeensa ja oikeutensa.

Osallistuin opintojeni aikana Vaikuttajaviestintä-opintojaksolle, jossa yhtenä tehtävänä oli laatia sidosryhmäanalyysi omaan yritykseen. Kurssilla saamani tietopohjan avulla opin ymmärtämään, että sidosryhmäanalyysin tekeminen ja sen jatkuva päivittäminen on tärkeä edellytys sille, että rakennusprojekti saadaan vietyä läpi onnistuneesti ja taloudellisesti kannattavasti. Ymmärrettyäni analyysin tärkeyden, innostuin aiheesta niin, että päätin tutkia sitä lisää ja tehdä siitä opinnäytetyöni. Näin työni aiheeksi valikoitui sidosryhmäanalyysin merkitys rakennusprojektin onnistumisessa.

Työyhteisön jäsenet työskentelevät usein projektissa, johon kuuluu henkilöitä myös yrityksen muista sidosryhmistä. Projekti määritellään kestoaltaan, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajatuksi, ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi, joka tähtää ennalta määritettyyn päämäärään. Projekti sisältää useita toisiinsa liittyviä tehtäviä ja vaiheita. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.) Tämä kuvaa hyvin rakennusprojektin luonnetta. Useat sidosryhmät tähtäävät yhteen tavoitteeseen: suunnitellun mukaisen rakennusurakan valmistumiseen annetussa aikataulussa ja budjetissa. Pk-rakennusliikkeessä tämä

tarkoittaa käytännössä useiden, jopa kymmenien, eri sidosryhmien osallistamista urakkaan sekä näiden sidosryhmien menestyksestä johtamista.

Rakennusprojektien läpivientiin tarvitaan siis laaja joukko eri sidosryhmiä, joilla voi olla keskenään hyvinkin erilaisia tarpeita. Mitä enemmän rakennusalan toiminta tulee suhdanneperusteiseksi, sitä enemmän rakennusprojekteissa tulisi kiinnittää huomiota sidosryhmien arviointiin, jotta heidän eri roolinsa ja vastuunsa voitaisiin kartoittaa. Sidosryhmien merkitys rakennusprojekteissa on yhä tärkeämpi, sillä yhteistyön avulla sidosryhmät kykenevät tukemaan toisiaan erilaisine vahvuuksineen, taitoineen ja osaamisineen. Toimivassa yhteistyössä sidosryhmillä on keskenään yhtenevät tavoitteet ja ne ovat riippuvaisia toisistaan. Tämän perusteella sidosryhmäanalyysiä voidaan pitää välttämättömänä rakennusprojektin onnistumiselle. (Aapaoja & Haapasalo 2013.)

Rakennusprojekteihin liittyviä sidosryhmiä ja sidosryhmäanalysoinnin merkitystä rakennusprojektin onnistumisen kannalta on tutkittu viime vuosikymmeninä yhä kasvavassa määrin. Nämä tutkimukset (Olander 2007; Yang ym. 2009; Aapaoja & Haapasalo 2013; Yang & Shen 2014) ovat osoittaneet, että sidosryhmien analysointi sekä sidosryhmien tietoinen ja tavoitteellinen johtaminen ovat edellytyksenä rakennusprojektin onnistumiselle. Nämä tutkimukset kuitenkin osoittavat myös sen, että rakennusalalla toimivat yritykset eivät tee sidosryhmäanalysointia edelleenkään kovin tavoitteellisesti ja hyödynnä sen mukanaan tuomaa tietoa oman toimintansa kehittämiseen.

Aiemmissa tutkimuksissa on muun muassa havaittu, että kaikkien rakennusprojektiin osallistuvien sidosryhmien tarpeet ja toiveet on pyrittävä huomioimaan edes jollain tasolla projektin aikana. Sidosryhmien huomiotta jättäminen voi kostautua projektin edetessä, sillä ilman huomiota jäänyt sidosryhmä voi halutessaan hankaloittaa ja hidastaa projektin valmistumista. Lisäksi projektiin osalliset sidosryhmät on tärkeätä tunnistaa, jotta johtamisen prosesseja voitaisiin suunnitella ja toteuttaa menestyksekkäästi koko rakennusprojektin ajan. (Olander 2007.)

Aapaoja ja Haapasalo (2013) esittävät tutkimuksessaan teoreettisten ja empiiristen löydöstensä perusteella, että rakennusteollisuuden projekteissa tulisi kiinnittää paljon enemmän huomiota sidosryhmien arviointiin, osallistamiseen ja johtamiseen koko projektin elinkaaren ajan. Heidän mukaansa systemaattisella johtamisella voitaisiin parantaa projektien arvontuottoa ja sidosryhmäanalysoinnin avulla ennakoida paremmin projektien mukanaan tuomat mahdollisuudet ja riskit. Integroimalla sidosryhmät samaan prosessiin selkeytyisivät samalla projektin tavoitteet ja sidosryhmien vaatimukset, jol-

loin niihin voitaisiin kiinnittää ajoissa huomiota. Monimuotoisten sidosryhmien johtaminen on kuitenkin vaikeaa, sillä huomiota on kiinnitettävä myös siihen, kuinka keskeisessä asemassa tietty sidosryhmä on projektin onnistumisen kannalta. Keskeisiä ja projektille erityisen tärkeitä sidosryhmiä on kuunneltava ja huomioitava huolellisesti. Tutkijoiden mukaan projektin keskeisimpien sidosryhmien tulisi muodostaa ydintiimi, jonka tehtävänä olisi projektin tehokas johtaminen ja kollektiivinen päätöksenteko.

Aiemmissa tutkimuksissa on myös onnistuttu tunnistamaan rakennusprojektin näkökulmasta sellaisia yhdistäviä tekijöitä, jotka hyvin hoidettuina mahdollistavat yrityksen menestymisen. Näitä tekijöitä kutsutaan tutkimuksissa nimellä kriittiset menestystekijät (Critical Success Factors) tai johtamistoimenpiteet (Management Activities). Johtamistoimenpiteet ovat keskeisessä asemassa, kun puhutaan sidosryhmäanalyysin suorittamisesta rakennusliikkeessä ja ne mahdollistavat sidosryhmien menestyksekkään johtamisen rakennusprojektin aikana. (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014.)

Kirjallisuus ja useat aiemmat tutkimukset osoittavat, että menestyäkseen alati kovenevassa kilpailussa yrityksen on siis panostettava sidosryhmäverkostonsa hallintaan sekä toimivaan ja laadukkaaseen viestintään, toisin sanoen sidosryhmien johtamiseen. Hyvin johdettu sidosryhmien kokonaisuus, joka yhteisymmärryksessä tähtää yhteiseen päämäärään, tuottaa varmasti paremman lopputuloksen kuin harhaileva ryhmä omaa etuaan tavoittelevia yksilöitä. Onnistuminen sidosryhmien tuloksellisessa johtamisessa vaatii periksi antamattomuutta, uteliaisuutta sekä lukemattomia tunteja työtä ja tutkimista.

Opinnäytetyö käsittelee sidosryhmäanalyysin merkitystä rakennusprojektin onnistumisessa ja sen tavoite on havainnoida sekä kuvata sidosryhmäanalysoinnin nykytilaa suomalaisissa pk-rakennusliikkeissä. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä sidosryhmäanalyysi on ja miten se tulee tehdä?
2. Mitä sidosryhmiä pk-rakennusliikkeellä on ja kuinka keskeisiksi nämä sidosryhmät koetaan rakennusurakan onnistumisen kannalta?
3. Mitä sidosryhmäanalysoinnin toimenpiteitä pk-rakennusliikkeissä suoritetaan?
4. Kuinka tavoitteellista ja resursoitua sidosryhmäanalysointi on pk-rakennusliikkeissä?

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Se pyrkii ennen kaikkea kuvaamaan ilmiön nykytilaa, tekemään siitä havaintoja ja tätä kautta löytämään ratkaisuja havaittuihin epäkohtiin. Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen avulla. Opinnäytetyön luvussa kaksi käsitellään sidosryhmiin ja sidosryhmäanalyysin suorittamiseen liittyvää teoriaa sekä esitellään aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Luvussa kolme käydään läpi opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen tulokset. Luvussa neljä kootaan yhteen tutkimuksen tulokset ja niiden perusteella tehdyt johtopäätökset sekä esitetään ajatuksia siitä, mihin aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa kannattaisi jatkossa keskittyä.

2 SIDOSRYHMÄANALYYSI

Opinnäytetyössä käsitellään sidosryhmien merkitystä, sidosryhmäanalysointia ja sidosryhmäjohtamista rakennusprojektissa. Edellä mainittuihin teemoihin keskitytään pienten ja keskisuurten rakennusliikkeiden näkökulmasta. Pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2018).

2.1 Sidosryhmät

Sidosryhmän käsitteen on luonut R.E. Freeman, joka määritteli tutkimuksessaan sidosryhmän henkilöksi tai ryhmäksi, joka voi vaikuttaa yrityksen päämääriin tai johon voidaan vaikuttaa yrityksen toiminnan kautta (Freeman 1984, 46). Toisen näkemyksen mukaan yrityksen sidosryhmiä ovat kaikki ne tahot, joiden kanssa yritys on vuorovaikutuksessa, jotka vaikuttavat sen toimintaan ja joihin sen toiminta vaikuttaa (Tieteen termipankki 2018). Sidosryhmä voidaan määritellä myös ryhmäksi, tahoksi tai henkilöksi, jonka toiminnalla on tai voi olla vaikutuksia yrityksen menestymiseen ja toimintaan. Toisaalta sidosryhmä on taho, jonka menestymiseen ja toimintaan yrityksen toiminnalla on tai voi olla vaikutuksia. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 120.) Sidosryhmiä kutsutaan kirjallisuudessa myös intressiryhmiksi (Isohookana 2007, 13).

Perinteisesti sidosryhmillä on tarkoitettu yrityksen henkilöstöä, asiakkaita, omistajia, alihankkijoita, rahoittajia ja viranomaisia. Kaikki edellä mainitut ovat ryhmiä, jotka ovat suhteellisen helppoja tunnistaa ja joiden toimintatavat ovat kohtuullisen hyvin tiedossa ja ennustettavissa. (Hokkanen ym. 2008, 119; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016; Koipijärvi & Kuvaja 2017, 124.) Vaikka on olemassa organisaatioita ja tahoja, jotka ovat olennaisia lähes kaikille yrityksille, jokainen yritys kuitenkin määrittelee itselleen tärkeät sidosryhmät omista lähtökohdistaan (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 124).

Omistajat, asiakkaat ja henkilöstö mielletään usein yrityksen avainsidosryhmiksi, koska niiden merkitys koetaan ratkaisevaksi yrityksen menestymisen kannalta ja koska ilman näiden sidosryhmien tukea yrityksen toiminta on liki mahdotonta (Juutinen 2016, 134; Juholin 2017, 142). Omistajien vaikutusvalta yrityksen toimintaan, ja tätä kautta menestymiseen, on luonnollisesti erittäin merkittävä. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja täyttäminen on edellytys yrityksen olemassaololle, sillä ilman asiakkaita yritystä ei ole.

Kun yritys pitää hyvää huolta henkilöstöstään ja tarjoaa heille vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuuksia, voi se vastavuoroisesti odottaa työntekijöiltään lojaaliutta, motivaatiota ja sitoutuneisuutta. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 125-126, 128.) Kaikki nämä ovat tekijöitä, joilla on voimakas vaikutus yrityksen menestymiseen.

Suuri osa tarjolla olevista tuotteista ja palveluista tuotetaan usean toimijan yhteistyönä ja hankintaketjut ovat usein globaaleja ja pitkiä. Tästä syystä yrityksen on tärkeää solmia toimivat suhteet myös alihankkijoihin ja tavarantoimittajiin. Lähimpänä loppukäyttäjää olevan yrityksen tulee välittää kriteerit ja periaatteet ensimmäisen tason toimijoille, jotka puolestaan vievät tätä tietoa eteenpäin ketjussa. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 131-132.)

Julkisen sektorin toimijat, kuten poliitikot ja viranomaiset, pystyvät vaikuttamaan yrityksen toimintaympäristöön lainsäädännön ja vaadittavien lupien kautta. Esimerkiksi kaavoitus on yksi merkittävä alue, joka rakennusosalalla vaikuttaa yrityksen toimintaan paikallisesti. Yrityksen kannattaa siis olla tietoinen sille tärkeistä sääntelyprosesseista ja asettaa tavoitteita vaikuttamistyölleen. (Juutinen 2016, 136; Koipijärvi & Kuvaja 2017, 130-131.) Rakennushankkeen osalta viranomaisten tehtävänä on asettaa vaatimuksia sekä rakennuksen terveellisyydelle että turvallisuudelle. Viranomaisen tehtäviin kuuluvat myös suunnittelun ja rakentamisen valvominen ja ohjaaminen. Tämä tapahtuu lakien, asetusten, eriasteisten kaavojen ja paikallisten määräysten sekä normien ja ohjeiden avulla. (Junnonen & Kankainen 2016, 15.)

Medialla on vähintään kahdenlainen rooli yrityksen sidosryhmänä. Toisaalta se vastaanottaa tietoa yritykseltä ja toisaalta se välittää tätä tietoa eteenpäin omille kohderyhmilleen. Tästä syystä yrityksen tulee tuntea sille tärkeiden tiedotusvälineiden keskeiset kohderyhmät sekä näiden tiedontarve. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 129.) Myös työntekijä- ja työnantajajärjestöillä on suuri vaikutusmahdollisuus yrityksen toimintaympäristöön. Tämä koskee ennen kaikkea palkkaneuvotteluja ja muita työelämän muutoksia, kuten joustoja ja paikallista sopimista. (Juutinen 2016, 135.)

Sidosryhmien hallussa on erilaisia resursseja, kuten rahaa, osaamista, valtaa, näkemyksiä tai muuta materiaalia, jotka ne voivat antaa yrityksen käyttöön. Vastavuoroisesti sidosryhmät odottavat yritykseltä vastiketta asettamalleen panokselle. (Hokkanen ym. 2008, 119.) Yrityksen ja sen sidosryhmien yhteistyö perustuu siis panos-tuotosajattelulle. Kukin sidosryhmä osallistuu yrityksen toimintaan omalla panoksellaan ja saa siitä vastineen. Esimerkiksi henkilöstö antaa palkkaa vastaan työpanoksensa,

asiakkaat saavat rahaa vastaan tuotteita tai palveluita, omistajat sijoittavat pääomaa ja saavat vastineeksi tuottoa ja yhteiskunta perii veroja ja tarjoaa vastineeksi erilaisia palveluita. (Isohookana 2007, 13; Juholin 2017, 143.) Sidosryhmän antama panos ei kuitenkaan ole välttämättä aina positiivinen ja rakentava, vaan se voi olla myös kriittinen tai jopa vihamielinen. Lisäksi sidosryhmien odotukset ja vaatimukset yritystä kohtaan voivat olla epärealistisia tai ylimitoitettuja, eikä niihin ole mahdollista vastata. (Juholin 2017, 143.)

Perinteisten sidosryhmien rinnalle yritykset ovat saaneet laajan joukon erilaisia ryhmiä, joita voidaan kutsua nimillä viharyhmät (hate-holders), luottojoukot (faith-holders), vale-ryhmät (fake-holders) ja mahdollisuuksien etsijät (stakeseekers). Sidosryhmän panos ei ole siis välttämättä aina positiivinen, vaan se voi olla myös kriittinen tai jopa vihamielinen. Tällaisia sidosryhmiä, joilla on tarkoituksellinen aie vahingoittaa yritystä tai saat-taa sen toiminta kyseenalaiseen valoon, voidaan kutsua viharyhmiksi (hate-holders). Luottojoukot (faith-holders) puolestaan toimivat vapaaehtoisesti yrityksen viestijöinä ja puolestapuhujina ja tästä syystä heidän tunnistamisensa on olennaista. Valeryhmien (fake-holders) identiteetit ja taustat eivät ole yrityksen tiedossa ja heillä tarkoitetaan ryhmiä ja henkilöitä, jotka kommunikoivat väärillä identiteeteillä tai ovat algoritmien luomia. Yrityksellä on ympärillään lisäksi niin sanottuja sidosten tai mahdollisuuksien etsijöitä (stakeseekers), joilla ei ole vielä minkäänlaista sidosta yritykseen, mutta he pohtivat mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen toimintaan, jos kokevat sen mielekkääksi. (Juholin 2017, 143-145.)

On hyvä muistaa, että rakennusprojekteissa yhdellä sidosryhmällä voi olla useita eri rooleja (Yang & Shen 2014). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi kunta voi toimia rakennusprojektissa niin valvovana viranomaisena, asiakkaana kuin loppu-käyttäjänä. Koska rakennusprojektit ovat usein yksilöllisiä ja kertaluonteisia, sidosryhmien kuvaamisessa kannattaa käyttää laajoja termejä (Yang & Shen 2014).

2.2 Sidosryhmien jaottelu

Sidosryhmiä voidaan jaotella monin eri tavoin. Sidosryhmät voidaan jakaa esimerkiksi ensisijaisiin, toissijaisiin ja marginaalisiin sidosryhmiin. Ensisijaisilla sidosryhmillä tarkoitetaan niitä ryhmiä, joita ilman yritys ei voi toimia. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi yrityksen henkilöstö tai asiakkaat. Toissijaiset sidosryhmät eivät ole yrityksen toiminnalle elintärkeitä, mutta ne kuitenkin vaikuttavat olennaisesti sen toimintaan. Nämä

sidosryhmät ovat yritykselle sekä mahdollisuus että resurssi ja tällaisiksi sidosryhmiksi voidaan mainita vaikkapa viranomaiset tai lähiyhteisö. Marginaalisille sidosryhmille on tunnusomaista, että niiden välitön merkitys voi olla vähäinen, mutta niiden olemassaolo on kuitenkin tiedostettava. Marginaalisella sidosryhmällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi mediaa. (Hokkanen ym. 2008, 119-120.)

Olander (2007) puolestaan jakaa tutkimuksessaan sidosryhmät rakennusprojektin vastustajiin ja kannattajiin, jotka käyttävät muiden projektiin osallisten sidosryhmien valtaa kasvattaakseen omaa vaikutusvaltaansa suhteessa rakennusprojektiin. Lisäksi sidosryhmät voidaan jakaa karkeasti sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisten sidosryhmien ehkä selvin tunnusmerkki on se, että niillä on virallinen jäsenyys projektiin. Tämä tarkoittaa yleensä sopimuksellista sidosta projektiin ja projektin jonkin resurssin hallintaa. Ulkoisilla sidosryhmillä tällaista sopimusta ei ole, joten ne ovat projektin epävirallisia jäseniä. Vaikka ulkoisilla sidosryhmillä ei ole suoraa valtaa projektin resursseihin, ne voivat siitä huolimatta onnistua vaikuttamaan projektiin. (Aaltonen & Kujala 2010.)

Sisäiset sidosryhmät ovat projektin näkökulmasta tärkeimmät ja tästä syystä niillä tulisi olla etuoikeus projektia kohtaan. Kuitenkaan mitään sidosryhmää ei saisi jättää huomioidatta, sillä ne voivat halutessaan aiheuttaa projektille myöhemmin suurta haittaa ja vaikeuksia. (Olander 2007; Aapaoja & Haapasalo 2013.) Rakennusprojektin näkökulmasta sisäiset sidosryhmät ovat aktiivisesti osallisina rakennusprojektin toteutukseen ja ulkoiset sidosryhmät ovat niitä, joihin rakennusprojekti vaikuttaa (Olander 2007). Lisäksi on osoitettu, että rakennusprojektin suunnitteluvaiheessa keskitytään enemmän ulkoisiin ja toteutusvaiheessa sisäisiin sidosryhmiin (Yang & Shen 2014).

2.3 Rakennusprojektin luonne

Työyhteisön jäsenet työskentelevät usein projektissa, johon kuuluu henkilöitä myös muista yrityksen sidosryhmistä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016). Projekti määritellään ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi, joka on rajattu ajallisesti, laajuudeltaan ja kustannuksiltaan. Ainutkertaisuutta kuvaa hyvin se, että täysin samanlaista kokonaisuutta ei ole koskaan ennen toteutettu. (Mäntyneva 2016, 11.)

Mäntyneva (2016, 11) on määritellyt projektille kuusi tunnusomaista piirrettä. Nämä piirteet ovat:

1. Projektille on asetettu selkeä päämäärä ja tavoitteet.

2. Projekti koostuu väliaikaisista aktiviteeteista, jotka on ajoitettu.
3. Projektin aktiviteetit edistävät projektin tavoitteita.
4. Projektijohtaja koordinoi projektin eri aktiviteetteja.
5. Projektin käytössä olevat resurssit ovat rajalliset.
6. Projektin lopputuloksen saavuttamiseen liittyy riski.

Rakentaminen on luonteeltaan projektitoimintaa ja sille on tyypillistä hanketasolla toiminnan kertaluonteisuus sekä osapuolten jatkuva vaihtuminen. Lisäksi rakennushankkeet suunnitellaan lähes aina eri paikkaan, jolloin aiempien kokemusten hyödyntäminen muodostuu hankalaksi. Rakennusprojektin osatekijöitä ovat kustannukset, aika ja resurssit, jotka muodostavat projektin toteuttamisen rajoitteet. Rakennushankkeessa projektin tavoitteet muodostuvat laatutaso- ja laajuustavoitteista. Tavoitteiden taustalla ovat puolestaan esimerkiksi kustannusvaatimukset tai yhteiskunnalliset vaikutukset. Rakennusprojekti jaetaan tavallisesti vaiheisiin johdon päätöksenteon ja projektin arvioinnin helpottamiseksi. Talonrakennusprojektin vaiheet ovat tarveselvitys, hankesuunnittelu, ehdotussuunnittelu, yleissuunnittelu, toteutussuunnittelu, rakentaminen ja käyttöönotto. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että rakennusprojektin ajallinen vaiheistus on osin keinotekoinen, sillä osa vaiheista suoritetaan käytännössä samanaikaisesti. (Junnonen & Kankainen 2016, 28-29.)

Rakennusprojektilla tarkoitetaan hanketta, jonka tarkoituksena on saada aikaan tiettyä toimintaa palveleva tila. Hanke alkaa, kun päätetään hankkia tila rakentamalla ja se päättyy, kun rakennettu tila otetaan käyttöön. Pääurakoitsija vastaa käytännön toteutuksesta ja hänen alaisuudessaan työskentelee usein lukuisa määrä alihankkijoita ja aliurakoitsijoita. (Rakennustieto Oy 1989.) Suomalaista rakennustoimintaa ohjaa rakentamista koskeva lainsäädäntö yhdessä normien, standardien, rakentamismääräysten ja ohjeistusten kanssa. Rakennusprojektiin osallistuvien sidosryhmien tulisi pystyä näkemään rakennusprojekti eri vaiheiden ja osien kokonaisuutena, joka lopulta tarjoaa hyötyjä kaikille sidosryhmille. (vrt. Saarenpää 2010.)

Rakennusprojektiin osallistuvilla sidosryhmillä on projektia kohtaan hyvinkin erilaisia tarpeita ja odotuksia, jotka voivat olla keskenään jopa ristiriidassa. Tästä syystä onkin epätodennäköistä, että rakennusliike pystyy vastaamaan kaikkiin projektia kohtaan esitettyihin vaateisiin. Rakennusprojekti kohtaa vaateita koko projektin elinkaaren ajan eli käytännössä suunnitteluvaiheesta aina valmiin rakennuksen luovuttamiseen saakka. Rakennusprojektissa projektijohtajan yksi suurimmista haasteista onkin juuri näiden esitettyjen odotusten ja vaateiden arviointi suhteessa rakennusprojektin päätavoittei-

siin. Lisäksi projektijohtajan tulisi pystyä järkevästi päättämään, minkä sidosryhmän odotukset huomioidaan, millä tavoin ja minkälaisen päätöksentekoprosessin kautta. Sidosryhmät vaikuttavat voimakkaasti projektinjohtamisprosessiin ja tästä syystä onkin tärkeää tunnistaa kaikki projektiin osalliset sidosryhmät, jotta johtamisprosessi voitaisiin suunnitella ja toteuttaa asianmukaisesti ja tehokkaasti. (Olander 2007.)

Rakentamisella on poikkeuksellisen tärkeä asema Suomen kansantaloudessa ja yhteiskunnassa. Syyksi voidaan mainita esimerkiksi se, että Suomen ilmasto asettaa rakentamiselle ja rakennuksille erityisvaatimuksia. Lisäksi rakentamistarpeeseen on vaikuttanut kansainvälisesti arvioituna nopea kaupungistuminen ja elinkeinorakenteen muutos. Kansantuotteen muodostajana rakentamisella on ollut Suomessa teollisuusmaiden keskiarvoa korkeampi panos. (Junnonen & Kankainen 2016, 7.) Vaikka rakennusala on voimakas vaikutus Suomen kansantalouteen, sen imago ei ole kuitenkaan itsessään hyvä kansalaisten keskuudessa. Julkisuudessa on jo pitkään esitetty väitteitä rakennustuotannon laatuongelmista ja suoritettut laatuselvitykset yhtyvät osaltaan tähän kritiikkiin. (Saarenpää 2010, 9.)

Tilannetta voidaan parantaa sillä, että rakennusliikkeet suorittavat sidosryhmäanalysointia suunnitelmallisesti ja siirtävät analysoinnin avulla kerätyn tiedon osaksi omaa osaamistaan ja seuraavia rakennushankkeita (vrt. Yang ym.; Yang & Shen 2014). Rakennusprojektien sidosryhmäanalyysiin ja sen pohjalta toteutetun projektijohtamisen teoreettisen viitekehyksen puuttumiseen tutkijat Yang ja Shen (2014) esittävät mahdolliseksi syyksi rakennusprojektien monimutkaisuuden ja sen, että rakennusprojektin läpivientiin tarvitaan lukematon määrä eri sidosryhmiä.

2.4 Aiemmat tutkimukset

Tutkijaryhmä Yang, Shen, Ho, Drew ja Shan pyrkivät vuonna 2009 julkaistussa tutkimuksessa tunnistamaan rakennusprojektin onnistuneeseen sidosryhmäjohtamiseen yhdistettyjä kriittisiä menestystekijöitä (Critical Success Factors), näiden tekijöiden keskinäisiä suhteita sekä niiden merkitystä rakennusprojektille. Kriittisillä menestystekijöillä tutkijat tarkoittavat niitä käytäntöjä ja toimenpiteitä, joita rakennusprojektin aikana tulisi toteuttaa, jotta tehokas sidosryhmäjohtaminen voitaisiin varmistaa. Tutkijat perehtyivät aiheesta aiemmin kirjoitettuun kirjallisuuteen, tutkimusjulkaisuihin sekä artikkeleihin ja näiden pohjalta he tunnistivat rakennusprojektin onnistuneeseen läpivientiin vaikuttavat 15 kriittistä menestystekijää. Tulokset vahvistettiin rakennusalan ammattilaisten haas-

tattelujen ja case –tapausten avulla. Todetut 15 kriittistä menestystekijää ryhmiteltiin tutkimuksessa faktorianalyysin avulla viiteen menestystekijöiden pääryhmään. (Yang ym. 2009.)

Tutkijaryhmän jäsenet Yang ja Shen jatkoivat tätä työtä vuonna 2014 julkaistussa tutkimuksessa tekemällä aiheeseen liittyviä lisähaastatteluja ja vahvistamalla niistä saadut tulokset viiden todellisen rakennusprojektin avulla. Tutkijat vaihtoivat kriittisten menestystekijöiden termin käsitteeseen johtamistoimenpiteet (Management Activities). Tutkijat tunnistivat 18 johtamistoimenpidettä ja jaottelivat ne kuuteen pääryhmään. (Yang & Shen 2014).

Tunnistetut 18 johtamistoimenpidettä ovat:

1. Sidosryhmien johtaminen yhteiskunnallisten (taloudellisten, laillisten, eettisten, kulttuuristen ja ympäristöön liittyvien) velvoitteiden mukaisesti
2. Projektin tavoitteiden selkeä määrittäminen
3. Sidosryhmien tunnistaminen
4. Keskeisten tietojen kerääminen sidosryhmistä (intressit, tarpeet, oikeudet, odotukset ja rajoitteet)
5. Sidosryhmien priorisointi
6. Sidosryhmien käyttäytymisen ja vaikutusten arvioiminen
7. Sidosryhmien keskeisyyden arvioiminen
8. Sidosryhmien välisten suhteiden analysointi (ristiriidat ja yhteenliittymät)
9. Vaihtoehtoisten toimintastrategioiden muodostaminen
10. Viestintätapojen ja osallistamisen määrittäminen
11. Toimintastrategioiden implementointi
12. Sidosryhmäjohtamisen vaikuttavuuden arvioiminen
13. Sidosryhmien tyytyväisyyden mittaaminen
14. Tasapainoisten sidosryhmäsuhteiden luominen ja ylläpitäminen
15. Sidosryhmädynamiikan muutosten ymmärtäminen
16. Asianmukainen ja säännöllinen viestintä sidosryhmiin
17. Viranomaistahojen tuen ja avun hankkiminen
18. Lähestymisprofiilien luominen

(Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014).

