



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Tukipalvelukonseptin kehittäminen rakennus- alalle

Liesivesi, Kari

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Tukipalvelukonseptin kehittäminen rakennusalalle

Kari Liesivesi
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Kari Liesivesi

Tukipalvelukonseptin kehittäminen rakennusalalle

Vuosi 2011 Sivumäärä 70

Rakennusala on toimialana konservatiivinen, ja sillä vallitseva toimintakulttuuri sekä päivittäiset toimintatavat ovat hyvin vakiintuneita. Rakennustyömailla on totuttu ratkaisemaan päivittäisiä ongelmia tilanteen mukaan hyvin epäsystemaattisella tavalla. Taloudellisessa mielessä tehoiminta on liiketoiminta, jota ei suunnitelmallisesti johdeta, vaan asioita ”ikään kuin vain tapahtuu”. Tehokkuusvaatimusten lisääntyessä rakennusalalla on kuitenkin tarvetta innovaatioihin sekä toimintakulttuurin muutokseen. Uudenlaisten toimintamallien käyttöönottamisen kautta voidaan löytää uusia keinoja lisätä tuottavuutta ja taloudellista tehokkuutta. Tästä syystä valmiiksi tuotteistettu, todellisiin asiakastarpeisiin vastaava työmaapalvelukonsepti hyödyttää työmaapalveluita tuottavan palveluyrityksen asiakkaita sekä taloudellisesti että aikataulullisesti.

Tutkimusten mukaan palveluyritykset hyödyntävät harvoin systemaattisesti palveluiden kehittämisen menetelmiä uusien palveluiden kehittämisessä. Monet yritykset puhuvat asiakaslähtöisyydestään, mutta eivät todellisuudessa kuitenkaan sisällytä asiakkaitaan millään tavalla palveluidensa kehittämiseen. Palveluiden jatkuva kehittäminen uusien, asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin perustuvien palveluiden sekä palvelukonseptin kehittäminen on kilpailukyvyyn varmistamiseksi palveluyrityksille välttämätöntä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uudenlainen palvelukonsepti rakennustyömaiden tukipalveluiden ympärille. Tässä opinnäytetyössä uuden palvelukonseptin kehittämisen motivaationa on ollut halu kehittää uudenlaista palvelua asiakaslähtöisesti ja systemaattisesti. Asiakasnäkökulman varmistamiseksi sekä uusien ideoiden lähteenä on hyödynnetty kyselytutkimusta osana palvelukonseptin kehittämisprosessia.

Opinnäytetyön lopputuloksena kehitetty palvelukonsepti on kuvattu asiakkaan saaman hyödyn ja lisäarvon näkökulmasta. Palvelukonsepti perustuu asiakkaan ensisijaisiin ja toissijaisiin tarpeisiin, ja ajatukseen, että asiakas voi räätälöidä tarvitsemistaan palveluista itselleen sopivan kokonaisuuden. Opinnäytetyössä kuvatun palvelukonseptin kaupallinen hyödyntäminen edellyttää sekä palvelutuotannon yksityiskohtaista suunnittelua, että lanseerauksen ja markkinoinnin tarkkaa suunnittelua. Jatkotutkimustarpeena on toteuttaa muun muassa markkinatutkimus palvelukonseptin kysynnästä.

Asiasanat: Rakennusala, asiakastarve, palvelukonsepti, palveluiden kehittäminen

Kari Liesivesi

Developing a New Support Service Concept for the Construction Industry

Year	2011	Pages	70
------	------	-------	----

The construction industry is quite conservative with very established ways of working. Daily problems are usually solved in an ad-hoc and not systematic manner. From a financial perspective the most inefficient business is one that is not directed to specific goals, but tends to react to events as they occur. With the current ever-increasing demand for productivity in the construction industry, there is a great need for innovation and changes in culture. New ways to increase productivity and improve financial results will be found by adapting and implementing new and innovative practices. For these reasons a well-designed service concept which is profoundly based on actual customer needs can truly benefit the clients of the service provider and deliver savings in both time and money.

According to studies service providers rarely make use of systematic methods when developing new services. Many companies say they are customer driven but do not in fact include their customers in their development processes in any way. To continuously develop both current services and new services that are based on true customer needs it is crucial to guarantee the competitiveness of the service provider.

The objective of this thesis is to create a new kind of service concept within the support service of construction sites. The motivation for developing something new was a desire to develop a new service concept in a systematic and customer-oriented manner. To generate new ideas and include customers in the development process a survey has been conducted as a part of the service design process.

As a conclusion a service concept has been developed and described from a customer benefits perspective. The service concept is based on the primary and secondary needs of the customers and customers can customise the solution to best suit their current needs. To make commercial use of the new service concept a detailed planning of service production details and issues concerning the marketing and launch should be conducted. For future studies a survey or market research could follow this thesis to determine if it is feasible to launch the service commercially.

Key words: Construction industry, Customer need, Service concept, Service development

Sisällys

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite	7
1.2	Opinnäytetyöraportin rakenne.....	7
2	PALVELUT JA PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN	8
2.1	Palvelu tuotteena	8
2.1.1	Palveluiden tuotteistaminen	9
2.1.2	Palvelupaketti	10
2.1.3	Palvelukonsepti	11
2.2	Palvelun laatu ja lopputulos	14
2.2.1	Palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu	15
2.2.2	Asiakkaan kokema palvelun laatu	17
2.3	Palveluiden kehittäminen	21
2.3.1	Palveluiden kehittämisen lähestymistapoja	21
2.3.2	Uusien palveluiden ideointi	25
2.3.3	Asiakkaan ongelman ratkaiseminen palvelun lähtökohtana	28
2.3.4	Ideoista palvelukonseptiksi	30
3	TYÖMAAPALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISPROSESSI	31
3.1	Asiakstarpeiden ymmärtäminen.....	32
3.1.1	Kyselytutkimus.....	33
3.1.2	Kyselylomake.....	33
3.1.3	Tutkimusaineiston analysointi	35
3.1.4	Tutkimustulokset	35
3.1.5	Kyselytutkimuksen luotettavuus.....	40
3.2	Tukipalveluihin ja rakennusalan innovaatioihin liittyvät julkaisut	41
3.3	Palvelukonseptin ideointi	45
4	TYÖMAAPALVELUKONSEPTI	46
4.1	Palvelukonsepti.....	46
4.2	Palvelustrategia	48
4.3	Palvelun tuotantojärjestelmä ja panokset	48
4.4	Tuotokset	49
4.5	Palveluiden hinnoittelu	50
4.6	Työmaan tukipalveluiden laatu ja mittarit	50
4.7	Uuden palvelun lanseeraus	51
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	52
	Lähteet	56
	Kuviot	58
	Liitteet.....	58

1 JOHDANTO

Rakennusala on konservatiivinen toimiala, jolla merkittävien muutosten tekemiselle on olemassa monenlaisia esteitä. Usein asioita tehdään siten, niin kuin on totuttu tekemään, ja tuttua ja turvallista ajattelua tai toimintamallia ylläpidetään, vaikka uusi tapa olisi mahdollisesti tehokkaampi tai taloudellisempi. (Hartmann & Girmscheid 2004, 335.)

Useat teoreettiset toimintamallit ja käytännöt uusien toimintatapojen suunnittelun apuvälineinä ovat liiketoiminnassa suunnattu uusien fyysisten tuotteiden ja teollisen tuotannon kehittämiseen. Palveluiden kehittämisessä nämä toimintamallit ovat toki käyttökelpoisia, mutta palveluiden kehittämisessä tarvitaan monipuolisempaa lähestymistapaa kuin fyysisten tuotteiden kehittämisessä. Palveluntuottajan tulee huomioida tarkasti asiakaskokemus sekä erilaiset palvelun laadun kokonaisuuteen vaikuttavat osatekijät, jotta asiakkaat pysyvät uskollisina ja tyytyväisinä. Yhdenkin palveluprosessin osan epäonnistuminen saattaa johtaa asiakkaan laatukokemuksen murentumiseen ja sitä kautta koko palvelu saatetaan kokea epäonnistuneeksi.

Muilla toimialoilla, kuten teollisuudessa, majoitus- ja ravitsemistoiminnassa, rahoitus- ja vakuustoiiminnassa tai varastointiliiketoiminnassa, yritykset pyrkivät keskittymään omaan ydintoimintaansa ja ulkoistamaan ydinliiketoimintaansa tukevat tukipalvelut. Useimmat yritykset ovat ulkoistaneet useimmat muun muassa siivouspalvelut toimitiloissaan. Yritykset pyrkivät ulkoistettujen palveluiden avulla saamaan kyseiset tukipalvelut entistä edullisemmin, tehokkaammin ja osaavammin tuotettuna.

Rakennusalalla toimivat samat lainalaisuudet kuin kaikkialla liiketaloudessa. Tehokkaat ja tuottavat toimintatavat raivaavat vanhoja toimintatapoja tieltään. Rakennustoimialalla rakennustyömaan tai itse rakentamista tukevien tukitoimintojen ulkoistaminen ei ole tyypillistä ja systemaattista. Kiinteistö- ja toimitilapalveluihin erikoistuneet palveluliikkeet eivät ole Suomessa tuotteistaneet palvelukokonaisuuksina tarjottavia kiinteistö- ja toimitilapalveluita rakennustyömaille. Ne tarjoavat tukipalveluita ainoastaan valmiisiin liikekiinteistöihin. Rakennusalalle on Suomessa tyypillistä hyvin pitkälle viety erikoistuminen. Harva sähköliike esimerkiksi hallitsee juurikaan muita rakennustöitä kuin työt oman suhteellisen kapean erikoisosaamisensa alueella. Sama koskee muitakin urakoitsijoita, jotka toimivat alalla. Perinteisesti kyseiset urakoitsijayritykset ovat pääurakoitsijalle alisteisella urakkasopimuksella rakennustyömaalla töissä ja huolehtivat omasta osuudestaan rakennushankkeessa. Esimerkiksi parkettiasentajalle kuuluu usein pelkästään parketin asentaminen ja siihen liittyvät aputyöt. Jonkun toisen aliurakoitsijan sopimukseen sisältyy lattian mahdollinen betonivalu ja tasoittaminen ennen parkettiasennusta. Urakkasopimukset ovat tarkkaan rajattuja, jotta rakennusprojekti voidaan jakaa kilpailutettaviin osakokonaisuuksiin eli urakoihin. Sopimusten tarkasta rajaami-

sesta johtuen useimmiten urakkarajojen väliin jää asioita tai osa-alueita, joista ei ole erikseen sovittu minkään urakoitsijan kanssa. Kenelle esimerkiksi kuuluu veden poistaminen, jos katolta vuotaa vettä lattialle, jolle parkettiliikkeen olisi tarkoitus asentaa parketti? Monissa rakennusprojekteissa ei ole niin sanottuja omia miehiä, eli pääurakoitsijan palveluksessa olevia rakennusmiehiä, jotka voisivat huolehtia muun muassa tällaisista muista tuottamattomista yleistöistä.

Rakennustyömaiden tukipalveluissa vaihtoehtoisiksi tai nykykäytännön ja vallitsevan ajattelutavan mukaisiksi toteutustavoiksi voidaan mieltää henkilöstövuokrausyritysten rakennusapumiehet, asiakasyrityksen oma henkilökunta tai muun muassa rakennussiivousta tarjoavat yritykset. Useimmiten rakennustyömailla työskentelevät varsinaista rakentamista tukevia tukitoimintoja suorittavat työntekijät ovat rakennussiivoojia ja rakennusapumiehiä. Vaikkakin nämä palvelut voidaan mieltää työmaan toimintaa tukeviksi palveluiksi, ei yksikään palveluyritys tarjoa palvelukokonaisuuksia, joissa asiakas voisi räätälöidä täysin omaan tarpeeseensa sopivan palvelukokonaisuuden. Olisi mahdollista luoda oma ”sinisen meren toimiala”, jolla ei kopioida ideoita kilpailijoilta, vaan luodaan uudenlainen, oma toimintaympäristö. Sinisen meren toimialalla tarkoitetaan sellaista liiketoimintaa, joka toimii sellaisessa toimintaympäristössä, jossa kilpailu asiakkaista tai hinnoista ei ole veristä tai kilpailua taikka kilpailijoita ei mahdollisesti ole vielä lainkaan. (Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2007, 25.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uusi palvelukonsepti rakennusalalle. Palvelukonseptin kehittämisen näkökulmana on asiakasnäkökulma. Palvelukonseptista kuvataan asiakkaalle näkyvä osuus sekä palvelun lopputuloksena syntyvä asiakkaan hyöty ja lisäarvot. Palvelukonseptista rajataan palvelun tuottamiseen liittyvät yksityiskohdat tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Asiakasymmärrystä palvelukonseptin kehittämiseksi haetaan muun muassa kirjallisuudesta ja kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä hyödynnetään uusien palveluiden ja palvelukonseptien kehittämisprosessissa. Uudenlaisen palvelutarjonnan- ja kokonaisuuden avulla rakennustyömaan tukipalveluihin erikoistunut palveluyritys voi saavuttaa merkittävän etulyöntiaseman kilpailijoihinsa nähden.

1.2 Opinnäytetyöraportin rakenne

Tämä opinnäytetyöraportti koostuu neljästä osiosta: palveluliiketoimintaan ja palveluiden kehittämiseen liittyvät teoriat, kyselytutkimus, rakennusalaan ja toimitilapalveluiden kehittämiseen liittyvät tutkimukset sekä tuotteistetun palvelukonseptin kuvaus. Teoreettisessa osuudessa käydään läpi palveluihin ja palveluiden kehittämiseen liittyvää teoriaa. Kyselytutkimuksen avulla selvitetään, minkälaisia ongelmia potentiaalisella asiakassegmentillä on ra-

kennushankkeissa eri rakennusvaiheissa. Koska rakennushankkeessa esille tulevat ongelmat ratkaistaan usein vasta ongelman ilmettyä, on niiden ratkaiseminen kiireessä usein kallista ja tehotonta. Palvelukokonaisuuden tuotteistaminen tyypillisten rakennustoimintaa tukevien ratkaisujen ympärille voi siis tuoda lähtökohtaisesti myös kustannussäästöjä asiakkaalle. Palvelukonseptin tuotteistamisen rajaamiseksi selvitetään, missä vaiheessa rakennusprojektia esiintyy vastaajien mukaan eniten ongelmia. Kyselytutkimuksen avulla esille nousseiden ongelmien sekä olemassa olevan tiedon avulla tunnistettuja asiakkaiden palvelutarpeita vastamaan tuotteistetaan uudenlainen palvelukonsepti, jossa tukitoimintoihin erikoistunut palveluyritys tarjoaa muille urakoitsijoille kuulumattomien työtehtävien ja velvollisuuksien hoitamista kokonaispalveluna.

2 PALVELUT JA PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

2.1 Palvelu tuotteena

Grönroos (2009, 79) esittelee palveluille kolme yleisluontoista peruspiirrettä tai ominaisuutta. Ensimmäisenä palveluille yhteisenä piirteenä on Grönroosin mukaan palveluiden prosessinomainen luonne. Palvelukokonaisuus koostuu perättäisistä toiminnoista, joissa käytetään useita erilaisia resursseja. Näitä resursseja ovat muun muassa ihmiset ja muut fyysiset resurssit sekä tieto, järjestelmät ja infrastruktuuri. Resurssien avulla pyritään löytämään asiakkaan ongelmaan ratkaisu. Muut palveluille ominaiset piirteet johtuvat Grönroosin (2009, 79) mukaan nimenomaan palveluille ominaisesta prosessiluonteesta. Toinen palveluille tyypillinen ominaisuus on se, että palvelut useimmiten tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelutapahtuman aikana asiakas kiinnittää huomionsa pääosin palveluprosessin asiakkaalle näkyvään osaan. Kolmas piirre on, että asiakas itse on palvelun osatuottaja. Asiakas osallistuu palveluprosessiin ja vaikuttaa täten palvelun lopputulokseen ja palvelun kokonaislaatuun.

Ylikoski (1999, 25) toteaa, että palveluille on tyypillistä heterogeenisyys eli vaihtelevuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että sama palvelu voi olla kahdella eri käyttökerralla erilainen. Esimerkiksi ravintolassa syntynyt hyvä palvelukokemus ei välttämättä toistu samanlaisena uudelleen. Tarjoilija voi olla vaihtunut tai sitten sama tarjoilija saattaa käyttäytyä eri tavalla eri kerralla, joten palvelua ei pystytä koskaan toteuttamaan täysin samanlaisena uudelleen ja uudelleen. Toisaalta useissa palveluissa asiakas odottaakin palveluntuottajalta yksilöllistä ja mahdollisesti juuri hänen tarpeisiinsa räätälöityä palvelua.

Palvelu on kokonaisuutena monimutkainen ilmiö, jonka kuvaaminen yksiselitteisesti on vaikeaa. Grönroosin (2009, 77) mukaan palvelun määritelmästä on keskusteltu vuosikymmeniä, mutta vieläkin ei ole päästy yksimielisyyteen palvelun lopullisesta määritelmästä. Useimmiten kuitenkin palvelun käsitteeseen liitetään aineettomuus, sekä mielikuva siitä, ettei palve-

luita voida varastoida, kuten konkreettisia esineitä. Tuote merkitsee useimmille konkreettista esinettä ja palvelu jotakin aineetonta. Grönroosin (2009, 80) mukaan aineettomuus ei ole niin selkeää kuin jako konkreettisiin tuotteisiin tai esineisiin sekä aineettomiin palveluihin. Palvelut ovat kuitenkin selvästi ainakin joiltakin osin aineettomia eikä niitä useimmiten pysty kokeilemaan ennen ostoa. Esimerkiksi lentoyhtiö ei järjestä koelentoja joissa voisi etukäteen kokeilla, kuinka lomalento sujuu.

Tuote on lyhyesti kuvattuna Kotlerin, Kellerin, Bradyn, Goodmanin ja Hansenin (2009, 507) mukaan mitä tahansa, joka tyydyttää jonkin markkinoilla olevan tarpeen ja jota voidaan tarjota ostettavaksi markkinoille. Tuote voi siis olla jotakin fyysistä tai sitten abstraktia. Samoilta linjoilla jatkaa palveluiden markkinoinnin ja organisaation kehitysprojekteihin erikoistunut konsultti Jorma Sipilä. Sipilän (1999, 62) mukaan ”Tuote on se, mitä myymme, tai pikemminkin mitä asiakas haluaa ostaa.” Asiakas siis ostaa jotakin tiedostettua tai hänelle itselleen tiedostamatonta hyötyä. Palvelu-sanaa voidaan siis käyttää monissa yhteyksissä ja monilla tavoilla. Tässä opinnäytetyössä palvelulla tarkoitetaan pääasiallisesti palvelutuotetta eli sitä kokonaisuutta, jota palveluntuottaja asiakkailleen tarjoaa.

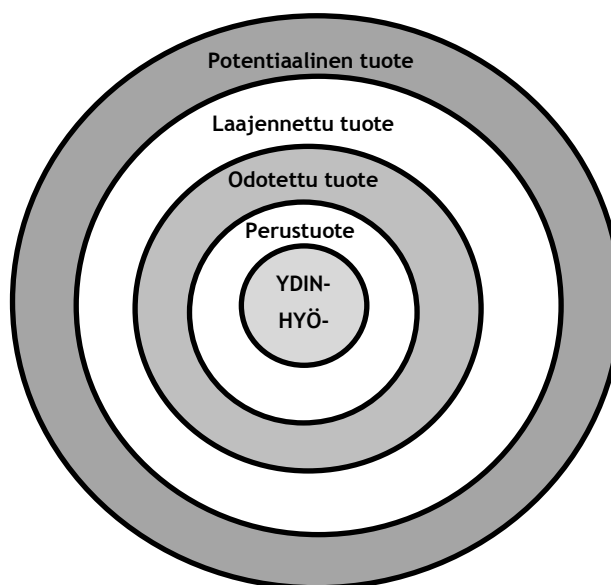
2.1.1 Palveluiden tuotteistaminen

Palvelutarjontaa kehitettäessä palveluntuottajan tulee lähteä liikkeelle siitä hyödystä, minkä asiakas itselleen saa ostaessaan ja käyttäessään kyseisiä palveluita. Sipilän (1999, 62) mukaan asiakashyöty on palveluissa palvelutuotteen ydin, joka luo pohjan muun muassa palveluiden hinnoittelulle. Palveluiden markkinoinnissa tuleekin korostaa nimenomaan ostettavaa hyötyä, josta asiakas maksaa sovitus korvauksen.

Kotlerin, ym. (2009, 506) esittelemä tuotteen suunnittelun apuväline asiakkaan kokeman arvon hierarkia (Customer-perceived value hierarchy) on esitetty kuviossa 1. Heidän mukaansa palvelutuotteita suunniteltaessa tulee lähteä liikkeelle asiakkaan saamasta ydinhyödystä. Ensimmäinen ja perustavanlaatuinen taso arvohierarkiassa on ydinhyöty, eli se hyöty, jota asiakas on todellisuudessa ostamassa. Esimerkiksi hotellin asiakas ostaa lepoa ja yösijan, siivousliikkeen asiakas ostaa puhtautta ja terveellistä sisäilmaa tiloihinsa ja poran ostaja todellisuudessa reikiä. Tämä palvelun lopputulos ja ydinhyöty on se, mitä palveluntuottaja varsinaisesti tarjoaa asiakkailleen.

Muut arvohierarkian tasot seuraavat ydinhyötyä, ja palveluntuottajan on pystyttävä tuotteistamaan asiakkaan ostamasta hyödystä ostettavissa oleva perustuote, joka on hierarkian toinen taso. Kolmannella tasolla ovat asiakkaan perusodotukset tuotetta kohtaan. Esimerkiksi hotellin asiakas odottaa, että hotellin sänky on siisti, pyyhkeet ovat puhtaita ja lamput toimivat. Neljännellä arvohierarkian tasolla palveluntuottajan on pystyttävä luomaan laajennettu

palvelutuote. Tämä tarkoittaa sellaisia lisäarvoja tai palveluita, joista on lisää arvoa asiakkaalle. Esimerkiksi hotellissa tällaisia asiakkaalle lisäarvoa tuovia ominaisuuksia voivat olla langaton internetyhteys tai taulu-televisio. Viides taso käsittää kaikki palvelutuotteen laajennukset, lisäpalvelut, muunnokset ja räätälöinnit, jotka ovat mahdollisia tulevaisuudessa. Hotellissa esimerkiksi voidaan pyrkiä erottautumaan kilpailijoista antamalla vieraille ilmainen hedelmäkori ja yllättämään asiakkaat positiivisella tavalla.



Kuvio 1. Asiakkaan kokeman hyödyn hierarkia (Kotler, ym. 2009, 506.)

2.1.2 Palvelupaketti

Se, tarjoaako palveluntuottaja pitkälle tuotteistettuja ja standardoituja palveluita vai räätälöityjä palveluita, on Sipilän (1999, 63) mukaan puhtaasti strateginen kysymys. Laajamittaista palveluntuotantoa tavoiteltaessa palveluntuottajan on ainakin jossain määrin pyrittävä standardoidumpaan palvelustrategiaan.

Toimintoja ulkoistettaessa rakennustyömailla tulee tukipalveluita tuottavan yrityksen palvelutarjonnassa ottaa huomioon erilaisten työmaiden ja erilaisten toteutustapojen aiheuttamat vaihtelut ja erilaiset tarpeet. Tukipalveluyrityksen palvelutarjoon on siksi koostuttava räätälöitävästä palvelupaketista, jossa asiakas voi hankkia juuri kyseessä olevalle työmaalle sopivan palvelukokonaisuuden. Kinnusen (2003, 10) mukaan palvelupaketti on palvelukokonaisuus, joka koostuu ydinpalvelusta, lisäpalveluista sekä tukipalveluista. Ydinpalveluna voidaan pitää sitä palvelun osaa, joka tyydyttää asiakkaan keskeisimmän ostotarpeen. Lisäpalvelut ovat sellaisia palvelun valinnaisia osia, jotka ovat ydintuotteen käyttämiselle lähes välttämättömiä.

Sipilän (1999, 64) mukaan palvelupaketilla voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa. Palveluntuottaja voi käyttää palvelupaketti-nimitystä kuvaamaan sitä, että palvelu koostuu useasti erillisistä elementistä. Useimmiten palvelupaketin osaelementtejä ei kuitenkaan Sipilän (1999, 64) mukaan myydä erikseen. Palvelupaketti voi koostua Sipilän mukaan myös ydinpalveluista ja tukipalveluista. Sipilän mukaan tukipalvelut voivat olla lisäpalveluita, joiden lisäämisellä palveluntuottaja voi lisätä laatumielikuvaa asiakkailleen. Tukipalveluiden poistaminen huomataan selvästi, ja pahimmillaan se pudottaa laatumielikuvaa ja karkottaa asiakkaita.

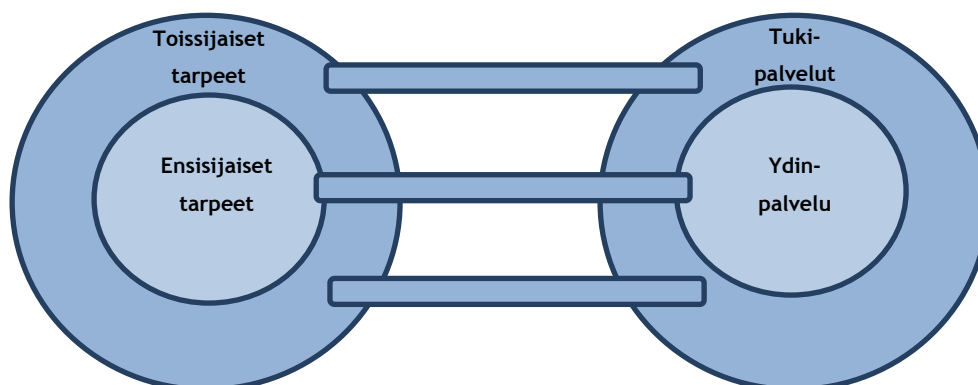
Toinen tapa mieltää palvelupaketti on nähdä se kokonaisuutena, joka koostuu erilaisista osakokonaisuuksista. Osapalveluita kuitenkin myydään erikseen ja niiden avulla palveluntuottaja voi pyrkiä markkinoinnissaan myymään asiakkailleen suurempia kokonaisuuksia helpommin. Sipilän mukaan yksinkertainen tapa tuotteistaa palvelukokonaisuuksia on suunnitella kolme erilaista palvelupakettia. Ensimmäinen palvelupaketti on pienasiakkaille suunnattu riisuttu peruspalvelupaketti, toinen on keskikokoisen asiakkaan peruspalvelupaketti, jota ensisijaisesti myydään kaikille ja kolmas paketti on erikoispalvelupaketti, joka muodostuu peruspaketista ja räätälöidyistä lisäosista. (Sipilä 1999, 65.)

