



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](#)

Asiakastyytyväisyys rakentamisessa

*Sami Kärnä, hallintotieteiden maisteri
Tutkija, Teknillinen korkeakoulu,
rakentamistalouden laboratorio
sami.karna@hut.fi*

*Juha-Matti Junnonen, tekniikan lisensiaatti
Teknillinen korkeakoulu,
rakentamistalouden laboratorio
juha-matti.junnonen@hut.fi*

Asiakastyytyväisyys on asiakkuudenhallinnan keskeinen tavoite. Se on ollut vahvasti esillä erityisesti palvelujen markkinoinnin kirjallisuudessa 1980-luvulta lähtien. Korkea asiakastyytyväisyys rinnastetaan usein yrityksen toiminnan korkeaan laatuun ja siten se on eräs tärkeimmistä yrityksen menestymisen mittareista.

Jotta yritys voisi kehittyä ja menestyä, on asiakastyytyväisyyttä mitattava ja asiakastyytyväisyyden kehittymistä seurattava. Asiakastyytyväisyysmittausten avulla yritys ymmärtää paremmin asiakkaitaan ja heidän tärkeinä pitämistään asioita. Keskittymällä asiakkaiden näkökulmasta tärkeisiin asioihin, yritys voi parantaa omaa toimintaansa ja hallita asiakassuhteitaan paremmin. Kun luottamus ja avoimuus lisääntyvät henkilötasolla, on eri osapuolten helpompi tuoda esiin omia näkökulmiaan. On selvää, että asiakas ei ole aina oikeassa ja urakoitsijan tulisi puuttua asiaan, jos esimerkiksi asiakkaiden ehdotukset eivät ole toteuttamiskelpoisia.

Asiakastyytyväisyysmittausten avulla voidaan myös parantaa tiedonkulkua eri osapuolten kesken ja auttaa siten yhteisymmärryksen pääsemistä. Viime aikoina on myös rakennusalalla kehitetty yhä enemmän asiakastyytyväisyyttä kuvaavia mittausmenetelmiä, joskin niiden käyttö ja hyödyntäminen on ollut vähäistä. Lisäksi asiakastyytyväisyyden ja laadun yhtymäkohtia ja keskinäistä vaikutussuhteita on tutkittu vähän.

Asiakastyytyväisyys yhdistetään usein korkeaan asiakasuskollisuuteen ja positiiviseen asiakkaiden väliseen suusanalliseen viestintään. Mitä uskollisempia asiakkaat ovat, sitä useammin he käyttävät yrityksen palveluja tai tekevät hankintojaan samalta toimittajalta. Yrityksen asiakaskunnan vakiintuminen luo samalla perustan yrityksen tasaiselle kassavirralle. Asiakastyytyväisyys johtaa lujittuneen yhteistyösuhteen myötä myös pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, joiden on todettu olevan yritykselle kannattavia [1]. Tyytyväiset asiakkaat sietävät myös palveluiden ja tuotteiden hintojen nousua. Korkea laatu ja korkea asiakastyytyväisyys kohentavat yrityksen kannattavuutta parantuneiden tulojen kautta [2]. Lisäksi asiakkaiden

tyytyväisyydellä ja työntekijöiden työtyytyväisyydellä on todettu olevan vahva riippuvuussuhde [3].

Rakentamisen projektiluonteisuuden takia asiakastyytyväisyys rakennustuotannossa ei ole kuitenkaan sama asia kuin asiakasuskollisuus, eikä asiakastyytyväisyys siten takaa asiakasuskollisuutta. Asiakastyytyväisyydellä rakentamisessa tavoitellaan pysymistä ammattimaisesti rakennuttavien tahojen potentiaalisina yhteistyökumppaneina. Asiakastyytyväisyys heijastuu lähinnä negaation kautta, tyytymätön rakennuttaja ei halua jatkossa toimia yhteistyössä ko. urakoitsijan kanssa, mutta tyytyväinen rakennuttaja ei välttämättä takaa uusia urakoita, ainastaan sen, että tarjouspyyntöjä tulevaisuudessakin saadaan. Asiakastyytyväisyys heijastuu myös rakennuttajan kokemaan luottamukseen urakoitsijan kyvykkyydestä ja yhteistyökyyvystä. Perimmäisenä asiakastyytyväisyyden parantamisen tavoitteena on kuitenkin saavuttaa asiakasuskollisuus, joka voi pitkällä aikajänteellä johtaa esimerkiksi kumppanuusmaisiiin yhteistyömuotoihin. Vaikka korkea asiakastyytyväisyys ei välttämättä takaa asiakasuskollisuutta, se kuitenkin lujittaa toimijoiden välistä yhteistyösuhdetta.

