



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Vuokrakalustonhallintamallin luominen osana projektienhallintaa ja markkinointia

---

Tuure, Mirja

2011 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Vuokrakalustonhallintamallin luominen osana projek- tienhallintaa ja markkinointia

Mirja Tuure  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2011

Mirja Tuure

### Vuokralalustohallintamallin luominen osana projektienhallintaa ja markkinointia

Vuosi 2011 Sivumäärä 39 + kolme liitettä

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tilaajayritykselle - PERI Suomi Ltd Oy:lle - vuokralalustohallintaa helpottava toimintamalli. Malli kehittää yrityksen projektitoimintaa, joka on keskeisessä osassa yrityksen liiketoimintaa. Kalustonhallinnan ohella oli pyrkimys tehostaa asiakasrajapinnassa työskentelyä ja lisätä PERI Suomen näkyvyyttä rakennustyömailla.

Työ toteutettiin kartoittamalla yrityksen liiketoimintaideaa sekä sen kohtaamia haasteita. Aluksi tehtiin lähtötilanneanalyysi, jonka pohjalta keskityttiin puutoskohtiin. Merkittävänä osana toiminnan kehittämiseksi oli prosesseihin tutustuminen ja niiden sisäistäminen työn ohessa tapahtuvana itseopiskeluna.

Kalustonhallinnan merkitys korostuu liiketoiminnan kasvamisen ja yrityksen toimintaan perustuvan vuokraustoiminnan takia. Työssä esitellään kaksi työkalua, joiden avulla vuokralalustoa pystytään seuraamaan. Niitä vertaillaan toisiinsa, mutta kumpikaan ei kalustonhallinnan monimutkaisuudesta johtuen ole käyttöönotettavissa saman tien. Työkalut toimivat pohjana toiminnan kehittämiseksi.

Työ on rakenteeltaan kaksiosainen. Teoriaosuudessa käsitellään rakennusmarkkinoita sekä niille ominaisia jaksottaisia asiakassuhteita, ja projektienhallintaa, tuloksellista projektitoimintaa sekä kalustonhallintaa. Työn toinen osuus on tilaajalle tehty yritysosuus. Kalustonhallinnan lisäksi siinä kuvataan toimenpiteitä asiakasrajapinnassa työskentelyyn, tuotteiden näkyvyyteen sekä - merkkäamiseen.

Tutkimus toteutettiin yrityksen sisäisillä haastatteluilla. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, ja niitä käytiin pari- ja ryhmähaastatteluina.

Lopputuloksena syntyi kattava kokonaisuus, jota voidaan käyttää pohjana tarkemman toimintajärjestelmän luomiseen. Työ toimii myös apuna sekä uusien että vanhojen työntekijöiden kouluttamisessa.

Työn yritysosuus on luottamuksellinen liite, joka on tarkoitettu vain kohdeyrityksen sisäiseen käyttöön.

Asiasanat projektienhallinta, kalustonhallinta, jälkimarkkinointi, rakennusala, jaksottaiset asiakassuhteet

Mirja Tuure

**Creating a rental stock controlling pattern as a part of project management and marketing**

Year	2011	Pages	39
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to create a workable stock controlling pattern and develop project operations. The study was commissioned by PERI Suomi Ltd Oy which operates in the sales and rental business of scaffolding and concrete construction. In addition to stock control, the purpose was to improve customer relations and get more visibility at the worksites.

The research was carried out through independent study and by interviewing employees in PERI Suomi. An initial analysis was conducted and this worked as a basis for the study.

Due to growing business came out a need for the stock control tool. Two tools which facilitate the monitoring of stock are explained in this study. These tools are compared together, and because of the complexity of stock control, either of them is applicable immediately.

This study consists of two parts. The first section contains a theoretical discussion of construction markets, customer relationships and project operations. The second section is more practical and is made specifically for PERI Suomi Ltd Oy and represents a type of operation manual for the company.

The final result is a comprehensive whole which can be used as a basis for creating a detailed system. This study will also help maintain a good level of customer service if operations are smooth, predictable and efficient. It is helpful with regard to training new employees as well as existing ones.

The appendix contains confidential information which is only available through the company's internal network.

Keywords: project controlling, stock controlling, after marketing, building branch, episodic customer relationships

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
	1.1 Työn tavoite.....	6
	1.2 Työn rakenne .....	7
2	PERI Suomi Ltd Oy .....	7
	2.1 Markkina-alue .....	8
	2.2 Tuotteet .....	8
3	Rakennusmarkkinat ja asiakassuhteet .....	11
	3.1 Projektituotanto.....	12
	3.2 Jaksottaiset asiakassuhteet.....	12
	3.3 Arvon tuotto asiakkaalle .....	14
	3.4 Asiakassuhteen kehittämisvaihe .....	17
4	Projektitoiminta.....	17
	4.1 Tuloksellinen projektitoiminta .....	20
	4.1.1 Projektimalli .....	21
	4.1.2 Projektijohtaminen ja -osaaminen .....	22
	4.1.3 Viisiportainen nykytilan analysointimalli .....	23
	4.1.4 Projektitoiminnan kehittäminen organisaatiossa.....	26
	4.2 Kalustonhallinta osana projektia .....	27
5	Tutkimusmenetelmä.....	28
	5.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	29
	5.2 Havainnointi tutkimusmenetelmänä .....	29
	5.3 Tutkimuksen toteutus .....	30
6	Tutkimuksen tulokset .....	30
	6.1 Tuotteiden näkyvyyden tehostaminen .....	31
7	Yhteenveto.....	32
	Lähteet .....	34
	Julkaisemattomat lähteet .....	36
	Kuvat.....	37
	Kuviot.....	38
	Liitteet .....	39

## 1 Johdanto

Vaikka yleinen taloustilanne on epävakaa, löytyy Suomesta myös kasvavia yrityksiä. Yksi niistä on rakennusteknisellä alalla toimiva PERI Suomi Ltd Oy. PERI Suomen toiminta kasvaa jatkuvasti, ja yhteisen linjan sekä toimintatapojen tulee kehittyä samassa kyydissä. Tämän vuoksi myös tälle opinnäytetyölle oli tarve.

Koska yritys on kasvanut valtavasti lähivuosina, ovat odotukset tulevaisuuden suhteen korkealla ja positiivisia. PERI Suomella on jatkuvasti käynnissä lukuisia projekteja. Jokainen työmaa on oma projektinsa, ja samalla asiakkaalla voi olla useampi työmaa yhtä aikaa. PERI Suomen projektien määrä on lisääntynyt lähiaikoina paljon, ja tätä kautta yhteisissä toimintatavoissa on puutteita. Toimintatapoja kehitetään jatkuvasti, mutta prosesseja projektien sisällä on lukuisia, eikä kaikkiin ole toistaiseksi ehditty löytää yhteisiä ratkaisuja.

Kalustonhallinta on yksi yrityksen näkyvimmistä prosesseista, koska se vaikuttaa suoraan asiakkaisiin. Karkeasti sanottuna, jos yrityksen kalustonhallinta on toimivaa, saa asiakas tarvittavan ja suunnitelmien mukaisen kaluston oikea-aikaisesti projektiinsa. Mikäli kalustonhallinta ei ole kunnossa, ilmenee puutteita, eikä kalustoa pystytä toimittamaan sovittuna ajankohtana.

Rakennusalalla tilanteet vaihtelevat nopeasti, mikä vaikuttaa projekteihin. Yllättäviä tilanteita tulee varmasti jatkossakin, mutta niitä pyritään ennakoimaan ja niihin voidaan varautua yhteisillä pelisäännöillä.

Yhteisiä pelisääntöjä PERI Suomella on jo melko paljon, mutta kalustonhallintapuolella säännöissä on aukkoja. Tilanteisiin ei varauduta tarpeeksi ajoissa, ja eri henkilöillä on erilaisia tapoja toimia. Tätä varten onkin tärkeää luoda pelisääntöjä, joita helpottamaan kehitettiin seurantamenetelmä.

PERI Suomella myyntivastuussa on monia eri tehtävissä olevia henkilöitä. Myyntivastuussa olevista henkilöistä tässä työssä käytetään jatkossa nimitystä myyjä.

### 1.1 Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle, PERI Suomi Ltd Oy:lle, vuokra-kalustonhallintaa helpottava toimintamalli. Toimintamallin tavoitteena on vähentää hukkainvestointeja, parantaa projektien läpivientä, nostaa tuotteiden käyttöastetta ja näiden seurauksena parantaa myös asiakastyytyvyyttä.

Samalla pyrkimys oli kehittää PERI Suomen markkinointia ja näkyvyyttä työmailla. Tuotteiden mennessä asiakkaille, voidaan niistä saada työmailla enemmän hyötyä esimerkiksi näkyvyyttä ja merkkausta lisäämällä. Tällä tavalla saadaan kasvatettua yrityksen tunnettuutta, jolloin yrityksen toiminnan kasvun mukana myös tunnettuus nousee.

## 1.2 Työn rakenne

Työ koostuu teoriaosuudesta, yritysesittelystä, tutkimusmenetelmistä ja tuloksista. Lisäksi liitteenä on erillinen yritysosuus, joka on vain PERI Suomen sisäisessä käytössä.

Yritysesittelystä kerrotaan PERI Suomesta yrityksenä, sen tuotteista ja markkina-alueesta. Tuotteista on mukana muutama havainnollistava kuva, jotta lukijalle hahmottuu paremmin, mistä on kyse.

Teoriaosuus kuvaa aluksi rakennusmarkkinoiden perusluonnetta ja asiakassuhteita ja toisena lukunaan projekteja ja projektienhallintaa. Lopuksi kerrotaan kalustonhallinnan perusteista, pääasiassa kohdeyrityksen näkökulmasta.

Tutkimusosuudessa käydään läpi käytetty tutkimusmenetelmä ja kerrotaan teoriaa siitä. Tutkimuksen toteutus käsitellään lyhyesti ja lopuksi esitellään tutkimustulokset ja toimenpiteet.

## 2 PERI Suomi Ltd Oy

PERI Suomi Ltd Oy on perustettu vuonna 1993, ja se on kokonaan saksalaisen PERI GmbH:n omistama tytäryhtiö. PERI GmbH on perustettu vuonna 1969, ja on edelleen perheomistuksessa. PERI GmbH:n pääkonttori sijaitsee Weißenhornissa, Saksassa, ja sen yhteydessä toimii tuotekehitys, tuotteiden valmistus, esikasaus sekä vuokravarasto. Muita PERI:n tytäryhtiöitä toimii yli 65 maassa ympäri maapallon. (PERI Suomi 2011.)

PERI Suomi vuokraa ja myy emoyhtiön valmistamia betonimuotti-, tuenta- ja telinejärjestelmiä sekä näihin liittyviä oheistuotteita ja palveluita. Yrityksessä työskentelee kirjoitushetkellä 49 työntekijää. Lisäksi yritys työllistää tarvittavan määrän henkilöitä alihankkijoilta. Liiketoiminnan kasvaessa palkataan lisää myös omia työntekijöitä. (PERI Suomi 2011.)

PERI Suomi ei itse valmista mitään tuotteita, vaan huolehtii ainoastaan niiden myynnistä ja vuokrauksesta markkina-alueellaan. Lisäarvopalveluita yritys tuottaa mm. esikasaamalla työmaille meneviä betonimuotteja omissa tiloissaan. PERI Suomi tarjoaa kattavan projektipäällikköorganisaation sekä suunnittelun, jotka yhdessä rakennustyömaan pääurakoitsijan sekä

betonimuottiurakoitsijan kanssa pyrkivät löytämään parhaan mahdollisen toteutuksen työmaakohteissa. (PERI Suomi 2011.)

PERI Suomen toimintaideologiana on tarjota asiakkailleen laadukkaita ja kustannustehokkaita kokonaisratkaisuja. Toiminta ei siis perustu ainoastaan tuotteiden vuokraamiseen tai myymiseen. (PERI Suomi 2011.)

PERI Suomi järjestää koulutuksia omissa tiloissaan Hyvinkäällä. Koulutuksen sisältö määritellään asiakkaan tarpeen ja toiveiden mukaan. Koulutukseen voidaan sisällyttää sekä teoriaa että käytännön harjoituksia eri järjestelmistä. Myös erilaiset asiakastilaisuudet on mahdollista järjestää Hyvinkään toimistolla. (PERI Suomi 2011.)

