



RAKENNUSTIETO >

Rakennusalan täyden palvelun tietotalo

Rakennustieto Oy edistää hyvää rakennustapaa ja tuottaa rakentamisesta luotettavaa tietoa. Puolueettoman ja asiakaslähtöisen Rakennustieto Oy:n tuotteet kattavat rakentamisen koko elinkaaren suunnittelusta ylläpitoon. Yhtiön omistaa Rakennustietosäätiö RTS.

Tutustu palveluihimme

> rakennustieto.fi/rk/palvelut

Rakentajain kalenterin artikkelit

Tämä artikkeli on julkaistu alun perin Rakentajain kalenterissa, jota ovat julkaisseet Rakennustietosäätiö RTS sr ja Rakennusmestarit ja -insinöörit AMK RKL ry.

Julkaisu oli rakennusalan ammattilaisten ja opiskelijoiden käsikirja, joka yhdisteli teoriaa ja käytäntöä sekä kannusti hyvään rakentamiseen. Artikkelin vasemmassa reunassa olevasta vesileimasta näkee ko. Rakentajain kalenterin vuosikerran.

> [Artikkeliarkisto, kokoelma vuosien 1997–2018 Rakentajain kalenterissa julkaistuista artikkeleista](#)

Asiakkuus rakentamisessa

*Tommi Ventovuori, diplomi-insinööri
Tutkija, TKK Rakentamistalous
tommi.ventovuori@hut.fi*

Asiakkuusajattelusta ja asiakkuuden hallinnasta on syntynyt tärkeä perusta yritysten liiketoiminnalle lähes kaikilla toimialoilla. Myös kiinteistö- ja rakennusalalla on alettu keskustella asiakkuudesta. Asiakkuuden hallinta ja asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvä tutkimus ja kehitystyö on useiden rakennusyritysten yksi keskeinen painopistealue tänä päivänä. Rakennusyrityksillä on tarve luoda uusia asiakaslähtöisiä toimintatapoja, joilla voidaan palvella paremmin asiakkaita ja tuottaa asiakkaille kilpailijoita enemmän lisäarvoa. Tämä tarkoittaa sitä, että kiinteistö- ja rakennusmarkkinoilla on pystyttävä kehittämään aidosti asiakkaalle lisäarvoa tuottavia tuotteita ja palveluita [1].

Kiinteistö- ja rakennusalan asiakkuutta on analysoitu systemaattisesti vain vähän. Asiakkuuteen liittyvä kirjallisuuskin käsittelee asiakaskäsitettä ja -suhteita teollisuustuotannon näkökulmasta kaupan alalla sekä yleensä kulutushyödykemarkkinoilla. Sen vuoksi on ollut tarve ryhtyä tutkimaan syvemmin kiinteistö- ja rakennusalaan liittyvää asiakkuutta ja samalla määrittelemään jäsentymätöntä asiakkuuskäsitteistöä.

1 Asiakkuuden erityispiirteet rakentamisessa

Rakentaminen on projektituotantoa. Projektituotannolle luonteenomaista on, että projekteille on selvästi määritelty sisällöllinen ja ajallinen alku ja loppu. Lisäksi kuhunkin projektiin liittyvän luodaan uusi toteuttajaorganisaatio. Usein myös projektin tilaaja ja toteuttajaorganisaatio vaihtuvat projekteittain, jolloin tilaaja- ja toteuttajaorganisaatiot eivät ole tottuneet toimimaan yhdessä vaan osapuolien välinen toimintatapa luodaan uudelleen projektiokohtaisesti.

Tuotantoprosessit ovat luonteeltaan projekteja ja erottuvat siten perinteisestä sarjatuotannosta. Projektituotannon luonteesta johtuen ei pystytä tarjoamaan sellaista jatkuvuutta kuin pitkäaikainen asiakassuhde edellyttää. Toimeksiantot ovat siten useimmiten kertakauppoja, jolloin

myös tuotantosarjoja on käytännössä yksi. Tuotto on saatava aina käynnissä olevasta projektista, joten se asettaa omat vaatimuksensa pitkäaikaiselle asiakassuhteelle.

