

**ARVON YHTEISLUONTI
ASUNTORAKENTAMISEN TOIMIALALLA -
TAPAUSTUTKIMUS**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2021

**Tekijä: Iida-Maria Räsänen
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Juha Munnukka**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> <i>Iida-Maria Räsänen</i>	
<i>Työn nimi</i> <i>Arvon yhteisluonti asuntorakentamisen toimialalla - tapaustutkimus</i>	
<i>Oppiaine</i> <i>Markkinointi</i>	<i>Työn laji</i> <i>Pro gradu -tutkielma</i>
<i>Aika (pvm.)</i> <i>24.5.2021</i>	<i>Sivumäärä</i> <i>53</i>
<i>Tiivistelmä – Abstract</i> <p><i>Monissa yrityksissä on tapahtunut selkeä muutos tuotantolähtöisestä toiminnasta asiakslähtöiseen toimintatapaan, jossa asiakas ja asiakkaan tarpeet toimivat lähtökohtina. Tämä näkyy myös lukuisissa syntyneissä tutkimussuuntauksissa, jotka korostavat asiakkaan merkitystä liiketoiminnalle. Muuttunut toimintaympäristö on lisäksi vaikuttanut arvon muodostumiseen ja asiakkaalla on tärkeä rooli arvon määrittämisessä sekä sen rakentumisessa. Tämä muutos on myös nähtävissä rakennusalalla, jossa asiakslähtöiset palvelut muotoutuvat osaksi perinteisiä rakentamisen käytäntöjä ja asiakaskeskeisyyttä korostetaan. Rakennusalan yritykset eivät enää kilpailla ainoastaan teknisellä laadulla tai toiminnan kustannustehokkuudella. Kuitenkin monien rakennusalan yritysten uudistumiskyky on heikkoa ja monet toimintatavat ovat vakiintuneita, mikä vaikeuttaa tuotantolähtöisen yrityksen uudistumista asiakslähtöiseksi palveluntarjoajaksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrystä arvon yhteisluonnista asuntorakentamisen yrityksessä asiakkaan näkökulmasta ja tutkia asiakkaan roolia arvon muodostumisessa. Tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti, mistä tekijöistä ja miten arvon yhteisluominen rakentuu rakennushankkeen aikana. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa palvelupolun kriittisimmät vaiheet arvon yhteisluonnin kannalta.</i></p> <p><i>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa keskityttiin rakennusalalla toimivan yrityksen ja sen asiakkaiden väliseen arvon yhteisluontiin. Tutkimusaineisto kerättiin temahaastatteluiden avulla kuudelta case-yrityksen asiakkaalta sekä yhdeltä yrityksen edustajalta, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva rakennushankkeesta.</i></p> <p><i>Tutkimustuloksissa korostui ajantasaisen, vastavuoroisen ja ymmärrettävän vuorovaikutuksen merkitys arvon rakentumisessa. Vuorovaikutuksella on myös suora vaikutus asiakkaan ja yrityksen oppimiseen sekä luottamuksen rakentumiseen osapuolten välille. Tulosten perusteella rakennusalan yritykset voivat hyötyä investoinnista aineettomiin voimavaroihin toiminnan kehittämisessä. Erityisesti rakennushankkeen alkuvaihe, jolloin asiakas tulee mukaan hankkeeseen, mahdolliset ongelmatilanteet ja hankkeen valmistumisen jälkeinen aika ovat kriittisiä vaiheita arvon yhteisluomisen kannalta.</i></p>	
<i>Asiasanat</i> <i>Arvon yhteisluonti, palvelulähtöinen ajattelutapa, rakennushanke</i>	
<i>Säilytyspaikka</i> <i>Jyväskylän yliopiston kirjasto</i>	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tavoite	6
1.2 Toimialan ja case-yrityksen kuvaus	7
1.3 Tutkimuksen rakenne	8
2 ARVON RAKENTUMINEN	10
2.1 Palvelulähtöinen ajattelutapa	11
2.2 Arvon yhteisluonti.....	14
2.3 Asiakkaan arvonluontiprosessit	16
2.4 Arvo asuntorakentamisen toimialalla	20
2.5 Rakennusalan erityispiirteet	22
2.6 Teoreettinen viitekehys.....	24
3 AINEISTO JA MENETELMÄ.....	27
3.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	27
3.2 Tutkimusaineiston kerääminen.....	28
3.3 Aineiston analysointi.....	30
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	32
4.1 Rakennushankkeen palvelupolku.....	32
4.2 Asiakkaan ja yrityksen roolit	34
4.3 Vuorovaikutus.....	37
4.4 Yhteenveto tuloksista	40
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	43
5.1 Teoreettiset johtopäätökset.....	43
5.2 Käytännön johtopäätökset.....	45
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset.....	46
5.4 Jatkotutkimusaiheet.....	49
LÄHTEET	50
LIITE	53

1 JOHDANTO

Asiakaskeskeisyys on noussut tärkeään asemaan yritysten keskuudessa viimeisten vuosikymmenten aikana ja 2000-luvulla on syntynyt lukuisia tutkimussuuntauksia, jotka korostavat asiakaslähtöistä ajattelutapaa liiketoiminnassa. Palvelulähtöinen ajattelutapa (service dominant logic) (Vargo & Lusch 2004; 2008), palvelulogiikka (service logic) (Grönroos 2008) ja asiakaskeskeinen ajattelutapa (customer-dominant logic) (Heinonen ym. 2010) siirtävät painoarvon perinteisestä tuotantokeskeisestä ajattelutavasta asiakkaaseen. Asiakasta ei nähdä enää passiivisena arvon vastaanottajana, jolle yritykset tarjoavat ainoastaan tuotteita tai palveluita.

Asiakkaan rooli on muuttunut passiivisesta aktiiviseksi toimijaksi, ja yritysten tulisikin sitouttaa asiakkaitaan arvon yhteisluomiseksi (Ramaswamy 2009). Internet, globalisaatio ja uudet viestintätavat ovat muuttaneen arvonluontia, sillä ne ovat mahdollistaneet tiedon jakamisen, verkostoitumisen sekä kuluttajien valtaistumisen (empowerment) (Ramaswamy 2011). Asiakkaat pystyvät etsimään informaatiota, vertailemaan, jakamaan ja kuuntelemaan muiden kokemuksia vapaasti internetin välityksellä. Muuttuneessa toimintaympäristössä yritykset eivät voi toimia itsenäisesti, ilman vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Asiakkaat pyrkivät vaikuttamaan liiketoiminnan eri osa-alueilla ja odottavat yrityksiltä vuorovaikutteista toimintaa, mikä asettaa asiakkaan tärkeään rooliin arvon määrittämisessä sekä sen muodostumisessa. (Pralhad & Ramaswamy 2004.)

Rakennusala on koettu konservatiivisena alana, jossa tutkimusta asiakkaan eli loppukäyttäjän näkökulmasta on tehty vähän (Kärnä, Junnonen & Sorvala 2007). Asiakastyytyväisyyden merkitystä ja asiakasnäkökulman huomiointia laadun arvioinnissa ja toiminnan kehittämisessä korostetaan monissa rakennusalan tutkimuksissa (kts. Barrett 2000; Kärnä 2004; Maloney 2002; Ozaki 2003; Yasamis, Arditi & Mohammadi 2002), mutta tutkimukset eivät ole keskittyneet arvon yhteisluontiin asiakkaan kanssa. Voisivatko asuinrakentamisen toimialalla operoivat yritykset hyötyä palvelulähtöisen ajattelutavan ja arvon yhteisluonnin periaatteista ja voidaanko näitä periaatteita sovittaa rakennusalan erityislaatuiseen prosessiin?