Rakentamisessa asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja asiakkaan tarpeiden mukaisen lopputuotteen aikaansaaminen edellyttää urakoitsijalta selkeästi rakennushankkeisiin kehitettyä asiakkuudenhallinnan toimintamallia. Perinteiset hyödykkeiden tuotannossa käytetyt asiakkuudenhallintamallit eivät sellaisenaan tuota rakentamisessa parasta tulosta, koska osapuolet toimivat yhtäaikaaisesti ja yhteistyössä verkostona, eivätkä itsenäisinä ja ajallisesti peräkkäisinä toimintoina. Koska rakentamisessa myös asiakkaan omilla toimilla on huomattava merkitys lopputulokseen, osapuolten keskinäisen yhteistyön merkitys korostuu.

Rakennushanke sisältää eri vaiheissaan lukuisia toisiinsa nähden hyvin erilaisia tehtäviä, joihin osallistuu lukuisia toimijoita eri organisaatioita ja eri organisaatioita. Asiakastyytyväisyys tulisikin rakentamisessa nähdä pikemmin yhteistyöhön kuin pelkästään vaihdan-

taan perustuvana käsitteenä (ks. esim. Hom-
burgh & Rudolph, 2001 [4] ja Ventovuori et al.,
2002 [5]). Loppukäyttäjän tyytyväisyys riippuu
sekä jokaisen toimijan omasta toiminnasta että
koko tuotantoketjun yhteistyöstä.

Mitä asiakastyytyväisyys on?

Asiakastyytyväisyyttä voidaan lähestyä yksit-
täisen toiminnan kautta tai laajemmin asiakkaan
kaikista kohtaamisista muodostuvana kokonais-
tyytyväisyytenä. Yksittäisen toiminnan tasolla
asiakastyytyväisyys on asiakkaan tyytyväisyyttä
tai tyytymättömyyttä tiettyyn palvelutapahtu-
maan, jossa asiakas arvioi kokemuksiaan yksit-
täisestä, erillisestä tapahtumasta. Kokonaistyy-
tyväisyys puolestaan muodostuu asiakkaan kai-
kista tietyin organisaation kohtaamisista ja sen
toiminnasta saaduista kokemuksista, jolloin
asiakastyytyväisyys karttuu yhteistyösuhteen
aikana [6]. Yksittäisen toiminnan onnistuminen
ja asiakkaan positiiviset kokemukset yrityksen
rajapinnalla johtavat ajan mittaan korkeaan
asiakastyytyväisyyteen, vaikkakaan asiakkaan
arvion jokaisesta yksittäisestä palvelutapahtu-
masta ei voida suoraan katsoa vaikuttavan koko-
naistyytyväisyyteen. Asiakas voi olla tyytymät-
tön johonkin palvelutapahtumaan, mutta silti
tyytyväinen organisaation toimintaan kokoi-
naisuutena tai päivittäin.

Pelkistetysti asiakastyytyväisyys on *asiak-
kaan kokema tyytyväisyys palvelun tai tuot-
teen laatuun, joka voidaan määritellä myös
asiakkaan kokemusten ja odotusten vastaavuus-
tena* [7]. Kun asiakkaan kokemukset ovat vas-
tanneet odotuksia tai ylittyneet, asiakas on tyy-
tyväinen. Usein pelkästään asiakkaan odotusten
täyttäminen ei riitä, vaan asiakas on tyytyväinen
vasta kun hänen odotuksensa ylitetään. Asiakas
on tyytymätön kun hänen kokemuksensa palve-
lusta tai tuotteesta ovat alittaneet odotukset.
Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan sub-
jekttiivisista kokemuksista yrityksen kontakti-
pinnalla ja se on suurelta osin sidottuna tähän
hetkeen, nykyisyyteen.

Asiakastyytyväisyystutkimuksia on usein
kritisoitu, siitä että ne tuottavat ”keskimääräi-
sesti tyytyväisiä” asiakkaita. Asiakkaan näkö-
kulmasta ”neutraalin tyytyväisen” ja ”erittäin
tyytyväisen” välillä on kuitenkin suuri ero, joka
korostuu erityisesti kilpailluilla markkinoilla,
jossa asiakkaalla on paljon vaihtoehtoja. Yritysten
tulisi olla huolissaan asiakkaista, jotka ovat
”vain” tyytyväisiä, koska he paremman tarjouk-
sen saadessaan vaihtavat helposti palvelun tai
hyödykkeen toimittajaa [8]. Tutkimuksissa on
lisäksi havaittu, että ”erittäin tyytyväisen” ja
”tyytyväisen” asiakkaan asiakasuskollisuudesa
on huomattava ero [9].