Molemmissa tutkimuksissa tulokset osoittavat sen, että listan ensimmäinen johtamistoimenpide: ”Sidosryhmien johtaminen yhteiskunnallisten (taloudellisten, laillisten, eet-

tisten, kulttuuristen ja ympäristöön liittyvien) velvoitteiden mukaisesti” koettiin kyselyyn vastanneiden ja haastateltujen rakennusalan ammattilaisten keskuudessa sidosryhmien menestyksekkään johtamisen kannalta vaikutuksiltaan kaikkein merkittävimmäksi ja tärkeimmäksi. Painottaakseen tätä merkitystä tutkijat puhuvat siitä tutkimuksessaan kaiken liiketoiminnan edellytyksenä (precondition), joka kuuluu vahvasti yrityksen toiminnan ytimeen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikessa yrityksen toiminnassa huomioidaan yhteiskunnalliset velvoitteet ja toimitaan niiden edellyttämällä tavalla. (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014.)

Tutkimusaineistolle tehdyn faktorianalyysin perusteella kyseinen johtamistoimenpide ei kuulunut samaan ryhmään minkään muun tunnistetun johtamistoimenpiteen kanssa. Jäljelle jääneistä 17 johtamistoimenpiteestä tutkijat muodostivat viisi johtamistoimintojen pääryhmää, jotka sijoittuvat kuvassa 1 liiketoiminnan edellytykset (precondition) – faktorin alapuolelle. Loput muodostetut viisi pääryhmää ja niiden sisältämät johtamistoimenpiteet ovat faktorianalyysin ja haastattelujen perusteella seuraavat:

1. Sidosryhmien identifiointi
 - Projektin tavoitteiden selkeä määrittäminen.
 - Sidosryhmien tunnistaminen.
 - Sidosryhmiä koskevien keskeisten tietojen kerääminen.
2. Sidosryhmien analysointi
 - Sidosryhmien priorisoiminen.
 - Sidosryhmien käyttäytymisen ja vaikutusten arvioiminen.
 - Sidosryhmien keskeisyyden arvioiminen.
 - Sidosryhmien välisten suhteiden analysoiminen.
3. Päätöksenteko
 - Vaihtoehtoisten toimintastrategioiden muodostaminen.
 - Viestintätapojen ja osallistamisen määrittäminen.
4. Toimeenpano ja arviointi
 - Toimintastrategioiden implementoiminen.
 - Sidosryhmäjohtamisen vaikuttavuuden arvioiminen.
 - Sidosryhmien tyytyväisyyden mittaaminen.
5. Tukitoiminnot (continuous support)
 - Tasapainoisten sidosryhmäsuhteiden luominen ja ylläpitäminen.
 - Sidosryhmädynamiikan muutosten ymmärtäminen.
 - Asianmukaisen ja säännöllisen sidosryhmäviestinnän toteuttaminen.

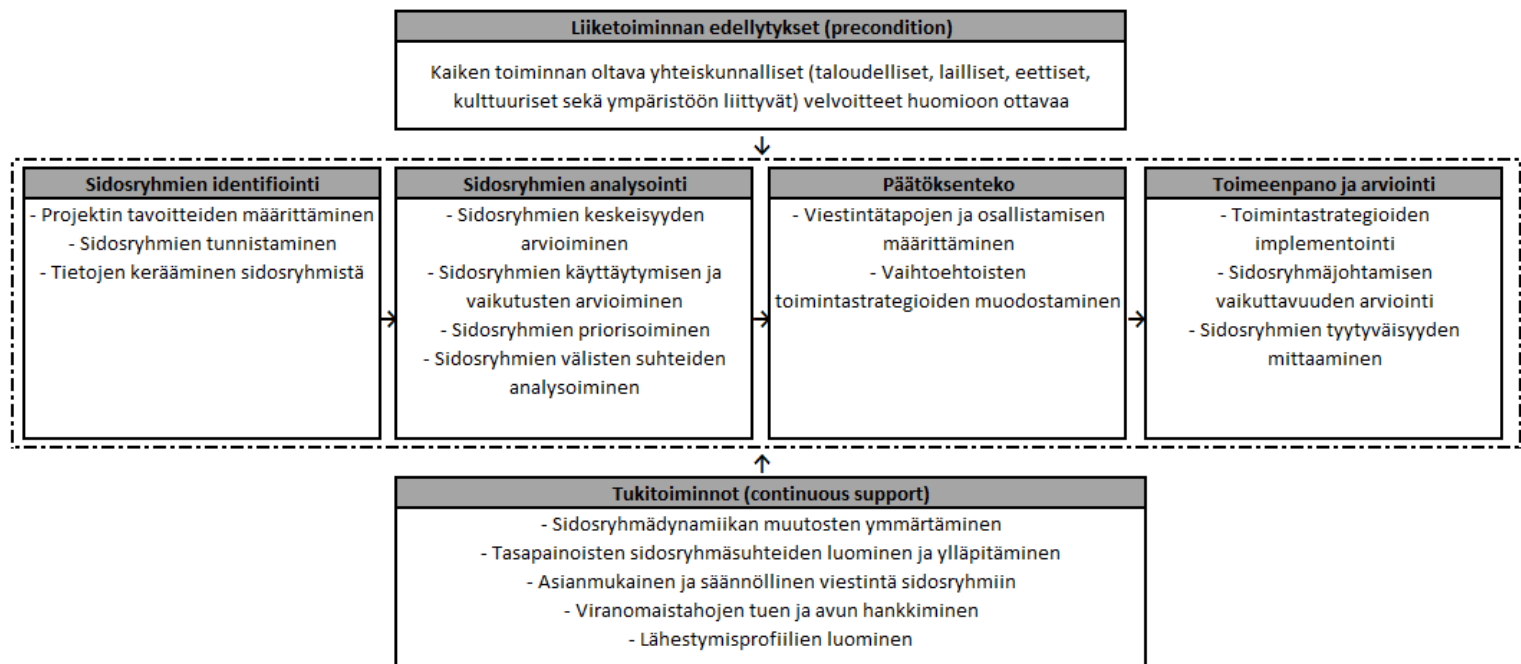
- Viranomaistahojen tuen ja avun hankkiminen.
- Yrityksen sidosryhmäjohtamiseen liittyvien lähestymisprofiilien (approach profile) luominen.

(Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014).

Yhteiskunnallisten velvoitteiden kokonaisuus on tutkimuksien mukaan siis tärkein johtamistoimenpide rakennusprojektin onnistumisessa. Ylipäättään kaiken yrityksen toiminnan tulisi toteutua yhteiskunnalliset velvoitteet huomioon ottaen eli sen tulisi näin ollen olla kaiken toiminnan perusta. Tästä syystä tutkijat ovat sijoittaneet sen omassa kuviossaan kaikkien muiden ryhmien yläpuolelle ja nimenneet sen liiketoiminnan edellytykset (precondition) –kokonaisuudeksi. Tämä faktori muodostaa viiden muun yllä esitellyn pääryhmän kanssa viitekehäyksen onnistuneelle sidosryhmien johtamiselle rakennusprojektissa. (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014.)

Sidosryhmäjohtamisprosessin tulee edetä niin, että ensin tunnistetaan ja kerätään tarvittavat tiedot sidosryhmistä ja vasta sen jälkeen suoritetaan sidosryhmäanalyysi näiden tietojen valossa. Vasta täsmällisen sidosryhmäanalyysin jälkeen voidaan tehdä projektiin liittyviä päätöksiä. Tämän jälkeen päätökset tulisi tietenkin implementoida ja suoritettujen johtamistoimenpiteiden lopputulokset arvioida. (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014.)

Tukitoimintojen (continuous support) johtamistoimenpiteitä tulee tehdä läpi koko sidosryhmäjohtamisprosessin, kaikissa rakennusprojektin eri vaiheissa. Tämä siksi, että projektijohtajan tulee jatkuvasti monitoroida muutoksia sekä sidosryhmien keskeisyydessä että sidosryhmien välisissä suhteissa, ylläpitää hyviä suhteita sidosryhmiin ja viestiä sidosryhmien edustajien kanssa asianmukaisesti sekä säännöllisesti, jotta sidosryhmäjohtamisprosessi voisi toimia rakennusprojektin kannalta menestyksekkäästi. (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014). Kuvassa 1 on esitetty sidosryhmäjohtamisprosessin eteneminen tutkimusten (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014) tuloksia mukailen.



Kuva 1. Sidosryhmäjohtamisprosessi (mukaillen Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014).

Projektijohtajan tulee olla selvillä yhteiskunnallisten velvoitteiden kokonaisuudesta ja ottaa ne huomioon kaikessa toiminnassa. Yhteiskunnallisten velvollisuuksien toteutuminen tulee siis nähdä yritystoiminnan ensisijaiseksi tavoitteeksi ja sitä ohjaavaksi puunaiseksi langaksi. Tämän jälkeen projektijohtajan tulee toteuttaa sidosryhmien identifiointin, sidosryhmien analysoinnin, päätöksenteon sekä toimeenpanon ja arvioinnin pääryhmiin liittyvät johtamistoimenpiteet. Keskittyminen tulisi kohdistaa ennen kaikkea sidosryhmien identifiointin pääryhmän toimenpiteisiin, sillä vain näiden pohjalta on mahdollista suorittaa loput johtamistoimenpiteet. Päätöksenteon sekä toimeenpanon ja arvioinnin pääryhmien johtamistoimenpiteiden päätavoite on puolestaan saada rakennusprojekti etenemään. Tukitoiminnot-pääryhmään kuuluvilla johtamistoimenpiteillä nimensä mukaisesti tuetaan kaikkia muita edellä lueteltuja toimintoja. Näitä tukitoimintoja tulee tehdä jatkuvasti, heti rakennusprojektin alusta lähtien. (Yang & Shen 2014.)

Yang ja Shen (2014) määrittelevät projektinjohtamisen prosessiksi, joka yhdistää ongelmanratkaisumenetelmät, projektin riskien minimoinnin sekä projektin fasilitoinnin niin, että projekti saadaan etenemään ajallaan ja kustannustehokkaasti kohti päämääräänsä. Kaikki johtamistoimenpiteet muodostavat yhdessä kehämäisästi etenevän jat-

kumon, jossa toimenpiteitä suoritetaan iteroiden koko rakennusprojektin ajan. Koska jokainen rakennusprojekti on kuitenkin oma ainutkertainen kokonaisuutensa, voidaan jotkin tunnistetuista johtamistoimenpiteistä jättää suorittamatta ilman, että lopputulos kärsii. Tähän päätökseen vaikuttavat muun muassa projektin luonne, vaihe ja käytettävissä olevat resurssit. (Yang & Shen 2014.)

2.5 Sidosryhmäanalyysin vaiheet

Opinnäytetyö lähestyy sidosryhmäanalyysiä ja sidosryhmäjohtamista pk-yrityksen näkökulmasta, jolla on usein pulaa resursseista. Luvussa 2.4 esitellyt tutkimustulokset (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014) on kuitenkin todennettu todella suuren luokan rakennusprojektien avulla, joiden budjetti on saattanut yltää jopa miljardiin Australian dollariin. Tästä syystä opinnäytetyössä pyritään selkeyttämään ja yksinkertaistamaan luvussa 2.4 esitettyä sidosryhmäanalysointia ja sidosryhmäjohtamisprosessia niin, että se olisi helpommin implementoitavissa suomalaisten pk-rakennusliikkeiden käyttöön.

2.5.1 Sidosryhmien identifiointi

Sidosryhmien identifiointi muodostuu projektin tavoitteiden selkeästä määrittämisestä, sidosryhmien tunnistamisesta ja keskeisten tietojen keräämisestä. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on muodostaa pohja, jonka perusteella loput sidosryhmäanalysoinnin toimenpiteet on mahdollista tehdä.

Projektin tavoitteiden määrittäminen

Projektille tulee määrittää selkeät tavoitteet ennen sen alkamista, jotta sidosryhmäanalyysi voidaan tehdä ja projektiin liittyviä sidosryhmiä johtaa. Mitä selkeämmin projektin tavoitteet saadaan avattua ja viestitettyä yrityksen eri sidosryhmille ja mitä paremmin projektisuunnittelu toteutetaan, sitä todennäköisemmin projekti onnistuu. Mikäli tavoitteet ovat liian väljät, hankaloittaa se projektin edetessä muun muassa projektin toteutusta ja ennen kaikkea arviointia. Tästä syystä tavoitteiden määrittämiseen ja selkeyttämiseen kannattaa varata riittävästi aikaa. (Mäntyneva 2016, 41-42, 44).

Helppo tapa selvittää projektin tarpeet, ja tätä kautta tavoitteet, on haastatella projektiin kuuluvia sidosryhmiä. Haastatteluissa voidaan hyödyntää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

1. Mikä on projektin taustalla oleva tarve?
 2. Mitä projekti sisältää ja ei sisällä?
 3. Milloin projekti pitää saada valmiiksi ja miltä lopputuotoksen tulee näyttää?
 4. Mitä projektin tavoitteista ja laajuudesta on sovittu ja miten se on dokumentoitu?
 5. Onko tavoitteista laadittu dokumentaatio helposti tulkittava?
 6. Huomioidaanko projektin tavoitteiden ja laajuuden määrittelyssä niitä tehtäviä, jotka eivät kuulu projektiin?
- (Mäntyneva 2016, 45-46).

Projektisuunnitelma on keskeinen dokumentti, joka tukee projektin onnistumista. Hyvä projektisuunnitelma viestii selkeästi projektin tavoitteet ja tarkoituksen kaikille sidosryhmille. Toisin sanoen projektisuunnitelma vastaa kysymyksiin:

1. Mitä projektin aikana tehdään?
2. Missä projekti toteutetaan?
3. Milloin projektia tehdään ja miten se ajoittuu?
4. Kuka vastaa ja tekee mitään projektitehtäviä?
5. Miten projektiin liittyvät tehtävät toteutetaan?

Näin ollen projektisuunnitelma sisältää esimerkiksi projektin tavoitteet, tuotokset, resurssit, laatuksiteerit, aikataulun sekä siihen liittyvät etapit, projektiorganisaation, budjetin, riskienhallinnan ja aikataulun. Sidosryhmät kannattaa osallistaa jo tavoitteenasettelussa, jotta he voivat antaa osaltaan oman panoksensa projektin tuotoksiin. (Mäntyneva 2016, 48-51, 127).

Ennen jokaista projektinjohtamiseen liittyvää toimenpidettä tulee projektijohtajalla olla selkeä kuva niistä tehtävistä ja tavoitteista, joita kyseiseen vaiheeseen kuuluu, mukaan lukien kustannukset, aikataulu ja budjetti. Kun rakennusprojekti on edennyt puoliväliin, on syytä tarkastella, onko aiemmat tavoitteet onnistuttu saavuttamaan. Tämän väliarvioinnin perusteella saadaan käsitys siitä, jos aiemmin asetettuja tavoitteita tulee muuttaa. (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014.)

Sidosryhmien tunnistaminen

Ensimmäinen varsinaiseen sidosryhmäanalyysiin liittyvä toimenpide on sidosryhmien tunnistaminen. Projektin sidosryhmiin kuuluvat siis kaikki ne tahot, jotka voivat vaikuttaa projektiin ja joiden toimintaan projekti vaikuttaa (Mäntyneva 2016, 124). Pelkkä ryhmien tunnistaminen ei kuitenkaan riitä. On myös tiedettävä, millaisiin alaryhmiin sidosryhmät jakautuvat ja keitä näihin ryhmiin kuuluu. (Juholin 2013, 114; Koipijärvi & Kuvaja 2017.) Sidosryhmien tunnistaminen ja jaottelu voidaan suorittaa esimerkiksi sisäinen-ulkoinen määritelmien avulla tai sidosryhmien suorittamien toimintojen perusteella. Tunnistamisen tulisi kuitenkin perustua projektin sidosryhmäjohtamiselle asetettuihin tavoitteisiin. (Yang & Shen 2014.)

Tunnistamisvaiheen avulla saadaan käsitys niistä ihmisistä ja ryhmistä, joihin yrityksen tulisi pyrkiä vaikuttamaan. Useimmissa projekteissa nämä ovat niitä ryhmiä, joihin yrityksen toiminnalla on jonkinlainen suora vaikutus tai joiden tulisi muuttaa omaa toimintaansa projektista johtuen. Tunnistamisen tulee kuitenkin kattaa myös sellaiset ryhmät, jotka voivat vaikuttaa edellä mainittuihin suoran vaikuttamismahdollisuuden omaaviin ryhmiin. (Korhonen & Rajala 2011, 115-116.) Sidosryhmiä tulee siis etsiä koko arvoketjun matkalta. Sen ei tule tyytyä tutkimaan vain oman välittömän toiminnan seurauksia, sillä tällöin osa sidosryhmistä jää tunnistamatta. (Juutinen 2016, 126.)

RT-kortti 10-10387 tunnistaa rakennusprojektille ainoastaan viisi sidosryhmää: rakennuttajan, käyttäjän, rakentajan, suunnittelijan ja viranomaiset (Rakennustieto Oy 1989). Aapaojan ja Haapasalon (2013) tutkimuksen asiantuntijahaastatteluissa kuitenkin ilmenee, että RT-kortin esittämää suppeaa sidosryhmäluokittelua tulisi laajentaa ennen kaikkea vaihtelevia ja monimutkaisia rakennusprojekteja silmällä pitäen. Yangin ja Shenin (2014) tutkimuksessa haastateltavat puolestaan tunnistivat laajemman joukon sidosryhmiä. Tutkimukseen haastatellut nimesivät sidosryhmiksi muun muassa asiakkaat, urakoitsijat, konsultit, tavarantoimittajat, loppukäyttäjät, hallituksen, rahoittajat, sponsorit, yhteisöt, viranomaiset, suuren yleisön (general public), kilpailijat, palveluiden tuottajat, eturyhmät ja median. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kaikki edellä mainitut ryhmät ovat rakennusprojektin sidosryhmiä ja tästä syystä heidän intressinsä, tarpeensa, rajoitteensa ja sitoutumisensa tulisi selvittää. Suurimmat erimielisyydet haastateltavien keskuudessa liittyivät siihen, nähdäänkö kilpailijat ja media rakennusliikkeen sidosryhmiksi. (Yang & Shen 2014.)

Sidosryhmien kategorisoinnin tavoitteena on auttaa projektinjohtajaa tunnistamaan sidosryhmät mahdollisimman kattavasti (Yang & Shen 2014). Jokaisesta muodostetusta alaryhmästä löytyy kuitenkin yrityksen kannalta tärkeitä ja vähemmän tärkeitä henkilöitä, ryhmiä ja organisaatioita. Tästä syystä sidosryhmien nimeäminen ja jaottelu ennen priorisoimista ja muita sidosryhmäanalyysin vaiheita on erityisen tärkeää. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 134.)

Keskeisten tietojen kerääminen

Sidosryhmäanalyysin seuraava vaihe on keskeisten tietojen kerääminen tunnistetuista sidosryhmistä. Pelkkien yhteystietojen lisäksi sidosryhmistä tulee kerätä tietoa myös heidän intresseistään, oikeuksistaan, tarpeistaan ja rajoitteistaan rakennusprojektiin liittyen. Rakennusprojekti yhdistää lukemattoman määrän monimutkaisia toimintoja. Eri sidosryhmillä on eritasoisia ja erityyppisiä sijoituksia ja odotuksia projektiin liittyen. (Yang & Shen 2014.) Eri sidosryhmien intressit ja motiivit projektia kohtaan liittyvät kuitenkin lähtökohtaisesti siihen, mitä lisäarvoa projekti heille tuottaa (Mäntyneva 2016, 124-125).

Projektijohtajan tulee pyrkiä tunnistamaan ja eriyttämään sidosryhmien odotukset ja projektiin liittyvät motiivit toisistaan, sillä yksittäisen sidosryhmän motiivit vaikuttavat oleellisesti heidän projektiin liittyvään toimintaansa. Eri sidosryhmien keskenään kilpailevat tarpeet on myös syytä tunnistaa ja sisäistää, sillä ne ovat mitä todennäköisimmin ristiriidassa keskenään. Kun tarpeet ja odotukset on sisäistetty, on mahdollista löytää ne tahot, joilta saa tukea projektin edistämiseksi. (Mäntyneva 2016, 127.) Sidosryhmät eivät kuitenkaan halua tuntea olevansa pelkästään antavana osapuolena projektissa, vaan heillä on omat intressinsä. Kun sidosryhmien tarpeet ja niiden väliset erot tunnistetaan, sidosryhmien sitouttamisessa saadaan todennäköisimmin tuloksia. (Mäntyneva 2016, 129.)

Muita tyypillisiä sidosryhmistä kerättäviä tietoja voivat olla esimerkiksi:

1. Sidosryhmien tiedot yrityksestä.
2. Sidosryhmien mielipiteet ja asenteet yrityksen toiminnasta.
3. Sidosryhmien sitoutuminen ja lojaalisuus.
4. Sidosryhmien odotukset siitä, miten yrityksen tulisi toimia ja kehittää toimintaansa.

5. Sidosryhmien toivomukset vuorovaikutuksesta ja viestinnän käytännöistä.
(Juholin 2013, 115, 250, 252.)

2.5.2 Sidosryhmien analysointi

Sidosryhmien analysointi koostuu sidosryhmien keskeisyyden arvioimisesta, sidosryhmädynamiikan ymmärtämisestä, sidosryhmien priorisoimisesta, sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksien kartoittamisesta, sidosryhmien osallistamisesta sekä sidosryhmien välisten suhteiden ja käyttäytymisen ymmärtämisestä. Nämä analysointitoimenpiteet pohjautuvat sidosryhmistä aiemmin kerättyyn tietoon, jota käsiteltiin luvussa 2.5.1.

Sidosryhmien keskeisyys ja sidosryhmädynamiikka

Sidosryhmän keskeisyyttä (salience) projektissa voidaan tarkastella kolmen ominaisuuden: vallan (power), legitimitetin eli oikeutuksen (legitimacy) ja kiireellisyyden (urgency) avulla. Sidosryhmä on projektille sitä keskeisempi, mitä enemmän sillä on edellä mainittuja ominaisuuksia. (Mitchell ym. 1997).

Vallalla tarkoitetaan sitä voimaa, jolla tietty sidosryhmä saa resursseja käyttöönsä. Valta voi esiintyä monessa muodossa. Se voi olla esimerkiksi pakottavaa, liittyä resurssien hallintaan tai perustua arvovaltaisiin ominaisuuksiin. Legitimiteetti eli oikeutus tulee ymmärtää käsityksenä ja oletuksena, jonka mukaan yrityksen toiminnan tulee olla laillista, haluttua ja tarkoituksenmukaista verrattuna yhteiskunnallisiin ja sosiaalisiin normeihin, arvoihin ja uskomuksiin. Kiireellisyydellä tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä astetta, joka ilmaisee, kuinka nopeasti projektin tulee vastata sille esitettyyn vaatimukseen. Kiireellisyydellä on lisäksi kaksi ulottuvuutta: kriittisyys ja aikariippuvaisuus. Kriittisyys on vaatimuksen tärkeys sidosryhmälle ja aikariippuvuus vaatimuksen ajallinen kiireellisyys. (Mitchell ym. 1997.)

Kaksi ensimmäistä muuttujaa, valta ja oikeutus, antavat helposti sen kuvan, että sidosryhmäsuhteet olisivat muuttumattomia ja staattisia. Kolmas muuttuja, kiireellisyys, kuitenkin muuttaa sidosryhmäkentän dynaamiseksi. (Mitchell ym. 1997.) Tästä syystä rakennusprojektin aikana tuleekin kiinnittää erityistä huomiota myös sidosryhmien aseman mahdolliseen muutokseen eli sidosryhmädynamiikkaan (Olander 2007; Yang ym. 2009; Aapaoja & Haapasalo 2013; Yang & Shen 2014).

Alkuperäisen tutkimuksen mukaan valta olisi näistä kolmesta ominaisuudesta selkeästi voimakkain ja määräävin. (Mitchell ym. 1997.) Myöhemmin tehdyt tutkimukset (Olander 2007; Aapaoja & Haapasalo 2013) kuitenkin osoittavat, että edellä mainitut kolme muuttujaa ovat keskenään lähes yhtä tärkeitä, vallan ollessa vain hieman kiireellisyyttä ja legitimizeettiä tärkeämpää. Vaikka sidosryhmällä on valtaa, se ei yksin riitä nostamaan sidosryhmää projektin näkökulmasta keskeiseen asemaan, sillä sidosryhmän keskeisyys määräytyy sen mukaan, montaako eri ominaisuutta tietyllä sidosryhmällä on. Sidosryhmiä, joilla on kaikkia kolmea ominaisuutta, voidaan pitää projektin kannalta keskeisimpinä ja jossain tapauksissa myös vaarallisimpina. (Mitchell ym. 1997.) Näin ollen tällaisten sidosryhmien tulisi olla projektinjohdon silmissä tärkeimpiä (Myllykangas 2009, 168).

Vaihtelu on sidosryhmien keskeisyydelle ominaista ja sidosryhmät voivat pyrkiä lisäämään keskeisyyttään, jos he kokevat projektille esittämiensä vaatimusten olevan tärkeitä. Luonnollisesti sidosryhmän keskeisyydellä on suora vaikutus siihen, mitä vaatimuksia toteutetaan. Mitä keskeisempi sidosryhmä, sen todennäköisemmin esitetyt vaatimukset tulevat toteutetuiksi. Kun sidosryhmällä on kaikkia kolmea ominaisuutta, täytyy esitetyt vaatimukset huomioida tarkemmin kuin sellaisen sidosryhmän, jolla on vain yksi tai kaksi ominaisuutta. (Mitchell ym. 1997.) Koska rakennusprojektit joutuvat kohtaamaan paljon erilaisia vaatimuksia ja toivomuksia, on siis tärkeää pystyä tunnistamaan sidosryhmän keskeisyys ja kyky pystyä vaikuttamaan tehtäviin päätöksiin. Kuitenkin myös vähemmän keskeisten sidosryhmien vaatimukset on tunnistettava ja niihin on reagoitava riittävissä määrin, sillä nämä vähemmän keskeiset sidosryhmät voivat pyrkiä vaikuttamaan rakennusprojektiin jonkin toisen, keskeisemmän ja kriittisemmän, sidosryhmän avulla. (Olander 2007).

Puhtaasti rakennusprojektin näkökulmasta katsottuna ne sidosryhmät, joilla on valtaa, ovat sidosryhmäjohtamisprosessin kannalta keskeisimpiä ja projektijohtajalla on pakottava velvollisuus huomioida heidän vaatimuksensa. Toisaalta ne sidosryhmät, joilla on legitimizeettiä, ovat projektin riskinkantajina muita merkityksellisimpiä. On nimittäin moraalisesti tärkeää, että nimenomaan legitimizeettiä omaavien sidosryhmien tarpeet tulevat kokonaan täytettyä. Jos näin ei tapahdu, voi kyseinen sidosryhmä yksin tai yhdessä muiden kanssa muodostaa liittouman, joka pyrkii estämään esitetyn vaatimuksen toteutumisen. Tällaisessa tapauksessa projektinjohtaja menettää valtansa projektinjohtamisprosessissa. Projektinjohtajalla on velvollisuus huomioida kiireellisten sidosryhmien vaatimukset. Riippuen siis siitä, mitä ominaisuutta kyseisellä sidosryhmällä on, on pro-

jektinjohtajalla joko moraalinen, pakottava tai ajallinen velvollisuus huomioida sidosryhmän projektia kohtaan esittämä vaatimus. Edellä mainitut velvollisuudet tulee siis yhdistää niihin sidosryhmiin, joilla on kahta tai kolmea ominaisuutta. Jos sidosryhmällä on kaikki ominaisuudet, on projektinjohtajalla kaikki edellä mainitut velvollisuudet huomioida esitetyt vaatimukset. (Olander 2007).