Aiemmin rakennusosalalla on painotettu erityisesti perinteisiä, kovia tekijöitä kuten teknistä laatua ja kustannustehokkuutta toiminnan mittareina, jotka jättävät asiakasnäkökulman ulkopuolelle (Kärnä ym. 2007). Asiakkaan rooli on kuitenkin muuttunut myös rakennusosalalla ja rakennusalan liiketoiminta käsitetään yhä enemmän palveluliiketoimintana. Asuntorakentamisessa asiakkaan ja rakentamisesta vastaavan yrityksen välinen vuorovaikutus ja yhteistyö korostuvat, sillä rakennushanke sisältää useita erilaisia vaiheita, jotka vaativat osallistumista lukuisilta toimijoilta sekä asiakkaalta. (Kärnä ym. 2007; Maloney 2002.) Lisäksi asiakkaat edellyttävät rakennusosalalla toimivilta yrityksiltä entistä avoimempaa, läpinäkyvämpää ja joustavampaa toimintaa (Kärnä ym. 2007). Muu teollisuus ja palveluliiketoiminta ovat olleet mukana asiakaslähtöisessä toiminnassa ja sen kehittämisessä monen vuosikymmenen ajan. Lisäksi teknologiset ratkaisut sekä

elämyksellisten palveluiden kysyntä asiakkaiden keskuudessa asettavat tavoitteet korkealle myös asuntorakentamisen toimialalla. (Kahri, Enkovaara, Anttonen, Viita, Ilonen & Kämäräinen 2011.)

Kilpailukyvyn säilyttämiseksi yritysten tulee huomioida nämä rakennus- alalla tapahtuneet muutokset ja vastata asiakkaiden muuttuneisiin odotuksiin. Keskittymällä arvon yhteisluontiin, yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaidensa odotuksiin yritystä, sen tuotteita ja palveluita kohtaan pelkkien arvolupausten tarjoamisen sijaan (Grönroos & Voima 2013).

1.1 Tutkimuksen tavoite

Asiakaskeskeisyys on kiinnostanut markkinatutkijoita ja aiheesta löytyy paljon tutkimuksia sekä erilaisia suuntauksia. Rakennus- alalla palveluiden muotoutu- essa osaksi perinteisiä rakentamisen prosesseja ja asiakaskeskeisyyden korostu- essa myös aiheen tutkimukselle asiakkaiden näkökulmasta on tarvetta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, miten arvo rakentuu asuntorakenta- misen palvelupolulla asiakkaan näkökulmasta. Tarkoituksena on luoda ymmär- rystä siitä, miten asuntorakentamisen asiakkaat luovat arvoa yhdessä yrityksen kanssa ja millaiseksi asiakkaat kokevat yhteistyön ja vuorovaikutuksen. Tutki- malla asiakkaiden roolia yrityksen arvontuotannossa voidaan saada selville, mi- ten rakennusalan yritys voi paremmin ymmärtää asiakkaidensa arvontuotantopro- sesseja. Samalla tutkimus auttaa tunnistamaan palvelupolun kriittisiä vaiheita asiakkaiden näkökulmasta, mikä mahdollistaa toiminnan kehittämisen entistä asiakaskeskeisemmäksi.

Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat tärkeimmät tekijät arvon yhteisluonnin rakentumisessa asi- akkaiden näkökulmasta?
2. Mitkä ovat kriittisimmät palvelupolun vaiheet arvon yhteisluonnin kan- nalta?

Tutkimus keskittyy arvon yhteisluontiin asiakkaan näkökulmasta, mutta myös yrityksen näkökulma otetaan huomioon, jotta voidaan antaa realistisia ehdotuk- sia arvon yhteisluonnin ja asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi. Asiakkailta tar- koitetaan tässä yhteydessä case-yrityksen asiakkaita eli asunnon loppukäyttäjiä. Tutkimuksen viitekehys muodostuu arvon yhteisluonnista, palvelulähtöisestä ajattelutavasta sekä asuinrakentamisen erityispiirteistä, jotka vaikuttavat arvon rakentumiseen ja asiakkaan toimintaan yhteisen hankkeen ajan.

Koska tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrystä arvon yhteisluon- nista asuntorakentamisen yrityksessä ja tutkia asiakkaan roolia arvon muodos- tumisessa, käytetään tutkimuksessa laadullista menetelmää. Tutkimuksen lähes- tymistapana toimii tapaustutkimus, sillä tutkimus rajataan rakennus- alalla toimi- van yrityksen ja sen asiakkaiden väliseen arvon yhteisluontiin. Tutkimuksessa

pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan valittua tapausta sekä kehittämään ymmärrystä erityisesti tapauksessa mukana olevien toimijoiden näkökulmasta (Eriksson & Kovalainen 2008). Tässä tutkimuksessa keskitytään asuntorakentamisen asiakkaiden näkökulmaan ja pyritään ymmärtämään syvällisesti, mistä tekijöistä ja miten arvon yhteisluominen rakentuu palveluprosessin aikana. Tutkimuksen avulla on myös mahdollista tunnistaa uusia potentiaalisia vuorovaikutuskanavia, joita case-yritys voi hyödyntää toiminnassaan.

Teoria ja kirjallisuus muodostavat taustan ja viitekehyksen tutkimukselle. Esiteltyjä malleja hyödynnetään haastattelun teemojen rakentamisessa, palvelupolun kohtaamisten tyypittelyssä, jaottelussa sekä kriittisten palvelukohtaamisten tunnistamisessa. Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla case-yrityksen asiakkaita.

1.2 Toimialan ja case-yrityksen kuvaus

Suomessa talonrakentamisen yksi erityispiirteistä on alalla toimivat pienet yritykset. Arvonlisän sekä työllisyysvaikutusten kannalta tarkasteltuna kolme neljäsosaa syntyy alle 50 hengen yrityksissä. Pääsääntöisesti rakennusalan yritysten kohdemarkkinat ovat kotimaan markkinoilla. (Ahonen, Ali-Yrkkö, Avela, Junnonen, Kulvik, Kuusi, Mäkäraäinen & Puhto 2020.)

Rakennustoimialalla on tapahtunut selkeä muutos tuotantolähtöisestä toiminnasta asiakaslähtöiseksi palveluntarjoamiseksi. Asiakkaiden muuttunut toiminta ja vaatimukset, yritysten roolien ja sisäisten käytäntöjen muutokset ovat osaltaan vaikuttaneet alan yritysten toimintaan, joka käsitetäänkin yhä enemmän palveluliiketoimintana. (Kärnä ym. 2007.) Tästä huolimatta rakennusalan uudistumiskyky koetaan suhteellisen heikoksi ja yritysten toimintatavat ovat hyvin vakiintuneita. Rakentaminen on yleisesti turvallisuushakuista alan ominaispiirteiden vuoksi. Tarjottavat tuotteet eli asunnot ovat pitkäikäisiä ja vaativat asiakailta merkittäviä rahallisia investointeja. Mahdolliset virheet aiheuttavat usein yritykselle huomattavia lisäkustannuksia, mistä johtuen innovaatiot ja muutokset toimintakulttuurissa ovat vähäisiä. (Ahonen ym. 2020.)

Rakennushanke on monivaiheinen prosessi, jossa lopputuotteen ominaisuuksiin ja hankkeeseen vaikuttavat niin asiakkaan vaatimukset ja toiveet kuin myös ympäristön olosuhteet sekä yhteiskunnan ja viranomaisen asettamat vaatimukset (Kärnä ym. 2007; Ahonen ym. 2020). Hankkeeseen osallistuu usein monia yrityksiä ja tahoja. Oleellisia osapuolia rakennushankkeessa ovat käyttäjät, omistaja, rakennuttaja, suunnittelijat, urakoitsijat ja viranomaiset. Kaikki hankkeeseen osallistuvat osapuolet vaikuttavat osaltaan prosessin laatuun rakennuttajan ohjatessa ja koordinooidessa koko hanketta. (Ahonen ym. 2020.)