Uusi palvelutarjonta on Michelin, Brownin ja Gallanin (2008, 50) mukaan yhdistelmä konkreettisia tavaroita, palveluita ja tekoja sekä asiakkaan osallistumista. Palvelusektori tarjoaa valtavasti kasvupotentiaalin ja kasvun mahdollisuudet. Uudet innovaatiot eivät de Jongin ja Vermeulenin (2003, 853) mukaan liity ainoastaan uusiin teknisiin oivalluksiin tai uutuuksiin, vaan palveluinnovaatioiden merkitys on suurempi kuin koskaan. Palveluinnovaationa voidaan tämän opinnäytetyön yhteydessä nähdä innovatiivinen ja uusi tapa tuottaa palvelua. Tässä opinnäytetyössä kehitettävä palvelukonsepti tai palvelun keskeinen idea ei sinänsä ole uusi, mutta palveluideaa hyödynnetään uudella, laajemmalla tavalla sekä sellaisella toimialalla, jolla ei ole totuttu käyttämään vastaavia tukipalveluita.

2.1.3 Palvelukonsepti

Koska palvelukonsepti on se, jolla kuvataan myös se, mitä palveluntuottaja on tarjoamassa asiakkailleen, tulee konseptin toiminnan kuvaamisessa hyödyntää Edvardssonin ja Olssonin (1996, 150) kuviossa 2 esitettyä ajattelua ensisijaista ja toissijaisista tarpeista. Palvelukonseptissa kuvataan vähintään määrittelyt palvelutarjouksesta, keskeisistä toimijoista ja prosesseista sekä palvelun asiakkaalle tuottamasta lopputuloksesta. Kun palvelukonseptia kuvataan asiakkaalle, tulee palveluntuottajan kuvata vain asiakkaalle näkyvät palvelun osat, joita asiakas käyttää. Asiakkaan kannalta on turhaa kuvata yksityiskohtaisesti kaikkia palvelutuotantoon liittyviä osia. Palvelukonseptia etukäteen arvioidessa on hankalaa arvioida tuotannon tehokkuutta tai taloudellista kannattavuutta. Siksi arviointikriteereissä kannattaa keskittyä

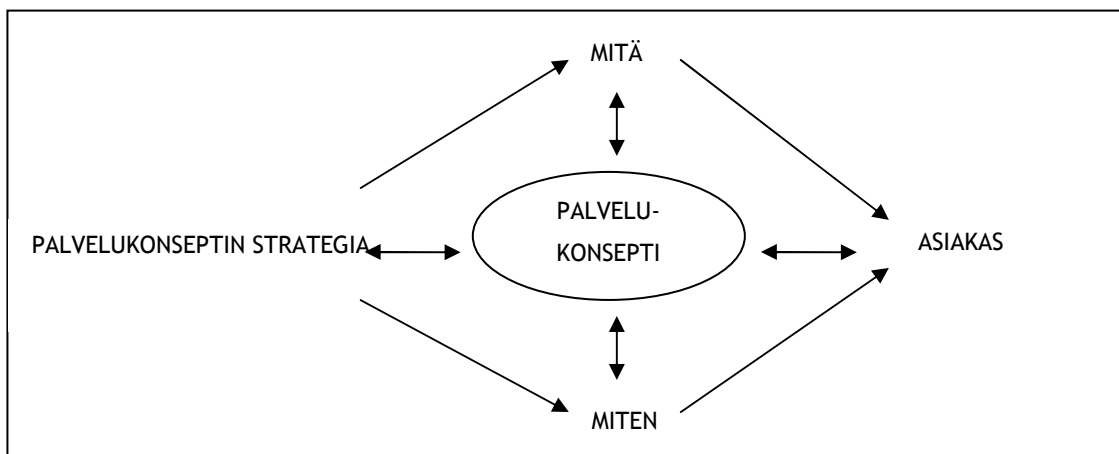
teknisen lopputuloksen ja asiakkaalle tuotettavien hyötyjen arvioimisessa karkealla tasolla. (Kinnunen 2003, 65-68.)



Kuvio 2. Palvelukonseptin malli. (Edvardsson & Olsson, 1996, 150.)

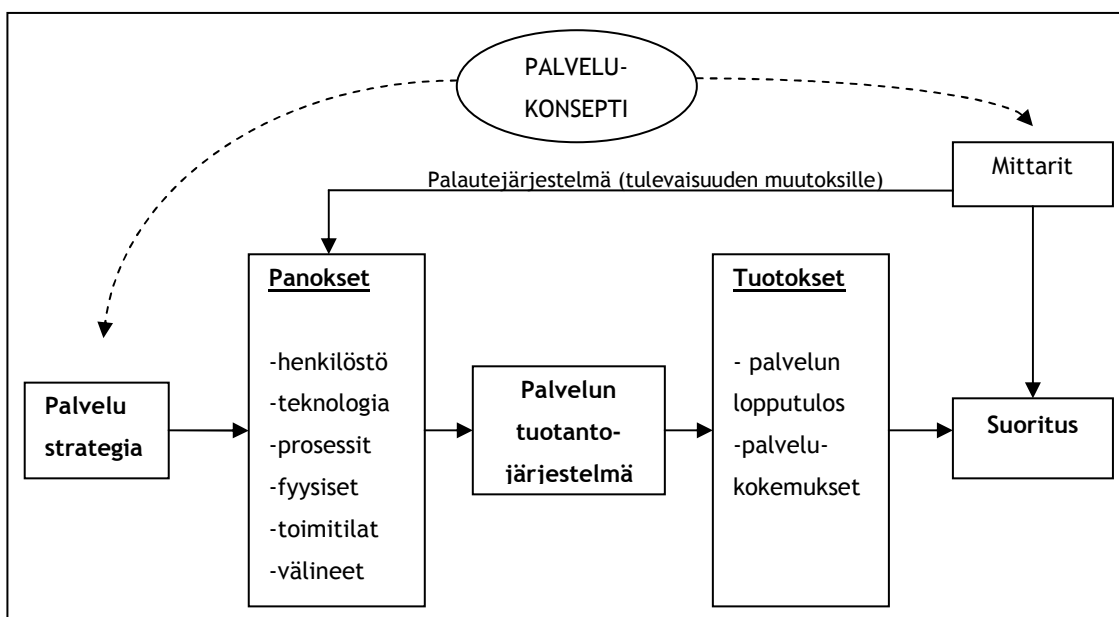
Palvelukonseptin suunnittelussa ja kuvaamisessa palveluntuottajan voi olla kannattavaa ottaa suunnittelun näkökulmaksi potentiaalisten tulevien asiakkaiden ajattelutapa, kieliasu sekä tavat toimia ja ajatella erilaisissa tilanteissa. Uuden palvelun tulevien asiakkaiden on huomattavasti helpompaa ja vaivattomampaa omaksua asiakkaiden luonnollisia toiminta- ja ajattelutapoja noudattavien palvelukonseptien käyttäjilleen asettamat vaatimukset. Käyttäytymistavat ja asiakkaille luonnolliset ajattelumallit eivät ole irrallisia, vaan liittyvät usein asiakkaan omaan toimintaan kiinteästi. Usein toimintamallit ovat hyvin vakiintuneita ja niiden muuttaminen sekä uudenlaiset toimintatavat vaativat myös asiakkailta uudenlaista ajattelua. Myös toimintaympäristö, esimerkiksi maa tai paikkakunta jossa toimitaan, vaikuttavat näihin ajattelumalleihin. Uudessa palvelukonseptissa ja toimintatavassa on riski, että asiakkaat hylkivät sitä ja pyrkivät entiseen toimintamalliin mieluummin kuin käyttävät uutta palvelua. (Kinnunen 2003, 66-67.)

Goldstein, Johnston, Duffy ja Rao (2002, 121) ovat tutkineet palvelukonseptin käsitettä ja roolia palveluiden kehittämisessä. Heidän mukaansa asiakkaat muodostavat mielikuvan palveluyrityksen tarjoamasta palvelukonseptista huolimatta siitä, onko sitä esitetty palveluyrityksen markkinoinnissa vai ovatko he kuulleet asiasta esimerkiksi ystävältään. Asiakkaat rakentavat odotuksiaan sekä ennen palvelun käyttämistä, sen käyttämisen aikana, että palvelun käyttämisen jälkeen. Tästä johtuen palvelukonseptin tulee olla palveluiden kehittämisen keskeinen elementti ja punainen lanka. Palvelukonseptin tulee olla suorassa yhteydessä palveluyrityksen strategiaan, joten palvelukonsepti osaltaan toimii palveluiden kehittämisessä rajaavana tekijänä. Kuviossa 3 on esitetty Goldsteinin ym. (2004, 124) palvelukonseptin perusmalli ja kuviossa 4 palveluiden suunnittelumalli.



Kuvio 3. Palvelukonseptin perusmalli (Goldstein ym. 2002, 124.)

Goldstein ym. (2002, 125) käyttävät esimerkkinä kolmea autosuunnittelijaa, jotka saavat tehtäväkseen suunnitella uuden auton. Kaikilla heistä on mielessään täysin erilainen auto, kun he ryhtyvät suunnittelutyöhön. Yksi suunnittelija miettii Cadillacia, yksi Chevy Suburbania ja yksi Honda Civicciä. Erinomainen esimerkki siitä, että palvelukonseptin tulee olla mielessä koko tuotteistusprosessin ajan, jotta kaikilla kehitysprosessiin osallistuvilla on yhtenäinen näkemys kehittämisen suunnasta.



Kuvio 4. Palveluiden suunnittelumalli (Goldstein ym. 2002, 126.)

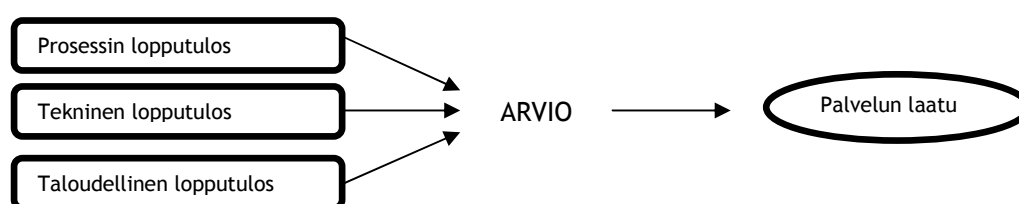
Palvelumalli on Kinnusen (2003, 96) mukaan selkeä ja konkreettinen kuvaus kyseessä olevasta palvelusta. Kinnusen ajattelu mukailee Goldsteinin ym. (2002, 132) esittämiä ajatuksia, että palvelukonsepti toimii palveluiden kehittämisessä kaikkein oleellisimpana osana ja koko palvelun kehittämisen perustana. Kinnusen (2003, 96) mukaan palvelumalli toimii lähtökohtana palvelun käytäntöön saattamiselle eli henkilöstön koulutukselle, palveluympäristön suunnitte-

lulle, palvelun tulkinnan ohjeistukselle, palvelun hinnoittelulle, brandikontaktien täsmentämiselle sekä viimeisille palvelun parannuksille ja mahdollisille testauksille. Kuviossa 11 on esitetty Goldsteinin ym. (2002, 126) esittämä malli palvelukonseptin kuvaamiseen. Tässä opinnäytetyössä on käytetty Goldsteinin palvelukonseptin perusmallia palvelukonseptin kuvaamiseen.

2.2 Palvelun laatu ja lopputulos

Palvelun laadun määrittäminen on vaikeaa jopa palveluliiketoiminnan asiantuntijoille, sillä palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelut ovat luonteeltaan usein monimutkaisia kokonaisuuksia, joten niiden laadun arvioiminenkin on monimutkaista. Asiakas itse osallistuu aktiivisesti palveluprosessiin, joten asiakas itse väistämättä vaikuttaa palvelun lopputulokseen. Palveluntuottajan on ymmärrettävä, miten palvelun käyttäjät kokevat laadun ja miten nämä arvioivat kokemaansa laatua. (Grönroos 2009, 99.)

Kinnusen (2003, 15) mukaan palvelun lopputulos ei kuitenkaan ole sama asia kuin palvelun lopullinen laatu eli asiakkaan laatukokemus. Palvelun laatua voidaankin lähestyä useasta eri näkökulmasta. Palveluyrityksen asiakas muodostaa käsityksensä palvelun onnistumisesta ja lopputuloksesta palvelutapahtuman ja palveluprosessin päätyttyä. Kinnusen (2003, 15) mukaan palvelun lopputulos voi olla asiakkaalle sekä positiivinen että negatiivinen. Negatiivisessa lopputuloksessa palvelu ei ole toteutunut asiakkaan odotusten mukaisesti. Kinnusen mukaan palvelutuotteen lopputulosta voidaan arvioida kolmella tasolla: prosessin lopputulos, palvelun tekninen lopputulos sekä palvelun taloudellinen lopputulos. Tämä lähestymistapa on esitetty kuviossa 5.

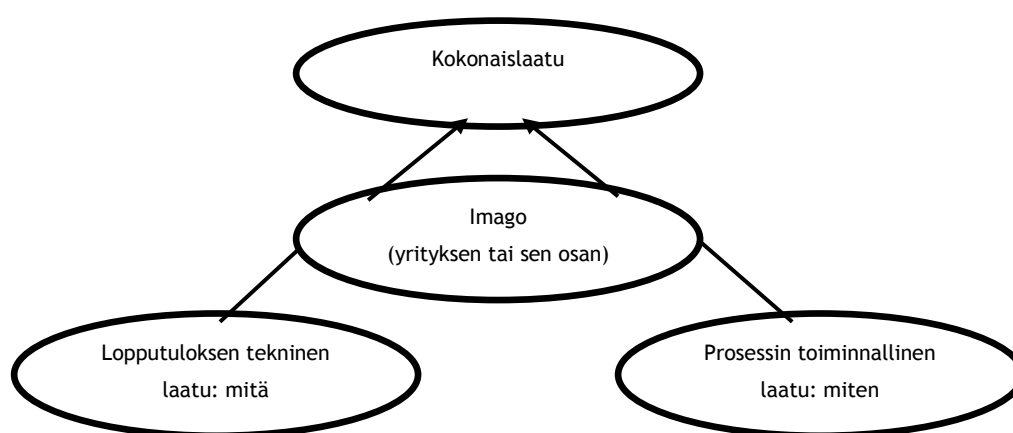


Kuvio 5. Palvelut tuottamat lopputulokset ja palvelut laatu (Kinnunen 2003, 16.)

Asiakkaan käsitys saamansa palvelun laadusta sekä asiakkaan saama palvelukokemus muodostuu Kinnusen mukaan näiden kolmen lopputuloksen perusteella. Prosessin lopputulosta arvioi asiakas palvelutapahtuman miellyttävyyttä ja sujuvuutta omasta näkökulmastaan. Palvelun tekninen lopputulos kertoo, onko sovitut toimenpiteet suoritettu ajallaan ja onko palvelu tuotettu palvelusopimuksen mukaisesti. Palvelun taloudellinen lopputulos kertoo, onko palvelu tuotettu riittävän tehokkaasti ja taloudellisesti ja onko palvelu tuottanut asiakkaalle odotetun kaltaisen kustannushyödyn.

2.2.1 Palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu

Christian Grönroos esittelee asiakkaiden kokeman palvelun kokonaislaadun perusmalliksi koetun palvelun laadun mallin. Tässä kuviossa 6 esitetyssä palvelun laadun tarkastelumallissa palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus sekä toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Näistä voidaan myös puhua laadun ulottuvuuksina ”mitä” ja ”miten”. Näiden kahden ulottuvuuden sekä palveluntuottajan imagon yhdistelmästä syntyy Grönroosin mukaan asiakkaan kokema palvelun kokonaislaatu. (Grönroos 2009, 103.)



Kuvio 6. Palvelun kokonaislaadun perusmalli (Grönroos 2009, 103.)

Palveluntuottajan asiakkaille on Grönroosin (2009, 101) mukaan tärkeää, mitä he palveluntuottajalta saavat, se merkitsee paljon, kun he arvioivat palvelun kokonaislaatua. Palveluprosessin lopuksi asiakkaalle jäävä palvelun tekninen lopputulos usein katsotaan täyttyneeksi, kun toimitettu palvelu vastaa tilausta. Tätä palvelun ominaisuutta asiakkaat pystyvät useimmiten arvioimaan melko objektiivisesti, sillä pohjimmiltaan kyse on teknisestä lopputuloksesta ja asiakkaan ongelman ratkaisusta. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös teknisen lopputuloksen lisäksi tässä koetun palvelun laadun-mallissa se, millä tavalla palveluprosessin tekninen laatu toimitetaan asiakkaalle.

Palveluntuottajan henkilöstön ulkoinen olemus, käyttäytyminen, heidän tapansa keskustella asiakkaan kanssa sekä tapansa hoitaa asioita vaikuttavat merkittävästi asiakkaan muodostamaan käsitykseen palvelun laadusta. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttavat myös muut samanaikaisesti palvelua käyttävät palveluyrityksen asiakkaat, ja esimerkiksi asiakkaan tai asiakaspalvelijan sen hetkinen mieliala. Mielialan ja tunteiden vaikutusta palveluiden laadun kokemiseen on tutkittu hyvin vähän. Kuluttajakäyttäytymiseen liittyvät tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että asiakkaan myönteinen tai kielteinen mieliala vaikuttaa asiakkaan te-

kemiin arvioihin, reaktioihin sekä palveluun liittyviin päätöksiin. Mielialalla vaikuttaisi tutkimusten mukaan kuitenkin olevan suhteellisen vähäinen vaikutus siihen, miten palveluntuottajan asiakkaat kokevat palvelutapaamiset. (Grönroos 2009, 101-112.)

Pätevät ja motivoituneet työntekijät ovat myös Lovelockin, Wirtzin ja Chewin (2009, 278) mukaan keskeinen tekijä huippupalvelun ja tuottavuuden tekijöinä. Työntekijät ovat keskeisenä tekijänä myös palveluntuottajan positioinnissa, sillä he ovat yrityksen yksi näkyvimmistä osista. Työntekijät luovat henkilökohtaisen kontaktin palveluntuottajan asiakkaisiin, joten he ovat vahva osa palveluntuottajan brändiä. Tätä palvelun laadun ulottuvuutta, joka liittyy läheisesti totuuden hetkiin palveluntuottajan ja asiakkaan välillä, kutsutaan palvelun toiminnalliseksi laaduksi. (Grönroos 2009, 102.)

Teknisen laadun, totuuden hetkien ja muun toiminnallisen laadun osien lisäksi Grönroosin (2009, 98) koetun palvelun laadun mallissa asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa monella tavoin yhtenä osatekijänä myös palveluntuottajan imago yrityksenä. Mikäli palveluntuottajalla on asiakkaan mielessä positiivinen mielikuva, antaa tämä luultavasti pienen virheen palvelussa anteeksi helpommin. Toisaalta jos virheitä sattuu paljon, imago kärsii ja tämä vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan negatiivisesti ja sitä kautta palvelun koettuun kokonaislaatuun heikentävästi.

Toiminnallisen ja teknisen laadun mallissa palvelun tekninen laatu siirtyy palveluntuottajan asiakkaille totuuden hetkien kautta. Totuuden hetkiksi voidaan lukea kaikki sellaiset vuorovaikutustilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntuottajan resurssien kanssa. Palvelun laatu toisin sanoen syntyy totuuden hetkissä. Useimmiten näitä totuuden hetkiä on palveluissa useita perättäisiä. Zeithamlin ym. (2006, 123) mukaan esimerkiksi Disneyn huvipuisto arvioi, että jokaisella käynnillä heidän asiakkaansa käy läpi 74 erillistä palvelutuokiota, eli totuuden hetkeä. Epäonnistuminen yhdessäkin näistä totuuden hetkistä voi johtaa palvelun kokonaislaadun epäonnistumiseen asiakkaan arvioidessa käyntinsä onnistumista. Zeithaml ym. (2006, 125) luokittelevat totuuden hetket kolmeen luokkaan: etäinen kohtaaminen (Remote encounter), puhelinkohtaaminen (Phone encounter) sekä kasvojen tapahtuva kohtaaminen (Face-to-face encounter). Palveluntuottajan asiakas voi vastaanottaa palvelua näistä minkä tahansa tai kaikkien kautta.

Etäiset kohtaamiset ovat palvelutapahtumia, joissa ei ole ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tyypillisesti esimerkiksi verkkokaupassa, verkkopankissa, lippuautomaatilla sekä pankkiautomaatilla syntyy tämän tyyppisiä vuorovaikutustilanteita. Etäisiä kohtaamisia palveluntuottajan ja asiakkaan välille syntyy myös tilanteissa, joissa palveluntuottaja esimerkiksi lähettää laskun tai muuta tietoa kirjeen välityksellä. Huomionarvoista on, että vaikka näissä palvelutapahtumissa ei ole ihmisten välistä vuorovaikutusta lainkaan, edustaa jokainen tällainen to-

tuuden hetki palveluntuottajalle mahdollisuuden joko parantaa tai heikentää asiakkaan saama laatumielikuvaa palveluntuottajasta. (Zeithaml ym. 2006, 125.)

Puhelimen välityksellä tapahtuu kohtaamisia lähes kaikissa palveluissa. Useiden palveluntuottajien pääasiallinen yhteydenpito asiakkaisiinsa tapahtuu puhelimitse. Useimmat palveluyrietykset myös ottavat puhelimitse vastaan tilauksia. Asiakkaat taas mm. tilaavat palveluja, tarkistavat sopimusten yksityiskohtia ja ilmoittavat laatueroista puhelimitse. Asiakkaan muodostama laatu kokemus puhelinkohtaamisissa perustuu eri asioihin kuin etäisissä totuuden hetkissä. Puhelimen välityksellä tapahtuvissa asiakkaan ja palveluntuottajan kohtaamisissa laatuerojen ja laatu tason vaihtelun mahdollisuus on suurta. Asiakas muodostaa laatu kokemuksen puhelimen välityksellä tapahtuvassa totuuden hetkessä muun muassa asiakas palvelijan äänensävyyn sekä tietämyksen perusteella. Myös se tapa, jolla asiakas kokee hänen asioitaan hoidettavan, vaikuttaa merkittävästi asiakkaalle syntyvään laatu kokemukseen. Jos asiakas kokee, että hänen asiaansa ei oteta vakavasti tai sitä ei oteta työn alle riittävän nopeasti, kokemus vaikuttaa laatu kokemukseen heikentävästi. (Zeithaml ym. 2006, 126.)

Kasvotusten tapahtuvassa kohtaamisessa palveluntuottajan asiakas ja palveluntuottajan työntekijä tapaavat henkilökohtaisesti kasvokkain. Palveluntuottajan toimialasta riippuu, kuinka usein ja millä tavalla työntekijät kohtaavat asiakkaat. Esimerkiksi huvipuistossa asiakas kohtaa kasvotusten lipunmyyjän, vuoristoradan jarrumiehen, hattaramyyjän, mahdollisesti huoltohenkilökuntaa ja niin edelleen. Kiinteistöpalveluita tuottavan yrityksen asiakas kohtaa palveluntuottajan työnjohtoa, myyntihenkilön sekä suorittavan työn tekijöitä. Palveluntuottajan henkilöstön käytös ja sanaton eli nonverbaali viestintä ovat ratkaisevia laatu tekijöitä kasvotusten tapahtuvissa kohtaamisissa. Merkittäviä tekijöitä laatu kokemuksen muodostumisessa kasvotusten ovat myös henkilöstön vaatetus, työvälineet ja laitteet, kyltit, hinnastot, esitteet ja muut konkreettiset asiat palveluprosessissa. (Zeithaml ym. 2006, 126.)

2.2.2 Asiakkaan kokema palvelun laatu

Edellisessä luvussa esitetyt palvelun lopputulokseen vaikuttavat seikat, sekä tekniseen ja toiminnalliseen laatuun perustuvat palveluiden laadun ulottuvuudet eivät kuitenkaan pysty selittämään täydellisesti asiakkaan kokema palvelun laatu. Laadun kokeminen ja laatu kokemuksen syntyminen asiakkaan mielessä on huomattavasti monimutkaisempi prosessi. Palvelun laatu kokemukseen vaikuttavat asiakkaan ennako-odotukset, ja asiakas vertaa näitä odotuksia palvelutapahtuman aikana omiin kokemuksiinsa. Tätä palvelun laadun määrittämistä Grönroos (2009, 20) kutsuu diskonfirmaatioparadigmaksi, eli odotusten ja kokemusten vertaamiseksi.

Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat useat asiat. Asiakas on ennakkoon muodostanut käsityksen palveluntuottajasta aiempien kokemustensa, palveluntuottajan markkinoinnin sekä muiden

asiakkaiden kokemusten perusteella. Tämä mielikuva voi vahvasti vaikuttaa asiakkaan odotuksiin palvelun laatuun liittyen. Asiakkaan mielikuvia muokkaavat Kinnusen (2003, 9) mukaan myös palveluntuottajan tekemän tarjous ja sen yhdenmukaisuus palveluntuottajan aiempaan toimintaan. Asiakkaiden mielissä muodostuva yrityskuva vaikuttaa ratkaisevasti siihen, halutaanko kyseinen palvelu ostaa juuri kyseiseltä palveluntuottajalta. Uuden palvelun kohdalla ratkaisevaksi nousevat mielikuvat siitä, sopiiko palveluntuottajan uusi palvelu aiempien palveluiden mielikuvaan. Poikkeamat mielikuvassa voivat aiheuttaa epäuskottavuutta, joka heijastuu asiakkaan kokemaan palvelun kokonaislaatuun. Myös yrityskuva eli imago vaikuttaa ennakoon muodostuvaan mielikuvaan ja sitä kautta koettuun palvelun laatuun.