Asiakastyytyväisyystietoa analysoitaessa on
huomattava, että myös erilaiset tilanteet ja eri-

laiset asiakkaat vaikuttavat asiakkaan tyytyväi-
syyteen. Esimerkiksi jos rakennuksen val-
miusaste vastaanottotarkastuksessa aiheuttaa
tyytymättömyyttä, niin saman tekijän toimivuus
ei aiheuta välttämättä asiakkaassa sen kum-
mempaa tyytyväisyyttä, koska sitä pidetään tekij-
jänä, joka tulee olla kunossa (must-be-ele-
menti). Toisaalta tietyt tekijät voivat olla asiak-
kaalle erityisen tärkeitä, jolloin niissä epäonnist-
uminen johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen,
vaikka muissa toiminnoissa onnistuttaisiin.

Asiakastyytyväisyyden hyödyt

Asiakastyytyväisyys korostuu hyötyinä urakoit-
sijalle tulevissa projekteissa. Asiakslähtöisyy-
teen panostettaessa urakoitsija pyrkii erottu-
maan toisista urakoitsijoista, jotta voisi tulevai-
suudessa saada samalta tilaajalta tarjouspyyntö-
jä. Näin asiakastyytyväisyyden perimmäisenä
tavoitteena voidaan nähdä urakoitsijan pääse-
minen eräänlaiseen yritystasoiseen monopoli-
asemaan, jossa rakennuttaja ja urakoitsija
muodostavat kiinteän kumppanuuspohjaisen
yhteistyösuhteen. Lisäksi on huomattava, että ti-
laajan valintaan urakoitsijaehdokkaista vaikut-
tavat laadun, hinnan ja urakoitsijan osaamisen
lisäksi myös tilaajan aiemmat kokemukset ura-
koitsijan toiminnasta, jossa urakoitsijan luotet-
tavuudella ja yhteistyökyyvyillä on suuri merki-
tys.

Asiakastyytyväisyydellä ja tuottavuudella on
yhteys, joka muodostuu lähinnä pienemmistä
virhekustannuksista. Yritys, joka johdonmukai-
sesti tuottaa tuotteita ja palveluja, joihin asiak-
kaat ovat tyytyväisiä, tarvitsee vähemmän re-
sursseja virheiden korjaamiseen ja reklamaati-
oiden hoitamiseen. Toisaalta asiakastyytyväi-
syyksimittaus auttaa yritystä myös omien ongel-
makohtien selvittämisessä ja tuotantoprosessin
kehittämisessä. Asiakastyytyväisyysmittauk-
sissa saadun tiedon avulla yritys pystyy kohden-
tamaan resurssinsa asiakkaille olennaisiin asioi-
hin laadun parantamiseksi.

Asiakkaan ongelmatilanteiden selvittäminen
tehostaa myös yrityksen markkinointia ja mark-
kinointiviestinnän toimenpiteiden suunnittelua.
Asiakaiden todellisiin tarpeisiin ja asiakkaalle
tärkeisiin asioihin perehtyminen auttaa osaltaan
myös yrityksen markkinoinnin ja tuotannon yh-
teistyötä, joka puolestaan tehostaa yrityksen in-
novaatiokykyä ja tuotekehitystä. Asiakastyyty-
väisyys auttaa siten rakentamaan ja edelleen ke-
hittämään yritys- ja tuotebrandeja, joita pide-
tään nykyisin yrityksille tärkeänä aineettomana
pääomana [10]. Asiakkaan aiemmat positiiviset
kokemukset yrityksen brandista, joka voi olla
esimerkiksi yritys-, tuote- tai palvelubrändi, lu-
jittavat kohonneen luottamuksen ansiosta myös
asiakassuhdetta.

