Konsta Luukas

ASIAKKAAN JA RAKENNUTTAJAKON-SULTIN VÄLISEN KOMMUNIKAATION KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Projekti- ja myyntijohtamisen koulutus (ylempi amk)

2023

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Tutkintonimike	Insinööri (ylempi AMK)
Tekijä	Konsta Luukas
Työn nimi	Asiakkaan ja rakennuttajakonsultin välisen kommunikaation kehittäminen
Vuosi	Toukokuu 2023
Sivut	44 sivua
Työn ohjaaja	Matti Koivisto

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia rakennuttajakonsultin ja asiakkaan välistä kommunikaatiota ja etsiä siitä kehityskohteita. Asiakkaan ja rakennuttajakonsultin välisellä kommunikaatiolla ohjataan rakennushankkeen etenemistä. Asiakas määrää hankkeelle tavoitteet, kuten aikataulun, kustannukset ja laadun. Asetettuja tavoitteita seurataan koko hankkeen ajan. Onnistuneella kommunikaatiolla tavoitteet täyttyvät, sillä rakennuttajakonsultin tehtävänä on ohjata asiakasta tekemään hankkeen onnistumisen kannalta oikeat päätökset.

Hankkeen aikana on tavanomaista pitää arviointi- ja palautetilaisuuksia, joissa osapuolet pääsevät keskustelemaan yhteistyön sujuvuudesta. Arviointitilaisuudet ovat yhteistyön kehittämisen kulmakivi. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: miten nykyiset arviointimenetelmät tukevat asiakkaan ja konsultin välistä kommunikaatiota? Lisäksi tutkin, kuinka nykyisiä arviointimenetelmiä voisi jatkossa kehittää. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmäksi puolistrukturoitu haastattelu. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena oli valita yksilöity otanta, minkä avulla oli mahdollista saada kokemusperäisiä vastauksia haastattelukysymyksiin. Haastatteluiden aihealueiksi valikoituivat arviointimenetelmät ja kommunikaation kehittäminen. Haastateltavat henkilöt olivat rakennuttajakonsultteja tai heidän palveluitansa ostavia henkilöitä.

Tutkimuksen tuloksena voitiin todeta, että arviointitilaisuuksia voisi pitää useammin kuin nykyisellään. Tiheämmin pidetyt arviointitilaisuudet auttaisivat vastaamaan asiakkaan tarpeisiin oikea-aikaisemmin. Tutkimuksen perusteella asiakkaan ja rakennuttajakonsultin välistä kommunikaatiota tukivat etenkin luottamus, yhteiset viestintämetodit, raportointi sekä dokumentointi ja sitoutuneisuus. Kommunikaatiolle tulisi varata riittävästi aikaa toimeksiannon alussa, milloin rakennuttajakonsultin olisi suotuisinta selvittää asiakkaan tarpeet ja sopia yhteisistä viestintämetodeista. Asiakas oli esittänyt tarpeen universaalin raportin luomisesta ja sen elävöittämisestä. Yhteisen kommunikaation kehittämiseksi kannattaisi räätälöidä arviointimenetelmä asiakkaan tarpeet huomioiden. Arviointitilaisuuksista voisi kerätä entistä enemmän dataa ja arviointiasteikko voisi olla yhtenäinen hankkeiden ja asiakkuuksien välillä. Dokumentaation tasoa kehittämällä voitaneen säästää aikaa ja rahaa yllättävissä tilanteissa. Opinnäytetyön jatkokysymyksenä voitaisiin selvittää, voiko kommunikaatiota kehittämällä vaikuttaa projektin tavoitteiden täyttymiseen.

Asiasanat: asiakkaan ja rakennuttajakonsultin välinen kommunikaatio, rakennushankkeen arviointimenetelmät, kvalitatiivinen tutkimus

South-Eastern Finland University of Applied Sciences

Degree	Master of Engineering
Author	Konsta Luukas
Thesis title	Development of the communication between the client and the developer consultant
Time	May 2023
Pages	44 pages
Supervisor	Matti Koivisto

ABSTRACT

The objective to this thesis was to study the communication between a developer consultant and a client and the ways to develop it. The communication between the client and the developer consultant steers the progress of the construction project. Project objectives, such as schedule, costs and quality are determined by the client. The set objectives are followed throughout the project. The objectives may be reached by successful communication, as the role of the developer consultant is to guide the client to make the right decisions for the success of the project.

During the project, it is customary to hold review or feedback sessions where both parties may discuss the fluency of the collaboration. These review meetings are the backbone of the collaboration development. The research question of this thesis was: how do current review methods support the communication between the client and the consultant? In addition, the future development of current review methods was studied. The research method of this thesis was qualitative research and the information gathering was done via semi-structured interviews. Qualitative research method was chosen to have individualized sampling, which enabled the gathering of empiric answers. Interviewing themes included current review methods and the development of the communication. The interviewees were developer consultants or their clients.

As a result, review sessions should be arranged more frequently than currently. More frequent sessions would help in answering to the needs of the client in a more timely manner. Based on the research, the communication between the client and the developer consultant was especially supported by trust, communication methods, reporting and documentation & commitment. More time should be reserved for the communication at the beginning of the assignment, when it is the most convenient time for the consultant to define the needs of the client and agree on common communication methods. The client had presented the need for the creation of a universal report and its revitalization. For the development of common communication methods, a tailored review method should be made to acknowledge the needs of the client. More data could be gathered from the review sessions and the review scale could be cohesive between projects and clients. By developing the level of documentation, time and money could be saved in unexpected situations. As a future research question, it could be examined whether the development of communication can affect the fulfilment of the objectives of the project.

Keywords: communication between a client and a developer consultant, review methods in construction project, qualitative research

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 5
2 RAKENNUSPROJEKTIT JA RAKENNUTTAMINEN 6
2.1 Rakentaminen 7
2.2 Rakennusprojekti 9
2.3 Rakennuttaminen 10
3 RAKENNUTTAJAKONSULTIN TEHTÄVÄ 12
3.1 Rakentamisessa käytetyt urakkamuodot ja sopimusehdot 13
3.2 Rakentamisen laatu ja asiakastyytyväisyys 17
4 KOMMUNIKAATION KEHITTÄMINEN 20
4.1 Asiakkaan ja rakennuttajakonsultin välinen kommunikaatio 21
4.2 Arviointimenetelmät 23
4.3 Tutkimusmenetelmä 25
4.4 Haastattelumenetelmä 27
4.5 Haastattelut 28
5 TULOKSIEN ANALYSOINTI 29
5.1 Haastattelujen tulokset ja analyysi 30
5.2 Kommunikaation jatkokehitys 37
6 JOHTOPÄÄTÖKSET 41
LÄHTEET 43

1 JOHDANTO

Rakennusprojekteille asetetaan kovia vaatimuksia ja niiden myötä projektien valmistumiselle tavoitteita. Tavoitteet täyttämällä projektin tilaaja ja rakennuttaja onnistuvat projektissaan. Tässä työssä asiakkaasta käytetään myös nimitystä tilaaja. Tärkeimpiä tavoitteita projektissa voivat olla aikataulu, kustannukset ja laajuus. Tilaajan ja rakennuttajan välisellä yhteistyöllä ja kommunikaatiolla voidaan suuresti vaikuttaa tavoitteiden täyttymiseen ja siten projektin onnistumiseen.

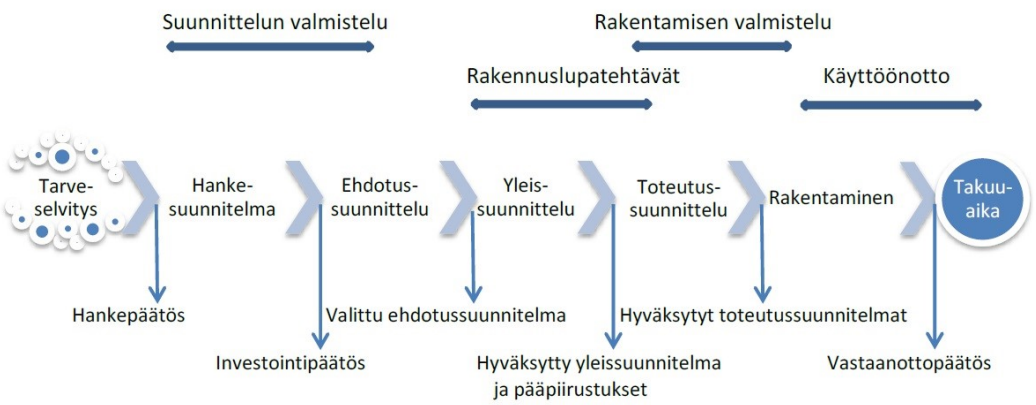
Tämän työn tavoitteena on tutkia olemassa olevia kommunikaation arviointimenetelmiä ja selvittää niiden mahdollisia kehityskohteita. Laadukas kommunikaatio on rakennuttajakonsultin kilpailukyvyn tae ja sitä tulisi jatkuvasti kehittää. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa perehdytään rakennuttamisen ympäristöön ja sen kommunikaatiomenetelmiin keskittyen tilaajan ja rakennuttajakonsultin väliseen dialogiin. Kommunikaation nykytilan arviointiin ja mahdollisten kehityskohteiden selvittämiseksi haastatellaan rakennusprojektin eri osapuolia, kuten tilaajia ja rakennuttajakonsultteja. Haastattelujen tuloksena tuodaan esille erilaisia näkökulmia arviointimenetelmistä ja niiden käytön kokemuksista. Analysoin haastatteluiden tulokset ja tuon esille kommunikaation kehittämiskohteita ja hyviä käytäntöjä, joiden avulla pystyn paremmin vastaamaan tutkimuskysymykseen: miten nykyiset arviointimenetelmät tukevat tilaajan ja konsultin välistä kommunikaatiota? Lisäksi tutkin, kuinka nykyisiä arviointimenetelmiä voisi jatkossa kehittää. Opinnäytetyön aihe valikoitui ensisijaisesti tahdostani kehittää omaa ammatti- ja kommunikaatiotaitoa.

Opinnäytetyön rakenne koostuu ensin teoriakatsauksesta, jossa luvussa 2 syvennytään rakennuttamisen ja rakennusprojektien maailmaan. Luvussa 3 keskitytään tarkemmin rakennuttajakonsultin ja asiakkaan keskinäisiin rooleihin, laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Luku 4 pohjustaa kommunikaation kehittämistä ja keskittyy haastattelumenetelmän valintaan. Luvussa 5 analysoin haastatteluiden tulokset ja esitän kehitysmahdollisuuksia kommunikaatioon. Luvussa 6 esitän tutkimuksen johtopäätökset ja vedän opinnäytetyön yhteen.

2 RAKENNUSPROJEKTIT JA RAKENNUTTAMINEN

Yksittäisen rakennushankkeen tarvetta voidaan tarkastella käyttäjän näkökulmasta. Käyttäjällä syntyy tarve uudelle tilalle ja tarpeen toteuttaminen on strateginen liiketoiminnan päätös. Uuden tilan voi hankkia esimerkiksi ostamalla tontin tai korjaamalla vanhaa kiinteistöä, minkä myötä syntyy rakennushanke. Rakennushankkeen ympärille syntyy projekti, jonka vaiheet talonrakentamisessa ovat tarveselvitys, hanke- ja rakennussuunnittelu, rakentaminen sekä käyttöönotto. (Kankainen & Junnonen, 2001, 9.)

Vaikka rakentaminen päättyy käyttöönottoon, sisältyy rakennusprojektille takuuaika. Takuuajan rakentaja vastaa esiintyvistä virheistään kustannuksellaan huomioiden myös ostettujen tuotteiden takuuajan. Takuuaika on yleensä kaksi vuotta, mutta erillisellä sopimuksella tietyille osakokonaisuuksille tai tuotteille voi sopia pidemmän takuuajan. (RT 16-10660: 1998.)



Kuva 1. Rakennushankkeen eri vaiheet ja päätöstarpeet (Ultra Kiinteistöt 2016)

Kuvaa 1 mukaillen rakennushanke koostuu monista päätöksistä ja vaiheista, jotka on tehtävä ennen varsinaisen rakentamisen aloittamista. Päätöksistä vastaa tilaaja, joka valitsee hankkeelle mukaan tarvittavan määrän asiantuntijoita avustamaan tehtävissään. (Ultra Kiinteistöt 2016.)

2.1 Rakentaminen

Rakentaminen käsittää valtavan suuren osan Suomen taloudesta. Rakentamiseen osallistuu 14 % kaikista työllisistä ja rakennusinvestoinnit kattavat 60 % kaikista investoinneista Suomessa. Rakennusalan markkina oli vuonna 2020 yhteensä 38 miljardia euroa, josta rakentaminen, eli korjaus- ja talonrakentaminen, olivat yhteensä 75 % ja infrarakentamisesta koostui loput 25 %. (Rakennusteollisuus 2023.)

Rakentamisen kohteena on inhimillisten toimintojen tilat, joihin kuuluvat asuminen, tuotanto sekä terveydenhoito. Tilojen rakentaminen jaetaan uudis- ja korjausrakentamiseen sekä yleishyödylliseen infraan, kuten liikenneväyliin ja terminaaleihin. (Kankainen & Junnonen, 2001, 6.)

Uudisrakentamisella tarkoitetaan kokonaan uusien rakennusten rakentamista ja olemassa olevien rakennusten laajentamista. Uudisrakentamista tehdään vanhan elinkaarensa loppuun tulleen rakennuksen purun tilalle, taloudellisen tai tuotannollisen kasvun tarpeen täyttämiseen sekä yhteiskunnallisten muutosten, kuten kasvukeskuksien ja yliopistojen täydentämiseksi. (Kankainen & Junnonen, 2001, 6.)

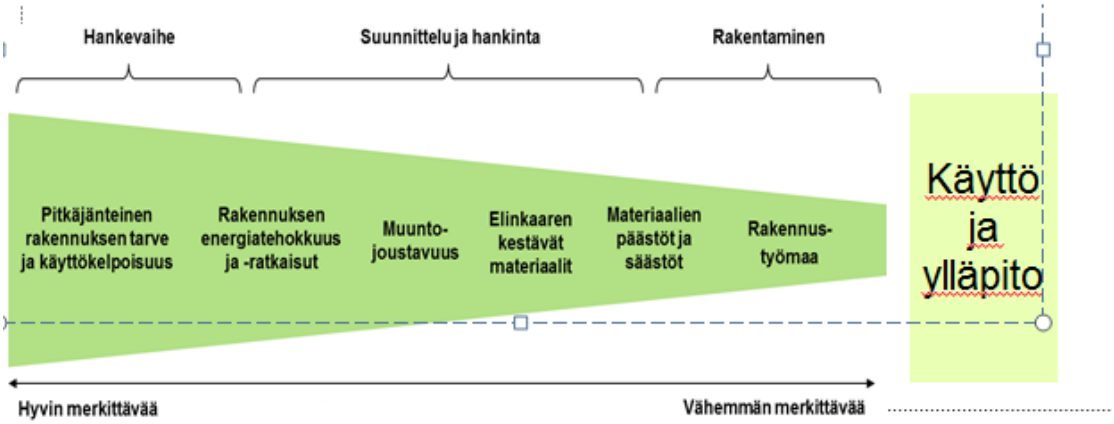
Korjausrakentamisen tarkoituksena on ylläpitää olemassa olevaa rakennuskantaa, muuttaa olemassa olevan rakennuksen käyttötarkoitus paremmin vastaamaan ympäristön tarpeita sekä vanhan rakennuksen laatutason nostaminen nykypäiväiseksi (Kankainen & Junnonen, 2001, 6).