Zeithamlin ym. (2006, 107) mukaan asiakkaan kokema palvelun laatu riippuu seuraavista elementeistä: luotettavuus, reagointialttius, turvallisuus ja varmuus, empatia sekä konkreettiset tuotteet. Reagointialttius palvelun laatutekijänä tarkoittaa palveluntuottajan henkilöstön valmiutta sekä halukkuutta palvella asiakkaita. Tähän liittyvät muun muassa lupaukset hoitaa jokin asia kiireellisenä tai välittömästi eteenpäin. Pätevyydellä tarkoitetaan palveluntuottajan henkilöstön sekä yrityksen taustalla olevien henkilöiden henkilökohtaista osaamista. Heillä tulee olla toimialaansa liittyen riittävät tiedot ja taidot tehtäviensä suorittamista varten.

Saavutettavuudella tarkoitetaan asiakkaiden näkökulmasta helppoa yhteydenottoa palveluntuottajaan päin. Laadukkaasti toimivalla palveluyrityksellä eivät ole puhelinlinjat varattuina tai pitkiä jonoja asiakaspalveluun, eivätkä asiakkaat joudu odottamaan haluamaansa palvelua kohtuuttoman kauaa. Asiakas arvioi jonotusaikaa ja muun muassa aukioloaikoja, organisaation sijaintia ja saavutettavuutta esimerkiksi internetin kautta. (Zeithaml ym. 2006, 117.)

Palvelun laadun ulottuvuutena kohteliaisuudella ja empatialla tarkoitetaan huomaavaista ja ystävällistä käytöstä palveluntuottajan asiakasta kohtaan. Asiakkaalle tulee syntyä palvelutahtuman aikana ja sen jälkeen tunne, että häntä arvostetaan. Muun muassa asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden pukeutuminen sekä olemus voivat viestittää asiakkaalle arvostamisesta. (Zeithaml ym. 2006, 120.)

Viestintä palvelun laatutekijänä sisältää Ylikosken (1999, 128) mukaan muun muassa asiakkaalle puhumisen ja viestimisen. Palveluntuottajan tulee pystyä käyttämään sellaista kieltä, jota asiakkaat ymmärtävät. Usein palveluntuottajalla voi olla sellaista ammattiosaamista, jota asiakkaalla ei ole. Siksi on tärkeää, että palvelu selostetaan asiakkaalle perusteellisesti kun tämä käyttää tai on ostamassa sitä ensimmäistä kertaa. Oleellista on myös kertoa selkeästi palvelun hinnoittelusta sekä palvelun mahdollisista muutoksista, jotka vaikuttavat palvelun hinnoitteluun sekä palvelumaksuun. Asiakkaalle tulee syntyä palveluntuottajan viestinnän perusteella sellainen käsitys, että hänen asiansa tulee hoidetuksi sovitusti ja sovittuun hintaan. Uskottavuus merkitsee Ylikosken (1999, 128) mukaan sitä, että asiakas pystyy luotta-

maan siihen, että palveluorganisaatio todella ajaa asiakkaan etua eikä omaansa. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat muun muassa organisaation nimi ja palveluntuottajan maine yrityksenä sekä asiakasrajapinnassa toimivan palveluhenkilöstön persoonallisuus ja käytös asiakasta kohtaan. Merkittävä tekijä on myös tyyllillä ja tavalla, jolla palveluita asiakkaille markkinoidaan.

Turvallisuus palvelun laadun osatekijänä merkitsee sitä, ettei palvelun ostamiseen liity fyysisiä tai taloudellisia riskejä. Mikäli asiakas luottaa palveluntuottajaan, hänen palveluodotuksiinsa sisältyy turvallisuuden tunnetta, ja hän odottaa voivansa asioida turvallisesti palveluntuottajan kanssa. Tämän turvallisuudentunteen ja luottamuksen syntymiseen vaikuttaa merkittävästi palveluntuottajan käytös. (Zeithaml ym. 2006, 120.)

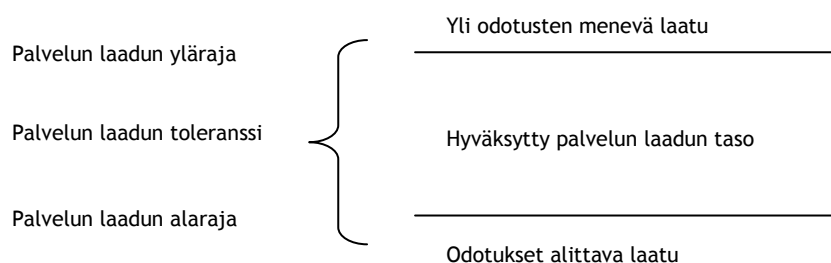
Asiakkaan ymmärtäminen, tarvekartoitus ja tarpeiden tunnistaminen ovat Ylikosken (1999, 129) mukaan tärkeitä elementtejä palvelun laatukokemuksessa ja odotusten syntymisessä. Asiakkaan erityistarpeiden tunnistaminen, sekä asiakkaiden huomioinen yksilöinä ovat yksi osa palvelun laadun ulottuvuutta. Vakioasiakas kokee vahvistusta päätökselleen ostaa palvelua juuri kyseiseltä palveluntuottajalta, jos palveluntuottajan henkilöstö muistaa ja tunnistaa hänet.

Palveluntuottajan markkinoinnissa annetut palvelulupaukset vaikuttavat suoraan siihen, mitä asiakas odottaa palvelulta. Koko markkinointi sekä konkreettiset lupaukset, että abstraktit kuvaukset palvelusta, luovat asiakkaalle mielikuvaa tulevasta palvelutapahtumasta. Ylikosken (1999, 124) mukaan merkittävä vaikutus asiakkaan palveluodotuksien syntymiseen on myös muiden ihmisten suosituksilla tai moitteilla. Jos esimerkiksi asiakkaan kollega kehuu saaneensa ylivertaista palvelun joltakin palveluntuottajalta, asiakas odottaa saavansa itsekin huippupalvelua samalta palveluntuottajalta. Myös palveluntuottajasta annettu mielikuva lehdistössä, televisiossa tai muussa mediassa muokkaa asiakkaiden odotuksia tulevia palvelutapahtumia kohtaan.

Asiakkaat, jotka odottavat huippulaatua ja korkeatasoista palvelua, sopeuttavat usein odotuksiaan, mikäli vastaanottamansa palvelun laatu ei vastaakaan korkealle asetettuja odotuksia. Asiakas saattaa kokea ristiriitaisia tuntemuksia ja selittää itselleen saavansa aivan riittävän tasokasta palvelua. Tällaisessa tilanteessa asiakas haluaa vakuuttaa itselleen tehneensä hyvät kaupat, eikä halua välttämättä myöntää itselleen tehneensä virheen. Asiakkaan on helpompaa vakuuttaa itselleen, että omat odotukset olivat vain turhan korkealla. (Kinnunen 2003, 20.)

Palvelun laadun odotusten ja toteuman välistä eroa voidaan lähestyä Kinnusen (2003, 19) mukaan myös palvelun laadun toleranssin käsitteen avulla. Palvelun laadun toleranssi on esitetty kuviossa 4. Toleranssilla tarkoitetaan asiakkaan palvelun laadulle asettamien vaatimusten ylä-

ja alarajoja. Laadun ylärajalla asiakas on hyvin tyytyväinen saamaansa palveluun ja pitää palvelua palvelulupausten mukaisena. Mikäli palvelu on toteutettu tätäkin paremmin, asiakas on saanut yli odotusten menevää palvelua. Toleranssin alarajalla tai rajan alapuolella asiakas on tyytymätön saamaansa palvelun tasoon ja aktiiviset asiakkaat vaativat tällöin hyvitystä.



Kuvio 7. Palvelun laadun toleranssi. (Kinnunen 2003, 19.)

Palvelun hinnoittelu vaikuttaa myös asiakkaan palvelun laadun toleranssiin. Palvelun korkea hinta nostaa palveluodotuksia ja hyväksyttävän laadun alarajaa. Koska asiakas reagoi herkemmin palvelun laadun alitukseen kuin ylitykseen, on palveluntuottajalle erittäin tärkeää pystyä täyttämään asiakasodotukset. (Zeithaml, ym. 2006, 519.)

Saamaansa palveluun tyytyväinen asiakas kertoo hyvästä palvelusta keskimäärin seitsemälle ystävänsä, kun taas tyytymätön asiakas kertoo negatiivisesta kokemuksestaan keskimäärin 25 henkilölle. Internetin välityksellä viestin kulkeutuminen on todellisuudessa varmasti tätäkin esitettyä lukua tehokkaampaa. Myös positiivisesti yllättyneet asiakkaat kertovat kokemuksestaan eteenpäin ja myös itse mielellään asioivat kyseisen palveluntuottajan kanssa uudelleen. (Zeithaml, ym. 2006, 217.)

On todettu, että asiakkaat kokevat sellaiset palvelut, jotka sisältävät paljon käsin kosketeltavia osia paremmin ennako-odotuksia vastaaviksi, kuin abstraktit palvelut. Tämä johtuu Kinnusen (2003, 19) mukaan siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisempiä nähdessään tai kokiessaan jotakin käsin kosketeltavaa tai silmin havaittavaa kuin käyttäessään sellaista palvelua jota ei voi käsin kosketella. Kinnusen (2003, 19) esittelemää palvelun laadun toleranssi-mallia hiukan monipuolisemman mallin asiakkaan palveluodotusten muodostumisen ulottuvuuksista esittävät Zeithaml ym. (2009, 40.) Tämän palveluodotusten muodostumisen mallin mukaan palveluntuottajan asiakas arvioi palvelun ominaisuuksia ja palvelutarjontaan liittyviä riskejä ennen palvelun ostamista. Asiakkaan odotukset palveluntuottajaa ja tämän palvelutarjontaa kohtaan syntyvät etsintä- ja päätöksentekovaiheessa. Näihin odotuksiin vaikuttavat palveluntuottajan vaikutuspiirissä olevat asiat, kuten markkinointi, hinnoittelu, uudet teknologiat sekä palveluinnovaatiot. Myös sosiaaliset trendit vaikuttavat asiakkaiden palveluodotuksiin. Asiakkaat

hyväksyvät laatuvaihtelua saamassaan palvelussa, kun se tapahtuu niin sanotun toleranssin rajoissa. Asiakkaat määrittelevät siis toisin sanoen minimivaatimukset ostamalleen palvelulle.

2.3 Palveluiden kehittäminen

Palveluyritysten on vaikeaa ylläpitää kilpailukykyään nykyisellä palvelutarjonnallaan. Globalisaatio aiheuttaa kansainvälisen kilpailun mukaantulon. Tästä syystä Kellyn ja Storeyn (2000, 45) mukaan useat palveluyritykset pyrkivätkin saamaan aikaiseksi nopean lääkkeen tähän ongelmaan ja ryhtyvät siksi suoraan ideoimaan uusia tuotteita ja palveluita ilman strategista suunnittelua. Palveluntuottajalla tulee olla innovaatiostrategia tai uusien tuotteiden strategia, joka määrittelee uusien palvelutuotteiden tavoitteet yrityksen strategisten ja liiketaloudellisten tavoitteiden mukaisesti.

Tämä strateginen suunnittelu luo myös systemaattiset seulontaperusteet uusille ideoille. Kohdistettujen ideoiden systemaattinen arvioiminen on helpompaa ja päätöksenteko ideoiden jatkojalostamisesta helpottuu strategian avulla. Uusien tuotteiden strategiassa palveluntuottajan tulee määrittellä myös oman yrityksen voimavaroihin, ydinosaamiseen ja muualta hankittavaan osaamiseen liittyvät rajaukset ja arviointikriteerit. (Apilo, Salkari & Taskinen 2007, 139.)

Lontoolainen Westminsterin yliopisto on tutkinut, kuinka palveluita kehitetään ja hallinnoidaan palvelusektorilla. Tutkimustuloksista selvisi, että yli puolet tutkimukseen osallistuneista ei tiennyt, mitä muotoilu on. Hiukan yli puolet vastaajista tiesi, mitä tarkoittaa innovaatio. Vain yhdellä kolmasosalla yrityksistä oli kirjallinen strategia ja vain yhdellä viidestä palveluprosessi kuvattuna kirjallisessa muodossa. Tutkimuksen mukaan useat palveluyritykset etsivät ideoita ainoastaan yrityksen sisältä muun muassa ideaalatiikoiden ja yrityksen johdon pohdintojen avulla. Tämä osoittaa, että palveluyrityksiä johdetaan tällä hetkellä todellisuudessa perustason tietämyksellä ja etteivät yritykset itse hallitse omien organisaatioidensa tulevaisuutta proaktiivisesti. Tutkimus osoitti kuitenkin sen, että 16 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä, jotka olivat aktiivisia kehitystoiminnassaan, olivat saavuttaneet erinomaisia tuloksia. Näissä yrityksissä noin 30 % liikevaihdosta tuli kolmen edellisen vuoden aikana kehitetyistä, uusista palveluista. (Moritz 2005, 85.)

2.3.1 Palveluiden kehittämisen lähestymistapoja

Uusien palveluiden kehittäminen eroaa Edvardssonin, Haglundin ja Mattsonin (1995, 24) mukaan merkittävästi uusien fyysisten tuotteiden kehittämisestä. Fyysisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisen eroja on lueteltu taulukossa 1. Tutkimusten mukaan asiakkaiden mukanaolo kehitysprosessissa on yleisempää fyysisten tuotteiden kehittämisessä kuin palveluiden

kehittämisessä. Fyysisten tuotteiden kehittämisessä on vahva panostus tuotekehityshenkilöstöllä ja tuotetutkimushenkilöstöllä, kun taas uusien palveluiden kehittämisessä näkyy ylemmän johdon työpanos. Yksi suuri ero uusien palveluiden ja uusien fyysisten tuotteiden kehittämisen välillä on Moritzin (2005, 47) mukaan se, että uusien palveluiden kehittäminen palvelun prototyyppien kautta on erittäin toteuttamiskelpoista, vaikka se ei olekaan mahdollisesti helppoa. Moritzin mukaan palveluiden innovointi on myös helpompaa ja edullisempaa kuin fyysisten tuotteiden. Palveluiden kehittämisessä kustannukset tulevat enemmänkin uuden palvelun lanseerauksesta kuin itse tuotannon valmistelusta ja suunnittelusta, kuten usein on fyysisten tuotteiden kohdalla. Taulukossa 1 on vertailtu fyysisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisen eroja.

Taulukko 1. Palvelujen ja fyysisten tuotteiden suunnitteluprosessien erot (Kinnunen 2003, 31.)

Vertailukohde	Fyysiset tuotteet	Palvelut
Strategian määrittäminen	Usein selkeä	Usein epämääräinen
Ammattilaisuus	Erikoistunutta tuotekehityksen henkilökuntaa	Ei erikoistunutta palvelujen kehittämisen henkilökuntaa
Suunnittelutyön vastuu	Tuotesuunnitteluosasto	Linjassa toimiva henkilökunta
Projekti suunnitelmat	Usein selkeät	Usein epämääräiset
Asiakkaiden osallistuminen	Usein	Harvoin käytössä
Kustannusten määrittely	Usein huolellisesti dokumentoitu	Usein epämääräisesti dokumentoitu
Markkinatutkimusten käyttö	Usein laajaa	Usein vähäistä
Takuut	Usein käytössä	Harvoin käytössä
Tuotantoprosessi	Selkeästi määritelty	Usein heikosti määritelty
Lopputulokset	Fyysinen konkreettinen koeteltavissa oleva tuote	Abstrakti tarjous, jota ei voi etukäteen koetella

Edvardssonin, ym. (1995, 34) mukaan palveluiden kehittämistä ei pystytä kuitenkaan toteuttamaan täysin prosessiohjatusti. Uusien palveluiden kehittäminen on heidän mukaansa niin monitahoinen kokonaisuus, että muodollinen uusien palveluiden kehittämisprosessi ei pysty tätä kokonaisuutta täysin hallitsemaan. Heidän mukaansa uusien palveluiden kehittämisessä tulee olla improvisaation, anarkian ja yrityksen sisäisen kilpailun elementtejä. Kaiken kaikkiaan uuden palvelun kehittämiseksi tarvitaan muodollista ja virallista prosessia, sekä riehakkuutta, improvisointia ja avointa ajattelutapaa.

Jokainen palveluyritys haluaa palveluistaan tehokkaita, tuottavia ja miellyttäviä sekä asiakkailleen jatkuvasti tyydyttävämpiä, käyttökelpoisempia, käytettävyydeltään sopivampia ja

haluttavampia. Palvelumuotoilu (Service Design) on lähestymistapa, joka tekee tämän todeksi. Palvelumuotoilun ajatuksena on koota yhteen ammattitaitoa, osaamista ja työkaluja, joiden avulla palveluita voidaan kehittää asiakkaan tarpeista lähtien. Palvelumuotoilussa palveluita suunnitellaan tuotokeskeisyyden sijasta suunnittelemalla kokonaisvaltaisia kokemuksia ja prosesseja. Palvelumuotoilu toimii välittäjänä palveluntuottajan organisaation ja sen asiakkaiden välillä, ja suunnittelun keskipisteenä on palvelun käyttäjä tai asiakas. (HS 4.8.2010.)

Koska jokainen asiakkaan palvelukokemus on erilainen ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei voida täysin koskaan hallita, pyritään palvelumuotoilulla suunnittelemaan palvelutapahtuman ympäristö sekä koko asiakkaan kulkema palvelupolku tavoitteiden mukaisesti sujuvaksi. Moritzin (2005, 119) mukaan palvelumuotoilu voidaan yleisesti kiteyttää neljään vaiheeseen: Discover, Define, Develop ja Deliver. Palvelumuotoilussa voidaan hyödyntää laajemminkin eri muotoilun tekniikoita ja työkaluja. Nämä neljä vaihetta ovat kuitenkin nousseet esille hänen tutkimustensa mukaan useimmissa erilaisissa muotoilun ja innovaatiotekniikoiden prosesseissa. Koska vaiheet ovat liian yleisellä tasolla ollakseen käyttökelpoisia sellaisenaan, eivätkä ne huomioi riittävästi kaikkia oleellisia palvelumuotoilun osia, Moritz (2005, 121) esittelee kuusi kohtaa sisältävän prosessimallin, joka kattaa kaikki palvelumuotoilun osa-alueet: SD Understanding, SD Thinking, SD Generating, SD Filtering, SD Explaining, ja SD Realising. Mikko Koivisto (2007, 72–75) on suomentanut vaiheet seuraavasti: ymmärrä, pohdi, kehitä, seulo, selitä ja toteuta.

SD Understanding -vaiheessa pyritään selvittämään ja tutkimaan asiakkaan latentteja eli piileviä sekä tietoisia tarpeita. Tämä vaihe on Moritzin (2005, 124) mukaan erittäin oleellinen uusien palveluiden ideoinnissa, jotta ymmärretään palvelun käytön konteksti eli asiayhteys ja tilanne, jossa tulevaa palvelua tullaan käyttämään. Sitä kautta ymmärretään palvelun ja sen tulevien käyttäjien mahdolliset rajoitteet, asiakkaiden käytettävissä olevat voimavarat ja resurssit tulevan palvelun käyttämiseen. Myös asiakkaan käyttäytymisen ja tämän tavoitteiden ja henkilökohtaisten motiivien ymmärtäminen on oleellista. Tämä vaihe rajaa myös ideointia, sillä ymmärryksen avulla palveluyrityksen tulee tunnistaa mihin suuntaan se haluaa palvelutarjontansa suhteen kehittyä. Asiakasymmärryksen lisäämiseen voidaan käyttää monia erilaisia tekniikoita ja menetelmiä, esimerkiksi benchmarkingia, fokusryhmähaastatteluita, sidosryhmäkuvauksia, käyttöympäristökuvauksia, haastatteluita ja varjostamista.

SD Thinking -vaihe sisältää kaiken palveluyrityksen strategisen suunnittelun sekä kehityssuuntien määrittämisen, joita loppuprosessissa tullaan noudattamaan. Tämän työvaiheen kautta ikään kuin siirretään käyttökelpoiset elementit seuraavaan vaiheeseen ja analysoidaan muun muassa, mitkä tiedot ovat oleellisia ja mitkä epäoleellisia. Tässä pohdintavaiheessa voidaan palveluiden tuotteistamisen avuksi luoda kuvitteellisia käyttäjiä, jotka perustuvat esimerkiksi tulevan palvelun tyyppisiin käyttäjäsegmentteihin. Voidaan luoda esimerkiksi neljän tyyppisimmän käyttäjän persoonakuvaus. Toisin sanoen tässä Moritzin mallin SD Thinking -vaiheessa

tähän asti palvelumuotoilun prosessin aikana koottu tieto analysoidaan ja analyysien kautta tunnistetaan ongelmakohtia ja uusia asiakastarpeita. Tyypillisiä apuvälineitä pohdintavaiheessa ovat muun muassa mindmapit ja kalanruotodiagrammit. (Moritz 2005, 129.)

Palvelumuotoiluprosessin kolmannessa vaiheessa kehitetään olennaisia ja innovatiivisia ideoita, löydetään ratkaisuja aiemmissa vaiheissa havaittuihin ongelmakohtiin, pohditaan yksityiskohtia ja yksinkertaistetaan tai muutoin pyritään löytämään monitahoisesta tiedosta uusia oivalluksia. Tässä palvelumuotoilun vaiheessa voidaan hyödyntää erilaisia tekniikoita, kuten aivoriihtä, mutta usein tässä vaiheessa käytetään myös ihan perinteistä maalaisjärkeä ja loogista päättelyä. (Moritz 2005, 129.)

SD Filtering -työvaiheessa seulotaan ja arvioidaan kehitettyjä ideoita ja palvelukonsepteja. Seulonnan tarkoituksena on löytää ideoiden joukosta parhaat ja käyttökelpoisimmat palveluideat ja -konseptit. Palveluyritys voi hyödyntää tässä vaiheessa myös mahdollisia uuden palvelun tulevia käyttäjiä muun muassa fokusryhmähaastatteluiden avulla. Muita hyödynnettäviä menetelmiä voivat olla myös esimerkiksi skenaariotyöskentely, jossa käyttäjät avustetaan käymään läpi kuvitteellinen palveluprosessi, PEST- ja SWOT-analyysit sekä uuden palvelun arviointi käyttäjäpersoonien kautta. Ideoiden ja palvelukonseptien karsintakriteereissä hyödynnetään myös palveluyrityksen aiemmin määrittämiä strategisia linjauksia. (Moritz 2005, 137.)

SD Explaining -vaiheessa palveluyritys pyrkii viestimään uudet ideat ja palvelukonseptit mahdollisimman havainnollisesti sekä auttamaan uuden palvelukonseptin tulevia käyttäjiä ymmärtämään uusia konsepteja. Tavoitteena on helpottaa uuden palvelukonseptin käyttöönottoa ja mahdollistaa niistä keskustelun ja vuoropuhelun. Siksi palvelukonseptin kuvaamisessa on syytä olla mahdollisimman havainnollinen, ja kuvata palvelukonsepti erittäin selkeästi ja ymmärrettävästi. Tässä vaiheessa myös palveluyrityksen johto ja mahdollisesti osakkeenomistajat saavat selkeän ja kiteytetyn käsityksen tulevista palvelukonsepteista. Tässä vaiheessa kuvataan myös uuden palvelukonseptin tuleva segmentti eli käyttäjäryhmä. Tässä voidaan jälleen hyödyntää jo aiemmin luotuja käyttäjäpersoonia sekä mahdollisesti edellisessä vaiheessa luotua skenaariomallia. (Moritz 2005, 140.)

SD Realising -vaiheessa tarkennetaan palvelukonseptin yksityiskohtia ja mahdollisesti testausten avulla vielä parannellaan palveluprosessia. Tässä vaiheessa palvelu voidaan lanseerata markkinoille. Tässä kehitysprosessin vaiheessa usein kuvataan palveluprosessi, kaikki tulevien käyttäjien palvelutuokiot ja kontaktipisteet sekä laaditaan liiketoimintasuunnitelma, lanseeraus suunnitelma ja työohjeet palveluyrityksen henkilökunnalle. Apuvälineenä voidaan hyödyntää muun muassa Blueprint-menetelmää. (Moritz 2005, 145.)

Palveluiden kehittämiseen on olemassa useita muitakin prosessimalleja. Palvelujohtamisen kirjallisuudessa ja useissa tieteellisissä artikkeleissa on viitattu Scheuingin ja Johnsonin uusien palveluiden kehittämisen malliin. Scheuing ja Johnson (1989, 30) ovat esittäneet 15 kohtaa sisältävän mallin palveluiden kehittämiseen. Heidän toimintamallinsa perustuu menestyneiden yritysten toimintatapojen tutkimukseen sekä niissä toimivan johdon haastatteluihin.

Scheuingin ja Johnsonin (1989, 25) ehdottavat palveluyrityksille strukturoitua toimintamallia, joka mahdollistaa uusien palveluideoiden keräämisen ja esille tulemisen. Heidän mukaansa valtaosa palveluyrityksistä eivät ole muuttaneet toimintatapojaan sellaisiksi, että yrityskulttuuri sallisi uusien ideoiden jatkuvan esilletulon. Samaan aikaan voidaan todeta, että parhaat ideat ja innovaatiot harvemmin syntyvät itsekseen tai muutoin automaattisesti. He esittävät artikkelissaan myös, että markkinointiosasto tai muut asiakkaiden kanssa paljon tekemisissä olevat tahot ovat useimmiten parhaiden uusien palveluideoiden lähteitä.

2.3.2 Uusien palveluiden ideointi

Idea on yleisesti määriteltynä Kinnusen (2003, 39) mukaan: ”Jotain vielä toteutumaton, ennen kokematon tai toimivuudeltaan todistamaton uutta asiaa. Se voi olla vielä toteuttamaton tuote tai palvelu, joka saattaisi olla mahdollista toteuttaa uuden tekniikan tai muun uuden tietämyksen avulla.”