Tutkimukseen valittu case-yritys on kotimainen hirsirakentamiseen keskittynyt rakennusliike. Case-yritys toimii pk-sektorilla ja on suhteellisen nuori yritys. Vuonna 2020 yrityksessä tehtiin henkilötyövuosina mitattuna 10 henkilötyövuotta. Tavoitteena yrityksellä on kuitenkin laajentaa toimintaansa ja yritys ar-

vioi, että kahden vuoden kuluttua henkilötyövuosien määrä on 30–40 henkilötyövuotta. (Case-yritys 2021.) Toiminnassaan yritys korostaa ekologisuutta sekä vastuullista rakentamista. Rakennushankkeissa yritys pyrkii huomioimaan asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet ja odotukset projektin kaikissa vaiheissa tarjoamalla esimerkiksi mahdollisuuden vaikuttaa asunnon pintamateriaaleihin ja varusteluun. Case-yritys tekee yhteistyötä useiden eri toimialoilla toimivien yhteistyökumppaneiden kanssa, mikä mahdollistaa esimerkiksi erilaisten lisävarusteiden tarjoamisen asiakkaille (Case-yritys 2020.)

Asiakaspalvelun merkitys on tiedostettu yrityksessä ja se koetaan yhtenä yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista. Asiakkaita osallistetaan rakennushankkeeseen ja tavoitteena on toimia asiakkaan kanssa tiiviissä yhteistyössä koko rakennushankkeen ajan, niin suunnitteluvaiheessa kuin myös asunnon valmistamisen jälkeen. (Case-yritys 2020.)

Rakennusprosessin tyypillisiä vaiheita ovat tarveselvitys, hankesuunnittelu, suunnittelun valmistelu ja ohjaaminen, rakentamisen valmistelu ja ohjaaminen, vastaan- ja käyttöönotto sekä takuu-aika (Peltonen & Kiiras 1998). Case-yrityksen asiakkaiden näkökulmasta asunnon ostajan polku lähtee liikkeelle, kun asiakas saa tiedon uudesta kohteesta ja ottaa yhteyttä joko suoraan yritykseen tai kohteesta vastaavaan kiinteistönvälittäjään. Tämän jälkeen asiakkaan kanssa sovitetaan tapaaminen, jossa asiakas saa yksityiskohtaista tietoa kohteesta ja rakennushankkeesta. Ensimmäisen tapaamisen aikana asiakkaalle tarjotaan tietoa rakennushankkeen varaamisesta sekä ostoprosessin etenemisestä. Tapaamisessa huomioidaan myös asiakkaan ensimmäisiä toiveita rakennushanketta kohtaan. Mikäli asiakas päätyy varaamaan asunnon, on seuraavana vaiheena suunnittelupalaveri asiakkaan ja yrityksen välillä. Tämän jälkeen tulevat kaupantekotilaisuus ja tehtyjen valintojen vahvistaminen. Asiakas pääsee seuraamaan rakentamista sosiaalisen median ja rakennuttajan tarjoaman informaation kautta. Lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus käydä tarvittaessa myös työmaalla tutustumassa tulevaan asuntoonsa ja hankkeen etenemiseen. Asunnon luovutuksen lähestyessä tieto kohteen valmistumisesta saadaan usein muutamaa kuukautta aikaisemmin. Asunnon luovutuksen jälkeen case-yritys hoitaa mahdollisten pienten puutteiden korjaukset ja suorittaa asunnon lopputarkastuksen. Ostopolku ei kuitenkaan ole aina täysin suoraviivainen ja asiakas voi tulla mukaan esimerkiksi myöhemmin jo rakennushankkeen käynnistyttyä. Lisäksi ostopolkuun voi liittyä erilaisia muita kokouksia, rakennuttajan järjestämiä infotilaisuuksia tai lisätapaamisia asiakkaan ja yrityksen välillä. (Case-yritys 2021.)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäinen osa tutkimuksesta johdattaa lukijan työn aiheeseen ja taustatekijöihin. Ensimmäisessä luvussa esitellään työlle asetetut tavoitteet, tutkimuskysymykset, valittu lähestymistapa ja tutkimuksen rajaukset sekä case-yritys.

Toinen luku käsittelee arvon rakentumisen teoriaa palvelulähtöisen ajattelutavan ja arvon yhteisluonnin näkökulmasta. Palvelulähtöinen ajattelutapa pohjautuu Vargon ja Luschin (2004) esittämiin perusoletuksiin. Luvussa esitellään myös Paynen ym. (2008) sekä Grönroosin ja Voiman (2013) kuvaamat mallit arvon yhteisluonnista.

Kolmannessa luvussa esitellään aluksi toimialalla tapahtuneita muutoksia ja eritellään asuntorakentamisen toimialan erityispiirteitä sekä käsitellään arvon rakentumista asuntorakentamisen hankkeissa. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen viitekehys, joka muodostuu esitetyn teorian pohjalta.

Luku neljä esittelee kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaa sekä tutkimuksessa aineistohankintametodina käytetyn teemahaastattelun ja aineiston analysointimenetelmät.

Tutkimuksen viidennessä luvussa perehdytään tutkimuksen tuloksiin ja kuudennessa luvussa esitetään vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä määritellään johtopäätöksiä aiempaan teoriaan tukeutuen. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, rajoituksia ja esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

2 ARVON RAKENTUMINEN

Markkinoinnin pääpainon siirtyessä perinteisestä yrityskeskeisestä ja tuotelähtöisestä logiikasta palvelulähtöiseen ajatteluun, jossa korostuvat aineettomuus, vaihdantaprosessit sekä sidosryhmien väliset suhteet, voidaan arvon rakentumista tarkastella uudesta näkökulmasta. Aikaisemmin arvon ajateltiin olevan tuotteessa tai palvelussa itsessään, mutta nykyään arvo nähdään kokonaisvaltaisempana. (Vargo & Lusch 2004.) Arvo on konsepti, jota on hankala määrittää ja mitata (Grönroos 2008) ja arvon voidaan ajatella muodostuvan yrityksen näkyvyyden ulkopuolella kolmessa suhteessa (Heinonen ym. 2010).

Ensinnäkin arvo ei ole pelkästään sidottu palvelun tai tuotteen käyttöön, sillä se ulottuu vuorovaikutteisen prosessin ulkopuolelle ja arvoa voi muodostua jo ennen esimerkiksi varsinaista palveluprosessia tai sen jälkeen (Heinonen ym. 2010). Kun arvon nähdään syntyvän vaihtoarvon sijaan tilanteissa, joissa asiakkaat käyttävät tuotetta tai palvelua, arvon rakentumisesta muodostuu jatkuva prosessi. Tämä prosessi sisältää asiakkaan kokemukset, logiikan sekä muut saatavilla olevat resurssit, joilla on vaikutusta arvon syntymiseen. (Grönroos & Voima 2013). Grönroos (2008) mukaan asiakkaat eivät ole ensisijaisesti kiinnostuneita tuotteista tai palveluista itsessään, vaan siitä, mitä niiden avulla on mahdollista saavuttaa. Täten asiakkaat hyödyntävät erilaisia saatavilla olevia resursseja saadakseen arvoa itselleen.

Lisäksi kun tarkastellaan arvon rakentumista, on tärkeää huomioida dynaaminen konteksti. Asiakkaan rooli, asema ja sosiaalinen ympäristö vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee arvon. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa hallitsevasti arvon kokemiseen, mutta myös asiakkaan yksilölliset tarpeet, mieltymykset, käyttäytyminen ja arvot ovat tärkeä osa arvon luontia ja sen arviointia. (Heinonen ym. 2010). Täten arvo rakentuu ja muovautuu koko arvonluonnin prosessin ajan ja se koetaan ja määritellään kontekstuaalisten ja kokemuksellisten tekijöiden kautta. Arvo on myös ainutlaatuista, sillä asiakas määrittää aina itse kokemansa arvon. (Grönroos 2011.) Ramaswamy (2011) mainitsee myös, kuinka arvoa ja sen rakentumista tulisi tarkastella uudesta näkökulmasta, joka huomioi erityisesti yhteisöllisen, dynaamisen, kontekstuaalisen sekä lisääntyvän vuorovaikutuksen, jota tapahtuu erilaisilla alustoilla, joiden avulla pyritään sitouttamaan asiakasta. Nämä alustat mahdollistavat vuorovaikutuksen, jonka tarkoituksena on luoda molemminpuolista arvoa merkityksellisten kokemusten kautta. Ramaswamyn (2011) mukaan arvo syntyykin kokemusten kautta ja kokemukset ovat tulosta vuorovaikutuksesta.