PERI Suomen rakenne koostuu hallinnon lisäksi teknistä myyntiä tarjoavasta projektipäällikköorganisaatiosta, teknisestä suunnitteluosastosta sekä logistiikkatoiminnoista. (Tilannekatsaus 2011.)

## 2.1 Markkina-alue

PERI Suomen markkina-alueena toimii koko Suomi. Pääkonttori ja keskusvarasto sijaitsevat Hyvinkäällä, mutta toimipisteitä on ympäri Suomea: Haukiputaalla, Joensuussa, Jyväskylässä, Raumalla ja Porissa. Haukiputaalla on lisäksi pienempi varasto. Projektipäälliköille on jaettu alueet Suomesta, joista he pääsääntöisesti vastaavat. (PERI Suomi 2011.)

PERI Suomen asiakkaat ovat suomalaisia ja Suomessa operoivia rakennusalan yrityksiä. Pieni osa toimituksia menee myös yksityisasiakkaille. Lisäksi PERI Suomi myy, vuokraa ja ostaa kalustoa sisaryhtiöiltään/-yhtiöilleen. (PERI Suomi 2011.)

Koska PERI Suomi on PERI GmbH:n tytäryhtiö, ei kansainvälistyminen ole mahdollista. PERI konsernin toiminta on jo maailmanlaajuista ja muita tytäryhtiöitä PERI konsernilla on ympäri maapallon. (PERI Suomi 2011.)

Emoyhtiö järjestää koulutuksia ja kursseja Saksassa ja PERI GmbH:lta voidaan pyytää apua toiminnan kehittämiseen ja organisointiin. Joitakin konsernissa käytettäviä tietojärjestelmiä ja ohjelmia hallinnoidaan Saksasta käsin, jolloin ongelmatapauksissa apua saadaan Saksasta.

## 2.2 Tuotteet

PERI:n tuotteet muodostavat räätälöityjä kokonaisuuksia, jotka vaihtelevat riippuen työmaan tarpeesta. Kaluston tarkka ryhmittely on haastavaa, ja seuranta on sitä vaikeampaa, mitä tarkemmin kalusto jaetaan omiin ryhmiinsä.

Tässä työssä kalustoa seurataan kolmessa ryhmässä: telineet, seinämuotit ja holvikalusto. Telineet on oma kokonaisuutensa, seinämuotteihin luetaan DOMINO, MAXIMO sekä TRIO, ja holvikalustoon MULTIFLEX, SKYDECK, HOLVITUET ja ST 100.

PERI UP on PERI:n telinekokonaisuus. PERI UP:n etuna on sen joustavuus: se mukautuu monimutkaisiin kohteisiin. PERI:n telineissä on kiinnitetty huomiota erityisesti työturvallisuuteen. Telineet on lisäksi nopea asentaa paikoilleen. (PERI Suomi 2011)

Seinämuoteilla tarkoitetaan muotteja, joita käytetään seinien ja muiden pystyrakenteiden valuissa. TRIO on kasettimuottijärjestelmä vakiokokoisilla muottielementeillä, ja pienellä määrällä erikoisosia. Koska osia on vähän, on työ nopeampaa. TRIO soveltuu kaikenlaisiin kohteisiin, ja sitä pidetään Euroopan suosituimpana kasettimuottijärjestelmänä (PERI Suomi 2011). Kuvassa 1 näkyy TRIO-muotit käytössä rakennettaessa Musiikkitaloa.



Kuva 1: TRIO-muotteja käytettiin Musiikkitalon rakentamiseen (PERI Suomi 2011.)

MAXIMO on kasettimuottijärjestelmä, joka sopii kaikenlaisiin vaatimuksiin sekä pienillä, että suurilla työmailla. MAXIMO-järjestelmässä on vähemmän työvaiheita, mikä nopeuttaa työtä. MAXIMO minimoi ylimääräiset jäljet valmiissa betonipinnassa, joten jälki on siistimpää. MAXIMO on kehittyneempi versio TRIO-muotista ja on TRIO:n kanssa yhteensopiva. (PERI Suomi 2011.)

DOMINO on kevyt ja käsin siirrettävä kasettimuottijärjestelmä talonrakentamiseen ja betoni-rakentamiseen yleensä. Järjestelmä soveltuu erityisesti kellareihin ja perustuksiin sekä korjausrakentamiseen. (PERI Suomi 2011.)

Holvikalustoa käytetään erilaisten laattojen valuihin. SKYDECK (Kuva 2) on alumiininen holvimuottijärjestelmä, joka on nopea asentaa ja purkaa. Se voidaan purkaa lyhyen ajan jälkeen valusta, jolloin työmaa tarvitsee vähemmän muottikalustoa, kun kalusto vapautuu nopeasti seuraavaan käyttöpaikkaan. (PERI Suomi 2011.)



Kuva 2: SKYDECK-holvimuotti (PERI Suomi 2011.)

MULTIFLEX on holvimuottijärjestelmä, joka soveltuu kaiken paksuisille ja muotoisille laatoille. Tyypillisiä käyttökohteita MULTIFLEX-muotille ovat teollisuusrakentaminen, asuntorakentaminen ja paksut holvit, ja sitä käytetään yhdessä GT 24 -palkkien, VT 20 -palkkien, ST 100- tai PERI UP -tukitornien kanssa. (PERI Suomi 2011.)

ST 100 on tuentajärjestelmä kaikille korkeuksille. Tornin pystytys on helppoa, koska siinä on vain viisi erilaista perusosaa. ST 100 -tukitorni kestää suuria kuormia, ja se soveltuu esimerkiksi asuinrakentamiseen, teollisuusrakentamiseen ja siltarakentamiseen. (PERI Suomi 2011.)

Holvitukia ovat PEP 20 ja PEP 30 ja MULTIPROP (Kuva 3). Holvitukia käytetään tuentaan erilaisissa työmaakohteissa. PEP:it ovat teräsholvitukia, ja MULTIPROP on alumiininen. PEP-holvituet ovat yksinkertaisia, ja niillä on hyvä kuormituskapasiteetti. MULTIPROP:it ovat myös kevyitä, ja niiden kuormituskapasiteetit ovat PEP-holvitukia korkeammat. Niissä on integroitu mittanauha, jonka avulla tuen pituus on helposti säädettävissä oikeaan mittaansa. (PERI Suomi 2011.)



Kuva 3: MULTIPROP-torneja (PERI Suomi 2011)

### 3 Rakennusmarkkinat ja asiakassuhteet

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata markkinoita, projekteja ja asiakkuussuhteita pintapuolisesti rakennusalan näkökulmasta. Luvussa esiintyvät asiat ovat suoraan viitteellisiä kohdeyrityksen toimintaan, ja kokonaisuuden on tarkoitus luoda teoreettinen pohja yritysosuudelle.

Rakennusalan markkinat ovat luonteeltaan tuotantohyödykemarkkinat. Rakennusmarkkinoille on ominaista tietyt perusolemukset. Ensimmäisen asiakaskontaktin ja kaupan päättämisen välillä voi kulua useita kuukausia. Myös ostoprosessi on pitkä, koska siihen kuuluvat tarjouspyynnöt, tarjoukset ja vastatarjoukset. Koska ostajat ja myyjät ovat erittäin ammattitaitoisia, on heitä melko vähän, ja he tuntevat toisensa hyvin. (Ventovuori, Kankainen & Pekkanen 2002, 54)

Asiakkaat eivät osta henkilökohtaiseen kulutukseen, ja kertaostot ovat suurimmaksi osin merkittäviä kokonaisuuksia. Ostoprosessiin osallistuu useita henkilöitä, ja ostajilla on tarkat spesifikaatiot. Myyntityö on siis haastavampaa, kuin kulutushyödykkeiden myyntityö. (Ventovuori ym. 2002, 54)

Rakennushankkeissa tilaajat ovat siis erittäin ammattitaitoisia ja tuntevat oman toimialansa hyvin. Tämä lisää entisestään rakennus- ja rakennusteknisten yritysten tarvetta erottua kilpailijoistaan erilaisin toimintatavoin ja palveluin. Yrityksen on panostettava asiakassuhteeseen. (Ventovuori ym. 2002, 5)

Asiakkaan näkökulmasta yrityksen tehtävänä on luoda asiakkaalle enemmän arvoa kun kilpailijat. Asiakassuhteiden tunnistaminen ja kehittäminen on yksi yrityksen toiminnan perusteista. Toimintatapa eri asiakkaiden kesken voi olla yhtenäinen kaikille asiakkaille, tai se voi olla

joillekin asiakkaille erilainen, jolloin menettelytavat luodaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Usein merkittävimpiä asiakkaita varten ovat spesifioidut toimintamallit. (Porter 1985, 16)

### 3.1 Projektituotanto

Rakentaminen on projektituotantoa. Kuhunkin projektiin luodaan aina uusi toteuttajaorganisaatio ja usein myös projektin tilaaja ja tilaajaorganisaatio vaihtuvat projekteittain. Toteuttaja- ja tilaajaorganisaatiot eivät ole tottuneet toimimaan yhdessä ja osapuolien välinen toimintatapa luodaan projektikohtaisesti. Projektituotanto on organisaatioiden välillä tapahtuvaa tuotantohyödykkeiden valmistukseen liittyvää toimintaa. (Ventovuori ym. 2002, 35)

Tuotantoprosessit ovat luonteeltaan projekteja ja tällä tavoin erottuvat perinteisestä sarjatuotannosta. Projektituotannon luonteesta johtuen ei pystytä tarjoamaan sellaista jatkuvuutta kuin perinteinen pitkäaikainen asiakassuhde edellyttää. Tuotto on saatava aina käynnissä olevasta projektista, ja se asettaa omat vaatimuksensa pitkäaikaiselle asiakassuhteelle. (Ventovuori ym. 2002, 35)

Rakentamisessa projektin olosuhteet ovat aina erilaisia, vaikka kohteet olisivatkin osittain sisällöltään samanlaisia (Ventovuori ym. 2002, 35). Asiakkaan vaatimukset määrittelevät kohteen sisällön, ja tarvitaan usein räätälöity tuote, jossa osa on vakioitu ja osa tehty asiakkaan tilanteen mukaisesti. Asiakkaalle ei kuitenkaan toimiteta ainoastaan valmista tuotetta tai palvelua vaan kokonainen palveluprosessi (Rope & Pöllänen 1998, 257).

Suomessa talonrakennuksen vaiheita on viisi: Tarveselvitys, hankesuunnittelu, rakennussuunnittelu, rakentamisvaihe ja käyttöönotto. Hankkeen vaiheet muodostavat kokonaisuuden, jonka eri vaiheet limittyvät toisiinsa ja etenevät yhtenäisenä hankkeen kulkuna. (Vuorela, Urpola & Kankainen 2001, 30)

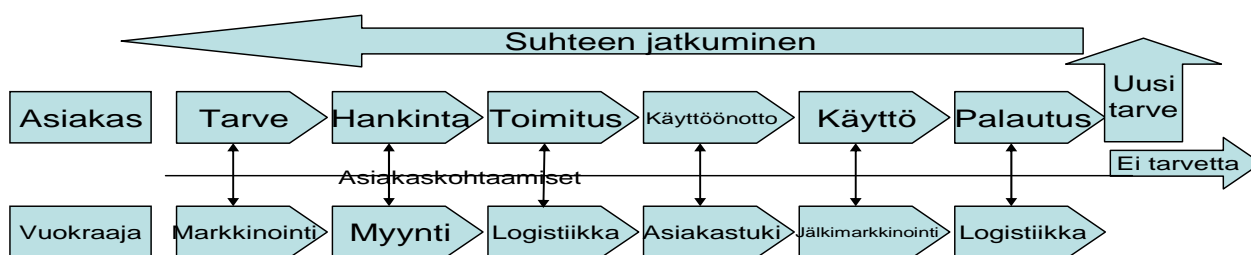
### 3.2 Jaksottaiset asiakassuhteet

Rakennusalan asiakassuhteita voidaan kutsua luonteeltaan jaksottaisiksi. Suhde syntyy aina jotakin projektia varten. Vaikka asiakassuhteet olisivatkin pitkäaikaisia, ne eivät välttämättä ole yhtäjaksoisia. Välillä tauko voi olla pitkä ennen kuin samat osapuolet kohtaavat seuraavassa projektissa, ja vaikka sopimuskumppanit pysyisivät samoina, projektiin osallistuvat henkilöt ovat voineet vaihtua toisiksi. Jaksottainen asiakassuhde lisää yhteistyön ja asiakassuhteen ylläpitämisen tarvetta osapuolten välillä. Onkin pystyttävä luomaan erilaisia sidoksia ja keinoja kestävän asiakassuhteen säilymiseksi. (Pöntynen 2001, 47-48)

Rakennushanke on aina yksittäinen projekti. Sen läpiviemisessä avainasemassa on tiimityö, jonka tavoitteena on saavuttaa osapuolten yhteiset tavoitteet. Asiakas ja myyjä ovat siis yhdessä osana projektia. Tavoitteena on yhdistää eri projektin osapuolet toisiinsa sekä koota tavoitteet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Ventovuori ym. 2002, 53). Osapuolilla voi olla lisäksi keskinäisten asiakasrajapintojen taustalla omia suhteita kolmansiin toimijoihin, jotka tuottavat lisäarvoa asiakasketjun kautta lopputuotteeseen (Ventovuori ym. 2002, 57).