Rakennettuun ympäristöön kuuluvat asuin- ja palvelurakennukset sekä varsinainen rakentaminen. Rakennetun ympäristön osuus Suomen energiankulutuksesta on noin kolmannes. Rakentamiseen ja siihen liittyviin palveluihin, kuten logistiikkaan ja tuotevalmistukseen, kulutetaan energiaa 6 % Suomen kulutuksesta. (Tilastokeskus 2021.)

Rakentamiselle asetetaan Suomessa erityisvaatimuksia mm. ilmastoon liittyvistä haasteista johtuen. Tieliikenneverkon kattavuus on erityisen tärkeää maassa, joka on harvakseltaan asuttu ja välimatkat ovat pitkät kaupunkien välillä. Sijainnin valinta on tärkeä osa rakentamista. Sijainnin valinnalla voidaan

hyödyntää ja kehittää ympäristössä jo olemassa olevia liikenneverkkoja, vähentää negatiivisia vaikutuksia ympäristöön ja luontoon. Teollisuusrakentamisen osalta laitokset kannattaa rakentaa mahdollisimman muutosjoustaviksi, hyödyntämällä prosesseissa syntyviä sivutuotteita ja käyttämällä uusiutuvia luonnonvaroja. (Kankainen & Junnonen, 2001, 6–7.)

Rakennushankkeen suunnittelulla ja päätöksenteolla on pitkäaikaisia vaikutuksia rakennuksen elinkaareen. Rakennushankkeen elinkaari alkaa jo ennen suunnittelua hankevaiheessa ja päättyy rakennuksen purkamisesta syntyneiden lopputuotteiden käsittelyyn. Raaka-ainevalinoinnoilla vaikutetaan rakennuksen kustannuksiin niin rakentamisen kuin käytön ajalla. Kuten kuvasta 2 on huomattavissa, ovat vaikutusmahdollisuudet suurimmat rakennushankkeen alussa. (Rakennusteollisuus 2023.)



Kuva 2. Vaikuttamismahdollisuudet rakennushankkeen kustannuksiin eri vaiheissa rakennuksen elinkaarta (Rakennusteollisuus 2023)

Rakentamisen tarkoituksena pidetään ihmisten tarpeiden tyydyttämistä sekä tuotannon ylläpitämistä ja kehitystä ihmisten tarpeiden mukaisiksi. Infrarakentamisen tarkoituksena pidetään liikenneväylien rakentamista ja kunnostamista ihmisten ja tuotantolaitoksien, kuten veden, energian ja ympäristöhuollon, tarpeiden mukaisiksi vastaamaan palvelukysyntää. (Kankainen & Junnonen, 2001, 7.)

Taulukko 1. Rakentamisen avulla täytettävät ihmisten ja palveluiden tarpeet (Kankainen & Junnonen, 2001, 7.)

Ihmisten tarpeet	Talonrakennukset	Infrarakenteet
Asuminen	Asuinrakennukset - Kerrostalot - Rivi- ja pientalot - Vapaa-ajan asumukset	Liikenne - Maantiet, kadut, rautatiet ja sillat - Vesitiet, satamat, lentoterminaalit
Palvelut	Palvelurakennukset - Kaupat ja vapaa-ajan palvelut - Koulut ja sairaalat - Liikennerakennukset	Vesihuolto - Vesi- ja viemärilaitos - Salaojitus ja kuivatus - Vesistöjen perkaus
Tavarahyödykkeet	Tuotantorakennukset - Teollisuuden rakennukset - Maatalouden rakennukset	Energiahuolto ja ympäristöhuolto - Voimalat - Voimansiirto - Energiavarastot - Jätehuolto

Taulukossa 1 esitetään ihmisten ja palveluiden tarpeita Kankaisen & Junnosen (2001) mukaan.

2.2 Rakennusprojekti

Ennen projektin syntymistä ilmenee yleensä tarve muutokselle yrityksen omassa toiminnassa. Yritys voi nähdä tarpeen laajentaa tai muuttaa toimintaansa esimerkiksi lainsäädännön tai henkilöstön kasvun muutoksesta. Yritys päättää tehdä tarveselvityksen, josta selviää, onko perusteita tilantarpeen muutokselle. (Kankainen & Junnonen, 2017, 16.)

Rakennusprojekti pitää sisällään monia eri vaiheita, minkä pohjalta projektia lähdetään muodostamaan. Tarveselvitysvaiheessa muodostetaan peruste tilanhankinnalle tai -muutokselle. Tarvittavista tiloista hahmotellaan luonnos perusvaatimuksineen, minkä pohjalta tutkitaan mahdollisuutta tilojen vaihtoehtoisille käyttötarkoituksille ja huomioidaan myös tulevaisuuden laajentumistar-

peet. Kun tarveselvityksen päätelmänä on, että edullisin vaihtoehto tilahankinnalle on rakentaminen, siirtyy projekti seuraavaan vaiheeseen, eli hankesuunnitelman työstämiseen. (RT 10-11284: 2017, 5.)

Hankesuunnitelma on tarkempi kuin tarveselvitys. Hankesuunnitelmassa projektin laajuus ja toiminta määritetään asettamalla tavoitteita niin aikataululle kuin kustannuksille. Hankesuunnitelmalle olennaista on valita rakennuspaikka sekä määrittää toteutusmuoto. Hankesuunnitelman tarkoituksena on laatia yrityksen päättävälle elimelle luotettava suunnitelma hankkeen kokonaisuudesta investointipäätöstä varten. (RT 10-11284:2017, 6.)

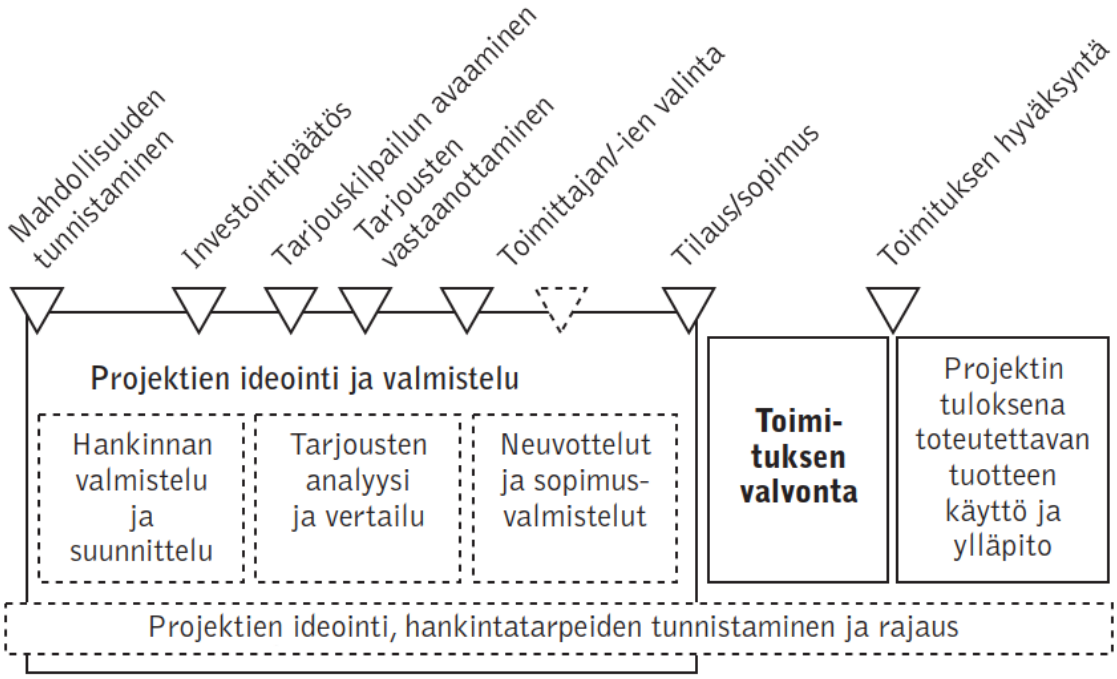
Projektia varten tarvitaan eri sidosryhmiä, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka tehtävänä on saattaa projekti tavoitteet täyttäen loppuun. Projektin sidosryhmiä johdetaan tekemään yhteistyötä. Projektin sidosryhmiin kuuluvat yleisesti ainakin projektipäällikkö, projektiorganisaatio, käyttäjä ja asiakas. Projektipäällikkö johtaa ja vastaa projektin toteutuksesta. Projektiorganisaatio kokonaisuudessaan toteuttaa projektin. Projektille määritellään yleensä johtoryhmä. Projektin asiakkaalla tarkoitetaan myös projektin tilaajaa. Projektin valmistuttua tilaaja hyväksyy lopputuotteen ja voi luovuttaa tilan käyttäjälle hyödynnettäväksi. (Artto ym. 2008, 42–43.)

2.3 Rakennuttaminen

Kun tilaaja on eri taho kuin hankkeen rakennuttaja, muodostavat he yhdessä projektiryhmän, jonka ensimmäisenä tehtävänä hankesuunnittelun jälkeen on valmistella suunnittelu. Hankkeen omistaja asettaa suunnittelulle tavoitteet ja niihin vaikuttavat sekä tilan toiminta että vaatimukset. (RT 10-11284:2017, 8.)

Suunnittelun valmisteluun kuuluvat tarjouskyselyn laadinta ja lähetys, tarjouksien vastaanotto ja suunnittelijoiden vertailu esimerkiksi aiempien referenssien pohjalta, hankkeen vaatimustasoon sekä resurssointiin vedoten (RT 10-10982: 2010, 4). Vertailun tuloksena suunnittelijoita pyydetään tarjouksen käsittelytilaisuuteen, jossa rakennuttaja yhdessä tilaajan kanssa kysyy tarkentavia kysymyksiä varmistaen, että tarjouksen jättäjä on ymmärtänyt projektin laajuuden, aikataulun ja tarkoituksen oikein. Viimeisenä tehtävänä tarjoukset vertaillaan neuvotteluiden pohjalta ja päätös suunnittelijavalinnoista tehdään.

Suunnittelijoille informoidaan valinnasta ja luodaan sopimus kumppaneiden välille. Kuten kuvasta 3 nähdään, tarjoukset vertaillaan keskenään ja pidetään sopimusneuvottelut. Neuvotteluiden ja analyysin pohjalta tehdään päätös, josta informoidaan valittua suunnittelijaa. Tilaajan ja suunnittelukumppanin välille syntyy sopimus. (Artto ym. 2008, 56–57.)



Kuva 3. Esimerkki suunnittelun hankintaprosessista (Artto ym. 2008, 57.)

Rakennuttajan on edellytettävä toimeksiannossaan suunnittelijoilta työturvallisuuden huomioonottamista suunnittelussa ja rakentamisessa. Rakennuttajan on toimitettava suunnittelijoille rakennuksen käyttötarkoitusta ja riskejä koskevat tiedot, joita suunnittelija tarvitsee toteuttaakseen työturvallisuusvaatimukset. Työturvallisuusvaatimukset voidaan avata tarkemmin esimerkiksi rakennuttajan tekemässä turvallisuusasiakirjassa, joka toimii turvallisuuden lähtötietona projektin suunnittelulle ja toteutukselle. Rakennushankkeessa on yleensä käytössä tarkistuslista työturvallisuustehtävistä. (RT 10-10982: 2010, 4.)

Sopimuksen hyväksynnän jälkeen aloitetaan suunnittelu. Suomessa rakennusprojektin suunnitteluun valitaan aina yksi pääsuunnittelija. Pääsuunnittelijalla on vastuu projektin suunnittelusta ja suunnittelun koordinoimisesta. Pääsuunnittelijaksi valitaan yleensä arkkitehtisuunnittelija, ellei projektin erityispiir-

teet poikkea täysin normaalista rakentamisesta. Projektin ensimmäisiin tehtäviin luetellaan yleensä tila- ja luonnossuunnittelu, joista projektin pohja muodostuu. (Kankainen & Junnonen, 2017, 13.)

Suunnittelu aloitetaan yleensä arkkitehtisuunnittelusta, joka luo esimerkiksi pohjaluonnokset, leikkaukset ja tilaohjelman. Muut suunnittelualat, kuten rakenne- ja LVIAS-suunnittelu, laativat arkkitehtisuunnitelmien pohjalta omat täydentävät suunnitelmansa. Suunnitelmista kerätään erilaisia paketteja, kuten rakennuslupaa ja urakkalaskentaa varten tehtävät suunnittelut, jotka molemmat ohjaavat projektin kokonaisaikataulua merkittävästi. (Kankainen & Junnonen, 2017, 13, 20.)

Rakennuslupaa voi hakea vasta, kun kaikki siihen vaadittavat suunnitelmat ovat valmiita. Hakemuksessa on tarkoin määriteltävä kaikki vastuusuunnittelijat. Rakennusluvalla on käsittelyaika, mikä on huomioitava projektin kokonaisaikataulussa. Urakkalaskenta-aineisto pohjautuu pitkälti rakennuslupa-aineistoon, sillä erotuksella, että urakkalaskentavaiheen suunnitelmat voivat olla vietynä pidemmälle, lähes valmiille tasolle, riippuen valitusta projektin toteutusmuodosta. Mitä pidemmälle urakkalaskenta-aineisto on suunniteltu, sitä luotettavampia urakkatarjoukset myös ovat. Projektia varten laaditaan toteutussuunnitelmat, joiden avulla rakennusurakoitsija pystyy toteuttamaan rakennusprojektin tilaajan haluamalla tavalla. (RT 10-11284: 2017, 17–18.)

3 RAKENNUTTAJAKONSULTIN TEHTÄVÄ

Rakennusprojektin alussa tilaajan, eli projektiin ryhtyvän, on tarkisteltava vaihtoehtojaan: onko hän oikea taho rakennuttajaksi vai tarvitseeko hän ulkopuolista asiantuntemusta rakennusprojektin johtamisessa ja rakennuttamisen tehtävissä. Tilaajan tehtyä valintansa siirtää rakennuttamisen johtaminen ulkopuoliselle asiantuntijalle syntyy sopimus tilaajan ja rakennuttajan välillä. Sopimusta tehtäessä voidaan käyttää hyödyksi Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluetteloa HJR18 (RT 10-11284: 2017), jossa määritellään projektin vastuut tilaajan tarpeiden mukaan. Asiantuntijan palkkaaminen ei kuitenkaan tarkoita, että tilaajalla ei ole enää roolia rakentamisessa, vaan hänellä on edelleen velvollisuus tehdä rakennuttajana päätökset.