Rakennusprojektissa toiset sidosryhmät ovat toisia tärkeämpiä ja keskeisempiä. Sidosryhmät voivat myös menettää tai saavuttaa näitä kolmea ominaisuutta projektin eri strategisissa vaiheissa (Myllykangas 2009, 6). Koska sidosryhmien keskeisyys voi muuttua rakennusprojektin aikana, sidosryhmien tunnistaminen ja johtaminen saattaa muodostua hankalaksi. Rakennusprojektin näkökulmasta edellä mainittujen kolmen ominaisuuden välisen tasapainon ylläpitäminen on kuitenkin äärimmäisen tärkeää, jotta projektissa onnistuminen olisi mahdollista. (Olander 2007; Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014.)

Sidosryhmien vaikuttamismahdollisuudet ja priorisointi

Sidosryhmäjohtamisen lähtökohtana tulee pitää sitä, että kaikki sidosryhmät eivät ole keskenään yhtä tärkeitä. Projektin menestyksessä läpivienti edellyttää nimenomaan tiettyjen sidosryhmien tukea. Toisaalta, jotkut sidosryhmät eivät edes halutessaan pysty vaikuttamaan esimerkiksi projektin resursointiin. (Mäntyneva 2016, 126.) Käytännössä sidosryhmien keskinäistä priorisointia voidaan suorittaa monella eri tavalla.

Tutkijat Aapaoja ja Haapasalo (2013) käyttivät omassa tutkimuksessaan sidosryhmien priorisointiin parivertailua. Parivertailu suoritettiin sekä tunnistetuille sidosryhmille että jokaiselle keskeisyyden määrittävälle ominaisuudelle, eli vallalle, legitimitetille ja kiireellisyydelle. Keskeisyyden parivertailussa kaikki kolme ominaisuutta olivat lähes yhtä tärkeitä, vallan ollessa kuitenkin hieman muita tärkeämpi. Samaan lopputulokseen oli tullut myös Olander (2007) omassa tutkimuksessaan. Tämän jälkeen sidosryhmät asetettiin tärkeysjärjestykseen parivertailun avulla (vrt. Aapaoja & Haapasalo 2013). Sidosryhmät voidaan priorisoida myös pelkästään sen perusteella, mitä keskeisyyteen liitettyjä ominaisuuksia kyseisellä sidosryhmällä on (Mitchell ym. 1997).

Toinen tapa, jolla sidosryhmien keskinäinen tärkeysjärjestys voidaan selvittää, on käyttää matriisimallia. Matriisimallissa arvioidaan sidosryhmien yritystä kohtaan ilmaisemaa kiinnostuksen tasoa sekä niiden mahdollisuutta vaikuttaa yritykseen. Sijoittamalla tunnistetut sidosryhmät kuvan 2 matriisiin sen mukaan, kuinka kiinnostuneita sidosryhmät

ovat yrityksestä ja millaiset vaikutusmahdollisuudet niillä on, saadaan selville sidosryhmien keskinäinen tärkeysjärjestys. (Juutinen 2016, 128.)

Ne sidosryhmät, jotka sijoittuvat kuvan 2 matriisiin oikeaan ylälaitaan ovat yrityksen avainsidosryhmiä, sillä niillä on sekä suuri kiinnostus yritystä kohtaan että suuri mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan. Näiden sidosryhmien vaatimuksiin ja odotuksiin vastaaminen on usein ratkaisevassa asemassa yrityksen menestymisen kannalta. Yritykselle tärkeitä ovat myös seuraavaan vyöhykkeeseen sijoittuvat sidosryhmät eli ne, joilla on 1. keskitasoinen vaikutus ja suuri kiinnostus, 2. keskitasoinen vaikutus ja keskitasoinen kiinnostus sekä 3. suuri vaikutus ja keskitasoinen kiinnostus. Huomio kannattaa kiinnittää edellisten lisäksi vielä niihin sidosryhmiin, jotka eivät välttämättä vielä tällä hetkellä ole aktiivisia, mutta joilla on kuitenkin suuri mahdollisuus vaikuttamiseen. Hyvin toimiva yritys nimittäin ennakoii tulevia tapahtumia ja valmistautuu kohtaamaan mahdolliset edessä olevat uudet haasteet. (Juutinen 2016, 129.)

Kuvan 2 matriisimallin avulla voidaan siis analysoida tunnistettujen sidosryhmien aktiivisuuden astetta ja mahdollisuuksia vaikuttamiseen. Tällainen systemaattinen lähestymistapa tarjoaa sidosryhmien keskinäisen priorisoinnin lisäksi mahdollisuuden ymmärtää niitä eroja, joita sidosryhmien välillä on. Matriisimalli auttaa myös valitsemaan sopivan vuorovaikutustavan kyseiselle sidosryhmälle. (Juutinen 2016, 129.)

Sidosryhmien kiinnostuksen taso				
Sidosryhmien kiinnostuksen taso	Suuri	Matala vaikutus, suuri kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, suuri kiinnostus	Suuri vaikutus, suuri kiinnostus
	Keskitasoinen	Matala vaikutus, keskitasoinen kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, keskitasoinen kiinnostus	Suuri vaikutus, keskitasoinen kiinnostus
	Vähäinen	Matala vaikutus, vähäinen kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, vähäinen kiinnostus	Suuri vaikutus, vähäinen kiinnostus
		Matala	Keskitasoinen	Suuri
Sidosryhmien nykyinen ja potentiaalinen vaikutusmahdollisuus				

Kuva 2. Sidosryhmien analysointi (Juutinen 2016, 129).

Sidosryhmien väliset suhteet, käyttäytyminen ja osallistaminen

Sidosryhmäsuhteet ovat keskeisiä liiketoiminnan arvontuottamisen näkökulmasta, sillä ne tuovat resurssit projektille. Tästä syystä sidosryhmien välisten suhteiden ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Myllykankaan (2009) tutkimus osoitti, että liiketoiminnan arvontuottaminen tulee ymmärtää nimenomaan monenvälisten sidosryhmäsuhteiden kokonaisuutena, eikä kiinnittää ainoastaan huomiota kahdenvälisiin suhteisiin. Myllykankaan tutkimus tukee myös näkemystä, jonka mukaan strateginen kumppanuus syntyy ja arvontuottoa voidaan kasvattaa, jos eri sidosryhmien tavoitteet ja intressit ovat harmoniassa keskenään. (Myllykangas 2009, 6, 169-171.)

Rakennushankkeen onnistuminen edellyttää siis hyvää yhteistyötä kaikkien hankkeeseen osallistuvien välillä. Toimivan yhteistyön taustalla on se, että kaikki osapuolet sitoutuvat noudattamaan niin kutsuttua hyvää rakennuttamis- ja urakointitapaa. Ongelmien ilmaantuessa osapuolten tulee pyrkiä etsimään yhdessä toimivia ja hyviä ratkaisuja onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Yhteistyön onnistuminen edellyttää myös sitä, että sidosryhmien keskinäinen kanssakäynti on asiallista, ammatillista ja avointa. Lisäksi jokaisen osapuolen on vastattava omien velvollisuuksiensa täyttämisestä ja pidettävä omista oikeuksistaan kiinni asiallisesti. (Junnonen & Kankainen 2016, 104-105.)

Sidosryhmät muodostavat keskenään verkostoja ja synnyttävät tätä kautta kasvavaa vaikuttamisen potentiaalia. Samalla he kuitenkin merkitsevät uhkia ja riskejä liittoutessaan yritystä vastaan. (Juholin 2013, 248, 250, 252.) On hyvä pitää mielessä, että sidosryhmät, joilla on samansuuntaisia intressejä rakennusprojektia kohtaan, muodostavat helpommin yhteenliittymiä eli koalitioita. Tästä syystä projektijohtajan tulee kohdella keskenään samankaltaisia odotuksia omaavia sidosryhmiä keskenään yhtenevällä tavalla. (Yang & Shen 2014.) Liittouman muodostaminen voi olla merkityksellistä myös projektijohtajan kannalta. Erityisesti monimutkaisissa projekteissa, kuten rakennusprojekteissa, projektijohtajan voi olla tarpeen liittoutua yksittäisen sidosryhmän edustajan kanssa, jotta projekti saadaan vietyä eteenpäin. Kun tällainen kriittinen kohta on saatu eteenpäin, liittouman ei tarvitse enää toimia niin intensiivisesti. (Mäntyneva 2016, 127-128.)

Myös sidosryhmän keskeisyys –käsitteen avulla voidaan hahmottaa sidosryhmien välisiä suhteita. Olanderin (2007) tutkimus osoitti, että vähemmän keskeiset sidosryhmät

voivat hyvinkin pyrkiä vaikuttamaan rakennusprojektin etenemiseen sellaisen sidosryhmän kautta, jolla on heitä enemmän keskeisyyttä. Mitchell ym. (1997) mukaan huomiotta jätetty sidosryhmä voi puolestaan yksin tai yhdessä muiden kanssa muodostaa liittouman, joka joko pyrkii estämään esitetyn vaateen toteutumisen tai pyrkii saamaan oman vaatimuksensa toteutumaan. (Mitchell ym.1997). Tämän perusteella huomio tulee kiinnittää ennen kaikkea niihin suhteisiin, joita paljon keskeisyyttä omaavilla sidosryhmillä on muihin sidosryhmiin.

Projektijohtamisen näkökulmasta on lisäksi oleellista ymmärtää sidosryhmien mahdollisia käyttäytymismalleja sekä niitä vaikutuksia, joita eri sidosryhmillä on suhteessa projektin päätöksentekoprosessiin (Olander 2007). Yangin ja Shenin (2014) tutkimuksessa haastateltavat tunnistivat kolme erilaista sidosryhmien käyttäytymismallia:

1. Puoltava (cooperative potential), jolloin sidosryhmän toiminta mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen.
2. Kilpaileva (competitive threat), jolloin sidosryhmän toiminta estää tai auttaa estämään tavoitteiden saavuttamisen.
3. Vastustava (opposing position), jolloin sidosryhmän toiminta on täysin vastakkainen toivotun toiminnan kanssa.

Näiden tunnistettujen käyttäytymismallien avulla pystytään analysoimaan sitä, kuinka todennäköisesti sidosryhmät tukevat tai vastustavat projektinjohtajan asettamia tavoitteita. Tutkimukseen vastanneista 86 prosenttia oli sitä mieltä, että suurin osa sidosryhmistä asennoituu rakennusprojektiin lähtökohtaisesti puoltavasti, jolloin ratkaisujen löytäminen ja yhteistyön sujuminen on helpompia taata. (Yang & Shen 2014.)

Sidosryhmien projektiin liittyvän käyttäytymisen arviointia voidaan lähestyä lisäksi mahdollisuuksien ja velvollisuuksien kautta. Velvollisuusryhmään kuuluvat ne sidosryhmät, joille yritys on raportointi- tai tilivelvollinen. Näillä sidosryhmillä on lain suoma oikeus vaatia erilaisia vastikkeita yritykseltä. Mahdollisuusryhmä voi koostua samoista elementeistä kuin velvollisuusryhmä, mutta yritys ei ole heille tilivelvollinen. Näiden ryhmien lisäksi ovat vielä riski- ja ongelmaryhmät. Riskiryhmä muodostaa yritykselle mahdollisen uhan ja ongelmaryhmä syntyy, kun riski realisoituu. (Hokkanen ym. 2008, 120.)

Edellisten lähestymistapojen lisäksi tunnistettujen sidosryhmien tulevaa käyttäytymistä voidaan hahmottaa sidosryhmän projektiin kohdistuvan sitoutumisen kautta. Mäntyne-

va (2016, 125) on ryhmitellyt sitoutumisen tason vaikutuksia projektiin taulukon 1 avulla.

Sidosryhmän tulevaa käyttäytymistä ennustaa se aste, jolla sidosryhmä on sitoutunut projektiin. Mitä voimakkaammin sidosryhmä on positiivisessa mielessä sitoutunut projektiin, sitä todennäköisimmin se myös toimii projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mäntyneva 2016, 126.) Projekti ei kuitenkaan vaikuta kaikkiin sidosryhmiin, mutta niillä saattaa olla kuitenkin kyky jarruttaa tai edistää projektin toteutumista. Siksi onkin tarpeen pitää myös nämä sidosryhmät tyytyväisinä ja vastata myös niiden projektiin liittyviin odotuksiin. (Olander 2007; Mäntyneva 2016, 126.)

Taulukko 1. Sidosryhmien sitoutuneisuuden vaikutus projektiin (Mäntyneva 2016, 125).

Sitoutuneisuuden aste	Vaikutus projektin kannalta
Ei tiedä	Ei tiedä projektista eikä sen vaikutuksista omaan toimintaan
Vastustaa	Tietoinen projektista mutta vastustaa sitä
Neutraali	Tietoinen projektista, ei tue eikä vastusta
Tukee	Tietoinen projektista ja tukee sitä
Vie eteenpäin	Tietoinen projektista ja yrittää saada sen toteutumaan mahdollisimman hyvin

Sidosryhmien sitoutumista, ja tätä kautta niiden positiivisia vaikutuksia projektia kohtaan, voidaan kasvattaa osallistamalla sidosryhmät vahvemmin. Sidosryhmien projektiin osallistamisen tasoja voidaan kuvata viisitasoisena portaikkona:

1. Tiedotus (inform): sidosryhmien saataville tuotetaan objektiivista tietoa, joka auttaa niitä ymmärtämään ongelmia, vaihtoehtoja ja ratkaisuja, jotka liittyvät projektiin.
2. Konsultointi (consult): palautteen avulla saadaan kerättyä tietoa sidosryhmien näkemyksistä liittyen esimerkiksi päätöksentekoon ja vaihtoehtoihin.
3. Osallistaminen (involve): sidosryhmien kanssa kommunikoidaan suoraan, jolloin pystytään varmistumaan siitä, että sidosryhmien huolet ja pyrkimykset tulevat varmasti ymmärretyiksi ja huomioiduiksi.

4. Yhteistyö (collaborate): sidosryhmän kanssa sitoudutaan tuottamaan päätökset yhteistyön kautta yhteisymmärryksessä.
5. Valtuuttaminen (empower): sidosryhmät saavat vallan lopullisen päätöksen tekemiseen.

(Victorian Government Department of Sustainability and Environment, 2005.)

Kaikkien sidosryhmien tuki projektille ei kuitenkaan ole aina itsestäänselvyys. Projektijohtajan tulee pyrkiä lisäämään sidosryhmien sitoutumista omalla vuorovaikutuksellaan. Sidosryhmien sitouttaminen projektiin on usein vaikeaa, mutta erityisen tärkeää. Siksi siihen on syytä panostaa riittävästi. Ongelmia syntyy, sillä eri sidosryhmien projektiin liittyvät tavoitteet ja intressit ovat usein ristiriidassa keskenään. Jos sidosryhmä ei halua tukea projektia, tulee projektijohtajan tällöin löytää vastaava sidosryhmä, joka on valmis antamaan tukensa projektille. Sidosryhmät eivät kuitenkaan halua tuntea olevansa pelkästään antavana osapuolena projektissa, vaan heillä on omat intressinsä. Kun sidosryhmien tarpeet ja niiden väliset erot tunnistetaan, sidosryhmien sitouttamisessa saadaan todennäköisimmin tuloksia. (Mäntyneva 2016, 128-129.)

2.5.3 Päätöksenteko ja toimeenpano

Päätöksenteon ja toimeenpanon pääryhmä koostuu sidosryhmäviestintään ja toimintastrategioihin liittyvistä toimenpiteistä. Kaiken projektiin liittyvän päätöksenteon tulee perustua analysointitoimenpiteistä saatuun tietoon ja sen tulee olla harmoniassa projektin tavoitteiden kanssa.

Sidosryhmäviestintä

Yrityksen toteuttaman sidosryhmäviestinnän tulee tukea projektin tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi sen tulee ottaa huomioon sidosryhmien analysoinnissa esille tulleet seikat, kuten sidosryhmän keskeisyys ja odotukset, tarpeet sekä rajoitteet. (Yang & Shen 2014.)

Korhonen ja Rajala (2011, 16) esittävät, että hyvin viestivässä yrityksessä viestinnän perusasiat, kuten kanavarakenne, viestien laatu ja sidosryhmien analysointi on hyvin hoidettu: hyvälaatuiset viestit olennaisista asioista jaetaan oikeita kanavia pitkin oikeille kohderyhmille oikeaan aikaan ja vastaanottajilla on mahdollisuus vuorovaikutukseen.

Hyvä viestintästrategia sisältää tämän perusteella ainakin sidosryhmäanalyysin, ydinviestit, kanavarakenteen sekä viestinnän tavoitteet ja mittarit. (Korhonen & Rajala 2011, 16, 26.)

Olennaisimmat osiot viestintästrategiassa ovat sidosryhmäanalyysi ja ydinviestit. Sidosryhmäanalyysin tulee olla perinpohjainen läpileikkaus sisäisistä ja ulkoisista sidosryhmistä, niiden tärkeydestä sekä niiden vaikutuksista muihin sidosryhmiin. Tätä analyysiä tulee pitää ajan tasalla aktiivisten toimenpiteiden avulla. Ydinviestien määrittäminen on tehtävä huolella ja ne eivät saisi muuttua koko ajan. Staattisuus ydinviesteissä on tärkeää, koska sidosryhmät oppivat hitaasti ja yrityksen perusasiat tuskin muuttuvat jatkuvasti. Lisäksi ydinviestien tulee mukailla yrityksen strategiaa. (Korhonen & Rajala 2011, 26-27.)

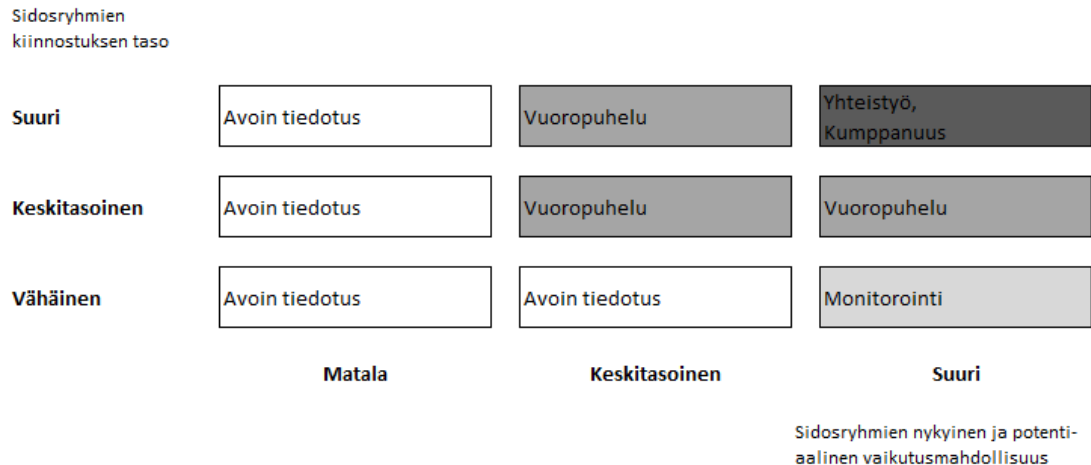
Kolmas viestintästrategian tärkeä osa-alue on kanavarakenne ja viestintästrategian tuleekin kuvata korkealla tasolla yritykselle tärkeät viestinnän kanavat. Tärkeimmät sidosryhmät määrittelevät kanavarakenteen ja ovat kaikkien viestintätoimenpiteiden pohjana. Kanavarakenteen määrittely lähtee siitä, minkä kanavien kautta yritys uskoo tavoittavansa tärkeimmät sidosryhmänsä. Hyvin määritelty kanavarakenne auttaa operatiivista viestintää jokapäiväisissä, yksittäisissä toimenpiteissä ja antaa suuntaviivat sille, mitä kanavia käytetään missäkin tilanteessa. Näin jokaisen viestintätoimenpiteen osalta ei tarvitse lähteä suunnittelemaan kanavia aivan alusta. Viestintästrategian keskeinen tehtävä on myös määritellä yrityksen viestinnän tavoitteet, joiden tulee lähteä ja mukailla koko yrityksen tavoitteita. Olennaista on, että tavoitteet ovat mitattavia. Tavoitteet, joita ei voi mitata, eivät ohjaa toimintaa ja ovat näin ollen turhia. (Korhonen & Rajala 2011, 26-27.)

Viestintästrategiaan tai viestintäsuunnitelmaan voidaan sisällyttää edellä lueteltujen lisäksi viestinnän sisältöön liittyvät asiat, kohderyhmien viestinnälliset tarpeet ja tavoitteet, viestinnän muodot, vastuulliset henkilöt ja viestinnän ajoitus. Projektin onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää, että oikea tieto välittyy oikeille henkilöille. Tuloksellisen viestinnän saavuttamiseksi on lisäksi tarpeen kirkastaa viestinnän tavoiteltu vaikutus eli miksi viestitään. On myös huomion arvoista, että projektin eri vaiheissa viestintä painottuu eri asioihin. (Mäntyneva 2016, 111.)

Yrityksellä voi olla erilaisia lähestymistapoja sidosryhmien kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen riippuen siitä, millaisia vaikutusmahdollisuuksia sidosryhmällä on ja kuinka kiinnostuneita he ovat projektista (Juutinen 2016, 130). Kuvassa 3 on esitetty eri

sidosryhmätyypeille sopivia lähestymistapoja. Sidosryhmälle sopiva lähestymistapa saadaan sijoittamalla sidosryhmä sen osoittaman kiinnostuksen tason ja vaikutusmahdollisuuksien perusteella sopivaan kohtaan matriisia.

Kuvassa 3 esitetty avoin tiedottaminen on ennakoivaa ja oma-aloitteista. Se tarkoittaa, että yrityksen toiminnasta kiinnostuneille sidosryhmille tiedotetaan esimerkiksi muutoksista ja niiden aiheuttamista toimenpiteistä. Vuoropuheluksi kutsutaan yhteydenpitoa, jota käydään säännöllisesti ja yhteisesti sovittavien aikataulujen mukaisesti. Vuoropuhelussa kerrotaan puolin ja toisin tulevista asioista ja niihin liittyvistä odotuksista. Yritys kuuntelee sidosryhmien mielipiteitä ja tätä kautta tunnistaa yritykseen liittyviä odotuksia. Monitoroinnin avulla seurataan niitä sidosryhmiä, jotka voisivat vaikuttaa suuresti yrityksen toimintaan, mutta jotka osoittavat juuri sillä hetkellä vain vähäistä kiinnostusta yritystä kohtaan. Monitorointiin käytettävät keinot määräytyvät sidosryhmän mukaan. Jos lähestymistavaksi valitaan yhteistyö, tulee sen tapahtua kumppanuuden pohjalta. Kumppanuudessa sidosryhmän osaamista ja asiantuntijuutta hyödynnetään laajalaisesti. (Juutinen 2016, 130-131.)



Kuva 3. Lähestymistapoja sidosryhmien kanssa käytävään vuorovaikutukseen (Juutinen 2016, 130).

Lisäksi jokaisen yrityksen työntekijän tulee tiedostaa oma vastuunsa aktiivisena viestijänä ja viestinnän vastaanottajana. Yrityksen työntekijöiden on jatkuvasti arvioitava, mikä omassa työssä on jaettava muiden kanssa. (Korhonen & Rajala 2011, 17-18.)

Viestinnän laadun ja tehokkuuden varmistamiseksi viestijän tulee ymmärtää myös yrityksen liiketoimintaa. Jos viestijä ei ymmärrä toimintaympäristöä, hän ei voi tunnistaa asioita, joista olisi hyvä viestiä. Toimiva ja tehokas viestintä tukee liiketoimintaa ja mahdollistaa organisaation toiminnan sidosryhmien tarpeet huomioon ottaen. (Korhonen & Rajala 2011, 47.)

Viestinnän tehtävänä on käytännössä luoda, ylläpitää, kehittää ja vahvistaa yrityksen ja sen sidosryhmien välisiä vuorovaikutussuhteita (Isohookana 2007, 13). Parhaimmillaan viestintä auttaa yritystä vaalimaan suhteita sidosryhmiinsä, vahvistamaan yrityskuvaa, lisäämään toiminnan läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta sekä luotsaamaan yrityksen sen haasteiden ja mahdollisten kriisien läpi (Korhonen & Rajala 2011, 33).

Jos viestintä epäonnistuu, koko yritys kärsii siitä. Viestinnän mahdolliset ongelmatilanteet on siis hyvä tunnistaa ajoissa. (Korhonen & Rajala 2011, 35.) Tällaisia projektiviestintään liittyviä haasteita on useita. Aktiivisesta viestimisestä huolimatta väärinymmärryksiä saattaa syntyä muun muassa siitä syystä, että viestin vastaanottaja ei käytä riittävästi aikaa viestin sisäistämiseen, viesti vääristyy matkalla tai lähetetty viesti ei koskaan tavoita vastaanottajaa. Tästä syystä on tärkeää, että viestin lähettäjä pyrkii varmistamaan, että viesti on varmasti mennyt perille ja että se on ymmärretty oikein. (Mäntyneva 2016, 113-114.) Kun nämä yleisimmät haasteet ovat tiedossa, niiden ratkaisemiseen voidaan keskittää voimavaroja (Korhonen & Rajala 2011, 35).

Asianmukainen ja säännöllinen viestintä sidosryhmien kanssa on ehdoton edellytys rakennusprojektin tavoitteiden saavuttamiselle (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014). Koska suuri osa projektinhallintaan liittyvistä ongelmista liittyy nimenomaan viestinnän ongelmiin, ei projektiviestinnän merkitystä voida ylikorostaa. Projektin eri sidosryhmät tulee pitää ajan tasalla projektiin liittyvistä tavoitteista, suunnitelmista, päätöksistä, käytännöistä, tuloksista ja sopimuksista. Mitä selkeämmin nämä asiat saadaan viestittyä sidosryhmille, sen todennäköisemmin projekti onnistuu, sillä onnistunut projektiviestintä tukee yhteistyötä. Epäonnistuneesta projektiviestinnästä voi puolestaan seurata koko projektin epäonnistuminen. (Mäntyneva 2016, 111-112.)

Projektijohtajan vastuulla on tiedonkulun varmistaminen: jokaisella projektin sidosryhmällä tulee olla omaan rooliinsa liittyvä riittävä informaatio ja tätä tukeva dokumentaatio. Niin epämuodollinen kuin muodollinen projektiviestintä vaikuttaa voimakkaasti projektiryhmän sisäiseen ilmapiiiriin. Esille tulevat ongelma- ja ristiriitatilanteet on käsiteltävä jämäkästi, mutta asianmukaisesti. Myös viestinnän läpinäkyvyyttä tulee pitää hy-

veenä, jota kannattaa vaalia. (Mäntyneva 2016, 112). Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että yritys asettaa toimintansa avoimesti kaikkien sidosryhmiensä arvioitavaksi ja tarkasteltavaksi. Läpinäkyvyys kasvattaa sidosryhmien kiinnostusta ja luo luottamusta. Luottamus ja läpinäkyvyys kulkevat käsi kädessä. Kun tieto yrityksestä ja sen toiminnasta kasvaa, osapuolten välille syntyy luottamus eli varmuus siitä, että toinen ei tuota pettymystä. Käytäntö on osoittanut, että mitä läpinäkyvämpi yritys on, sitä parempi maine sillä myös on. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.)

Projektiin liittyvää viestintää voidaan pitää asianmukaisesti toteutettuna, kun siinä huomioidaan seuraavat asiat:

1. Projektiviestintä tehdään laajasti, eli kaikki tarvittavat sidosryhmät ovat tietoisia projektiin liittyvistä muutoksista ja niiden taustoista.
2. Viestintä hyödyntää sellaisia kanavia, jotka soveltuvat juuri kyseisen asian viestimiseen parhaiten.
3. Toteutettu viestintä ylläpitää luottamuksen ilmapiiriä, sillä sidosryhmien on voitava luottaa projektijohtajaan.
4. Projektiviestintä sisältää myös toisen osapuolen kuuntelun, sillä viestinnän ei tule olla yksisuuntaista tiedottamista vaan osapuolten välistä dialogia.
5. Projektiviestintä perustuu toistamiseen, jota tehdään riittävästi. Erityisesti muutostilanteissa on syytä viestiä riittävän moneen kertaan ja mielellään eri kanavissa, jotta viesti menee varmasti perille.
6. Asianmukainen viestintä pysyy asiassa ja keskittyy olennaiseen. (Mäntyneva 2016, 118-120.)