Tässä työssä käsiteltävää yritystä voidaan kutsua rakennusmateriaalin toimittajaksi. Materiaalintoimittajaksi kutsutaan rakennustarvikkeita ja -materiaaleja myyvää tai vuokraavaa yritystä. (Ventovuori ym. 2002, 50)

Kuviossa 1 näkyy asiakaskohtaukset yrityksen ja asiakkaan kesken. Yläpuolella on asiakkaan prosessit ja alapuolella kohdeyrityksen. Kun asiakkaalla on tarve tuotteille, täytyy kohdeyrityksen markkinoinnin tavoittaa asiakas. Kun asiakas päättää hankkia tuotteita yritykseltä, on hän yhteydessä myyjään. Toimitukseen liittyvät asiat hoidetaan logistiikkaosaston henkilöiden kanssa. Kun tuotteet otetaan käyttöön, antaa myyjä tai suunnittelija käyttöönottokeu, mikäli asiakas sitä tarvitsee. Kun tuotteet ovat käytössä, tarjoaa yritys mahdollisuuksien mukaan jälkimarkkinointia ja tarvittavia palveluja, esimerkiksi lisätilauksiin liittyen, asiakkaalle. Kun asiakas haluaa palauttaa tuotteet, on hän yhteydessä jälleen logistiikkaosastoon. Tämän jälkeen tavoite on aloittaa asiakkaan kanssa uusia projekteja.



Kuvio 1: Projektin vaiheet ja asiakaskohtaukset (Ventovuori ym. 2002, 40 mukailten)

Tavoitteena ei ole luoda asiakkuus ainoastaan yhtä projektia, eli työmaata, varten, vaan saada asiakkuussuhde jatkumaan myös tulevilla projekteilla. Avainasemassa kestävän asiakassuhteen luomiselle on luotettavuus, asiakslähtöisyys ja projektien, eli työmaakohteiden, läpivienti tehokkaalla ja tuloksellisella tavalla. Tällöin tyytyväinen asiakas tilaa yritykseltä myös tulevilla työmaakohteillaan. (Haastateltava 1 2011.)

Kuitenkin on mahdollista, että samalla asiakkaalla on useita projekteja käynnissä yhtä aikaa. Tällöin kuvion nuolia on useampi päällekkäin. Projektit on silti käsiteltävä erillisinä kokonaisuuksina, jolloin tiedonkulku ei ole yhteinen, vaan erillinen kutakin projektia kohti. (Haastateltava 2 2011.)

Tieto asiakasrajapinnassa tapahtuvista muutoksista tulee edetä asiakkaalta toimittajalle nopeasti asiakastarpeiden mukaisten lopputulosten saavuttamiseksi. Materiaalitoimittajan sekä käyttäjän täytyy olla jatkuvasti tietoisia urakoitsijan tekemistä suunnitelmamuutoksista sekä seikoista, jotka vaikuttavat kustannuksiin ja rakennustyömaan valmistumiseen. Projektien epäonnistumisen syynä ovat usein informaation puutteet osapuolien välillä. (Ventovuori ym. 2002, 56)

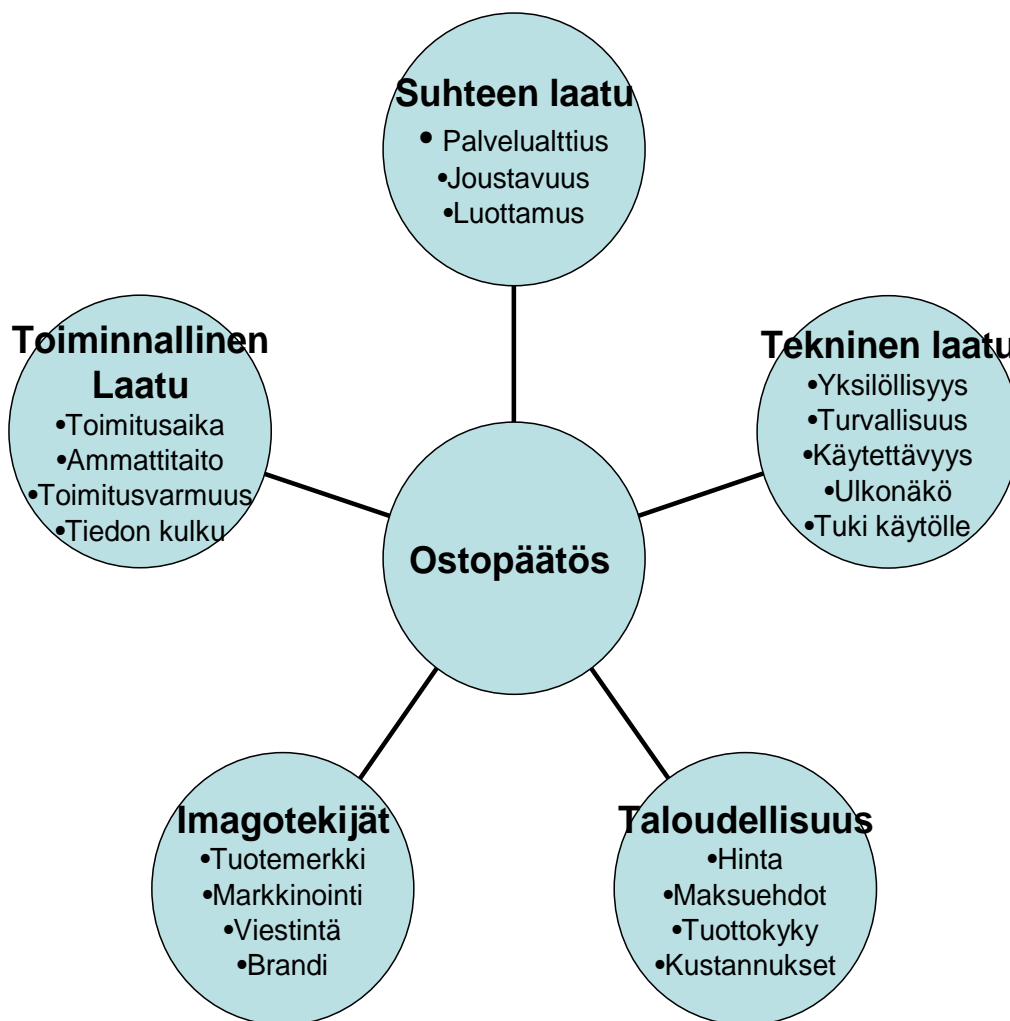
### 3.3 Arvon tuotto asiakkaalle

Tuotteen tai palvelun arvon ymmärtämisessä lähtökohtana on havainto, että asiakkaat kokevat arvon sisäisissä prosesseissaan. Arvon tuottaminen edellyttää, että toimittajan ja asiakkaan prosessit ovat yhteensopivia. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 25)

Tuotettavaa arvoa ovat välitön ja välillinen arvo. Välitön arvo määräytyy niiden tuotteiden ja lupauksen mukaan, joita asiakas saa vastineeksi omista korvauksistaan ja lupauksistaan. Välillinen arvo koostuu pääosin yhteisestä oppimisesta ja kehittämisestä sekä tunnearvoista. Arvon rinnalla käytetään myös käsitettä lisäarvo. Lisäarvo on hyöty, joka tuotteeseen syntyy prosessin tuloksena ja josta asiakas on valmis maksamaan. Prosessin tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle parempien tavaroiden ja palveluiden muodossa. Kun prosessissa syntyy lisäarvoa, on asiakas valmis maksamaan prosessin lopputuotteesta korkeamman hinnan. (Peppers & Rogers 2001, 10-11)

Kokonaisuudessaan asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat monet tekijät. Niiden tunteminen on asiakkuuden hallinnan kannalta tärkeää. Toteuttajaorganisaatio voi osaltaan pyrkiä vaikuttamaan tilaajaorganisaation ostopäätökseen ja niihin tekijöihin, joiden perusteella ostopäätös tehdään. Kuviossa 2 esiintyy ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä.

Asiakaspalvelun kannalta vaikuttavia tekijöitä ovat suhteen laatu, imagotekijät ja toiminnallinen laatu. Tuotteiden kannalta vaikuttavia tekijöitä ovat taloudellisuus ja tekninen laatu.



Kuvio 2: Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät (Ventovuori ym. 2002, 48 mukailleen)

Yritysmarkkinoilla myytävät tuotteet ovat yleensä monimutkaisempia kuin kuluttajille myytävät tuotteet. Tarvitaan räätälöity tuote, eli tuote, jossa osa on vakioitu ja osa tehty asiakkaan tilanteen mukaisesti. Mitä monimutkaisemmasta tuotteesta on kyse, sitä enemmän lisäarvoa asiakkaalle syntyy. Tällöin onkin tärkeää ymmärtää asiakkaan liiketoiminta ja mennä mukaan asiakkaan prosesseihin. (Peppers & Rogers 2001, 10-11)

Maine, imago ja brandi mielletään usein samaa tarkoittaviksi käsitteiksi, vaikka niillä on aivan eri merkitys. Voidaan sanoa kiteytetysti, että maine ansaitaan, imago rakennetaan ja brandi tehdään. (Aula & Heinonen 2002, 61)

Maine on sidosryhmien yrityksestä tekemä arvio, joka perustuu mielikuviin ja kokemuksiin. Yrityksellä on vain yksi maine, joka muodostuu useista osatekijöistä. Maine rakentuu yrityksen todelliselle toiminnalle: Hyvä maine ansaitaan teoilla - ei taruilla. Maine ei synny kohteeseen, vaan sitä tarkastelevien ja siitä tulkintoja tekevien korvien välissä. (Aula & Heinonen 2002, 61)

Positiivisen mielikuvan eli imagon rakentaminen yrityksessä on yksi keskeisimmistä asioista tuottaessa arvoa asiakkaalle. Kaikki ratkaisut mielikuvan rakentamisesta tulee olla tietoisia. Koska mielikuva rakentuu kaikista yrityksestä ulospäin näkyvistä elementeistä, ovat kaikki imagoon liittyvät seikat markkinointia (Rope 2005, 177). Yritys kokonaisuutena ja se tapa, miten yritys toimii erilaisissa vuorovaikutustilanteissa vaikuttaa myös siihen, minkälainen mielikuva yrityksestä muodostuu. Erilaisilla toimenpiteillä voidaan edesauttaa mielikuvan rakentamista ja kehittymistä (Rope 2005, 188).