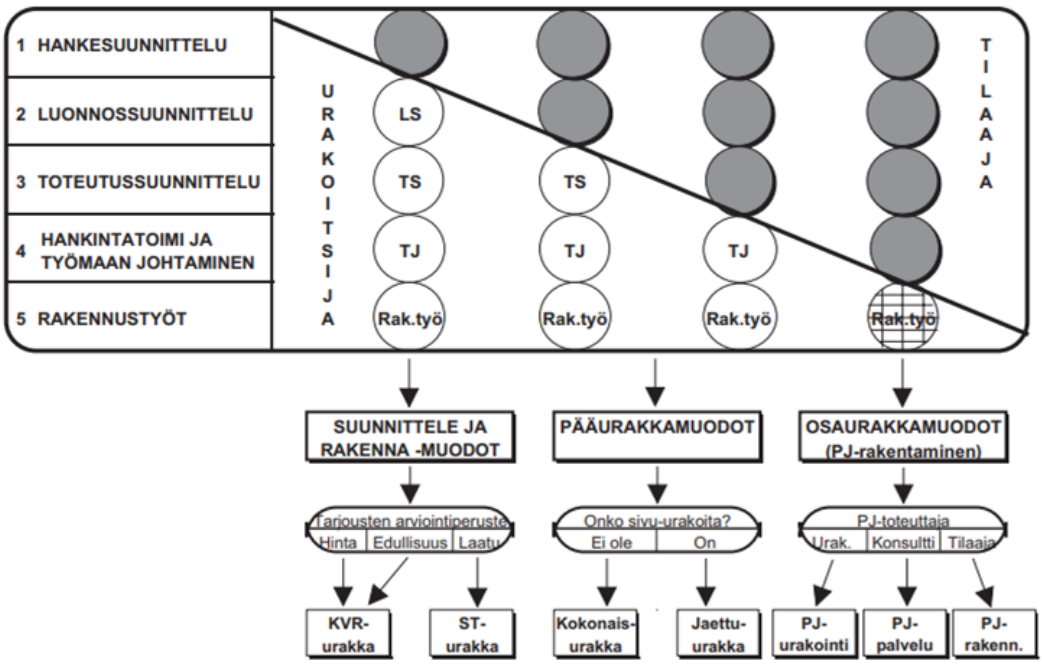
3.1 Rakentamisessa käytetyt urakkamuodot ja sopimusehdot

Asiakkaalle on hyvä kertoa urakkamuodon valinnan seurauksista. Urakkamuodon valitseminen on yksi tärkeimmistä valinnoista projektin kannalta. Urakkamuodolla jaetaan projektin vastuut ja tehtävät. Projektin luonteen selvityksen johdosta voidaan luokitella hankkeelle parhaiten sopivat urakkamuodot. (Oksanen ym. 2011, 17.)

Rakennuttajalla on päävastuu rakennushankkeen toteuttamisesta. Rakennuttajan ollessa itse pätemätön johtamaan hanketta on hänellä velvollisuus käyttää hankkeessa riittävän pätevää henkilöstöä. Rakennuttaja siirtää käytännössä omia vastuita sopimuskumppaneilleen. Rakennuttajan ja rakennuttajakonsultin välinen ero on se, että rakennuttaja käyttää rakennuttajakonsulttia asiantuntijana hankkeessa. Toimeksiannon sisältö vaihtelee mm. rakennushankkeen kokonaisuuden hallinnasta yrityksen resurssipiikkien tasaamiseen. Rakennuttajan ja konsultin välillä on konsulttisopimus. (Oksanen ym. 2011, 19.)

Urakkasopimuksen muotoja ei määritellä laissa, mutta käytännössä urakkamuodoista tunnetaan: kokonaisurakka, jaettu urakka, KVR-urakka, ST-urakka, ranskalainen urakka ja erilaiset projektinjohdolliset toteutusmuodot. Urakkamuodon valinta tehdään rakennuttajan tarpeiden mukaan arvioiden ja hankekohtaisesti. (Oksanen ym. 2011, 23.)

Urakkamuodon valinta määrittää sen, kuinka pitkälle suunnittelua viedään missäkin hankkeen vaiheessa, esim. onko suunnitelmat toteutuskelpoiset, kun urakoitsijan valinta tehdään vai asetetaanko urakoitsijalle suunnittelun vastuuta (Oksanen ym. 2011, 23). Kuvassa 4 on esitetty vastuunjako eri urakkamuodoissa.



Kuva 4. Vastuunjako eri urakkamuodoissa (Peltonen & Kiiras 1998)

Perinteisessä kokonaisurakkamuodossa tilaajaa laatii sopimuksen suunnittelijoiden kanssa, jonka suunnitelmien avulla pyydetään urakoitsijalta tarjous hankkeen kokonaistoteutuksesta. Tilaaja luo sopimussuhteen pääurakoitsijan kanssa ja pääurakoitsija voi luoda omia sopimuksia aliurakoitsijoiden kanssa. Tilaaja ei ole sopimussuhteessa aliurakoitsijoihin. (Oksanen ym. 2011, 62.)

Kokonaisvastuu-urakka eroaa kokonaisurakasta siten, että urakoitsijalle on annettu rakentamisen lisäksi vastuu suunnittelusta. Urakoitsija vastaa silloin rakentamisen lisäksi suunnittelun yhteensovituksesta ja aikataulunhallinnasta. KVR-urakkaa kuvaillaan yleensä avaimet käteen -urakkana, jossa tilaaja asettaa lähtötiedot ja tavoitteet hankkeelle ja urakoitsija toteuttaa lähtötietojen perusteella hankkeen siten, että tilaajan tavoitteet täyttyvät. (Oksanen ym. 2011, 63.)

Jaettu urakka poikkeaa kokonaisurakkamuodosta siten, että tilaaja luo sopimukset yhden pääurakoitsijan kanssa sekä tarvittavan määrän sivu-urakoitsijoiden kanssa. Pääurakoitsijaksi valitaan useimmiten rakennustöitä suorittava urakoitsija. Urakkamuodossa tilaajalla on suurempi vaikutusmahdollisuus urakoitsijoiden valintaan eri aloilla kuin kokonaisurakassa, mutta enemmän vastuuta kokonaisuuden hallitsemisessa, sillä urakoitsijat eivät ole keskenään sopimussuhteessa. Tilaaja voi jakaa omaa vastuuta tässä urakkamuodossa,

alistamalla sivu-urakoitsijat pääurakkaan alistamismenettelyllä. Alistetut sivu-urakoitsijat ovat sopimussuhteessa tilaajaan, mutta velvollisia noudattamaan pääurakoitsijan laatimaa aikataulua sekä sopimaan keskenään mahdolliset riidat ja vahingot. (Oksanen ym. 2011, 65–67.)

Projektinjohtourakassa tai -muodossa, joita on monia erilaisia, voidaan toteuttaa samanaikaisesti hankintoja, suunnittelua sekä rakentamista. Urakkamuodon tavoitteena on lyhentää hankkeen kokonaiskestoa yhdistämällä erinäisiä hankkeen tehtäviä toteutettavaksi samanaikaisesti. Hankkeeseen käytettävä suunnitteluaika voi olla myös pidempi, sillä urakoitsijavalinta voidaan tehdä ennen kaikkien suunnitelmien valmistumista. Urakkamuodon variaatiot ovat projektinjohtourakka, -palvelu ja -rakennuttaminen. Projektinjohtourakassa pääurakoitsija toimii sekä rakentajana että rakennuttajana, joka luo aliurakkasopimukset, mutta joihin tilaajalla on edelleen mahdollisuus vaikuttaa. Muodolle on olemassa myös oma tehtäväluettelokortti (RT 103018:2018), jonka mukaisesti vastuut jaetaan hankekohtaisesti. Projektinjohtourakassa pyritään hyödyntämään yhteistyön voimaa, jossa suunnitelmia kehitetään suotuisaan suuntaan rakentamisen aikaan. (Oksanen ym. 2011, 67–68.)

Projektinjohtopalvelussa hankekokonaisuudet jaetaan tilaajan määrittämiin osiin, jossa tilaaja tekee sopimukset eri osa-alueita suorittavien urakoitsijoiden kanssa. Tilaajalla on myös sopimus erillisen projektinjohtokonsultin kanssa, jonka tehtäväksi määrätään projektin ja työmaan johtaminen sekä rakennuttaminen. Projektinjohtorakennuttamisessa tilaaja voi toimia itse rakennuttajana tai tilata rakennuttajan tehtäviä ulkopuoliselta konsultilta. Työmaan johtaminen jää urakkamuodossa joko tilaajalle tai osakokonaisuudesta vastaavalle urakoitsijalle. (Oksanen ym. 2011, 68–69.)

Projektinjohtorakentamisen ja -urakan toteutusmuodot vaihtelevat paljon, ja on siksi sovittava tarkasti hankkeen menettelytavoista, kuten osakokonaisuuksien määrittelyistä, sisällöistä ja kilpailutuksista. Urakkamuodon valinta ei ole yksiselitteistä, sillä hankkeen sisältöä ei ole täysin määritelty tarjouspyyntövaiheessa. Projektinjohtourakoinnissa keskitytään optimaalisten ratkaisujen etsimiseen projektin keston ajan, jolloin hankemuodossa käytetään mieluummin tavoitehintapohjaista urakkamuotoa kuin kokonaishintamuotoa. (Oksanen ym. 2011, 68–69.)

Elinkaarihankkeissa urakoitsija vastaa suunnittelusta ja rakentamisesta kuten kokonaisvastuurakentamisen urakkamuodossa, sillä eroavaisuudella, että urakoitsija sitoutuu vastaamaan kohteen ylläpidosta sekä sitoutuu ottamaan käyttöön liittyvät palvelut omaan sopimukseensa. Sopimuskausien pituudet voivat vaihdella esim. 10 ja 30 vuoden välillä. (Oksanen ym. 2011, 69.)

Kokonaishintaurakassa kustannuksien riski on urakoitsijalla, kun taas laskutyöurakassa se on tilaajalla. Urakalla sovitaan kiinteä hinta, jonka alittaessa urakoitsijalle jää voittoa. Tilaajalla ei ole kustannuksellisia riskejä muodossa, mutta tilaajalla on erityisen suuri vastuu seurata, ohjata ja valvoa työn suorituksen laatutasoa. Suunnittelu on viety lähes valmiiksi tässä urakkamuodossa. (Oksanen ym. 2011, 70–71.)

Yksikköhintaurakassa tilaaja on jakanut työn sisällön mitattaviin osiin, joiden avulla urakoitsija esittää tilaajalle laskutettavan määrän. Urakkamuotoa käytetään erityisissä urakoissa, joissa työn määrää on vaikeaa tai lähes mahdotonta mitata ennakkoon, kuten maarakennus- tai korjaus- ja asennustöissä. (Oksanen ym. 2011, 71.)

Laskutyöurakassa tilaaja maksaa urakoitsijan toteutuneet kulut tietyllä ennakkoon sovitulla korotusosuudella. Hankkeeseen saattaa liittyä epävarmuustekijöitä, jotka estävät muiden urakkamuotojen valinnan. Tilaajan on syytä valvoa työn toteutusta ja laajuutta, välttyäkseen mahdollisilta ylityksiltä työmäärissä verrattuna budjetoituun kokonaisuuteen. (Oksanen ym. 2011, 71–72.)

Tavoitehintaurakassa tilaaja sitoutuu maksamaan urakoitsijalle kustannukset ennalta sovitun mukaisesti, kuitenkin eroten tavoitehinnan ylityksen tai alituksen osalta, jossa tilaajalla on oikeus nostaa tai laskea tavoitehintaa. Tilaaja voi sopia maksavansa bonuksen urakoitsijalle, jos tavoitehinta saavutetaan tai alitetaan. Tavoitehinnan ylityksen osalta sovitaan yleensä erillinen katto, jonka ylittyessä siirtyy kustannusvastuusta vähintään osa urakoitsijalle. (Oksanen ym. 2011, 73–74.).

Urakkamuodon valinnalla on myös merkitystä sovellettaviin sopimusehtoihin. Yleisesti rakennushankkeissa pyritään seuraamaan rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja (YSE) (RT 16-10660:1998). YSE:n käyttäminen soveltuu hyvin

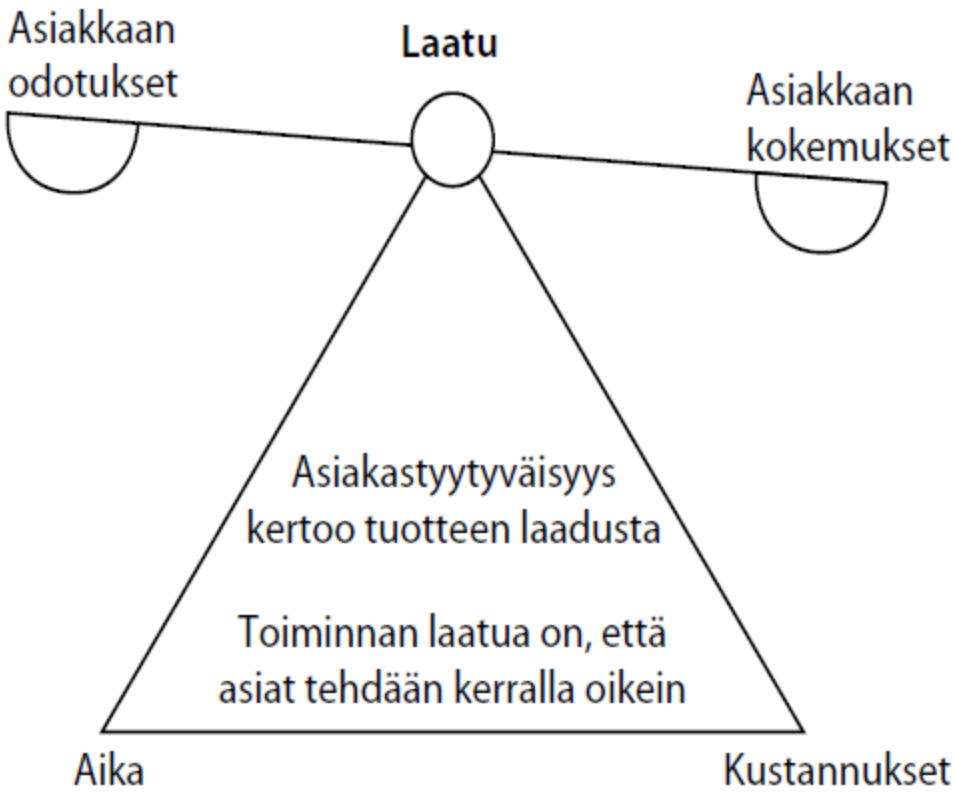
esimerkiksi perinteiseen kokonaisurakkaan, mutta ei esimerkiksi kokonaisvastuurakentamiseen, jossa suunnitteluvastuuta on siirretty pois rakennuttajalta urakoitsijalle. (Oksanen ym. 2011, 33.).

Urakkasopimuksia koskee sisältövapaus, mikä tarkoittaa oikeutta poiketa esimerkiksi yleisistä sopimusehdoista. Kun sopimuksesta on tarve poiketa, pitää poikkeus kirjata esimerkiksi tarjouspyyntöön, jolloin poikkeus on tiedossa kaikkien osapuolien välillä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Käytännössä yleisistä sopimusehdoista ei ole tarve poiketa, mutta esimerkiksi tilaajan erityismääräyksistä tai -vaatimuksista, kuten toimintaympäristön turvallisuudesta, on perusteltua sopia sovellettavan eri käytäntöjä. (Oksanen ym. 2011, 28–31.)

YSE-sopimusehdot ovat käytössä Suomessa eikä niitä voida soveltaa suoraan sellaisenaan kansainvälisessä rakennustoiminnassa. Näissä tapauksissa käytetään usein kohdemaan vastaavia yleisiä sopimusehtoja, kuten Allmänna bestämmelser for totalentreprenad (ABT 06) Ruotsissa. Toinen vaihtoehto on kansainvälisten FIDIC-mallisopimusten käyttö, jolloin ei tarvitsisi perehtyä kunkin maan omiin ehtoihin. (Oksanen ym. 2011, 34.)