Suomessa suuret rakennusliikkeet ovat panostaneet erityisesti viime vuosikymmenen loppupuolelta lähtien rakennuksen elinkaaren aikaisen ylläpito- ym. palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen. Rakennusprojektin aikainen asiakastyytyväisyys korostuu varsinkin tilanteissa, jossa sama yritys sekä rakentaa kohteen että tuottaa kohteeseen elinkaaren aikaisia palveluja. Rakentamisen aikaiset ongelmat tilaajan ja urakoitsijan välillä vaikeuttavat yhteistyötä myös kohteen valmistumisen jälkeen, jolloin tilaaja saattaa vaihtaa kohteen ylläpidosta vastaavaa tahoa. Asiakastyytyväisyys ja projektin aikainen palaute auttavat rakennusyritystä paitsi omien rakennusaikaisen prosessien kehittämisessä myös elinkaaren aikaisen laadun ylläpidossa. Kielteiset mielikuvat ja negatiiviset kokemukset rakennusprojektissa vaikeuttavat tilaajan ja urakoitsijan yhteistyön edellytyksiä myös jatkohankkeissa.

Pienillä markkinoilla asiakkaiden keskinäisen viestinnän merkitys korostuu. Vaikka Suomessa yksittäisiä rakennusalan toimijoita on melko runsaasti, rakentaminen on kuitenkin pääosin keskittyneet muutamiin kasvukeskuksiin ja pääkaupunkiseudulle. Yrityksen hyvä tai huono maine leviiä henkilötason suhteiden välityksellä, jolla on merkitystä erityisesti urakoitsijan esivalintatilanteissa. Tilaajien keskinäinen positiivinen viestintä helpottaa urakoitsijan pääsyä mukaan urakkakilpailuihin tai neuvotteluihin.

Asiakastyytyväisyyden muodostuminen

Asiakastyytyväisyyden ja laadun välisen suhteen arviointi ei rakennustuotannossa ole ongelmattonta. Ensinnäkin asiakas voi olla tyytyväinen esimerkiksi suunnittelupalveluihin, mutta voi kokea, että tuotantoprosessi ei ole täyttänyt sille asetettuja tavoitteita, vaan esimerkiksi ajallinen ohjaus on epäonnistunut. Ajallisen ohjauksen epäonnistuminen voi johtaa ongelmiin hankkeen luovutusvaiheessa, joka johtaa asiakastyytyväisyyden heikkenemiseen projektin loppua kohti. Silti asiakas voi kokea urakoitsijan palvelutason ja sopimuskumukaisen laadun suhteellisen hyväksi, jos urakoitsija on ollut muuten yhteistyökykyinen.

Laatua on rakennusmaalalla mitattu perinteisesti tuotannon virheettömyytensä ja toisaalta valmiin rakennuksen vastaavuutena tehtyihin suunnitelmiin. Tällöin laatutoiminnot ovat painottuneet urakoitsijan sisäiseen laadunvarmistukseen ja toiminnan tuloksiin, mutta vähemmälle huomiolle on jäänyt asiakkaiden odotukset, niiden kohdentuminen prosessin eri tekijöihin ja odotusten täyttäminen.

Asiakastyytyväisyyttä korostava näkökulma määrittelee laadun tuotteen tai palvelun kykyä

ylittää tai vastata asiakkaan odotuksia. Tässä näkökulmassa rakennustuotannon laatu on sidoksissa urakoitsijan kykyyn täyttää asiakkaan odotukset, jossa laadun määrittelee asiakas [11].

Rakennusprojektin laadun ulottuvuuksia voidaankin kuvailla itse fyysisen tuotteen (valmiin rakennuksen) ja siihen liittyvien palvelujen yhdistelmäksi [12]. Rakennusalan yritysten toiminnan kehittyminen ja muutokset perinteisestä rakentamisesta kohti ylläpitoa ja kiinteistöpalveluita sekä toisaalta kohti hankekehitystä ja suunnittelua edellyttää alalle myös uusia palvelun laatuaan huomiota kiinnittäviä toimintatapoja.