Edellä mainitut tekijät asettavat haasteita asiakkaiden kokeman arvon ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Yritysten olisikin tärkeää ymmärtää asiakkaiden arvonluontiprosesseja ja niihin liittyviä tekijöitä osana asiakkaiden toimintaa (Heinonen ym. 2010). Onnistuminen arvon luomisessa vaatii yritykseltä asiakkaiden tuntemista ja asiakkaiden kokemukset, tiedot, visiot ja preferenssit tulisikin nähdä yrityksen arvokkaana resurssina (Wikström 1996). Jotta asiakkuutta voidaan kehittää ja johtaa onnistuneesti niin yrityksen kuin asiakkaankin

lähtökohdista, on yrityksen tunnettava syvällisesti se prosessi, jossa asiakas luo itselleen arvoa (Storbacka & Lehtinen 2006).

Muuttunut liiketoimintaympäristö on muovannut asiakkaan roolista merkittävän eikä se enää rajoitu vaihdannan tai kulutuksen prosesseihin tai markkinatutkimukseen. Asiakkaat ovat aktiivisia toimijoita ja osallistuvat yrityksen eri prosesseihin, kuten suunnitteluun, tuotantoon sekä markkinointiin. Yritykset taas vuorostaan ovat tiiviimmin mukana palveluiden ja tuotteiden kulutuksessa. Molemmat osapuolet ovat aktiivisessa roolissa myös toiminnan tai vuorovaikutuksen päättyessä. (Wikström 1996.)

2.1 Palvelulähtöinen ajattelutapa

Vargon ja Luschin julkaisemaa artikkelia *Evolving to a new dominant logic for marketing* (2004) pidetään suunnannäyttäjänä, joka nostaa esille siirtymisen tuotelähtöisestä ajattelutavasta palvelulähtöiseen ajatteluun (service-dominant logic). Alkuperäisessä artikkelissaan Vargo ja Lusch (2004) esittelevät kahdeksan perusolettamusta, jotka auttavat ymmärtämään palvelulähtöistä ajattelutapaa. Näitä perusolettamuksia on tarkennettu ja määrää lisätty jälkikäteen palvelulähtöisen ajattelun kehittyessä ja tieteellisen keskustelun johdosta (Vargo & Lusch 2008).

Keskeistä palvelulähtöisessä ajattelussa on näkemys siitä, että palvelu toimii vaihdannan perustana ja tämä on myös ensimmäinen Vargon ja Luschin (2004) perusolettamus. Toisen perusolettamuksen, jota tarkennettiin myöhemmin, mukaan epäsuoravaihdanta naamioi vaihdannan keskeisen perustan. Markkinoilla tapahtuneiden muutosten vuoksi vaihdanta ei ole enää ainoastaan kahden toimijan välistä. Ihmiset vaihtavat kollektiivisia ja jaettuja taitojaan keskenään erilaisissa kaupallisissa- ja markkinointijärjestelmissä, palveluita vaihdetaan palveluihin. Raha, tuotteet, organisaatiot toimivat ainoastaan vaihdannan välineinä. (Lusch & Vargo 2006, Vargo & Lusch 2004; 2008.)

Lisäksi palvelulähtöisessä ajattelutavassa tuotteiden merkitys on erilainen, sillä arvo määritetään ja luodaan yhdessä asiakkaan kanssa sen sijaan, että arvo olisi sisällytetty ainoastaan lopputuotokseen (Vargo & Lusch 2004). Maloneyn (2002) mukaan rakennushanke muodostuu niin tuote- kuin palveluelementeistä. Tarjoamalla fyysistä tuotetta, rakennusta, yritys tarjoaa myös palvelua, joka koostuu kolmesta elementistä: palvelutuotteesta, palveluympäristöstä sekä palvelunjakelusta. Kolmannen perusolettamuksen mukaan tuotteet ovat palvelun jakelumekanismia, sillä tuotteet luovat arvoa, kun niitä käytetään. Toisin sanoen arvo syntyy tuotteiden muodostaman palvelun kautta. (Vargo & Lusch 2004.) Palvelulähtöisessä ajattelutavassa tuotteet nähdään resursseina arvon yhteisluomisessa. Tuotteet eivät kuitenkaan yksin riitä, sillä myös muita resursseja tarvitaan todellisen arvon muodostumiseksi. Asiakas esimerkiksi tarvitsee tietoa, kuinka tuotetta käytetään tai millaista arvoa asiakas pystyy saavuttamaan tuotteen avulla. (Grönroos 2006.) Palveluiden merkityksen kasvaessa korostuu myös

aineettomien (operant) voimavarojen merkitys. Tuotelähtöisen ajattelutavan keskiössä on pidetty aineellisia (operand) voimavaroja, kun taas palvelulähtöinen ajattelutapa korostaa aineettomia voimavaroja, kuten tietoa ja osaamista. Neljäs perusolettamuksen mukaan aineettomat voimavarat ovat olennainen lähde yrityksen kilpailuedulle. (Vargo & Lusch 2004.) Aineettomien voimavarojen merkitys korostuu myös asuntorakentamisen toimialalla, jossa asuntojen loppukäyttäjillä ei useinkaan ole kokemusta rakentamisesta tai rakennuttamisesta (Maloney 2002) ja asiakkailla on usein haasteita tunnistaa omia tarpeitaan (Ozaki 2003). Payne ym. (2008) korostavatkin, että yrityksen on tärkeää pyrkiä lisäämään asiakkaiden käytössä olevia aineettomia resursseja tai tukea aineettomien resursien tehokkaampaa käyttöä. Oppiminen liittyy olennaisesti niin yrityksen kuin asiakkaan arvonluontiprosesseihin ja siihen, miten suurta arvoa yrit

Viidennen Vargon ja Luschin (2004) perusolettamuksen mukaan kaikki taoudet voidaan nähdä palvelutalouksina. Palvelulähtöisessä ajattelutavassa myös asiakkaan rooli on erilainen verrattuna tuotelähtöiseen ajattelutapaan, sillä asiakas on aina osa arvon tuottamista. Tämä pätee myös silloin, kun puhutaan tuotteista, sillä tuotteet toimivat apuvälineinä, jotka tuottavat palveluita asiakkaille ja heidän kanssaan. Näiden palveluiden toimittamiseksi asiakkaan tulee kuitenkin opetella käyttämään, ylläpitämään, korjaamaan ja mukauttamaan näitä apuvälineitä vastaamaan yksilöllisiä tarpeita, käyttötilanteita sekä käyttäytymistä. Käyttäessään tuotetta asiakas siis jatkaa yrityksen prosesseja, kuten markkinointia, toimitusta, kulutusta sekä arvon rakentumista. (Vargo & Lusch 2004.) Vargo ja Lusch (2004) esittävätkin kuudennessa perusolettamuksessa, että asiakas toimii aina arvon yhteisluojana (co-creator). Tätä olettamusta on kuitenkin kritisoitu ja Grönroos (2008) esittää, kuinka asiakas tulisi nähdä aina arvon luojana, kun taas yritys toimii arvon mahdollistajana. Asiakkaalla on myös oleellinen rooli rakennushankkeen aikana, sillä rakennusalan yrityksen toiminta perustuu asiakkaan kuvailemiin ongelmiin sekä asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin (Maloney 2002; Ozaki 2003). Jotta hankkeessa voidaan onnistua, edellyttää se asiakkaalta aktiivista roolia ja osallistumista (Kärnä ym. 2007; Maloney 2002). Rakennusalan yritysten keskuudessa asiakkaan rooli onkin tiedostettu paremmin ja yhteistoimintaa asiakkaiden kanssa pyritään kehittämään entistä avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi (Kärnä ym. 2007).