3.2 Rakentamisen laatu ja asiakastyytyväisyys

Rakentamisen tuloksena syntyvillä tiloilla ja rakennuksilla oletetaan olevan pitkä käyttöikä, ja siksi rakentamisessa laadulla on suuri merkitys. Kuten kuvasta 5 nähdään, muodostuu palvelun laatu niin kustannuksista kuin ajasta, mutta myös asiakkaan kokemuksista sekä odotuksien täyttymisestä.



Kuva 5. Laadukkaan tuotteen syntyyn vaikuttavat aika, kustannukset sekä asiakkaan vaatimuksien täyttymien. (Talonrakennusteollisuus ry 2017, 10)

Kuvan 5 mukaisesti laatu lisää asiakastyytyväisyyttä, ja tekemällä asiat kerralla hyvin saavutetaan myös kustannussäästöjä (Talonrakennusteollisuus ry 2017, 10). Keskittymällä merkityksellisiin asiakaskokemuksiin ja asiakasarvon luomiseen, on rakentajalla mahdollisuus luoda itselleen kilpailuetua markkinoilla (Löytänä & Kortesuo 2011, 23.).

Yrityksen kannattaa keskittyä kehittämään niitä toimintoja, jotka lisäävät asiakastyytyväisyyttä. Yksi tapa kehittää laatua on pohtia, mitkä toiminnot estävät lisäarvon tuottamisen. Laadun kehittäminen on aikaa vaativaa jatkuvaa työtä ja kun kehittäminen lakkaa, alkaa myös laadun hiipuminen. Laadun keskiössä on ihmiset ja heidän toimintansa. Uuden toiminnon kehittämisessä kannattaa hyödyntää useita eri henkilöitä useista työrooleista, jolloin näkökulma aiheeseen laajenee. Asiakasnäkökulman laadun kehitykseen saadaan parhaiten henkilöiltä, jotka ovat lähimpänä asiakasrajapintaa. (Alahuhta ym. 2015, 160–161.)

Laadun kehittämisessä kannattaa huomioida ainakin asiakkaan ilahduttaminen, tavoitteisiin johtaminen, laatukulttuuri ja osaaminen. Asiakkaan ilahduttamisella tarkoitetaan, että ymmärretään asiakkaan tavoitteet ja toiveet sekä osataan kääntää nämä ymmärrettävään muotoon yrityksessä. Positiivinen kokemus syntyy, kun pystytään täyttämään ja ylittämään asiakkaan odotukset. Tavoitteisiin johtamisella tarkoitetaan sellaisten tavoitteiden asettamista, jotka tuntuvat lähes mahdottomilta saavuttaa. Yhdessä tekeminen ja riemu siitä, kun saavuttaa yhdessä loistavia tuloksia, tuottavat parhaimpia kokemuksia. Tavoitteiden asettaminen täytyy olla kunnianhimoista, jotta se johtaisi uusien ajatusten syntymiseen pakon edellä. (Alahuhta ym. 2015, 162–163.)

Laadun johtamisessa olennainen tekijä on seurattavat mittarit, mittareita pitää olla tarpeeksi vähän. Mittaustuloksien käsittely täytyy tapahtua mahdollisimman reaaliaikaisesti. Mittaustiheys kannattaa valita kullekin mittarille sen käyttötavan perusteella ja tiheyttä tulisi kasvattaa, kun laadussa huomataan ongelmia. On olennaista, että laatumittari kertoo, mihin ongelmakohtaan on tartuttava ensin. Mittareiden esitystapa täytyy olla selkeä ja mittaustuloksista on informoitava koko henkilöstöä riittävän nopeasti. (Alahuhta ym. 2015, 164–165.)

Asiakaskokemusten johtamisessa olennaista on ylittää asiakkaan odotukset. Käytännössä asiakas on tilannut palvelua ja on tyytyväinen, kun palvelun laatu vastaa odotuksia, mutta asiakas riemastuu vasta, kun ostetun palvelun taso on ylittynyt. Asiakaskokemuksen elementtejä ovat esimerkiksi palvelun aitous, henkilökohtaisuus tai arvokkuus. Näissä kiteytyy henkilön läsnäolo ja ymmärtäminen, minkä myötä on mahdollista luoda syvempiä suhteita. (Löytänä & Kortesuo 2011, 59–72.)

Palveluntuottajilla on tarve esittää, miten heiltä ostettu palvelu tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Tulokset voidaan mitata lisäarvon tuottamisella, esimerkiksi kustannussäästöissä, ympäristövaikutuksilla tai aikataulun alittamisella. Kaiken kattavia mittauskriteereitä on vaikea löytää, siksi on syytä keskittyä mittaamisen yhteneväisyyteen, jolloin mittaustulokset ovat verrattavissa keskenään ja siten myös helpommin kehitettävissä. Kriteereiden pitäminen yhtenevinä parantaa mittaustulosten arviointia. (Polaine ym. 2013, 111.)

Asiakkaan tyytyväisyyttä mittaavia arviointeja kannattaa perustaa onnistumisiin ja heikkoihin suorituksiin, sillä arvioinnin kautta saatu tieto edistää toiminnan kehitettävyyttä, kun mittaustuloksina ovat vahvat kokemukset. Asiakaskokemuksen käyttäminen mittausperusteena mahdollistaa hyvän pohjan yhteistyön jatkokehitykselle, kun mittaustuloksia parantamalla asiakastyytyväisyyskin kasvaa. (Polaine ym. 2013, 152–153.)

Asiakas ostaa palveluita kokemuksien perusteella, ja mitä parempia kokemuksia asiakkaalla on palvelusta, sitä todennäköisemmin haluaa hän samoja kokemuksia uudelleen. Asiakkaat arvostavat tehokkuutta ja palvelun nopeutta, varsinkin ongelmatilanteissa tai huonoina hetkinä, mitä nopeammin asiakasta palvellaan, sitä vähemmän yhteydenottoja asian tiimoilta syntyy. (Polaine ym. 2013, 152–153.)

Hyvät palautekanavat ja -tavat mahdollistavat asiakkaiden huomioiden läpimenon. Asiakaspalautteet ovat eritoten tärkeitä ongelmien ja mahdollisuuksien huomaamisessa sekä oman toiminnan kehittämisessä. Arvostelut ja ostototttumukset mahdollistavat asiakkaan harkinnanvaraisen ostopäätöksen, jos asiakkaalla on vertailuarvoja, on ostopäätös helpompi. Datan avulla on helpompi ohjata yritystä oikeaan suuntaan. (Polaine ym. 2013, 153.)

4 KOMMUNIKAATION KEHITTÄMINEN

Asiakkaalla ei aina ole täyttä osaamista rakennuttamisesta, siksi on ensisijaisen tärkeää keskittyä oikea-aikaiseen kommunikaatioon. Asiakas saattaa ymmärtää projektin ja sen aikataulun, mutta ei välttämättä eri asioiden riippuvuussuhteita. Ensisijaisen tärkeää on kertoa asiakkaalle vaadittavista päätöksistä hankkeen eri vaiheissa. Asiakkaalla ei välttämättä ole aikaa tai resursseja tehdä kaikkea itse, minkä takia hän on valinnut rakennuttajakonsultin avuksensa. Väitänkin, että kommunikaatio on rakennuttajakonsultin yksi tärkeimmistä työkaluista.

4.1 Asiakkaan ja rakennuttajakonsultin välinen kommunikaatio

Yhteistyön edellytyksenä voidaan pitää oikea-aikaista ja osallistavaa viestintää. Vuorovaikuttaminen sitouttaa ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Viestintäkanavien joukko on kasvanut digitalisoitumisen seurauksena. Vuorovaikuttamisen dynamiikka on muuttunut ja sen seurauksena yksilön asema vuorovaikuttamisen saralla on kasvanut. (Luoma-aho ym. 2019, 15.)

Yksilöltä toivotaan aktiivista osallistumista ja sitoutuneisuutta organisaatiossa. Henkilön mahdollisuudet vaikuttaa organisaation toimintaan ovat sidoksissa tiedon ja tarpeiden viestintään. Yksilö osallistuu kommunikaatioon organisaatiossa esimerkiksi kehittääkseen asiantuntijuuttaan, verkostoituakseen sekä oman identiteetin rakentamiseksi. Henkilöitä kannustetaan antamaan myös eriäviä mielipiteitä, jolloin yritykselle syntyy mahdollisuus toimintatapojen kehittämiselle ja kilpailukyvyn parantamiselle. Erilaisten näkökulmien tutkiminen on kannattavaa. (Luoma-aho ym. 2019, 22–23.)

Luottamuksen rakentaminen on yksi tärkeimmistä elementeistä onnistuneessa kommunikaatiossa. Luottamusta syntyy parhaiten keskustelemalla kasvokkain, jolloin kommunikaatio on paljon muutakin kuin ääntä. Keskustelussa pitää olla läsnä ja huomioida toisen tarpeet. Digitaalisuuden ja etätyön suosion kasvaessa kasvokkain pidettävät tapaamiset tuovat merkittävää lisäarvoa ihmissuhteen kasvulle ja ylläpitämiselle. (Luoma-aho ym. 2019, 47–48.)

Luottamuksen rakentamiseen liittyy vahvasti myös työstä irrallinen vuorovaikutus. Kommunikointi henkilökohtaisista ja arkisista asioista nopeuttaa ihmissuhteen syventymistä. Arkiset asiat ovat myös helppoja keskustelunaiheita, jolloin kommunikaatiossa syntyy helpommin yhteisyys. Työstä irrallinen keskustelu voi helpottaa piilevän tiedon jakamista. (Luoma-aho ym. 2019, 47–52.)

Asiantuntijana työskenteleminen vaatii inhimillisyyttä, avoimuutta ja kykyä viestitä tehokkaasti. Erottuakseen globaaleilla markkinoilla asiantuntijan täytyy kehittää kognitiivisia ja emotionaalisia taitojaan hyödyntää uusinta teknologiaa ja ratkaisten aina monimutkaisempia luovia ongelmia. Asiantuntijoiden on oltava aina valmiita muutokselle ja siten myös muutoksenhaluisia. (Luoma-aho ym. 2019, 92.)

Asiakkaan osallistuminen yrityksen toimintaan voidaan kategorisoida, mistä yleisimmät ovat tuotteiden tai palveluiden ostot, kuluttaminen ja palautteen antaminen. Asiakkaalla on harvoin mahdollisuutta osallistua tuotteen tai yrityksen kehittämiseen laajamittaisesti. Yritys voi pyytää asiakasta osallistumaan tuotteen tai palvelun kehittämiseen psykologisella tasolla, eli osallistumalla mittaukseen. Mittauksessa asiakasta pyydetään vastaamaan konkreettiseen väittämään tai kysymykseen, mistä yritys saa vertailukohtia tietylle väittämälle. (Luoma-aho ym. 2019, 138–140.)

Mittareiden luotettavuudessa tarkastellaan vastauksien keskinäistä hajontaa, jossa oletusarvona on, että samasta palvelun laadusta olisi mittaustulos toistettavissa. Kun mittaustulokset poikkeavat toisistaan laadun pysyessä samana, on mittari epäluotettava. Mittaustulosten luotettavuutta voidaan parantaa kysymällä useamman kysymyksen. (Luoma-aho ym. 2019, 140.)

Kyselyiden käyttäminen kommunikaation arviointiin kertoo takautuvasti kommunikaation tilasta. Kun haluamme luotettavan arvion nykytilasta, on suunnattava informaation lähteeseen, ihmisten luo ja kuunneltava. Dataa on mittaamattomasti tarjolla ympärillämme, ja siksi onkin ensiarvoisen tärkeää keskittyä olennaisen datan hyödyntämiseen. (Juholin ym. 2017, 10.)

Vaikka viestinnän merkitystä voi olla vaikea mitata, pystytään sille kuitenkin asettamaan tavoitteita. Tarkastamalla tavoitteiden täyttymistä näemme tuloksien kehityksen. Mittareille on asetettava vaativat laatutavoitteet ja niitä ei kannata käyttää mittaamaan ennalta tiedossa olevia asioita. (Juholin ym. 2017, 14–15.)

Viestinnän mittaamista vertaillaan yrityksen tavoitteisiin. Mittareiden valintaa ennen kannattaa kysyä itseltään, mitä ja millaisia tuloksia pyrimme saavuttamaan. Erityisen tärkeää on arvioida hetki, jolloin tuloksia tarvitaan. Tuloksia pitäisi hyödyntää yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Juholin ym. 2017, 17.)

4.2 Arviointimenetelmät

Yhtenä tavanomaisena virheenä asiakastyytyväisyyttä mitattaessa on arvioinnin pyytäminen vain kerran. Asiakkaalta on tärkeää pyytää arviointeja hankkeen edetessä ja siirtyessä eri vaiheisiin. Asiakkaan kokemus palvelusta kehittyy ajan myötä ja voi olla täysin erilainen myöhemmin kuin mitä se oli palvelun alkaessa. Asiakkaan odotukset kehittyvät ajan saatossa ja on tärkeää mitata, kohtaavatko odotukset edelleen, kun palvelu on ollut pidempään päivittäisessä käytössä. (Polaine ym. 2013, 161.)

Yrityksille voi olla erityisen tärkeää saada uusia asiakkaita, jolloin palvelun käyttöönottoon tai helppokäyttöisyyteen panostetaan enemmän. Kuitenkin suurin osa yrityksistä haluaa pitää saamansa asiakkaat, jolloin asiakastyytyväisyyden kehittymistä pitää seurata ja muutoksiin vastata. Asiakastyytyväisyyskyselyiden lähettäminen asiakkuuksien eri vaiheissa tuo yritykselle tärkeää tietoa palveluidensa kokemuksien kehittymisestä. (Polaine ym. 2013, 161.)

Yksi suosituimmista asiakastyytyväisyyttä mittaavista kyselymenetelmistä on NPS-mittaus, eli Net Promoter Score. Asiakasta pyydetään arvioimaan palveluntuottajan toimintaa vastaamalla kysymykseen, kuinka todennäköisesti suosittelisit palvelua kaverillesi tai kollegallesi. Vastauksen mitta-asteikko on 0 ja 10 välillä. Palvelua kriittisesti arvioivat antavat arvosanan 0 ja 6 välillä, neutraalisti palveluun suhtautuvat antavat arvosanan 7 tai 8 ja palvelua suosittelevat antavat arvosanan 9 tai 10. (Bain & Company 2023.)

NPS-tuloksen laskukaavassa lasketaan ensin prosenttiyksiköllinen äänimäärä suosittelijoita, joista vähennetään prosenttiyksiköllinen määrä kriitikoita, minkä jälkeen saadaan tulos. Laskukaavaa havainnollistavana esimerkkinä 60 % asiakkaista ovat suositelleet palveluntuottajaa, 30 % ovat antaneet neutraalin suosituksen ja loput 10 % ovat kritisoineet palveluntuottajaa. Laskemme suosittelijat yhteen ja vähennämme kriitikot, jolloin NPS-luvuksi saadaan 50. (Bain & Company 2023.)