Koko henkilöstön, erityisesti asiakasrajapinnassa olevien, tulisi toimia yrityksen imagon mukaisesti. Palveluhenkilöstön koko olemus, esimerkiksi ulkoasu, puhetyyli ja kohteliaisuus, ovat kaikki mielikuvatekijöitä. (Rope 2005, 190)

Palvelutuote on yksi keskeisimmistä kokemukseen vaikuttavista mielikuvatekijöistä. Myös kaikki yrityksestä ulospäin näkyvät välineet ja laitteet ovat mielikuvatekijöitä. Näitä voivat olla esimerkiksi: autot, käyntikortit, koneet ja laitteet sekä kirjekuoret ja -lomakkeet. (Rope 2005, 190)

Imagomarkkinointiin liittyy merkki-käsite. Merkkiä voidaan kutsua brandiksi, ja se on elementti, johon imago latautuu ja johon se tulisi tietoisesti kytkeä. Merkin kautta imagomarkkinointiin kytkeytyy myös merkkimarkkinointi. Sillä tarkoitetaan tietoista merkin mielikuvallista rakentamista kohderyhmän tuntemuksiin niin, että merkin mielikuvallinen sisältö muodostuu halutun kaltaiseksi ja mahdollisimman houkuttelevaksi. (Rope 2005, 177)

Rakennusalan kilpailussa korostuu brandin merkitys. Brandiuskollisuuden kautta voidaan luoda merkittäviä asiakassuhteita, koska tilaajat ovat valmiimpia sitoutumaan asiakassuhteeseen ja voivat tehdä helpommin ostopäätöksen, mikäli heillä on luottamus yrityksen brandin luomasta laadusta. Yrityksen on pystyttävä täyttämään brandillä luomansa ennako-odotukset kestävän asiakkuuden saavuttamiseksi (Ventovuori ym. 2002, 47). Tänä päivänä yrityksillä on pyrkimys laajentaa brandin käyttöä alkuperäisestä tuoteryhmästä yhä laajemmalle. Näin saman imagon avulla voidaan myydä useampia kuin yhtä tuoteryhmää (Rope 2005, 185).

Kun halutaan luoda laadukkaasta aineesta tai materiaalista tehdylle tuotteelle brandi, puhutaan valmistusaine -brandista. Vaatimuksena tälle brandiykselle ovat asiakkaiden kokemukset

ja käsitykset valmistusaineen vaikutuksesta tuotteen laadukkuudelle. Ideaalitulanteessa tämä olennainen arvo tuotteessa on helposti asiakkaan nähtävissä ja koettavissa. Asiakkaat täytyy myös tehdä vakuuttuneiksi tuotteen laadun ainutlaatuisuudesta. Jotta brandi jää mieleen, on yrityksen logon tai symbolin oltava huomiota herättävä. Logon tulee herättää halutun laadun ja luottamuksen tunne asiakkaassa. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2009, 433)

### 3.4 Asiakassuhteen kehittämisvaihe

Asiakassuhteen kehittämisvaihetta kutsutaan jälkimarkkinoinniksi. Jälkimarkkinointi tarkoittaa jälkihoitovaihetta tuotteen tai palvelun hankinnan jälkeen. Se on osa asiakaspalvelua ja yrityksen markkinointia. Jälkimarkkinoinnin ideana on, että yrityksen kanssa asioineisiin otetaan henkilökohtaisesti yhteyttä. Asiakasta muistetaan esimerkiksi soittamalla, kirjeitse tai käymällä henkilökohtaisesti hänen luonaan. Muistamalla asiakasta kaupan teon jälkeen yritys nostaa samalla profiiliaan ja luo hyvät mahdollisuudet lisämyynnille. (Vähä-Kungas 2009, 25)

Jälkimarkkinoinnin tärkein toimenpide on siis yhteydenotto asiakkaaseen kaupanteon jälkeen. Jälkimarkkinoinnista vastaava henkilö pystyy tällöin auttamaan asiakasta mahdollisissa ongelmatilanteissa, sekä järjestämään koulutuksia, neuvontaa, huolto- tai asennuspalveluita. Jälkimarkkinoinnissa pyritään antamaan erinomaista henkilökohtaista asiakaspalvelua. (Jokiniva 2011, 27)

Tehokkaalla hankkeen aikaisella viestinnällä, jälkimarkkinoinnilla ja jatkuvalla ylläpidon tarjoamisella on myös vaikutusta luottamuksen muodostumiseen. Epäonnistuminen ylläpidossa tai viestinnässä ovat taas riskitekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti myös työaikaiseen yhteistyöhön. Luottamuksen saaminen sen sijaan lisää asiakasuskollisuutta, ja tyytyväiset asiakkaat lisäävät uusintaostojen mahdollisuutta. Rakennusyritysten kannattavuus on seurausta jatkuvasta asiakkaiden odotusten täyttymisestä. (Ventovuori ym. 2002, 42)

## 4 Projektitoiminta

Tässä luvussa kuvataan projektia käsitteenä, sen hallintaa ja tuloksellista toimintaa. Projekteja ei kuvata rakennusalan tai kohdeyrityksen näkökulmasta, vaan kokonaisvaltaisesti. Syynä siihen on tarkoituksenmukaisesti etsiä uusia ominaisuuksia ja ideoita kohdeyrityksen projektityöskentelyyn ja pyrkiä ymmärtämään käsitettä laajemmin kuin yhden alan tai yrityksen näkökulmasta. Kohdeyrityksessä tehdään välittömästi rahaa projektitoiminnalla, joten kaikki asiat eivät ole suoraan verrattavissa alla kuvattuun teoriaan.

Luku 4.2 käsittää kalustonhallintaa osana projektia, joka puolestaan on kuvattu pääosin kohdeyrityksen näkökulmasta.

Projektiksi voidaan kutsua työsuoritusta, joka on ainutkertainen ja sille on alkamis- ja päätymisajankohta. Projektin suoritukseen on annettu puitteet, jotka määrittelevät käytössä olevat resurssit. Projektin tarkoituksena on saavuttaa aloituksen yhteydessä määritellyt tavoitteet. (Kankaanpää 1998.)

Projekti lähtee aina asiakkaan tarpeesta. Asiakas voi olla joko sisäinen tai ulkoinen. Projekti voi olla tilapäinen, tai se voi tuottaa yksilöllisen tuotteen, palvelun tai lopputuloksen. Joidenkin yritysten liiketoiminta perustuu projekteille, ja niillä tehdään välittömästi rahaa. (Smolander 2006.)

Karkeasti kuvattuna projektityö sisältää viisi vaihetta: Aloittaminen, suunnittelu, läpivienti, valvonta ja päättäminen. (Kankaanpää. 1998.)

Projektia aloitettaessa täytyy projekti määritellä. Projektin lähtökohdat määritellään, jolloin on otettava huomioon yleiset kehittämistavoitteet sekä varmistettava tavoiteasettelun konkreettisuus, resurssien riittävyys ja johtoryhmän asiantuntemus. Projektin määrittelyä voidaan kutsua jonkinlaiseksi esisuunnitteluksi. (Kankaanpää 1998.)

”Projektin suunnittelulla tarkoitetaan projektisuunnitelman laatimista projektin asettajan määrittelemälle työsuoritukselle. Projektisuunnitelman perusteella tehdään päätös projektin toteuttamisesta, ja projekti on mahdollista toteuttaa vasta kun sen eri osapuolet ovat hyväksyneet suunnitelman. Mikäli projektin kannattavuutta epäillään, on toteutus jätettävä (Kankaanpää 1998).”

Projekti on tärkeää suunnitella myös ajallisesti. Hyvä aikasuunnittelu varmistaa, että projekti valmistuu ajallaan ja aikataulullisista ongelmista aiheutuvat kustannukset minimoituvat. Hyvä aikataulu on toteuttamiskelpoinen, luotettava, yksiselitteinen, riittävän yksityiskohtainen, se sisältää riippuvuussuhteet sekä resurssit ja se on yleisesti hyväksytty. (Kankaanpää 1998.)

”Resurssisuunnittelussa sen sijaan lasketaan tarvittavat resurssimäärät, suunnitellaan tehtäville sopivat työryhmät ja korjataan aikataulua siten, että resursseille saadaan mahdollisimman tasainen ja jatkuva kuormitus. Hyvin yleinen syy projektin myöhästymiseen onkin se, ettei tarvittavia resursseja ole käytössä, tai niiden vapautumista toisesta tehtävästä joudutaan odottamaan (Kankaanpää 1998).”

Resursseja on neljä pääluokkaa: raha, henkilöstö, koneet sekä materiaali. Projektin tehtäväluetteloa laadittaessa käytetään yksikkönä normaalityöpäivää, ja tehtävien kestot lasketaan yksinkertaisella kaavalla:

kesto=työmäärä/resurssimäärä

Henkilöresursseihin liittyviä ongelmia voidaan ratkaista antamalla tietyt kokonaisuudet ulkopuolisten tehtäväksi. Yrityksen on järkevää keskittyä ydinosaamiseensa, ja on syytä miettiä, mitä osaamista se tarvitsee tulevaisuudessa ja pyrkiä hankkimaan ja kehittämään sitä. (Jansson & Juselius 2004, 24)

Suunnitteluvaiheessa käydään läpi projektin aikana tarvittavat tuotantovälineet, laitteet ja tilat. Mikäli jotain puuttuu, tehdään lista investointitarpeista. Mikäli alihankkijoita tai yhteistyökumppaneita tarvitaan, tehdään sopimukset myös suunnitteluvaiheessa. Heidän kanssaan neuvotellaan ja sovitaan yhteistyömuodoista. (Jansson & Juselius 2004, 28)

Projektisopimuksessa määritellään sopimuksen osapuolet ja yleiset puitteet. Siinä kuvataan toimitus tai työsuoritus ja hinnoitteluperiaatteet. Sopimuksessa täytyy tehdä rajaus lopputulokselle, suoritusajalle ja resursseille. On hyvä sopia myös, kuinka suoritusta valvotaan, ja mitkä ovat hyväksymiskriteerit. Sopimus määrittää omistusoikeudet, niiden siirtymisen sekä vastuut. Lopuksi voi kirjata säännöt riitatilanteiden ratkaisemisen varalle. (Smolander 2006.)

Projekti voi törmätä yllättäviin ongelmiin. Ne saattavat johtua uuden teknologian käyttöönotto-ongelmista, vaikeudesta toteuttaa sovittuja asioita, aikatauluongelmista, kustannusylityksistä tai yllättävistä henkilöstöongelmista. Ongelmien ehkäisemiseksi on hyvä kartoittaa projektin riskit laatimalla suurimpien riskien toteutumisen varalla varasuunnitelmat. Riskejä kartoitettaessa voidaan käyttää esimerkiksi aivoriihitekniikkaa. (Jansson & Juselius 2004, 36)

Projektin tuotto alkaa vasta projektin valmistuttua. Projektin kustannuksia suunniteltaessa täytyy ottaa huomioon budjetointi, kustannusarvio, kassavirtalaskenta, aikataulun ja kustannusten optimointi, raportointi sekä ohjauspäätökset. Kustannussuunnittelu tulee sijoittaa projektin alkuvaiheeseen, sillä suurin osa kustannuksiin vaikuttavista ratkaisuista tehdään suunnitteluvaiheessa. (Kankaanpää 1998.)

”Projektin läpiviennillä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita tarvitaan projektin työn suorittamiseksi tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Läpiviennin keskeisiin osiin kuuluvat esimerkiksi: Työksi antojen määrittely, tehtävien suoritus, työsuorituksen käsittely projektiryhmässä, raportointi ja seuraavan vaiheen suunnittelu. (Kankaanpää 1998)”

Läpivientiin liittyy monesti ongelmia, joista yleisimpiä ovat: Epätietoisuus tavoitteista ja tehtävistä, ristiriidat eri organisaatioyksiköiden kesken, kommunikaatiovaikeudet eri asiantunti-

jaryhmien välillä, suunnittelun resurssit eivät ole riittäviä tai työnkulku on epätietoista. (Kankaanpää 1998.)

Projektin muutoksilla tarkoitetaan niitä tilanteita, jolloin johtoryhmä joutuu päättämään suunnitelman muuttamisesta. Päätöksen kohteina voivat olla muutokset projektin tavoitteisiin, tehtäviin tai projektin toimintaan. Projektin aikataulun, resurssien ja kustannusten merkittävä muutos voivat aiheuttaa muutoksen pakollisen tekemisen. (Kankaanpää 1998.)

Oikeiden resurssien oikea-aikainen käyttö on ratkaisevaa, sillä niitä ei ilman haittavaikutuksia voida korvata toisilla. Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi on tärkeää toteuttaa projekti parhailla mahdollisilla resursseilla, ja määritellä aikataulu ja muut tekijät näiden kriittisten tekijöiden mukaan. (Kankaanpää 1998.)

Projekti voidaan päättää, kun sen tehtävät on suoritettu ja tulokset hyväksytty johtoryhmässä. Päättämisen yhteydessä on keskeisessä roolissa tehtävien ja vastuun siirto projekti- ja perusorganisaation kesken. Tämä tarkoittaa tulosten käyttöönottoa. Projektin päättäminen edellyttää valmisteluja, jotka tähtäävät jatkotoimenpiteiden käynnistämiseen. (Kankaanpää 1998.)