Alkuperäisessä seitsemännessä perusolettamuksessa Vargo ja Lusch (2004) ottivat huomioon myös yrityksen roolin ja perusolettamuksen mukaan yritys voi tehdä vain arvoehdotuksia. Tätä kuitenkin tarkennettiin jälkikäteen, sillä alkupe- räinen perusolettamus ymmärrettiin niin, että kun yritys on tehnyt arvoehdotuk- sensa, päättyy myös yrityksen rooli arvonluontiprosessissa. Tästä syystä seitse- mäs perusoletus kuuluukin: yritys ei voi toimittaa arvoa, vaan ainoastaan tarjota arvoehdotuksia (Vargo & Lusch 2008). Grönroos ja Voima (2013) kuitenkin eh- dottavat, että yrityksen toiminta ei ainoastaan rajoitu arvoehdotusten tarjoami- seen, sillä yrityksillä on mahdollisuus myös suoraan ja aktiivisesti vaikuttaa asi- akkaidensa arvonluontiin ja näin yhdessä luoda arvoa asiakkaan kanssa.

Kahdeksannen perusolettamuksen mukaan palvelulähtöinen näkökulma on luonnostaan asiakassuuntautunut ja suhteellinen, sillä palvelulähtöisessä ajattelussa arvonluonti on vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa yrityksen ja asiakkaan roolit ja heidän välisensä suhteet tulee nähdä keskeisinä tekijöinä. (Vargo & Lusch 2008). Yhdeksäs perusolettamus ottaa huomioon myös verkostoitumisen merkityksen arvon luomisessa ja sen mukaan kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssien yhdistäjiä (Vargo & Lusch 2008). Kymmenes ja viimeinen perusolettamus lisättiin mukaan jälkikäteen, sillä Vargo ja Lusch (2008) kokivat, etteivät alun perin olleet tuoneet tarpeeksi esiin arvon luomisen kokemuksellista luonnetta. Sen mukaan hyödynsaaja määrittää aina arvon yksilöllisesti ja kokemusperäisesti. Le Meunier-Fitzhugh, Baumann, Palmer ja Wilson (2011) osoittavat palvelulähtöiseen ajattelutapaan perustuvalla case-tutkimuksellaan, kuinka rakennusalan yrityksen myynnin on tärkeää tuotteiden ja palveluiden lisäksi tunnistaa asiakkaan käyttöprosessiin ja arvoihin liittyviä tekijöitä. Tämä edellyttää asiakkaan ja asiakkaan prosessien parempaa ymmärtämistä, jotta haluttu arvo voidaan tarjota niin, että siitä tulee oleellinen osa asiakkaan kokemusta (Le Meunier-Fitzhugh, Baumann, Palmer & Wilson 2011).

Tuote- ja palvelulähtöistä ajattelua käsitellään usein toistensa vastakohtina, mutta on kuitenkin tärkeää huomioida, että esimerkiksi tuotelähtöisen ajattelutavan mallit, kuten hinnoittelu ja segmentointi, ovat tärkeitä markkinoinnin työkaluja. Mitä enemmän erilaisia lisäelementtejä sisällytetään, sitä paremmin palvelulähtöinen ajattelutapa tarjoaa suuntaviivoja markkinoinnille verrattuna tuotelähtöiseen ajattelutapaan. Palvelulähtöinen ajattelutapa on markkinoinnissa tyypillistä, mutta tilanteissa, joissa asiakkaan vuorovaikutus keskittyy ainoastaan tuotteeseen, on tuotelähtöisen ajattelutavan malleista hyötyä. Tällaiset tilanteet ovat kuitenkin harvinaisia, sillä palveluprosessi koostuu usein lukemattomista eri elementeistä pelkän tuotteen sijaan. Asiakkaan rajapinnassa voi olla runsaasti erilaisia elementtejä, kuten asennusta, dokumentaatiota, asiakaspalvelua ja laskutusta. Asiakkaan arvo muodostuu näiden kaikkien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. (Grönroos 2006.) Ballantynen ja Vareyn (2008) mukaan palvelulähtöisellä ajattelulla voidaankin vastata tulevaisuuden haasteisiin, sillä se vastaa paremmin avointen, dynaamisten ja globaalien markkinoiden vaatimuksiin. Aineellisista voimavaroista siirrytään aineettomiin voimavaroihin, kuten informaatioon ja osaamiseen kun samalla korostetaan yhä enemmän vuorovaikutusta ja jatkuvia suhteita (Lusch & Vargo 2006). Kun pääpaino siirtyy vaihdanta-arvosta käyttöarvoon, nähdään asiakkaat niin tuottajina kuin kuluttajina, jotka määrittelevät syntyvän arvon (Vargo & Lusch 2004). Käyttöarvo käsitteen mukaan arvo syntyy tilanteissa, kun asiakas käyttää tuotetta tai palveluita (Woodruff & Gardial 1996). Ennen tätä käyttötilannetta tuotteet ja palvelut tarjoavat asiakkaalle ainoastaan potentiaalista arvoa (Grönroos 2006). Tällöin tuottajan roolina on tukea asiakkaiden arvon luontiprosessia niin palveluilla kuin myös palveluita mahdollistavien tuotteiden kautta (Vargo & Lusch 2004). Palvelulähtöinen ajattelutavan mukaisesti yritys ei ainoastaan tee asioita asiakkaalle vaan yhdessä asiakkaan kanssa (Lusch & Vargo 2006).

2.2 Arvon yhteisluonti

Perinteisessä tuotelähtöisessä arvonluontiprosessissa yrityksen ja asiakkaan roolit olivat toisistaan irralliset. Arvon ajateltiin sisältyvän palveluun tai tuotteeseen itsessään ja tätä arvoa vaihdettiin markkinoilla tuottajalta kuluttajalle. Toisin sanoen arvo rakentui markkinoiden ulkopuolella. (Pralhad & Ramaswamy 2004.) Kuitenkin liiketoimintaympäristön muuttuessa asiakkaan rooli on kasvattanut merkitystään arvonluonnissa ja siihen liittyvissä prosesseissa (Wikström 1996). Tämä tiedostettiin jo osittain 1980-luvulla palveluyritysten johtamista tutkittaessa. Tällöin ymmärrettiin, että asiakkaalla on keskeinen rooli palveluprosessissa, jossa teot, tieto ja tunne siirtyvät vuorovaikutuksen kautta osaksi asiakkaan arvonluontia. (Storbacka & Lehtinen 2006.) Asiakkaat sitoutuvat niin arvon määrittämiseen kuin myös sen luomiseen. Täten arvon perusta muodostuukin asiakkaan kokemuksesta arvon yhteisluonnista. (Pralhad & Ramaswamy 2004.) Kun tavoitteena on tukea arvon rakentumista asiakkaan arvonluonnin prosesseissa, on yrityksen huomioitava asiakkuuden prosessimaisuus (Storbacka & Lehtinen 2006).