Yhteenvedona voidaan siis todeta, että yritys menestyy hyvin viestinnässä, kun viestintä on olennainen osa koko yrityksen strategiaa. Huolella määritellyt viestintästrategian tai –suunnitelman osa-alueet ovat merkittävä onnistumiseen vaikuttava tekijä. Lisäksi strategian tulee olla jatkuvassa käytössä. (Korhonen & Rajala 2011, 27.) Hyvällä viestinnällä on keskeinen merkitys sidosryhmäyhteistyön onnistumiseen. Projektijohtajan tulee viestiä eri sidosryhmien kanssa ja saada heidät puolelleen projektin edistämiseksi, sillä lähtökohtaisesti sidosryhmät ovat merkittävä voimavara projektille omine taustayhteisöineen. (Mäntyneva 2016, 128-129.)

Toimintastrategioiden muodostaminen ja implementointi

Strategialla tarkoitetaan nykyhetkessä tehtäviä toimenpiteitä ja päätöksiä, joiden avulla varmistetaan yrityksen menestys ja mahdollisuuksien hyödyntäminen (Karlöf & Lövingsson 2009, 251). Yrityksen tarpeita palvelevan ja systemaattisen sidosryhmätyön varmistamiseksi yrityksen kannattaa laatia sidosryhmästrategia. Se auttaa rajallisten resurssien kohdentamisessa ja sidosryhmien priorisoimisessa. Vaikka strategioiden laatiminen ja säännöllinen päivittäminen kuulostavatkin teoreettiselta lähestymistavalta, niiden tekeminen on suositeltavaa. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 132-133.)

Strategiaprosessia voidaan luonnehtia ajattelu- ja toimintasarjaksi, joka johtaa strategian muodostumiseen. Koska strategian aihe on monimutkainen, voidaan strategiatyö rinnastaa myös miellekarttaan (mind-map), joka sisältää lukuisia mahdollisuuksia. Strategiaprosessissa lähtökohtana tulee aina olla menneisyys, nykytilanne, ympäristö ja tulevaisuutta koskevat arviot. Haasteena strategiatyöskentelyssä on kyky karsia mahdollisia kysymyksiä ja keskittyä vain niihin, jotka liittyvät strategiaan pyrkimyksiin. (Karlöf & Lövingsson 2009, 259.)

Yangin ja Shenin (2014) tutkimuksessa haastateltavat tunnistivat neljä vaihtoehtoista toimintastrategiaa sidosryhmien kohtaamiselle rakennusprojektin aikana:

1. Vastustaminen (holding): Sidosryhmän vaatimuksia vastustetaan tai heidän vaatimuksensa jätetään täysin huomioimatta.
2. Puolustautuminen (defense): Sidosryhmän vaatimuksen eteen tehdään vain se, mikä on lain mukaan vähintään pakollista.
3. Kompromissi (compromise): Sidosryhmien kanssa neuvotellaan, jotta päästäisiin yhteisesti hyväksytyyn lopputulokseen.
4. Valtuutus (concession): Sidosryhmien vaatimusten implementointi ilman neuvottelua tai vaatimuksiin taipuminen.

Tutkimuksen tulokset antavat vahvan kuvan siitä, että projektinjohtajan tulee aina käsitellä kaikkien sidosryhmien vaatimukset asianmukaisesti, jotta rakennusprojektille asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa kustannustehokkaasti ja ajallaan. Valitun toimintastrategian tulee perustua ja olla tasapainossa sen tiedon kanssa, mitä kyseisestä sidosryhmästä on saatu kerättyä. (Yang & Shen 2014.)

Strategian tavoitteena on maksimoida sidosryhmän positiiviset vaikutukset ja minimoida negatiiviset (Bourne & Walker 2005). Projektijohtajan tulee yrittää ennakoida sidosryhmien reaktioita valittuihin strategioihin ja tämän tiedon perusteella pyrkiä valitsemaan optimaalisin ratkaisu käsillä olevaan tilanteeseen (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014). Ennen ratkaisuvaihtoehdon valitsemista on kuitenkin syytä analysoida, miten eri ratkaisuvaihtoehdot tulevat vaikuttamaan projektin lopputulokseen eri sidosryhmien näkökulmasta katsottuna (Olander 2007). Toimintastrategiat voidaan valita esimerkiksi edellä esitellyistä neljästä vaihtoehdosta: vastustaminen, puolustautuminen, kompromissi ja valtuutus. Valittu toimintastrategia tulee toteuttaa suunnitellusti ja tämän johtamistoimenpiteen tarkoituksena on ennen kaikkea saada projekti etenemään esitetyn aikataulun ja asetetun budjetin mukaisesti. Projektinjohtajalla on ennen kaikkea velvollisuus ratkaista sidosryhmien välille muodostuneita konflikteja. (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014.)

Strategian toteutuksen jälkeen ei voida kuitenkaan olla täysin varmoja siitä, oliko valinta paras mahdollinen vai olisiko joku toinen strategia vienyt tavoitteeseen esimerkiksi nopeammin tai helpommin. Tästä syystä strategista suunnittelua tulee pitää jatkuvasti muuttuvana päätöksentekoketjuna: strategia pitää pystyä muuttamaan nopeastikin, jos näyttää, että tilanne on etenemässä väärään suuntaan. Näin ollen strateginen suunnittelu on reaaliaikaista, jatkuvaa ja systemaattista päätöksentekoa. Siinä käytetään hyväksi parasta saatavilla olevaa tietoa tulevaisuudesta. Se on päätösten systemaattista organisointia toimenpiteiksi ja tulosten aktiivista vertaamista asetettuihin tavoitteisiin. (Hokkanen ym. 2008, 129-130.)

2.5.4 Yrityksen toimintakulttuuri

Aiemmat tutkimukset (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014) esittävät, että jos sidosryhmäanalysoinnin ja sidosryhmäjohtamisen halutaan tuottavan tulosta, tulee yrityksen liiketoiminnan edellytysten ja käytössä olevien tukitoimintojen olla suotuisia ja oikeanlaisia. Tukitoimintoja ja liiketoiminnan edellytyksiä voitaisiinkin kutsua termillä yrityksen toimintakulttuuri.

Tässä tapauksessa yrityksen toimintakulttuuri sisältää yhteiskunnalliset velvoitteet huomioivan toimintatavan sekä pyrkimyksen luoda ja ylläpitää tasapainoisia sidosryhmäsuhteita. Lisäksi yrityksen toimintakulttuurissa tulee mitata ja arvioida sekä sidosryhmäjohtamisen vaikutuksia että sidosryhmien tyytyväisyyttä. Lisäedellytyksiä toimin-

nan onnistumiseen luo se, jos viranomaistahojen tuki ja apu saadaan valjastettua yrityksen käyttöön. (Yang ym 2009; Yang & Shen 2014.)

Yrityksen toimintakulttuurin tarkoitus ei ole tukea ainoastaan jotain tiettyä projektivaihetta, johtamistoimenpidettä tai rakennusprojektia, vaan mahdollistaa myös tulevien rakennusprojektien arvontuoton parantuminen ja tehostuminen (Yang & Shen 2014). Rakennusprojektit itsessään ovat ohimeneviä, mutta niihin liittyvät sidosryhmät, kuten yritykset ja organisaatiot, ovat olemassa usein vielä projektin loputtua. Tästä syystä on tärkeätä ymmärtää se, että eri sidosryhmien vaikutukset ja suhteet muuttuvat projektin elinkaaren eri vaiheissa, että on tärkeää ylläpitää pitkäaikaisia suhteita näihin sidosryhmiin ja että sidosryhmiin kohdistuvan viestinnän tulee näistä syistä olla asianmukaista ja säännöllistä. (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014.)

Tutkimustulokset (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014) osoittavat, että sidosryhmien johtaminen yhteiskunnallisten (taloudellisten, laillisten, eettisten, kulttuuristen ja ympäristöön liittyvien) velvoitteiden mukaisesti koetaan rakennusalan ammattilaisten keskuudessa vaikutuksiltaan kaikkein merkittävimmäksi ja tärkeimmäksi johtamistoimenpiteeksi. Näiden velvoitteiden mukainen toiminta on siis ehdoton edellytys sidosryhmäjohtamisen onnistumiselle. (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014.)

Carrolin (1979) alkuperäisten määritelmien mukaan taloudellisella velvoitteella tarkoitetaan sitä, että yritys valmistaa tuotteita ja palveluita, myy niitä kohtuulliseen hintaan ja tekee voittoa. Lakiin perustuva velvollisuus puolestaan tarkoittaa, että yrityksellä on velvollisuus toimia lain edellyttämällä ja vaatimalla tavalla. Eettiset velvollisuudet ovat puolestaan niitä, joita laki ei velvoita, mutta joiden mukaista toimintaa odotetaan yhteiskunnan puolelta. Tällaiseen toimintaan voidaan sanoa olevan moraalinen velvollisuus.

Listaan on lisätty myös kulttuuristen ja ympäristöön liittyvien velvollisuuksien noudattaminen. Kulttuuriset velvoitteet liittyvät erilaisten kulttuurien ja niihin liittyvien tapojen ylläpitämiseen ja kunnioittamiseen rakennusprojektin aikana. Lisäksi viime aikoina kiinnostus, jopa vaatimus, ympäristöystävällisiin toimintatapoihin on ollut voimakkaassa kasvussa. Tähän liittyvien velvollisuuksien noudattamisella tavoitellaan luonnon monimuotoisuuden suojelemista ja terveiden elinolosuhteiden ylläpitämistä. (Yang & Shen 2014.) Luonnonvarojen ehtyessä ja ilmastonmuutoksen edetessä luonnosta ja luonnonvaroista huolehtimisesta on tullut erityisen merkittävä ”sidosryhmä”: jokaisen yrityksen tulisi kehittää tuotteita, palveluita ja ratkaisuja, jotka kuormittavat ympäristöä mahdollisimman vähän (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 120-121). Etenkin rakennusalalla on pal-

jon mahdollisuuksia vaikuttaa rakennuksien ympäristöystävällisyyteen muun muassa materiaali- ja menetelmäratkaisuin ja tarjolla on muun muassa paljon ekologisia materiaalivaihtoehtoja. Projektijohtajan tulee huomioida kaikki edellä luetellut yhteiskunnalliset velvollisuudet johtaessaan sidosryhmiä kohti projektin tavoitetta (Yang & Shen 2014).

On erittäin tärkeää, että projektijohtaja monitoroi ja arvioi toteutettuja sidosryhmäjohtamistoimenpiteitä varmistuakseen siitä, että projektin tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleelliset asiat tulevat varmasti implementoiduiksi asianmukaisella tavalla (Yang & Shen 2014). Arvioitaessa sidosryhmäjohtamisen vaikuttavuutta tulee pyrkiä vastaamaan kysymykseen: Onko projektin sidosryhmäjohtamiselle asetetut tavoitteet saavutettu? Tämä voidaan tehdä vasta siinä vaiheessa, kun valitut toimintastrategiat on implementoitu ja vaikutukset ovat näin ollen realisoituneet. Arvioinnin tarkoituksena on kerätä tietoa yrityksen johdolle onnistumisista ja epäonnistumisista, jotta yrityksen kykyä kehittää johtamisosaamistaan voitaisiin jatkossa parantaa. Kun rakennusprojekti on edennyt puoliväliin, on syytä tehdä väliarviointi. Tämän väliarvioinnin perusteella saadaan käsitys siitä, tuleeko esimerkiksi valittuja strategioita vaihtaa tai projektin tavoitteita päivittää. (Yang & Shen 2014.) Rakennusprojektin valmistuttua on oleellista suorittaa suurempi projektinjohtamisprosessiin kohdistuva arviointi, jotta projektin aikana kerätty tieto saadaan siirrettyä onnistuneesti seuraaviin projekteihin (Olander 2007).

Lisäksi on asianmukaista mitata sidosryhmien tyytyväisyyttä projektin aikana, ja ennen kaikkea sen valmistuttua, esimerkiksi haastattelun tai kyselylomakkeen avulla. Sidosryhmille on tärkeää antaa mahdollisuus tällaiseen palautteeseen, jotta heidän näkemyksensä ja huomionsa saadaan projektinjohtajan tietoon. Kerättyjä tietoja ja tuloksia voidaan käyttää siihen, että sidosryhmien tarpeet tulevat jatkossa varmasti ymmärretyiksi ja huomioiduiksi entistä paremmin. (Yang & Shen 2014.)

Suhteiden luominen ja ylläpitäminen sidosryhmiin pyrkii keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen saavuttamiseen. Hyvät sidosryhmäsuhteet ovat elintärkeitä, jotta rakennusprojekti saadaan vietyä läpi menestyksekkäästi. (Yang & Shen 2014.) Lisäksi viranomaistahojen tuen ja avun saaminen on tavoiteltavaa, sillä esimerkiksi lainsäätäjän eli eduskunnan tekemillä päätöksillä on lähes kaikkien yritysten toimintaan merkittävä vaikutus. Tästä johtuen keskeiset valiokunnat ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä sidosryhmiä. Mutta koska lait valmistellaan ministeriössä asiantuntijavoimin, avainvirkamiehet ovat kansanedustajakin tärkeämpiä sidosryhmiä yritykselle. (Koipijärvi & Ku-

vaja 2017, 120.) Tämä pitää paikkansa ennen kaikkea rakennusallalla, joka on tunnustusti äärimmäisen säännelty.

2.5.5 Sidosryhmäanalyysin merkitys ja eteneminen

Sidosryhmäanalyysi on toimiva työkalu, jonka tarkoitus on tunnistaa yrityksen kannalta oleellisia ryhmiä ja selvittää heidän suhtautumistaan, odotuksiaan ja vaatimuksiaan. Analyysin avulla saadaan kiinnostavaa tietoa esimerkiksi siitä, kuinka sitoutuneita sidosryhmät ovat yritykseen sekä heidän odotuksistaan yrityksen viestintää ja toimintaa kohtaan. Sidosryhmien tunteminen on oleellista, koska ne yritykset, jotka tunnistavat sidosryhmiensä odotukset ja pystyvät vielä vastaamaan niihin, menestyvät yleensä paremmin kuin ne, jotka jättävät nämä odotukset huomioimatta. (Juholin 2017, 80, 143, 145.)

Sidosryhmäanalyysin toteuttaminen vaatii aikaa ja rahaa. Subjektivisen sidosryhmäanalyysin toteuttavat yrityksen omat työntekijät ja objektiivinen sidosryhmäanalyysi teetetään ulkopuolisilla. Aina ei ole mahdollista tehdä analyysejä jatkuvasti ja usein onkin turvaututtava tilannekohtaiseen harkintaan. Sidosryhmäanalyysi voidaan toistaa tietyin väliajoin samansisältöisenä, jolloin yritys saa käyttöönsä vertailutietoa. Ongelmaksi analyysien tekemisessä voi muodostua olennaisten ryhmien tavoittaminen ja suostumus. (Juholin 2017, 80, 146-147.)

On hyvä muistaa, että sidosryhmäanalyysi tapahtuu iteroiden. Sidosryhmäanalyysin vaiheet eivät siis etene tietyssä yhdessä kronologisessa järjestyksessä, vaan pikemminkin kehämäisesti, palaten kerta toisensa jälkeen edellisiin ja tuleviin vaiheisiin. Tämä siksi, että prosessin eri vaiheissa yritys saa kerättyä uutta tietoa, jonka pohjalta tehtyjä suunnitelmia ja analyysejä voidaan päivittää ajantasaisiksi. (Yang & Shen 2014.)

Yleissääntönä sidosryhmäanalyysin suorittamiseen voidaan kuitenkin esittää, että projektin tavoitteet tulee määrittää, sidosryhmät identifioida ja keskeiset tiedot kerätä, ennen kuin muita vaiheita voidaan tehdä. Analysointitoimenpiteitä tekemällä on tarkoitus tuottaa yrityksen käyttöön erilaisia tietoprofiileja sidosryhmistä, joiden avulla projektijohtaja kykenee syventämään omaa käsitystään sidosryhmistä ja näin ollen johtamaan heitä paremmin. Analysointitoimenpiteitä ovat esimerkiksi priorisointi, sidosryhmien

keskeisyyden analysoiminen ja sidosryhmien välisten suhteiden määrittäminen. (Yang & Shen 2014.)

Sidosryhmäanalyysin tarkoituksena on siis auttaa yritystä löytämään ne todelliset sidosryhmät, joihin sen tulisi kiinnittää huomiota liiketoiminnan arvon luomisessa (Myllykangas 2009, 7). Analysoinnin perusteella pystytään selvittämään esimerkiksi sidosryhmien suhtautumista ja odotuksia. Tämän avulla avautuu yrityksen sidosryhmäjohtamisen nykytila ja suurimmat haasteet. Nykytila tarkoittaa tämänhetkisen tieto- ja asennemaailman kuvaamista, joka auttaa ennakoimaan tulevaa ja antaa eväitä toiminnalle. Analysoinnin avulla saadaan lisäksi käsitys siitä, mitkä sidosryhmät ovat esimerkiksi myönteisimpiä tai sitoutuneimpia, ja mitkä taas kriittisimpiä ja vähiten tettäviä. Analyysien tulokset tulee käydä läpi kaikkien niiden henkilöiden kanssa, jotka yrityksessä viestivät sidosryhmille, sillä saadut tulokset määrittelevät muun muassa sen, millaisia viestejä ja viestinnän muotoja yritys tulevaisuudessa tarvitsee. (Juholin 2013, 115, 248-252.)

Tehtyjen analyysien tulee olla perinpohjainen läpileikkaus sekä sisäisistä että ulkoisista sidosryhmistä, niiden tärkeydestä ja mielellään myös niiden vaikutuksista muihin sidosryhmiin. Analyysijä on päivitettävä jatkuvasti. (Korhonen & Rajala 2011, 26-27.) Lisäksi analyysien lopputuloksia tulisi peilata suhteessa rakennusprojektin päätavoitteisiin (Olander 2007). Sidosryhmäanalyysin tulosten perusteella projektijohtaja pystyy luomaan raamit projektiin liittyvään päätöksentekoon (Yang & Shen 2014).

2.6 Sidosryhmäjohtaminen

Sidosryhmäjohtaminen ei ole uusi asia, mutta sen painoarvo on kasvanut kasvamaan samaa tahtia yritystoiminnan vastuullisuutta koskevien odotusten kanssa. Tätä kehitystä selittää ainakin se, että yritys vastuu on tehnyt yrityksistä yhteiskunnallisia toimijoita. Tästä johtuen yritysten on pysyttävä ajan tasalla yrityksen toimialaan liittyvistä, yhteiskunnallisesti merkittävistä teemoista ja asioista ja jopa ennakoimaan niitä. Sidosryhmät ovat merkittävä kanava näiden asioiden ja teemojen kartoittamisessa. Kehitystä selittää osaltaan myös se, että hyvä maine ja vastuullisuus liittyvät saumattomasti yhteen. Jotta mainekolhut voitaisiin välttää, on yrityksen syytä olla perillä toimintaansa liittyvistä näkemyksistä, odotuksista ja etenkin sidosryhmien mahdollisista pettymyksistä. Kun yrityksellä on toimivat suhteet tärkeimpiin sidosryhmiinsä, pystytään mahdolliset pettymykset käsittelemään keskinäisissä keskusteluissa eikä niitä pureta

ulkopuolisille. Sidosryhmäjohtamisen painoarvon kasvamista selittää lisäksi se, että yritysten odotetaan nykyaikana kehittävän uusia ratkaisuja kestävän kehityksen haasteisiin. Yksi kestävän kehityksen tavoitteista liittyy nimenomaan kumppanuuksiin: harva yritys kykenee ratkomaan esimerkiksi vaikeita ympäristöongelmia yksin. Kestävän kehityksen tavoitteet ovatkin hyvä kannustin sidosryhmien väliselle yhteistyölle. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 122-123.)

Jotta sidosryhmäanalysoinnissa ja tätä kautta koko sidosryhmäjohtamisessa voidaan onnistua, tulee sidosryhmäyhteistyön olla vuorovaikutteista. Vuorovaikutteisuus edellyttää yritykseltä joustavuutta, näkemyksellisyyttä ja dialogisuutta. Joustavuus tarkoittaa yrityksen kykyä reagoida sidosryhmien odotuksiin ja näkemyksiin. Näkemyksellisyydellä tarkoitetaan sitä, että yritys ymmärtää, miten ulkopuolinen maailma ja siinä tapahtuvat toimintaympäristön muutokset vaikuttavat tai voivat vaikuttaa yritykseen. Dialogisuus puolestaan ilmenee valmiutena ja halukkuutena altistaa yritys ja sen toiminta mahdollisesti kriittisellekin keskustelulle, jonka pohjalta voidaan tarvittaessa muuttaa omaa toimintaa ja näkemyksiä. Dialogisuus on myös sitä, että yrityksellä on asioista näkökantoja, joita se haluaa välittää sidosryhmilleen aktiivisesti. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 121.)

Rakennusprojektien läpivientiin tarvitaan siis laaja joukko eri sidosryhmiä (Olander 2007; Yang ym. 2009; Aapaoja & Haapasalo 2013; Yang & Shen 2014). Näillä sidosryhmillä on usein keskenään erilaiset tarpeet. Mitä enemmän rakennusalan toiminta tulee suhdanneperusteiseksi, sitä enemmän projekteissa tulee kiinnittää huomiota sidosryhmien arviointiin, jotta heidän eri roolinsa ja vastuunsa voidaan kartoittaa. Sidosryhmien merkitys rakennusprojekteissa on siis yhä tärkeämpää, sillä yhteistyön avulla sidosryhmät kykenevät tukemaan toisiaan erilaisine vahvuuksineen, taitoineen ja osaamisineen. Toimivassa yhteistyössä sidosryhmillä on yhtenevät tavoitteet ja näin ollen ne ovat riippuvaisia toisistaan. (Aapaoja & Haapasalo 2013.) Sidosryhmäanalyysiä voidaan pitää edellä mainitun valossa välttämättömänä rakennusprojektin onnistumiselle.

Huolellinen sidosryhmien kartoitus ja analysoiminen on tärkeää, jotta jokainen sidosryhmä saa yritykseltä juuri sellaisia tietoja, joita se odottaa, ja jotta yritys saa puolestaan sidosryhmiltä omassa toiminnassaan kaipaamia tietoja. Jos analyysiä ei tehdä, johtaa se helposti tilanteeseen, jossa vain osan tiedontarve tulee tyydytetyksi muiden jäädessä informaatiovirtojen ulkopuolelle. (Isohookana 2007, 13.) Tämä ymmärrettävästi haittaa projektille asetettujen tavoitteiden tehokasta saavuttamista.

Projektilla on tyypillisesti myös niukkuutta resursseista. Tämän vuoksi on hyvä, jos sellaiset tahot, jotka toiminnallaan voivat lisätä tai edistää projektin käyttöön saamia resursseja, tahtoisivat tehdä niin. Taitava projektijohtaja saa sidosryhmät kiinnostumaan projektista. Tämä tukee osaltaan projektin edistymistä, kun sidosryhmät projektin aikana ja taustalla antavat oman panoksensa ja tukensa projektille. (Mäntyneva 2016, 123.)

Yksi sidosryhmätyöskentelyn suurimmista haasteista on se, että vaikka tietoa kerättäisiin sidosryhmistä ja sidosryhmiltä, niin tätä tietoa ei kuitenkaan yhdistetä osaksi muuta liiketoiminnan ja sen prosessien kehittämiseksi käytettävää tietoa. Yrityksen on siis onnistuttava luomaan prosessi, jossa eri lähteistä kertynyttä informaatiota tarkastellaan kokonaisuutena. Prosessin tulee sisältää myös toimintatavat uuden tiedon jakelulle ja päätöksentekoon tuomiselle, jotta kaikki tarpeelliset tahot saavat ne varmasti käyttöönsä. (Juutinen 2016, 133-134).

Yrityksen haasteena on siis toisaalta tunnistaa erilaiset sidosryhmät ja heidän tarpeensa ja toisaalta pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmien arvonmuodostukseen, ajatteluun ja päätöksentekoon eri keinoin. Jälkimmäinen osa edellisestä tarkoittaa sidosryhmäjohtamista eli niiden keinojen kokonaisuutta, joilla yritys pyrkii vaikuttamaan merkittävien sidosryhmien ajatteluun ja tätä kautta päätöksentekoon. (Hokkanen ym. 2008, 121.)

3 SIDOSRYHMIEN JA SIDOSRYHMÄANALYYSIN MERKITYS PK-RAKENNUSLIIKKEISSÄ

Sidosryhmien ja sidosryhmäanalyysin merkitystä pk-rakennusliikkeissä on tutkittu työssä kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden avulla kerättyjen aineistojen avulla. Tässä luvussa on pyritty kuvaamaan käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimuksen toteutus ja tutkimuksesta saadut tulokset mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia on mahdollista arvioida. Tuloksia käsittelevissä alaluvuissa 3.4.1–3.4.6 on kerättyjen aineistojen pohjalta esitetty myös havaintoja ja johtopäätöksiä ja verrattu näitä aiemmista tutkimuksista saatuihin tuloksiin.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelminä kyselylomaketta ja puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Kyselylomake on tutkimusmenetelmä, jossa isolta joukolta vastaajia kysytään samoja asioita samassa muodossa. Kyselyn etu on se, että tutkimusaineisto on laaja ja että menetelmänä se on verraten nopea ja tehokas. Kyselyn heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. Lisäksi heikkoutena voidaan pitää sitä, että ei pystytä arvioimaan miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet tai miten tietoisia ja perehtyneitä vastaajat ovat tutkituun aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195; Ojasalo ym. 2014, 104, 121.)

Sähköisen kyselyn vahvuuksia ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Tämä on kuitenkin johtanut tilanteeseen, jossa erilaiset kyselyt ovat kasvaneet räjähdysmäisesti. Kyselytulva on puolestaan aiheuttanut vastausväsymyksen, joka osaltaan selittää sitä, että kyselytutkimusten vastausprosentit ovat pienentyneet lähivuosina merkittävästi. Tiedonkeruun kattavuutta heikentää myös se, että kyselyt jäävät useammin vastaajien roskapostisuodattimiin eivätkä siis tavoita kohdeyleisöään niin laajasti kuin aiemmin. Keskeisin sähköisen kyselyn haaste liittyy kuitenkin aineiston edustavuuteen ja tulosten yleistettävyyteen. Hyvän otantakehikon löytäminen on vaikeaa, sillä sähköpostiosoitteita ei rekisteröidä systemaattisesti. Tästä seuraa helposti tilanne, että vastaajien valinta

ei perustu otantaan, vaan kysely lähetetään kaikille niille, joiden sähköposti tutkijalla sattuu olemaan saatavilla. (Ojasalo ym. 2014, 128-129.)

Kyselytutkimusta laadittaessa tulee keskittyä siihen, että kysymykset on muotoiltu yksiselitteisiksi, jolloin jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla. Lisäksi vastausohjeiden tulisi olla mahdollisimman yksityiskohtaisia. Myös saate- ja muistutuskirjeisiin tulee panostaa, sillä niiden on herätettävä luottamusta ja kasvatettava vastausmotivaatiota, jotta vastauksia saataisiin riittävästi. Kyselyllä voidaan tuottaa sekä laadullista että määrällistä dataa. Laadullista dataa saadaan kerättyä avoimilla kysymyksillä. (Ojasalo ym. 2014, 132-134.) Määrällistä dataa kerätään puolestaan asteikko- ja monivalintakysymyksillä (Hirsjärvi ym. 2009, 199-200).

Kyselytutkimuksen osalta on keskitytty nimenomaan kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muotoiluun sekä saate- ja muistutuskirjeiden sisältöön. Kolme henkilöä on käynyt läpi niin kyselylomakkeen kuin kirjeiden sisällön ja pyrkinyt samaan ne yksiselitteisiksi ja helposti ymmärrettäviksi, jotta tulkinnan mahdollisuus pienenisi. Kyselytutkimus sisälsi monivalinta- ja asteikkokysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, jolloin tällä tutkimusmenetelmällä saatiin kerättyä sekä määrällistä että laadullista dataa tutkimuksen pohjaksi.

Koska kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi, tutkimusmenetelmänä päädyttiin käyttämään myös haastatteluja. Haastattelu on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadulliset menetelmät sopivat sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei välttämättä tunneta niin hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Tutkittavia on laadullisessa tutkimuksessa huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy usein runsaasti. Tutkittavasta ilmiöstä on siis tarkeus hankkia paljon tietoa ja näin ollen ymmärtää sitä paremmin, syvemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Haastattelu kannattaa yhdistää muihin menetelmiin, sillä useasti ne tukevat toisiaan hyvin. (Ojasalo ym. 2014, 105-106.)