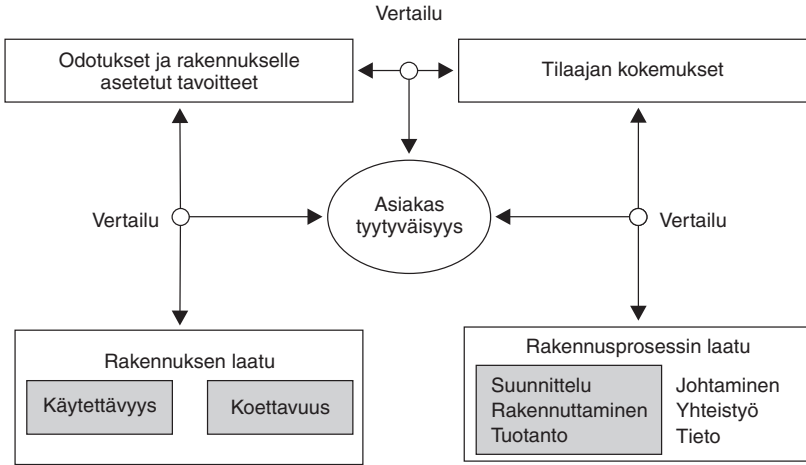
Asiakkaan odotukset ja koettu laatu johtavat asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen. Asiakas muodostaa odotusten kautta käsityksen työn lopputuloksesta tehdessään valintapäätöstä urakoitsijasta [13]. Tilanteissa, jossa tuotteen laatua on vaikea arvioida tai se on luonteeltaan kompleksinen, kuten rakennustuotannossa yleensä, odotusten rooli asiakastyytyväisyyden selvittämisessä korostuu. Yleisesti laatu, joka osoittautuu alemmaksi kuin asiakkaan odotukset, vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen enemmän kuin laadun ylittäessä asiakkaan odotukset [14]. Tämän johdosta urakoitsijan on pystyttävä selvittämään asiakkaan odotukset jo projektin alkuvaiheessa, jotta asiakkaan odotusten ja kokemusten välinen kuilu olisi mahdollisimman pieni.

Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat rakentamisessa:

- asiakkaan aikaisemmat kokemukset kyseisestä urakoitsijasta
- asiakkaan kokemukset muista kilpailevista urakoitsijoista
- markkinoinnissa ja neuvotteluissa annetut lupaukset
- muiden rakennuttajien suositukset tai moitteet (sosiaalinen viestintä)
- asiakkaan oma panostus hankkeeseen
- tilannetekijät.

Yksittäisen rakennushankkeen asiakastyytyväisyyden arviointi tapahtuu kolmen vertailun perusteella. Rakennuksen laatua verrataan todellisuuteen, miten hyvin rakennus täyttää odotukset ja sille asetetut tavoitteet. Toisaalta rakennusprosessin laatua verrataan niihin kokemuksiin, joita rakentamisen aikana on syntynyt. Näiden kokemusten arvioinnissa merkittävänä tekijöinä ovat odotukset ja mielikuvat, joita hankkeen alussa on syntynyt. Odotukset ja mielikuvat muotoutuvat urakoitsijan imagon perusteella, toisin sanoen kokemuksista, joita kyseessä olevasta urakoitsijasta on ja toisaalta niistä tekijöistä joita urakoitsija itse painottaa. Kolmas vertailu tehdään todellisuuden ja kokemusmaailman välisten tekijöiden perusteella. Nämä kaikki kolme vertailua vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen kuvan 1 mukaisesti.

Rakennuttajan tekemä arviointi tapahtuu kolmen tekijän perusteella: arviointiperusteista,



Kuva 1. Tilaaajan asiakastyytyväisyyden muodostuminen ja rakennusurakan laadun arviointi.

niiden suhteellisesta tärkeydestä ja urakoitsijan suhteellisesta suorituskyvystä. Arviointiperusteet ovat tekijöitä, joiden perusteella rakennuttaja arvioi urakoitsijoita keskenään ts. ne tekijät, joita rakennuttaja pitää tärkeänä oman toimintansa ja oman asiakkaansa näkökulmasta. Nämä muodostavat päätöksenteon perustan. Lisäksi rakennuttaja arvioi arviointiperusteita keskenään: mikä arviointiperuste on oleellisin, mitä hän haluaa painottaa ja miten arviointiperusteet voivat kompensoida toisiaan. Asiakastyytyväisyys on yksi peruste, kun rakennuttaja arvioi urakoitsijoiden keskinäistä suhteellista suorituskykyä. Päätöksentekoon vaikuttaa se, miten aiemmat yhteiset hankkeet ovat sujuneet ja millaiset mielikuvat eri urakoitsijoista rakennuttajalle on syntynyt.

Rakentamisessa asiakastyytyväisyys siis muodostuu hankkeen eri vaiheissa eri tavoin ja se kumuloituu hankkeen loppua kohti. Asiakas painottaa projektin eri vaiheita eri tavoin, jolloin niillä on asiakkaan kannalta erilainen tärkeysjärjestys ja prioriteetti. Rakennushanke on pitkäaikainen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa asiakkaan odotukset, kokemukset ja tyytyväisyys muuttuvat myös ajan mittaan dynaamisesti hankkeen edetessä.