Palveluiden ideointi ei useimmiten ole systemaattista toimintaa, vaan joskus hyvinkin epämuodollista. Ideat voivat ikään kuin syntyä itsestään hyvinkin spontaanisti, ja ideoiden keksijöiden voi olla jälkikäteen jopa vaikeaa kertoa, miten idea on syntynyt. Usein palveluinnovaatiot ja -ideat syntyvät palveluyrityksissä työskentelevien ihmisten oivalluksina, ja tulevat käytännössä ilmenneiden tarpeiden myötä. Myös palveluntuottajan yhteistyökumppaneiden tai asiakkaiden tarpeista saattaa syntyä palveluideoita. Useimmat ideat kuolevat jo alkuvaiheessa, sillä idean eteenpäin kehittäminen edellyttää riittävästi resursseja, innostusta ja motivaatiota sekä uskoa omaan ideaansa idean saaneelta henkilöltä. Uusilla ideoilla on useimmiten myös vastustajia, sillä muutosvastarintaa syntyy helposti, ellei idean saanut henkilö pysty innostamaan muita viemään asiaa eteenpäin tai vähintäänkin edesauttamaan siinä. (Kinnunen 2003, 40.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että suhteellisen harvat yritykset hyödyntävät systemaattisia ja virallisia käytäntöjä tai työkaluja uusien ideoiden kehittämiseen. Kuitenkin on havaittu, että menestyneillä organisaatioilla on usein käytössään järjestelmiä ja systemaattisia toimenpiteitä, joilla kannustetaan ideoiden tuottamiseen pitkällä tähtäimellä. Jo pitkään monet palveluyritykset ovat tienneet, että sen omat työntekijät ovat merkittävä uusien palveluideoiden lähde. Usein palveluideoita syntyy totuuden hetkien aikana ilmenneistä asiakaskohtaamisista

kun palveluntuottajan henkilökunta palvelee tämän asiakkaita. Tämä potentiaali jää hyvin usein hyödyntämättä ja onkin suhteellisen harvinaista, että työntekijältä lähtöisin oleva ideaa hyödynnettäisiin uuden palvelun tuotteistamisessa. Tästä syystä onkin erityisen tärkeää, että palveluntuottaja luo järjestelmän, jonka avulla asiakasrajapinnassa työskenteleviltä työntekijöiltä kerätään ideoita. Tehtävä ei ole helppo, sillä työntekijät usein kokevat tällaiset järjestelmät ainoastaan työtaakkaa lisäävinä tekijöinä. (Edvardsson, Gustafsson, Johnson & Sandén 2002, 81.)

Palveluita yleisesti pidetään helposti kopioitavina, joten ideoiden hankkimista palveluntuottajan kilpailijoilta voidaan pitää merkittävänä ideoiden lähteenä. Edvardssonin, ym. (2002, 82) mukaan Teixeira ja Ziskinin vuonna 1993 tekemän selvityksen mukaan pankeista suurin piirtein 80 prosenttia näkee kilpailevat pankit pääasiallisena uusien palveluideoiden lähteenään. Kilpailijoiden matkiminen ei ole palveluntuottajan kannalta kuitenkaan paras palveluiden kehittämisen strategia, sillä se ei ole luonteeltaan innovatiivista eikä proaktiivista. Ideoiden hankkiminen kilpailijoilta toimii yleisesti ottaen parhaiten Apilon ym. (2007, 142) mukaan sellaisilla perinteisillä toimialoilla, joiden toimintaympäristön muutokset eivät ole kovin nopeita.

Asiakkaiden käyttäminen uusien palveluideoiden aikaansaamiseksi lisääntyy jatkuvasti. Koska asiakkaat osallistuvat itsekin palveluiden tuottamiseen, he ovat välttämätön tietolähde myös palveluideoiden syntymisessä. Useimmat palveluyritykset ottavatkin asiakkaansa mukaan palveluiden kehittämiseen muun muassa virallisten asiakastyytyväisyyskyselyiden ja -tutkimusten kautta. Ongelmallista palveluiden kehittämisen näkökulmasta on kuitenkin se, että useimmat yritykset kysyvät asiakkailtaan, mitä nämä haluavat ja mitä eivät, saamatta kuitenkaan tällaisilla kysymyksillä tietämystä siitä, minkälaisia ongelmia heidän asiakkaillaan todellisuudessa on. (Gustafsson & Johnson 2003, 118.)

Kun palveluntuottaja pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa, on tyypillisin tapa miettiä millä tavalla vastaavat ongelmat on aiemmin ratkaistu. Ideointitekniikoita käyttämällä pyritään muuttamaan normaaleja ajattelumalleja ja johdattaa ajattelua uusiin ja tuntemattomiin suuntiin. Ideointitekniikan käyttäminen on samanlaista kuin minkä tahansa työkalun, eikä ideointitekniikoiden hyödyntämiseksi tarvitse olla niiden ammattilainen. Ylipäänsä jonkin tekniikan hyödyntämisellä pyritään hallittuun ja määrätietoiseen lähestymistapaan uuden palvelun kehittämisessä. (Edvardsson ym. 2002, 83.)

Kinnusen (2003, 41) mukaan uusien palveluiden kehittämisessä ideointiin voidaan hyödyntää samoja tekniikoita kuin fyysisten tuotteiden kehittämisessä. Tutuimpana tekniikkana Kinnunen (2003, 41) esittelee aivoriihen. Aivoriihessä voidaan koota eri alojen asiantuntijoita, palveluiden käyttäjiä, palveluntuottajan henkilökuntaa ja muita teeman kannalta oleellisia henkilöitä yhteen. Aivoriihen alussa voi olla asiantuntijoiden alustuksia aiheeseen liittyen. Ideoin-

tivaiheessa muu keskustelu on kiellettyä. Ideoita voidaan kirjata esimerkiksi fläppitaululle kirjoittamalla. Toisten esittämien ideoiden käyttäminen omista ehdotuksissa on sallittua, mutta kritiikkiä ei tässä vaiheessa ideointia saa esittää. Ideoita kootaan niin kauan kuin niitä tuntuu syntyvän. Aivoriihen lopussa kaikki ideat kootaan yhteen jatkokäsittelyä ja karsintaa varten.

Luovuuden lisäämiseksi ideoinnissa voidaan hyödyntää Edvardssonin, ym. (2002, 186) mukaan aivoriihen lisäksi erilaisia työkaluja, kuten hahmottamisen ja käsitteellistämisen tarkistuslistaa (Conceptualization checklist) sekä taulukkomuotoista hahmottamista (Table-type conceptualizing). Hahmottamisen ja käsitteellistämisen tarkistuslistaa voidaan käyttää ideoiden ilmaantumisen jouduttamiseksi tiedostamalla tutkittavan kohteen avaintekijöiden kieliasu ja pohtimalla sitä kautta uusia käyttötarkoituksia ja tapoja. Yksi tarkistuslista, joka on kehitetty nimenomaan jouduttamaan uusien käyttötapojen ja -tarkoitusten keksimistä on niin sanottu Osbornen lista (Osborne checklist). Osbornen lista auttaa ideointia tarjoamalla ideoinnin apuvälineeksi alla olevan listan mukaisia kysymyksiä:

Taulukko 2. Osbornen lista. (Better Product Design-sivusto 2010)

Other uses?	New ways to use as is? Other uses if modified?
Adapt?	What else is like this? What other idea does this suggest? Does past offer parallel? What could I copy? Whom could I emulate?
Modify?	New twist? Change meaning, colour, motion, odour, taste, form, shape? Other changes?
Magnify?	What to add? More time? Greater frequency? Stronger? Higher? Larger? Longer? Thicker? Heavier? Extra value? Plus ingredient? Duplicate? Multiply? Exaggerate?
Minify?	What to subtract? Smaller? Condensed? Miniature? Lower? Shorter? Narrower? Lighter? Omit? Streamline? Split up? Understate? Less frequent?
Substitute?	Who else instead? What else instead? Other ingredient? Other material? Other process? Other power? Other place? Other approach? Other tone of voice? Other time?
Rearrange?	Interchange components? Other pattern? Other layout? Other sequence? Transpose cause and effect? Change place? Change schedule? Earlier? Later?
Reverse?	Transpose positive and negative? How about opposites? Turn it backward, upside down, inside out? Reverse roles? Change shoes? Turn tables? Turn other cheek?
Combine?	How about a blend, an alloy, an assortment, an ensemble? Combine units?

Kun pyritään ideoiden mahdollisimman suureen määrään, saadaan nopeasti tuotettua esille ne ideat, jotka saadaan esille pienimmällä vaivalla. Yksi perustavanlaatuinen ja monissa ideointitekniikoissa esille tuleva elementti on perusoletuksien kyseenalaistaminen. Kun kyseenalaistetaan vanhat oletukset uuden palvelun kehittämisprosessiin, päästään pelkkien keksintöjen sijaan käsiksi innovaatioihin. (Apilo ym. 2007, 140.)

Kellyn ja Storeyn (2000, 47) mukaan uusien palveluideoiden seulontavaihe uuden palvelun kehittämisprosessissa voi olla hyvin yksinkertainen toiminto tai monivaiheinen karsintatoimenpide. Seulonta voi sisältää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia seulontaperusteita. Hyvin usein uusien palveluideoiden karsinta hyvin varhaisessa vaiheessa palveluiden kehitysprosessissa, jolloin ei vielä ole tiedossa varsinaisia faktoja päätöksenteon tueksi. Tästä johtuen

päätökset siitä, mitä uusia ideoita kehitellään eteenpäin ja mitä ei, perustuu Kellyn ja Storeyn (2000, 47) mukaan usein johtoryhmän tai projektiryhmän johdon subjektiivisiin näkemyksiin. Systemaattisen karsintametodin hyödyntämisen on kuitenkin todettu parantavan uusien palvelutuotteiden lanseerauksen onnistumismahdollisuuksia.

Monien palveluyritysten on todettu käyttävän epämuodollisia toimintatapoja uusien palveluideoiden kehittämisprosesseissaan. Uuden palveluidean menestymistä arvioidessa palveluntuottajan tulee arvioida vähintäänkin minkälaiset liikevaihto-, kate- ja markkinaosuusmahdollisuudet sekä asiakaskanta uudella potentiaalisella palvelulla voisi olla. Myös sitä, minkälainen vaikutus uudella palvelulla on palveluntuottajan imagoon, tulee huomioida päätöksenteossa. Uuden palvelun epäonnistumisen aiheuttamat suorat ja epäsuorat kustannukset ovat myös merkittävänä tekijänä arviointikriteereissä. Ideoiden seulontaprosessista tulee kehittää sellainen, että palveluntuottaja pystyy systemaattisella tavalla poimimaan mahdolliset huippuideat jatkojalostettaviksi, mutta myös priorisoimaan prosessissaan, mitkä uudet tuotteet ovat ensisijaisia kehityskohteita. (Kelly & Storey 2000, 61.)

Scheuing ja Johnson muistuttavat, että koska ideoiden karsiminen on luonteeltaan aina tuomitsevaa, tulee ideoita karsiessa aina huomioida niiden käyttökelpoisuus ja tuottomahdollisuudet. Mitään ideaa ei tule heidän mukaansa eliminoida siksi, että se on epätavallinen tai outo. (Scheuing & Johnson 1989, 31.)

2.3.3 Asiakkaan ongelman ratkaiseminen palvelun lähtökohtana

Menestyvät palvelutuotteet pohjautuvat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Kinnusen (2003, 42) mukaan palvelu siis konkreettisesti ratkaisee sellaisen palveluntuottajan asiakkaan ongelman, jota tämä ei itse kykene tai halua ratkaista. Asiakkaalle ei välttämättä myöskään ole aikaa itse ratkaista kyseistä ongelmaa, joten hän voi turvautua ostopalveluun vaikka itse pystyisikin ratkaisemaan ongelmansa. Asiakkaan tarpeiden ja toiveiden määrittelyminen jo uuden palvelun kehittämisen alkuvaiheessa auttaa palveluntuottajaa varmistamaan suunniteltavana olevan palvelun sopivuuden tulevien asiakkaiden tarpeisiin. Havaittujen tarpeiden peilaaminen palveluntuottajan omaan kehitys- ja tuotestrategiaan auttaa keskittymään oleelliseen ja keskittämään ajatukset kehitysprosessissa oleellisiin asioihin ja ehkäisee uusien palveluiden kehittämisen vääriin ja asiakkaiden kannalta epäoleelliseen tai toivottuun suuntaan. Uusi palvelu kuitenkin tähtää ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia. Jos tämä hyöty jää asiakkailta saamatta, on uusi palvelu epäonnistunut.

Useasti puhutaan asiakkaiden ottamisesta mukaan palveluiden kehittämiseen. Kun menestyneitä yrityksiä ja innovaatioita on tutkittu, on usein havaittu, että yritykset ovat kehittäneet menestystuotteensa yhdessä asiakkaidensa kanssa. Toisaalta useat yritykset ovat tunnista-

neet, etteivät niiden asiakkaat osaa esittää hyviä ja käyttökelpoisia ideoita ja että asiakkailta tulevat ideat ovat liian yksinkertaisella tasolla. Useimmat asiakkaat eivät välttämättä osaa kertoa yksiselitteisesti minkälaisia palveluita he haluaisivat tulevaisuudessa ostaa. He eivät itsekään tiedä sitä, eivätkä useimmiten pysty tunnistamaan latentteja tarpeitaan. Sen sijaan asiakkaat usein pystyvät kertomaan, mitä he tarvitsevat ja minkälaisia ongelmia heillä on. Ongelmia voidaan tunnistaa esimerkiksi asiakkaille suunnatun kyselytutkimuksen avulla. (Apilo, 2007, 142.)

Alam (2002, 252) mainitsee kuusi merkittävää seikkaa, jotka puoltavat asiakkaiden integroimista palveluiden kehittämisprosessiin. Alamin (2002, 252) mukaan asiakkailta saatavien palveluideoiden keräämisen ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen lisäksi asiakkaiden mukanaolo uusien palveluiden kehittämisprosessi hyödyttää palveluyritystä ainakin seuraavilla tavoilla: ensiluokkainen ja erikoistunut palvelu, nopeutettu uuden palvelun kehittämisprosessi, asiakkaiden kouluttaminen palvelun käyttäjiksi, ripeämpi uuden palvelu leviäminen markkinoilla, parempi ja nopeampi tiedottaminen uudesta palvelusta markkinoilla, pitkäaikaiset ja vahvemmat asiakassuhteet. Toisin sanoen palveluyritys voi motivoida tulevia potentiaalisia asiakkaitaan viemään viestiä eteenpäin markkinoilla jo ennen uuden palvelun lanseeraamista. Palveluyritys voi siis integroida asiakkaitaan mukaan palveluiden kehittämisprosessiin useista syistä, mutta kuitenkin tärkeimpänä tavoitteena voidaan Alamin (2002, 254) mukaan pitää kilpailijoihin nähden ylivoimaisen uuden palvelutuotteen kehittämistä.

Asiakkaan ongelmien tai tarpeiden selvittäminen ei aina ole aivan yksioikoista. Asiakkaat eivät aina ole itsekään tietoisia kaikista tarpeistaan tai ongelmistaan. Kinnusen (2003, 42) mukaan etenkin, jos uudessa palvelussa on kyseessä uudenlaisista toimintamalleista, tulevaisuuden tilanteista, erikoisosaamista vaativista tilanteista ja vieraasta tekniikasta, välttämättä asiakas ei kykene hahmottamaan itselleen uusia tilanteita ja niiden ratkaisutapoja. Tästä syystä palveluntuottajan tulee tiedostaa tilanne asiakkaan kannalta ja rakentaa toimintamallit nimenomaan asiakkaan ajattelutavat huomioiden. Uuden palvelun markkinoinnissa palveluntuottajan tulee pystyä esittämään asiakkaalle ne karikat ja ongelmat, jotka asiakas voi uutta palvelutuotetta käyttämällä välttää. Tämä edellyttää hyvää keskusteluyhteyttä asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Kinnunen (2003, 42) käyttää esimerkkinä asiakkaan tarpeiden ja ongelmien tunnistamisessa arkkitehdin ja omakotitalorakentajan välistä kanssakäymistä. Omakotitalorakentaja on uudessa ja ainutlaatuisessa tilanteessa, josta hänellä ei todennäköisesti ole aiempaa omakohtaista kokemusta tai ammattiosaamista. Arkkitehti antaa ammattitaitonsa asiakkaansa käyttöön laskua vastaan ja pyrkii selvittämään tämän haluja ja tarpeita, sekä tiedostettuja että tiedostamattomia. Kokemustaan hyödyntäen arkkitehti mahdollisesti selvitettyä asiakkaan tarpeet ja selvittää asiakkaalle myös uusia mahdollisuuksia, joita tämä ei itse ole tullut ehkä ajatelleeksi tai ei ole edes tiennyt niiden olemassaolosta. Tällaisen keskusteluyhteyden kautta lopputulos on asiakkaan kannalta paras mahdollinen.

Todellisten tarpeiden selville saamista voidaan pitää uuden palvelun suunnittelutyön kannalta oleellisimpana ja keskeisimpänä vaiheena. Esimerkiksi kahvilan pitäjä voi omaa palveluliiketoimintaansa kehittäessään epäonnistua pahasti, mikäli ei ymmärrä riittävän syvällisesti asiakkaitaan. Tulevatko kahvilan asiakkaat ostamaan kahvia täyttääkseen yksinkertaisen tarpeensa ja halunsa juoda kahvia? Trendikahvilassa käyntiin tosiaan liittyy kahvin juonti, mutta asiakkaan todelliset syyt tilata kupillinen cafe lattea voivat olla myös sosiaalisissa tarpeissa ja halussa kuulua trendikahviloissa käyvään joukkoon. Toisaalta esimerkiksi torikahvilassa samaan pöytään voi usein tulla tuntemattomia juomaan kahviaan. Trendikahvilassa useimmiten istutaan taas yksin tai seurueessa. Kahvilanpitäjän on siis onnistuakseen oltava hyvin tietoinen niistä syistä miksi hänen asiakkaansa haluavat juuri hänen kahvilaansa ja mitä he hänen kahvilaltaan odottavat. (Kinnunen 2003, 44.)

Asiakkaan tarpeista puhuttaessa on syytä tunnistaa ero ensisijaisten ja toissijaisten asiakastarpeiden välillä. Edvardsson ja Olsson (1996, 149) toteavat, että asiakkaan ensisijainen tarve toimii ikään kuin tarpeen laukaisijana. Se on syy, miksi asiakas kokee tarvitsevansa kyseistä palvelua alun perin. Esimerkiksi tarpeena voi olla jonkun yksittäisen henkilön tavoittaminen ulkomailta. Tämän tarpeen täyttämiseksi on käytettävissä useita eri keinoja: puhelimitse, faksilla, sähköpostilla, kirjeellä ja niin edelleen. Eri tavan valintaan vaikuttavat muun muassa asian kiireellisyys. Mikäli asiakas valitsee puhelimen, nousee esille toissijainen tarve. Asiakkaan tarvitsee saada käyttöönsä puhelin, kyseisen henkilön puhelinnumero, ulkomaan suuntanumerot ja niin edelleen. Toissijaiset tarpeet siis nimeytyvät ensisijaisen tarpeen jälkeen. Mikäli asiakas olisi valinnut yhteydenottotavakseen kirjeen, olisivat sen toissijaiset tarpeet erilaiset. Toissijaisten tarpeiden tyydyttämiseksi asiakkaat siis tarvitsevat toisenlaisia palveluita kuin ydinpalvelun, joka tyydyttää ensisijaiset tarpeet.

2.3.4 Ideoista palvelukonseptiksi

Palveluinnovaatioita tuottavat nykyisin usein pienet yritykset tai jopa yksittäiset ihmiset. Merkittäviä innovaatioita voi syntyä, kun usean eri alan ammattilaiset ja heidän osaamisensa kohtaavat. Palveluinnovaatioiden kehittämisessä oleellista on lähteä oikean elämän tarpeista ja ottaa asiakkaat mukaan kehitystyöhön. Innovaatiot voivat jopa muuttaa maailmaa. Liike-elämässä palveluinnovaatioiden avulla yritys voi tuoda markkinoille uusia tuotteita ja palveluita, joiden avulla se voi lisätä kysyntää ja omaa kannattavuuttaan samalla, kun sillä on erinomainen etulyöntiasema kilpailijoihinsa nähden. (Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009, 72.)

Palveluinnovaationa voidaan Jaakkolan, Oravan & Varjosen (2009, 4) mukaan pitää joko täysin uutta tai merkittävästi uudistettua palvelua. Oleellista on, että palvelu tuottaa jotakin hyötyä

ja on toistettavissa useille asiakkaille. Palveluinnovaation uutuus voi liittyä Jaakkolan, ym. (2009, 4) mukaan esimerkiksi asiakkaalle tarjottavaan hyötyyn tai tapaan tuottaa uutta palvelua.

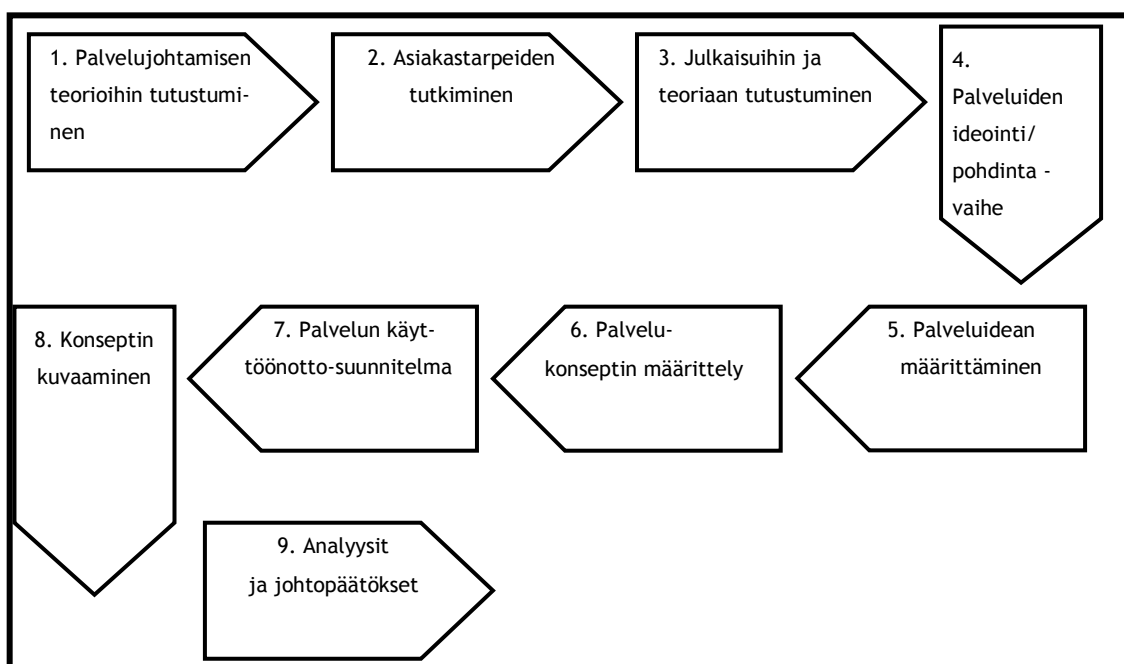
Palveluideoiden määrittelyn sekä karsimisen ja rajaamisen jälkeen ideoita ryhdytään kehittämään ja suunnittelemaan konkreettisempaan muotoon. Tältä pohjalta laaditaan ja kuvataan palvelun tuotantokonsepti. Palvelutuotteiden suunnitteluprojektit tapahtuvat usein palvelutuotannossa. Useinkaan ei käytetä erillistä testausta, vaan uusia palvelukonsepteja testataan todellisten asiakkaiden kanssa käytännössä. Uuden palvelun testaamisen ongelmana on myös, että uutta palvelua on mahdotonta pitää salassa kilpailijoilta, jos se on julkisesti käytössä asiakkailla. Useimmiten palvelukonseptien hyödyntämät tiedot ovat kuitenkin muutenkin yleisesti saatavilla, joten salaamistarvetta usein liioitellaan. (Kinnunen 2003, 64.)

Jotta palveluntuottajan asiakas olisi tyytyväinen saamaansa palveluun, tulee sekä ensisijaisesti, että toissijaisten tarpeiden täytyä. Asiakkaiden laatukokemuksissa palvelukokonaisuus sisältää ydinpalvelun lisäksi siihen oleellisesti liittyviä ja riittävän laadukkaita tuki- tai lisäpalveluita. Menestyneet palvelukonseptit erottaakin vähemmän menestyneistä tutkimusten mukaan juuri niiden tarjoamisen lisä- ja tukipalveluiden laajuus. Kun uutta palvelukonseptia ollaan suunnittelemassa, on oleellista tunnistaa ja ymmärtää epäsuorat tarpeet potentiaalisten asiakkaiden muiden odotusten ja tarpeiden lisäksi. (Edvardsson & Olsson, 1996, 150.)

3 TYÖMAAPALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISPROSESSI

Uuden työmaapalvelukonseptin luomisessa on tässä opinnäytetyössä hyödynnetty soveltaen ja yhdistämällä Kinnusen (2003, 43) esittelemää analyttistä lähestymistapaa sekä soveltaen Moritzin (2005, 121) esittelemää palvelumuotoilun kuusikohtaista prosessimallia. Moritzin palvelumuotoilun prosessin ensimmäisessä vaiheessa pyritään ymmärtämään asiakkaan tarpeita sekä sitä kontekstia jossa kehitettävää palvelua tullaan käyttämään. Asiakasymmärrystä uuden palvelukonseptin ideoinnin pohjaksi on tässä opinnäytetyössä haettu rakennusosalalla toimiville henkilöille tehdyn kyselytutkimuksen avulla, sekä lisäksi kehittämisprosessissa on tutustuttu julkaisuihin aiempiin alan muista tutkimuksista. Toisessa vaiheessa tukipalvelukonseptin kehittämisprosessia mietittiin palvelustrategia uudelle palvelukonseptille. Palvelustrategian ytimen muodostaa asiakkaan saama lisäarvo, esimerkiksi ajan tai kustannusten säästö. Kolmannessa vaiheessa suoritettiin palveluiden ideointi, joka on kuvattu tarkemmin luvussa 3.3 Palvelukonseptin ideointi. Kehittämisprosessin neljännessä vaiheessa kuvattiin palvelukonsepti, joka on tarkemmin esitelty luvussa 4. Viides vaihe Moritzin (2005, 121) palvelumuotoilun kehittämisprosessissa on toteuttaminen. Tässä opinnäytetyössä on rajattu tämä osuus pois, joten siltä osin Moritzin mallia ei ole tässä yhteydessä hyödynnetty.