Opinnäytetyössä käytetään haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta haastattelija voi muuttaa niiden järjestystä tai jättää tilanteeseen soveltumattomat kysymykset kokonaan esittämättä ja korvata ne muilla mieleen tulevilla kysymyksillä (Ojasalo ym. 2014, 108). Teemahaastattelua kuvataan sellaiseksi haastatteluksi, jossa kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat, mutta haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Puolistrukturoidun teemahaastattelun

käyttöön päädyttiin, sillä se soveltuu tilanteisiin, joissa tutkimuksen tarkoitus on tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujille tai kvantitatiivinen tutkimus on tehty ja sen tuloksia halutaan tulkita syvemmin (Ojasalo ym. 2014, 109).

Teemahaastattelujen aineisto purettiin teemoittain. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useimmille haastateltaville yhteisiä. Nämä ilmiöt voivat liittyä haastatteluteemoihin tai olla yllättäviä, jotka ovat olleet haastateltavien mielissä. Haastatteluaineistoista etsitään sekä säännönmukaisuuksia että poikkeamia ja pyritään tarkastelemaan näiden yhteyksiä ja suorittamaan analysointi yhteyksien tarkastelun avulla. (Ojasalo ym. 2014, 110-11.)

Koska kyselylomake on kvantitatiivinen menetelmä, voidaan sen osalta arvioida erikseen reliabiliteettia eli mittauksen luotettavuutta ja validiteettia eli mittarin tarkkuutta (Ojasalo ym. 2014, 105). Validiteetilla tarkoitetaan siis mittarin pätevyyttä eli sen hyvyttä mitata tarpeeksi kattavasti ja tehokkaasti juuri sitä, mitä sen on ollut tarkoitus mitata. Mittaria on osattava käyttää oikealla tavalla oikeaan kohteeseen, jotta se tavoittaa kohteensa oikeaan aikaan. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta eli sitä, että mittari mittaa aina samaa asiaa. (KvantiMOTV 2018.) Opinnäytetyön kyselytutkimus täyttää sekä validiteetille että reliabiliteetille asetetut vaatimukset: kysymysten avulla on saatu kerättyä täsmällistä tietoa vastaajien näkemyksistä tutkittavaan aiheeseen liittyen. Reliabeliin kyselyyn annetut vastaukset eroavat, koska vastaajilla on erilaisia mielipiteitä – ei sen takia, että kysely on hämmentävä tai monitulkintainen (KvantiMOTV 2018).

Vakiotulkinnan mukaan kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa ja kvalitatiivisilla menetelmillä syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan kuitenkin lisätä käyttämällä triangulaatiota eli tutkimalla ilmiötä eri näkökulmista esimerkiksi käyttämällä erilaisia aineistoja tai tiedonkeruumenetelmiä. Lisäksi tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat oleellisia, koska niiden avulla lukijat voivat tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo ym. 2014, 105, 121.) Opinnäytetyössä on käytetty eri tiedonkeruumenetelmillä kerättyjä aineistoja, jolloin tutkimuksen luotettavuus kasvaa. Lisäksi tutkimusprosessin ja tulkintojen perustelut on pyritty kuvaamaan niin tarkasti kuin mahdollista, jotta tutkimuksen luotettavuus lisääntyisi. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että kyselytutkimuksista ja haastatteluista saadut tulokset ovat hyvin samansuuntaisia. Haastattelujen avulla kerätyllä aineistolla on saatu lisää syvyyttä kyselytutkimuksen tulosten analysointiin ja tulkintaan.

Kyselytutkimuksen avulla kerättyä aineistoa analysoitaessa on kuitenkin pohdittava sitä, kuinka hyvin esitetyt kysymykset ovat avautuneet vastaajille, jotka eivät ole välttämättä aiemmin kohdanneet käsitteitä sidosryhmä ja sidosryhmäanalyysi. Lisäksi haastateltavien vastauksista voi tulkita, että sidosryhmiin ja sidosryhmäanalyysiin vaikuttavat voimakkaasti useat eri seikat. Asiat ovat harvoin yksiselitteisiä tai yhdestä näkökulmasta katsottavia. Tästä syystä kyselytutkimuksesta saadut vastaukset voivat olla monitulkintaisia, sillä tutkija ei voi tietää, mistä näkökulmasta vastaaja on vastauksensa antanut.

3.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen kysymykset muodostettiin aiempien tutkimusten (Yang ym 2009; Yang & Shen 2014) tulosten sekä omaan kokemukseen perustuvan havainnoinnin pohjalta. Kyselytutkimuksessa osallistujilta kysyttiin seuraavia asioita:

1. Yrityksen henkilöstön määrä?
2. Yrityksen liikevaihto?
3. Urakointimuoto?
4. Mitkä esitetyistä sidosryhmistä mielletään yrityksen omiksi sidosryhmiksi?
5. Kuinka keskeisiksi esitetyt sidosryhmät koetaan rakennusprojektin onnistumisen ja ongelmattoman suorittamisen kannalta?
6. Mitä luetelluista sidosryhmäanalyysin toimenpiteistä yrityksessä suoritetaan?
7. Suoritetaanko yrityksessä sidosryhmäanalysointia tietoisesti ja tavoitteellisesti?
8. Kuinka paljon sidosryhmäanalysointiin resursoidaan yrityksessä?

Kyselytutkimus on opinnäytetyön liitteessä 1.

Kyselytutkimus laadittiin Webropol-ohjelman avulla ja linkki kyselyyn lähetettiin vastaajien sähköpostiosoitteisiin toukokuun lopulla (25.5.). Vastausaikaa oli kaksi viikkoa eli kyselytutkimus sijoittui touko-kesäkuun vaihteeseen.

Kyselytutkimuksen vastaanottajat on valittu Talonrakennusteollisuus ry:n jäsenyritysten joukosta. Talonrakennusteollisuus ry toimii talonrakennusalan yritysten toimialayhdistyksenä ja sillä on noin 470 jäsentä (Rakennusteollisuus 2018). Vastaajiksi pyrittiin valitsemaan saatavilla olevien tietojen perusteella yritysten toimitusjohtajia. Vastaajien yhteystiedot on kerätty yhdistyksen nettisivuilta. Kyselyä ei lähetetty niille jäsenyrityksil-

le, joiden taustatiedoista kävi suoraan ilmi se, että yritys ei täytä pk-rakennusliikkeen määritelmää.

Kyselytutkimus lähetettiin alun perin 446 vastaanottajan sähköpostiosoitteeseen. Kun tästä vastaanottajien joukosta poistetaan ne yritykset, joiden yhteystiedot eivät olleet ajan tasalla, lopullinen vastaanottajien joukko pienentyi 406 henkilöön. Vastauksia kyselytutkimukseen tuli vain 49 kappaletta. Tuloksia analysoitaessa saaduista vastauksista jouduttiin poistamaan kolme, koska vastaajayritykset eivät sopineet pk-rakennusliikkeen määritelmään. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vastaajayrityksen liikevaihto on ylittänyt 50 miljoonaa euroa tai sen palveluksessa on yli 249 työntekijää. Tutkimuksessa hyödynnettäviä vastauksia tuli siis 46 kappaletta ja vastausprosentti on näin ollen noin 10.

Vastaajajoukon kokoa analysoitaessa on syytä huomioida seuraavat asiat:

1. Kyselytutkimus on voitu epähuomiossa lähettää kahdesti samaan yritykseen tai useammalle saman yrityksen työntekijälle johtuen Talonrakennusteollisuuden tavasta ilmoittaa jäsenyritykset piireittäin. Suomi on jaettu yhdeksään piiriin ja jos sama yritys toimii kahden tai useamman piirin alueella, yhteystiedot löytyvät jokaisen piirin alta erikseen.
2. Vastaanottajalistaan on voinut jäädä yrityksiä, jotka eivät täytä pk-rakennusliikkeen määritelmää, sillä kaikki yritykset eivät ole lisänneet yrityksen taustatietoja, kuten henkilöstön lukumäärää ja liikevaihdon kokoa, jäsentietojensa yhteyteen.
3. Vastaanottajalista on voinut sisältää havaittua enemmän sellaisia sähköpostiosoitteita, jotka eivät ole enää käytössä, mutta joista ei ole välittynyt tietoa sähköpostin lähettäjälle. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kyselytutkimus ei ole koskaan tavoittanut ketään vastaanottajayrityksestä.
4. Kyselytutkimus ei ole päätynyt vastaanottajien saataville roskapostisuodattimista johtuen.

Lisäksi on hyvä huomioida, että Webropolin laskurin mukaan kyselytutkimus oli avattu 77 kertaa ilman, että vastaukset oli palautettu kyselytutkimuksen lähettäjälle. Avauskerrojen lukumäärästä ei kuitenkaan selviä, onko yksi ja sama henkilö avannut kyselyn useampaan kertaan ja onko hän kuitenkin jossain kohtaa palauttanut kyselyn, esimerkiksi kolmannen avaamisen jälkeen. Vastausprosentin alhaisuus ja kyselyn usea

avaaminen ilman vastausten palauttamista antaa kuitenkin aihetta pohtia tähän tilanteeseen johtaneita syitä. Mahdollisia selityksiä tapahtuneelle voivat olla seuraavat:

1. Sidosryhmäanalyysi aiheena on joko liian vaikea tai tuntematon vastaanottajien keskuudessa.
2. Kysymysten asettelussa ei ole onnistuttu tai kysymyksiä on ollut liian paljon.
3. Kyselyajankohta on ollut huono. Toukokuun loppu ja kesäkuun alku ovat kiireistä aikaa rakennusosalalla ja resursseista on voinut olla pulaa. Talvikuukausina, etenkin vuoden alussa, alalla on yleensä hiljaisempaa.
4. Harvinaisen lämpimät säät ovat ajaneet vastaajat mieluummin nauttimaan auringosta kuin istumaan tietokoneen äärellä.
5. Kyselyitä tulee nykyään paljon ja mielenkiinto niitä kohtaan on vähentynyt.

3.3 Teemahaastattelut

Kyselytutkimuksen vastausprosentin alhaisuuden vuoksi tutkimukseen haastateltiin pk-rakennusliikkeissä työskenteleviä rakennusalan ammattilaisia. Teemahaastattelujen tavoitteena oli saada syvempi ymmärrys tutkittavaan aiheeseen ja tämän avulla tulkita kyselytutkimuksen tuloksia syvällisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Kyselylomakkeen avulla kerätty aineisto auttoi muodostamaan käsityksen siitä, millaisia kysymyksiä puolistrukturoidun teemahaastattelun on hyvä sisältää. Tämän perusteella mahdollisiksi haastattelun aikana esitettäviksi kysymyksiksi valikoituivat:

1. Haastateltavan kokemus ja tausta rakennusosalta?
2. Kuinka tuttuja käsitteet sidosryhmä ja sidosryhmäanalyysi ovat haastateltaville ennen haastattelua?
3. Mitkä tunnistetuista sidosryhmistä mielletään rakennusliikkeen sidosryhmiksi, onko esitetty lista kattava?
4. Mitkä tunnistetuista sidosryhmistä ovat haastateltavien mielestä keskeisimpiä? Miksi?
5. Suoritetaanko haastateltavien kokemuksen mukaan sidosryhmäanalysoinnin toimenpiteitä rakennusliikkeissä?
6. Mitkä syyt johtavat haastateltavien kokemuksen mukaan sidosryhmäanalysoinnin suorittamiseen tai suorittamattomuuteen?
7. Voidaanko sidosryhmäanalysoinnilla saavuttaa haastateltavien mielestä etuja? Jos kyllä, niin mitä? Jos ei, niin miksi?

Tutkimusta varten haastateltiin viittä rakennusalan ammattilaista, joilla oli kokemusta rakennusosalta 10–42 vuotta. Haastattelujen tekemisen hetkellä kolme haastateltavista toimi työnjohdollisissa tehtävissä ja kaksi omistivat oman rakennusliikkeen. Kaikilla haastateltavilla oli laaja-alainen kokemus useista erilaisista tehtävistä rakennusliikkeessä. Lisäksi kahdella haastateltavalla oli kokemusta työskentelystä niin suurissa kuin pk-kokoisissa rakennusliikkeissä. Neljä haastattelua suoritettiin puhelimitse ja yksi henkilökohtaisessa tapaamisessa. Haastattelujen kesto oli 45 – 60 minuuttia.

Jokaisessa haastattelussa käytiin läpi kaikki haastattelusuunnitelman kysymykset, mutta niiden järjestys ja painotus vaihteli haastateltavan mielenkiinnon ja esille nousseiden ajatusten mukaan. Kaikki haastateltavat nostivat kuitenkin esille yhden teeman, jota ei ollut alkuperäisessä haastattelusuunnitelmassa. Tähän teemaan liittyvä pohdinta on esitetty tulosten avaamisen yhteydessä omana erillisenä alalukuna 3.4.6 sidosryhmien valintakriteerit.

3.4 Kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen tulokset

Luvussa esitellään kerätyn aineiston pohjalta saadut tulokset ja havainnot. Tuloksia verrataan myös aiempien tutkimusten tuloksiin ja johtopäätöksiin.

3.4.1 Kyselytutkimukseen vastanneiden ja haastateltujen taustatiedot

Kyselytutkimuksen taustatietoina kysyttiin yrityksen henkilöstön lukumäärää, liikevaihtoa sekä urakointimuotoa. Henkilöstön lukumäärän ja liikevaihdon avulla selvitettiin se, että vastaajat täyttävät PK-yrityksen määritelmän. Urakointimuodon avulla haluttiin muodostaa käsitys siitä, millainen on yrityksen tyypillinen asema rakennustyömaalla. Vastauksia kyselyyn saatiin kuitenkin niin vähän, että vertailua eri urakointimuotoa toteuttavien vastaajien vastausten välillä ei ollut mielekästä toteuttaa. Tästä syystä urakointimuodon selvittäminen ei muodostunut tutkimuksen kannalta relevantiksi tiedoksi ja se jätettiin pois lopullisista tuloksista. Voidaan kuitenkin todeta, että 75% kyselytutkimukseen vastanneista yrityksistä toimii rakennustyömaalla pääurakoitsijan asemassa.

Taulukossa 2 on esitetty kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstön lukumäärä. Kyselyyn vastasi 46 vastaajaa (N=46). Suurimmassa osassa kyselyyn vastanneista

yrittäjistä työskentelee alle 50 henkilöä. Tämän kokoluokan yrityksiä oli 81% kaikista vastanneista. 7% vastanneista yrittäjistä työllisti 51-100 työntekijää ja 2% 101-150 työntekijää. Lisäksi kyselyyn vastasi yksi yritys, jonka henkilöstön lukumäärä ylitti pk-yrityksen määritelmän mukaisen 249 henkilön rajan. Tämän vastaajan vastaukset poistettiin tutkimusaineistosta.

Taulukko 2. Henkilöstön lukumäärä.

	%
alle 50	81 %
51-100	15 %
101-150	4 %
151-200	0 %
201-249	0 %

Toisessa taustatietoihin liittyvässä kysymyksessä selvitettiin yrityksen liikevaihtoa ja kaikki kyselyyn osallistuneet vastasivat tähän kysymykseen (N=46). Tulokset on esitetty taulukossa 3. Vastaajista kahden kolmasosan liikevaihto oli 0–10 miljoonaa euroa. 28 %, eli hieman alle kolmasosalla vastanneista, liikevaihto kipusi 10–20 miljoonaan euroon. 4 % vastanneista ilmoitti liikevaihdokseen 20–30 miljoonaa euroa ja 2 % vastanneista 30–40 miljoonaa euroa. Lisäksi kyselyyn vastasi kolme yritystä, joiden liikevaihto ylitti pk-yrityksen määritelmän raja-arvon 50 miljoonaa euroa. Yksi näistä vastauksista oli samalta yritykseltä, jonka henkilöstön lukumäärä ylitti määritelmän rajan 249 työntekijää. Myös nämä vastaukset poistettiin tutkimusaineistosta, sillä tarkoituksena on tutkia sidosryhmäanalysointia ja sen nykytilaa nimenomaan pk-rakennusliikkeissä.

Taulukko 3. Yrityksen vuotuinen liikevaihto.

	%
0 - 10 milj. €	66 %
10 - 20 milj. €	28 %
20 - 30 milj. €	4 %
30 - 40 milj. €	2 %
40 - 50 milj. €	0 %
yli 50 milj. €	0 %

Kaikille haastateltaville oli puolestaan yhteistä se, että he olivat jo ennen haastattelutalannetta työssä tai koulutuksissa kohdanneet termin sidosryhmä. Heillä oli siis käsitys siitä, mitä rakennusliikkeen sidosryhmällä tarkoitetaan. Yhteistä kaikille haastateltaville oli myös se, että ketään heistä ei ollut aiemmin törmännyt työssään termiin sidosryhmäanalyysi, eikä heillä ollut haastattelujen alkaessa juurikaan ajatusta siitä, mitä sidosryhmäanalysointi pitää sisällään. Haastattelujen edetessä kävi kuitenkin ilmi, että sidosryhmäanalysoinnin toimenpiteet ovat sellaisia, joita rakennusliikkeissä tehdään. Näistä toimenpiteistä kukaan ei ollut kuitenkaan käyttänyt termiä sidosryhmäanalysointi.

3.4.2 Tunnistetut sidosryhmät

Rakennusprojektin sidosryhmälistan laatimisessa hyödynnettiin olemassa olevaa teoriaa ja omakohtaisia kokemuksia alalta. Ensin tunnistettiin ja listattiin kaikki ne henkilöt, instanssit ja yritykset, jotka ovat joko osallisena rakennusprojektissa tai joihin rakennusprojektilla on jonkinlainen vaikutus. Listaamisen jälkeen identifioidut sidosryhmät ryhmiteltiin tyyppinsä mukaan. Ryhmittely pyrittiin tekemään niin, että muodostetut ryhmät sisältävät keskenään mahdollisimman samankaltaisia toimijoita. Identifioinnin tuloksena syntyi 16 eri sidosryhmää. Ryhmittelyn selkeyttämiseksi laadittiin kuva 4.

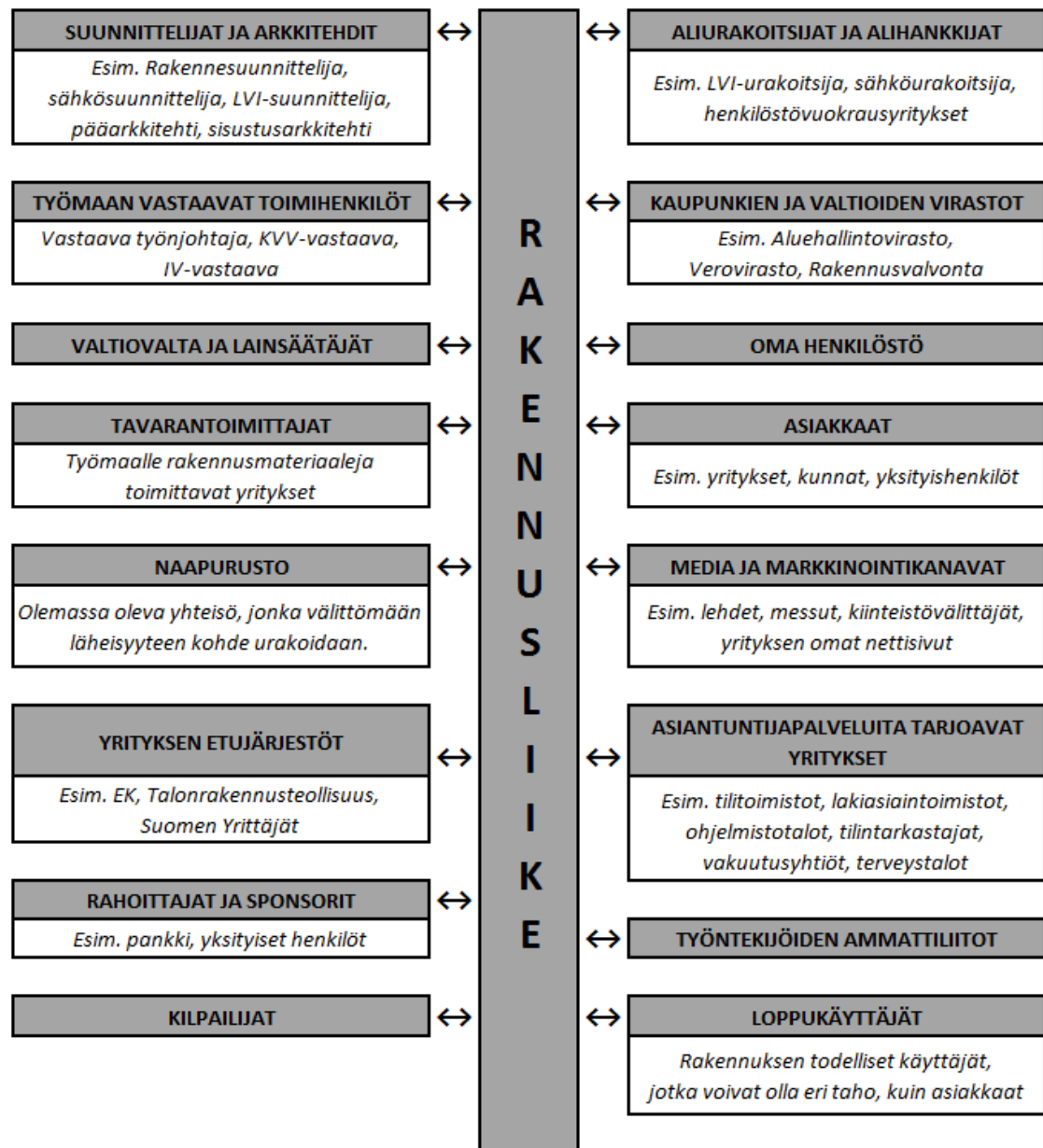
Pk-kokoinen rakennusliike henkilöstöineen muodostaa usein suunnittelijoiden, arkkitehtien, aliurakoitsijoiden, alihankkijoiden, tavarantoimittajien, rahoittajien ja työmaasta vastaavien toimihenkilöiden kanssa sisäisten sidosryhmien kokonaisuuden. Näillä sidosryhmillä on lähes poikkeuksetta sopimuksellinen sidos urakkaan ja heidän toimin-

tansa tähtää suoraan urakoitavan kohteen valmistumiseen. Eräät ulkoiset sidosryhmät, kuten markkinointikanavat ja kiinteistövälittäjät, pyrkivät tavoittamaan potentiaaliset asiakkaat, jotka mahdollistavat rakennusliikkeen kannattavan liiketoiminnan.

Rakentaminen Suomessa on luvanvaraista toimintaa, ja ala on muutoinkin hyvin säännelty. Olemassa olevien normien, lakien ja määräysten valvomiseen tarvitaan siis viranomaisia. Toimintaympäristön luonteesta johtuen rakennusliikkeen keskeisiksi ulkoisiksi sidosryhmiksi nousevat myös kaupunkien ja valtion eri virastot. Kaupungilta ostetaan tontti ja kaupungin rakennusvalvonta myöntää rakentamiseen tarvittavat luvat. Lisäksi rakennusvalvonta vastaa rakennustyömaalla järjestettävistä katselmuksista. Ilman vaadittavia lupia rakennustyötä ei saa suorittaa ja ilman katselmuksia valmistuneessa rakennuksessa ei saa asua tai harjoittaa liiketoimintaa. Valtion virastoista esimerkiksi verohallinnolle rakennustyömaan päätoteuttajan on kuukausittain ilmoitettava muun muassa toteutuneet urakkasummat sekä kaikki yhteisellä työmaalla työskennelleet työntekijät. Aluehallintovirasto ja ammattiliitot seuraavat puolestaan sitä, että rakennustyömaalla tehdään töitä lakien ja asetusten mukaisesti.

Selvitäkseen urakoinnin mukana tuomista velvoitteista rakennusliike tarvitsee ympärilleen myös muita hankkeen kannalta ulkoisia sidosryhmiä. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset ja rakennusliikkeiden omat etujärjestöt. Näiden toimijoiden avulla rakennusliike saa käyttöönsä sellaista osaamista, jota sillä itsellään ei ole ja jota sen ei olisi välttämättä edes järkevää ylläpitää itse. Tällaisia avustavia palveluita tarjoavat esimerkiksi tilitoimistot, lakiasiantoimistot sekä erilaisten laskelmien ja tutkimusten laatimiseen perehtyneet yritykset, jotka tuottavat muun muassa rakennuslupan saamiseksi edellytetyjä todistuksia tai laskelmia.

Sidosryhmistä naapurusto on ryhmä, joka aktivoituu yleensä siinä vaiheessa, kun työmaalla tapahtuva rakentamistoiminta aiheuttaa muutoksia heidän asuinympäristöönsä tai jokapäiväiseen toimintaansa. Naapuruston vaatimukset on aina huomioitava ja käsiteltävä ammattitaitoisesti. Vaikka naapurustolla ei sinällään ole mitään osaa rakennusprojektin toteutukseen, he voivat halutessaan hidastaa urakointia huomattavasti valituksilla ja yhteydenotoilla. Näin käy huomattavan usein, jos heidän vaatimuksiinsa ei vastata tai he kokevat huoliaan vähäteltävän.



Kuva 4. Yrityksen sidosryhmät.

Kyselytutkimuksen ensimmäisessä varsinaisessa tutkimuskysymyksessä vastaajia pyydettiin siis valitsemaan edellä esitetystä, valmiista listasta ne ryhmät tai toimijat, jotka yritys kokee omiksi sidosryhmikseen. Jokainen vastaaja vastasi tähän kysymykseen (N=46). Vastaukset on esitetty taulukossa 4.

Enemmän kuin neljä viidesosaa vastaajista tunnisti sidosryhmikseen tavarantoimittajat, arkkitehdit sekä suunnittelijat, aliurakoitsijat sekä alihankkijat, asiakkaat ja oman henkilöstönsä. Joka toinen tai useampi vastaajista koki myös loppukäyttäjät, kaupunkien sekä valtioiden virastot, yrityksen omat etujärjestöt, työmaavastaavat, asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset, työntekijöiden ammattiliitot ja rahoittajat sekä sponsorit yrityksen sidosryhmiksi.

Vain alle puolet vastaajista tunnisti naapuruston, kilpailijat, valtiovallan ja lainsäätäjät sekä median ja markkinointikanavat sidosryhmikseen. Naapuruston osalta tulokset mukailevat aiempien tutkimusten tuloksia (Olander 2007; Aapaoja & Haapasalo 2013), joissa naapurustoa ei oltu koettu rakennusliikkeen sidosryhmäksi. Tutkimuksen mukaan naapurusto oli onnistunut hidastamaan rakennustöiden etenemistä merkittävästi, aiheuttaen näin ylimääräisiä kustannuksia ja urakan valmistumisen myöhästymisen. Juuri tästä syystä naapurusto tulisi kuitenkin ymmärtää sidosryhmäksi. Myös kilpailijoiden ja median merkitys sidosryhminä mukailee aiemmassa tutkimuksessa (Yang & Shen 2014) tehtyjä havaintoja. Näiden toimijoiden ymmärtäminen sidosryhmiksi ei kuitenkaan ole yksiselitteistä.

Kyselylomakkeen avoimen vastauskentän kautta vastaajat olivat nostaneet rakennusliikkeen sidosryhmiksi myös vakuutuslaitokset, kuntapäättäjät ja kuntien virkamiehet. Vakuutuslaitokset sisältyivät kuitenkin sidosryhmään asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset ja kuntapäättäjät sekä kuntien virkamiehet sidosryhmään kaupunkien ja valtioiden virastot. Avoimeen vastauskenttään saatujen vastausten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että sidosryhmien sisäistä ryhmittelyä olisi tullut avata vielä tarkemmin, jotta annetut vastausvaihtoehdot olisivat olleet yksiselitteisempiä.

Taulukko 4. Rakennusliikkeen sidosryhmät.