Projektia arvioitaessa johtoryhmä vertailee tuloksia suunnitelmaan ja projektin lähtökohtiin. Näin saadaan kokonaisarviointi, jonka tavoitteena on saada kaikki tarvittavat tahot vaikuttamaan tulosten käyttöönottoon ja jatkotoimenpiteisiin. Jatkotoimenpiteiden on tarkoitus edesauttaa tulosten käyttöönottoa, sekä edelleen kehittää toimintaa. (Kankaanpää 1998.)

Joissakin tilanteissa on aiheellista päättää projekti ilman tulosten viimeistelyä ja hyväksymistä. Keskeyttämiseen johtavia tilanteita ovat esimerkiksi projektin muutostilanteessa havaittu tarkoituksen puute, jolloin parempi on käynnistää uusi projekti, kannattavuuden puute, tai projektiorganisaation toiminnassa esiintyvät häiriöt. (Kankaanpää 1998.)

#### 4.1 Tuloksellinen projektitoiminta

Tuloksellinen projektitoiminta onnistuu kun organisaatorakenne ja johto tukevat projekteja. Projektitoiminnan menetelmät, prosessit ja työkalut tulee olla kunnossa, ja projekteja johdetaan yhdessä sovituin menetelmin, prosessein ja työvälinein. Projektiin osallistujilla on riittävästi osaamista, ja heillä on projektitoiminnan perustietämys ja yhteistoimintataidot. (Vähäkylä 2011, 5)

Johto asettaa jokaiseen projektiin henkilön, jolla on valta päättää projektin budjetista ja joka haluaa projektin ja sen tulokset. Tätä henkilöä voidaan kutsua projektin omistajaksi. (Vähäkylä 2011, 7)

Projektin omistaja varmistaa, että projekti tuottaa tavoitellut hyödyt ja että projektipäällikkö saa toteutukseen tarvittavat eväät. Projektipäällikkö vastaa siitä, että projektin ennalta määritetty tuotos valmistuu aikataulun ja budjetin mukaisesti. Vaikka projektit ovat ainutkertaisia, niissä kaikissa toistuu samoja projektin johtamisen tehtäviä. (Vähäkylä 2011, 9) Projektipäälliköksi valitaan henkilö, joka hallitsee projektin kokonaisuuden, on yhteistyökykyinen ja kykenee johtamaan projektia tavoitteiden puitteissa. (Jansson & Juselius 2004, 28)

Jos organisaation johdossa työskentelevä henkilö ryhtyy muiden tehtäviensä ohella projektipäälliköksi, on varmistettava kapasiteetin riittäminen. Myös osaamisen suhteen täytyy olla realistinen. Projektitoiminnassa kohdataan aina ennalta tuttuja asioita, mutta myös asioita, joita ei vielä osata. (Jansson & Juselius 2004, 24)

Myös muut projektiin osallistuvat henkilöt tulee selkeästi nimetä tehtäviinsä. Jokaisen tulee osata vastata kysymykseen, miksi hän tekee projektia. Lisäksi tulee sopia kuka päättää, mistä ja milloin. Tiedyt asiat sopivat projektipäällikölle, kun taas toiset esimerkiksi johtoryhmälle. (Jansson & Juselius 2004, 36)

Projektitoiminta ei ole tuloksellista, jos projektivalmennuksia ei kohdisteta kaikille projektirooleille, ja projektipäälliköiden valmennus on yksipuolista. Projektikäytäntöjen tulee joustaa johtamishaasteiden mukaan, ja organisaation tulee tarjota tukea projektipäälliköille. (Vähäkylä 2011, 17)

#### 4.1.1 Projektimalli

Projektipäällikkö johtaa ihmisiä. Hänen tehtävänsä on valtaosaltaan viestintää, ja dokumentointi varmistaa, että osallistujilla on yhteinen ymmärrys projektista. Kun toteutetaan paljon projekteja, tarvitaan yhteinen projektiohjeistuksen kuvaus. (Vähäkylä 2011, 9)

Organisaatorajat ovat sisäisten projektien perushaaste. Niiden vuoksi tarvitaan projektijohtajia ja yhteinen projektimalli. Viestintä on vielä vaikeampaa, jos mukana on myös ulkopuolisia toimittajia tai yhteistyökumppaneita. (Vähäkylä 2011, 9)

Monessa organisaatiossa on vuosien mittaan syntynyt kokoelma ohjeita ja menetelmiä, joita sovelletaan projekteissa vaihtelevasti mieltymysten mukaan. Yleensä löytyy myös niin sanottu konkariosasto, jolla on tietyt vuosien mittaan kehittyneet rutiinit. He eivät halua tai osaa ja-

kaa toimintatapojaan muille, jolloin yrityksen kasvaessa valkenee, että projektiohjeet ja -menetelmät kannattaisi koota yhtenäiseksi projektimalliksi. (Vähäkylä 2011, 10)

Kattava projektimalli kuvaa riittävän yksityiskohtaisesti projektijohtamisen prosessit ja projektienpäättöskäytännön kaikkien projekteihin osallistuvien kannalta. Tyypillinen tilanne on, että projektiohjeistus on laadittu yhden projektityypin kannalta ja se soveltuu heikosti muihin projekteihin. (Vähäkylä 2011, 11)

Hyvä ja toimiva projektimalli erottaa selkeästi projektin johtamisen ja tekemisen. Se kuvaa projektijohtamisen toimintatavat opasten samalla konkreettisiin toimenpiteisiin. Sekä projektin omistaja että projektipäällikkö tietävät vastuunsa ja tehtävänsä. Hyvään projektimalliin sisältyvät brändi, lyhyt ja selkeä kirjoitusasu, skaalaus projektin vaativuuden mukaan, soveltuvuus kaikenlaisiin projekteihin ja se kytkee yksittäiset projektit organisaation strategiaan tavoitteisiin. (Vähäkylä 2011, 12)

#### 4.1.2 Projektijohtaminen ja -osaaminen

Projektien tavoitteena on organisaation etu. Projekteihin osallistuvat ainoastaan ihmiset, ja se on aina ryhmätöitä. Hyvin suunniteltu ja johdettu projekti sisältää vaiheita, jotka tehdään tietyssä järjestyksessä. Se, joka hallitsee vaiheet, osaa tehdä ryhmätyöstä sujuvaa ja ennakoitavaa. (Vähäkylä 2011, 13)

Projektijohtaminen on helppoa niin kauan kun asiat menevät hyvin. Johdettavat tarvitsevat onnistumisen kokemuksia, mikä lisää motivaatiota. Yksilön ja ryhmän tavoitteiden tulee olla samansuuntaisia. Projektin johdossa toimivan henkilön on vakiinnutettava pelisäännöt johdettaville, ne on oltava kaikille selviä. Tasapuolisuus ja erilaisten ihmisten hyväksyntä on välttämätöntä. (Smolander 2006.)

Projektijohtamisessa on oltava avoin uusille asioille. Johtajan täytyy kuunnella muita ja olla aidosti kiinnostunut. Palautetta tulisi antaa niin sanotun hampurilaismallin mukaan: Ensin positiivista, sitten rakentavaa ja lopuksi positiivista. Positiivinen palaute on välttämätön: Se motivoi, ja sen avulla pystytään kehittämään toimintaa rakentavasta palautteesta. Käsite "negatiivinen palaute" on syytä unohtaa kokonaan. (Smolander 2006.)

Kaikilla yksilöillä on omat vahvuutensa. Projektiosaamisen perussääntö onkin, että koko organisaation osaamisen pitää olla tasalaatuista. Projektiosaamista kasvatetaan koulutuksella ja valmennuksella. Tyypillinen virhe on kouluttaa vain projektipäällikköä ja unohtaa muut (Vähäkylä 2011, 14). Tämä on verrattavissa siihen, jos jääkiekkjoukkueessa taktiikka neuvottaisiin vain kapteenille.

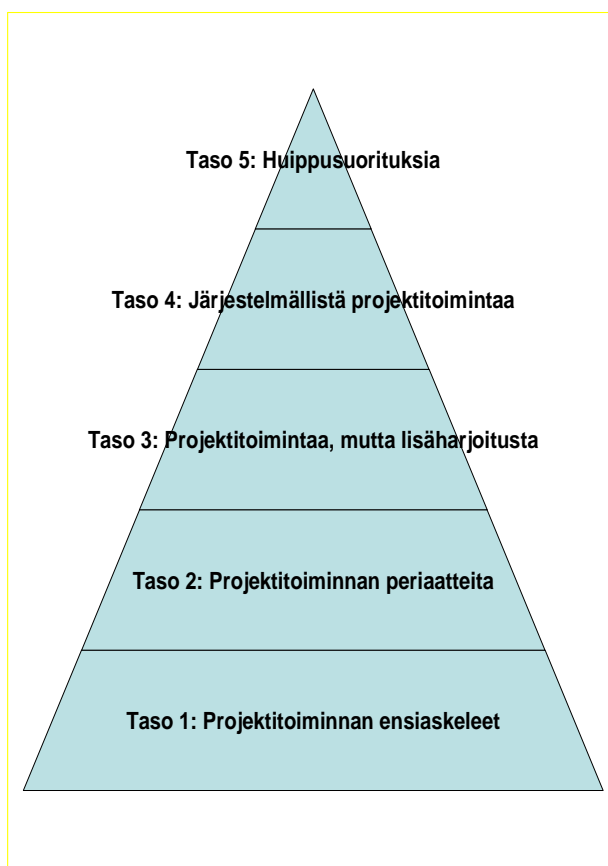
Projektiosaamisen voi jakaa kolmeen osaan:

1. Projektihallinnan osaaminen kertoo, kuinka hyvin osataan soveltaa ja valita oikeat projektijohtamisen menetelmät projektikohtaisesti.
2. Johtamis- ja vuorovaikutustaidot kertovat, kuinka motivoida, yllyttää, neuvotella ja johtaa. Kaikki projektiryhmäläiset, sekä muut osaajat, joista projektin onnistuminen riippuu, huomioidaan.
3. Sisältö- ja liiketoimintaosaaminen ovat avaintekijöitä onnistuneissa projekteissa. Hyvä projektipäällikkö saa huippuasiantuntijat keskustelemaan keskenään ja löytää sisältöjen ja osaamisen yhdistelmät, joiden avulla ratkaisut syntyvät. (Vähäkylä 2011, 15)

Eri rooleissa painottuvat projektijohtamisen eri osaamisalueet. Projektipäällikkö johtaa projektiryhmää ja osaa johtamisen menetelmät, kun taas projektin omistaja ymmärtää, mikä on projektin asema ja tarkoitus liiketoiminnassa ja miten se toteuttaa valittua strategiaa. Projektijohtamisessa tulee tietää kunkin henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet. Kaikista asiantuntijoista ei kannata väkisin ja vasten tahtoa kouluttaa projektipäälliköitä. (Vähäkylä 2011, 16)

#### 4.1.3 Viisiportainen nykytilan analysointimalli

Tällä viisiportaisella mallilla (Kuvio 3) on helppo tunnistaa organisaatioiden nykytila. Se kertoo myös, mitä voidaan kehittää.