Päätelmiä RALA ry:n palautekyselystä

Rakentamisen Laatu RALA ry on kerännyt rakennushankkeiden onnistumista ja laatua kuvaavaa palautetietoa. RALA ry:n hankepalauttejärjestelmä toimii siten, että hankkeen päätyttyä tilaajan tai toimittajan aloitteesta kootaan tilaa-

jan kokemukset toteutuneesta laadusta määrämuotoisella web-palautelomakkeella. Palautelomake muodostuu 22 mitattavasta muuttujasta, jotka on ryhmitelty viiteen hanketta kuvaavaan osatekijään (laatu, ympäristö ja työturvallisuus, henkilöstö, yhteistyöhön liittyvät toimintatavat sekä työmaan johtaminen ja toimittajan alihankinnat). Tilaajien tyytyväisyyttä on mitattu asteikolla 1-5 (1 = paljon parantamiseen varaa... 5 = osa-alue toimii erittäin hyvin). Tämän artikkelin analyysi on tehty lähes 400 hankkeesta saadusta palautteesta. Liitteessä on esitetty tilaajien arvot hankkeen onnistumisesta muuttujien prosentuaalisina osuuksina.

Palautteet osoittavat, että rakennusyritysten toiminnassa ja laaduntuottokyvyssä on selkeitä eroja. Palautekyselyn mukaan urakoitsijan toiminta on ollut hyvää tai erittäin hyvää 21 %:ssa hankkeista. Sen sijaan heikoimmin menestyneitä hankkeita oli 9 %, niissä hankkeen yleisarvosana on ollut heikko. Merkillepantavaa on, että heikosti menneissä hankkeissa palaute on ollut kaikilla osa-alueilla huonoa. Tilaaja on siis arvioinut hankkeen kauttaaltaan heikoksi, vaikka näin ei todellisuudessa välttämättä kaikilla osa-alueilla olisi käynytäkään. Negatiiviset kokemukset näyttävät siis vaikuttavan hyvin voimakkaasti tilaajan kuvaan koko hankkeesta.

Yhteistyökykyyn liittyvät toimintatavat saivat tilaajilta lähes poikkeuksetta hyvää palautetta – yli 70 % vastaajista oli tyytyväisiä urakoitsijan yhteistyökykyyn. Tulos on osittain ristiriidassa kansainvälisten tutkimusten kanssa, joissa suurimpia tyytymättömyyden aiheita ovat olleet nimenomaan urakoitsijoiden yhteistyökykyyn liittyvät tekijät. Urakoitsijan hyvät yhteistyökyvyt voivat kompensoida teknisen laadun puutteita.

Useissa tutkimuksissa on havaittu, että rakennusyritysten tiedonkulussa tilaajan suuntaan on ollut paljon parantamisen varaa. Yleisesti viestintää ja tiedonkulkua on pidetty rakennushankkeen pullonkauloina. On huomattava, että viestintä liittyy hankkeen kaikkiin vaiheisiin merkittävällä tavalla, vaikkakin viestinnän muodot ja esimerkiksi raportointitavat vaihtelevat prosessin eri vaiheissa. Palauteista käy ilmi, että tiedonkulkua työmaalla pidettiin kohtuullisen hyvänä.

Henkilöstöön liittyvät tekijät saivat aineiston keskiarvoa korkeammat arvosanat ja tilaajaryhmien välillä oli tässä vähiten eroja. Tämä johtuu siitä, että koulutus on alalla standardoitu ja henkilöstön ammattitaito hyvä. Toisaalta ammattitaidon toteaminen voi olla vaikeaa erityisesti tilanteissa, joissa tilaajalla ei ole rakennuttamisesta paljoakaan kokemuksia. Ammatilliset ja yleishyödylliset rakennuttajat arvioivat erityisesti urakoitsijan työntekijöiden ammattitaidon kertatilaajia ja sijoittajia heikomaksi. Tulosta voidaan tulkita myös siten, että sijoittajien ja kertatilaajien odotukset eivät ole olleet yhtä korkeat kuin muiden rakennuttajien tai he eivät ole osanneet vaatia tarpeeksi.

Julkiset tilaajat olivat yksityisiä tilaajia tyytymättömpämpiä kaikilla hankkeen osa-alueilla. Tähän voi olla syynä se, että julkiset tilaajat toimivat useammin urakoitsijoiden kanssa kuin yksityiset, jolloin myös urakoitsijoiden ”laadullinen” hajonta on suurempaa, on sekä pieniä että isoja urakoitsijoita. Yksityisillä tilaajilla on usein myös vakiintunut yhteistyökumppanijoukko, joiden kanssa he tekevät työtä. Tällöin myös odotukset ja vaatimukset ovat vakiintuneempia, ja urakoitsijat tietävät ne.