	%
Tavarantoimittajat	91 %
Arkkitehdit ja suunnittelijat	89 %
Aliurakoitsijat ja alihankkijat	89 %
Asiakkaat	89 %
Oma henkilöstö	80 %
Loppukäyttäjät	76 %
Kaupunkien ja valtioiden virastot	74 %
Yrityksen omat etujärjestöt	67 %
Työmaavastaavat	63 %
Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset	59 %
Työntekijöiden ammattiliitot	54 %
Rahoittajat ja sponsorit	50 %
Naapurusto	48 %
Kilpailijat	43 %
Valtiovalta ja lainsäätäjät	37 %
Media ja markkinointikanavat	30 %

Haastateltavien vastaukset olivat hyvin yhtenevät kyselytutkimuksesta saatujen vastausten kanssa. Haastateltavien keskuudessa eniten mielipiteitä herättivät nimenomaan sidosryhmälistauksen ryhmät: naapurusto, kilpailijat, valtiovalta ja lainsäätäjät sekä media ja markkinointikanavat. Näiden osalta haastateltavat pohtivat sitä, voidaan-ko kyseiset tahot mieltää yrityksen sidosryhmiksi ja jos voidaan, niin kuinka keskeisiä ne ylipäättään rakennusliikkeelle ovat. Tätä sidosryhmiin kohdistuvaa pohdintaa avataan tarkemmin luvussa 3.4.3 sidosryhmien keskeisyys.

3.4.3 Sidosryhmien keskeisyys

Kyselytutkimuksen toisessa varsinaisessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia arvioimaan listatut sidosryhmät sen perusteella, kuinka keskeisiksi he kokivat ne rakennusprojektin onnistumisen ja ongelmattoman suorittamisen kannalta. Arviointiin tuli käyttää neliportaista asteikkoa, jossa 4 = suuri vaikutus, 3 = melko suuri vaikutus, 2 = vähäinen vaikutus ja 1 = ei lainkaan vaikutusta. Sidosryhmät on listattu tärkeysjärjestykseen vastausten numeerisen keskiarvon mukaisesti. Paras mahdollinen keskiarvo, jonka sidos-

ryhmä voi vastausten perusteella saada, on 4,0. Taulukosta 5 on esitetty sidosryhmien keskinäinen tärkeysjärjestys keskiarvoineen. Teemahaastatteluissa haastateltavat puolestaan arvioivat sidosryhmän keskeisyyttä pohtimalla omien kokemustensa pohjalta sitä, kuinka tärkeä kyseinen sidosryhmä on rakennusprojektin onnistumisen kannalta. Teemahaastattelujen tuloksia analysoitaessa sidosryhmä sai pisteen jokaisen haastateltavan vastauksesta, jossa sidosryhmä nostettiin onnistumisen kannalta tärkeään asemaan.

Kyselytutkimukseen vastanneet nostivat tunnistetun 16 sidosryhmän joukosta tärkeimmäksi sidosryhmäksi oman henkilöstönsä 3,83 keskiarvolla. Tulos on positiivinen, sillä kirjallisuudessa (Korhonen & Rajala 2011; Juutinen 2016; Koipijärvi & Kuvaja 2017) on tuotu esille oman henkilöstön tärkeyttä sidosryhmänä. On esitetty, että oman henkilöstön merkitys yrityksen menestykselle on ratkaiseva (Juutinen 2016, 134). Kun yritys tunnistaa henkilöstönsä sidosryhmäksi ja pitää heistä hyvää huolta tarjoten samalla kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, voi se vastavuoroisesti odottaa henkilöstöltään lojaaliutta, sitoutuneisuutta ja korkeaa motivaatiota (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 125). Kaikki nämä ovat asioita, jotka varmasti parantavat yrityksen mahdollisuutta menestymiseen.

Toiseksi tärkeimmäksi sidosryhmäksi kyselytutkimukseen vastanneet nostivat aliurakoitsijat ja alihankkijat, kolmanneksi tärkeimmäksi työmaavastaavat ja neljänneksi tärkeimmäksi arkkitehdit ja suunnittelijat. Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat siis sen, että oman henkilöstön jälkeen keskeisimmiksi sidosryhmiksi nousevat ne tahot, jotka vaikuttavat suoraan työmaalla tapahtuvaan rakentamistoimintaan ja sen mutkattomaan sujumiseen. Projektin onnistumisen näkökulmasta edellä mainittujen sidosryhmien keskinäinen tärkeysjärjestys eroaa kuitenkin Aapaojan ja Haapasalon (2013) tutkimuksen tuloksista, joissa muun muassa asiakas ja rahoittajat nousivat edellä mainittuja sidosryhmiä tärkeämmiksi. Tässä tutkimuksessa asiakkaat arvotettiin sijalle viisi ja rahoittajat sekä sponsorit vasta sijalle yhdeksän. On kuitenkin huomioitava, että tässä tutkimuksessa tunnistettuja sidosryhmiä oli kaikkiaan 16 ja Aapaojan ja Haapasalon tutkimuksessa vain kahdeksan: pääurakoitsija, kunta, pankki, arkkitehti, rakennesuunnittelija, muut suunnittelijat, materiaalitoimittajat ja aliurakoitsijat. Kyselytutkimuksessa tärkeysjärjestyksen keskivaiheen yläpuolelle sijoittautuivat vielä sidosryhmät: tavaran-toimittajat, loppukäyttäjät sekä kaupunkien ja valtioiden virastot. Yhtenäistä näille sidosryhmille on se, että heillä on valtaa, mutta he käyttävät sitä harvemmin kuin kyse-lyssä tärkeämmiksi nousseet sidosryhmät.

Teemahaastattelujen tulokset piirtävät hyvin samankaltaisen kuvan sidosryhmien keskeisyydestä rakennusprojektin onnistumisen kannalta. Jako keskeisyyden perusteella tapahtui kuitenkin selkeämmin kolmeen erilliseen ryhmään kuin mitä kyselytutkimuksen tuloksissa.

Ensimmäisen selkeän ryhmän muodostaa yrityksen oma henkilöstö, jota kaikki haastateltavat pitivät erityisen tärkeänä sidosryhmänä. Tässä kohtaa kyselytutkimukseen osallistuneiden ja haastateltavien näkemykset olivat täysin yhtenevät. Haastatellut nostivat tämän sidosryhmän rakennustyömaalla tapahtuvan toiminnan keskiöön ja kuvasivat sitä projektin onnistumisen kannalta ehkä jopa tärkeimmäksi toimijoiden joukoksi. Haastateltavat toivat voimakkaasti esille sen, että ennen kaikkea yrityksen oman henkilöstön tulisi olla motivoitunutta, kiinnostunutta, ammattitaitoista ja kykenevää. Lisäksi vastauksissa nostettiin esille se, että omalta henkilöstöltä tulisi löytyä myös uskallusta tehdä niitä päätöksiä, joiden avulla rakennusprojekti saadaan vietyä onnistuneesti eteenpäin.

Haastateltavien mielipiteiden mukaan toisen selkeän, ja projektin kannalta tärkeän, sidosryhmien kokonaisuuden muodostavat haastateltavien mukaan sidosryhmät: arkkitehdit ja suunnittelijat, aliurakoitsijat ja alihankkijat, tavarantoimittajat, työmaavastaavat, asiakkaat, loppukäyttäjät sekä kaupunkien ja valtioiden virastot. Kaikki nämä sidosryhmät mainittiin erittäin tärkeiksi tai tärkeiksi vähintään neljän haastateltavan toimesta. Nämä seitsemän sidosryhmää jakavat siis tärkeysjärjestyksen sijat 2–8 niin haastateltavien kuin kyselytutkimukseen osallistuneiden vastauksien perusteella. Haastateltavat toivat esille useita mielenkiintoisia ja huomionarvoisia seikkoja näihin sidosryhmiin liittyen.

Haastateltavat perustelivat arkkitehtien ja suunnittelijoiden tärkeyttä muun muassa sillä, että ”sieltä se lähtee se koko hanke yleensä liikkeelle”. Lisäksi tämän sidosryhmän osalta korkean keskeisyyden syyksi nostettiin se, että arkkitehtien ja suunnittelijoiden tekemä työ määrittelee pitkälti rakennuksen laadun ja sen, millaiseksi koko projektin hinta muodostuu. Aliurakoitsijoiden ja alihankkijoiden osalta esitettiin, että heidän keskeisyyteensä vaikuttaa voimakkaasti se, millaisen sopimuksen päätoteuttaja heidän kanssaan solmii. Urakkasopimuksen avulla pystytään vaikuttamaan ennen kaikkea siihen, millaiseksi työn jälki ja yhteistyö työmaalla muotoutuvat. Lisäksi sillä, mitä ja miten on sovittu, on suuri merkitys siihen, missä määrin urakoitsija saadaan kiinnostumaan projektin lopputuloksesta. Myös tavarantoimittajien kuvattiin olevan erityisen tärkeä osa rakennusprojektin kokonaisuutta.

Asiakkaiden ja loppukäyttäjien osalta haastateltavat pohtivat paljon sitä, että rakennusprojektin luonteesta riippuen kyseessä voi olla joko kaksi erillistä sidosryhmää tai asiakkaan ollessa myös loppukäyttäjä on kyse vain yhdestä sidosryhmästä. Yhtä mieltä haastateltavat olivat siitä, että asiakkaan ja loppukäyttäjän keskeisyys on korkeimmillaan projektin alussa eli suunnitteluvaiheessa. Heillä on yleensä selkeä oma näkemys siitä, miten kohde saadaan toimivaksi ja sitä kautta iso sananvalta. Asiakkaan ja loppukäyttäjän ollessa eri tahot, loppukäyttäjällä katsotaan olevan suurempi vaikutus projektin lopputulokseen. Asiakkaan keskeisyyttä pohdittaessa esille nousi myös asiakastyyppien merkitys. Erilaisiksi asiakastyypeiksi mainittiin kuluttaja, kunta ja yritys. Eräs haastateltava nosti kuluttaja-asiakkaista puhuttaessa voimakkaasti esiin asiakkaan persoonan merkityksen. Asiakkaaseen on perehdyttävä perusteellisesti, jotta hänen toiveensa saadaan selville ja tätä kautta yhteistyö muotoutuisi mahdollisimman toimivaksi.

Työmaavastaavien keskeisyyttä pohdittaessa tärkeiksi vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin urakoitavan kohteen tyyppi, työmaavastaavan persoona ja koko alihankintaketjun omaama ammattitaito. On erittäin tärkeätä, että ammatillisen pätevyyden lisäksi työmaavastaavalla on työhön sopiva persoona ja kyky johtaa ihmisiä. Esille nostettiin kuitenkin myös se, että jos kaikilta alihankintaketjun jäseniltä löytyy riittävä ammattitaito, työmaalla ei tarvita vastaavan jatkuvaa valvontaa. Tällaisissa tilanteissa työmaavastaavan merkitys projektin onnistumisessa on tietenkin pienempi.

Myös kaupunkien ja valtioiden virastot koettiin keskeisiksi ja vaikutusmahdollisuuksiltaan voimakkaiksi sidosryhmiksi neljän haastateltavan mielestä. Yhteistä kaikkien haastateltavien vastauksille oli se, että näiden tahojen (aluehallintovirasto, verohallinto, rakennusvalvonta) keskeisyyttä ei nähdä yhtä positiivisessa valossa kuin muiden jo mainittujen sidosryhmien. Nämä sidosryhmät koettiin pikemminkin pakollisiksi pahoiksi, joiden kanssa ”on vain yritettävä tulla toimeen”. Valvovien tahojen olemassa oloa pidettiin kuitenkin tärkeänä. Paljon keskustelua herätti se, millaisiin asioihin tai toimijoihin nämä valvontatoimenpiteet tulisi kohdentaa nykyisen linjan sijaan.

Kyselytutkimuksen tulosten mukaan sidosryhmien keskinäisessä tärkeysjärjestyksessä toiseksi vähiten merkityksellinen sidosryhmien neljännes sisältää rahoittajat ja sponsorit, valtiovallan ja lainsäätäjät, asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset sekä yrityksen omat etujärjestöt. Haastateltavien näkemykset ovat samassa linjassa näiden tulosten kanssa. Kaikki haastateltavat pitävät näitä edellä mainittuja tahoja rakennusliikkeen sidosryhminä, mutta vain kaksi haastateltavaa nosti nämä sidosryhmät erittäin tärkeiksi projektin onnistumisen kannalta. Yleinen linja haastateltavien vastauksissa oli se, että

näillä sidosryhmillä on oma merkityksensä kokonaisuudessa, mutta se on vähäinen. Erästä haastateltavaa lainatakseni: "Mitään näistä ei voi jättää pois, jos todella halutaan onnistua kokonaisuudessa."

Yrityksen omista etujärjestöistä (Talonrakennusteollisuus ry, Suomen Yrittäjät) haastateltavat kertoivat, että etujärjestöt kyllä "pitävät meteliä" yrittäjien puolesta, mutta näiden tahojen vaikuttamismahdollisuudet koettiin tänä päivänä vähäisiksi. Talonrakennusteollisuus ry:n toimintaan osallistumisesta koettiin saatavan tukea omaan tekemiseen. Tilaisuuksista saa mukaansa hyviä ohjeistuksia, kuten mitä kannattaa ja tarvitsee tehdä ja miten asioita tulee hoitaa. Asiantuntijapalveluita tarjoavista yrityksistä kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä, että niiden rooli sidosryhmänä on vähäinen, ainakin, kun asiaa mietitään rakennushankkeen toteutuksen kannalta.

Rahoittajien ja sponsoreiden osalta vain kaksi haastateltavaa koki sidosryhmän tärkeäksi. Sidosryhmän tärkeäksi kokenut haastateltava perusteli vastaustaan sillä seikalla, että rahoittajat pystyvät rahavirroilla määrittämään sen, kuinka hyvin suunniteltu kokonaisuus pystytään toteuttamaan. Lisäksi aiheeseen liittyvissä pohdinnoissa nostettiin esille se, että sidosryhmän keskeisyyden kokemukseen vaikuttaa voimakkaasti myös urakointimuoto. Esimerkiksi perustajaurakointikohteissa rahoittajan keskeisyys on huomattavasti suurempi kuin omakotitalokohteessa, jossa kuluttaja-asiakas toimii rahoittajana.

Valtiovalta ja lainsäätäjät rakennusliikkeen sidosryhmänä herätti paljon pohdintaa ja mielipiteitä haastateltavien keskuudessa. Nämä tahot koettiin selkeästi yrityksen sidosryhmiksi, mutta niiden vaikutusta ei haastateltavien mukaan huomaa helposti, ainakaan yksittäisen rakennusprojektin näkökulmasta. Laajemmin asiaa tarkasteltuna näiden tahojen vaikutus voi kuitenkin olla merkittävä. Haastateltavien yleinen näkemys oli se, että muun muassa rakennusmääräykset, työaikalaki ja työturvallisuuslait voivat joissain tapauksissa helpottaa rakennustyömaalla tapahtuvaa toimintaa, mutta pääasiassa ne nähtiin asioita vaikeuttavina tekijöinä. Erään haastateltavan mielipiteen mukaan erilaiset säännökset luovat haasteita ja sitä kautta lisäkustannuksia,

vaikka näitä lakeja ja määräyksiä ei varmasti ole vain näiden lisäkustannusten takia laadittu, vaan siinä on olemassa relevantti syy.

Lisäksi eräs haastateltava toi esille näkemyksensä, jonka mukaan määräykset eivät useinkaan helpota toimintaa, eivätkä paranna rakentamisen laatua. Hänen kokemansa mukaan rakennusmääräysten takia

osasta asioista tehdään hyvinkin hankalia ja ratkaisut eivät kuitenkaan ehkä pitkän päälle toimi niin hyvin kuin mitä määräyksiä laadittaessa on erehdytty luulemaan.

Neljä vähiten keskeistä rakennusliikkeen sidosryhmää niin kyselytutkimukseen osallistuneiden kuin haastateltavien mielestä olivat kilpailijat, media ja markkinointikanavat, työntekijöiden ammattiliitot sekä naapurusto.

Yllättävää kyselytutkimuksen tuloksissa on se, että työntekijöiden ammattiliitot sijoittuivat tärkeysjärjestyksessä vasta sijalle 13. Myöskään haastateltavat eivät pitäneet tätä sidosryhmää kovin keskeisenä ja vain yksi haastateltavista koki, että työntekijöiden ammattiliitot vaikuttavat toimintaan. Tulokset ovat erityisen yllättäviä siksi, että vuoden 2018 keväällä huhti-toukokuun vaihteessa, vain vähän ennen kyselytutkimukseni suorittamista, rakennusalalla lakkoiltiin helmikuussa 2018 päättyneiden työehtosopimusten ja niihin liittyvien pysähtyneiden neuvottelujen vuoksi. Lakot saivat paljon huomiota mediassa ja ne hidastivat tai jopa pysäyttivät toiminnan osassa rakennustyömaita.

Naapuruston sijoittuminen sijalle 15 mukailee aiempien tutkimusten (Olander 2007; Aapaoja & Haapasalo 2013) tuloksia, joissa kyseisen sidosryhmän merkitys nähtiin vähäiseksi. Tutkimukset kuitenkin osoittivat sen, että juuri tämän sidosryhmän merkitys ja keskeisyys tulisi ymmärtää paremmin. Tämä siksi, että halutessaan naapurusto voi valituksillaan hidastaa ja haitata rakennustyötä merkittävästi. Tämä puolestaan aiheuttaa lisäkustannuksia. Haastateltavien keskuudessa naapurusto sidosryhmänä herätti paljon keskustelua. Yhteistä kaikille näille vastauksille oli se, että naapurustolla voi olla hyvinkin keskeinen ja voimakas vaikutus rakennustyön onnistumiseen ja etenemiseen. Naapuruston vaikutusmahdollisuudet koettiin suurimmiksi aivan rakennusurakan alkuvaiheessa. Kolme haastateltavaa toi voimakkaasti esille pääurakoitsijan vastuuta tämän suhteen onnistumisesta. Jos tiedottamiseen ja tähän sidosryhmäsuhteeseen panostaa projektin alussa ja tätä kautta saa yhteistyön sujumaan hyvin, niin sitä pienemmällä todennäköisyydellä ongelmia ilmenee rakennusurakan edetessä. Haastateltavat siis kokivat, että omalla toiminnalla ja valinnoilla pystyy vaikuttamaan siihen, miten naapurusto suhtautuu rakennustyöhön.

Kilpailijat sijoittautuivat sijalle 14 kyselytutkimuksen keskinäisessä tärkeysjärjestyksessä eli ne olivat keskeisyydeltään kolmanneksi merkityksettä. Haastateltavien vastauksissa toistui pohdinta siitä, ovatko kilpailijat ylipäättään rakennusliikkeen sidosryhmä. Haastateltavien vastausten perusteella kilpailijoilla on merkitystä ainoastaan rakennushankkeen kilpailutusvaiheessa. Käytännössä kilpailijat siis vaikuttavat siihen,

saako rakennusliike itselleen töitä. Eräs haastateltava toi esille, että rakennushankkeiden saamisesta kilpaillaan nimenomaan urakkahinnan avulla. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa liian kilpailtu hinta aiheuttaa sen, että toteutusvaiheessa voidaan joutua tinkimään esimerkiksi rakennusmateriaaleista ja tätä kautta koko lopputuloksen laadusta.

Media ja markkinointikanavat sijoittautuivat kyselytutkimuksessa keskeisyydellään tärkeysjärjestyksen viimeiselle sijalle. Haastateltavien näkemys oli samansuuntainen. Eräs haastateltava kuitenkin esitti, että riippuu pitkälti (pää)urakoitsijan omista kyvyistä ja taidoista, kuinka paljon näitä sidosryhmiä pystyy hyödyntämään omassa liiketoiminnassa. Hänen mielestään huomionarvoista oli myös se, että esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tapahtuvalla negatiivisella kirjoittelulla voi olla kauaskantoisiakin vaikutuksia yli projektien, jolloin työn tekeminen ja rakennushankkeiden saaminen voi tulevaisuudessa hankaloitua.

Aiempien tutkimusten valossa edellä esitetyt tulokset kilpailijoista sekä mediasta ja markkinointikanavista eivät ole yllättäviä. Yang ja Shen (2014) nostivat nimittäin esille sen, että kyseisten sidosryhmien osalta tutkimukseen osallistuneiden kesken käytiin keskustelua nimenomaan siitä, mielletäänkö media tai kilpailijat ylipäättään rakennusliikkeiden sidosryhmiksi.

Taulukko 5. Sidosryhmien merkitys rakennusprojektille.

	N	Ei vaikutusta	Vähäinen vaikutus	Melko suuri vaikutus	Suuri vaikutus	Keskiarvo
Oma henkilöstö	46	0 %	4 %	9 %	87 %	3,83
Aliurakoitsijat ja alihankkijat	46	0 %	9 %	17 %	74 %	3,65
Työmaavastaavat	46	2 %	9 %	17 %	72 %	3,59
Arkkitehdit ja suunnittelijat	46	0 %	4 %	37 %	59 %	3,54
Asiakkaat	46	0 %	13 %	39 %	48 %	3,35
Tavarantoimittajat	46	2 %	13 %	41 %	44 %	3,26
Loppukäyttäjät	46	2 %	20 %	50 %	28 %	3,04
Kaupunkien ja valtioiden virastot	46	7 %	28 %	50 %	15 %	2,74
Rahoittajat ja sponsorit	46	13 %	46 %	17 %	24 %	2,52
Valtiovalta ja lainsäätäjät	46	13 %	46 %	33 %	8 %	2,37
Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset	46	15 %	54 %	22 %	9 %	2,24
Yrityksen omat etujärjestöt	46	15 %	59 %	26 %	0 %	2,11
Työntekijöiden ammattiliitot	46	22 %	57 %	17 %	4 %	2,04
Kilpailijat	46	26 %	52 %	13 %	9 %	2,04
Naapurusto	46	24 %	54 %	20 %	2 %	2,00
Media ja markkinointikanavat	46	30 %	50 %	20 %	0 %	1,89

3.4.4 Sidosryhmäanalysoinnin toimenpiteet

Kyselytutkimuksen kolmannessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia valitsemaan listatuista kahdeksasta väittämästä ne sidosryhmäanalysoinnin toimenpiteet, joita yrityksessä toteutetaan. Väittämät on muotoiltu aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014) pohjalta. Muodostetut väittämät ovat seuraavat:

1. Yrityksemme pyrkii tunnistamaan rakennusprojektiin liittyvät sidosryhmät ennen urakoinnin aloittamista.
2. Yrityksemme kartoittaa urakassa mukana olevien sidosryhmien urakkaan kohdistuvat intressit, tarpeet ja rajoitteet.
3. Yrityksemme ennustaa ja ennakoi sidosryhmien käyttäytymistä ja reaktioita urakoinnin aikana.
4. Yrityksemme pyrkii tunnistamaan ja analysoimaan eri sidosryhmien välisiä yhteenliittymiä ja ristiriitoja.
5. Yrityksemme laatii ennalta vaihtoehtoisia toimintastrategioita mahdollisten urakan aikaisten ongelmatilanteiden varalta.
6. Yrityksemme arvioi sidosryhmien keskeisyyttä urakan näkökulmasta ennen urakan alkamista ja sen aikana.
7. Yrityksemme varautuu urakan aikana tapahtuviin sidosryhmädynamiikan muutoksiin, kuten siihen, että saman urakoitsijan merkitys ja keskeisyys urakan onnistumisen kannalta vaihtelee urakan eri vaiheissa.
8. Yrityksemme varmistaa urakkaan liittyvän viestinnän tehokkuuden viestintäsuunnitelman avulla.

Kysymykseen kolme saadut vastaukset on esitetty taulukossa 6 ja jokainen kyselyyn osallistunut vastasi tähän kysymykseen (N=46). Teemahaastatteluisissa haastateltavia pyydettiin kertomaan omakohtaisten kokemusten perusteella se, suoritetaanko edellä mainittuja toimenpiteitä rakennusliikkeissä.

Jokainen haastateltava ja 74 % kyselytutkimukseen vastanneista on sitä mieltä, että rakennusliikkeissä pyritään identifioimaan rakennusprojektiin liittyvät sidosryhmät ennen urakoinnin aloittamista. Haastateltavien vastauksissa korostui se, että tämä sidosryhmien tunnistaminen tapahtuu ennen kaikkea tarjouspyyntövaiheessa. Tätä painotti myös ainoa avoimeen kenttään lisätietoja antanut kyselytutkimuksen vastaaja, joka kertoi verkostoitumisen yhteistyökumppaneihin tapahtuvan nimenomaan tarjousvai-

heessa. Haastateltavat kuvailivat tunnistamista tietoiseksi, mutta ei niinkään suunnitelmalliseksi toiminnaksi. Erään haastateltavan mukaan identifiointi tapahtuu

kuin pakon edessä, sillä tarjouspyyntövaiheessa näitä asioita on vain pakko pohtia, että kaikille tehtäville löytyy tekijä.

Haastateltavat ja 61 % kyselytutkimukseen vastanneista pyrkii tunnistamaan identifioitujen sidosryhmien urakkaan kohdistuvat intressit, tarpeet sekä rajoitteet ja tämäkin analysointi tapahtuu haastateltavien mukaan pitkälti tarjouspyyntövaiheen aikana. Haastateltavat kuvasivat myös tämän analysoinnin tulevan heiltä pikemminkin automaationa kuin tietoisena ja suunnitelmallisena pohdintana. Intressien, tarpeiden ja rajoitteiden pohtiminen lähtee liikkeelle usein silloin, kun mietitään millaisia hankintapotteja ja urakkasisältöjä muodostetaan ja pystyisikö sama aliurakoitsija mahdollisesti ottamaan useamman hankintapotin hoitaakseen. Haastateltavien tärkeinä pitämiä ominaisuuksia sidosryhmillä olivat ennen kaikkea pätevyys, kykenevyys, sitoutuneisuus ja luotettavuus. Haastateltavien vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että vaikka sidosryhmien intressejä, tarpeita ja rajoitteita kartoitetaan, tämä kerätty tieto ei välttämättä vaikuta päätöksentekoon. Haastateltavien kokemuksen mukaan on nimittäin yleistä, että sidosryhmän sopivuutta merkittävämmäksi valintakriteeriksi muodostuu yhä useammin halvin tarjottu urakkahinta. Tämä koettiin erityisen valitettavaksi trendiksi rakennusosalalla.

Hieman yli puolet eli 59 % kyselytutkimuksen vastaajista ja kaksi haastateltavista oli kokemuksensa perusteella sitä mieltä, että rakennusliikkeissä pyritään ennustamaan ja ennakoimaan sidosryhmien käyttäytymistä ja reaktioita urakoinnin aikana. Eräs haastateltava kertoi, että

projektista riippuen mietitään sitä, onko siellä jotain sellaista, missä joutuu esimerkiksi venymään ja onko sitten kokemuksia, että mitä sieltä on tällaisissa tilanteissa tuleman.

Jos tällaisia omakohtaisia kokemuksia ei ole hyödynnettävissä, niin tällöin tietoa pyritään haastateltavien mukaan hankkimaan muilta sidosryhmiltä ja tutuilta. Asiasta eri mieltä olleet haastateltavat toivat tässä kohtaa esille turhautumisensa siihen, että ennakointi ja ennustaminen tuntuvat välillä hyödyttömältä, koska koko toteutusketju ei kuitenkaan pohdi näitä asioita. Tällaisissa tilanteissa analysointiin kulutettu aika tuntui haastateltavista hukkaan heitetyltä.

Noin puolet kyselytutkimukseen vastanneista eli 52 % oli sitä mieltä, että rakennusliikkeet pyrkivät tunnistamaan ja analysoimaan sidosryhmien välisiä yhteenliittymiä ja ristiiriitoja. Myös haastateltavien mielipiteet jakaantuivat hyvin selkeästi kahteen eri linjaan

tämän väittämän osalta. Toiset haastateltavat suhtautuivat väitteeseen hyvin skeptisesti. Heidän kokemansa mukaan sidosryhmät valitaan projektiin pitkälti urakkahinnan perusteella, jolloin tämän kaltainen pohdinta jää väkisinkin vähälle tai jos pohdintaa suoritetaan, niin sen lopputulokset eivät kuitenkaan vaikuta päätöksentekoon. Puhtaasti urakkahinnan perusteella rakennushankkeeseen valittujen toimijoiden on näiden haastateltavien mukaan

vain pakko tulla toimeen keskenään, oli mikä oli.

Toinen puoli haastateltavista puolestaan koki, että aiemmat kokemukset, omat tai muiden, vaikuttavat paljonkin siihen, mitä sidosryhmiä työmaalle valitaan. Jos sidosryhmän tiedetään olevan taipuvainen esimerkiksi liittoutumaan tai riitautumaan muiden toimijoiden kanssa, heidät todennäköisesti tiputetaan pois hankkeesta jo tarjouspyyntövaiheessa. Nämä haastateltavat painottivat myös sitä, että ristiriitojen syntyminen ja negatiivisten liittoutumien muodostuminen pystytään estämään pitkien kumppanuuksien avulla. Eräs haastateltava totesi, että

kun porukka tekee pitkään jotain yhdessä, niin sitten ne hitsautuu koko ajan paremmin yhteen ja tulee sivutuotteena tätä luottamusta.