Rakennushanketta voidaan pitää monitasoisena kokonaisuutena, jossa osapuolet toimivat koko hankkeen ajan yhteistyössä yhtäaikaaisesti. Kaikkien osapuolten yhtäaikaainen toiminta poikkeaa tavallisesta hyödykkeiden tuotannosta, jossa osapuolet toimivat itsenäisesti peräkkäisinä toimintoina, ajallisesti peräkkäisinä ketjuina. Projektituotannossa kaikki asiakassuhteet syntyvät siten yhtäaikaisesti täyttämään tiettyä hetkellisestä tarvetta. Rakennushankkeet voivat syntyä myöhemmin uudelleen jonkin toisen tarpeen tyydyttämiseksi.

Rakennushankkeen oston tähtäävät päätökset tehdään ostokeskuksessa [2]. Päätökset ovat vaihteellaisia ja niihin vaikuttavat monet henkilöt organisaation eri tasoilla. Tilaajan liiketoiminnan erilaiset tarpeet ja vaatimukset lisäävät asiakastarpeiden räätälöintiä. Rakennusten monimutkaisuudesta ja räätälöinnin tarpeesta johtuen asiakkaalle syntyvä lisäarvo tuotetaan monien vaiheiden kautta ennen kuin se saa lopullisen muotonsa ja luovutetaan tilaajalle. Monivaiheinen prosessi lisää tehokkaan viestinnän ja yhteistyön tarvetta hankkeen aikana kaikkien asiakasverkoston jäsenten kesken.

2 Asiakasrajapintojen määrittäminen rakennushankkeessa

Asiakaslähtöisen toiminnan edellytyksenä rakennusyrityksen on tunnistettava tilaajien ja loppuasiakkaiden todellisten tarpeiden lisäksi hankkeessa toimivien osapuolten väliset rajapinnat. Asiakasrajapintojen ja -tarpeiden määrittely tekee kuitenkin hankalaksi sidosryhmiin moninaisuus, asiakas- ja projektikeskeiset vaatimukset sekä yhteistyötarve monien ammattiryhmien kanssa [3].

Rakennushankkeen asiakkuusajattelun näkökulmasta organisoinnin kaksi peruskysymystä ovat [4]:

- asiakasrajapinnan organisointi eli miten luodaan edellytykset sille, että asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt ja prosessit pystyvät tuottamaan asiakkaille suunniteltuja kohtaamisia ja toimintoja.
- koordinoitkysymykset eli miten koordinoidaan yrityksessä tapahtuva asiakkuuksien syntyminen ja jalostaminen.

Asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden kohtaamiset ja prosessit voidaan hahmottaa käyttäen apuna prosessikavioita. Ennen kuin voidaan laatia prosessikuvaukset, jotka kuvaavat ulkoiset ja sisäiset asiakasrajapinnat sekä osapuolten liiketoimintaa, tulee tunnistaa asiakkaat sekä hahmottaa erilaiset toteutustavoista johdettavat asiakassuhteen muodot.

2.1 Asiakas käsitteenä

Asiakkuudenhallinta edellyttää asiakaskäsitteen määrittelmistä. Määritelmää tarvitaan, jotta osataan tunnistaa asiakkaat, suunnata yrityksen tiedotus oikeille kohderyhmille sekä kerätä tietoa oikeista henkilöistä ja organisaatioista yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Asiakkaiden määrittäminen muodostaa samalla perustan eri tyyppisille asiakkuusstrategioille sekä auttaa tunnistamaan, millainen vuorovaikutussuhde asiakkaan ja yrityksen välille on pyrittävä luomaan [5]. Asiakas käsitteenä on kuitenkin moniulotteinen ja näkökulmasta riippuvainen (Taulukko 1).

Kun asiakaskäsitteen sisältö vaihtelee tarkastelunäkökulman mukaan, on yleispäteväää mää-

ritelmää vaikea jäsentää. Kiinteistö- ja rakennusmarkkinoilla erilaisten yhteistyömuotojen ja kumppanuusajattelun myötä asiakkaina kannattaa kuitenkin pitää kaikkia niitä osapuolia, joiden toiminnalla on vaikutusta suoraan tai välillisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen, joko positiivisesti tai negatiivisesti tuottavana kassavirtana. Toiminnan kehittämisen kannalta on taas tärkeää, että asiakkaan on myös tunnistettava roolinsa suhteiden rakentajana ja nähtävä samalla toteuttajaorganisaatio yhteistyökumppanina omana asiakkaanaan.