NPS-kyselyn yhteydessä asiakas saa antaa vapaan kommentin palveluntuottajalle, jolloin esimerkiksi kriitikoilla on mahdollisuus kertoa, missä palveluntuottaja on epäonnistunut. Tuloksien ja kommenttien läpikäynti mahdollistaa palveluntuottajan toiminnan jatkokehittämisen. NPS-tulokset ovat absoluuttisesti verrattavissa keskenään, mutta eri toimialojen välillä NPS-luvun keskiarvot vaihtelevat suuresti. (Bain & Company 2023.)

NPS-kyselyä voidaan pitää kvantitatiivisena arviointimenetelmänä, josta kerron tarkemmin luvussa 4.3. NPS-kysely vastaa useasti vain yhteen kysymykseen, kuinka todennäköisesti suosittelisit palvelua, mutta lisäarvon saamiseksi vaaditaan tarkentava lisäkysymys. Asiakkaalta voi esimerkiksi kysyä, miten hän on kokenut palvelumme kehityksen ajan myötä. (Polaine ym. 2013, 161.)

Asiakkaiden kanssa on hyvä pitää arviointitilaisuus, jossa asiakas pääsee kertomaan kokemuksistansa. Asiakasta voidaan pyytä arvioimaan kokemuksensa esimerkiksi siten, että onko palvelun laatu ylittänyt, alittanut tai ollut samana verrattuna siihen, mitä hänelle on luvattu tai hän on alustavasti olettanut saavansa. Palvelun laadun kehittyminen tai laskeminen kannattaa sitoa aikamääreeseen, jolloin palvelun tarjoajalla on mahdollisuus tarkastaa omaa toimintaansa kyseisellä ajanjaksolla. Arviointitilaisuudet vaativat asiakkailta sitoutuneisuutta palvelun kehittämiseen, sillä arviointitilaisuuksien pitäminen tulisi olla jatkuvaa. (Polaine ym. 2013, 163.)

Oikean arviointimenetelmän valitseminen yrityksen käyttöön voi olla haastavaa. Arviointimenetelmällä halutaan luoda lisäarvoa yritykselle, jolloin arviointien tekemiselle voidaan asettaa tavoitteita. Arviointien tavoitteena voidaan pitää yrityksen toiminnan kehittämistä ja kehittämiskohtien löytämistä. Arviointien tulokset voivat kertoa yritykselle saavuttaako se asettamansa tavoitteet.

Jatkokehityksenä arvioinnista saatava data otetaan talteen ja se analysoidaan. Analyysin tulokset tarkastetaan ja niistä vedetään johtopäätöksiä, joista kerrotaan henkilökunnalle. Johtopäätöksien perusteella yritys voi tehdä päätöksen muuttaa toimintaansa. (Bourne ym. 2005.)

4.3 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä käytetään laajasti akateemisen ja sosiaalisen tieteen aloilla, jossa tutkimus pohjautuu laajaan otantaan ja tulokset esimerkiksi vastauksien keskiarvoihin. Tutkimus voi pohjautua yhteen tai moneen muuttujaan, jolloin kyseessä ovat yhden muuttujan menetelmä tai monimuuttujamenetelmä. Tilastolliset muuttujat asetetaan mitta-asteikolle, numeerisiin tai sanallisiin muuttujiin. Yhden muuttujan menetelmässä kiinnitetään huomio muuttujien arvojen jakaumaan, joiden kuvailu voidaan tehdä esimerkiksi graafisen tarkastelun, keskilukujen tai hajontalukujen avulla. Graafisessa tarkastelussa arvoja verrataan keskenään esimerkiksi prosentuaalisena osuuksina koko otannasta sektoridiagrammin muodossa. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2023.)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkimus keskitetään harvempaan, yksilöityyn otantaan, jossa yksilön vastauksiin perehdytään tarkemmin esimerkiksi keskustelemalla kokemuksista ja havainnoista. Valikoitu otanta mahdollistaa paremman ymmärtämisen tietystä toimialasta tai yhteisöstä, jolloin tutkimuksen tuloksien tarkastelu voidaan kohdistaa tarkemmin. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä päästään helpommin pintaa syvemmälle, jolloin kehittämiskohteiden löytäminen helpottuu. (Mack ym. 2005, vi)

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä etsitään vastauksia kysymyksiin, joko käyttäen strukturoituja kysymyspohjia tai vapaamuotoisemmalla puolistrukturoidulla aihealue teemalla. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmällä on tarkoitus saada tuloksia, jotka eivät ole ennalta-arvattavissa ja joita voidaan jatkojalostaa esimerkiksi johtopäätöksien muodossa. Haastattelujen avulla saadaan ihmisten kokemukset tuotua parhaiten esille, jolloin esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat asiat konkretisoituvat. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään saamaan kokemusperäisiä vastauksia. (Mack ym. 2005, 1–2.)

Triangulaatiolla tarkoitetaan tutkimusmenetelmien yhdistämistä, jossa erilaisien tutkimuksien tarkastaminen yhdessä voi tuoda esille uusia näkökulmia ja lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Menetelmätriangulaatiossa tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmänä käytetään yhdessä esimerkiksi kyselyä ja haastattelua. Menetelmätriangulaation käytön perusteena on saada kattavampi

kuva tutkimuskohteesta, jolloin johtopäätöksien tekeminen on luotettavampaa. Yhdistämällä kyselyitä ja haastatteluita voidaan paremmin havaita ristiriitaisuuksia ja poissulkea ristiriitaisia johtopäätöksiä esimerkiksi ihmisten välisestä toiminnasta kehittäen samalla yhteistyötä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 141–142.)

Triangulointimentelmästä voi päätellä, että mitä useampaa tutkimustapaa käytetään, sitä luotettavampia johtopäätöksiä voi tehdä. Johtopäätöksien tukena voidaan käyttää esimerkiksi rakennusprojektin aikataulun seurantaa, jossa aikataulun toteutuminen on toivottava odotusarvo. Kun rakennusprojektin sidottu aikataulu ei toteudu, on asiakastyytyväisyys oletusarvoltaan heikompi.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Menetelmällä on mahdollisuus tarkastella valikoitua otantaa syventyen valittuihin aihealueisiin ja siten saada kokemusperäisiä vastauksia ja ideoita jatkokehitystä varten. Aihealueiksi valikoituivat arviointimenetelmät ja -tavat, missä keskitytään haastateltavan kokemuksiin niistä sekä etsimään kommunikaation kehittämiskohteita arviointimenetelmiä hyödyntäen.

Varsinaiseksi tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, sillä haastattelun aihealue on kapea ja siinä etsitään kokemusperäisiä vastauksia kysymyksiin. Haastattelu on jaettu kolmeen osioon, jossa ensimmäisessä selvitetään nykytilaa, toisessa tarkennutaan arviointimenetelmiin ja kolmanneksi tarkastellaan mahdollisia jatkokehityskohteita.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on valita yksilöity otanta, minkä avulla kokemusperäiset vastaukset aihealueeseen on mahdollista saada. Valitsin haastateltavaksi henkilöitä rakennusprojektien tilaaja- ja rakennuttajakonsulttiorganisaatioista, jolloin arviointimenetelmien molemmat käyttäjät ovat edustettuina. Lähtökohtaisesti haastateltavilla on omaperäistä kokemusta arviointimenetelmien käytöstä. Haastattelut tehtiin keväällä 2023 ja haastatteluihin osallistui kuusi henkilöä.

4.4 Haastattelumenetelmä

Haastattelijan vastuulla on kertoa haastateltavalle, mihin hän on osallistumassa ja mitä häneltä odotetaan. Haastatteluihin osallistuminen on lähtökohtaisesti vapaaehtoista ja niiden pitämisestä on sovittava ennakkoon ja saatava suostumus. Haastateltavalle on kerrottava haastattelun riskeistä, hyödyistä ja tietosuoja-asioiden käsittelystä. Haastateltavalla on oikeus pyytää tietyn osan poistamisesta tuloksista, tai kertoa ettei jotain osaa haastattelusta saa esittää aineistossa. (Mack ym. 2005, 10–11.)

Haastateltava toimii haastattelussa alan asiantuntijana ja haastattelija omaksuu opillaan roolin. Haastattelijan motiivina on oppia mahdollisimman syvällisesti aiheesta haastateltavalta ja siksi on erityisen tärkeää esitellä haastattelukysymykset neutraalista lähtökohdasta. Vastauksiin on hyvä esittää tarkentavia kysymyksiä, mutta kysymysten asettelu ei saa olla johdattelevaa. Haastattelut pidetään kasvotusten tai puhelimitse, haastatteluun osallistuu haastateltava ja haastattelija. Haastattelun tarkoituksena on saada syvällinen ihmislähtöinen näkemys kysymyksiin. Vastaukset, jotka ovat kokemusperäisiä, tunnepohjaisia tai mielipiteitä tuovat eniten arvoa haastattelulle. Haastattelukysymykset asetetaan avoimiksi eri näkemyksille, esimerkiksi minkälaisena haastateltava kokee kunkin tilanteen, tapahtuman, ilmiön tai uskomuksen. (Mack ym. 2005, 29–30.)

Ennen haastattelun aloittamista varmistetaan, että haastattelulle on nauhoituslupa ja haastateltava on antanut suostumuksen opinnäytetyöhön osallistumisteen. Haastateltavalle lähetetään allekirjoitettavaksi haastattelun osallistumislomake, jossa haastateltava hyväksyy ehdot. Haastateltavalle lähetetään ennakkoon haastattelumateriaali tutustuttavaksi, mitä käytetään haastattelun tukena. Haastattelumateriaalin lisäksi haastattelijalla on käytössään kattavampi kysymyslistaus, minkä avulla haastattelussa on helpompi päästä pintaa syvemmälle. Haastattelun kestoksi on arvioitu 30 minuuttia.

Haastattelut on tarkoitus nauhoittaa, minkä avulla tutkimustuloksien analysointi on tarkempaa. Haastattelun tallennetta voidaan säilyttää opinnäytetyön laatimisen ajan, minkä jälkeen ne tuhotaan. Haastattelujen jälkeen materiaalit

käydään huolellisesti läpi ja niistä kerätään kipupisteet, oivallukset, mahdollisuudet, tarpeet ja mahdolliset tehtävät. Haastatteluiden löydöksiä analysoidaan samankaltaisuuskaaviolla. Tällä menetelmällä haastatteluista voidaan löytää yhteneviä teemoja, jotka auttavat tutkimustulosten analysoinnissa.

4.5 Haastattelut

Haastattelun runko on rakennettu kertomalla ensin opinnäytetyön taustatiedoista, minkä myötä fokus siirretään haastateltavalle esittämällä pari lämmittelykysymystä hänestä itsestään. Kerroin haastateltavalle yleisesti arviointimenetelmistä ja niiden käytöstä sekä johdattelin hänet työn hypoteesiin: tilaajan ja rakennuttajakonsultin välisen kommunikaation onnistuminen on ensisijaisen tärkeää ja siten onnistunut kommunikaatio on kilpailukyvyn tae. Kuten johdannossa on esitetty, etsin haastatteluilla vastausta tutkimuskysymykseeni: miten nykyiset arviointimenetelmät tukevat tilaajan ja konsultin välistä kommunikaatiota?

Haastattelun teemat ja aihepiirit avattiin tarkemmin luvussa 4.3, joista ensimmäisenä on nykytilan kartoitus. Valitsin haastateltavaksi niin rakennuttajakonsultteja kuin tilaajia, koska molemmat edustavat keskinäisen kommunikaation tärkeimpiä osapuolia. Haastatteluja oli yhteensä kuusi, joista yksi pidettiin videoyhteydellä, kaksi kasvokkain ja kolme puhelimitse. Puhelimitse pidetyissä haastatteluissa kehollista kommunikaatiota ei pystytty arvioimaan.

Haastattelussa esitetyt strukturoidut kysymykset olivat seuraavat:

- Alustavat kysymykset ja nykytilan kartoitus
    - Kuka olet ja mikä on nykyinen roolisi?
    - Mitä tehtävääsi sisältyy?
    - Minkälaisia arviointimenetelmiä ja -työkaluja sinulla on nyt käytössäsi?
    - Minkälaisia arviointimenetelmiä sinulla on ollut aiemmin käytössäsi tai tiedätkö muita arviointitapoja?
- Tarkentavat kysymykset
    - Oletko saanut palautetta arviointimenetelmistä ja -työkaluista?
    - Oletko antanut palautetta arviointimenetelmistä?
    - Mitä mieltä itse olet arviointimenetelmistä?
    - Mikä olisi mielestäsi ideaalitapa tehdä arviointeja?
    - Kuinka usein arviointeja voisi tehdä?
- Jatkokehitykseen painottuvat kysymykset
    - Onko sinulla parannusehdotuksia konsultin ja asiakkaan väliseen kommunikaatioon?

- Minkälaisia menetelmiä voisit käyttää keskinäisen kommunikaation kehittämisessä?
- Miten olet aiemmin urallasi kokenut asiakkaan ja rakennuttaja-konsultin välisen kommunikaation?
- Oletko aiemmin antanut ehdotuksia kommunikaation kehittämisestä?
- Haastattelun viralliset kysymykset olivat siinä, haluaisitko sanoa vielä jotain?

Haastattelun lopussa kerroin haastateltavalle, että he voivat olla yhteydessä minuun, mikäli heillä esiintyy kysyttävää haastattelusta tai opinnäytetyöstä. Esitin haastateltaville mahdollisuuden lisätä kommentteja haastatteluun jälkijättöisesti. Kerroin myös, että tutkimustulokset julkaistaan kesällä 2023, jolloin vien tulokset myös haastateltavien tietoon.

5 TULOKSIEN ANALYSOINTI

Haastattelin kuutta henkilöä huhti- ja toukokuun aikana keväällä 2023. Haastattelulle oli varattu 30 minuuttia, mutta suurin osa haastatteluista venyi hieman pidemmäksi, osa jopa 45 minuutin pituisiksi. Kuvassa 6 on tarkemmin esitetty haastateltavien roolit. Haastatteluista kaksi pidettiin kasvokkain, kolme puhelimitse sekä yksi videoyhteyden välityksellä.

Kuva 6. Haastateltavien roolit

Haastattelun aikana kirjasin haastateltavien kommentteja ja oivalluksia muistiin. Haastattelun aikana esitin lisäkysymyksiä kohtiin, jotka vaikuttivat mielenkiintoiselta haastateltavalle tai itselleni. Muokkasin haastattelun kysymyksiä vastaamaan paremmin haastateltavan omia kokemuksia ja toimintatapoja aiheesta. Haastatteluiden jälkeen kirjasin mieleenpainuvimmat pääkohdat aiheista ja kommenteista.