Julkiset tilaajat joutuvat myös noudattamaan hankintalainsäädäntöä. Se rajaa urakoitsijoiden valintakriteerejä, jolla saattaa olla vaikutusta tuloksiin. Pääsääntöisesti urakkakilpailu käydään puhtaasti hintakriteereillä, jolloin urakoitsijoilla ei ole kiinnostusta ylittää tilaajan odotuksia eikä asiakastyytyväisyydellä ole kovin suurta merkitystä. Urakoitsijat voivat osallistua uusiin urakkakilpailuihin riippumatta aiempien hankkeiden onnistumisen tasosta, kun taas yksityiset tilaajat pudottavat huonommat urakoitsijat pois kilpailusta.

Suurimmat tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät liittyvät luovutus- ja käyttöönottovaiheeseen. Erityisesti itselleluovutusmenettelyn toimivuuteen ja huoltokirjan tasoon oltiin kaikkein tyytymättömiä. Itselleluovutusmenettely on osa urakoitsijan sisäistä laadunvarmistusjärjestelmää ja sen tarkoituksena on varmistaa, että kohde on valmis, eikä puutteita ja virheitä ei ole. Sen avulla kontrolloidaan siis, ettei aiemmista laatutoiminnoista huolimatta ole jäänyt korjaamattomia virheitä viimeistelyvaiheeseen. Itselleluovutusta pidetään itessään kohteen onnistumisen mittarina. Menettelytapana se on vielä

suhteellisen nuori ja palautekyselyn tulokset osoittavat, että sen käytössä on vielä ongelmia. Itselleluovutusmenettelyn toimimattomuus voi johtua epäonnistumisesta hankkeen ajallisessa hallinnassa, jolloin kunnollista ja huolellista itselleluovutusta ei ehditä tehdä.

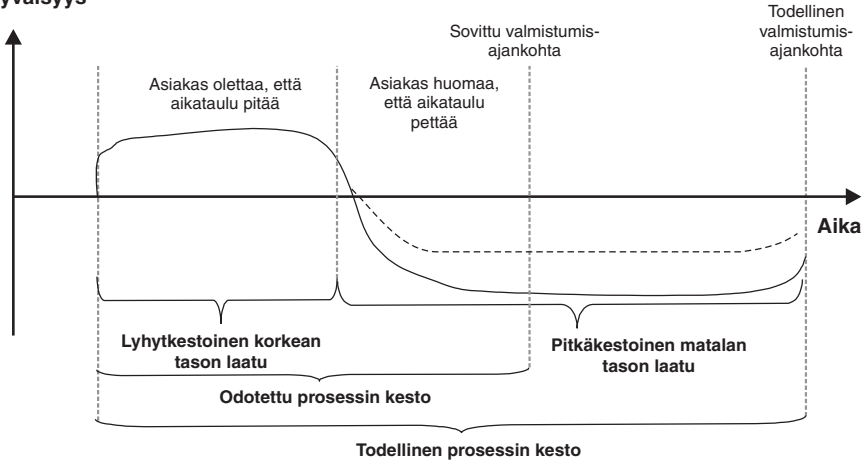
Yhteisenä piirteinä palauteaineiston negatiivisissa tekijöissä on se, että ne tulevat ilmi ja esiintyvät hankkeen loppuvaiheessa. Tämä voi johtua laajemmin aikataulujen hallinnan ja suunnittelun ongelmista. Ne vaikuttavat koko hankkeen onnistumiseen ja niitä voidaan pitää koko liiketoiminnalle kriittisinä tekijöinä. Naisissä tapauksissa urakoitsija on voinut hakea lyhyen aikavälin asiakastyytyväisyyttä pidemmän aikavälin asiakastyytyväisyyden kustannuksella. Aikataulun toteutumisen ongelmat korreloivat vahvasti laadunvarmistukseen ja luovutukseen liittyvien tekijöiden kanssa, jolloin työn sopimuksenmukainen laatukin on ollut vain tyydyttävällä tasolla. Tuloksista voidaan päätellä, että hyvä henkilöstönhallinta (henkilöstön ammattitaito, yhteistyökykyyn liittyvät ominaisuudet) on tunnusomaista projektin menestykselle toteutukselle ja aikataulun hallinnalle.