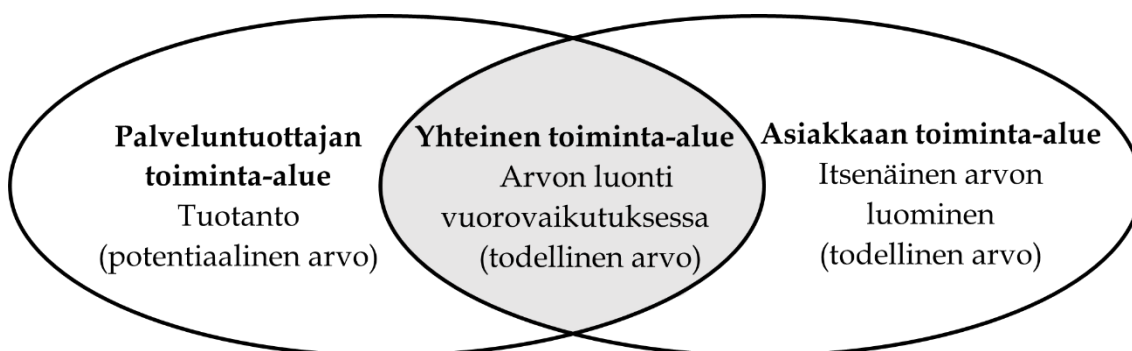
Myös vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä on muuttunut ja yksipuoliset viestit ovat vaihtuneet vastavuoroiseksi viestinnäksi. Nykyään asiakkaat voivat käydä dialogia toimittajan kanssa kaikissa suunnittelun ja tuotannon vaiheissa ja tämä dialogi tulisikin nähdä vuorovaikutteisena prosessina, jossa osapuolet oppivat yhdessä (Ballantyne 2004). Vuorovaikutus ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan yhteen yritykseen, sillä asiakkaat haluavat olla vuorovaikutuksessa ja luoda arvoa erilaisten ammattilaisista, palveluntarjoajista ja kuluttajista koostuvien yhteisöjen kanssa. Arvon luomisessa asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus on tärkeässä asemassa. (Pralhad & Ramaswamy 2004.) Grönroos ja Voima (2013) mainitsevat, kuinka vuorovaikutus voi olla fyysistä, virtuaalista tai henkistä yhteydenpitoa, jonka avulla yritys luo mahdollisuuksia osallistua asiakkaiden kokemuksiin ja toimintaan. Vuorovaikutustilanteiden kautta yrityksellä on tilaisuus vaikuttaa asiakkaiden arvon rakentumiseen. Erilaiset kontaktipisteet, joissa vuorovaikutusta tapahtuu, ovat luonnollisia palvelukohtaamisissa, mutta myös tuotelähtöinen markkinointi sisältää potentiaalisia vuorovaikutustilanteita, kuten tilausten tekemistä, logistiikkaa, ongelmanratkaisua ja puhelinpalveluita. (Grönroos & Voima 2013.) Vuorovaikutustilanteet mahdollistavat yrityksen ja asiakkaan välisen koordinoitun prosessin, jossa yrityksen on mahdollista päästä osaksi asiakkaan arvonluontiprosessia (Grönroos 2011). Asiakkuus koostuu siis lukuisista yrityksen ja asiakkaan välisistä kohtaamisista, jotka muodostavat yhtenäisen prosessin. Asiakkuutta tulisikin tarkastella yhtenäisenä kokonaisuutena ja kiinnittää huomiota sen dynaamisuuteen ja jatkuvaan kehitykseen. (Storbacka & Lehtinen 2006.)

Vuorovaikutus on yksi osa asiakaskeskeistä rakentamista. Koska yrityksen yhteistoiminnalliset taidot ja palvelutaso ovat kytköksissä useisiin rakentamisen ydinprosesseihin, on tärkeää huomioida toiminnan asiakaslähtöisyys, kun yrityksen prosesseja lähdetään kehittämään. (Kärnä ym. 2007.) Kerryttämällä tietoa

asiakkaasta ja asiakkaiden käyttäytymisestä, yritys kasvattaa mahdollisuuksiaan kehittää asiakassuhteita, tehostaa asiakkaiden kanssa tapahtuvaa arvon yhteisluontia sekä mahdollisuuksia rakentaa uusia vuorovaikutustilanteita (Payne ym. 2008; Grönroos & Voima 2013).

Kuviossa 1 on kuvattuna, miten yrityksen ja asiakkaan roolit vaihtelevat eri arvonluonnin toiminta-alueilla. Grönroos ja Voima (2013) mainitsevat, kuinka arvon yhteisluontia koskevissa analyyseissa tulisi huomioida asiakkaan ja yrityksen roolit sekä tunnistaa erilaiset toiminta-alueet, jotka käsittävät nämä molemmat osapuolet.

Yritys on vastuussa tuotantoprosesseista, joihin kuuluvat esimerkiksi suunnittelu, kehitys, tuotanto ja toimitus. (Grönroos & Voima 2013). Usein nämä toiminnot tapahtuvat ilman suoraa kontaktia asiakkaan kanssa (Grönroos 2011). Arvon yhteisluonnin näkökulmasta yritys hyödyntää resursseja ja kapasiteettiaan erilaisten toimintojen tarjoamiseksi, joihin asiakas voi käyttää omia saatavilla olevia resurssejaan tavoitellessaan omien prosessien parantamista tai ongelmien ratkaisua (Storbacka, Frow, Nenonen & Payne 2012). Näiden toimintojen kautta yritys mahdollistaa asiakkaan arvonluonnin luomalla potentiaalista arvoa asiakkaalle (Grönroos & Voima 2013) ja täten yritystä voidaan kutsua arvon mahdollistajaksi (Grönroos 2008; 2011). Kun tarkastellaan tuotteen tai palvelun käytöstä syntyvää arvoa, palveluntuottajan toiminta-alueita ei suoranaisesti nähdä osana arvon luontia, sillä yrityksen toiminnat tuottavat ainoastaan potentiaalista arvoa, jota asiakkaiden on mahdollista halutessaan hyödyntää omissa arvonluonnin prosesseissaan (Grönroos & Voima 2013).



KUVIO 1 Arvonluonnin toiminta-alueet (mukaillen Grönroos & Voima 2013).

Vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä mahdollistaa arvon yhteisluonnin (Pralhad & Ramaswamy 2004), sillä arvon yhteisluontia voi tapahtua ainoastaan suorassa vuorovaikutuksessa (Grönroos & Voima 2013). Grönroos ja Voima (2013) korostavat, kuinka vuorovaikutuspisteet eivät kuitenkaan tarkoita automaattisesti yritykselle mahdollisuutta arvon yhteisluontiin asiakkaan kanssa, vaan ne toimivat alustana arvon yhteisluonnille ja todellisen arvon muodostumiselle. Yhteinen toiminta-alue tarkoittaa näitä vuorovaikutustilanteita, joissa yri-

tys ja asiakas ovat suorassa vuorovaikutuksessa (kuvio 1). Hyödyntämällä palvelulähtöistä ajattelutapaa yritys voi luoda suoria vuorovaikutustilanteita esimerkiksi suunnittelun- tai tuotannonprosesseihin, toimitukseen tai asiakasrajapinnan toimintoihin, jotka mahdollistavat yrityksen roolin arvon yhteisluojana (Grönroos 2008; 2011). Lisäksi on tärkeää huomioida, että yrityksen ja asiakkaan välisillä vuorovaikutuspisteillä voi olla myös negatiivinen vaikutus asiakkaan arvонуontiin (Grönroos & Voima 2013; Prahalad & Ramaswamy 2004). Arvon tuhoutuminen on mahdollista ja riski siihen kasvaa esimerkiksi tilanteissa, joissa yritys ottaa yhteyttä asiakkaaseen ilman, että asiakas sitä odottaa (Grönroos & Voima 2013). Arvon yhteisluonnin kannalta on tärkeää, että yritys onnistuu näissä vuorovaikutuspisteissä. Lisäksi vuorovaikutteinen toiminta auttaa löytämään asiakkaalle paremmin soveltuvat ratkaisut sekä edistää yrityksen kilpailukykyä, kun yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan tehokkaammin. Vuorovaikutus myös tarjoaa mahdollisuuden yritykselle oppia tuntemaan asiakkaat, heidän tarpeensa ja prosessinsa syvällisemmin. (Wikström 1996.)