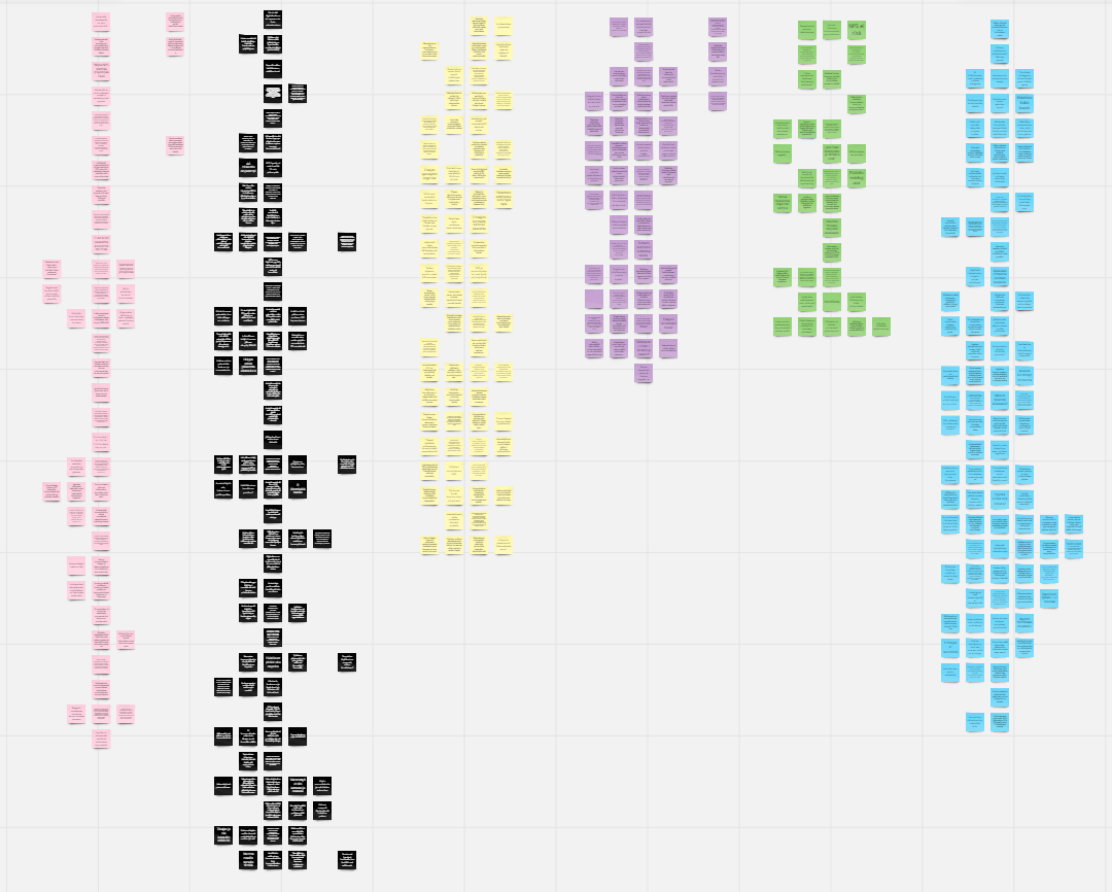
Kuuntelin haastattelujen tallenteet ja kirjasin niiden kommentit muistiin Excel-työkaluun. Jaottelin kommentit haastattelukohtaisesti viiteen aihealueeseen: kipupisteisiin, oivalluksiin, mahdollisuuksiin, tarpeisiin ja tehtäviin. Lopulta vein kommentit Miro-työkaluun jatkokäsittelyä varten.

5.1 Haastattelujen tulokset ja analyysi

Haastattelun rytmitys ja kysymysten asettelu osoittautui toimivaksi. Haastateltavat pääsivät aiheen esittelyn jälkeen kertomaan itsestään, mikä loi hyvän pohjan kokemusperäisten vastauksien ja kommenttien saamiselle. Arviointimenetelmät ja -työkalut olivat pääosalle henkilöistä tuttuja, mutta sanan merkitys ja muoto muutettiin kullekin haastateltavalle sopivaksi. Arviointimenetelmät vaihtuivat arviointityökaluiksi, -mittareiksi tai palautetilaisuuksiksi.

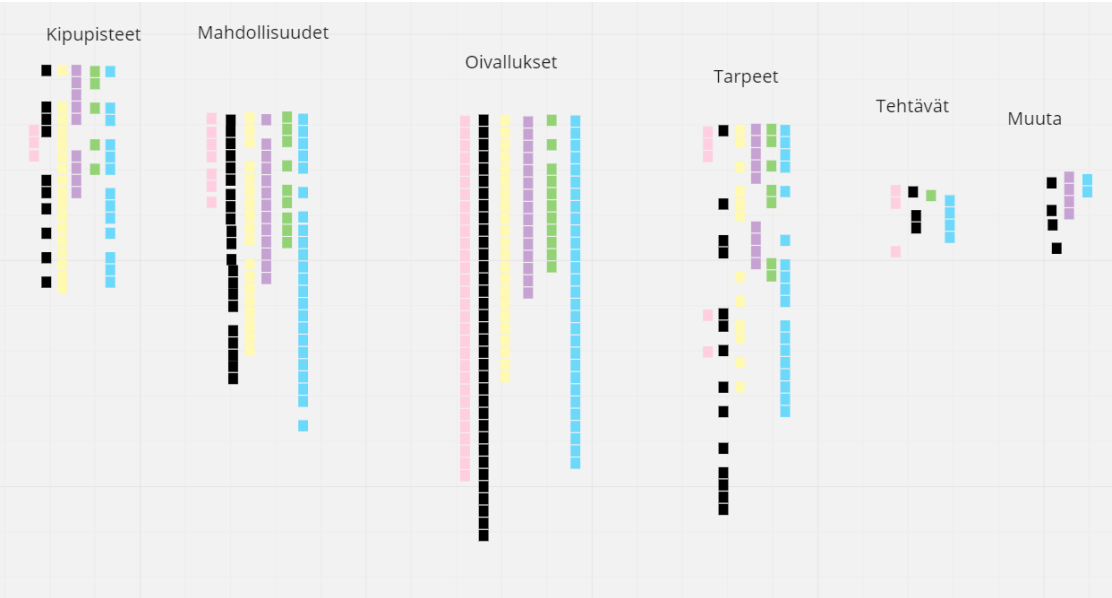
Haastattelun toisessa osiossa keskusteltiin arviointimenetelmistä ja niihin liittyvistä kokemuksista ja tuntemuksista. Kun haastateltava oli kommentoinut arviointimenetelmien aihealueita tarpeeksi kattavasti, siirryimme selvittämään mahdollisia kehityskohteita. Jokaiselta haastateltavalla löytyi kokemusperäisiä kehityskohteita, selkeitä tarpeita, oivalluksia tai kipupisteitä. Haastattelun lopussa haastateltavalle annettiin mahdollisuus kertoa mahdollisista muista ajatuksista aiheeseen liittyen. Osalla haastateltavista esiintyi vahvoja mielipiteitä kehityskohteista, jotka eivät suoranaisesti liittyneet kysymysten teemaan. Kirjasin vahvat mielipiteet ja ohjeistukset tehtäviksi.

Kuvassa 7 olen vienyt jokaisen haastattelun kommentit Miro-työkaluun analyysiä varten. Analysoin lähtötilannetta samankaltaisuuskaavion avulla. Kukin väri edustaa yhtä haastattelua ja haastattelun muodostamat rivit on jaoteltu vasemmalta oikealle järjestyksessä: kipupisteet, mahdollisuudet, oivallukset, tarpeet, tehtävät ja muut kommentit.



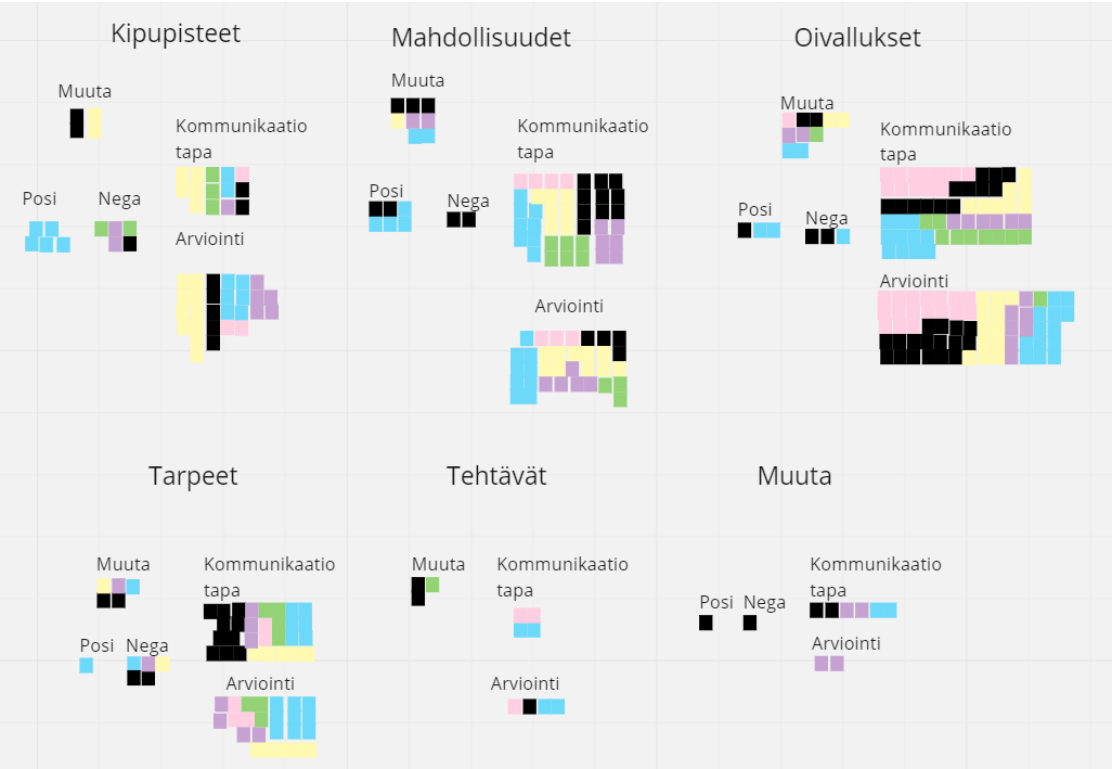
Kuva 7. Samankaltaisuuskaavoin lähtötilanne kuvattuna Miro-työkalussa.

Aloitin analyysin viemällä haastattelujen kommentit yhteen, kuitenkin jaotellen ne ensin teemoittain. Kuvassa 8 on nähtävissä, että suurin osa kommenteista oli kategorisoitu oivalluksiksi.



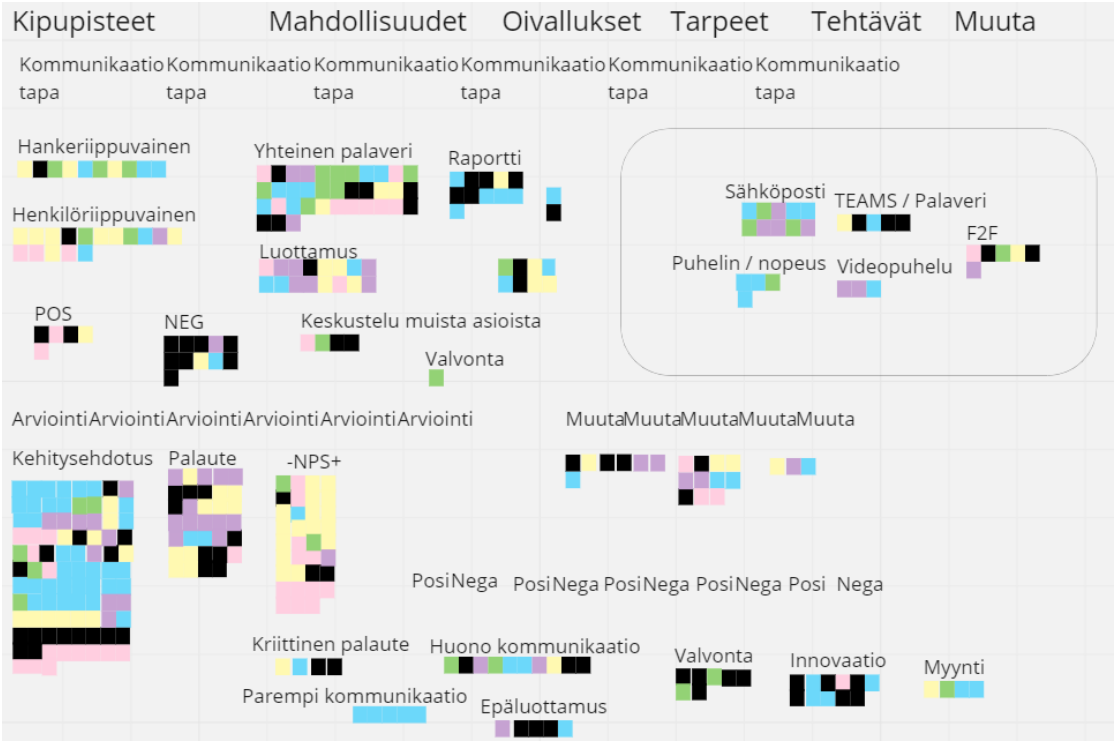
Kuva 8. Ensimmäinen kierros samankaltaisuuskaavion analyysissä.

Seuraavaksi etsin jokaisen teeman sisältä samankaltaisuuksia. Kuvassa 9 on esitetty teeman sisältä löytyneitä samankaltaisuuksia. Samankaltaisuudet olivat pääosin kommunikaatiotavat ja arviointimenetelmät, mutta teemojen sisältä löytyi myös positiivisia ja negatiivisa kokemuksia erinäisistä tilanteista. Muut havainnot eivät olleet helposti analysoitavissa yhdeksi tai useammaksi aiheeksi.



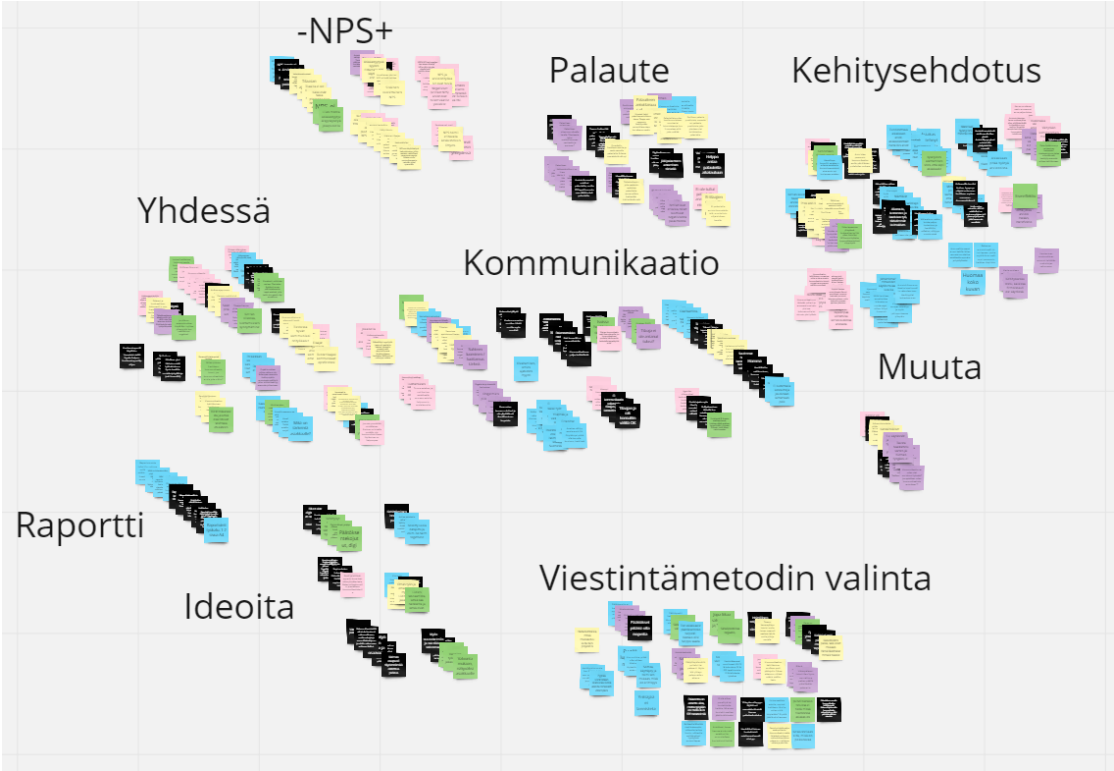
Kuva 9. Kommentit jaoteltuna teemojen sisällä samankaltaisuuksiin.