Palvelukonseptin ajatus on pidetty mielessä koko kehittämisprosessin ajan, kuten Goldstein ym. (2002, 131) ovat esittäneet. Goldsteinin ym. (2002, 132) mukaan sen ymmärtäminen, mitä asiakkaat ajattelevat ja haluavat on toimittava palveluiden kehittämisen perustana. Näin menetellen palvelukonseptista tulee yhtenäinen ja kilpailukykyinen. Näihin tietolähteisiin perustuen on tuotteistusprosessin kautta tuotteistettu uusi palvelumalli. Opinnäytetyöprosessi on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Opinnäytetyöprosessi

3.1 Asiakastarpeiden ymmärtäminen

Aineistoa uuden palvelukonseptin kehittämisen tueksi on kerätty kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksessa esille nousseita ajatuksia ja on hyödynnetty uuden palvelun ideointi- ja tuotteistusvaiheessa ohjaamaan ideointia käyttäjälähtöisesti ja todellisiin asiakastarpeisiin perustuen.

Kyselyn tavoitteena oli saavuttaa ymmärrystä uuden palvelun potentiaalisen asiakassegmentin ongelmista ja sitä kautta mahdollisista palvelutarpeista. Kyselyn hyödyntäminen tässä opinnäytetyössä pohjautuu sekä Kinnusen (2003, 42) esittämään ajatukseen asiakkaan ongelmien ratkaisemisesta uuden palvelun kehittämisen lähtökohtana, sekä haluun ottaa asiakkaat mukaan palveluiden kehittämiseen. Kyselytutkimus tuottaa useimmiten sellaista tietoa, jota käsitellään kvantitatiivisesti. Tässä opinnäytetyössä kyselyn avulla kootulla aineistolla ei pyritä saavuttamaan kvantitatiivisesti pätevää ja tilastollisesti merkittävää kattavuutta yleisellä tasolla vaan aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja asiakkaiden paremman ymmärtämisen apuvälineenä osana palvelukonseptin kehittämisprosessia. Kyselyn tavoitteena oli saada uusia

ideoita asiakaslähtöisesti, joten kyselyn analysoinnissa on käytetty lähinnä kvalitatiivista näkökulmaa ja käsitelty eniten esille nousseita ongelmia sekä asiakastarpeita. Kyselytutkimuksen avulla saavutetaan suuri määrä ihmisiä ja heiltä voidaan kysyä samalla kertaa monia kysymyksiä. Kyselyä on tässä opinnäytetyössä hyödynnetty aineistonkeruumenetelmänä, koska sen avulla pystyttiin keräämään laaja aineisto sekä saamaan mahdollisimman paljon vastauksia ja uusia ideoita palvelukonseptin kehittämisen tueksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 194.)

3.1.1 Kyselytutkimus

Kysely kohdistettiin päättäjille ja palveluiden ostopäätöksiä tekeville henkilöille suurissa rakennusliikkeissä, sillä uuden palvelutuotteen potentiaalisena kohderyhmänä ovat erityisesti suuret rakennusliikkeet. Kyselyn avulla ei pyritty tavoittamaan kaikkia kohderyhmään kuuluvia henkilöitä pääkaupunkiseudulla. Vastaaajien määrän katsottiin olevan riittävä takaamaan uuden palvelutuotteen kehitysprosessissa tarvittava asiakasymmärrys. Kysely lähetettiin 263 henkilölle.

Kysely lähetettiin sähköpostilla ja työkaluna aineiston keräämisessä on hyödynnetty Webropol-työkalua. Vastaaajia kannustettiin vastaamaan kyselyyn arpomalla 2 kappaletta elokuva-lipupaketteja kaikkien vastaajien kesken. Kyselyyn vastasi 64 vastaajaa eli kyselyllä saavutettiin noin 24 % vastausprosentti. Vastausprosentin perusteella ei voitu tehdä kovin yleistäviä johtopäätöksiä, mutta saatujen vastausten avulla palvelun kehittämissprosessin ohjaaminen pystyttiin toteuttamaan johdonmukaisesti ja perustellusti.

3.1.2 Kyselylomake

Kyselylomakkeessa (liite 1) käytettiin sekä avoimia, että monivalintakysymyksiä sekä niiden yhdistelmää. Hirsjärven ym. (2009, 199) mukaan avoin kysymys on sellainen kysymys, jossa esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Monivalintakysymys on sellainen kysymys, jossa tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot ja vastaaja merkitsee esimerkiksi rastin lomakkeeseen valmiin vastausvaihtoehdon kohdalle. Näiden yhdistelmä on sellainen kysymys, jossa vastaaja voi valita valmiin vastausvaihtoehdon ja lisäksi vastata avoimeen kysymykseen. Kyselylomakkeella on avoimia kysymyksiä, jotta vastaajat voisivat kertoa mahdollisimman hyvin ajattelutavoistaan ja siitä, mitä heillä on mielessään. Kyselylomakkeeseen valittiin monivalintakysymyksiä, jotta kyselystä tulisi rakenteellisesti ja sisällöllisesti selkeä. Valmiiden vastausvaihtoehtojen analysointi ja vertailu oli myös mielekkäämpää kuin avointen kysymysten analysointi, jossa analyysi on tulkinnanvaraisempaa.

Kyselylomakkeen laadinnassa pyrittiin huomioimaan, että jokainen vastaaja ymmärsi kysymykset samalla tavalla. Hirsjärven ym. (2009, 202) mukaan spesifiset kysymykset ovat parempia kuin yleiset kysymykset. Yleisellä tasolla olevaan kysymykseen sisältyy enemmän tulkinanvaraa kuin rajattuun kysymykseen. Kysymyksistä laadittiin mahdollisimman yksinkertaisia ja lyhyitä, sillä Hirsjärven ym. (2009, 202) mukaan lyhyitä kysymyksiä vastaajien on helpompi ymmärtää kuin pitkiä. Kysymysten laadinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että niissä kysyttiin vain yhtä asiaa kerrallaan. Kysymykset laadittiin siten, että vastaajien antamien vastausten avulla pystyttiin mahdollisimman hyvin saamaan kuva siitä, mitä kyseiset vastaajat ajattelivat ulkoistettavista tukipalveluista ja miten uudenlaiseen ajattelutapaan suhtauduttiin. Kyselylomakkeen saatetekstissä kerrottiin kyselyn liittyvän päättötyöhön, kannustettiin vastaajia vastaamaan kyselyyn sekä painotettiin kyselyyn vastaamisen tärkeyttä.

Kyselylomakkeella käytettiin ensimmäisinä kysymyksinä taustakysymyksiä, jotka toimivat ikään kuin lämmittelykysymyksinä varsinaiseen aiheeseen. Näitä kysymyksiä voidaan Aaltolan ja Vallin (2007, 103) mukaan käyttää myös selittävinä muuttujina eli muita vastauksia voidaan selittää ja tulkita näiden taustamuuttujien suhteen. Kysymyksiä on vuoroteltu siten, että avoimen kysymyksen jälkeen tulee helppo kysymys, jossa on valmiit valintavaihtoehdot. Tällä pyrittiin pitämään vastaajan mielenkiintoa ja vastausmotivaatiota yllä.

Kyselyn täyttäminen seuraa Aaltolan & Vallin (2007, 104) mukaan kolmea perättäistä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa täytyy pystyä osoittamaan vastaajalle kyselyn mielekkyys ja tärkeys, jotta vastaaja etenee tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin. Toisessa vaiheessa kyselyä esitetään tutkimuksen kannalta oleelliset tai vaikeimmat kysymykset ja lopussa voidaan esittää hiukan helpompia kysymyksiä tai taustakysymyksiä. Myös kyselylomakkeella käytetty kieli on Aaltolan & Vallin (2007, 105) mukaan merkityksellistä. Miellyttävää ja itselle tuttua kieltä on mukava lukea, kun taas liiallisten hankalien termien ja kömpelöiden ilmausten käyttö saattaa turhauttaa vastaajia.

Tässä opinnäytetyössä käytetyssä kyselylomakkeessa hyödynnettiin Aaltolan & Vallin (2007, 104) esittämiä kolmea vaihetta. Lomakkeen ensimmäisessä osuudessa oli helppoja tausta- ja lämmittelykysymyksiä, toisessa vaiheessa vuorotellen avoimia ja strukturoituja kysymyksiä ja kolmannessa vaiheessa strukturoituja valmiita palveluvaihtoehtoja koskevia kysymyksiä. Lomakkeessa käytettiin vastaajaryhmälle helposti lähestyttäviä ilmaisuja sekä heille tuttua ammattisanastoa. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että kysymykset tulisi paremmin ymmärrettyä. Osalle kysyttävistä asioista on olemassa vain ammattitermejä, kuten esimerkiksi itselleluovutus, jolla tarkoitetaan pääurakoitsijan tekemää tarkistuskierrosta ennen kuin valmiit tilat luovutetaan asiakkaalle.

3.1.3 Tutkimusaineiston analysointi

Kyselyn aineistoa analysoimalla pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä avointen vastausten välillä. Vastausten jakautuminen taulukoitiin, ja taulukot kirjoitettiin auki. Prosenttiosuudet esitettiin yhden desimaalin tarkkuudella. Hirsjärven ym. (2009, 207) mukaan empiirisessä tutkimuksessa aineiston analysoimisessa ensimmäisenä vaiheena on aineiston tarkistus. Aineistosta tarkistetaan kaksi seikkaa: onko aineistossa selviä virheitä ja puuttuuko tietoja. Tässä kyselyssä vastauslomakkeista ei löytynyt selkeitä virheitä.

Toisena vaiheena on Hirsjärven ym. (2009, 207) mukaan tietojen täydentäminen, joka voidaan toteuttaa kyselytutkimuksessa vastauksia karhuamalla. Tässä kyselyssä lähetettiin niille vastaajille muistutus kyselystä, jotka eivät olleet vastanneet viikon sisällä kyselyyn. Kolmas vaihe tutkimusaineiston analysoimisessa on aineiston järjestäminen. Hirsjärven ym. (2009, 208) mukaan analyysitavat riippuvat siitä, minkälainen tutkimusstrategia on. Tässä tutkimuksessa pyrittiin muun muassa selvittämään vastaajien ajattelumalleja ja suhtautumistapaa tulevaan uudenaikaiseen palvelu- ja ajattelumalliin sekä selvittämään, missä rakentamisen vaiheessa projektia esiintyy eniten ongelmia, joita mahdollisesti voidaan ratkaista uusien palveluiden avulla.

Kyselytutkimuksen laadullinen analyysi koostuu Alasuutarin (1994, 30) mukaan kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Kyselytutkimuksen aineistosta nousevia havaintoja pelkistetään ja karsitaan niiden määrää yhdistämällä, jolloin etsitään vastauksille yhteisiä nimittäjiä tai piirteitä. Avointen kysymysten vastauksista etsittiin tukipalveluiden kehittämiseksi oleellisia teemojen ilmenemistä aineistossa. Arvoituksen ratkaiseminen tässä kyselytutkimusaineistossa tarkoittaa tulosten tulkintaa, jossa löydetyille havainnoille annetaan tutkijan tulkinta.

3.1.4 Tutkimustulokset

Kyselytutkimuksen tulokset on esitetty taulukoissa, joissa on esitetty vastausten lukumäärä sekä prosentuaalinen osuus vastauksista. Kaikkien avointen kysymysten vastaukset löytyvät liitteistä.

Vastaajista lähes 90 % oli oman vastauksensa mukaan joko keskikokoisen tai suuren rakennusliikkeen palveluksessa. Konsulttiyrityksistä tai muista yrityksistä ei ollut yhtään vastaajaa. Kyselytutkimuksen tuloksia havainnollistettiin käyttäen apuna taulukoita, joista selviää vastausten jakautuminen. Taulukossa 3 on esitetty vastausten jakautuminen kysymyksessä 1 koskien vastaajan työnantajan kokoa.

Taulukko 3. Vastaajan työnantajan koko (n=64)

1. Onko työnantajasi?	vastaukset	%-osuus
Suuri rakennusliike	46	71,9 %
Keskikokoinen rakennusliike	10	15,6 %
Pieni rakennusliike	7	10,9 %
muu rakennusalan yritys	1	1,6 %
Yhteensä	64	

Vastaajista suurin osa työskentelee uudisrakentamisen parissa. Vastaajista noin 66 % ilmoitti työskentelevänsä joko asuntorakentamisen tai toimitilarakentamisen parissa. Taulukossa 4 on esitelty vastausten jakautuminen vastaajan nykyisen projektin tyyppin tai toimialan mukaisesti. Tutkimuksen kohdistamisen voidaan katsoa onnistuneen, sillä tavoitteena oli tavoittaa keskikokoisten sekä suurten rakennusliikkeiden uudisrakentamisen parissa työskenteleviä henkilöitä. Vastaajista noin 87 % vastasi työskentelevänsä joko suuressa tai keskisuuressa rakennusliikkeessä. Vastausten lukumäärä vaihtelee kysymyksen 2 kohdalla ja vastuksia kysymykseen tuli 63 vastaajasta huolimatta 90 kappaletta. Osa vastaajista on siis vastannut kahteen kohtaan toimialaansa koskien. Esimerkiksi linjasaneeraus voidaan tulkita myös korjausrakentamiseksi, joten tällaisella työmaalla työskentelevä vastaaja on voinut todennäköisesti rastittaa nämä kaksi kohtaa lomakkeella.

Taulukko 4. Vastaajan nykyinen työmaa (n=64)

2. Toimialasi?	vastaukset	%-osuus
Uudisrakennus/asuntorakentaminen	34	37,80 %
Uudisrakennus/toimitilarakentaminen	25	27,80 %
Korjausrakentaminen	22	24,40 %
Linjasaneeraus	7	7,80 %
Maanrakennus	2	2,20 %
Yhteensä	90	

Kysymyksessä 3 kysyttiin vastaajilta, missä vaiheessa projektia esiintyy eniten ongelmia. Vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi siten, että rakennusprojekti oli jaettu seitsemään toistaan seuraavaan osaan. Vastaukset on esitelty taulukossa 5. Vastaajien mukaan eniten ongelmia oli suunnitteluvaiheessa (n. 23 % vastaajista) sekä työmaan runkovaiheesta eteenpäin. Toisin sanoen ongelmia syntyy eniten varsinaisen rakentamisen aikana. Yllättävää kuitenkin oli se, että yli 17 % vastaajista ilmoitti, että eniten ongelmia syntyy itselleluovutusvaiheessa eli silloin kun projektin pitäisi olla jo lopullista siivousta vaille valmis. Palveluiden tuotteista-

minen olisi tämän aineiston mukaan tarpeellisinta suunnitteluvaiheeseen ja rakentamisen loppuvaiheeseen liittyen.

Taulukko 5. Ongelmat rakennusprojektin eri vaiheissa. (n=63)

3. Missä vaiheessa projektia esiintyy eniten ongelmia?	vastaukset	%-osuus
Runkovaihe	26	23,60 %
Sisätyövaihe	26	23,60 %
Suunnitteluvaihe	25	22,70 %
Itselleluovutusvaihe	19	17,30 %
Työmaan perustamisvaihe	6	5,50 %
Maanrakennustyöt	5	4,50 %
Loppusiivousvaihe	3	2,70 %
Yhteensä	110	

Kysymys neljä oli avoin kysymys. Kysymyksessä kysyttiin vastaajilta, mitkä ovat yleisesti sellaisia asioita, joista seuraa toistuvasti ongelmia rakennusprojekteissa. Kysymys oli avoin, joten vastaajat saivat vapaasti esittää näkemyksensä. Avoimeen kysymykseen vastasi 60 vastaajaa, eli kolme vastaajaa jätti vastaamatta kysymykseen. Vastauksissa eniten esiintyi suunnitteluun (30 kpl) sekä aikatauluihin (7 kpl) liittyviä vastauksia. Myös alirakoitsijoiden valvonasta aiheutui vastaajien (6 kpl) mukaan toistuvia ongelmia rakennusprojekteissa. Avoimen kysymyksen 4 vastaukset löytyvät liitteestä 2.

Kysymyksessä 5 kysyttiin vastaajilta, voisiko heidän näkemyksensä mukaan ulkopuolinen palveluyritys auttaa vastaajien aiemmissa kysymyksissä esille tuomissa ongelmissa. Vastaukset on esitelty taulukossa 6. Vastaukset jakoutuivat suhteellisen tasaisesti. Noin 57 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei palveluna tarjottava ratkaisu auttaisi heitä heidän mainitsemisensa ongelmissa. Noin 43 % vastaajista kuitenkin piti mahdollisena, että voisi harkita palveluyritykseltä ostettavia palveluita yhtenä ratkaisuvaihtoehtona nimeämiensä ongelmien ratkaisuksi.

Taulukko 6. Näkemys palveluyrityksen hyödyllisyydestä ratkaisuna (n=63)

5. Voisiko ammattitaitoinen palveluyritys auttaa näissä ongelmissa?	vastaukset	%-osuus
Ei	36	57,1 %
Kyllä	27	42,9 %
Yhteensä	63	

Kysymys 6 oli avoin kysymys, jossa kysyttiin vastaajilta: ”Mitkä työtehtävät mielelläsi antaisit ulkopuolisen yrityksen, esim. ammattitaitoisen työmaapalveluyrityksen hoidettavaksi?” Mieluiten vastaajat ulkoistavat itselleluovutuksen tarkastuksen tekemisen (12 vastausta) ja työmaalogistiikan ja tavaran kantamisen (12 vastausta). Seuraavaksi eniten vastauksia tuli TR-mittauksen ulkoistamiseen (9 vastausta) sekä siivouksen ulkoistamiseen (6 vastausta). Kaksi vastaajaa antaisi mielellään ulkopuolisen tehdä kosteusmittauksia työmaalla. Vastauksia kysymykseen tuli yhteensä 45 kappaletta. Vastaukset on esitetty liitteessä 3.

Kysymyksessä 7 kysyttiin vastaajilta: ”Kun viimeksi kysyt: Kukahen tämänkin hoitaisi? - mikä asia oli kyseessä?” Kysymykseen tuli yhteensä 43 vastausta, joista suurin osa liittyi työmaan aikana tapahtuviin suunnitelmamuutoksiin tai suunnitteluun (11 vastausta). Seuraavaksi eniten vastauksista nousi esille siivous (3 vastausta) ja tavaralogistiikka (3 vastausta) ja yhdessä vastauksessa vastaaja mainitsi pihatyöt. Muita työmaan tukipalveluihin liittyviä vastauksia ei noussut esille. Kysymyksen 7 vastaukset on esitetty liitteessä 4.

Kysymyksessä 8 kysyttiin vastaajilta ovatko he antaneet ulkopuoliselle palveluyritykselle ”juoksevia asioita” hoidettavaksi. Vastaukset on esitetty taulukossa 7. Kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, onko arkipäiväisten asioiden ulkoistaminen palveluyritykselle yleistä vastaajien keskuudessa. Kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään myös, onko vastaajille luontais-ta käyttää palveluita. Vastaajista suurin osa, (noin 65 %) ei ollut vastaustensa perusteella ulkoistanut arkisia, ”juoksevia asioitaan” ulkopuolisille palveluyrityksille. Vastaajista n. 34 % vastasi kuitenkin antaneensa asioita hoidettavaksi ulkopuoliselle palveluyritykselle, joten ajatus tällaisten asioiden ulkoistamisesta rakennustyömaalla ei näiden vastausten perusteella ole kuitenkaan täysin vieras. Vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että vallitsevassa käytännössä työmailla eri aliurakoitsijoiden urakkarajojen väliin jääviä töitä, jotka eivät kuulu kenellekään työmaalla, eikä näitä töitä ole ulkoistettu palveluyrityksille. Tällaiset asiat mitä todennäköisimmin hoidetaan joko oman henkilöstön avulla, tai sisällytetään jonkun aliurakoitsijan urakkaan.

Taulukko 7. Tukitoimintojen ulkoistaminen (n=64)

8. Oletko antanut ulkopuoliselle yritykselle		
joitain "juoksevia" asioita hoidettavaksi?	vastaukset	%-osuus
Ei	42	65,6 %
Kyllä	22	34,4 %
Yhteensä	64	

Suurin osa vastaajista, jotka olivat antaneet ”juoksevia asioita” jonkun muun hoidettaviksi, olivat ulkoistaneet logistiikkapalveluita (7 vastausta). Muita ulkoistettuja tukipalveluita olivat siivous (3 vastausta), jälkityöt ja pienet korjaukset (3 vastausta), TR-mittaus (2 vastausta) sekä rakennusaputyöt, piirustusten jakelu, määrälaskenta sekä urakoiden loppumittaus, joita kaikkia oli yksi vastaus kutakin. Ne palvelut, joita vastaajat olivat antaneet ulkopuoliselle hoidettavaksi on esitelty liitteessä 5.

Kysymyksessä 9 vastaajilta kysyttiin: ”Missä rakennusprojektin vaiheessa olisi mielestäsi eniten apua ammattitaitoisesta työmaapalveluista?” Vastauksia tuli yhteensä 102 kappaletta, joten osa vastaajista on valinnut tämän kysymyksen kohdalla useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon. Vastausten jakautumisen perusteella voidaan päätellä, että työmaan tukipalveluita käytettäisiin mieluiten rakennusprojektin loppuvaiheissa. Toisaalta suunnitteluvaihe ja työmaan perustamisvaihe yhteensä saivat neljäsosan kannatuksen vastauksissa joten niitäkään vaiheita ei kannata sivuuttaa palveluiden tuotteistamisessa. Kysymyksen 9 vastaukset on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Palveluiden ulkoistaminen projektin eri vaiheissa (n=63)

9. Missä rakennusprojektin vaiheessa olisi mielestäsi	vastaukset	%-osuus
eniten apua ammattitaitoisesta työmaapalveluista?		
Itselleluovutusvaihe	26	25,50 %
Sisätyövaihe	24	23,50 %
Loppusiivousvaihe	16	15,70 %
Suunnitteluvaihe	15	14,70 %
Työmaan perustamisvaihe	12	11,80 %
Runkovaihe	7	6,90 %
Maanrakennustyöt	2	2,00 %
Yhteensä	102	

Kysymyksessä 10 pyydettiin vastaajia valitsemaan listalta kaksi mielestään järkevintä tai tarpeellisinta palvelua. Eniten vastauksia saivat vaihtoehdot ”Tavarantoimitusten organisointi/logistiikkapalvelut” (38 vastausta) sekä ”pölyn ja puhtaudenhallinta kokonaisuutena” (28 vastausta). Selkeästi kiinnostusta herättivät myös ”Lämmitys/kuivatus kokonaispalveluna” (21 vastausta), ”Vuokrakaluston organisointi” (17 vastausta) sekä ”Suojaukset (lattiat, sääsuojat, pressut)” (16 vastausta). Vastauksia oli yhteensä 134 kappaletta ja vastaajista kyseiseen kysymykseen vastasi 63 henkilöä, joten osa vastaajista on valinnut useamman kuin kaksi vaihtoehtoa. Tällä ei lopputuloksen kannalta ole negatiivista merkitystä, sillä kyselyllä ei pyritä

osoittamaan tilastollisia yhteyksiä vaan lisäämään asiakasymmärrystä palveluiden kehittämisessä. Kysymyksen 10 vastaukset on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9. Näkemykset ulkoistettavista palveluista (n=63)

10. Missä seuraavista voisit ajatella käyttäväsi ammattitaitoista työmaapalveluyritystä?	vastaukset	%-osuus
Tavarantoimitusten organisointi/logistiikkapalvelut	38	28,40 %
Pölyn ja puhtaudenhallinta kokonaisuutena	28	20,90 %
Lämmitys/kuivatus kokonaispalveluna	21	15,70 %
Vuokrakaluston organisointi	17	12,70 %
Suojaukset (lattiat, sääsuojat, pressut)	16	11,90 %
P1-tason toteutus kokonaisuutena	6	4,50 %
Keskusimurijärjestelmät	4	3,00 %
Muu, mikä?	3	2,20 %
Osastointi	1	0,70 %
Yhteensä	134	

3.1.5 Kyselytutkimuksen luotettavuus

Kyselytutkimuksen haittoina voidaan pitää Hirsjärven ym. (2009, 182) mukaan pitää useita seikkoja. Hirsjärven ym. (2009, 182) mukaan kyselytutkimuksia pidetään usein ”pinnallisina ja teoreettisesti vaatimattomina”. Haittapuolina voidaan yleisesti pitää myös sitä, ettei voida varmistua, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn ja ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja totuudenmukaisesti. Ei ole myöskään selvää, kuinka onnistuneita ja vastaajien ajatusmaailmaan sopivia annettua vastausvaihtoehtoja ovat olleet tai kuinka perillä vastaajat ovat olleet tutkittavasta asiasta. Tässä kyselytutkimuksessa ei tuloksia tulkittaessa havaittu selvästi esiin nousevia ristiriitaisuuksia tai virheellisiä vastauksia.

Tämä kyselytutkimus toteutettiin opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa. Ajallisesti kysely olisi jälkikäteen arvioituna kannattanut toteuttaa vasta tieteellisten artikkeleihin ja muuhun opinnäytetyön aineistoon tutustumisen jälkeen. Näin menetellen olisi kyselylomakkeen laadinnassa ja kysymysten valinnassa voitu huomioida artikkeleissa ja muussa aineistossa esiin tulleita seikkoja paremmin. Kyselylomakkeen testausta ei myöskään suoritettu ennen kyselyn lähettämistä vastaajille, joten kysymyslomakkeen laatimiseen olisi voitu panostaa enemmän. Kyselylomake ja kyselyn toteuttaminen palveli kuitenkin tarkoitustaan ja tuotti riittävän määrän valideja vastauksia sekä toimi runsaana ideoiden lähteenä. Kyselyn voidaan katsoa onnistuneen kyselylomakkeen testaamattomuudesta ja kyselyn toteuttamisen ajankohdasta huolimatta.

3.2 Tukipalveluihin ja rakennusalan innovaatioihin liittyvät julkaisut

Tietokantahaulla pyrittiin etsimään jo olemassa olevaa tietoa tieteellisissä julkaisuissa ja artikkeleissa, jotka liittyvät palveluinnovaatioihin kiinteistöissä tai rakennusalalla sekä uusiin palveluihin rakennusalalla tai toimitilapalveluissa (Facilities management). Artikkeleista pyrittiin löytämään tukea ja ideoita uuden palvelukonseptin tuotteistamiselle.