Kuviossa 1 kuvattu asiakkaan toiminta-alue on palveluntuottajasta riippumaton alue (Grönroos 2011), jossa asiakas on vuorovaikutuksessa ainoastaan yritykseltä saamiensa fyysisten, virtuaalisten, henkisten tai kuvitelluiden resurssien kanssa, jolloin vuorovaikutusta voidaan kuvata epäsuoraksi vuorovaikutukseksi (Grönroos & Voima 2013). Voima, Heinonen, Strandvik, Mickelsson ja Arantola-Hattab (2011) korostavat, kuinka arvon rakentuminen on jatkuva ja kokemuksellinen, monivaiheinen prosessi, johon vaikuttavat yksilölliset sekä kollektiiviset ulottuvuudet. Asiakkaan toiminta-alue on suljettu palveluntarjoajalta, mutta siihen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten asiakkaan sosiaalinen ympäristö, erilaiset verkostot sekä yrityksen ulkopuoliset resurssit (Grönroos & Voima 2013, Voima ym. 2011). Grönroos ja Voima (2013) kuvailevat asiakkaan toiminta-alueen suoraa vuorovaikutuksen ulkopuolella sijaitsevana kokemuksellisena alueena, jossa todellinen arvo muodostuu asiakkaalle kertyneiden kokemusten kautta, kun asiakas hyödyntää käytettävissä olevia resursseja itsenäisesti tai sosiaalisessa ympäristössä. Muuttunut liiketoimintaympäristö näkyy myös asiakkaan arvонуontiprosessissa, sillä asiakkaan itsenäistä ja sosiaalista arvонуontia tapahtuu useissa erilaisissa ympäristöissä, kun asiakkaat voivat jakaa kokemuksiaan eri tuotteista ja palveluista esimerkiksi sosiaalisen median kautta (Grönroos & Voima 2013). Edvardsson, Tronvoll ja Gruber (2011) tukevat myös tätä sosiaalisten tekijöiden merkittävää vaikutusta siihen, miten asiakkaat kokevat ja määrittelevät arvon. Tästä syystä arvon määrittelyssä tulisi huomioida myös sosiaalinen konteksti.

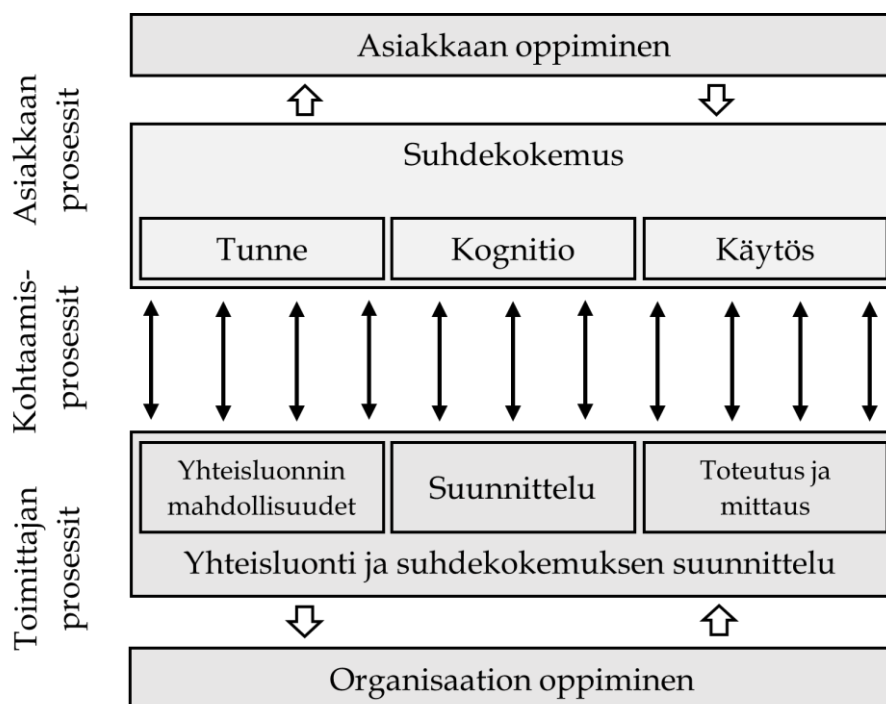
2.3 Asiakkaan arvонуontiprosessit

Payne ym. (2008) nostavat palvelulähtöisestä ajattelusta esiin sen, kuinka vähän tiedetään siitä, miten asiakkaat sitoutuvat arvon yhteisluontiin. Paynen ym. (2008) tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrystä ja kehittää ajattelua arvon yhteis-

luonnista ja sen johtamisesta. Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan markkinointi tulisi nähdä erilaisina prosesseina ja resursseina, joiden avulla yritys pyrkii luomaan arvoehdotuksia ja tukemaan arvon yhteisluontia (Vargo & Lusch 2004). Palvelulähtöiseen ajattelutapaan tukeutuen ja tekemänsä tutkimuksen avulla Payne ym. (2008) ovat luoneet prosessimaisen viitekehysten, joka ottaa huomioon myös asiakkaan roolin arvon yhteisluonnissa. Ymmärtämällä asiakkaiden arvonluontiprosesseja, voi yritys edistää arvon yhteisluontia (Payne ym. 2008, Grönroos & Voima 2013). Arvon yhteisluonnin prosessimainen viitekehys rakentuu kolmesta eri osatekijästä:

- Asiakkaan arvonluonnin prosessit
- Toimittajan arvonluonnin prosessit
- Kohtaamisprosessit

Viitekehys (kuvio 2) kuvaa arvon yhteisluontiin liittyviä prosesseja ja niiden välisiä suhteita. Paynen ym. (2008) kuvaamat prosessit vastaavat Grönroosin ja Voiman (2013) kuvailemia toiminta-alueita ja näissä kummassakin tunnistetaan asiakkaan ja yrityksen roolit sekä vuorovaikutuksessa tapahtuvat kohtaamiset, jotka mahdollistavat arvon yhteisluomisen. Viitekehyksessä on myös erotettu asiakkaan suhdekokemuksen kolme eri tasoa: tunne, kognitio ja käytös sekä kuvattu yrityksen prosessit, jotka ovat oleellisia arvon yhteisluonnin ja asiakkaan suhdekokemuksen muodostumisessa. Lisäksi myös asiakkaan ja yrityksen oppiminen on osa viitekehystä.



KUVIO 2 Arvon yhteisluonnin käsitteellinen viitekehys (Payne ym. 2008).

Asiakkaan arvonluontiprosessit tulisi käsitellä dynaamisina, interaktiivisina, epälineaarisisa ja usein tiedostamattomina prosesseina. Suhdekokemuksen eri elementit vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee yrityksen ja sen tarjoamat tuotteet ja palvelut. Elementit ovat yhteydessä toisiinsa ja johdattavat asiakasta ajatteluun, tuntemiseen ja tekemiseen, joilla on olennainen merkitys asiakkaan rooliin arvon rakentumisessa ja siihen, miten asiakas kokee yrityksen ja sen tarjoamat tuotteet sekä palvelut. (Payne ym. 2008.) Myös Storbacka ja Lehtinen (2006) tuovat esille, kuinka asiakkaan arvonluontiprosesseja tulee analysoida tiedon, tunteiden ja tunteiden kautta. Heidän mukaansa tunteet ohjaavat tietoa, kun taas tieto ohjaa vuorostaan tekoja. Tunteilla, kognitiolla ja käytöksellä on myös vaikutusta asiakkaan oppimiseen. Syvällisen asiakasymmärryksen avulla yritys pystyy tukemaan asiakkaan oppimisprosessia, jonka tuloksena asiakkaan asenteet ja mielipyykset voivat kehittyvät ja muuttua. (Payne ym. 2008.)

Paynen ym. (2008) kuvaamia toimittajan prosesseja voidaan verrata Grönroosin ja Voiman (2013) kuvaamaan palveluntuottajan toiminta-alueeseen, jossa yritys luo potentiaalista arvoa asiakkaalle. Toimittajan näkökulmasta arvon luominen asiakkaalle alkaa ymmärtämällä asiakkaan arvonluonnin prosesseja. Syvällisen asiakasymmärryksen kautta yritys voi mukauttaa omia prosessejaan vastaamaan paremmin asiakkaan arvonluonnin prosesseja. (Payne ym. 2008.) Viitekehyyksessä (kuvio 2) on kuvattuna palveluntoimittajan prosessit, jotka tulevat arvon yhteisluontia sekä suhdekokemusta organisaation oppimisen kautta. Yhteisluonnin mahdollisuuksien suunnittelu, toteuttaminen, mittaaminen sekä mittareiden kehittäminen tekevät organisaation oppimisen mahdolliseksi ja auttavat arvioimaan yrityksen tuottaman potentiaalisen arvon merkitystä asiakkaalle. (Payne ym. 2008.)