2.2 Asiakassuhteen muodot

Kun rakennushankkeeseen osallistuu monia tahoja, joilla on erilaiset tarpeet ja intressit projektia kohtaan, syntyy osapuolten välille tiiviin yhteistyön ja jatkuvan tiedonvaihdon tarpeen vuoksi toisistaan erilaisia asiakassuhteita.

Asiakassuhteen muotojen komponentit voidaan hajauttaa seuraavasti [6]:

- Asiakas ostaa hyödykkeen. Tällainen asiakassuhde syntyy, kun rakennuksen tilaaja ostaa rakennusyritykseltä tarvittavat tilat. Tilaajasta tulee rakennuksen omistaja tai käyttäjäomistaja. Lopullisina asiakkaina voivat olla tilojen tulevat asukkaat tai työntekijät. Joskus on kuitenkin vaikeaa yksilöidä tarkasti, kuka on rakennuksen todellinen käyttäjä rakennushankkeen alussa tai rakennuksen elinkaaren aikana.
- Monitasoinen asiakassuhde. Tällainen asiakassuhde syntyy rakennushankkeessa, kun sekä tilaaja että rakennusyritys organisoivat hankkeeseen liittyvät tehtävät ja eri tehtävistä vastaavilla on erilaisia valtuuksia sopia asioista

Taulukko 1. Kirjallisuudessa esiintyviä asiakaskäsitteitä.

Asiakaskäsitteen määritelmä	Kirjoittaja
Asiakkaalla tarkoitetaan kaikkia, jotka ovat olleet yrityksen kanssa kontaktissa joko ostotapahtuman yhteydessä, kuuluvat potentiaalisina asiakkaina segmenttiin tai ovat olleet yrityksen palveluiden kanssa välillisessä kontaktissa.	Rope, T. & Pöllänen, P. (1998)
Asiakkaita ovat organisaation kaikki tahot, jotka ovat palvelun kohteina, hyödynsaajina, rahoittajina tai maksajina.	Sipilä, J. (1999)
Yrityksen asiakkaita ovat kaikki ne osapuolet, jotka jollain tavoin osallistuvat yrityksen tarjoamien tuotteiden hankintaan. Imhoff et al. (2001) ovat jaotelleet asiakkaan kahdeksaan luokkaan: välittäjät, edunsaajat, maksajat, toimeksiantajat, kilpailijat, työntekijät, takaajat ja talouskunnat.	Imhoff, C., Loftis, L., Geiger, J. (2001)
Yrityksen näkökulmasta kaikki asiakasketjun jäsenet mukaan lukien yrityksen osakkeenomistajat ja oman organisaation työntekijät edustavat yrityksen asiakkaita.	Barnes, J. (2001)
Asiakas on prosessin tuotteen (<i>output</i>) vastaanottaja. Asiakkaita voivat olla kuluttajat (<i>B2C</i>) ja toiset yritykset (<i>B2B</i>), jotka käyttävät tuotteita ja palveluja omassa liiketoiminnassaan. Asiakkaita voivat olla myös liiketoimintakumppanit, jotka liittyvät tuotteiden ja palveluiden jakeluun tai joiden kanssa tehdään yhteistyötä asiakkaiden palvelemiseksi. Laajimmillaan asiakas ymmärretään henkilönä tai ryhmänä henkilöitä, joihin prosessi tai sen tuote vaikuttaa joko suoraan tai epäsuoraan.	Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2002)

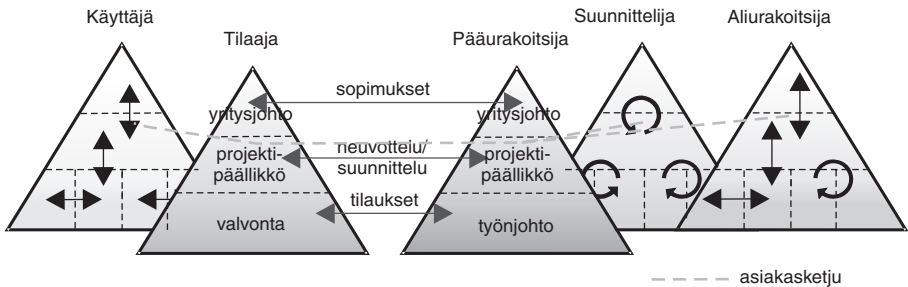
ja tehdä päätöksiä sekä heidän tietotarpeensa ovat erilaisia. Tästä johtuen osapuolten välillä joudutaan toimimaan samanaikaisesti eri organisaatiotasojen välillä toisistaan riippumatta.