Artikkelissa ”Construction contractors integrating into facilities management” Jan Bröchner (2007, 6) toteaa, että useimmat rakennusalan urakoitsijat toimivat tyypillisesti useilla liiketoiminta-alueilla. Usein nämä urakoitsijat joutuvat myös muuttamaan toimintojaan ja toimintatapojaan nopeasti markkinatilanteiden vaihdellessa. Erilaiset fuusiot ja yhdistymiset ovat Bröchnerin (2007, 6) mukaan suhteellisen yleisiä rakennusalalle. Rakennusalan määrittelemisen toimialaksi yksiselitteisesti on artikkelin mukaan ongelmallista. Yleisesti artikkelissa käsiteltävät yritykset ovat lähempänä palveluntuottajia kuin valmistajia tai tuottajia. Rakennusalalla voi esimerkiksi toimia kaksi yritystä, toinen sementinvalmistajana ja toinen sähköasentajana.

Bröchner (2007, 7) kertoo, että Skandinaviassa on muutamia esimerkkejä siitä, että rakennusliike on lähtenyt tarjoamaan toimitilapalveluita tytäryhtiöllä asiakkailleen. 90-luvun puolivälissä ruotsalaiset rakennusliikkeet analysoivat mahdollisuuksiaan astua toimitilapalvelumarkkinoille. Yhtenä esimerkkinä mainitaan Skanska, joka hankki tytäryhtiönsä hoidettavaksi suuren televiestintäyhtiön toimitilapalvelut. Myöhemmin kuitenkin toiminnot myytiin vuonna 2004 suurelle pääomasijoittajalle. Seuraavana vuonna Skanska hankki omistukseensa yritystoimen kautta suuren autovalmistajan toimitilapalveluita tuottavan tytäryhtiön sekä kilpailevan rakennusliikkeen toimitilapalveluita tuottavan yksikön. Tämä kehitys on Bröchnerin (2007, 7) mukaan ainutlaatuisista ruotsalaisesta kontekstista, mutta Ruotsin markkinoilla toimii pienemässä mittakaavassa muita urakoitsijoita, jotka ovat aktiivisia toimitilapalvelusektorissa.

Tutkimusten mukaan usein se, millaista osaamista rakennusliikkeellä on, rajaa sen aktiviteetit eri sektorien ja toimialojen välillä. Tutkimuksissa on havaittu, että urakoitsijat pyrkivät pitkäaikaisiin suhteisiin asiakkaidensa kanssa. Toimitilapalveluiden tarjoaminen rakennusprojektin jatkoksi ja valmiista kiinteistöstä huolehtiminen johtaa pidempiin asiakassuhteisiin loppukäyttäjän kanssa. Toisaalta myös toimitilapalveluissa tarvittavan ammattitaidon kerääntyminen urakoitsijalle on osaltaan edesauttanut kehitystä siihen, että rakennusliikkeiden kynnys tarjota toimitilapalveluita on madaltunut. Rakennusten pidentyneet takuuajat ovat aiheuttaneet rakennusliikkeille sen ongelman, että esimerkiksi viiden vuoden päästä valmistumisesta ilmenneistä vioita on erittäin hankalaa selvittää, ovatko ne johtuneet käyttäjästä, väärin teh-

dystä huoltotoiminnasta vai rakennusliikkeen tekemästä rakennusvirheestä. (Bröchner 2007, 8-9.)

Bröchnerin (2007, 13) tutkimuksen mukaan ne rakennusliikkeet, jotka toimivat myös toimitilapalveluiden parissa ovat erilaisia kuin muut rakennusliikkeet. Ne ovat kilpailijoitaan aktiivisempia uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. Ne ovat yleisesti innovatiivisempia kuin ne rakennusliikkeet, jotka eivät ole mukana toimitilapalvelutuotannossa. Toimitilapalvelutuotannossa mukana olevissa rakennusliikkeissä on myös Bröchnerin (2007, 13) tutkimuksen mukaan korkeammin koulutettua henkilökuntaa. Muutos rakennusalalla kumppanuuksien ja useita vuosia kestävien kehyssovimusten johdosta on sen suuntainen, että rakennusalalla toimivat urakoitsijat muuttavat lyhytkatseisia strategioitaan pitkäkestoisten kumppanuussopimusten suuntaan. Nämä sopimukset kattavat rakentamisen lisäksi pitkäaikaisia toimitilapalvelusopimuksia, josta seuraa tyytyväisempiä ja pitkäaikaisempia asiakassuhteita.

Innovaatioiden implementoinnista rakennusalalla kertovassa artikkelissaan Karen Manley (2008, 230) korostaa rakennusalan valmistajien merkitystä ja roolia uusien innovaatioiden synnyttäjinä. Valmistajat satsaavat uuden kehittämiseen huomattavasti enemmän kuin rakennusliikkeet, joten ne ovat sitä kautta todennäköisempiä innovaatioiden lähteitä kuin rakennusliikkeet. Manleyn mukaan valmistajilla on kuitenkin usein huonot tai olemattomat suhteet loppukäyttäjiiin ja projektien urakoitsijoihin. Tästä johtuen uusien innovaatioiden käyttöönotaminen tapahtuu hitaasti. Voidaan todeta, että on oleellista ottaa projektien ja innovaatioiden tulevat käyttäjät ja sidosryhmät mukaan uusien tuotteiden kehittämiseen.

Uusien innovaatioiden implementoinnissa rakennusalalle voi olla artikkelin mukaan hyötyä strategisten kumppanuuksien solmimisesta. Manley suosittelee uuden innovaation implementoinnin lähestymistavaksi etenemistä mieluiten pienten projektien kautta isoihin projekteihin. Pienemmissä rakennushankkeissa yksittäisellä aliurakoitsijalla tai valmistajalla on enemmän sananvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia pääurakoitsijaan ja projektin tilaajaan eli loppuasiakkaaseen päin. (Manley 2008, 243.)

Artikkelissa ”The Innovation potential of integrated service and its utilisation through cooperation” Andreas Hartmann ja Gerhard Girmscheid (2004, 335) ovat tutkineet Sveitsissä rakennusalalla toimivien yritysten innovaatioiden syntymistä ja uusien toimintamallien käyttöönottamista. Artikkelissa kerrotaan sekä yritysten sisäisistä uusista tavoista toimia, että kumppanuusajatuksella toimivista kumppaniyrityksistä ja näiden välisestä yhteistyöstä. Hartmann ja Girmscheid vertaavat uusien toimintamallien käyttöönottamista uusien ja parempien työkalujen käyttöönottamiseen. Usein uudet tavat otetaan käyttöön yksittäisissä projekteissa eivätkä ne välttämättä leviä koko yritykseen saattikka koko toimialalle ilman erityistä panos-

tusta. Uusista innovaatioista ei välttämättä synny kilpailuetua, mikäli nämä uudet toimintatavat ovat myös kilpailijoiden käytettävissä tai saatavilla.

Hartmannin ja Girmscheidin (2004, 339) mukaan rakennusliikkeet voivat saada kilpailuetua yhdistämällä voimia pienempien toimijoiden tai liikeyritysten kanssa. Samalla osa liiketoimintariskistä on jaettu aliurakoitsijoiden ja yritysten kesken. Useimmiten kuitenkin kumppanuudet rajoittuvat yksittäisiin projekteihin, eikä hyvää kumppanuutta välttämättä laajenneta tai jatketa yhteistyön kehittämistä seuraavissa hankkeissa. He näkevät rakennusalan innovatiopotentiaalin suurena ja vielä hyödyntämättömänä lisäarvotekijänä. Hartmann ja Girmscheid (2004, 340) mainitsevat suurena rakennusalan aukkona sen, etteivät useimmat rakennusliikkeet tarjoa muita palveluita kuin itse talojen rakentamista tai muuta rakennustyötä. He näkevät palveluliikkeiden mahdollisuutena täyttää tätä aukkoa palveluidensa avulla. Artikkelissa mainitaan ratkaisuehdotuksena muodostaa rakennusliikkeiden ympärille kumppanuusverkosto, jonka kanssa tehdään pitkäaikaista yhteistyötä ja yhteistä kehittämistä. Näin verkoston kautta toimivat rakennusliikkeet pystyvät luomaan kilpailuetua myös kilpailijoihinsa nähden, koska pystyvät luomaan lisäarvoa asiakkailleen esimerkiksi mahdollisten kustannussäästöjen muodossa. Hartmann ja Girmscheid (2004, 341) pitävät kuitenkin edellytyksenä toimintatapojen muutokselle ja verkostojen sisäisen luottamuksen löytämiselle koko rakennusalan kulttuurin ja ajattelun muutosta nykyiseen verrattuna. Hartmannin ja Girmscheidin (2004, 335) artikkeliin viitaten uuden työmaapalvelukonseptin lanseeraamisessa kannattaa pyrkiä pilottiprojektiin hyödyntämällä uuden innovaation mielenkiintoa, ja kerätä sitä kautta kokemusta ja helpottaa palvelun lanseeraamista markkinoille.

Artikkelissa ”Client perceived barriers to change of the construction process” Vennström ja Eriksson (2010, 126) ovat tutkineet minkälaisia esteitä rakennusalalla on muutoksien edistämiseksi. Tutkimuksessaan he päätyvät johtopäätökseen, että tarvitaan muutoksia käyttäytymisessä, asenteissa sekä itse rakentamisen prosessissa, jotta muutoksia voidaan rakennusalalla toteuttaa. Yleisesti ottaen voidaan myös todeta, että suuren rakennusliikkeen asiakas on merkittävä tekijä ja muutosvoima uusissa innovaatioissa ja toimintatavoissa. Asiakas voi toimia muutosagenttina, joka ajaa muutoksia läpi omissa rakennusprojekteissaan. Aktiivisten asiakkaiden näkemyksillä on Vennströmin & Erikssonin (2010, 127) mukaan erittäin suuri vaikutus siihen, millä tavalla rakennusprosessi käytännössä toteutetaan ja muun muassa siihen, mitä materiaaleja, tavarantoimittajia sekä urakoitsijoita käytetään. Vaikka tarve muutoksille on todettavissa, merkittävät muutosyritykset ja ponnistelut rakennusalalla eivät kuitenkaan ole helposti implementoitavissa. Useimmiten rakennusalan toimijat ovat sekä kykenemättömiä, että haluttomia olemaan mukana muutoksissa.

Vennström ja Eriksson (2010, 128) ovat löytäneet tutkimuksensa perusteella kolmenlaisia esteitä muutoksille: asenteisiin liittyvät esteet, toimialaan liittyvät esteet sekä institutionaali-

set esteet. Asenteisiin liittyvät esteet voivat olla esimerkiksi moraalisiin tai etiikkaan perustuvia. Lisäksi Vennströmin ja Erikssonin (2010, 128) mukaan usein esimerkiksi projektipäälliköt keskittyvät enemmän itse projektiin ja projektin kehittämiseen kuin rakennusprosessin kehittämiseen tai uusien työtapojen etsimiseen. Yleisesti ottaen rakennusalalta puuttuu oppimiskulttuuri, jossa olemassa olevat ja nykyiset toimintatavat ja -mallit voisi helposti kyseenalaistaa ja keksiä uutta. Rakennusalaa voidaan pitää konservatiivisena toimialana, joten alalla vallitsee yleisellä tasolla este ja haluttomuus muutoksille. Koska muutoksessa ihmisten tulee siirtyä turvallisesta ratkaisusta tai toimintamallista tuntemattomaan ja vielä tottumattomaan toimintatapaan, on ihmisluonteelle ominaista vastustaa muutosta tai ainakin pitää sitä epämieluisana vaihtoehtona. Koska muutoksesta seuraavaa lopputulosta ei useinkaan tiedetä, keskitytään usein konkreettisiin muutoksen elementteihin, kuten palvelun hintaan tms. Tästä johtuen muutosten mahdollistamiseksi niiden tulee tuoda tullessaan esimerkiksi tehokkuutta tai kustannussäästöjä, jotta niillä olisi hyvät edellytykset onnistua.

Institutionaalisina muutosesteinä rakennusalalla ovat muun muassa vakiintuneet toimintamallit ja -tavat. Näitä ehkä huonoiksikin havaittuja toimintamalleja usein ylläpidetään tiedostamatta, sillä tutut tavat tuovat turvallisuuden tunteen, jota ihmiset kaipaavat. Yhtenä institutionaalisena esteenä työmaapalvelukonseptin lanseeraamisessa voivat toimia erittäin vakiintuneet hankintatavat ja toimintamallit. Osa rakennusalan hankinnoista on lailla säädettyjä ja lopuille rakennusprojektien hankinnoille on useimmiten tietyt määrämuotoiset sopimukset ja hankintaperiaatteet, joten uudenlaisen ja työmaapalvelukonseptia tukevan ajattelutavan nouseminen vaatii joustoa myös ostavalta yritykseltä. Myös määrämuotoiset tai vakiosopimukset urakoitsijoiden välillä saattavat hankaloittaa työmaapalvelun ostamista.

Hyvänä puolena muutosten toteuttamiselle rakennusalalle voidaan yleisellä tasolla todeta, että rakennusalan projektiluonteisuuden johdosta yksittäinen rakennusprojekti voi toimia helpommin testialustana jollekin uudelle toimintatavalle tai innovaatioille kuin perinteisessä tuotantoteollisuudessa olisi mahdollista. Kuitenkin jatkotutkimuksia tarvitaan, jotta voidaan yleisesti olla tietoisempia niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat muutosten esteisiin rakennusalalla. (Vennström & Eriksson 2010, 134.)

Cardellino, P. ja Finch, E. (2006, 150) ovat tutkineet palveluinnovaatioita toimitilapalvelumarkkinassa. Toimitilapalveluiden uusista innovaatioista pystyttiin havaitsemaan case-tutkimuksien avulla selviä yhteisiä menestystekijöitä eri palveluinnovaatioiden välillä. Menestyneiden innovaatioiden voitiin todeta onnistuneen asiakkaan tarpeiden tunnistamisessa. Menestyneitä innovaatioita oli selvästi enemmän sellaisissa toimitilapalveluyrityksissä, joiden yrityskulttuuri ennemmin suosi riskinottamista, kuin seuraajan roolia markkinoilla. Tällaisissa yrityksissä oli motivoiva ilmapiiri ja johtamiskulttuuri, jossa kannustettiin työntekijöitä uusien ideoiden kehittämiseen. Useimmiten innovaation kehittämisessä voitiin havaita selkeää proses-

si, ja uuden innovaation tai palvelun implementoinnilla oli kiire esimerkiksi asiakkaan tarpeesta johtuen. Systemaattista kehittämisestä huolimatta ja kiireestä johtuen jätettiin usein joitakin vaiheita prosessista tekemättä. Hyvin usein esimerkiksi testaaminen jätettiin väliin ja siirryttiin suoraan toteuttamaan innovaatiota tai uutta palvelua.

Case-tutkimusten perusteella paine palveluinnovaatioiden kehittämiseen ei tullut niinkään oman palvelutuotannon säästöjen hakemisesta, vaan niiden avulla pyrittiin erottautumaan kilpailijoista markkinoilla. Pitkän aikavälin tavoitteet palveluinnovaatioiden synnyttämiseen olivat pidempien ja pysyvämpien asiakassuhteiden synnyttäminen ja hoitaminen. Selvästi voidaan siis todeta, että uusien palveluiden lanseeraaminen epäonnistumisen riskistä huolimatta voi olla kannattavaa ja auttaa palveluyritystä parempaan menestymiseen. (Cardellino & Finch 2006, 164.)

3.3 Palvelukonseptin ideointi

Kyselytutkimuksen havaintojen pohjalta palvelukonseptin ideointia on rajattu ja muodostettu palvelukonseptin strateginen tavoite. Kyselytutkimuksen mukaan rakennushankkeiden ongelmat painottuvat suunnitteluvaiheeseen ja rakentamisen aikana rakennusprojektin runkovaiheeseen ja sen jälkeisiin vaiheisiin. Palveluiden ideoinnissa on keskitytty tämän tiedon valossa rakennustyömaan runkovaiheen ja sen jälkeisten vaiheiden aikana tapahtuviin palveluihin. Suunnitteluvaiheen palvelut rajataan pois palvelukonseptin tuotteistuksesta ja ideoinnista, sillä suunnittelu tapahtuu suunnittelutoimistojen, arkkitehtitoimistojen ja rakennusliikkeiden omien suunnittelijoiden toimesta. Näiden yritysten tarjoamien palveluiden kehittämisen tulee tapahtua niiden yritysten sisällä, joten ulkopuolisen palvelutarjoajan yksittäiset palvelut eivät tuo välttämättä toivottuja ratkaisuja rakennusliikkeiden arkeen eikä niitä voidaan sikäli pitää tässä opinnäytetyössä tarkoitettuina tukipalveluina. Työmaapalveluiden ideointi on tästä syystä rajattu pääosin rakennusprojektin runkovaiheeseen sekä sen jälkeisiin vaiheisiin projektissa. Myös rakennustyömaan perustamisvaihe ja runkovaihe on huomioitu palveluiden kehittämisessä, mutta niihin kehitettävä palvelukokonaisuus on suppeampi kuin runkovaiheesta eteenpäin.

Palvelukonseptin ideoinnissa punaisena lankana on tulevien asiakkaiden ja palvelun käyttäjien oman liiketoiminnan tukeminen ja arjen helpottaminen hyvin suunniteltujen konseptien ja todellisiin asiakastarpeisiin luotujen ja arjen ongelmiin vastaavien palveluiden avulla. Tyypillinen tuleva työmaapalveluyrityksen asiakas ja palvelun käyttäjä on suuri tai keskisuuri rakennusliike, joka toimii projektinjohto- tai pääurakoitsijana suhteellisen suuressa rakennushankkeessa.

Palvelukonseptin kehittämisessä on tässä ideointivaiheessa hyödynnetty Osbornen listaa ideoinnin apuvälineenä. Palvelukonseptin ideoinnissa punaisena lankana ja johtoajatukseen on pidetty koko ideointivaiheen ajan Osbornen listan kohtaa ”Adapt”. Adapt-kohdassa pohditaan muun muassa mikä muu on samankaltainen kuin tämä, mitä muuta ideaa tämä muistuttaa, onko historiassa ollut samankaltaista, mitä ideaa voisin kopioida ja mihin tätä ideaa voidaan rinnastaa?

Ideoinnin aikana Osbornen listan kohdassa ”Adapt” ei noussut paljonkaan uusia ajatuksia, sillä lähtökohtaisesti kyselytutkimuksen ja artikkelien kautta pyrittiin alun pitäenkin löytämään yhteneväisyyksiä nykyisellään valmiissa kiinteistöissä tuotettuihin toimitila- ja kiinteistön tukipalveluihin. Kuitenkin voidaan todeta, että rakennustyömaan tukipalveluilla on yhteneväisyyksiä näihin valmiissa kiinteistöissä tuotettuihin tukipalveluihin. Osbornen listan kohdassa ”Substitute” havaittiin se seikka, että työmaan tukipalvelu korvaa joitakin elementtejä nykyisen toimintamallin mukaisessa toimitusketjussa. Tästä johtuen koko työmaan aliorakoitsijaketjua ja toimitusketjua täytyy katsoa kokonaisuutena. Työmaapalvelu on siis vaihtoehtoinen tapa saavuttaa lopputulos, ei rinnakkainen toimintatapa. Jos työmaapalvelukonseptilla toteutetaan joku kohta rakennusprojektista, esimerkiksi pölynhallinnan kokonaispalveluna, tulee tämä vastuu huomioida muiden aliorakoitsijoiden sopimuksissa, jotta päällekkäistä työtä ja sitä kautta ei synny kustannuksia. Tästä johtuen päätös työmaapalveluiden käytöstä tulee tehdä ensimmäisenä tai hyvin varhaisessa vaiheessa rakennusprojektia, ennen kuin muita urakkakokonaisuuksia on suunniteltu ja kilpailutettu.

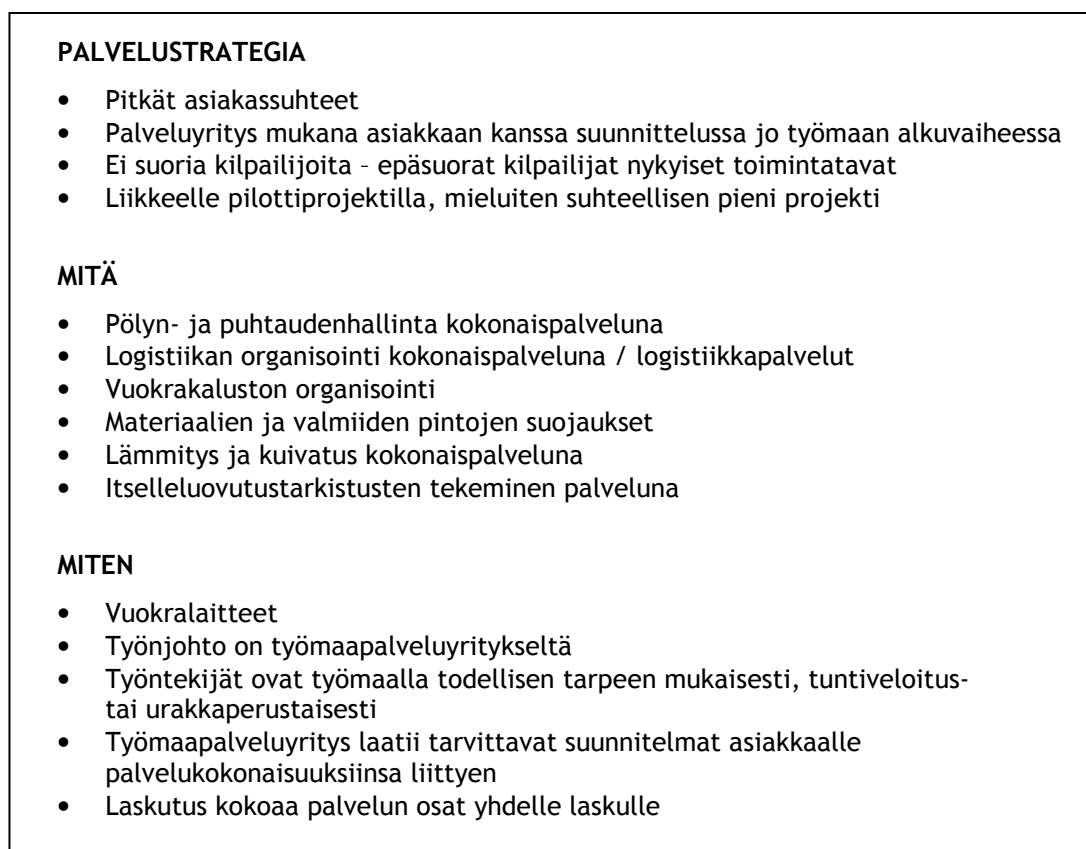
Osbornen listan kohdassa ”Combine” nousi esille, että yksi keino lähteä toteuttamaan työmaapalvelukonseptia olisi yhdistää uutta ajattelua nykyiseen toimintamalliin. Esimerkiksi maalausurakoitsija voisi mahdollisesti lähteä tarjoamaan suojauspalveluita laajemminkin kuin omaan urakkaansa muuten kuuluisi.

4 TYÖMAAPALVELUKONSEPTI

4.1 Palvelukonsepti

Palvelukonseptista on tässä opinnäytetyössä kuvattu vain tuleville asiakkaille näkyvä osa, sillä kyse on kehitteillä olevasta palvelukonseptista, jota yksikään todellinen yritys ei vielä tarjoa. Palvelukonseptin kuvaamisessa on hyödynnetty Edvardssonin ja Olssonin (1996, 150) kuvaamaa ajattelua ensisijaista ja toissijaisista tarpeista sekä Golsteinin ym. (2002, 126) esittämää tapaa kuvata palvelukonsepti. Tämän mallin mukaan asiakkaille tulee esittää vain palvelun oleelliset osat, mutta ei ole tarpeen kuvata yksityiskohtaisesti jokaista palvelutuotannon osaa. Lähtökohtana työmaapalvelukonseptille on, että palvelukokonaisuus kytketään johonkin asiakkaan perustarpeeseen tai ensisijaiseen tarpeeseen. Kukin asiakas voi tämän lisäksi valita

sopimukseensa toissijaisia tarpeitaan täyttäviä tukipalveluita ja räätälöidä itselleen parhaiten sopivan palvelukokonaisuuden. Tällä tavalla työmaapalveluyritys voi vastata tulevien asiakkaidensa todelliseen kysyntään, pidentää asiakassuhteidensa kestoa ja luoda lisäarvoa ydinpalveluun liitettävillä tukipalveluilla. Työmaapalvelukonsepti on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Työmaapalvelukonsepti

Kyselytutkimuksen kysymyksessä 10 nousivat eniten esille seuraavat kohdat: pölyn ja puhtaudenhallinta kokonaisuutena, tavarantoimitusten organisointi/logistiikkapalvelut, vuokralaluston organisointi, suojaukset sekä lämmitys ja kuivatus kokonaispalveluna. Työmaapalvelun perusta kootaan edellä mainituista ydinpalveluista, ja asiakas voi oman työmaatilanteensa mukaan koota tarvitsemansa palvelun elementit palvelusopimukseen. Käytännössä asiakas voi valita palvelutarjonnasta tarvittavat osat, jotka hän haluaa ulkoistaa työmaapalvelun tuottajalle. Työmaapalveluiden palvelusopimus tehdään hyvin varhaisessa vaiheessa rakennusprojektia, sillä muun muassa vuokralaluston organisointitarve alkaa jo projektin alussa.

Työmaapalveluyrityksen yhteistyökumppaniverkostossa tulee olla rakennuskonevuokraamo, joka toimittaa oikealla hetkellä tarvittavat laitteet työmaalle. Työmaapalveluyritys organisoii ja valvoo, että työmaalla on jatkuvasti oikea määrä vuokralalustoa ja että kalusto on ehjää ja sitä säilytetään oikein ja järjestyksessä. Laitteiden ja tavaroiden asianmukainen säilyttä-

minen on myös yksi osa työmaan puhtaudenhallintaa, josta työmaapalveluyritys huolehtii työmaalla. Kun tavarat ja laitteet säilytetään asianmukaisesti, myös työmaan siivous helpottuu.