Kuvio 3: Projektitoiminnan tasot

#### Taso 1: Projektitoiminnan ensiaskeleet

1-tason organisaatiossa projektit tulevat ja menevät ilman johdonmukaisuutta. Kenelläkään ei ole määriteltyä roolia ja toimeksiantoja puuhastellaan silloin kun aikaa jää. Projekti saattaa hyvinkin valmistua aikataulussa, mutta sattumaksi jää saavutetaanko sillä mitään hyötyjä. Projektin johtamistaidot ovat vielä täysin projektikohtaisia ja päätökset tehdään satunnaisesti johtoryhmän kokouksissa. (Vähäkylä 2011, 18)

#### Taso 2: Projektitoiminnan periaatteita

Toisella tasolla projektille on luotu määritelmä. Käytössä ei ole yhteistä projektimallia, mutta tarve projektinjohtamiselle on tunnistettu. Projektin onnistuminen on kuitenkin yhä kiinni yksittäisten projektipäälliköiden ponnistelusta, eikä kokonaisuutta hallita. (Vähäkylä 2011, 19)

Organisaation johto on alkanut ymmärtää projektien merkityksen, ja alkanut käynnistää strategisia projekteja, jotka luovat organisaation tulevaisuutta. Projektin suunnittelun ja toteutuksen toimintatavat selkiytyvät vähitellen. Useimmille projekteille on nimetty ohjausryhmät,

mutta roolit eivät ole vielä selkeitä. Tässä vaiheessa yhteiset pelisäännöt puuttuvat ja toimintatavat ovat kirjavia. (Vähäkylä 2011, 20)

#### Taso 3: Projektitoimintaa, mutta lisäharjoitusta

Kolmannella tasolla projekteilla on vastuuhenkilöt, ja projekteihin panostetaan. Projekteihin on myös käytetty rahaa, ja ylintä johtoa kiinnostaa, kuinka tärkeät projektit onnistuvat. Projektipäälliköt toistavat hyviä käytäntöjään projektista toiseen. Melkein jokaisesta projektista löytyy suunnitelma. (Vähäkylä 2011, 21)

Projektit ovat kuitenkin usein myöhässä ja osa niistä ylittää kustannukset roimasti. Tässä vaiheessa täytyy panostaa yhteisiin toimintatapoihin ja suunnitella kaikille yhteinen johtamismalli. Ensin malli tulee valmistaa projektien aloittamiseen, lykkäämiseen ja lopettamiseen. (Vähäkylä 2011, 21)

Projektipäälliköiden tulee tällä tasolla kiinnittää huomiota raportointiin projektin edistymisestä. Projektin omistajien tulee kirjata tavoitellut liiketoimintahyödyt ja miettiä kuinka projektit liittyvät organisaation strategiaan. Käytössä täytyy olla tietojärjestelmä, joka tukee tavoitteita. Liian monimutkainen järjestelmä aiheuttaa helposti epäonnistumisen. (Vähäkylä 2011, 22)

#### Taso 4: Järjestelmällistä projektitoimintaa

Organisaatiossa on projektikäsikirja ja johtamismalli. Projektipäälliköt raportoivat säännöllisesti edistymisestään ja ennustavat jatkoa. Johtoryhmä on nimennyt henkilön, jonka tehtävänä on kehittää projektien toimintatapoja. Projektipäälliköiden osaaminen on kartoitettu, ja tulosten avulla on luotu kehittämissuunnitelma. Avainprojektipäälliköiden kuormaa aletaan jakaa tuoreemmille voimille. Yhä useampi projekti valmistuu ajallaan, eikä budjetti ylitä jatkuvasti enää. (Vähäkylä 2011, 23)

Kuitenkin monet kokevat edelleen ongelmaksi sen, että välillä työt kasaantuvat. Erityisesti avainhenkilöt ovat kuormitettuja. Tässä vaiheessa onkin hyvä kartoittaa työntekijätilannetta, ja laskea eri projekteihin vaadittavat työntekijämäärät. On myös ylläpidettävä resurssiennustetta, jolloin projekteihin osallistuvat raportoivat käyttämänsä työajan säännöllisesti. (Vähäkylä 2011, 24)

Raskaita menettelytapoja ei tule käyttää pienissä ja helppoissa projekteissa. Tässä vaiheessa tuleekin varmistaa, että projektimalli skaalautuu eri vaikeustasoille. Projektipäälliköiden koulutuksessa tulee panostaa työkaluihin ja menetelmiin, ja varmistaa, että johtoryhmä päättää projektimallin mukaisesti käynnistyksistä, lykkäyksistä ja lopetuksista. Tiedot nykyisistä projekteista ja uusista ideoista tulee koota selkeiksi esityksiksi. (Vähäkylä 2011, 24)

#### Taso 5: Huippusuorituksia

Viidennellä tasolla kilpailijafirmat pyrkivät "tutustumaan" organisaation projektitoimintaan, ja johdossa ihmetellään, kuinka voidaan olla niin paljon muita nopeampia ja tuloksekkaampia. Kehityssponnistelujen synnyttämät yhteiset toimintatavat on saatu juurtumaan, ja projekteja mitataan ja seurataan. Käynnissä olevilla projekteilla on kytkenä strategiaan ja johto on kiinnostunut projekteista seuraten aktiivisesti niiden edistymistä. (Vähäkylä 2011, 25)

Projekteihin osallistuvat saavat tarpeidensa mukaan koulutusta. Joistain prosesseja hiotaan jatkuvasti tehokkaammiksi, ja keskeisiä tahoja palkitaan onnistumisista. Projektityöntekijät käyttävät apuvälineenään ohjelmistoa, ja organisaatio kehittää koko ajan projektimallia ja projektinhallinnan dokumenttipohjia, jotka perustuvat käyttäjien kokemuksiin. Tässä vaiheessa tulee enää varmistaa, että pysyy korkeimmalla tasolla. (Vähäkylä 2011, 26)

Kohdeyrityksen projektitoimintaa on arvioitu tällä mallilla (Liite 2).

#### 4.1.4 Projektitoiminnan kehittäminen organisaatiossa

Organisaatiot eivät keksi kaikkea itse, vaan turvautuvat entistä useammin valmiisiin malleihin ja parhaisiin käytäntöihin. Haasteita ilmenee, kun pitäisi ymmärtää, mistä kannattaa aloittaa ja miten jalkauttaa kehittämistyön tulokset. Kehitystyön tulosten jalkauttaminen vaatii, että käyttäytyminen muuttuu. (Vähäkylä 2011, 31)

Hyväksi havaittu tapa projektitoiminnan kehittämiseen on jakaa kehittäminen neljään päävaiheeseen: Suunnittelu- ja käynnistysvaihe, kehittämisvaihe, jalkautusvaihe ja tukivaihe. (Vähäkylä 2011, 31)

Lähtökohtana suunnitteluvaiheelle on hyvä ymmärrys projektitoiminnan nykytilasta. Hyvä kehittämissuunnitelma on jaettu tuloksellisen projektitoiminnan osa-alueiden mukaisesti siten, että heikoin osa-alue saa eniten huomiota. Hyödyt toteutuvat nopeasti, kun nostaa koko kokonaisuuden suoritustasoa. (Vähäkylä 2011, 32)

Kehittämistyö tarvitsee konkreettisia voittoja. Yksikin paremmin onnistunut projekti todennäköisesti maksaa takaisin panostukset toiminnan kehittämiseen. Tavoitetaso on asetettava järkeväksi, ja kehitystä tulee suunnitella aina liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. Kehitystoimenpiteiden tulisi maksaa itsensä takaisin vuodessa. Enempää ei Vähäkylän mukaan yleensä kannata kehittää. (Vähäkylä 2011, 32)

Varsinainen kehittämisvaihe on hyvä pitää mahdollisimman lyhyenä. Työ tulee purkaa vaiheiksi, projekteiksi ja tehtäviksi, ja tavoite on oltava kirkaana mielessä. Osaamista voi kehittää perinteisillä keinoilla, kuten kouluttamalla, mutta sitä voi kehittää myös virtuaalisin keinoin. Vähäkylä painottaa, että oleellista on kehittää koko organisaation osaamista tasapainossa projektitoiminnan eri roolien välillä. (Vähäkylä 2011, 34)

Kehitystyön ollessa valmis, alkaa haastavin vaihe: tulosten jalkauttaminen ja organisaation toiminnan muuttaminen. Tästä aiheutuu yhdistelmä toimenpiteitä. Tällöin tulee luoda esimerkkejä paremman projektijohtamisen vaikutuksesta projektin onnistumiseen. Jalkautuminen on hyvä kytkeä johdon intresseihin: projektit onnistuvat paremmin ja toteuttavat strategiaa ja koko organisaatio voi paremmin. (Vähäkylä 2011, 36)

Jalkauttamisessa tapahtuu helposti virheitä, joista alla on muutama esimerkki:

1. Tasoja voidaan loikata vain askel kerrallaan, koska projektitoiminnan kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa.
2. Tavoitetta ei pidä asettaa tasolle, josta ei ole organisaatiolle hyötyä.
3. Liiketoimintahyötyä tulisi alkaa kertyä heti. Lupaukset tulee lunastaa, muuten uskottavuus menee, ja jatkossa kehitystä on vielä vaikeampi aikaansaada.
4. Ihmiset tekevät projekteja, joten jos osaamisen kehittämisen kautta ei synny sitoutumista projektimaiseen toimintaan, täytyy panostaa lisää. (Vähäkylä 2011, 36)

#### 4.2 Kalustonhallinta osana projektia

Koska tämän työn toimeksiantaja on rakennusteknisellä alalla toimiva yritys, on kalustonhallinnan teoriaa pyritty kuvaamaan rakennusalan mukaisesti. Rakennusyrietykset käyttävät nykyään kalustonvuokraukseen keskittyneitä yrityksiä yhä enemmän: Monet rakennusyrietykset ovat ulkoistaneet työmaakalustonsa toimituksen vuokraajille (Särkiniemi 2011, 17). Toimeksiantajan liiketoiminta perustuu kaluston vuokraamiseen, joten kalustonhallinta on olennainen asia yrityksen toimintaa.

Yrityksellä voi olla omaa kalustoa ja koneita, mutta kalusto voi myös olla se asia, mihin liiketoiminta perustuu. Kohdeyritys myy ja vuokraa kalustoa rakennusfirmoille, jotka käyttävät sitä työmailla tietyn ajan. Käytettävissä oleva kalusto ja koneet tulisi sopeuttaa tuotantotoimintaan niin, että resurssien käyttöaste olisi jatkuvasti mahdollisimman suuri (Särkiniemi 2011, 8).

Yrityksen kalustohankinnat voivat olla pieniä tai erittäin merkittäviä koko toiminnan kannalta. Usein kalustoa vuokraava yritys joutuu tilamaan uutta kalustoa suuria kohteita varten, jolloin

tarvitaan suunnitelma siitä, minkälaista kalustoa hankitaan ja kuinka paljon. Suunnitelmia tehtäessä on tiedettävä mitä kalustoa yrityksellä on sillä hetkellä vapaana, eli varastosaldojen täytyy täsmätä. (Haastateltava 2 2011)

Uutta kalustoa joudutaan ostamaan vanhan, huonokuntoiseksi menneen kaluston tilalle. Kalusto voi myös vaurioitua sitä käsiteltäessä tai huollettaessa, ja pahimmassa tapauksessa se voi mennä käyttökelvottomaksi. Käytöstä poistunut kalusto täytyy kirjata järjestelmään, jotta saldot eivät eroa todellisista määristä. (Särkiniemi 2011, 14)

On olemassa erilaisia kalustonhallintajärjestelmiä, joiden avulla yrityksessä seurataan varastosaldoja ja riittävyttä. Kalustonhallinta on kohdeyrityksessä osa rakennustyömaaprojektia, jolloin järjestelmät auttavat projektien kalustosuunnittelussa (Haastateltava 2 2011). Ensimmäiset suunnitelmat kalustotarpeesta tehdään jo tarjousvaiheessa, jolloin punnitaan yrityksen resurssien riittävyys kohteessa. Kalustosuunnittelulla pyritään varmistamaan kaluston mitoitus ja ajoitus siten, että rakentaminen etenee suunnitelman mukaisesti (Särkiniemi 2011, 8).

Panostus kalustonhallintaan on usein liian vähäinen. Monesti ajatellaan, että kalustonhallintaan ja kirjanpitoon käytetty aika kuluu hukkaan ja viivästyttää tuotantoa. Kuitenkin asia on päinvastoin: toimiva ja ajantasainen kalusto jouduttaa tuotantoa. Kehitettäessä kalustonprosesseja, on siis lähtökohtana asenteiden muuttaminen. (Särkiniemi 2011, 31)

## 5 Tutkimusmenetelmä

Uusia toimintamalleja luodessa yrityksen sisäiset haastattelut ja havainnointi toimivat tutkimusmenetelmänä. Tästä syystä tutkimus oli kokonaisuudessaan kvalitatiivinen. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laatuun perustuvassa tutkimuksessa on kysymys todellisen elämän kuvaamisesta. Tällöin kohteen laatua, merkitystä ja ominaisuuksia pyritään arvioimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tietoa pyritään keräämään mahdollisimman luonnollisissa tilanteissa. (Jyväskylän yliopisto 2011.)