- Osapuolten muut asiakassuhteet. Tällainen asiakassuhde syntyy esimerkiksi silloin, kun pääurakoitsija ostaa urakkasuorituksia toiselta urakoitsijalta eli aliurakoitsijalta, rakennuttaja ostaa rakennustuotantoon tarvittavia tuotantohyödykkeitä materiaali toimittajilta tai tilaaja myy vuokrattavaa tilaa käyttäjille. Tilajalla ja pääurakoitsijalla on siten keskinäisen suhteen lisäksi omia asiakassuhteita muihin toimijoihin.
- Asiakkaan asiakas. Tällainen asiakassuhde syntyy esimerkiksi, kun tilaaja edellyttää rakennusyritykseltä yhteyksiä käyttäjäasiakkaaseen tai rakennusyrityksellä itsellään on tarve asioida käyttäjäasiakkaan kanssa. Projektituotannossa syntyy silloin asiakasketjuja.
- Sisäiset asiakassuhteet. Yrityksen sisällä eri osastojen ja organisaatiotasojen välillä syntyy vuorovaikutusta ja erilaisia suhteita. Organisaation yksilöiden välisillä suhteilla ja keskinäisellä yhteistyöllä voi olla merkitystä ulkoisten asiakassuhteiden hoitamisessa. Lisäksi rakennushankkeessa on asiakkuuden hallinnan näkökulmasta tärkeää ymmärtää ostokes-

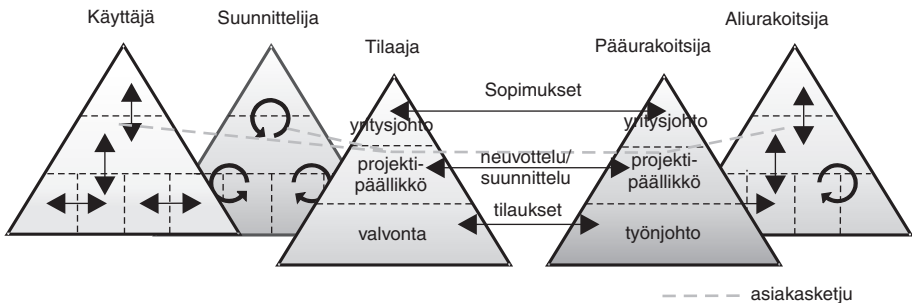
kuksen toimivien osapuolten keskinäiset suhteet ja se kuinka he voivat vaikuttaa ostopäätöksen organisaation sisällä.

- Sisäisen asiakkaan roolin muuttuminen. Yrityksen sisällä eri organisaatiotasojen toimijoiden roolit ja tehtävät saattavat muuttua projektin aikana. Rakennushankkeen aikana eri organisaatiotasolla olevat henkilöt vaikuttavat siten väliaikaisesti organisaation muilla tasoilla projektin osavaiheiden kulkuun. Tällöin tehtävistä ja roolista johtuen nämä henkilöt toimivat välillä toisilla organisaatiotasolla palaten takaisin alkuperäisen tehtävän mukaiselle tasolle.

Yhdistelemällä asiakassuhteen muotojen komponentteja voidaan määrittää asiakasketju rakennushankkeen eri toteutusmuodoille ja erilaisille organisaatiomalleille (Kuvat 1 ja 2). Rakennusyrityksen ja tilaajan organisaatioiden sisäiset asiakastasot muodostavat keskenään ulkoisia, eri tasoilla olevia asiakasrajapintoja. Osapuolilla voi olla lisäksi keskinäisten asiakasrajapintojen taustalla omia asiakasrajapintoja kolmansiin toimijoihin, jotka tuottavat lisäarvoa asiakasketjun kautta lopputuotteeseen. Rakentamishankkeen aikana syntyvä vuorovaikutus tapahtuu siten osapuolten välillä useilla eri tasoilla ja peräkkäisiä ketjuina yhtäaikaaisesti.



Kuva 1. Asiakasrajapinnat suunnittelua sisältävässä tuotannossa; asiakassuhde, -taso ja -ketju.