Samankaltaisuudet olivat helpommin analysoitavissa, kun jokaisen kommenttiosion samankaltaisuudet vietiin yhteen. Kuvassa 10 olen etsinyt ja lajitellut teemojen sisältä samankaltaisuuksia. Kun saman sisältöiset kommentit ovat pinottuna yhteen, pystytään tarkastelemaan niiden painoarvoa. Painoarvon tarkastelussa on tärkeää huomioida, sisältyykö yhteen teeman kommentteja jokaisesta haastattelusta, vai ovatko kommentit pääosin peräisin yhdestä tai kahdesta haastattelusta.



Kuva 10. Teema-alueiden saamankaltaisuuksien lajittelu hallittaviin kokonaisuuksiin.

Analyysin seuraava askel oli yhdistää samankaltaisuuksia ja luoda niistä uusia kokonaisuuksia. Kuten kuvassa 11 näkyy, olen vienyt Kommunikaatio-teeman kuvan keskelle ja pinonnut aiheen alle samankaltaisia kommentteja. Kommentit ovat pinottuina päällekkäin, milloin yhdellä silmäyksellä on mahdollista nähdä, toistuuko kommentti kaikissa vai vain parissa haastattelussa.



Kuva 11. Kommentit pinottuna päällekkäin sopivimman teeman yhteyteen.

Kommunikaation ympärille muodostui erilaisia teemoja, kuten ”Yhdessä” tai ”Viestintämetodin valinta”. Yhdessä-teemassa käsiteltiin aiheita, missä kommunikaation tapa tai muoto on olennainen osa yhdessä tekemistä. Viestintämetodin valintaan on kerätty oivalluksia metodin valinnan merkityksestä. Kehitysehdotukset, Palaute ja NPS -teemat sisältävät suurimman osan havainnoista liittyen arviointimenetelmiin ja niiden kehittämiseen. Raportti ja Ideoita -osiot sisältävät selkeimmät kommentit jatkokehitykseen liittyvistä tarpeista ja tehtävistä.

Kommunikaatioklusteriin kerätyistä kommenteista voidaan pitää merkittävimpänä luottamusta. Luottamuksen merkityksestä keskusteltiin jokaisessa haastattelussa. Haastatteluiden perusteella luottamus kasvaa, kun konsultti ymmärtää mitä asiakas haluaa. Asiakas pitää tärkeänä, ettei hänen aikaansa hukata turhaan. Asiakas kommentoi, että hän ostaa rakennuttajakonsultin palveluita, koska hän haluaa vähentää omaa työkuormaansa. On siksi erityisen tärkeää, että asiakkaan ja konsultin väliselle kommunikaatiolle varataan riittävästi aikaa. Kun kommunikaatiolle on varattu riittävästi aikaa, on helpompaa tutustua toisen tapoihin toimia. Kommunikaation pitää olla avointa, selkeää ja inhimillistä.

Noin puolet vastaajista koki kommunikaation hankalimmaksi silloin kun resurssit vaihtuivat tai hankkeessa oli aloittanut uusi henkilö. Henkilön liittyminen tai siirtyminen hankkeelta johtaa siihen, että osa kerätystä tiedosta ja varatuista rahoista menetetään. Uuden henkilön liittyminen hankkeelle voi johtaa tilanteisiin, jossa epäonnistuneen kommunikaation syystä asiakas asettuu epäsuotuisaan tilanteeseen. On erityisen tärkeää sopia heti hankkeen alussa kommunikaatiotavoista.

Yhdessä -teemaan pinotut kommentit painottivat asiakkaan ja rakennuttajakonsultin välisen kommunikaation säännöllisyyden tärkeyttä. Kaikki haastateltavat pitivät säännöllistä kommunikaatiota tärkeänä. Yhteisessä palaverissa on hyvä keskustella hankkeen aiheista ennakoiden tulevaa. Rakennuttajakonsultin näkökulmasta yhteistyö ja luottamus kasvaa, kun selätetään vastoinkäymiset. Kommunikaatio on sujuvaa, kun yhdessä on sovittu parhaat yhteydenpitomenetelmät. Keskinäisen kommunikaation ensimmäisenä tehtävänä on huomioida toiselle tärkeimmät asiat ja tavat toimia.

Yleisesti kommenttien perusteella viestintämetodin valinnassa on tärkeää arvioida kunkin kanavan tavoitettavuus. Kun halutaan nopeita vastauksia, ei voida odottaa vastausta sähköpostiin, vaan on soitettava henkilölle. Haastateltavista suurimman osan mielestä tapaamiset kasvokkain olivat paras tapa viestiä, sillä se luo hyvän pohjan luottamuksen kasvattamiselle ja ihmissuhteen syventämiselle. Inhimillisyys on tärkeä elementti viestinnässä.

Sähköpostien lähettäminen on helppoa, mutta varsinkin asiakkaat kommentoivat, että niitä tulee aivan liikaa. Sähköposteissa on yleensä valitettavan paljon tietoa, eikä kaikkea tietoa ehdi lukemaan työpäivän aikana. Sähköpostiviestinnän pitää olla täsmällistä ja valmiiksi prosessoitu tietoa, mihin on helppo vastata. On tärkeää tehdä päätöksenteko helpoksi asiakkaalle.

Haastateltavat valitsivat ensisijaiseksi viestintämetodiksi suullisen keskustelun, koska se luo lisäarvoa kommunikaatiolle. Kun keskustelulla ei ole aikaa, voi hyödyntää muita viestintäkanavia, kuten tekstiviestiä tai chat-ominaisuutta. Asiakas kommentoi, että viestinnässä on syytä olla rohkea ja olla yhteydessä tarpeeksi usein ja monikanavaisesti.

Haastateltavilta löytyi kommunikaation kehittämiseen hyvin kommentteja, joista tärkeimmäksi osoittautui raportointikäytäntö. Haastateltavista etenkin asiakkaat tunnistivat tarpeen kattavalle raportoinnille. Raportoinnissa ei ollut suoranaisesti vikaa, mutta selvänä kehityskohteena oli universaalin kuukausiraporttipohjan laatiminen, jota pystyttäisiin muokkaamaan asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakkaalla on raportointivastuu ylöspäin organisaatiossaan ja rakennuttajakonsultilta saadaan kaikki tarvittava tieto hankkeesta raportointia varten. Raportin kooksi riittää hyvin yksi tai kaksi sivua, olennaisinta on sen sisältö.

Asiakkaan mielestä on hyvä, kun rakennuttajakonsultti auttaa digityökalujen kehittämisessä. Rakennuttajakonsultti puolestaan haluaa tuoda digityökalut osaksi hankkeen kommunikaatiota ja päätöksentekoa. Yhtenä kehityskommentteina oli raporttien ja dokumentaation elävöittäminen. Sekä asiakas että rakennuttajakonsultti pitivät tärkeänä nostaa hankkeen valvojan roolia selkeämmin esille. Valvojat tuottavat lähes yhtä paljon kustannuksia hankkeelle

kuin rakennuttajakonsultit sillä eroavaisuudella, että valvojien viestintä asiakkaan suuntaan on vähäistä. Valvojat edustavat asiakasta työmaalla, mutta asiakkaalle näkyvä työ jää yleensä valvontaraportin tasolle. Raporttien sisältöön ja sisällön esitykseen on panostettava.

Haastattelujen keskustelu painottui suuresti arviointimenetelmiin, -työkaluihin ja palautetilaisuuksiin. Palautetilaisuuksien pitämisellä koettiin olevan merkitystä. Haastateltavien mielestä tilaisuuksissa olennaisinta oli objektiivisuus, avoimuus ja inhimillisyys. Palautteen antaminen kohdistuu parhaiten, kun sen antaa suullisesti. Palautetta annetaan yleensä työn ohessa, mutta varsinaisen puolistrukturoidun palautteen antamisessa käytetään arviointimenetelmiä, kuten mittareita ja työkaluja.

Kommentit arviointitilaisuuksiin kohdistuivat pääosin haastattelun kysymyksiin: minkälaisia menetelmiä on käytössä, kuinka usein tilaisuuksia pidetään ja mikä olisi ihanteellinen tapa pitää tilaisuus. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tilaisuuksia on hyvä pitää kuukausittain tai vähintään kvartaaleittain. Arviointitilaisuudelle on varattava oma aikansa, mutta varatun ajan voi käyttää myös tarpeen mukaan muuhun. Arviointitilaisuus olisi hyvä pitää avoimena ja keskustelevana, missä keskityttäisiin toissijaisesti arvosanan antamiselle.

Haastateltavista yli puolet mainitsivat, että arvioinneista saatava data on kerättävä talteen ja hyödynnettävä jatkossa. Haastattelujen perusteella rakennuttajakonsultit eivät sitä laajamittaisesti tee. Teorian ja haastateltavien mukaan arviointimittareiden on oltava vertailukelpoisia keskenään, milloin poikkeama havaitaan reaaliajassa. Arvioitavat mittarit eivät saa olla yleisiä, vaan arvioinnin on tuotettava lisäarvoa tekemiselle ja asiakkaalle. Kerättyä dataa voitaisiin hyödyntää jatkossa palaamalla kipukohtiin ja tekemällä itsereflektio tehdystä työstä. Arvioinnin kulmakivinä voidaan pitää aikataulua ja kustannuksia. Niiden ollessa hallinnassa voidaan todeta hanketta johdettavan laadun näkökulmasta sopimuksen mukaisesti. Kun hankkeen keskinäisesti tärkeät asiat ovat kunnossa, voidaan keskittyä muiden aiheiden kehittämiseen.

Esimerkiksi arviointitilaisuuden lopuksi rakennuttajakonsultti voi pyytää asiakasta vastaamaan NPS-kyselyyn, jossa kysytään, kuinka todennäköisesti suo-

sittelisit konsulttia työkaverillesi. Ennen arvosanan antamista on erityisen tärkeää kertoa asiakkaalle arviointiasteikon merkitys. Yhden vastaajan mielestä hyvä suoritus voi olla arviointiasteikolta 7, kun taas toisen mielestä samasta työstä saatava arvosana onkin 9. Arviointien pitää olla keskenään verrannollisia. Esimerkkinä arviointiasteikossa voidaan pitää sopimuksen mukaista laatua, mikä vastaisi arvosanaa 8. Kun rakennuttajakonsultti on ylittänyt sopimuksen mukaisen tason, on hän ansainnut arvosanan 9 tai 10. Lopuksi asiakas voi kommentoida, miksi hän valitsi kunkin suositteluarvosanan.

NPS-kyselyitä on tavanomaisesti lähetty vuosittain rakennuttajakonsulttien toimesta asiakkaille, mutta näiden vastausprosentti on jäänyt toivottua tasoa alhaisemmaksi. Asiakas ja rakennuttajakonsultti kokevat, että tyytyväisyyskyselyitä lähetetään liian monelta taholta, eikä näiden vastaamiselle ole varattu yhtään aikaa. NPS-kyselyn tulos ei myöskään anna merkittävän hyödyllistä dataa, jos vertailukohtana on asiakkaalle räätälöity arviointitilaisuus. NPS-kyselyn lähettämisen ajankohdalla on suuri merkitys tulokseen. Jos kysely lähetetään hankkeen onnistumisen yhteydessä, voi olettaa tuloksen olevan parempi, kun jos kysely lähetettäisiin hankkeen kriittisimmällä hetkellä.

Haastateltavista suurin osa oli innokkaita kehittämään arviointimenetelmiä. Kun arviointitilaisuuksia pidetään tarpeeksi usein ja niiden arvioinnit ovat keskenään verrannollisia, on helpompaa reagoida nopeasti poikkeamiin. Arviointitilaisuuksille on varatta oma aika, mutta varattua aikaa ei pidä käyttää epäollennaisten arviointien tekemiseen. Asiakas haluaa hänelle räätälöidyn arviointitilaisuuden, jossa hänelle tärkeitä asioita mitataan kerrasta toiseen.

5.2 Kommunikaation jatkokehitys

Tutkimuksen perusteella nykyisiä kommunikaatiomenetelmiä tilaajan ja rakennuttajakonsultin välillä tukivat monet asiat. Näistä tärkeimpinä nousivat esille luottamus, yhteiset viestintämetodit, raportoinnin tärkeys sekä dokumentointi ja sitoutuneisuus. Nämä sekä jatkokehitysehdotukset esitetään kuvassa 12.

Kuva 12. Nykytilan tärkeimmät tukipilarit ja niiden jatkokehitysehdotukset

Haastattelujen perusteella tilaajan ja rakennuttajakonsultin välinen luottamus ja kommunikaatio olivat pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Kuitenkin kehitysehdotuksiksi ehdotan syvempää keskustelua asiakkaan tarpeista, etenkin projektin tai kumppanuuden alussa. Tämä onnistuu vain, kun luottamuksen rakentamiselle on erikseen varattu riittävästi aikaa. Tällöin on mahdollista oppia tuntemaan asiakkaan tarpeet sekä hänen työympäristönsä erityispiirteet. Luottamusta syntyy, kun konsultti tekee hänelle määrätyt tehtävänsä asiakkaan haluamalla tavalla ja asiakkaalle suotuisassa ajassa. Tulevaisuudessa tämä on hyvä ottaa huomioon hankkeita suunnitellessa. Vaikka rakennuttajakonsultti käyttää enemmän aikaa yhdessä asiakkaan kanssa hankkeen alussa, niin oletusarvollisesti ajankäyttö vähenee jatkossa, koska konsultti pystyy tehokkaammin vastaamaan asiakkaan tarpeisiin tuottamalla hyödyllistä materiaalia oikeaaikaisesti. Luottamuksen kasvattamiseksi on molemmin puolin pidettävä kiinni yhteisesti sovituista asioista.

Toisena merkittävän löydöksenä oli yhteiset viestintämetodit. Haastatteluiden perusteella hyviä viestintätapoja oli monia, mutta tavat olisi hyvä valita yhdessä asiakkaan kanssa. Tällöin ne voidaan sovittaan asiakkaan tarpeisiin paremmin kuin nykyisellään. Haastateltavien mielestä paras väylä viestinnälle oli kasvotusten käyty keskustelu. Kommunikaatio ei ollut haastateltavien mielestä riittävää ilman puheyhteyttä. Erityisesti sähköposteihin liittyi negatiivisia tuntemuksia, koska lähtökohtaisesti niitä tulee aivan liikaa ja niiden sisältö ei ole helposti luettavaa. Haastateltavien mielestä yhteinen ennalta sovittu toistuva

palaveri oli paras tapa rytmittää hankkeen etenemistä ja kommunikaatiota. On myös hyvä sopia ennalta yhteisestä viestintämetodista yllättävien tilanteiden varalta. Kiireellisen asian hoitaminen vaatii nopeaa reagointia, milloin moninaisten viestintäkanavien käyttäminen on suotavaa.