Toinen haastateltava puolestaan kertoi, että

kun sä löydät hyvät toimijat, niin vaikka se olisi hiukan kalliimpi kuin joku toinen, mutta sä tiedät miten se toimii, niin että sulla on aika kohtuullisen samat henkilöt aina ympärillä tekemässä niitä töitä, niin se hitsaantuu koko ajan vähän enemmän yhteen se homma. Sillon tietää mitä saa, tietää heidän vahvuudet ja heikkoudet.

Sidosryhmien keskeisyydestä oli kiinnostunut 48 % kyselytutkimuksen vastaajista ja vain reilu kolmannes, 37 %, sidosryhmädynamiikan muutoksista. Haastateltavien mukaan sidosryhmien keskeisyyttä ja sidosryhmädynamiikan muutoksia molempia kyllä pohditaan, mutta valitettavan harvoin. Tämänkään analysoinnin ei katsottu olevan suunnitelmallisesti toteutettua. Sidosryhmien keskeisyyteen liittyen eräs haastateltava nosti esille sen, että tätä asiaa mietitään rakennusliikkeissä etenkin suunnitteluvaiheessa työmaan aikataulua laadittaessa. Tällöin hänen mielestään on suhteellisen helppo nähdä konkreettisesti se, kuka missäkin vaiheessa on keskeisimmässä roolissa. Esimerkiksi rakennushankkeen alkumetreillä tärkeimmässä roolissa ovat niin maa-urakoitsijat ja perustustentekijät.

39 % kyselytutkimuksen vastaajista kokee, että rakennusliikkeissä laaditaan vaihtoehtoisia toimintastrategioita mahdollisten urakan aikana ilmenneiden ongelmatilanteiden

ratkaisemiseen. Myös haastateltavien mukaan näiden vaihtoehtojen toimintastrategioiden laatiminen on hyvin vaihtelevaa. Erään haastateltavan kokemuksen mukaan kyse on pikemminkin siitä, että pyritään tekemään kovasti töitä sen eteen, että ongelmatilanteita ei muodostuisi kuin että tehtäisiin vaihtoehtoisia toimintastrategioita ongelmatilanteiden varalle. Lisäksi haastateltavien vastauksissa mainittiin, että jos mikään ei menekään pieleen ja on uhrannut paljon aikaa tällaisten strategioiden laatimiseen, niin tällöin kaikki suunnitteluun kulutettu aika tuntuu hukkaan heitetyltä. Esille nostettiin myös resurssien vähyys. Eräs haastateltava totesi, että

kun ei ole riittävästi resursseja, niin ei sulla oikeen voies olla mitään varasuunnitelmaa.

Vaihtoehtojen toimintastrategioiden laatiminen koettiin siis osittain turhaksi ja paikoitellen jopa mahdottomaksi.

Vain 17 % kyselytutkimukseen vastanneista ja yksi haastateltava mainitsi, että rakennusliikkeelle oli laadittu kirjallinen viestintäsuunnitelma. Neljä haastateltavaa oli kuitenkin yhtä mieltä siitä, että viestintäsuunnitelman laatiminen olisi suotavaa ja sen puuttuminen koetaan turhauttavana. Viestintäsuunnitelman olemassaolon ajateltiin lisäävän työn mielekkyyttä ja säästävän aikaa. Haastateltavien vastauksissa nousi esille kuitenkin se, että sidosryhmien kanssa syntyneet pitkät kumppanuudet sekä oman henkilöstön selkeä käsitys omista valtuuksista pienentävät viestintäsuunnitelman puuttumisen negatiivisia vaikutuksia.

Taulukko 6. Johtamistoimenpiteiden suorittaminen rakennusliikkeissä.

	%
Yrityksemme pyrkii tunnistamaan rakennusprojektiin liittyvät sidosryhmät ennen urakoinnin aloittamista.	74 %
Yrityksemme kartoittaa urakassa mukana olevien sidosryhmien urakkaan kohdistuvat intressit, tarpeet ja rajoitteet.	61 %
Yrityksemme ennustaa ja ennakoi sidosryhmien käyttäytymistä ja reaktioita urakoinnin aikana.	59 %
Yrityksemme pyrkii tunnistamaan ja analysoimaan eri sidosryhmien välisiä yhteenliittymiä ja ristiriitoja.	52 %
Yrityksemme arvioi sidosryhmien keskeisyyttä urakan näkökulmasta ennen urakan alkamista ja sen aikana.	48 %
Yrityksemme laatii ennalta vaihtoehtoisia toimintastrategioita mahdollisten urakan aikaisten ongelmatilanteiden varalta.	39 %
Yrityksemme varautuu urakan aikana tapahtuviin sidosryhmädynamiikan muutoksiin, kuten siihen, että saman urakoitsijan merkitys ja keskeisyys urakan onnistumisen kannalta vaihtelee urakan eri vaiheissa.	37 %
Yrityksemme varmistaa urakkaan liittyvän viestinnän tehokkuuden viestintäsuunnitelman avulla.	17 %

Tulosten perusteella vastaajayrityksissä keskitytään siis ennen kaikkea sidosryhmien identifiointiin sekä näiden identifioitujen sidosryhmien urakkaan kohdistuvien intressien, tarpeiden ja rajoitteiden tunnistamiseen. Tulos on erittäin positiivinen, sillä kuten luvussa 2.5.5 on esitetty, näiden kahden vaiheen suorittaminen on edellytys sille, että muita sidosryhmäanalyysin vaiheita voidaan toteuttaa. Lisäksi edellä mainitut kaksi tehtävää sijoittuivat viiden tärkeimmän kriittisen menestystekijän joukkoon aiemmin aiheesta tehdyssä tutkimuksessa (Yang ym. 2009) ja siihen liittyvässä faktorianalyysissä. Näin ollen sidosryhmäanalysoinnin perustehtävien suorittamisen voidaan katsoa olevan hyvällä tasolla suomalaisissa pk-rakennusliikkeissä. Positiivista tuloksissa on myös se, että yli puolet tutkimukseen osallistuneista rakennusliikkeistä keskittyy lisäksi ennustamaan ja ennakoimaan sidosryhmien käyttäytymistä sekä tunnistamaan ja analysoimaan sidosryhmien välisiä yhteenliittymiä ja ristiriitoja. Enemmistö osallistuneista rakennusliikkeistä suorittaa sidosryhmäanalysointia yli perustason ja pyrkii näin ollen hyödyntämään analysoinnista saatavia tietoja omissa rakennusprojekteissaan.

Tulosten perusteella rakennusliikkeiden sidosryhmäanalysoinnissa on kuitenkin vielä paljon parantamisen varaa, ennen kaikkea viestinnän suunnitelmallisuuden osalta. Vähemmän kuin joka viides vastanneista kertoo, että yritykseen on laadittu viestintäsuun-

nitelma, jonka avulla varmistetaan viestinnän tehokkuus. Tämä on huolestuttavaa, sillä kirjallisuudessa (Korhonen & Rajala 2011; Juholin 2013; Juutinen 2016; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016) on nostettu voimakkaasti esille ne edut, mitä suunnitelmallisella viestinnällä voidaan saavuttaa. Keskittymällä viestinnän perusasioihin, kuten kanavarakenteeseen, viestien laatuun ja viestinnän tavoitteisiin, yritykset saivat jo kohtuullisen pienellä panostuksella merkittäviä parannuksia yrityksen liiketoiminnan toteuttamiseen (Korhonen & Rajala 2011, 16). Parantamisen varaa olisi myös sidosryhmien keskeytyden ja sidosryhmädynamiikan muutosten arvioimisessa sekä vaihtoehtoisten toimin-
tastrategioiden laatimisessa. Näitä toimenpiteitä teki kuitenkin vain alle puolet vastaajista. Kyseisten toimenpiteiden tekeminen vaatii kuitenkin jo syvällisempää perehtymistä sidosryhmien kenttään ja tämä saattaa jäädä helposti tekemättä pk-yritysten rajallisista resursseista johtuen.

3.4.5 Sidosryhmäanalysoinnin tavoitteellisuus ja resursointi

Kyselytutkimuksen neljännessä kysymyksessä selvitettiin sitä, suoritetaanko yrityksessä sidosryhmäanalysoinnin toimenpiteitä tietoisesti ja tavoitteellisesti. Vastausvaihtoehtoina oli joko kyllä tai ei ja tämän lisäksi vastaajille oli annettu mahdollisuus avoimeen kommentointiin. Jokainen vastaaja vastasi tähän kysymykseen (N=46). Vastaukset on esitetty taulukossa 7. Haastateltaville esitettiin tästä teemasta kysymykset: Suoritetaanko rakennusliikkeissä edellä mainittuja sidosryhmäanalysoinnin toimenpiteitä, onko tämä toiminta tietoista ja tavoitteellista ja mitkä voivat olla syitä sidosryhmäanalyysin suorittamiseen tai suorittamattomuuteen? Lisäksi haastateltavia pyydettiin pohtimaan sitä, voitaisiinko sidosryhmäanalysoinnilla saavuttaa jotain hyötyjä ja mitä nämä hyödyt voisivat olla?

Kyselytutkimuksen vastaukset jakoutuivat lähes tasan kyllä ja ei -vaihtoehtojen välillä. Kuitenkin pieni enemmistö, eli 52 % vastaajista ilmoitti, ettei yrityksessä tehty sidosryhmäanalysointia tietoisesti ja tavoitteellisesti. Vain kyllä -vaihtoehdon valinneet vastaajat olivat käyttäneet mahdollisuutta avoimeen kommentointiin. Kyllä -vastauksen antaneet yritykset mainitsivat avoimissa kommenteissaan yrityksissä käytössä olevien laatujärjestelmien sekä projektisuunnittelun vaikuttavan siihen, että sidosryhmäanalysointi on, ainakin osittain, tietoista ja tavoitteellista. Vastauksissa tuotiin esille myös se, että analysointia suoritetaan pääasiassa urakan alkuvaiheessa ja että sidosryhmiin liittyvät riskit arvioidaan ja hinnoitellaan. Avoimessa kommentoinnissa nostettiin esille

myös resurssien niukkuus. Sidosryhmäanalysointia suoritetaan siis mahdollisuuksien rajoissa.

Haastateltavien vastauksissa toistui huomio, jonka mukaan sidosryhmäanalysointi olisi rakennusliikkeissä harvoin suunnitelmallista, mutta sitä tulee suoritettua ”vähän niin kuin muun toiminnan sivutuotteena”. Syitä suunnitelmallisuuden puuttumiseen haettiin useista eri tekijöistä, jotka toistuivat hyvin samankaltaisina lähes kaikkien haastateltavien puheissa. Syiksi esitettiin ennen kaikkea ajan ja muiden resurssien puutetta, sidosryhmäanalysoinnin työläyttä sekä sitä, että analyysin tekemistä ei koeta alalla yleisesti tärkeäksi. Eräs haastateltava esitti asian niin, että

rakennusalalla tehdään paljon asioita näppituntumalla ja ne tulee pitkälti automaationa. Ei näitä (analysointitoimenpiteitä) niinku opetella, vaan kaikki tulee käytännössä kokemuksen myötä. Ja resurssit on suuressa osassa. Yleensä aika ei edes riitä sellaiseen (analysoinnin suunnitelmalliseen tekemiseen), eikä sitä ees koeta niin, että sellaiseen täytyis ees löytyä aikaa ja panostaa. Ja ku näin ollaan aina tehty, niin tehdään nytkin. Eli asiaa ei koeta niin tärkeäksi.

Kaksi haastateltavaa toivat vastauksissaan esille vahvasti rahan ja kustannukset, molemmat kuitenkin eri näkökulmasta. Toinen haastateltavista kertoi:

Määrätyt rakennusliikkeet on pelkästään sen euron perässä, että sen hankkeen kokonaisuus ei oo tärkeä, vaan se, että jos se on saatu tehtäväksi, niin se koetaan vaan teettää mahdollisimman halvalla. Kun mennään liikaa raha edellä, niin se kokonaisuus sitten kärsii eikä niitä asioita mietitä.

Vastauksesta saa sen kuvan, että vahvasti kilpailutetussa rakennusurakassa ei ole siis sijaa eikä kiinnostusta analysoinnille, sillä urakoitsijan fokus suuntautuu mitä suurimmassa määrin pelkkien kustannusten seuraamiseen, kumppanuuksien ja yhteistyön jäädessä taka-alalle.

Toinen rahan ja kustannukset esille tuonut haastateltava muotoili näkemyksensä seuraavasti:

Tavallaan, kun ei oo eurolappua olemassa siihen, että mikä sen arvo on, kun meillä olis se tietty suunnitelma, et mitä se on meille tuottanut. Ja se on aika työläs, ni se et joku sen hoitas ja tekis, niin sille tulis kyllä jonkinlainen hintalappu sillekin. Ja vaik se (sidosryhmäanalyysin suorittaminen) oikeesti tuottais paljon, ni sitä ei kuitenkaan voi määritellä millään tavalla selkeesti. Ei se näy missään omana eurorivinä niissä laskelmissa. Ni se on selkeesti yks iso syy siihen asiaan (miksi sidosryhmäanalysointia ei suoriteta). Ja jos se projekti menee metään, ni jos me oltais joku prosentti laitettu enemmän rahaa siihen (sidosryhmäanalysointiin), ni oltaisko me ehkä voitu toisella tavalla sitten tienata se raha takasin?

Haastateltavat suhtautuivat siis epäilevämmiin sidosryhmäanalysoinnin suunnitelmallisuuteen kuin mitä kyselytutkimukseen vastanneet. Tähän tulkintaan vaikuttaa varmasti

se, että haastateltavilla oli huomattavasti suurempi mahdollisuus yksilöidä vastauksiinsa kuin mitä kyselytutkimukseen vastanneilla.

Taulukko 7. Sidosryhmäanalysoinnin tavoitteellisuus yrityksessä.

	%
Kyllä	48 %
Ei	52 %

Lisäksi haastateltavia pyydettiin pohtimaan sitä, voitaisiinko sidosryhmäanalysoinnilla saavuttaa etuja ja jos, niin millaisia? Kyselytutkimukseen osallistuneilla ei tätä mahdollisuutta ollut. Haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että sidosryhmäanalysoinnilla pystyttäisiin saavuttamaan etuja. Tällaisiksi eduiksi voidaan laskea seuraavat haastattelujen aikana esille tuodut huomiot:

1. Suorittamalla sidosryhmäanalyysi, kaikki asiat tulisi huomioitua tarkemmin.
2. Suunnittelua ei ole ikinä liikaa. Sidosryhmäanalyysi tukisi tekemistä ja helpottaisi toimintaa rakennustyömaalla. Varautuminen tulevaan varmasti paranisi.
3. Sidosryhmäanalyysin avulla pystyisi viemään osaamista seuraaviin rakennusprojekteihin.
4. Sidosryhmäanalysoinnin tekeminen auttaisi siinä, että silloin tulisi käytännössä käytyä ennalta läpi koko työmaa vaihe vaiheelta. Tämä mahdollistaisi paremman ennakkoinnin ja antaisi eväitä vaihtoehtoisten toimintastrategioiden luomiseen. Että ongelmatilanteiden syntyessä yrityksellä ja sen työntekijöillä olisi paremmat mahdollisuudet pehmentää näiden tilanteiden vaikutuksia.
5. Rakennusprojekti menisi varmasti hallitummin eteenpäin, jos asioita on jaksettu miettiä enemmän etukäteen.
6. Sidosryhmäanalysoinnilla olisi varmasti mahdollista saada aikaan myös säästöjä, kun olisi tarkemmin mietitty mihin ja keneen aikaa ja rahaa käytetään. Lisäksi työn jälki olisi tätä kautta varmasti tasaisempaa.
7. Sidosryhmäanalysoinnista voisi olla se hyöty, että kun sitä tekee useampi henkilö, niin silloin yritys saa käyttöönsä useampia näkemyksiä. Eri ihmiset näkevät ja ottavat huomioon eri asioita ja ajattelevat niistä erilailla. Toisin sanoen näkö-

kulmat laajenisivat. Jos sidosryhmäanalyysin tekee yksinään, tulee mieleen, että toistuuko niissä aina samat asiat.

Kyselytutkimuksen viimeisen kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään sitä, kuinka paljon sidosryhmäanalysointiin resursoidaan yrityksessä. Valmiita vastausvaihtoehtoja oli tarjolla kolme:

1. Työ kuuluu yrityksessä nimetysti yhden/useamman henkilön toimenkuvaan.
2. Yksi/useampi työntekijä hoitaa analysointia, mutta sitä ei suoriteta tavoitteellisesti.
3. Yrityksessä ei suoriteta sidosryhmäanalysointia.

Jokainen vastaaja vastasi tähän kysymykseen (N=46) ja kysymyksen vastaukset on esitetty taulukossa 8. Haastateltaville ei tätä kysymystä esitetty.

Vain 28 %:ssa vastaajayrityksiä sidosryhmäanalysointi kuuluu nimetysti yhden tai useamman henkilön toimenkuvaan. Tämä vahvistaa näkemystä siitä, että pienissä ja keskisuurissa rakennusliikkeissä kamppaillaan toisaalta resurssien niukkuuden ja toisaalta sidosryhmäanalysoinnin merkityksen ymmärtämisen kanssa. Työntekijöistä voi olla pulaa ja heidän suoritettavakseen on annettu useita tehtäviä. Sidoryhmäanalyysi – termi ja analysoinnin merkitys voivat myös olla hyvinkin tuntemattomia pk-kokoisille rakennusliikkeille ja heidän työntekijöilleen. Tätä näkemystä tukevat haastateltavilta saadut vastaukset. Tästä syystä jotkut vastaajista ovat voineet vasta kyselyä tehdessä ymmärtää, että heidän työnkuvaansa kuuluvat tehtävät ovat itse asiassa sidoryhmäanalysointia. Tämä selittää sitä, että lähes puolet vastaajista ilmoitti, että analysointia suoritetaan, mutta sitä ei kuitenkaan tehdä tavoitteellisesti.

Taulukko 8. Sidoryhmäanalysoinnin resursointi.

	%
Työ kuuluu yrityksessä nimetysti yhden tai useamman henkilön toimenkuvaan.	28 %
Yksi tai useampi työntekijä hoitaa analysointia, mutta sitä ei suoriteta tavoitteellisesti.	46 %
Yrityksessä ei suoriteta sidoryhmäanalysointia.	26 %

3.4.6 Sidosryhmien valintakriteerit

Jokainen haastateltava päätyi jossain kohtaa haastattelua pohtimaan niitä syitä, miksi rakennusurakkaan valitaan sidosryhmiä enemmän selvien suorien kustannusten kuin analysointiin perustavan tiedon ja soveltuvuuden pohjalta. Tästä syystä nämä tulokset esitetään opinnäytetyössä omana erillisenä alalukunaan.

Kaikki haastateltavat toivat esille näkemyksen, jonka mukaan rakennusprojektin osalliset sidosryhmät tulisi valita myös muiden kriteerien kuin pelkän halvimman urakkahinnan perusteella. Pelkkään hintaan perustuva valinta saattaa aiheuttaa sen, että toteutettava työ rakennustyömaalla ”sakkaa”, muiden sidosryhmien työtä ei arvosteta ja sidosryhmillä ei ole yhteistä kiinnostusta hankkeen kokonaislaadusta. Ikävä tosiasia haastateltavien mukaan näyttäisi olevan kuitenkin se, että nykypäivänä sidosryhmän sopivuutta tärkeämmäksi valintakriteeriksi nousee hinta. Kun päätöksiä tehdään puhtaasti suorien kustannuksien perusteella, pitkäaikaisten kumppanuuksien ja yhteistyön mukanaan tuomat pitkän tähtäimen edut jäävät saavuttamatta.

Eräs haastateltavista kiteyttää ajatuksensa seuraavasti:

Oman kokemukseni pohjalta näkemykseni on, että sellaista ei nykypäivänä enää hirveästi ole, että ruohonjuuritasolla oltais hirveän kiinnostuneita muusta kuin siitä omasta pienestä jutusta mitä sä teet. Että turhaan mä mietin, et saan tehdä tän ja laskutan siitä eurot pois, että ihan sama, vaikka toi jää tonne ja toi tohon. Toisen töiden kunnioitus jollain tavalla vähän lähtenyt pois.

Toisen haastateltavan mukaan:

Että se on kilpailutettu niin tiukalle se homma, niin se ei välttämättä sitten tuo sitten sitä parasta lopputulosta. Kun mennään liikaa raha edellä, niin se kokonaisuus sitten kärsii. ... et kaikki tekis sen oman osuutensa niin hyvin kuin mahdollista. Että siinä se hankaluus sitten tulee.

Kun sidosryhmien valinta suoritetaan muun kuin urakkahinnan perusteella, voivat kokonaiskustannukset kuitenkin pienentyä toista kautta tai syntyvät säästöt voidaan nähdä viiveellä. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan:

Et mä väitän, että se säästö tulis kuitenkin, ku oikeesti mietittäis ne eurot, et mihin niitä käytetään ja kehen niitä käytetään. Niin ne tulis kyllä takasin moninkertaisesti ja se työn jälki ois paljon tasaisempi. ... Se tän rakennusalan yks iso ongelma on. Se, että ei enää ajatella. Se on niin projektikohtaista ja projektikeskeistä ja aina vaan sen hintalappua, että ei enää mietitä niitä asioita niin pitkälle ikinä. Että se on monessa kohtaa se ongelma. Eli ei pystytä näkemään, että voidaan tästä projektista ottaa jotain opiksi ja viedä se seuraavaan projektiin se osaaminen, että säästöt siirtyvät viiveellä seuraavaan projektiin, vaikei ne sielläkään näy omana euromääräisenä rivinä. Sillähän ei ole omaa hintalappua, että kun se

kaveri soittaa sieltä työmaalta, et nyt tää muuten sitten menee mettään tässä kohtaa, et varmaan tarttis tulla paikalle. Et jos siellä on sellainen ihminen, et se vaan tekee ja painaa menemään, niin siinä voi sitten tapahtua jotain sellaista, minkä hintalappu selviää sitten vasta paljon myöhemmin.

Yksi haastateltavista kertoi omista toimintatavoistaan seuraavaa:

Se mitä olen yrittäjäurani aikana huomannut ja jonka mukaan yrittänyt toimia, että kun sä löydät hyvät toimijat, niin että vaikka se olisi hiukan kalliimpi kuin toinen, mutta sä tiedät miten se toimii, niin että sulla on aika kohtuullisen samat henkilöt aina ympärillä tekemässä niitä töitä niin se hitsaantuu koko ajan vähän enemmän yhteen se homma. Sillon tietää mitä saa, tietää heidän vahvuudet ja heikkoudet.

Haastateltavien vastauksista on siis tulkittavissa alan nykyinen trendi, joka koetaan valitettavana. Sidosryhmäanalyysin suorittaminen ja sen mukanaan tuomien hyötyjen ymmärtäminen voisivat muuttaa alan vallitsevaa asennemaailmaa ja tätä kautta sidosryhmien valintakriteerit voisivat muuttua nykyisestä.

4 YHTEENVETO

Opinnäytetyöni pyrki etsimään vastausta neljään tutkimuskysymykseen:

1. Mitä sidosryhmäanalyysi on ja miten se tulee tehdä?
2. Mitä sidosryhmiä pk-rakennusliikkeellä on ja kuinka keskeisiksi nämä sidosryhmät koetaan rakennusurakan onnistumisen kannalta?
3. Mitä sidosryhmäanalysoinnin toimenpiteitä pk-rakennusliikkeissä suoritetaan?
4. Kuinka tavoitteellista ja resursoitua sidosryhmäanalysointi on pk-rakennusliikkeissä?

Esitettyihin tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia kokoamalla laaja-alainen teoreettinen viitekehys perehtymällä kirjallisuuteen ja aiheesta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin. Tämän jälkeen tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen avulla. Kyselytutkimus laadittiin kootun viitekehysten pohjalta ja se lähetettiin yli 400 Talonrakennusteollisuus ry:n jäsenyritykselle. Kyselytutkimuksen alhaisen vastausprosentin vuoksi päädyttiin tekemään viisi teemahaastattelua rakennusalan ammattilaisille, jotta tutkittua ilmiötä pystyttäisiin ymmärtämään paremmin ja tätä kautta saamaan lisäsyvyyttä tulkintaan. Teemahaastattelujen kysymyksien laatimisen pohjana käytettiin kyselytutkimuksesta saatuja tutkimustuloksia.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: mitä sidosryhmäanalyysi on ja miten se tulee tehdä? Tähän kysymykseen pyrittiin vastaamaan kokoamalla laaja-alainen teoreettinen viitekehys. Kootun tiedon pohjalta voidaan todeta, että sidosryhmäanalyysin tarkoitus on auttaa yritystä löytämään ne todelliset sidosryhmät, joihin sen tulisi kiinnittää huomiota liiketoiminnan arvon luomisessa (Myllykangas 2009, 7). Kyseessä on toimiva työkalu, jonka tarkoitus on tunnistaa yrityksen kannalta keskeisiä ryhmiä ja selvittää heidän suhtautumistaan, odotuksiaan ja vaatimuksiaan. Sidosryhmien tunteminen on oleellista, koska ne yritykset, jotka tunnistavat sidosryhmiensä odotukset ja pystyvät vastaamaan niihin, menestyvät yleensä paremmin kuin ne, jotka jättävät nämä odotukset huomioimatta. (Juholin 2017, 80, 143, 145.) Huolellinen sidosryhmien kartoitus ja analysoiminen on lisäksi tärkeää, jotta jokainen sidosryhmä saa yritykseltä juuri sellaisia tietoja, joita se odottaa ja jotta yritys saa puolestaan sidosryhmiltä omassa toiminnassaan kaipaamia tietoja. Jos analyysiä ei tehdä, johtaa se helposti tilanteeseen, jos-

sa vain osan tahojen tiedontarve tulee tyydytetyksi muiden jäädessä informaatiovirtojen ulkopuolelle. (Isohookana 2007, 13.)

Sidosryhmäanalyysi tapahtuu yleensä iteroiden, eli ei ole olemassa vain yhtä tiettyä tapaa tai järjestystä suorittaa analysoinnin toimenpiteitä. Tämä siksi, että prosessin eri vaiheissa yritys saa kerättyä sellaisia tietoja, jotka osaltaan vaikuttavat analysointiprosessin muuhun etenemiseen. Yleissääntönä voidaan kuitenkin esittää, että projektin tavoitteet tulee määrittää, sidosryhmät tunnistaa ja keskeiset tiedot kerätä, ennen kuin muita vaiheita voidaan suorittaa. Nämä muut vaiheet on koottu opinnäytetyön luvussa 2 pääryhmien sidosryhmien analysointi, päätöksenteko, toimeenpano ja arviointi sekä tukitoiminnot alle. Analysoinnin avulla on tarkoitus tuottaa yrityksen käyttöön erilaisia tietoprofiileja sidosryhmistä, joiden avulla projektijohtaja kykenee syventämään omaa käsitystään sidosryhmistä ja näin ollen johtamaan heitä paremmin. Sidosryhmäanalyysin tulosten perusteella projektijohtaja pystyy myös luomaan raamit projektiin liittyvään päätöksentekoon. (Yang ym. 2009; Yang & Shen 2014.)

Tehtyjen analyysien tulee olla perinpohjainen läpileikkaus sekä sisäisistä että ulkoisista sidosryhmistä, niiden tärkeydestä ja mielellään myös niiden vaikutuksista muihin sidosryhmiin. Analyysejä on päivitettävä jatkuvasti. (Korhonen & Rajala 2011, 26-27.) Lisäksi analyysien lopputuloksia tulisi peilata suhteessa rakennusprojektin päätavoitteisiin (Olander 2007). Sidosryhmäanalyysin toteuttaminen vaatii kuitenkin aikaa ja rahaa. Aina ei ole mahdollista tehdä analyysejä jatkuvasti ja usein onkin turvauduttava tilannekohtaiseen harkintaan. Sidosryhmäanalyysi voidaan toistaa tietyin väliajoin samansisältöisenä, jolloin yritys saa käyttöönsä vertailutietoa. Ongelmaksi analyysien tekemisessä voi muodostua olennaisten ryhmien tavoittaminen ja suostumus. (Juholin 2017, 80.)