Kuva 2. Asiakasrajapinnat perinteisessä urakatuotannossa; asiakassuhde, -taso ja -ketju.

3 Informaation hallinta asiakasverkostossa

Rakennushankkeessa tilaajalle ei toimiteta ai-noastaan valmista tuotetta tai palvelua vaan kokonainen palveluprosessi. Palveluprosessissa oleelliseksi osaksi tulee informaation sisällöllinen laatu sekä toimintatavat, jolla informaatio asiakas ketjun jäsenille toimitetaan [7]. Asiakas ketjun jäsenet muodostavat yhdessä keskinäisen informaatioverkoston, jossa jokaisen verkoston jäsenen on pystyttävä soveltamaan omat toimin taprosessinsa palvelemaan kaikkia osapuolia mahdollisimman hyvin. Informaation hallinta on siten keskeisessä asemassa ja toimii osana asiakkuuksien hallintaa.

Asiakasverkostossa olevien suhteiden suuri määrä rakennushankkeissa lisää asiakassuhteiden hallinnan tarvetta eri toimijoiden välillä. Aito intressi hallinnoida verkoston toimintaa on sillä osapuolella, joka on vastuussa asiakkaalle eli rakennushankkeessa rakennusyrityksellä, jonka ensisijaisena intressinä on tilaajan tarpeet. Siksi kyseisen osapuolen on varauduttava verkostossa tapahtuviin odottamattomiin tilanteisiin, joissa esimerkiksi toimitus tavarantoimittajalta ei ole suunnitelmien mukainen tai aliurakoitsija toimii sovitun vastaisesti [8].

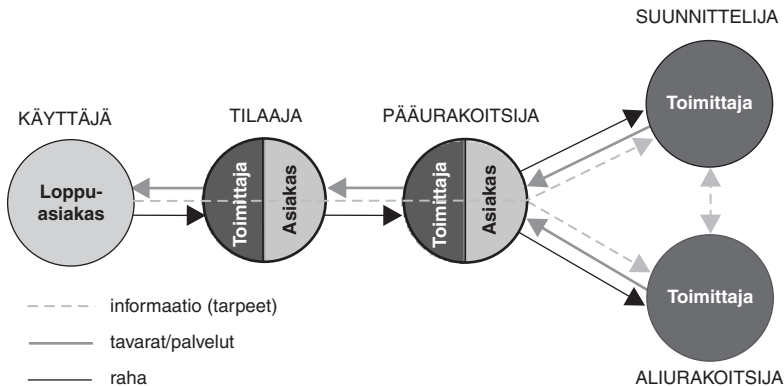
Rakennushankkeen aikana tilaaja voi olla välittömässä asiakassuhteessa käyttäjään ja pääurakoitsijaan ja lisäksi välillisessä suhteessa myös pääurakoitsijan asiakkaaseen eli asiakkaan asiakkaaseen, joka voi olla esimerkiksi suunnittelija tai aliurakoitsija (Kuva 3). Pääurakoitsijaa ja tilaajaa voidaan silloin pitää käyttäjän tarpeiden eteenpäin viejinä asiakasverkostossa. Tavallisesti ongelmia kuitenkin syntyy, kun tilaajalta ei saada riittävästi lähtötietoja loppuasiakkaan tarpeista tai tavarat ja palvelut kul-

kevat nopeammin kuin asiakkaan tarpeet. Mitä pidemmästä asiakas ketjusta tai laajemmasta asiakasverkostosta on kyse, sitä suurempi on riski tiedonkulun ongelmien kasvusta.

Asiakasrajapinnassa olevat kontaktit ja sisäiset prosessien väliset kontaktit muodostavat osan tiedonvälityksen rajaehdoista. Ne ovat epäjatkuvuuskohtia, joissa tiedonsiirron toimiminen riippuu osapuolten kyvystä muokata tietoa toisen osapuolen tarvitsemaan muotoon sekä kyvystä tulkita toiselta osapuolelta vastaanotettavaa tietoa [9]. Yleisin ongelma rakennushankkeessa on asiakastarpeiden hidas kulku asiakasverkon eri osilla ja tietojen vääristyminen matkan aikana. Lisäksi tieto voi olla vääriä tasolla, vääriässä muodossa. Tiedon pitää olla oikeassa muodossa ja hyödynnettävissä oikeassa paikassa. Asiakasrajapinnoilla oleva tieto tulee käyttää loppuasiakkaan kannalta hyödyllisellä tavalla.