Olin työtä tehdessäni tiiviisti yhteydessä ohjaajiini työpaikalla, sekä myös niihin henkilöihin, joita aihe työpaikalla koskettaa. Pidimme palaverreja, joissa puntaroimme erilaisia vaihtoehtoja yhdessä. Tärkeään rooliin nousivat palaverien lisäksi niin sanotut spontaanit keskustelut. Kun jokin idea tai ongelma tuli esille, oli sitä hyvä puida välittömästi. Näiden keskustelujen kautta pyrimme yhdessä luomaan toimivimman kokonaisuuden, josta minä opinnäytetyössäni kehitin kirjallisen toimintamallin.

## 5.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on ennalta suunniteltu vuorovaikutteinen keskustelutilanne, jonka avulla kerätään tietoa tutkimusongelmaa varten. Haastattelut voidaan jakaa lomake-, teema- ja avoimiin haastatteluihin, jotka voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. (Vuorela 2005.)

Haastattelun vahvuuksia ovat suora vuorovaikutus haastateltavan kanssa. Tavalliseen keskusteluun verrattuna tutkimusmenetelmänä haastattelu on ennalta suunniteltu, ja keskustelua ohjaa haastattelija. On olemassa myös keskustelunomaisia haastatteluja, jolloin keskustelu etenee vapaammin ilman, että toinen osapuoli on aina kysymysten esittäjä. (Vuorela 2005.)

Haastattelutapana tässä työssä oli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelu suunnataan haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. Se ei kuitenkaan edellytä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta. (Hurme 2006.)

Kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä tai luokkia. Haastattelussa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. (Hurme 2006.)

Teemahaastattelut ovat kokonaisuudessaan hyvin joustavia haastattelutilanteita. Haastattelusta saadaan tuloksetkaampi, mikäli haastattelija on aktiivinen kuuntelija, ja esittää aiheeseen liittyviä kysymyksiä tarvittaessa varsinaisen rungon ulkopuolelta. (Hurme 2006.)

## 5.2 Havainnointi tutkimusmenetelmänä

Havainnoissa tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja. Havainnointi on suuritöinen ja aikaa vievä aineiston hankintamenetelmä, ja se sopii täydentämään ja monipuolistamaan muita aineistonkeruumenetelmiä. Havainnointi saattaa paljastaa ristiriitoja normin ja käyttäytymisen välillä, eli siinä, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84)

Tässä työssä käytettyä havainnointimenetelmää voidaan kutsua osallistuvaksi havainnoinniksi, sillä havainnoissa syntyi vuorovaikutusta tutkittavien kanssa. Havainnot kirjattiin säännöllisesti ylös tutkimuspäiväkirjaan. Tutkimuspäiväkirjaan hahmoteltiin lisäksi erilaisia Mind Map -karttoja (Liite 2) selkeyttämään havaittuja asioita. Liitteenä 2 olevassa kartassa on hahmoteltu teoreettista viitekehystä.

### 5.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin loka-marraskuun aikana syksyllä 2011. Haastattelujen rungot ovat liitteinä tämän työn lopussa (liite 1). Haastattelut tehtiin PERI Suomen konttorilla Hyvinkäällä. Haastattelut olivat pari- ja ryhmähaastatteluja. Etenkin ryhmähaastatteluissa kehkeytyi pitkiäkin vuoropuheluita, joiden seurauksena syntyi monenlaisia hyviä ideoita.

Haastattelut analysoitiin erilaisina luonnoksina papereille. Esimerkiksi mind map oli käytössä useaan otteeseen. Luonnoksista hahmottui pikkuhiljaa kokonaiskuva, joista ohjaajat kohdeyrityksessä antoivat välipalautetta moneen kertaan. Ohjaajat ilmaisivat omia mielipiteitään, joiden pohjalta kehittyvää toimintamallia muokattiin.

Joidenkin haastattelujen pohjalta ilmeni tarve toiselle haastattelulle. Ensimmäisessä haastattelussa ei ollut osattu kysyä tarpeeksi kattavasti asioita, ja uusia seikkoja ilmeni työtä tehdessä. Toiset haastattelut toimivat tarkentavina haastatteluina.

Tutkimuksen edetessä ilmeni uusia asioita, joita olisi tarpeen kehittää. Haasteeksi nousi ideoiden kokoaminen yhdeksi kokonaisuudeksi irrallisten asioiden sijaan. Myös tekijän omat mielipiteet ja näkemykset otettiin huomioon työtä tehdessä.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksista syntyi kohdeyritykselle toimintaohjeistus (Liite 2), jossa kuvataan toimintamallit tarkasti.

Ensin analysoitiin kalustonhallinnan lähtötila yrityksessä, mikä perustui haastatteluihin ja tekijän omiin havaintoihin. Kohdeyrityksestä tehtiin myös SWOT-analyysi (Liite 2). Analyysien perusteella keskityttiin suurimpiin ongelmiin, joista pyrittiin selvittämään isot kokonaisuudet. Ongelmia ei alettu ratkomaan liian yksityiskohtaisesti, jotta kokonaisuus pysyisi hallinnassa. Myös toimintamallista pyrittiin rakentamaan mahdollisimman yksinkertainen, jota pystytään kehittämään myöhemmin.

Toimintamalleja luodessa, oli taka-ajatuksena koko ajan asiakastyytyväisyyden parantaminen. Sitä pyrittiin parantamaan sekä kalustonhallinnan että markkinoinnin avulla. Ei riitä, että vain myyjät ovat asiallisia ja ystävällisiä asiakkaita kohtaan, koska lähes jokainen henkilö PERI Suomessa on tekemisissä asiakkaiden kanssa.

Jotta PERI Suomella pystytään kartoittamaan paremmin asiakkaille lähtevää, asiakkailta olevaa ja asiakkailta palautuvaa vuokratilustoa, on lisättävä kommunikaatiota, tehostettava asiakasrajapinnassa työskentelyä sekä pidettävä yllä seuranta.

Haastattelujen pohjalta syntyi ensimmäiseksi idea taulukosta, joka on kaikkien näkyvillä yrityksen sisäisessä verkossa. Taulukon avulla kartoitetaan liikkuvaa kalustoa, ja pystytään seuraamaan toimitus- ja palautuspäiviä. Taulukkoa täytetään työmaa-, eli projektikohtaisesti. Lisäksi kalustoa seurataan tuoteryhmittäin.

Toiseksi vaihtoehdoksi taulukon rinnalle löydettiin emoyhtiössä työskentelevän haastattelujen pohjalta yrityksen sisäisessä verkossa toimiva raporttiohjelma, jolla saadaan automaattisia raportteja kaluston määristä. Raportin avulla saadaan kuitenkin vain osa tarvittavista tiedoista, mutta raportin päivittämiseen ei kulu ylimääräistä aikaa.

Lopuksi näitä kahta työkalua verrattiin toisiinsa etsimällä hyviä ja huonoja puolia. Todettiin, että kumpikaan työkalusta ei ole aukoton, ja molemmista löytyy hyviä ja huonoja puolia. Yhdeksi vaihtoehdoksi tulevaisuudessa käytettäväksi työkaluksi ilmeni taulukon ja raportin yhdistelmä.

Yleiseen projektitoimintaan laadittiin ohjeistusta yrityksen sisällä. Toimintatapoja on kehitetty erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelyyn ja kommunikointiin yrityksen sisällä. Toimintaohjeet kertovat esimerkiksi mitä asioita täytyy saada selville, kun kartoitetaan todellista kaluston palautuspäivää.

Samalla, kun kehitetään asiakasrajapinnassa työskentelyä ja lisätään yhteydenpitoa asiakkaaseen, voidaan toteuttaa myös asiakassuhteen kehittämistä eli jälkimarkkinointia paremmin. Vaikka yhteydenoton perimmäinen tarkoitus ei olekaan markkinoinnillinen, voi asiakas tilaisuuden tullen tehdä lisätilauksia, pyytää käyttö- ja palautusohjeita tai asennusapua.

## 6.1 Tuotteiden näkyvyyden tehostaminen

PERI tuotteiden ollessa työmailla, voidaan niistä saada markkinoinnillisesti hyötyä parantamalla näkyvyyttä. Näkyvyys on yksi keskeinen asia markkinoidessa yritystä, ja nostettaessa tunnettua. Monet työmaat, joissa käytetään PERI:n kalustoa, ovat keskeisillä paikoilla, ja niiden ohi liikkuu paljon ihmisiä joka päivä.

Yritysten logot jäävät ihmisten mieleen, jos logon näkee muutaman kerran. Logot muistetaan vaistomaisesti, ja saman logon huomaaminen jossain toisessa paikassa herättää tunteen, että on nähnyt logon ennenkin. Tätä kautta tunnettuus pikku hiljaa nousee ihmisten silmissä, mikä

on tärkeää, vaikkeivät tavalliset ohikulkijat olisivatkaan PERI Suomen varsinaista kohderyhmää.

Yleinen tunnettuus kuluttajien mielessä on aina hyvä asia. Tätä varten onkin suotavaa saada PERI-logoilla varustettuja kylttejä, merkkejä, mainoksia tai lakanoita näkyviin paikkoihin työmailla.

Työmailla on erilaisia käytäntöjä mainosten sallimisen suhteen. Joissain tapauksissa mainoksia saa laittaa vapaasti, joskus kaikki mainokset ovat kiellettyjä. Etenkin, jos PERI:n mainokset ovat muualla kuin PERI:n tuotteissa kiinni, saattaa mainostamisesta joutua maksamaan. Kuvassa 4 näkyy PERI:n mainos Crusellin siltaa rakennettaessa.



Kuva 4: PERI:n mainos Crusellin silta -työmaalla (PERI Suomi 2011.)

## 7 Yhteenveto

Työ muodostui ennako-ohjeiden ja -asetusten, tekijän omien ajatusten ja ideoiden, vallitsevien työtapojen sekä päivittäisen vuorovaikutuksen mukaisesti. Erilaisia toimintatapoja on vertailtu ja muokattu sitä mukaan kun kyseinen asia on tullut ajankohtaiseksi. Tiettyihin toimintamalleihin päätyminen on joissain kohdin ollut järjestelmän, valliinneiden toimintatapojen ja ihmisten mielipiteiden luomia kompromisseja. Työssä on pyritty luomaan mahdollisimman järjestelmällinen, mutta selkeä kuva toimintatavoista.

Työtä tehdessä on painotettu niin sanotun pohjatyön tekemistä, eli seikkoja, jotka täytyy saada kuvattua ja selvitettyä, ennen kuin sisäisten toimintojen laajempi kehittämisprosessi voidaan käynnistää. Pyrkimyksenä on siis ollut luoda pohja, jonka päälle on hyvä rakentaa jatkotöitä.

Kalustonhallintajärjestelmän tehokas käyttöönotto ei tapahdu hetkessä. Tässä työssä esitetyt työkalut toimivat juuri edellä mainittuna pohjana toiminatamallin hahmottamiselle. Ne toimivat lisäksi niin sanottuina "silmien avaajina", ja tuovat uusia näkökulmia menetellä yrityksen sisällä. Työkaluista on hyvä jatkaa etenemistä kohti yhä järjestelmällisempää toimintaa.

Työlle asetettujen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista yrityksessä on osittain ennenaikaista arvioida vielä tässä vaiheessa. Työtä työstetään yrityksen sisällä myöhemmin sen valmistumisen jälkeen haluttuun suuntaan. Siihen lisätään ja siitä poistetaan tarpeelliseksi katsottuja osioita. Työtä lienee myös tarpeen muokata eri näkökulmien pohjalta, koska lopullisten toimintatapojen yhteensovittaminen täytyy olla koko organisaation yhteinen pyrkimys.

Tämän opinnäytetyön tavoitteet on kuitenkin saavutettu: Kalustonhallintaan on löydetty toimintamalli ja työkaluja, asiakasrajapinnassa työskentelyyn on kehitetty uusia toimintatapoja, ja tuotteiden näkyvyyttä parantamaan on kirjattu toimenpiteitä. Todellinen hyöty konkretisoituu kuitenkin vasta siinä vaiheessa, kun yrityksen toiminnalliset mallit luetaan, sisäistetään, ja niiden mukaan toimitaan. Siihen tämä työ antaa ainoastaan lähtökohtaisen mahdollisuuden.