Haastateltavista yli puolet olivat sitä mieltä, että suorituksen arviointimittarit pitäisivät olla verrannollisia keskenään. Kun arviointiasteikko on sama kaikissa mittaus- ja palautetilaisuuksia, ovat ne verrannollisia keskenään, ja siten myös hyödynnettävissä jatkokehityksessä ja datan keräämisessä. Arviointiasteikko on hyvä käydä asiakkaan kanssa läpi ennakkoon, sillä ihmiset saattavat ymmärtää arviointiasteikon eri tavoin. Esimerkiksi voidaan sopia asiakkaan kanssa sopimuksen mukaisesta arvioasteesta, jolloin sen ylittävä arvio indikoisi hyvää suoritusta ja alittava arvosana merkitsisi selvää poikkeamaa. Kun organisaatiossa havaitaan poikkeama toiminnassa, voidaan siihen helpommin puuttua ja tehdä korjaavat toimenpiteet. On siksi tärkeää pitää arviointiasteikot yhtenäisinä ja arviointitilaisuuksia tarpeeksi usein unohtamatta datan keräämistä ja esittämistä läpi organisaation.

Raportointi on merkittävä osa tilaajan ja konsultin välistä kommunikaatiota. Asiakkaiden kehitysehdotuksena oli universaalin raportointipohjan luominen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tämä tutkimustulos saatiin siitä huolimatta, että rakennuttajakonsulteilla on käytössään raportointipohja. Kuitenkin sen käyttöä voitaisiin lisätä ja yhtenäistää. Raporttien sisältöön ja niiden toimittamiseen oikea-aikaisesti on kiinnitettävä lisää huomiota. Lisäksi asiakkaat toivoivat raporttien elävöittämistä. Raporttien yhteenvetoon ja johtopäätöksiin pitäisi panostaa, jotta nähtäisiin seuraukset pitkällä aikavälillä. Varsinkin valvontaraporttien sisältöön ja esitykseen tulisi panostaa. Asiakkaat pitivät tärkeänä raportoinnissa tulevaisuuden tapahtumien ennakointia.

Hankkeen merkittävänä kipupisteenä pidettiin niitä hetkiä, kun hankkeen resurssi vaihtui. Tämä johtui esimerkiksi uuden henkilön rekrytoinnista tai vanhan siirtymisestä. Asiakkaat olivat kommentoineet resurssien vaihtamisen syyksi myös luottamuksen puutetta. Resurssien vaihdon yhteydessä yleensä tietoa häviää ja joudutaan toistamaan kommunikaatiota, milloin mahdollisuus tiedon häviämisellä kasvaa. Hankkeen aikaiseen dokumentaatioon on syytä panostaa, jotta voidaan varautua yllättäviin resurssimuutoksiin. Panostamalla

dokumentaatioon käytetään hieman enemmän resursseja hankkeen aikana, mutta säästetään resursseja moninkertaisesti yllättävässä tilanteessa. Tulevaisuudessa arvaamattomiin tilanteisiin voidaan varautua, kun dokumentoidaan päätökset ja yhteiset toimintatavat paremmin kuin aiemmin.

Asiakkaiden kanssa pidettäviä arviointi- ja palautetilaisuuksia tulisi räätälöidä houkutteleviksi ja asiakkaita hyödyttäväksi. On tärkeää ymmärtää, mitä asiakas haluaa mitata. Mittareita kannattaa kehittää asiakkaan näkökulmasta esimerkiksi huomioiden asiakkaan toimialan eritysvaatimukset. Datan systemaattinen kerääminen helpottaa tunnistamaan kipukohtia ja onnistumisia. Systemaattisuudella helpotetaan oikea-aikaista reagointia poikkeamiin. Nykyisellään rakennuttajakonsultti ei mittaa ja kerää dataa hankkeiden arvioinneista. Arviointimenetelmät ovat myös pääosin suullisia, joten mitattavan datan konkretia puuttuu. Tämä voi johtaa siihen, että poikkeama saatetaan huomata vasta reklamaation yhteydessä. Esimerkiksi NPS-kyselyn vuosittainen sykli on liian pitkä jatkuvaan kehitykseen. On kehitettävä toimintatapoja, joilla saadaan nopeammin dataa ja arvokasta palautetta toiminnasta, jotta pystytään vastaamaan asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin.

Arviointimenetelmän kehittämisessä voitaisiin tukeutua muutamaan vakiomittariin, jotka ovat yhtenäisiä jokaisessa hankkeessa, kuten aikataulu, kustannukset ja työn laatu. Kun arviointimenetelmällä tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle, on sen käyttäminen houkuttelevaa ja sille varattava aika paremmin perusteltua. Asiakkaat kommentoivat, että arviointikysymykset eivät saa olla liian yleisiä, vaan niillä voisi tarkastella hankkeen asioita yksityiskohtaisemmin ja tulevaisuutta ennakoiden. Mittareita pitäisi olla tarpeeksi monta käytössä, että arviointi olisi luotettavampi. On mitattava asiakkaalle tärkeitä asioita ja otettava huomioon inhimillisyys mittareissa. Haastateltavat olivat yhdessä sitä mieltä, että arviointitilaisuus voisi olla pääosin avointa keskustelua. Keskustelun yhteydessä tarkasteltaisiin ennalta annettua arviota ja lähestyttäisiin poikkeamakohtia objektiivisesti. Arviointitilaisuuksia olisi hyvä pitää ainakin hankkeen alussa, lopussa ja esimerkiksi resurssien vaihdon yhteydessä. Arviointitilaisuuksien välissä olisi hyvä pitää väliarviointeja kuukauden välein. Nämä tilaisuudet voisivat olla kevyempiä keskusteluhetkiä, jossa reflektoidaan hankkeen etenemisestä edelliseen arviointikertaan verrattuna.

Tutkimus osoittaa, että tilaajan ja rakennuttajakonsultin välisen kommunikaation onnistuminen on ensisijaisen tärkeää ja siten onnistunut kommunikaatio on kilpailukyvyn tae. Asiakastyytyväisyys kasvaa, kun konsultti mahdollistaa asiakkaan kehittymisen työssään. Asiakas on kommentoinut, että hän arvostaa rakennuttajakonsultin vilpitöntä suhtautumista uusin asioihin, kuten digityökaluihin ja toiminnan kehittämiseen. Asiakas saattaa valita rakennuttajakonsultin kumppanikseen tietyssä hankkeessa juuri asenteen ja kommunikaation perusteella. Rakennuttajakonsultin näkökulmasta ylipäätänsä kommunikaation ylläpitäminen voi johtaa uusien hankkeiden saamiseen. On siksi tärkeää pitää yhteisiä vähemmän virallisia tilaisuuksia asiakkaan ja rakennuttajakonsultin välillä, missä päästään keskustelemaan muistakin kuin työasioista.

Tutkimusta voisi vielä syventää. Jatkokehityskysymyksenä ehdotan esimerkiksi, voiko kommunikaatiota kehittämällä suoranaisesti vaikuttaa projektin tavoitteiden täyttymiseen? Lisäksi voisi tutkia kuinka arviointimenetelmiä voisi räätälöidä asiakkaan tarpeet huomioiden menettämättä vertailukelpoista arviota rakennuttajakonsultin työstä. Tässä tapauksessa voitaisiin esimerkiksi kehittää hankkeiden ja asiakkuuksien välillä yhtenäinen vertailukelpoinen arviointiasteikko.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä työssä tutkittiin asiakkaan ja rakennuttajakonsultin välistä kommunikaatiota ja sen kehittämistä arviointimenetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksessa määritettään ensin haastateltavien keskeiset roolit: tilaaja, rakennuttajakonsultti ja kehitysjohtaja. Haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja, joita pidettiin kasvokkain, videoyhteydellä ja puhelimitse. Haastattelukysymyksien aihealueina olivat nykytila-analyysi, arviointimenetelmät ja kommunikaation jatkokehitys. Haastattelujen löydökset analysointiin Miro-työkalussa samankaltaisuuskaavioperiaatteella.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: miten nykyiset arviointimenetelmät tukevat tilaajan ja konsultin välistä kommunikaatiota. Haastattelujen perusteella kommunikaatiota tukivat eniten luottamus, yhteinen viestintämetodi, raportointi sekä dokumentointi ja sitoutuminen. Näiden varmistamiseksi ehdotan

jatkokehitykseksi erityisen ajan varaamista luottamuksen rakentamiselle, viestintämetodeista sopimista, raportoinnin selkeyttämistä asiakkaan tarpeisiin, datan hyödyntämistä, arviointiasteikon yhtenäistämistä sekä arviointimenetelmien räätälöintiä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen tutkimus ja siihen osallistui kuusi henkilöä. Henkilöt edustivat rooleiltaan henkilöitä, joilla on lähtökohtaisesti henkilökohtaisia kokemuksia arviointimenetelmien käytöstä rakennuttajakonsultin ja asiakkaan välisessä kommunikaatiossa. Tutkimustuloksia voidaan pitää jokseenkin luotettavina, tosin on hyvä ottaa huomioon pienehkö otanta. Kommunikaatio on myös hyvin henkilökohtainen asia, joten tutkimustulokset olisivat saattaneet erota toisenlaisella otannalla. Tuloksia voidaan todennäköisesti hyödyntää asiakkaan ja rakennuttajakonsultin välisessä kommunikaation kehittämisessä. Hyvällä kommunikaatiolla on suora yhteys kilpailuedun saavuttamisessa. Haastattelujen perusteella nykyisen arviointimenetelmän sykli on liian pitkä ja siitä ei kerätä tarpeeksi dataa. Oikea-aikaisemmalla arvioinnilla voitaisiin vastata asiakkaan tarpeisiin dynaamisemmin.

Hankkeiden skaalautuvuutta ei otettu huomioon tässä työssä. Isoissa hankkeissa kommunikaatio toimii paremmin, koska yhteydenpito on tiheämpää ja sille on varattu riittävästi aikaa. Pienemmissä hankkeissa kommunikaatiolle ei ole varattu yhtä paljoa aikaa ja siksi yhteydenpito ja kommunikointi on irrallisempaa. Tämä on syytä ottaa huomioon, jos tutkimusta lähdetään jatkamaan. On myös huomioitava, että pienemmissä hankkeissa ei välttämättä ole taloudellisesti kannattavaa käyttää yhtä paljon aikaa luottamuksen rakentamiselle.

Tulevaisuudessa tutkimusta voitaisiin jatkaa esimerkiksi tutkimalla kommunikaation vaikutuksia hankkeen asetettujen tavoitteiden täyttymisessä. Aiemmissa luvuissa mainittujen arviointimenetelmien räätälöintiä asiakkaan tarpeisiin tulisi kehittää. Arviointiasteikon yhtenäistämistä hankkeiden ja asiakassuhteiden välillä pitäisi myös tutkia lisää vertailukelpoisuuden säilyttämiseksi. Tutkimuksen perusteella asiakastyytyväisyys kuitenkin kohenisi räätälöityjen ratkaisujen avulla. Kommunikaation kehittämisen lähtökohtana olisi hyvä pitää asiakkaan tarpeiden tunnistamista.

LÄHTEET

Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. 3. painos. Jyväskylä: Docendo Oy.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. 2. painos. Helsinki: WSOY. 2008.

Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc. & Reichheld, F. 2023. NPS arviointityökalu. Delighted, LLC. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://delighted.com/net-promoter-score [viitattu 4.3.2023].

Bourne, M., Kennerly, M. & Franco-Santos, M. 2005. Managing through measures: A study of impact on performance. Cranfield University. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/228379212_Managing_through_measures_A_study_of_impact_on_performance [viitattu 16.4.2023].

Juholin, E., Luoma-aho, V., Nieminen, H., Karvonen, E., Eräranta, K., Välikoski, T-R. & Melgin, E. 2017. Mitattava viestintä. Helsinki: ProCom – Viestinnän Ammattilaiset Ry.

Kankainen, J. & Junnonen, J-M. 2001. Rakennuttaminen. Tampere: Tekijät ja Rakennustieto Oy.

Kankainen, J. & Junnonen, J-M. 2017. Rakennuttaminen. 5. korjattu painos. Vaasa: Tekijät ja Rakennustieto Oy.

Luoma-aho, V., Pekkala, K., Eräranta, K., Huhtinen, A-M., Juholin, E., Karvonen, E., Melgin, E., Villi, M. & Välikoski, T-R. 2019. Osallistava viestintä. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Löytänä, J. & Kortesuo, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Tekijät ja Talentum Media Oy.

Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K M., Guest, G. & Namey, E. 2005. Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide. North Carolina, USA: Family Health International.

Oksanen, A., Laine, V. & Kaskiaro, K. 2011. Urakkasopimukset. Hämeenlinna: Tekijät ja Helsingin Kamari Oy.

Peltonen, T. & Kiiras, J. 1998. Rakennuttajan riskit eri urakkamuodoissa. Helsinki: Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto: Rakennustieto 1998.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design: From Insight to Implementation. New York, USA: Rosenfeld Media, LLC.

Rakennusteollisuus RT ry. 2023. Tilastot ja suhdanteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.rt.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/ [viitattu 27.4.2023].

RT 10-10982. Rakennustietosäätiö RTS sr. 2010. Rakennuttajan työturvallisvelvoitteet rakennushankkeessa. Helsinki: Rakennustieto Oy. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://kortistot.rakennustieto.fi/kortit/RT%2010-10982 [viitattu 8.5.2022].

RT 10-11284. RAKLI ry & Rakennustietosäätiö RTS. 2017. Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelo HRJ18, Ratu. Helsinki: Rakennustieto Oy. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://kortistot.rakennustieto.fi/kortit/RT%2010-11284 [viitattu 8.5.2022].

RT 16-10660. Rakennustietosäätiö RTS sr & Rakennustieto Oy. Tarkistettu, muuttamaton, 2. painos. 2016. Rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://kortistot.rakennustieto.fi/kortit/RT%2016-10660 [viitattu 27.4.2023].

RT 103018. Rakennustietosäätiö RTS sr & Rakennustieto Oy. 2018. Projektinjohtourakan tehtäväluettelo. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://kortistot.rakennustieto.fi/kortit/RT%20103018? [viitattu 2.5.2023].

Talonrakennusteollisuus ry. 2017. Rakennustöiden laatu RTL 2017. Helsinki: Rakennustieto Oy. 11. uudistettu painos. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://kortistot.rakennustieto.fi/kortit/Ratu%20KI-6029 [viitattu 8.5.2022].

Tilastokeskus & VTT. 2021. Rakennusteollisuus, rakentaminen kansantaloudessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.rt.fi/globalassets/ajankohtaista/ajankohtaista-liitteet/2021/rakentamisen-yhteiskunnalliset-vaikutukset-2021.pdf [viitattu 27.4.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ultra Kiinteistöt. 2016. Miten selviän rakennushankkeeni kanssa? WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.ultrakiinteistot.fi/yritys/artikkelit/9-rakentaminen/5-miten-selvian-rakennushankkeeni-kanssa [viitattu 29.4.2023].

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2023. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/index.html [viitattu 4.3.2023].