Tiedon asiakasrajapinnassa tapahtuvista muutoksista, esimerkiksi informaatio käyttäjän tarpeiden muuttumisesta, pitää edetä nopeasti koko asiakas ketjun läpi sisällöltään muuttumattomassa muodossa tai sellaisessa muokatussa muodossa, joka vastaa loppuasiakkaan todellisia tarpeita. Vastaavasti tilaajan ja käyttäjän on oltava jatkuvasti tietoinen urakoitsijan tekemistä suunnitelmamuutoksista sekä seikoista, jotka vaikuttavat kustannuksiin ja rakennuksen valmistumiseen. Tietojen hidas eteenpäin kulku näkyy tavallisesti aikatauluongelmina projektin loppupäässä. Projektien epäonnistumisen syynä on usein juuri informaation kulun puutteet osapuolien välillä. Koko asiakasverkostossa oleva informaatio on pystyttävä hallitsemaan aina organisaation operatiivisesta tasosta strategiseen tasoon.

Hankkeen kuluessa tapahtuvat muutokset asiakkaiden tarpeissa lisäävät tiedon kulun ohjauksen ja hallinnan tarvetta kaikkien osapuol-



Kuva 3. Esimerkki informaation kulusta asiakasverkostossa rakennushankkeen suunnittelua sisältävässä tuotannossa.

lien kesken. Osapuolien kommunikointikyvyt korostuvat, jotta tieto siirtyy oikean muotoisena. Osapuolten tuleekin kiinnittää entistä enemmän huomiota tiedon kulkuun ja asiakassuhteiden kehittämiseen asiakasverkoston kaikilla osilla. Jokaisen asiakasverkostoon osallistuvan jäsenen on pystyttävä tuottamaan lisäarvoa loppuasiakkaalle.

LÄHTEET

- [1] VISIO 2010. Kiinteistö- ja rakennusklusterin visio 2010, raportti 2, 31.05.2002.
- [2] Wichmann, M. Ostokäyttäytyminen ja myyntiargumentit rakennusmarkkinoilla – soveluksena rakennusratkaisujen ja -tuotteiden vienti Saksaan. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden raportteja 138, 1998.
- [3] Kamara, J., Anumba, C., Evbuomwan, N. Process model for client requirements processing in construction, Business Process Management Journal, Vol. 6 No. 3, 2000.
- [4] Storbacka, K., Lehtinen, R. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. WSOY, 1997.
- [5] Imhoff, C., Loftis, L., Geiger, J. The Customer Becomes the Center of the Business Universe, (25.01.2002)
- [6] Ventovuori, T., Kankainen, J., Pekkanen, J. Projektituotannon asiakkuus. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden raportteja 206, 2002.
- [7] Ylikangas, T. Tilaaajan ja urakoitsijan vuorovaikutus design-build hankemuodossa. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden selvityksiä 33, 2000.
- [8] Luomala, J., Heikkinen, J., Virkajärvi, K., Heikkilä, J., Karjalainen, A., Kivimäki, A., Käkölä, T., Uusitalo, O., Lähdevaara, H. Digitaalinen verkkotalous – Tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä. Tekes, Teknologiakatsaus 110/2001.
- [9] Kautto, I. Asiakaslähtöisyys ja riskienhallinta rakennusprojektin ohjauksessa. Teknillinen korkeakoulu, Rakentamistalouden laboratorio, Diplomityö, 2002.

Testaus, tarkastus, laadunvalvonta, tuotehyväksyntä ja sertifiointi

- Rakennusosat, -elementit, -materiaalit ja -tarvikkeet
- Betoni-, eriste-, kate-, laatoitus-, lasi-, muovi-, muuraus-, puu-, rappaus- ja terästuotteet
- Maanjärjestyskokeet, dynaamiset ja staattiset kokeet, olosuhdetestaukset -60 °C...-196 °C:ssa
- Kuntotutkimukset, asiantuntijapalvelut kotimaassa ja vientikohteissa

VTT RAKENNUS- JA YHDYSKUNTATEKNIikka
 PL 1801 (Betonimiehenkuja 3) 02044 VTT, www.vtt.fi/rte