## Lähteet

- Hurme, H. 2006. Teemahaastattelu: Haastattelusta analyysiin. Åbo Akademi. Luettu: 1.11.2011  
<https://www.jyu.fi/erillis/agoracenter/tutkimus/acprojektit/soca/ajankohtaista/Hurme.ppt>
- Kankaanpää, T. 1998. Projektinhallinta. Tulostettu 14.10.2011.  
[http://www.cc.puv.fi/~tk/kurssit/Tietojarjestelmien\\_suunnittelu/1.htm](http://www.cc.puv.fi/~tk/kurssit/Tietojarjestelmien_suunnittelu/1.htm)
- Kotler, P. Keller, K. Brady, M. Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing Management. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Jansson, R. & Juselius, P. 2004. Ideasta liiketoimintaan. Helsinki: Paino-center.
- Jokiniva, J. 2009. Ravintolan myyntipalvelun kehittäminen. Luettu 19.10.2011.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200905313500>
- Jyväskylän yliopisto. 2011. Laadullinen tutkimus. Luettu 12.10.2011.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Peppers, D. & Rogers, M. 2001. One to one B2B: Customer development strategies for the business-to-business world. New York: Doubleday publishing.
- PERI Suomi Ltd Oy. 2011. Tuotteet. Luettu 13.10.2011.  
<http://www.perisuomi.fi/tuotteet.cfm>
- PERI Suomi Ltd Oy. 2011. Yritys. Luettu 12.10.2011.  
<http://www.perisuomi.fi/yritys.cfm>
- Pöntynen, S. 2001. Asiakassuhteiden kehittäminen projektinjohto- ja D&B -urakoinnissa. Diplomityö. Luettu 19.10.2011.
- Porter, M. 1985. Kilpailuetu - Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Maarit Tillman. Helsinki: Weilin + Göös.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 4.painos. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2.painos. Helsinki: Talentum Media.
- Savon ammatti- ja aikuisopisto. 2011. Asiakassuhteen elinkaaren vaiheet. Tulostettu: 18.10.2011.  
<http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1vaiheet.htm>
- Smolander, K. 2006. Projektinhallinta. Tulostettu 19.10.2011.  
<http://www2.it.lut.fi/kurssit/06-07/Ti5214400/>
- Storbacka, K. Blomqvist, R. Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Särkiniemi, V. 2011. Kalustonhallinta rakennusyhtiössä. Turun Ammattikorkeakoulu. Turku. Opinnäytetyö. Luettu: 24.10.2011.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105127679>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Ventovuori, T. Kankainen, J. Pekkanen, J. 2002. Projektituotannon asiakkuus. Espoo: Otamedia.

Vuorela, K. Urpola, J. Kankainen, J. 2001. Johdatus rakentamistalouteen. Espoo: Jasur.

Vuorela, S. Haastattelumenetelmät. 2005. Luettu 13.10.2011.

<http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>

Vähä-Kungas, J. 2009. Jälkimarkkinointi autokaupassa. Keski-Pohjanmaan Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu 24.11.2011.

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6211/Vaha-Kungas\\_Jan-Mikael.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6211/Vaha-Kungas_Jan-Mikael.pdf?sequence=1)

Vähäkylä, J. 2011. Projektitoiminnan kehittäjän pikaopas. Espoo: Suomen Projekti-instituutti.

### Julkaisemattomat lähteet

PERI Suomi. 2011. Tilannekatsaus.

PERI Suomi. Teemahaastattelu. Henkilöt 1-2. 13.10.2011.

PERI Suomi. Teemahaastattelu. Henkilö 2. 28.10.2011.

PERI Suomi. Teemahaastattelu. Henkilö 3. 28.10.2011.

PERI Suomi. Teemahaastattelu. Henkilöt 1-2 ja 4. 11.11.2011.

PERI Suomi. Teemahaastattelu. Henkilö 5. 14.11.2011.

PERI Suomi. Teemahaastattelu. Henkilö 1. 17.11.2011.

Suominen, A. 2011. Liiketoiminnallisten prosessien kuvaaminen ja kehittäminen. Case: PERI Suomi Ltd Oy. Metropolia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Insinööri työ.

## Kuvat

Kuva 1: TRIO-muotteja käytettiin Musiikkitalon rakentamiseen (PERI Suomi 2011.) .....	9
Kuva 2: SKYDECK-holvimuotti (PERI Suomi 2011.) .....	10
Kuva 3: MULTIPROP-torneja (PERI Suomi 2011) .....	11
Kuva 4: PERI:n mainos Crusellin silta -työmaalla (PERI Suomi 2011.) .....	32

## Kuviot

Kuvio 1: Projektin vaiheet ja asiakaskohtaukset (Ventovuori ym. 2002, 40 mukailen)

Kuvio 2: Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät (Ventovuori ym. 2002, 48 mukailen)

Kuvio 3: Projektitoiminnan tasot

## Liitteet

Liite 1 Haastattelurungot.....	40
Liite 2 Mind Map -kartta tutkimuspäiväkirjasta .....	42
Liite 3 PERI Suomen osuus (julkaistaan vain yrityksen sisäisessä verkossa) .....	43

## Liite 1 Haastattelurungot

Paikka: PERI Suomen konttori, Hyvinkää

### 1. kierroksen haastattelun 13.10.2011 kysymysrunko:

Mitä haluaisitte tämän opinnäytetyön tuovan logistiikkaosastolle? Markkinoinnille?  
Mitä pitäisi kehittää liittyen kalustonhallintaan? Mitä tehdään hyvin nyt? (lähtötilanne)  
Millä työkaluilla näette toimintamallin mahdolliseksi?  
Mitä asioita pitäisi seurata?  
Miten kehittää asiakasrajapinnassa toimimista kaluston ollessa jo asiakkaalla?  
Miten tuotteet olisi hyvä jakaa ryhmiin, joita seurataan?  
Minkä tyyppistä markkinointia on tarkoitus kehittää tässä työssä?  
Mikä on perimmäinen tavoite ja ongelma työlle mielestänne?

### 2. kierroksen haastattelun 28.10.2011 kysymysrunko:

Seurataanko työmaittain, ja kuinka työmaat ja tuoteryhmät olisi mahdollista yhdistää kätevästi?  
Seurannan päivittäminen vie aikaa päivästä, kuinka paljon siihen on mahdollista tällä hetkellä satsata?  
Kuinka pieninä kokonaisuuksina kalustoa on tavoitteena seurata?  
Mitä mielipiteitä seurannan muodosta ja välineistä?  
Kuka olisi vastuussa logistiikkaosastolla seurannan päivittämisestä?

### 3. kierroksen haastattelun 28.10.2011 kysymysrunko:

Miten tuotteiden kuntoa seurataan?  
Kuka vastaa tuotteiden seurannasta ja kunnosta?  
Kuka päättää romutuksesta?  
Millaiset rajat tuotteille on asetettu?  
Paljonko menee romuksi?  
Mikä on laadun taso tällä hetkellä?  
Olisiko "varaa" heittää pois enemmän?  
Kehitettävää, ehdotuksia?

### 4. kierroksen haastattelun 11.11.2011 kysymysrunko:

Mitä ongelmia havaitset kalustonhallinnassa?  
Miten ne olisivat ehkäistävissä?  
Kun tehdään tilauksia Saksaan, mitkä ovat suurimmat haasteet ja ongelmat?  
Miten päätös tilattavista tuotteista tehdään?

Kuinka paljon tilauksia tehdessä täytyy ennakoida?

Kuinka paljon niin sanottuja hukkainvestointeja on ilmennyt tänä vuonna?

**5. kierroksen haastattelun 14.11.2011 kysymysrunko:**

Miten emoyhtiössä seurataan vuokralla olevaa, ja vuokralle lähtevää kalustoa?

Millä järjestelmällä seuranta tapahtuu?

Kuinka se toimii?

Onko siinä ollut puutteita?

Tulisiko Suomessa muuttaa joitain toimintatapoja, jotta pystytään käyttämään Saksan toimintatapoja kalustonhallinnassa?

Kuinka paljon seuranta vaatii resursseja? Minkälaisia resursseja?

Miten tuotteita seurataan, esim. kuinka tuotteet on jaettu ryhmiin, seurataanko joka työmaa-erikseen?

**6. kierroksen haastattelun 17.11.2011 kysymysrunko:**

Kuinka paljon työmaille on viety PERI:n mainoksia?

Saako työmaille viedä mainoksia, keneltä pitää kysyä lupa?

Maksaako mainostaminen?

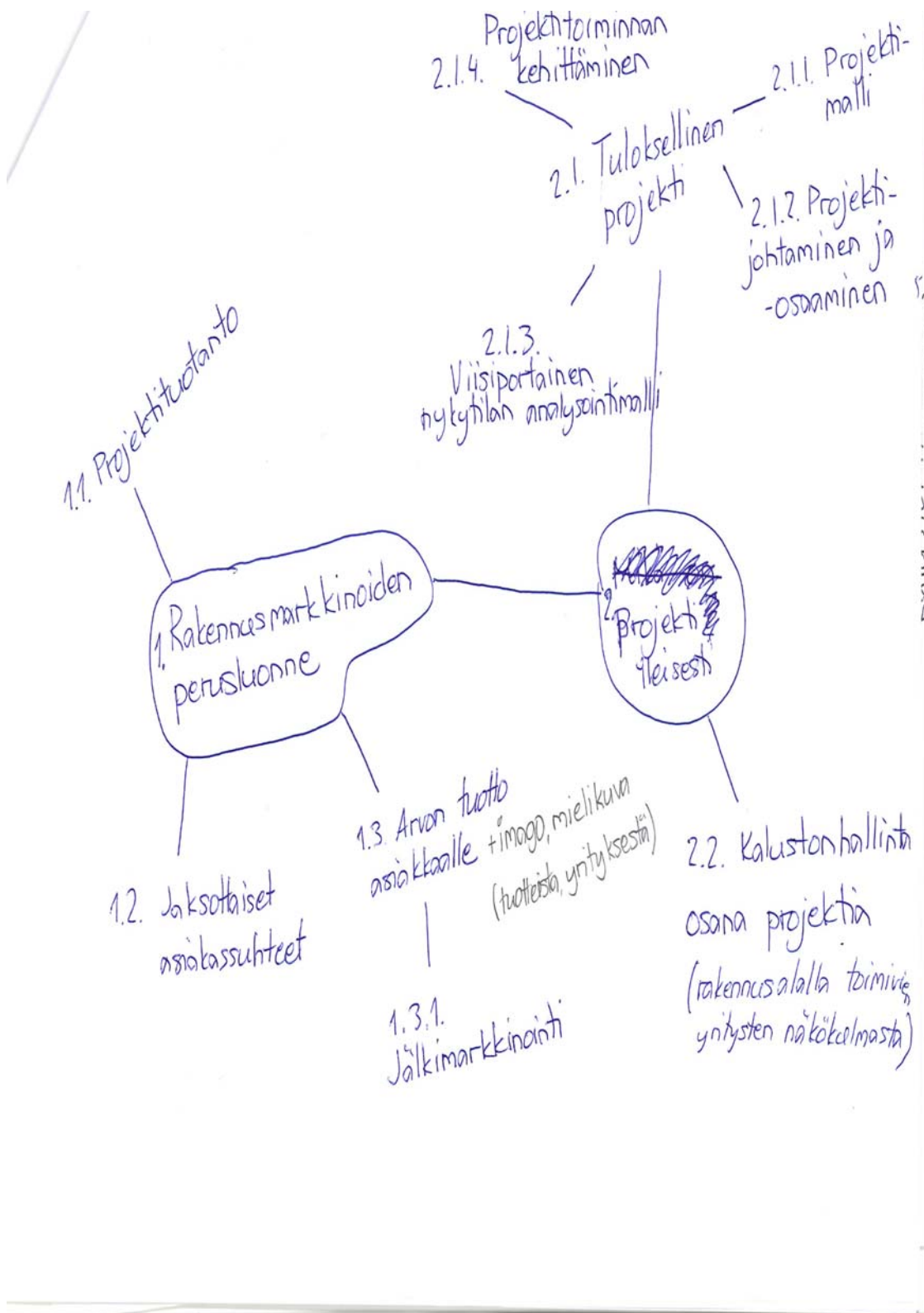
Millaisia mainoksia on ollut, millä työmailla?

Kenen vastuulla mainoksien toimittaminen on?

Miten ne menevät työmaalle?

Minne niitä voi kiinnittää?

Liite 2 Mind Map -kartta tutkimuspäiväkirjasta



Liite 3 PERI Suomen osuus (julkaistaan vain yrityksen sisäisessä verkossa)