Kuva 2 havainnollistaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja sen muutoksia rakennushankkeen tuotantovaiheessa sekä asiakkaan kokemaa laatua. Tilaajalle erityisen tärkeitä asioita rakennustuotannossa ovat aikataulujen pitävyys, kustannusten hallinta sekä poikkeamiin ja muutoksiin liittyvä kommunikointi. Ne ovat siis myös rakennustuotannon laadun kannalta keskeisiä tekijöitä ja vaikuttavat myös asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen. Esimerkissä asiakas oletttaa, että hankkeen aikataulu pitää, mutta joutuu pettymään aikataulun venyessä. Muutos asiakkaan tyytyväisyydessä muodostuu pysyväksi, kun asiakas huomaa, että ongelmaa ei voida enää korjata, jolloin asiakas kokee pitkäkestoisen laadun alhaiseksi.

Aikatauluun liittyvissä ongelmassa kysymys on myös rakennusyritysten prosessien hallinnasta ja sisäisen viestinnän tehokkuudesta. Rakennushankkeille on ominaista, että virheet hankkeen alussa kertaautuvat hankkeen loppuun, joka näkyy muun muassa aikatauluongelmina. Negatiivisista asioista kertomatta jättäminen asiakkaalle ja katteen optimisimi aikataulujen kiinni kuroutumisesta hankkeen loppuvaiheissa ovat yksi suurimmista ongelmista rakennusalalla. Rehellisellä viestinnällä ja oikea-aikaisella raportoinnilla voidaan pienentää asiakkaan kokemaa tyytymättömyyttä.

Luovutusvaiheen ongelmat voivat juontua kahdesta tekijästä. Ensinnäkään viimeistelyvaiheen aikataulua ei ole tehty tai viimeistelyvaiheen aikana tehdään vielä itse tuotantoon liittyviä töitä. Toiseksi hankkeen yleisaikataulussa ei välttämättä ole varattu aikaa luovutukselle. Luovutusvaihe vaatii *molemmilta* osapuolilta

Tyytyväisyys



Kuva 2. Sovellettu esimerkki asiakkaan kokemasta laadusta hankkeen tuotantoprosessissa. Alkuperäinen lähde: Ojasalo 2001, 121 [15].

(tilaajalta ja urakoitsijalta) aitoa halukkuutta yhteistoimintaan. Luovutukseen liittyvät toimenpiteet eivät siis yksin ole pelkästään urakoitsijan varassa vaan se edellyttää osapuolilta yhteisiä toimenpiteitä ja yhteistä suunnittelua. Luovutusaineiston ja huoltokirjan alhaiseen tasoon saattaa vaikuttaa myös se, että aineiston laadinnassa on mukana monia eri osapuolia. Luovutusaineistoon ja huoltokirjaan tulee informaatiota tilaajilta, suunnittelijoilta ja urakoitsijoilta. Se vaatii koordinoitua tietojen yhteensovittamista, varsinkin kun usein jokin kolmas taho kokoaa tiedot yhteen.

LÄHTEET

[1] Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 5, No. 5, pp. 21-38.

[2] Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, D.R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*. Vol. 58, pp. 53-66.

[3] Loveman, G.W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*. Vol. 1, pp.18-31.

[4] Homburg C. & Rudolph B. (2001). Customer Satisfaction in Industrial Markets: dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*. Vol. 52, pp.15-33.

[5] Ventovuori, T., Kankainen J., Pekkanen J. (2002). Projektituotannon asiakkuus. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 206. Espoo.

[6] Bitner, M.J. & Hubert, A.R. (1994). Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality. In Rust, R.T. and Oliver, R.L. (eds.) *Service quality*. New Directions in Theory and Practise. California: Sage Publications, 72-94.

[7] Rope, T. & Pöllänen, J. (1998). Asiakastyytyväisyysjohtaminen. *Ekonomia-sarja*. Juva: WSOY.

[8] Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. The Millennium Edition. Prentice Hall International, Inc.

[9] Jones T.O. & W.E. Sasser. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 88-99.

[10] Aaker, D & Joachimstahler, E. (2000). *Brandien johtaminen*. Porvoo: WSOY.

[11] Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing – a customer relationship management approach*, 2nd ed. John Wiley & Sons, LTD.

[12] Maloney, W.F. (2002). Construction product/service and customer satisfaction. *Journal of Construction Engineering and Management*, November/December, pp. 522-529.

[13] Torbica, Z.M., & Stroh, R.C. (2001). Customer satisfaction in home building. *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. 127, No1. Jan/Feb. pp. 82-86.

[14] Anderson, E.W., Sullivan, M.W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. Marketing Science. Vol. 12 No. 2, pp. 125-143.

[15] Ojasalo, J. (1999). Quality dynamics in professional services. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Nr 76. Helsinki.

[16] Rakentamisen laatu RALA ry. [Http://www.rala.fi](http://www.rala.fi).

LIITE