4.2 Palvelustrategia

Goldsteinin ym. (2002, 126) mukaan palveluyrityksen palvelustrategiassa täytyy määritellä seuraavat asiat: positiointi markkinoilla verrattuna kilpailijoihin sekä palveluyrityksen rakentaman asiakassuhteen laatu. Työmaapalvelukonseptissa lähdetään siitä, että tavoitteena ovat pitkäaikaiset asiakassuhteet. Koska kilpailijoita ei sellaisenaan ole, voidaan tavoitteeksi asettaa esimerkiksi markkinajohtaja pääkaupunkiseudulla. Palvelustrategiassa täytyy kirjallisesti yksityiskohtaisesti määritellä palvelukonsepti ja kirjata mitä asiakkaille toimitetaan ja miten.

Työmaan tukipalvelukonseptin strategia perustuu siihen, että palveluyritys pyrkii tuottamaan kokonaispalvelun avulla lisäarvoa asiakkaalle, vaikka asiakas käyttääkin joskus vain pieniä palvelun osia kerrallaan. Palvelustrategian mukaan palveluyritys tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, kun asiakas käyttää työmaan tukipalveluita. Pyrkimyksenä on tuottaa asiakkaalle kustannusten ja ajan säästöjä, sekä tehokkaan ja luotettavan toiminnan kautta vähemmän huolehdittavaa asiakkaan arkeen.

Asiakas ei välttämättä aina koe käyttävänsä tai vastaanottavansa kokonaispalvelua. Asiakkaila oleva mielikuva palvelusta voi koostua palvelukonseptin osista eikä mahdollisesti kokonaisuudesta palvelukonseptista niin kuin palveluyritys sen näkee. Asiakkaille tulee markkinoinnin avulla rakentaa mielikuva, jossa asiakkaat kokevat ostavansa kokonaispalvelua ja näkevät suuremman lisäarvon ja hyödyn ostaessaan kaikki palvelukonseptin osat yhdeltä toimittajalta sen sijaan, että esimerkiksi kilpailuttaisivat jokaisen palasen erikseen. Palveluntuottajan tulee tästä syystä kiinnittää erityistä huomiota asiakkaan koko palvelukokemuksen hallintaan. Koska vastaavaa palvelua tarjoavia palveluyrityksiä, eli suoria kilpailijoita ei pääkaupunkiseudun markkinoilla ole, voidaan epäsuorina kilpailijoina tukipalvelukonseptille pitää nykyisiä toimintamalleja ja ratkaisuja.

4.3 Palvelun tuotantojärjestelmä ja panokset

Palvelun tuotantoprosessi tuotetaan palvelusopimuksen mukaisesti tai palvelutarjouksessa luvattu palvelu toteutetaan palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteisten toimenpiteiden avulla. Näin ollen palvelutapahtumassa käytetään palveluntarjoajan resurssien lisäksi asiakkaan henkisiä ja fyysisiä resursseja. Palveluntuottajan prosessi mukailee asiakkaan toimintoja. Palvelutuotanto voidaan toteuttaa verkostossa, jossa työmaapalveluyritys on palvelukokonaisuuden päätoteuttaja ja koordinoija. Tällöin palvelukokonaisuuteen liittyvä käytännön työnjohto tulee aina työmaapalveluyrityksen toimesta.

Työmaapalveluyritys laatii rakennusprojektin alussa toimintasuunnitelman projektille. Toimintasuunnitelmassa kuvataan muun muassa valmiiden pintojen suojaukset sekä yhtenä osana toimintasuunnitelmaa on lämmitys- ja kuivatussuunnitelma. Työmaapalveluyritys suunnittelee ja hinnoittelee lämmityksestä ja rakenteiden kuivatuksesta palvelukokonaisuuden osaksi palvelusopimusta. Yhteistyökumppani toimittaa tarvittavan lämmitys ja kuivatuslaitteiston työmaalle oikea-aikaisesti ja työmaapalveluyrityksen henkilöstö valvoo, että laitteet ovat päällä, puhtaita, oikein sijoitettuina ja toimintakunnossa jatkuvasti.

Toimintasuunnitelmassa kuvataan myös työmaan puhtauden- ja pölynhallintasuunnitelma. Tässä osassa kuvataan työmaapalveluyrityksen toteuttama siisteyden ja työmaan järjestyksen säännöllinen valvonta ja pölynhallinnan toimenpiteet ja siivoustaajuudet eri tiloissa. Työmaapalveluyrityksen henkilökunta toteuttaa muun muassa rakennussiivouksen ja suorittaa tarvittaessa pölynhallintalaitteistojen huollot palvelusopimuksen mukaisesti.

Lisäarvona asiakkaalle edellä mainittujen, ulkoistettujen työmaan tukitoimintojen vanhaan toimintamalliin verrattuna seuraa muun muassa, että työmaalla ei ole ylimääräisiä vuokralaitteita aiheuttamassa ylimääräisiä kustannuksia ja kalusto on käytettävissä jatkuvasti. Työmaapalveluyritys edesauttaa laitteiden pysymistä käyttökunnossa ja sitä kautta myös hajonneista laitteista korvattavat summat vuokraliikkeelle pysyvät hallinnassa. Asiakkaan on helpompi valvoa kustannuksia, kun laskutus on hoidettu työmaapalveluyrityksen kautta kootusti. Lisäarvoa asiakkaalle tuottaa myös työmaan pysyminen jatkuvasti siistinä, pölyttömänä ja järjestyksessä, jolloin eri työvaiheet pysyvät helpommin aikataulussa ja materiaalihävikki sekä mahdolliset valmiiden pintojen rikkoontumiset voidaan minimoida. Palvelua tuottavan palveluyrityksen täytyy itse suunnitella liiketoimintasuunnitelmassaan yksityiskohtaisesti tapa, jolla palveluita tuotetaan. Palvelun tuotantojärjestelmän yksityiskohtainen kuvaaminen on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

4.4 Tuotokset

Asiakkaalle halutaan luoda tunne, että työmaapalvelut helpottavat arkea ja tuovat tehokkuutta päivittäiseen työskentelyyn. Asiakkaan kannalta yksi palvelun lopputuloksista on ”yksi murhe vähemmän” ja asiakas voi luottaa siihen, että työmaan tukitoimintoihin liittyvät asiat hoituvat ilman asiakkaan itsensä toteuttamaan jatkuvaa valvontaa ja organisointia. Asiakas saa valitsemansa palvelukokonaisuuden mukaisen laadun ja lopputulokset laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti toteutettuna. Palvelukokemuksien tulee olla asiakkaan kannalta sujuvia ja helppoja. Asiakkaalle tulee syntyä tunne, että hän voi luottaa siihen, että hän saa sitä palvelua mistä on sopinut palveluyrityksen kanssa ja kaikki palvelut toteutetaan sovitulla tavalla ja sovittuna aikana. Palvelun laatuun ja laatukokemukseen vaikuttavat kaikki palvelukohtaami-

set työmaapalveluyrityksen kanssa. Asiakkaan kannalta palvelun lopputuloksena on myös helpommin hallittavissa oleva rakennusprojekti. Tukipalveluyritys voi ottaa vastuulleen ja hoitettavakseen monia sellaisia tilanteita, joita rakennusprojektin aikana asiakkaalla tulee eteen. Ainakaan asiakkaan ei tarvitse pohtia missään tilanteessa: Kukahan tämänkin hoitaisi? Senkin tilanteen voi hoitaa työmaapalveluyritys.

4.5 Palveluiden hinnoittelu

Työmaan tukipalvelukonseptin hinnoittelu rakennetaan perustuen ydinpalveluun ja siihen liitettäviin asiakkaille lisäarvoa tuottaviin tuki- sekä lisäpalveluihin. Ydinpalvelun hinnoittelu pohjautuu aina yksikköhinnoitteluun. Toisin sanoen palvelukokonaisuuden kokonaishinta riippuu siitä, mitä kukin asiakas on valinnut palvelupakettiinsa. Tehtävä työsuorite hinnoitellaan tuntihintaperusteisesti, riippuen tarvittavan tehtävän vaativuudesta. Osasta asiakokonaisuuksista voidaan muodostaa myös kiinteähintaisia kokonaispalvelupaketteja, jotka sisältävät kaiken avaimet-käteen periaatteella. Näitä kokonaishinnoiteltavia palvelukokonaisuuksia muodostetaan kaikista niistä kokonaispalveluista, jotka ovat saaneet eniten vastauksia kyselytutkimuksen kysymyksessä 10, ”Missä seuraavista voisit ajatella käyttäväsi ammattitaitoista työmaapalveluyritystä?”.

Ydinpalveluita työmaapalveluissa ovat pölyn ja puhtaudenhallintapalvelu, logistiikkapalvelut, vuokratkaluston organisointi, suojaukset sekä lämmitys ja kuivatuspalvelu. Tukipalveluita työmaapalveluissa ovat kaikki näihin edellä mainittuihin palveluihin kiinteästi liittyvät liitännäis- palvelut, muun muassa keskusimurijärjestelmien asennus ja vuokraus, TR-mittauspalvelu sekä lämpökamerakuvauspalvelu. Lisäpalveluita työmaapalveluissa ovat muun muassa rakennusapumiehen työt, parakkien ja työmaatoimiston siivouspalvelut, vaihtomattojen vuokraus, toimistotarvikkeiden täydennys työmaatoimistoon, työmaan avaaminen, sulkeminen ja lukitseminen päivittäin, vartiointipalvelut sekä pienlähettipalvelut.

Työmaapalveluita tarjoavan palveluyrityksen tulee luoda yksikkö hinnasto ja hinnoitella edellä mainitut kokonaispalvelut liiketoimintasuunnitelmassaan ja lanseeraussuunnitelmassaan. Tässä opinnäytetyössä ei ole hinnoiteltu valmiiksi näitä palveluelementtejä, vaan se jätetään palveluyrityksen oman strategian ja näkemyksen varaan.

4.6 Työmaan tukipalveluiden laatu ja mittarit

Uuden työmaapalveluyrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota totuuden hetkiin ja palvelun muuhun toiminnalliseen laatuun. Palvelun tulee teknisen laadun, esimerkiksi asiakkaalle vuokrattavien laitteiden osalta, olla erittäin luotettavaa. Palvelukokonaisuuteen kuuluvat

laitteet ja välineet ovat merkittäviä ja lähes ainoita konkreettisia palvelun elementtejä, joiden välityksellä asiakas muodostaa laatukäsitystään ostamastaan palvelusta.

Vaikka palvelun tekninen laatu on työmaan tukipalvelukonseptissa tärkeää, sille ei tule antaa liian suurta painoarvoa. Grönroosin (2009, 104) mukaan useimmat palveluyritykset keskittyvät liikaa teknisen laadun kehittämiseen ja parantamiseen. Tekniseen laatuun keskittymisen sijaan kilpailuetua ja pitkäkestoisia asiakassuhteita on mahdollista pitkällä aikavälillä luoda vain vahvistamalla palveluyrityksen asiakassuhteita. Koska kyseessä on uudenlainen toimintamalli, tulee työmaapalveluyrityksen luoda maltillinen kasvustrategia. Lähtökohtana työmaapalveluyrityksen liiketoiminnan käynnistämiseksi on lähteä liikkeelle yhdellä tai muutamalla pilottiprojektilla tai asiakkaalla, jotka toimivat tärkeänä apuna palveluiden yksityiskohtien ja toimintamallien viimeistelyssä. Sellaisen palveluyrityksen, joka kaupallisesti hyödyntää työmaan tukipalvelukonseptia, tulee suunnitella yksityiskohtaisesti menetelmät palveluliiketoimintansa laadun ja asiakastyytyvyyden mittaamiselle sekä kehittämiselle.

4.7 Uuden palvelun lanseeraus

Ennen uuden työmaapalvelun lanseerausta työmaapalveluyrityksellä tulee olla perusvalmiudet tuottaa tuotteistettuja palveluita. Toisin sanoen henkilöstön rekrytointi, neuvottelut ja sopimukset yhteistyökumppaneiden kanssa tulee olla valmiina tai vähintään hyvin pitkällä ja suunniteltuna. Työmaapalveluiden palvelukonsepteista tulee olla laadittuna esitteet ja työohjeet henkilöstölle ennen lanseeraustoimia. Lanseerauksesta laaditaan työmaapalveluyrityksen liiketoimintasuunnitelmaan osa, jossa kuvataan markkinointimateriaalien ja -tapojen käyttö ja tapa, jolla uutta palvelua tehdään tunnetuksi valitussa segmentissä. Ennen työmaapalveluiden lanseerausta voidaan suunnitella ja toteuttaa uuden palvelumallin testaaminen potentiaalisilla asiakkailla esimerkiksi lyhyen kyselyn kautta. (Kinnunen 2003, 43.)

Palvelukonseptin markkinoilla onnistumisen viimeinen kriittinen vaihe on Edgettin (1994, 48) mukaan uuden palvelun lanseeraus. Edgettin (1994, 48) mukaan ei riitä, että kehitetään huippu palvelukonsepti ja todetaan sekä ilmoitetaan, että sellainen on olemassa. Palvelun lanseeraus tulee sisällyttää uuden palvelun kehittämisprosessiin. Edgettin mukaan menestyneiden uusien palveluiden elementtejä ovat olleet: huolellisesti suunniteltu lanseeraus, valmiit, monipuoliset markkinointi- ja viestintämateriaalit, huolellisesti laadittu markkinointisuunnitelma sekä riittäviksi suunnitellut resurssit. Mikäli palvelukonseptia ei esitellä kunnolla valitussa asiakassegmentissä, käy usein niin, ettei uusi palvelu helposti löydä paikkaansa markkinoilla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää rakennusalalle uudenlaista toimintakulttuuria ja tukipalveluajattelua hyödyntävä palvelukonsepti, jossa kokonaispalveluna tuotettavan rakennustyömaan tukipalvelun toimittaminen ja tilaaminen on toteutettu toimialalle uudella tavalla.

Alam (2002, 250) mainitsee toimialojen rakenteellisten muutosten johtavan siihen, että palveluyritysten on pysyäkseen kilpailukykyisinä jatkuvasti kehitettävä uusia ja ajanmukaisia palveluita sekä palvelumalleja, jotka vastaavat palveluiden käyttäjien muuttuviin tarpeisiin. Alamin (2002, 251) mukaan tulevien käyttäjien ottaminen uuden palvelun kehittämisprosessiin mukaan on aiempien tutkimusten mukaan merkittävä menestystekijä. Rakennusalan tukipalvelumalli on uudenlainen ajattelutapa. Uuden ja innovatiivisen tuotteen tai palvelun käyttäminen edellyttää myös muutoksia asiakkaiden ajattelussa. Uuden palvelulogiikan mukaisesti asiakas ei ongelman tai palvelutarpeen ilmetessä oikeastaan etsi palveluyritystä, tuotetta tai ratkaisua. Asiakas tarvitsee yksinkertaisesti sen lopputuloksen, minkä hänen ostamansa palvelu tai tuote hänelle tuottaa. Uudenlaisessa palvelumallissa palveluntuottaja ratkaisee asiakkaan ongelmat yhdessä asiakkaan kanssa. Usein palveluorganisaatioissa tapahtuva palveluiden kehittäminen tapahtuu enimmäkseen organisaatiolähtöisesti, ei niinkään asiakkaan todellisiin ja mahdollisesti piileviin tarpeisiin pohjautuen. Tästä syystä uusi näkökulma rakennusalan palveluiden kehittämiseen on tarpeen, jotta ongelmia pystyttäisiin ratkaisemaan asiakaslähtöisesti, ei palveluita kehittävän organisaation ehdoilla. (Moritz, S. 2005, 43.)

Opinnäytetyöprosessin aikana perehdyttiin erilaisiin palveluiden kehittämisen teorioihin ja uuden palvelun kehittämisen malleihin. Tämän perehtymisen tuloksena valikoituivat tässä opinnäytetyöprosessissa käytettäväksi Moritzin ja Kinnusen esittämät palveluiden kehittämisen mallit sekä Goldsteinin tapa kuvata valmis palvelukonsepti. Myös Edvardssonin ja Olssonin ajattelu palvelun käyttäjän ensi- ja toissijaisista tarpeista on pidetty mielessä palvelukonseptin kehittämisessä ja ideoinnissa. Palvelumuotoilun prosessia ei ole hyödynnetty täysimittaisesti, mutta palvelun kehittäminen on seurannut palvelumuotoilun työjärjestystä. Asiakasnäkökulman hyödyntämiseksi ja asiakkaan todellisiin tarpeisiin perustuvan palvelukonseptin kehittämiseksi toteutettiin kyselytutkimus rakennusalan päättäjille sekä tutustuttiin sellaisiin julkaisuihin, joista pystyttiin poimimaan asiakasnäkökulman ja asiakkaan ajattelun kannalta oleellisia näkökulmia ja ideoita mukaan palvelukonseptin kehittämisprosessiin.

Opinnäytetyöprosessi on kestänyt yhteensä noin 2,5 vuotta. Tämä opinnäytetyöprosessi on jakautunut kolmeen vaiheeseen, kyselytutkimuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, teoreettiseen osuuteen sekä palvelukonseptin ideointiin ja kehittämiseen. Ensimmäisenä toteutettiin kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteuttaminen, joka tapahtui vuoden 2008 lopulla ja vuoden

2009 alkupuolella. Vuonna 2010 toteutettiin teoreettinen vaihe eli palvelujohtamisen ja palveluiden kehittämisen teorioihin tutustuminen sekä rakennusalaan ja palveluiden kehittämiseen liittyviin artikkeleihin tutustuminen. Vuoden 2011 alkupuolella toteutettiin kolmas vaihe, palvelukonseptin ideointi ja kehittäminen.

Kyselytutkimus kohdistettiin rakennusalaalla toimiville päättäjille ja ostopäätöksiä tekeville henkilöille. Noin 80 % vastaajista edusti suurta tai keskisuurta rakennusliikettä. Vastauksista voidaan päätellä, että rakennusprojekteissa on eniten ongelmia runkovaiheessa, sisätyövaiheessa ja itselleluovutusvaiheessa sekä lisäksi suunnitteluun liittyvissä asioissa. Vastaajista noin 43 % piti mahdollisena, että ulkopuolinen palveluyritys voisi auttaa näissä työvaiheissa ilmenevissä ongelmissa. Mieluiten ulkopuolisille palveluyrityksille annettaisiin työmaan logistiikkaan, itselleluovutustarkastuksiin liittyviä työtehtäviä sekä työmaan siivous ja pihatyöt. Eniten apua vastaajien mukaan työmaan tukipalveluista olisi sisätyövaiheessa, loppusiivousvaiheessa ja itselleluovutusvaiheessa. Yllättävää tuloksissa oli, että yli 65 % vastaajista ei kuitenkaan ollut antanut näitä edellä mainittuja tehtäviä ulkopuoliselle palveluyritykselle hoidettaviksi. Yksittäisistä palveluista järkevimiksi koettiin työmaan logistiikkapalvelut, työmaan pölynhallinta palvelukokonaisuutena, lämmityksen/kuivatuksen kokonaispalvelu sekä vuokrakaluston organisointi palveluna.

Artikkeleihin perustuen voidaan todeta, että rakennusalaalla olisi tarvetta innovaatioihin ja toimintakulttuurin muutoksiin. Samalla voidaan todeta, että kaikkien suurempien muutosten tulee tuoda mukanaan tehokkuutta, kustannuksien tai työajan säästöjä tai muita selvästi havaittavia hyötyjä, jotta muutokset otettaisiin käyttöön ja koettaisiin hyödyllisiksi. Muutoksille on olemassa monenlaisia esteitä, jotka perustuvat osittain opittuihin, vanhoihin toimintamalleihin, osittain lainsäädäntöön ja ihmislouheen perustarpeisiin. Voidaan todeta myös, että rakennusalaalla on huomattavasti hyödyntämätöntä innovaatiopotentialia ja runsaasti mahdollisuuksia. Rakennusliikkeet pyrkivät useimmiten pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja siksi asiakkaista huolehtiminen rakennusprojektin päätyttyäkin on tärkeää. Rakennusliikkeillä olisi mahdollisuuksia laajentaa liiketoimintaansa myös valmiiden kiinteistöjen ylläpidon suuntaan. Ruotsissa tällaista toimintamallia on ollut käytössä jonkun verran, mutta suuret rakennusliikkeet ovat kokeilujen jälkeen myyneet valmiiden kiinteistöjen tukipalveluliiketoimintansa sijoittajille.

Rakennusala on konservatiivinen toimiala, jolla muutosten aikaansaaminen ei ole välttämättä helppoa. Voidaan olettaa, että uudenlaista ajattelua hyödyntävä työmaapalvelukonsepti tulee kohtaamaan vastustusta ja edellyttää kunnollista asiakashyötyjen perustelua ja esittelyä potentiaalisille asiakkaille. Myös vakiintuneet rakennusprojektin hankintamenettelyt voivat olla esteenä työmaan tukipalveluiden ulkoistamiselle. Tästä johtuen tarvitaan esimerkiksi pilotti-projekti jonkun suuren rakennusliikkeen kanssa, jolla voidaan testata, miten työmaan tukipal-

veluiden ulkoistaminen toimii. Työmaapalvelukonseptin kautta on pystyttävä tuomaan asiakkaalle kustannushyötyjä, työajan säästöä tai palvelukonseptin on muulla tavoin pystyttävä tarjoamaan tehokkuutta tai muuta asiakashyötyä rakennusprojektiin.

Kyselytutkimuksen perusteella työmaan tukipalvelukonseptin ideointi ja suunnittelu rajattiin koskemaan rakennusprojektin runkovaihetta ja sitä seuraavia työvaiheita. Suunnittelupalvelut ja suunnittelun ongelmien ratkaiseminen rajattiin ideoinnin ulkopuolelle. Palvelukonseptin rakentamisessa tukeuduttiin ajatteluun asiakkaan ensisijaisten ja toissijaisten tarpeiden ratkaisemisesta. Asiakas voi räätälöidä oman tarpeensa mukaisen palvelukokonaisuuden, jossa on valittu ydinpalvelu ja siihen voidaan liittää tarvittavia lisäpalveluita. Ydinpalvelu ratkaisee asiakkaan oleellimmän ydintarpeen ja tukipalvelut mahdolliset toissijaiset tarpeet. Uuden palvelukonseptin kehittämisen lähtökohtana ja ohjaavana logiikkana oli se, että uusi palvelu auttaa palveluntuottajan tulevia asiakkaita selviämään mahdollisista ongelmistaan asiakkaan kannalta helpolla tavalla kustannustehokkaasti, sujuvasti sekä asiakkaan omaa toimintaa häiritsemättä.

Tässä opinnäytetyössä kuvatun tukipalvelukonseptin mukaisia kokonaispalveluita tarjoava palveluyritystä ei ole pääkaupunkiseudun markkinoilla tällä hetkellä, joten pääkaupunkiseudun markkinoilla on hyvin tilaa ja tarvetta tämän kaltaiselle palvelukonseptille. Tästä johtuen sellaisen palveluntuottajan, joka haluaa hyödyntää tässä opinnäytetyössä kehitettyä palvelukokonaisuutta kaupallisesti, tulee suunnitella palvelun yksityiskohdat tarkemmalla tasolla kuin ne on tässä opinnäytetyössä kuvattu. Palvelutuotantoon liittyvät yksityiskohdat, kuten työohjeet työntekijöille ja tuotantoprosessien kuvaaminen ovat oleellisia kohtia työmaapalvelun jatkokehityksessä. Yrityksen tulee tehdä strategisia analyysejä palvelukonseptin kannattavuudesta, esimerkiksi SWOT-analyysi, kilpailija-analyysi ja asiakashyödyn analysointi. Oleellista on myös palveluyrityksen strategiaan perustuva ja tarkkaan harkittu palvelun elementtien hinnoittelu. Myös itse lanseeraus ja markkinointi tulee suunnitella huolellisesti ennen lanseerausta. Tämän opinnäytetyön ajankohtaisuus, tarpeellisuus ja anti rakennusalalle ja kiinteistöpalvelualalle perustuvat juuri siihen, ettei työssä kuvatun palvelukonseptin mukaista toimintamallia ole vielä alalla käytössä.

Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan olettaa, että työmaan tukipalvelukonseptille on olemassa kiinnostusta rakennusalalla. Jotta kuitenkin saataisiin selville perusteellisesti, olisiko työmaan tukipalvelukonseptille kaupallisia menestymisedellytyksiä, ovat jatkotutkimukset tarpeellisia. Muun muassa markkinatutkimus tai kyselytutkimus päättäjille palvelukonseptin kiinnostavuudesta ovat erinomaisia jatkotutkimuksen keinoja.

Tämän opinnäytetyössä on todettu, että palvelualalle kehitetyt uusien palveluiden kehittämisen mallit toimivat myös konservatiivisella rakennusalalla. Opinnäytetyön tulokset ovat kan-

nustavia ja hyödynnettävissä laajemminkin. Esimerkiksi rakennusliike, joka haluaa vahvistaa ja varmistaa pitkäaikaiset asiakassuhteet voi halutessaan laajentaa liiketoimintaansa kiinteistöjen ylläpidon palveluihin. Rakennusliike voi saada lisäarvoa sitä kautta myös itselleen, sillä heillä on tiedossa miten heidän rakentamiaan rakennuksia on hoidettu ja ylläpidetty, eikä mahdollisista takuukorjauksista synny kiistaa asiakkaan kanssa. Tässä opinnäytetyössä käytettyä toimintamallia, jossa yhdistetään olemassa olevaa tietoa ja kehitetään systemaattisella tavalla uusi palvelu, voidaan hyödyntää missä tahansa palveluliiketoiminnan kehittämishankkeessa sellaisenaan.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy.
- Alam, I. 2002. An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 30, no. 3.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Apilo, T., Salkari, I. & Taskinen, T. 2007. Johda innovaatioita. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Bröchner, J. 2008. Construction contractors integrating into facilities management. *Facilities*. Vol. 26. No. ½, 2008.
- Cardellino, P. & Finch, E. 2006. Evidence of systematic approaches to innovation in facilities management. *Journal of Facilities Management*. Vol. 4. No. 3, 2006.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- De Jong, J. & Vermeulen, P. 2003. Organizing Successful New Service Development: A Literature Review. *Management Decision*, Vol. 41. Issue 9/2003.
- Edgett, S. 1994. The Traits of Successful New Service Development. *Journal of Service Marketing*. Vol. 8. No. 3.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M. & Sandén, B. 2002. *New Service Development and Innovation in the New Economy*. USA: Lightning Source.
- Edvardsson, B., Haglund, L. & Mattsson, J. 1995. Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6. No. 2.
- Edvarsson, B. & Olsson, J. 1996. Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal*. Vol. 16, No. 2.
- Goldstein, S., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J. 2002. The Service Concept: the missing link in service design research? *Journal of Operational Management*. Vol. 20.
- Gustafsson, A. & Johnson, M. 2003. *Competing In a Service Economy: How to Create a Competitive Advantage*. USA: A Wiley Imprint.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hartmann, A. & Girmscheid, G. 2004. The Innovation potential of integrated service and its utilisation through co-operation. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. 11. No. 5.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua-opas yrityksille*. Tekes. Helsinki: Libris Oy.
- Kelly, D. & Storey, C. 2000. New Service Development: initiation strategies. *International Journal of Service Management*. Vol 11. No 1.
- Kinnunen, R. 2003. *Palvelujen suunnittelu*. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö.

- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Päättötyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Kotler, P, Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing Management. Italia: Rotolito Lombarda.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lovelock, C., Wirtz, J. & Chew, P. 2009. Essentials of Services Marketing. Singapore: Prentice Hall.
- Manley, K. 2008. Implementation of innovation by manufacturers subcontracting to construction projects. Engineering, Construction and Architectural Management. Vol. 15, No. 3.
- Michel, S., Brown, S. & Gallan, A. 2008. Service-Logic Innovations: How To Innovate Customers, Not Products. California Business Review. Vol. 50, No. 3. Berkeley.
- Moritz, S. 2005. Service Design Practical Access To An Evolving Field. Lontoo.
- Ojasalo, K, Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, J, Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pöppönen, H. 2010. Seurasaaari elää hiljaiseloa. Helsingin sanomat, B1 Kulttuuri. 4.8.2010, B1.
- Scheuing, E. & Johnson, E. 1989. A Proposed Model For New Service Development. The Journal Of Services Marketing. Vol. 3. No. 2.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Vennström, A. & Eriksson, P. 2010. Client perceived barriers to change of the construction process. Construction Innovation. Vol. 10. No. 2.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2006. Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm. Singapore: McGraw-Hill/Irwin.
- Better Product Design-sivusto. [Viitattu 15.6.2010] Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.betterproductdesign.net/tools/concept/osborne.htm>](http://www.betterproductdesign.net/tools/concept/osborne.htm)

Kuviot

Kuvio 1. Asiakkaan kokeman hyödyn hierarkia (Kotler, ym. 2009, 506.)	10
Kuvio 2. Palvelukonseptin malli. (Edvardsson & Olsson, 1996, 150.)	12
Kuvio 3. Palvelukonseptin perusmalli (Goldstein ym. 2002, 124.)	13
Kuvio 4. Palveluiden suunnittelumalli (Goldstein ym. 2002, 126.)	13
Kuvio 5. Palvelut tuottamat lopputulokset ja palvelut laatu (Kinnunen 2003, 16.)	14
Kuvio 6. Palvelun kokonaislaadun perusmalli (Grönroos 2009, 103.)	15
Kuvio 7. Palvelun laadun toleranssi. (Kinnunen 2003, 19.)	20
Kuvio 8. Opinnäytetyöprosessi	32
Kuvio 9. Työmaapalvelukonsepti	47

Taulukot

Taulukko 1. Palvelujen ja fyysisten tuotteiden suunnitteluprosessien erot (Kinnunen 2003, 31.)	22
Taulukko 2. Osbornen lista. (Better Product Design-sivusto 2010)	27
Taulukko 3. Vastaaajan työnantajan koko (n=64)	36
Taulukko 4. Vastaaajan nykyinen työmaa (n=64)	36
Taulukko 5. Ongelmat rakennusprojektin eri vaiheissa. (n=63)	37
Taulukko 6. Näkemys palveluyrityksen hyödyllisyydestä ratkaisuna (n=63)	37
Taulukko 7. Tukitoimintojen ulkoistaminen (n=64)	38
Taulukko 8. Palveluiden ulkoistaminen projektin eri vaiheissa (n=63)	39
Taulukko 9. Näkemykset ulkoistettavista palveluista (n=63)	40

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake	59
Liite 2 Vastaukset kysymykseen 4	61
Liite 3 Vastaukset kysymykseen 6	65
Liite 4 Vastaukset kysymykseen 7	68
Liite 5 Vastaukset kysymykseen 8	70

Liite 1 Kyselylomake

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn. Voit vastata nimettömänä.

Tämä kysely on osa Kari Liesiveden ylemmän korkeakoulututkinnon päättötyötä, joten vastauksesi on tärkeä!

Vastanneiden kesken arvotaan 2 kpl Finnkinon elokuvalippupakettia (2 kpl/pkt)

1. Onko työnantajasi
 - a. Suuri rakennusliike
 - b. Keskikokoinen rakennusliike
 - c. Pieni rakennusliike
 - d. Muu rakennusalan yritys
 - e. Konsulttiyritys
 - f. muu, mikä?

2. Toimialasi? (Esim. nykyinen työmaasi)
 - a. Uudisrakennus / asuntorakentaminen
 - b. Uudisrakennus / toimitilarakentaminen
 - c. Linjasaneeraus
 - d. Korjausrakentaminen
 - e. Maanrakennus
 - f. Muu, mikä

3. Missä vaiheessa projektia esiintyy eniten ongelmia?
 - a. Suunnitteluvaihe
 - b. Työmaan perustamisvaihe
 - c. Maanrakennustyöt
 - d. Runkovaihe
 - e. Sisätyövaihe
 - f. Itselleluovutusvaihe
 - g. Loppusiivousvaihe

4. Mitkä ovat mielestäsi rakennusprojektin “akilleen kantapäät” eli sellaiset asiat joista seuraa toistuvasti ongelmia?

5. Voisiko ammattitaitoinen palveluyritys auttaa näissä ongelmissa?
 - a. Ei
 - b. Kyllä

6. Mitkä työtehtävät mielelläsi antaisit ulkopuolisen yrityksen esim. ammattitaitoisen työmaapalveluyrityksen hoidettavaksi? (Esim. TR-mittaus, itselleluovutusnarinat, jne...)

7. Kun viimeksi kysyt: “kukahan tämänkin hoitaisi?”

- Mikä asia oli kyseessä?

8. Oletko antanut ulkopuoliselle yritykselle joitain "juoksevia" asioita hoidettavaksi?
 - a. En
 - b. Kyllä, mitä?

9. Missä rakennusprojektin vaiheessa olisi mielestäsi eniten apua ammattitaitoisista työmaapalveluista? (=työmaapalveluyritys = joka hoitaisi työmaakohtaisesti eri tehtäviä, joista ottaisi kokonaisvastuun niin ettei työnjohdon tarvitsisi "murehtia")
 - a. Suunnitteluvaihe
 - b. Työmaan perustamisvaihe
 - c. Maanrakennustyöt
 - d. Runkovaihe
 - e. Sisätyövaihe
 - f. Itselleluovutusvaihe
 - g. Loppusiivousvaihe

10. Missä seuraavista voisit ajatella käyttäväsi ammattitaitoisista työmaapalveluyritystä? Valitse kaksi mielestäsi järkevintä tai tarpeellisinta palvelua!
 - a. Pölyn ja puhtaudenhallinta kokonaisuutena
 - b. P1-tason toteutus kokonaisuutena
 - c. Osastointi
 - d. Tavarantoimitusten organisointi/logistiikkapalvelut
 - e. Vuokrakaluston organistointi
 - f. Suojaukset (lattiat, sääsuojat, pressut)
 - g. Lämmitys / kuivatus kokonaispalveluna
 - h. Keskusimurijärjestelmät
 - i. Muu, mikä?

11. Jos osallistut arvontaan, täytä nimesi:

12. Osoite mihin elokuvaliput lähetetään:

Liite 2 Vastaukset kysymykseen 4

4. Mitkä ovat mielestäsi rakennusprojektin "Akilleen kantapäät" eli sellaiset asiat joista seuraa toistuvasti ongelmia?

1. Aikataulu, ammattitaitoisen työvoiman pula
2. Aikataulut.
3. Alakattojen korot, suunnittelijat eivät ole keskenään tsekanneet talotekniikan vaatimaa tilaa alakaton yläpuolelle.
4. Aliresurssointi. Suunnittelun hallinta. Lisä- ja muutostöiden kirjaaminen / hyväksyttäminen.
5. Aliurakoitsijan siivousvelvoitteen seuraaminen ja huolehtimeinen (jää paljon veloitettavia euroja saamatta - rakennusliike hoitaa itse)
Luovutus ja luovutusasiakirjojen kokoaminen sekä huoltokirja (teetätetään jo konsulttityönä !!)
6. asukaskontaktit ja asukaspalautteet sekä muutokset
7. Betonielementeissä esiintyvien virheiden jäljittäminen - onko suunnittelu- vai tuotanto- virhe.
Sisätoissa aliurakoitsijoiden paimentaminen pysymään aikataulussa.
8. Elementtien reikäkuvat
9. Hajanainen tahtotila - tilaajan, rakennuttajan, suunnittelijoiden kesken.
10. Hankkeen aikataulu. syynä ei ole sinänsä toteutus tai osaamisen puute, vaan asiakasyri- tysten päätöksentekoaika, mikä aiheuttaa usein epärealistisia odotuksia rakentajan kyvystä. Rakennusliike lupaa vuokrasopimuksia ja kaupaa saadakseen tuotteen asiakkaan haluamaan aikatauluun, mikä johtaa helposti ongelmiin sitten lopussa.
11. Huonoista suunnitelmista johtuvat suuret lisätyöt sekä aikatauluongelmat
12. Jos on toistuvasti ongelmia samojen asioiden kanssa pitää mennä peilin eteen. Projek- tinjohdon "rikkaus " onkin niissä vaihtuvissa ongelmissa
13. Kaikki osapuolet eivät lähde heti täysillä mukaan projektiin.
14. Keskeneräiset suunnitelmat.
15. Korjauskohteessa suunnitelmat eivät vastaa todellisuutta
=> seuraa ylimääräisiä purkutöitä lähes loppuun asti, mikä vaikuttaa mm. työmaan siistey- teen.
16. kosteus onteloissa koko rakennus vauheen ajan
17. Kuvat ei toteutettavissa ajatellen 10v kestoja ja taloudellisuutta.
Asiakkaat ei ymmärrä laatu määreitä ja miten niitä tarkastetaan. Eli vaaditaan parempaa kuin mitä on luvattu.
Luovutuksen jälkeen ei haluta tietää mikä kuuluu takuuseen ja mikä asukkaan vastuulle.
18. -logistiikka

19. luovutusvaiheen tehtävät

20. Muilla on ongelmia, pölyn hoidossa, aikatauluissa, meluntorjunnassa. Meillä nämä on hoidettu, mutta kun kyseessä on halvin urakoitsija näillä hyvin hoidetuilla asioilla ei ole merkitystä, kun ne lievästi nostaa kustannuksia. TYÖN HOITO JA LAATU KUNNIAAN, ei ole vuosikorj. kuluja.

21. Myöhässä olevat alihankkijat ja tavaratoimittajat

22. -perässä laahaava lisä- ja muutostyöseuranta

23. Puutteelliset lähtötiedot suunnittelijalla

24. Puutteelliset suunnitelmat, kireät aikataulut

25. -Puutteet/ristiriitaisuudet suunnitelmissa

-Hankinnat (käytetään liikaa entuudestaan tuntemattomia urakoitsijoita, jotka huonolla työllään saavat koko työmaan sekaisin)

-Liian kireä aikataulu

26. Sekä kohteen suunnitelmien heikkous että toteutuksen suunnittelun puutteet aiheuttavat suurimmat ongelmat rakennusprojekteissa.

27. Sisävalmistusvaiheen kaikkien töiden 100% loppuun saattaminen. Lopussa on usein paljon pieniä asioita joiden perässä joudutaan juoksemaan jotta kaikki työvaiheet todella tehdään täysin valmiiksi. Ilman tiukkaa valvontaa moni työvaihe saattaa jäädä "melkein valmiiksi"

28. suunnitelmamuutokset asiakkailla

29. Suunnitelmapuutteet ja suunnitelmien ristiriitaisuus.

30. Suunnitelmapuutteet toteutuksen aikana. (kohta kolmen vastauksella tarkoitan samaa asiaa)

31. Suunnitelmat ovat ristiriitaisia. LVIS.

32. Suunnitelmat puutteellisia tai myöhässä. Aikataulujen tiukkuus.

33. Suunnitelmien huonosta tasosta johtuva lopullisten suunnitelmien puute, joka hidastaa rakenteiden hankkimista alunperin sovituissa aikatauluissa.

34. suunnitelmien puutteellisuus ja viiveet

35. Suunnitelmien ristiinvertailu.

Tiedon kulku eri osapuolten välillä: suunnittelijat, tilaaja, urakoitsijat, elementtitoimittajat yms.

Projekti aloitetaan keskeneräisillä suunnitelmilla, ollaan liian optimistisia, että suunnitelmat tulevat kuntoon rakentamisen aikana.

Asuntorakentamisessa lisä- ja muutostyöt, samoja ongelmia varmasti muissa toimialoissa.

36. Suunnitelmien ristiriitaisuus (ARK, RAK ,LVISA). Aliurakkavoittainen rakentaminen; urakkarajat, yhteensovittaminen. P1-työmaan vaatimukset.

37. Suunnitelmien yhteensovittamattomuus, puutteellisuus ja virheellisyys

38. Suunnitelu ja 40-50 vuotta vanhat rakennustavat sekä sen ajan kiireellinen ja puutteel-

linen ammattitaito /osaaminen osaksi ajan puutteelliset normit ja rakennustapa

39. Suunnittelu

40. Suunnittelu

41. suunnittelu myöhässä, puutteellinen suunnittelu, toteutussuunnitelmien ja sovittujen työtapojen vieminen työntekijätasolle, aliurakoitsijoiden keho työsuunnittelu ja töiden aikataulutus (hyvät pomot kaikille aliurakoitsijoille), urakoitsijat eivät hoida siivousveloitettaan

42. suunnittelun ohjaus

43. Suunnittelun ohjaus, suunnitelmien oikea-aikaisuus
Talotekniikan ja sisävalmistuksen joustava yhteensovitus

44. Suunnittelun ohjaus; suunnitelmat eivät ole rakentamista aloittaessa valmiita.

45. Suunnittelun puutteet ja virheet

46. Suunnittelun.valvonta,ohjaus ja aikataulut.
Sivu-urakoiden valvonta,ohjaus ja aikataulut.
Itselleluovutuksen valvonta,ohjaus ,ohjelman päivitys viikottain ja sen aloitus(harjoitteluvuoro) riittävän ajoissa ainakin yhdeltä lohkolta(kerroksesta,alueelta tms.)

47. Suunnittelunohjaus

48. suunnittelussa virheitä/puutteita, reikäpiirustukset eivät ole t
odenmukaisia,piikkaukset ja poraukset joka työmaan kiusana
-alakattokorot märkätiloissa(liian ahtaat tilat)
-märkätilojen lattiakaivojen sijoittelu ongelmat

49. Suunnittelusta heijastuvat ongelmat kuten. Reikäkierrossa huomaamatta jääneet ris-
teävyydet, suunnittelun aukkokuvien vertaaminen eri suunnittelijoiden toimesta.

50. Suunnitteluttaminen eli ei tiedetä miten johtaa suunnittelua, todetaan vain , että ei ole
suunnitelmia tai että ne ovat huonoja/virheellisiä. Aliurakoitsijoiden työn yhteensovitus.
Tehtäväsuunnitelmat (niiden puute)

51. Suunnitteluvaiheessa suunnitelmia ei tarkisteta riittävällä tarkuudella suunnittelun joh-
don toimesta jolloin virheet paljastuvat vasta tuotannossa. Runko- ja sisävalmistusvaiheessa
ei pidetä kiinni itse laaditusta aikataulusta.

52. Talotekniikan töiden pysyminen aikataulussa

53. Talotekniikan yhteensovitus

54. Toistuvat rakennusvirheet

- halkeamat
- ikkunan asennukset
- yleiset laatu- ja rakennusvirheet kuten, suoruus, pinnat, kolhut ja naarmut

55. työmaan alkuvaiheessa myöhästyvät työvaiheet

56. Työnjohdon vaihteleva kyky hoitaa työmaata aikataulu- / taloudellisten tavoitteiden
saavuttamiseksi

57. Urakoitsijoiden pitäminen sovituksessa aikataulussa (urakoitsijoiden valinta)

58. Urakoitsijoiden ressipula, sekä jatkuvat henkilö muutokset urakkaryhmissä.

59. Valvonnan heikkous

60. Yleensäkin toimintatapa, että rakennetaan ja suunnitellaan yhtäaikaan. Tulee paljon suunnitelmamuutoksia.

Liite 3 Vastaukset kysymykseen 6

6. Mitkä työtehtävät mielelläsi antaisit ulkopuolisen yrityksen esim. ammattitaitoisen työmaapalveluyrityksen hoidettavaksi?

(Esim. TR-mittaus, itselleluovutusnarinat, jne...)

1. - Kosteusmittaukset ym vastaavat.
- Märkätilojen kaatotarkastukset.
- Logistiikkahommat mahdollisesti (tavaran hommaus oikeaan aikaan työmaalle ja oikeaan paikkaan siirtäminen)
- TR-mittaus on hyvä tehdä työmaan henkilöstöllä, jotta pysyy selkeä kuva missä työturvastoasioissa on parannettavaa!!
2. Aikataulukonsultointi, eri työvaiheiden yhteensovittaminen
3. Aliurakoitsijoiden "palveleminen", logistiikka jne
4. edellisten lisäksi työajan ulkopuolella suoritettavat asukaskontaktit
5. en mitään
6. en mitään
7. En mitään.
8. En mitään.
9. Itsaelleluovutus
10. Itselle luovutus narinat
11. Itselle luovutus narinat
12. itselle luovutus narinat
13. Itselleluovutukseen osallistuminen laadinta, valvonta, raportointi ja korjaustoimenpiteet.
14. Itselleluovutus
15. Itselleluovutusnarinat..., urakoitsijoiden omien siivousten valvonta/laskutus/hoitaminen
16. Itseluovutusnarinat
17. Jos apu ei ole alusta asti projektissa mukana näen tilanteen huonona.
Nyt kuitenkin ei pidä sekoittaa 100 % aliurakointia ja projektin johtoon liittyviä tehtäviä
18. -kosteusmittaukset
-lämpökuvaukset
19. Kts. edellinen vastaus.
20. Kuten ilmoitit TR-Mittaus, huolelliseen työmaavalvontaan liittyvät asiat, aikataulusuunnittelua ohjattuna, määrälaskentaa, tarkemittauksia, työmaasähkö, kosteudenhallinta, logistiikka
21. Laatuasiat

22. -logistiikka

23. Logistiikka; materiaalien vastaanotto ja siirrot varastopaikoille / työkohteisiin. Varastointi, siisteys ja järjestys; koordinointi, valvonta ja ylläpito. TR-mittaus vain "kalibrointi-mielessä", mutta osallistuminen kierrokseen ja havaittujen puutteiden poiston valvonta / suorittaminen. Päivittäiseen työmaan avaamiseen ja sulkemiseen liittyvät tehtävät.

24. Logistiikkapalvelut, jos löytyisi sille alalle ammattitaitoinen yritys.

25. Meillä on nämä kaikki, mutta ne voidaan ulkoistaa.

26. Mittaukset, työma-aikainen siivous, roudaukset

27. Muutostyöseuranta ja tilaajalla hyväksyttäminen

28. Narinalistojen teko, TATE-mittaukset ja -tarkistukset

29. Rakenaikainen siivous, urakoitsijoiden siivousveloitteen valvonta ja logistiikka.

30. Siivous ja logistiikkatyöt

31. Siivous ja tavarankanto.

32. siivoustyöt

33. Suunnitelmien tarkastus ja vertailu liittyviin töihin.

34. Tavoiteasettelu ja sen noudattamisen seuranta.

35. TR mittaus ehkä

36. TR- mittaus, kohteen työnaikainen puhtaanapito/ logistiikka.

37. TR -mittaus, tarkastuslistat.

38. Tr- Mittaus, yksi mahdollinen. vastaanotto tarkistukset toinen mahdollinen

39. Tr-mittaus

40. TR-mittaus

41. TR-Mittaus ja työturvallisuuden ylläpito

42. TR-mittaus Itselleluovutukset, jollei oma työnjohto ehdi/osaa vaativassa kohteessa

43. työmaa logistiikka ja kuljetukset

44. Työmaan logistiikan. Työnaikaisen järjestyksen ja siivouksen. Ikävä kyllä näiden ulkoistamiseen ei olla rahallisesti varauduttu.

45. Työmaapalvelut on rakennusliikkeen ydinosasta, ei niitä voi ulkoistaa!

46. työmaasähköistys, lämmitykset

47. Työmaasiivouksen aj eritoten aliurakkaan kuuluvan siivousveloitteen huomautukset ko. urakoitsijalle skä kun siivotaan ko. jäljet niin laksuissa selvät merkinnät jotta voidaan velkoa ko. urakoitsijalta
Itselleluovutusnarinat - näiden hoitaminen

48. Työmaasiivous

49. Työturvallisuus eli TR - mittaukset, urakoiden loppumittaukset, työnaikainen siivous / sovitun puhtaustason säilyttäminen

50. ulkopulisia palveluja ostettaessa katoaa ammattitaito ja vastuuntunto. Palvelujakin on valvottava ja tiedettävä mitä valvoo.

51. Ulkopuolinen yritys voisi hoitaa ns. irrallisia asioita, jotka ovat osa toimintaa, mutta irti varsinaisesta työstä.

Esim. TR-mittaus, ulkoisen ilmeen mittaus. Jossain määrin myös itselleluovutusnarinat. Jonkinlainen rooli voisi olla myös työvaiheiden tarkastuksissa eli laatuasioiden tarkastaminen. Logistiikka sekä järjestyksen ja siisteyden ylläpito siten, että jos AU:t eivät siivoa omia jätteitään, tulee lasku siivouksesta heille.

52. Vaikka koko rakentamisen ketjun, jos sellaisia luotettavia, kusatnustehokkaita ja osavia toimioita olisi saatavilla.

53. Yllämainitut, sekä materiaalien välivarastoinnit ja täsmä toimitukset työmaalle.

Liite 4 Vastaukset kysymykseen 7

7. Kun viimeksi kysyit: "kukahen tämänkin hoitaisi?" - Mikä asia oli kyseessä?

1. ---
2. ?
3. aliurakoitsijan hankkimista.
4. Aloituspalaveri muistioiden kirjoitus tuppaa unohtumaan
5. Ammattitaitoisen työnjohdon puute
6. asukas narinat
7. Betonielementtien lopulliset suunnitelmat tehdasvalmistusta varten.
8. Ei mitään
9. Ei nyt muistuu
10. Ei tule nyt mieleen, tottunut itse hoitamaan automaattisesti hoidettavat asiat.
11. en kysynyt
12. En ole joutunut esittämään ko. kysymystä itselleni.
13. en ole kysynyt
14. ennakkoselvitykset asunnoissa
15. Jokin kiireellinen tehtävä, johon ei ollut osannut varata aikaa tai resursseja. Yleensä tämänkaltaiset äkilliset tehtävät tulevat aliurakoitsijoilta ja liittyvät jollakin tapaa suunnitelmien puutteellisuuteen (eri alojen suunnitelmat ristissä keskenään tai jokin asia unohtunut suunnitelmista) tai työvirheisiin.
16. Jokin yksittäinen pieni rakennusosa jonka valmistajalla ei ollut asennuspalvelua. Ovi, ikkuna, hela tms.
17. -joku laatupaperilapun täyttö
18. Lisä- ja muutostöiden kunnolliset kirjaukset.
19. Loppusiivottavan alueen tyhjennys, josta aina tulee epäselvyyksiä.
20. Luultavasti jonkun laatupaperin täyttäminen!
21. määrien laskenta hankintaan
22. Palkkahallinto.
23. Pihatöihin, eli kuka selvittää, tilaa ja valvoo: pihalle tulevat varusteet ym.
24. piirustukset puuttui eikä ollut tietoa rakenteesta mikä avattiin ja muutettiin /lisättiin palkkeja (entisajan lujuuslaskelmat ja suunnittelijan paperit ja sen ajan ajatus mitä onajet-

tu takaa joillakin rakenteilla

25. Suunnitelmakatselmuksen päivityslistan ylläpito.
26. Suunnitelmapuute, virhe, ristiriitaisuus.
27. suunnittelu
28. Suunnittelun lisäsuunnittelu
29. Suunnittelun ohjaus
30. Tähän mennessä saatu delegoitua.
31. Taisi olla suunnitelmissa esiintyvä epäselvyys / ristiriita.
32. Tällaista kysymystä ei saa tulla eteen.
- työt on suunniteltava ja vastuutettava ennakkoon ja seurattava etenemistä
33. Talotekniikan ja alakattotyön yhteensovittaminen.
34. Talotekniikan muutoksista johtuvien varausten tekeminen.
35. Tämä kysymys liittyi suunnittelunohjaukseen ja oikeestaan sähkön ostospimuksiin ja liittymäsopimusiin !
36. -tavaroiden roudaus
37. Tilaajan toimittamista tavaroista.
38. työmaan sähköistys ja työaikainen viemäröinti
39. Työmaan siivous ja raivaus
40. työmaan tavarakuljetukset
41. Valmiissa asunnossa ulko-oven lukko temppuili
42. Vuosikorjaustyöt
43. Yleiseen järjestykseen liittyvä.

Liite 5 Vastaukset kysymykseen 8

8. Oletko antanut ulkopuoliselle yritykselle joitain "juoksevia" asioita hoidettavaksi? Mitä?

1. Autokannen betonointi
2. Em. vuosikorjaustyöt
3. Huoltokirjan kasaamisen.
4. jälkityöt
5. Kantourakka ja siivous töitä
6. kts. kohta 6
7. Kuriiripalvelut, työmaatilojen siivous
8. logistiikka
9. logistiikka
10. Logistiikkapalveluja.
11. logistisia toimintoja
12. Määrälaskentaa, mittaliike
13. Pieniä korjauksia valmiissa kohteessa
14. projektipankki, piirustusjakelut
15. Rakennus aputöitä
16. siivous ja TR- mittaus
17. siivoustyöt
18. Taloushallinto ja työmaantukitoiminnot sekä asennustyöt
19. Tontinhankintaa
20. TR-mittaukset
21. työmaan logistiikkaa
22. urakoiden loppumittauksia