Yksi sidosryhmäanalysoinnin ja sidosryhmätyöskentelyn suurimmista haasteista on se, että vaikka tietoa kerättäisiin sidosryhmistä ja sidosryhmiltä, niin tätä tietoa ei kuitenkaan yhdistetä osaksi muuta liiketoiminnan ja sen prosessien kehittämiseksi käytettävää tietoa. Yrityksen on siis onnistuttava luomaan prosessi, jossa eri lähteistä kertynyt informaatiota tarkastellaan kokonaisuutena. Prosessin tulee sisältää myös toimintatavat uuden tiedon jakelulle ja päätöksentekoon tuomiselle, jotta kaikki tarpeelliset tahot saavat ne varmasti käyttöönsä. (Juutinen 2016, 133-134). Yrityksen haasteena on siis toisaalta tunnistaa erilaiset sidosryhmät ja heidän tarpeensa ja toisaalta pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmien arvonmuodostukseen, ajatteluun ja päätöksentekoon eri keinoin. (Hokkanen ym. 2008, 121.)

Toinen opinnäytetyön tutkimuskysymys oli se, mitä sidosryhmiä suomalaisilla pk-rakennusliikkeellä on ja kuinka keskeisiksi nämä sidosryhmät koetaan rakennusurakan onnistumisen kannalta. Tähän kysymykseen etsittiin vastauksia kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen avulla kerätyistä tutkimusaineistoista.

Aiemmat tutkimukset (Olander 2007; Yang ym. 2009; Aapaoja & Haapasalo 2013; Yang & Shen 2014) osoittavat, että rakennusprojektien läpivientiin tarvitaan laaja joukko eri sidosryhmiä. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen ja haastattelujen tulokset vahvistavat tätä näkemystä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että rakennusliikkeillä on laaja joukko sidosryhmiä, jotka vaikuttavat rakennusprojektiin ja joihin rakennusprojekti vaikuttaa. Teemahaastatteluista saaduista vastauksista voidaan päätellä, että rakennusprojektin luonne, laajuus, toteutustapa ja sidosryhmien välille laadittujen sopimusten sisältö vaikuttavat osaltaan siihen, millaiseksi sidosryhmiksi koettujen toimijoiden joukko muodostuu sekä kuinka keskeisiksi ja tärkeiksi nämä sidosryhmät koetaan rakennusurakan onnistumisen kannalta. Haastateltavien vastauksista ilmeni myös se, että rakennusprojektin vaihe vaikuttaa osaltaan sidosryhmän sen hetkiseen keskeisyyteen. Hankkeen alkuvaiheessa suunnittelijat, arkkitehdit, asiakkaat ja loppukäyttäjät ovat muita sidosryhmiä keskeisemmässä roolissa, kun taas urakan keski- ja loppuvaiheilla keskeisimpään osaan nousevat toteutuksesta vastaavat sidosryhmät.

Kyselytutkimuksen tulokset vahvistavat osaltaan tätä päätelmää. Tulokset kertovat, että rakennusliikkeet kokevat keskeisimmiksi sidosryhmikseen oman henkilöstön, aliurakoitsijat ja alihankkijat, työmaavastaavat, arkkitehdit ja suunnittelijat sekä tavarantoimittajat. Kyseessä ovat juuri ne sidosryhmät, jotka Olanderin (2007) määritelmän mukaan ovat rakennusprojektin näkökulmasta sisäisiä sidosryhmiä eli niitä, jotka ovat aktiivisesti osallisina rakennusprojektin toteutukseen. Aapaojan ja Haapasalon (2013) mukaan projektin sisäisten ja keskeisimpien sidosryhmien tulisi muodostaa projektin ydintiimi, jonka tehtävänä olisi projektin tehokas johtaminen sekä kollektiivinen päätöksenteko. Edellä mainitun valossa tutkimustulokset ovat erittäin positiivisia. Suomalaisissa pk-rakennusliikkeissä keskeisimmiksi sidosryhmiksi koetaan ne toimijat, jotka aiemmissa tutkimuksissa nostetaan menestyksekkään toiminnan ja onnistuneesti läpiviedyn rakennushankkeen keskiöön.

Tutkimustulosten perusteella on olemassa myös toimijoita, joita ei koeta rakennusliikkeen sidosryhmiksi tai ainakin ne koetaan keskeisyydeltään hyvin vähäisiksi. Tällaisia sidosryhmiä ovat tämän tutkimuksen mukaan esimerkiksi kilpailijat, media ja markkinointikanavat. Nämä tulokset ovat yhtenäisessä linjassa aiemman tutkimuksen (Yang &

Shen 2014) tulosten kanssa, joissa haastateltavat pohtivat voidaanko kyseisiä toimijoita edes nähdä rakennusliikkeen sidosryhmiiksi. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella myös naapurusto koettiin keskeisyydeltään vähäiseksi. Haastateltavat puolestaan antoivat tälle sidosryhmälle hieman suuremman merkityksen. Tulokset ovat haastateltavien osalta positiivisia, sillä aiemmat tutkimukset (Olander 2007; Aapaoja & Haapasalo 2013) ovat korostaneet naapuruston merkitystä sidosryhmänä, jolla voi olla yllättävän paljon vaikutusta rakennusurakan etenemiseen ja kustannuksiin.

Opinnäytetyön kolmas tutkimuskysymys oli se, mitä sidosryhmäanalysoinnin toimenpiteitä pk-rakennusliikkeissä suoritetaan. Vastauksen etsiminen tähän kysymykseen on tärkeätä, sillä Aapaoja ja Haapasalo (2013) esittävät tutkimuksessaan teoreettisten ja empiiristen löydösten perusteella, että rakennusteollisuudessa projekteissa tulisi kiinnittää paljon nykyistä enemmän huomiota sidosryhmien arviointiin koko projektin elinkaaren ajan. Tällä tavoin voitaisiin parantaa projektien arvontuottoa ja ennakoida paremmin projektien mukanaan tuomat mahdollisuudet ja riskit. Kun sidosryhmät saadaan integroitua samaan prosessiin, selkeytyisivät myös projektin tavoitteet ja sidosryhmien vaatimukset. Tällöin niihin voitaisiin myös kiinnittää huomiota ajoissa ja rakennusprojekti saataisiin vietyä laadukkaampaan lopputulokseen pienemmillä resursseilla.

Kyselytutkimuksesta ja teemahaastatteluista saatujen tulosten mukaan suomalaisissa pk-rakennusliikkeissä suoritetaan sidosryhmäanalysoinnin toimenpiteitä hyvin vaihtelevasti. Aktiivisimmin suoritettavat toimenpiteet koostuvat sidosryhmien tunnistamisesta ja näihin sidosryhmiin liittyvien tietojen keräämisestä. Kerättävät tiedot liittyvät sidosryhmien tarpeisiin, rajoitteisiin, käyttäytymiseen sekä mahdollisiin sidosryhmien välisiin ristiriitoihin ja yhteenliittymiin. Positiivista tuloksissa on se, että rakennusliikkeissä aktiivisimmin suoritettavat analysointitoimenpiteet luovat jo hyvän pohjan laajemmän ja syvällisemmän sidosryhmäanalysoinnin suorittamiselle.

Sidosryhmien keskeisyyteen, sidosryhmädynamiikan muutoksiin sekä vaihtoehtoisten toimintastrategioiden ja viestintäsuunnitelman laatimiseen puolestaan keskitytään suomalaisissa pk-rakennusliikkeissä huomattavasti harvemmin. Alle puolet kyselytutkimukseen vastanneista ilmoitti tekevänsä näitä toimenpiteitä ja haastateltavien vastaukset vahvistavat tätä näkemystä. Tämä on huolestuttavaa, sillä nimenomaan näillä sidosryhmäanalysoinnin toimenpiteillä saataisiin lisää toiminnallista ulottuvuutta sidosryhmäanalysoinnista saataviin hyötyihin. Tämä auttaisi rakennusliikkeitä ohjaamaan toimintaansa tehokkaampaan suuntaan ja tätä kautta suoriutumaan rakennushankkeen mukana tuomista velvoitteista laadukkaammin.

Tulosten perusteella erityisen huolestuttavaksi asiaksi nousee viestintäsuunnitelmien puute rakennusliikkeissä. Vain yhden haastateltavan ja alle viidesosan kyselytutkimukseen vastanneista yrityksistä oli käytössä viestintäsuunnitelma. Nimenomaan ongelmatilanteet sekä heikko varautuminen niihin aiheuttavat rakennusalalla paljon ylimääräisiä kustannuksia. Usein viestintä on toteutettu ns. ”tilanteen osuessa kohdalle” tai muistinvaraisesti kokemuksen pohjalta. Rakennusprojektit ovat usein monimutkaisia ja tällaiset projektit vaativat ammattimaisen ja suunnitelmallisen otteen myös viestinnän osalta. Tämä mahdollistaisi osaltaan asetettujen tavoitteiden saavuttamisen käytössä olevilla, usein hyvin rajallisilla, resursseilla.

Sidosryhmäanalysointitoimenpiteet ja niiden suorittaminen koetaan haastatteluista saatujen vastausten mukaan järkeviksi, mutta raskaiksi toteuttaa käytössä olevilla niukilla resursseilla. Analysoinnin järkevyyttä haastateltavat perustelivat siitä saatavilla eduilla. Tällaisiksi eduiksi haastateltavat nostivat muun muassa sen, että kaikenlainen ylimääräinen suunnittelu ja asioiden pohdinta lisäisivät mahdollisuuksia parempaan varautumiseen ja asioiden huomioon ottamiseen, joka osaltaan lisäisi työn tasalaatuisuutta, auttaisi projektijohtajaa viemään rakennusprojektia hallitummin eteenpäin ja tätä kautta parantaisi koko rakennusprojektin lopputulosta ja laatua. Lisäksi analysointityön avulla saataisiin siirrettyä osaamista seuraaviin projekteihin, mikä osaltaan toisi myös pitkän aikavälin kustannussäästöjä rakennusliikkeille. Vastauksissa nostettiin esille myös se, että mitä useampi henkilö analysointityöhön osallistuisi sitä suurempi hyöty analysoinnista saataisiin. Useamman osallistujan avulla esille nousisi varmasti uusia asioita ja näkökulmia, jotka hyödyttäisivät kaikkia osapuolia ja lisäisivät heidän ymmärrystään usein monimutkaisen ja ainutkertaisen rakennusprojektin läpiviemiseen.

Opinnäytetyön viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää sitä, kuinka tavoitteellista ja resursoitua sidosryhmäanalysointi on pk-rakennusliikkeissä. Tätä asiaa on hyvä selvittää, jotta saataisiin selville ne syyt, jotka ohjaavat rakennusliikkeitä pois tämän tärkeäksi todistetun työn parista. Kun nykytila ja siihen johtaneet syyt ovat selvillä, on mahdollista muuttaa vanhoja toimintamalleja ja kehittää tilalle uusia lähestymistapoja tilanteen parantamiseksi.

Kyselytutkimukseen vastanneista alle puolet ilmoitti analysointityön olevan tietoista ja vain vähän reilu neljännes kertoi, että yrityksessä analysointityö kuuluu nimetysti yhden tai useamman henkilön vastuulle. Haastateltavien vastaukset mukailivat näitä tuloksia ja vastausten perusteella voidaankin todeta, että nykyinen analysointityö näyttäisi olevan rakennusliikkeissä harvoin tietoista ja tavoitteellista asioiden kirjaamista. Analy-

sointityöstä puuttuu nimenomaan suunnitelmallisuus ja pitkän tähtäimen tavoitteellisuus.

Selitys vallitsevaan tilanteeseen voi hyvinkin löytyä erään haastateltavan pohdinnasta, jossa yhdeksi rakennusalan suurimmaksi ongelmaksi esitettiin liiallista keskittymistä toiminnan projektikohtaisuuteen ja projektikeskeisyyteen. Kun asioita tarkastellaan vain jonkin tietyn projektin näkökulmasta, pohdintaa leimaa helposti kapea-alaisuus ja asian syvällisempi ymmärrys jää saavuttamatta. Projektikohtaisen tarkastelutavan vuoksi projektin aikana hankittu tieto ja osaaminen eivät välttämättä integroidu rakennusliikkeen kokonaisosaamiseen ja täten kasvata sen hallussa olevaa tietopääomaa. Kerätyn tiedon siirtäminen ja hyödyntäminen seuraavissa rakennusprojekteissa toisi yritykselle varmasti kustannussäästöjä ja parantaisi tulevien hankkeiden lopputuloksen kokonaislaatua.

Tutkimustulosten perusteella toinen syy analysointityön vähäisyyteen on resurssien puute. Pk-rakennusliikkeissä joudutaan siis usein pohtimaan sitä, mihin rajalliset resurssit, kuten aika ja raha, kohdistetaan. Myös kirjallisuudessa on esitetty, että projekteilla on tyypillisesti niukkuutta resursseista. Tämän vuoksi on hyvä, jos sellaiset tahot, jotka toiminnallaan voivat lisätä tai edistää projektin käyttöön saamia resursseja, tahtoisivat tehdä niin. Tämä tukisi osaltaan rakennusprojektin edistymistä, kun sidosryhmät projektin aikana ja taustalla antaisivat oman panoksensa ja tukensa projektille. (Mäntynen 2016, 123.) Muiksi syiksi haastateltavat nostivat esille sidosryhmäanalysoinnin työläyden ja sen, että analysointityön tekemistä ei koeta alalla yleisesti tärkeäksi. Tärkeiden kokemukseen vaikuttaa varmasti se, että analysoinnista saatavalle tiedolle ei pystytä asettamaan selkeää rahallista arvoa: paljonko säästöjä analysoinnin tuloksena on syntynyt?

Haastattelutulosten perusteella raha vaikuttaa myös muihin rakennusalan tehtäviin päätöksiin voimakkaammin kuin mitä sen ehkä pitäisi. Haastateltavat olivat erityisen huolissaan alan nykyisestä trendistä, jossa sidosryhmän tärkeimmäksi valintakriteeriksi nousee puhtaasti halvin urakkahinta. Rahaa tärkeämmiksi valintakriteereiksi haastateltavat kokivat esimerkiksi sidosryhmän luotettavuuden, ammattitaidon, soveltuvuuden, sitoutuneisuuden ja kyvyn yhteistyöhön. Kun fokus keskitetään lyhyen aikavälin säästöihin, ei pitkäjänteistä kehitystyötä nähdä tällöin tärkeänä. Urakkahinnasta tinkiminen vaikuttaa myös usein rakennusurakan laatuun ja tätä kautta koko hankkeen lopputu-

lokseen. Tämä puolestaan on varmasti osasy s jo aiemmin työssä esille nostettuun rakennusalan huonoon imagoon Suomessa (Saarenpää 2010, 9).

Rakennusprojektien läpivientiin tarvitaan siis laaja joukko eri sidosryhmiä. Pk-rakennusliikkeessä tämä tarkoittaa käytännössä jopa kymmenien eri sidosryhmien osallistamista ja johtamista, jotta ennalta määritetty päämäärä voitaisiin saavuttaa sovituksessa aikataulussa ja esitetyssä budjetissa.

Sidosryhmien merkitys rakennusprojektissa on merkittävä, koska yhteistyön avulla sidosryhmät kykenevät tukemaan toisiaan erilaisine vahvuuksineen, taitoineen ja osaamisineen. Toimivassa yhteistyössä sidosryhmillä on yhtenevät tavoitteet ja tästä syystä ne ovat riippuvaisia toisistaan. Ja koska sidosryhmät ovat riippuvaisia toisistaan, tulisi rakennusprojekteissa keskittyä yhä enemmän sidosryhmien arviointiin ja analysointiin, jotta heidän eri roolinsa ja vastuunsa voitaisiin kartoittaa. Hyvin suoritettu analysointityö puolestaan mahdollistaisi onnistumisen sidosryhmien johtamisessa. Tämä ei ole kuitenkaan helppoa, sillä sidosryhmien johtamiseen ja huomiointiin vaikuttaa voimakkaasti myös sidosryhmän keskeisyys projektiin nähden. Keskeisimpiä sidosryhmiä tulisi huomioida erityisen huolellisesti ja näiden sidosryhmien tulisikin muodostaa rakennusprojektin ydintiimi, jonka tehtävinä olisivat projektin tehokas johtaminen ja kollektiivinen päätöksenteko. (Aapaoja & Haapasalo 2013.)

Tutkimustulosten valossa on helppo yhtyä Aapaojan ja Haapasalon esittämiin ajatuksiin. Hyvin tunnettu ja johdettu sidosryhmien kokonaisuus, jotka yhteisymmärryksessä tähtäävät yhteiseen päämäärään, tuottaa varmasti paremman lopputuloksen kuin harhaileva ryhmä omaa etuaan tavoittelevia yksilöitä. Laadukas sidosryhmäjohtaminen on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Onnistuminen tässä vaatii periksi antamattomuutta, uteliaisuutta sekä lukemattomia tunteja työtä ja tutkimista.

Suomalaisilla pk-rakennusliikkeillä on tutkimuksen valossa siis useita sidosryhmiä, joiden keskeisyys vaihtelee rakennusprojektin aikana. Suomalaisissa rakennusliikkeissä suoritetaan sidosryhmäanalysointia, mutta tätä toimintaa kuvaa suunnittelemattomuus ja pitkän tähtäimen tavoitteellisuuden puuttuminen. Tämän perusteella tulevaisuudessa rakennusalan sidosryhmäanalysointiin liittyvässä tutkimustyössä olisi hyvä keskittyä siihen, että rakennusliikkeille kehitettäisiin käyttöön yksinkertainen ja selkeä analysointipohja sekä selkeät ohjeistukset mallipohjan käyttöön ja analysoinnin suorittamiseen. Tämän avulla rakennushanke etenisi hallitummin ja kustannustehokkaammin kohti laadukkaampaa lopputulosta. Sidosryhmäanalyysin suorittaminen lisäisi varmasti myös

kaikkien hankkeeseen osallisten sidosryhmien motivaatiota ja yhteiseen päämäärään sitoutuneisuutta. Kaikella tällä olisi varmasti myös positiivinen vaikutus alan ryvettyneeseen imagoon.

LÄHTEET

- Aaltonen, K. & Kujala, J. 2010. A Project Lifecycle Perspective on Stakeholder Influence Strategies in Global Projects. *Scandinavian Journal of Management*. 26. 381-397.
- Aapaoja, A. & Haapasalo, H. 2013. Projektin sidosryhmien roolien määräytyminen – tasomallin hyödyntäminen toteutuskäytännön suunnittelussa. *Rakentajan kalenteri* 2013. Viitattu 4.8.2018. <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130203.pdf>
- Bourne, L. & Walker, D. H. T. 2005. Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*. 43(5). 649-660.
- Carroll, A.B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*. 4(4).497-506.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, T. 2008. *Alan johtajaksi*. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Isohookana, H. 2007. *Yrityksen markkinointiviestintä*. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Espoo: Infor/Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Espoo: Infor/Management Institute of Finland MIF Oy.
- Junnonen, J-M. & Kankainen, J. 2016. *Rakennuttaminen*. 5. korjattu painos. Helsinki: Rakennustieto Oy.
- Juutinen, S. 2016. *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2009. *Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja -malleja*. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2017. *Yritysvastuu. Johtamisen uusi normaali*. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. *Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle*. Helsinki: Talentum.
- Kortetjärvi-Nurmi, S & Murtola, K. 2016. *Areena. Yritysviestinnän käsikirja*. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.
- KvantiMOTV 2018. Mittaaminen: mittarin luotettavuus. Viitattu 24.11.2018. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 22(4). 853-887.
- Myllykangas, P. 2009. *Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 1. painos. Helsinki: Helsinginseudun kauppakamari.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Olander, S. 2007. Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*. 25(3). 277-287.

Rakennustieto Oy, 1989. Talonrakennushankkeen kulku. RT 10-10387. Viitattu 2.9.2018.
<https://www.rakennustieto.fi/bin/get/id/5quoZSPW8%3A%2447%2410387%2446%24pdf.0>

Saarenpää, E. 2010. Rakentamisen hyvän laadun toteutuminen Suomen rakentamismääräyksissä. Väitöskirja. Tuotantotalouden osasto. Oulun Yliopisto. Viitattu 10.9.2018.
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514263255.pdf>

Rakennusteollisuus 2018. Talonrakennusteollisuus ry. Viitattu 2.9.2018.
<https://www.rakennusteollisuus.fi/talonrakennus>

Tieteentermipankki 2018. Kasvatustieteet: sidosryhmä. Viitattu 22.2.2018.
<http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:sidosryhmä>

Tilastokeskus 2018. Käsitteet: PK-yritys. Viitattu 17.6.2018.
https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Victorian Government Department of Sustainability and Environment. 2005. Effective Engagement: building relationships with community and other stakeholders. Viitattu 10.10.2018.
http://www.peecworks.org/PEEC/PEEC_Inst/01795CC6001D0211.2/effective%20engagement%20book%203.pdf

Yang, R& Shen, G. 2014. Framework for stakeholder management in construction projects. *Journal of Management in Engineering*. 31(4). Viitattu 4.5.2018. Pre-published versio.
<https://pdfs.semanticscholar.org/38a9/226938d8ec6958cf4bbfb214ff2c4b729614.pdf>

Yang, J., Shen, G.Q., Ho, M., Drew, D.S. & Chan, A.P.C. 2009. Exploring critical success factors for stakeholders management in construction projects. *Journal of Civil engineering and Management*. 15(4). 337-348.

Kyselytutkimus

1. Yrityksen henkilöstön määrä

- ☐ alle 50
- ☐ 51-100
- ☐ 101-150
- ☐ 151-200
- ☐ 201-249
- ☐ 250 tai enemmän

2. Yrityksen liikevaihto

- ☐ 0 - 10 milj. €
- ☐ 10 - 20 milj. €
- ☐ 20 - 30 milj. €
- ☐ 30 - 40 milj. €
- ☐ 40 - 50 milj. €
- ☐ yli 50 milj. €

3. Urakointimuoto

- ☐ pääurakointi
- ☐ aliorakointi
- ☐ urakointi

☐ muu, mikä

4. Sidosryhmä on mikä tahansa ryhmä, henkilö tai osapuoli, joka voi vaikuttaa rakennusprojektiin tai johon rakennusprojekti vaikuttaa. Mitkä seuraavista ovat mielestänne yrityksenne sidosryhmiä? Valitse vaihtoehdoista sopivat.

- ☐ Arkkitehdit ja suunnittelijat
- ☐ Aliurakoitsijat ja alihankkijat
- ☐ Tavarantoimittajat
- ☐ Rahoittajat ja sponsorit
- ☐ Oma henkilöstö
- ☐ Asiakkaat
- ☐ Loppukäyttäjät
- ☐ Media ja markkinointikanavat
- ☐ Työmaavastaavat
- ☐ Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset kuten konsultti-, tili- ja lakiasiantoimistot, ohjelmistotalot, vakuutusyhtiöt
- ☐ "Naapurusto", eli jo olemassa oleva yhteisö, jonka välittömään läheisyyteen kohde urakoidaan
- ☐ Kaupunkien ja valtioiden virastot kuten Aluehallintovirasto, Rakennusvalvonta, Verohallinto
- ☐ Valtiovalta ja lainsäätäjät
- ☐ Yrityksen omat etujärjestöt kuten Talonrakennusteollisuus, Suomen Yrittäjät
- ☐ Työntekijöiden ammattiliitot
- ☐ Kilpailijat
- ☐ Muut

5. Kuinka keskeisiksi koette edellä mainitut sidosryhmät rakennusprojektin onnistumisen ja ongelmattoman suorittamisen kannalta? Arvioi jokainen sidosryhmä annetun asteikon mukaisesti.

	Ei vaikutusta	Vähäinen vaikutus	Melko suuri vaikutus	Suuri vaikutus
Arkkitehdit ja suunnittelijat	☐	☐	☐	☐
Aliurakoitsijat ja alihankkijat	☐	☐	☐	☐
Tavarantoimittajat	☐	☐	☐	☐
Rahoittajat ja sponsorit	☐	☐	☐	☐
Oma henkilöstö	☐	☐	☐	☐
Asiakkaat	☐	☐	☐	☐
Loppukäyttäjät	☐	☐	☐	☐
Media ja markkinointikanavat	☐	☐	☐	☐
Työmaavastaavat	☐	☐	☐	☐
Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset kuten konsultti-, tili- ja lakiasiantoimistot, ohjelmistotalot, vakuutusyhtiöt	☐	☐	☐	☐
"Naapurusto", eli jo olemassa oleva yhteisö, jonka välittömään läheisyyteen kohde urakoidaan	☐	☐	☐	☐
Kaupunkien ja valtioiden virastot kuten Aluehallintovirasto, Rakennusvalvonta, Verohallinto	☐	☐	☐	☐
Valtiovalta ja lainsäätäjät	☐	☐	☐	☐
Yrityksen omat etujärjestöt kuten Talonrakennusteollisuus, Talonrakennusteollisuus, Suomen Yrittäjät	☐	☐	☐	☐
Työntekijöiden ammattiliitot	☐	☐	☐	☐
Kilpailijat	☐	☐	☐	☐

6. Mitä seuraavista sidosryhmäanalyysin toimenpiteistä yrityksessänne suoritetaan. Valitse yritykseenne sopivat väittämät:

- ☐ Yrityksemme pyrkii tunnistamaan rakennusprojektiin liittyvät sidosryhmät ennen urakoinnin aloittamista.
- ☐ Yrityksemme kartoittaa urakassa mukana olevien sidosryhmien urakkaan kohdistuvat intressit, tarpeet ja rajoitteet.
- ☐ Yrityksemme ennustaa ja ennakoi sidosryhmien käyttäytymistä ja reaktioita urakoinnin aikana.
- ☐ Yrityksemme pyrkii tunnistamaan ja analysoimaan eri sidosryhmien välisiä yhteenliittymiä ja ristiriitoja.
- ☐ Yrityksemme laatii ennalta vaihtoehtoisia toimintastrategioita mahdollisten urakan aikaisten ongelmatilanteiden varalta.
- ☐ Yrityksemme arvioi sidosryhmien keskeisyyttä urakan näkökulmasta ennen urakan alkamista ja sen aikana.
- ☐ Yrityksemme varautuu urakan aikana tapahtuviin sidosryhmädynamiikan muutoksiin, kuten siihen, että saman urakoitsijan merkitys ja keskeisyys urakan onnistumisen kannalta vaihtelee urakan eri vaiheissa.
- ☐ Yrityksemme varmistaa urakkaan liittyvän viestinnän tehokkuuden viestintäsuunnitelman avulla.

☐ Halutessasi anna palautetta kysymykseen

liittyen:

7. Suoritetaanko yrityksessänne edellä mainittua sidosryhmäanalysointia tietoisesti ja tavoitteellisesti? Halutessasi voit kirjoittaa perustelun vastauksen perässä olevaan avoimeen kenttään.

☐ Kyllä

☐ Ei

8. Kuinka paljon edellä mainittuun sidosryhmäanalysointiin resursoidaan yrityksessänne. Valitse yritykseenne sopiva vaihtoehto:

- ☐ Työ kuuluu yrityksessä nimetysti yhden tai useamman henkilön toimenkuvaan.
- ☐ Yksi tai useampi työntekijä hoitaa analysointia, mutta sitä ei suoriteta tavoitteellisesti.
- ☐ Yrityksessä ei suoriteta sidosryhmäanalysointia.

Saatekirje

Sidosryhmäanalyysin nykytila suomalaisissa rakennusliikkeissä

Arvoisa vastaanottaja

Pyydän Teitä osallistumaan liitteenä olevaan lyhyeen kyselyyn, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mitä sidosryhmiä suomalaisilla rakennusliikkeillä on ja mikä on sidosryhmäanalysoinnin nykytila näissä yrityksissä. **Mielipiteenne ja kokemuksenne ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä. Jokaisen vastauksen saaminen mukaan on tärkeää valtakunnallisesti ja alueellisesti kattavan kuvan muodostamisessa.** Kysely liittyy opinnäytetyöhöni, joka on osa Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempää ammattikorkeakoulututkintoa liiketoiminnan kehittämisessä.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi siis erottaa tuloksista.

Kysely sisältää taustatietojen lisäksi viisi kysymystä ja vastaaminen vie noin X minuuttia. **Toivon vastaustasi mahdollisimman pikaisesti, kuitenkin viimeistään kahden viikon kuluessa tämän viestin vastaanottamisesta.**

Kyselyyn pääsette alla olevasta linkistä:

[XXX](#)

Lisätietoja tutkimuksesta saa allekirjoittaneelta.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Mari Tammi