Viitekehyyksessä (kuvio 2) kohtaamisprosessit vastaavat Grönroosin ja Voiman (2013) yhteistoiminta-alueetta, jossa arvo syntyy vuorovaikutuksessa yrityksen ja asiakkaan välillä. Payne ym. (2008) kuvailevat kohtaamisproesseja tilanteiksi, joissa osapuolet vaihtavat erilaisia resursseja tai suorittavat toimintoja yhteistyössä. Kohtaamisprosessit voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: viestintäkohtaamiset, käyttökohtaamiset ja palvelukohtaamiset. Viestintäkohtaamisten tavoitteena on luoda yhteys asiakkaaseen ja rakentaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Käyttökohtaamiset tarkoittavat tilanteita, joissa asiakas käyttää tuotetta tai palvelua tai näihin liittyviä oheispalveluita. Palvelukohtaamisissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen asiakaspalvelun tai muiden palvelusovellusten kanssa. Kohtaamisprosessien hallinta edellyttää asiakkaiden käyttämien kanavien tunnistamista ja näissä kanavissa tapahtuvan vuorovaikutuksen analysointia. Kohtaamiset voidaan tarkemmin jakaa emootiota, kognitiota sekä käyttäytymistä ja toimintaa tukeviin kohtaamisiin. Kaikki kohtaamispisteet eivät ole oleellisia arvon yhteisluonnille, mutta keskeisimpiä kohtaamispisteitä kutsutaan kriittisiksi kohtaamisiksi. (Payne ym. 2008.) Kriittisissä kohtaamispisteissä onnistuminen on tärkeää, sillä niiden vaikutus arvon yhteisluontiin voi olla niin positiivinen kuin myös negatiivinen (Pralhad & Ramaswamy 2004; Grönroos & Voima 2013).

Vuorovaikutuksella on myös oleellinen rooli luottamuksen syntymisessä. Ballantynen (2004) mukaan luottamus on osapuolen tekemä arvioi toisesta. Arvio perustuu kolmeen näkökulmaan: odotettuun kyvykkyyteen, rehellisyyteen sekä toisen osapuolen sitoutuneisuuteen. Sitoutuneisuudella tarkoitetaan toimintaa, joka edistää kiinnostuksen kohteena olevia asioita. Luotettavuuden arviointi on kuitenkin haasteellista, sillä on mahdotonta ennustaa tulevia tapahtumia. Lisäksi osapuolet eivät voi vaikuttaa siihen, millainen merkitys erilaisilla tapahtumilla on toiselle. Luotettavuus perustuukin täten usein havaintoihin ja käsityksiin, joita esimerkiksi asiakkaalla on yrityksestä. Tämä tekee riskien arvioinnista haastavaa. Tällaisissa epävarmoissa tilanteissa, joissa osapuolet yhdessä oppivat, luottamus usein kasvaa. Usein myös arvon yhteisluontia tapahtuukin vastaavissa tilanteissa, jotka ovat osapuolille uusia. Päinvastoin arvon yhteisluontia voi myös alkaa sellaisissa tilanteissa, joissa osapuolet pyrkivät vähentämään epäluottamusta aiheuttavia tekijöitä. (Ballantyne 2004.) Kuluttajien luottamus kasvaa sellaista yritystä kohtaan, joka tukee kuluttajan omia prosesseja esimerkiksi tarjoamalla kuluttajan avuksi heti saatavilla olevaa ja luotettavaa tietoa, tukeamalla asiakasta ongelmatilanteissa ja tarjoamalla esimerkiksi nopeaa palvelua (Wikström 1996).

Paynen ym. (2008) tutkimus korostaa jokaisen yrityksen ja asiakkaan välisen kohtaamisen merkitystä arvon yhteisluonnille. Vuorovaikutus tulisi ohjata relevantteihin kanaviin ja arvioida millaiset kohtaamiset tukevat asiakkaan kognition, tunteisiin ja käytökseen perustuvaa oppimista. Vuorovaikutuksella on esimerkiksi vaikutusta asiakkaiden tunteiden syntymiseen ja siihen, miten syvälliseksi nämä tunteet kehittyvät. Mitä syvempi tunne on, sitä hitaammin se muuttuu ja sitä sitoutuneempia osapuolet ovat asiakkuuteen ja sen kehittämiseen. (Storbacka & Lehtinen 2006.) Jokainen kohtaaminen tulisi suunnitella asiakkaan oppimisen näkökulmasta niin että asiakkaat ovat kykeneviä hyödyntämään saatavilla olevia resursseja entistä tehokkaammin ja paremmin. Mitä paremmin asiakas ymmärtää tarjolla olevia resursseja ja yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia, sitä suurempaa arvoa on mahdollista luoda. (Payne ym. 2008.) Tiedon avulla asiakas kykenee arvioimaan yritystä ja syntyvää asiakassuhdetta sekä perustelemaan päätöksentekoaan. Yrityksen onkin tärkeää luoda asiakkaalle selkeä kuva asiakassuhteen sisällöstä, asiakkaan roolista sekä asiakkaalle syntyvästä arvosta. (Storbacka & Lehtinen 2006.)

Kulutusprosessin rakentuessa useista eri elementeistä on tärkeää huomioida, että sillä miten yritys hallinnoi näitä kaikkia elementtejä on suora vaikutus asiakkaan arvonluonnin prosesseihin (Grönroos 2006). Kognition, tunteiden ja käytöksen kautta tavoitteena on herättää asiakkaassa tunteita, saada asiakas reagoimaan ja toimimaan tietyllä tapaa sekä tarjota asiakkaalle arvon muodostumisen kannalta tarvittavaa informaatiota. Viitekehys (kuvio 2) auttaa tunnistamaan arvon yhteisluonnin mahdollisuuksia, identifioimaan mahdollisia negatiivisen vaikutuksen omaavia kriittisiä pisteitä, kehittämään palveluiden laatua ja prosesseja sekä tukemaan asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomiointia. (Payne ym. 2008.)

Arvon yhteisluonnissa onnistuminen vaatii yritykseltä pitkänäköistä ajattelutapaa asiakassuhteista, sillä asiakassuhteen eri vaiheet edellyttävät, että viestintä ja arvolutapaukset muokataan niihin sopiviksi (Payne ym. 2008). Lisäksi Payne ym. (2008) sekä Grönroosin ja Voiman (2013) tutkimukset osoittavat kummatkin, miten tärkeä merkitys asiakasyymmärryksellä on. Asiakkaista kerätty kova data ei yksinään riitä, vaan yritys tarvitsee myös syvällistä ja laadullista ymmärrystä asiakkaasta onnistuakseen arvon yhteisluonnissa.

2.4 Arvo asuntorakentamisen toimialalla

Arvon yhteisluontia tapahtuu eri toimialoilla, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään arvon yhteisluontiin erityisesti asiakkaan näkökulmasta asuntorakentamisen toimialalla. Perinteisillä toimialoilla, kuten asuntorakentamisessa, yritysten kilpailukyky ja tuottavuus ovat perustuneet lähinnä tuotannon tehokkuuteen. Hinta on toiminut merkittävänä kriteerinä asiakkaille heidän vertaillaessaan toimijoita. (Ahonen ym. 2020.) Näin ollen rakennushankkeet on toteutettu tuotantolähtöisesti ja asiakkaan tarpeet ovat jääneet toissijaiseksi tekijäksi. Asiakslähtöisen palvelutarjonnan merkitys on kuitenkin noussut yhdeksi tekijäksi tuotannon tehokkuuden rinnalle. Onnistuminen asiakassuhteissa parantaa yrityksen taloudellista kannattavuutta ja tukee pitkäkestoisten asiakassuhteiden luontia. (Barrett 2000; Kärnä 2007; Ozaki 2003.)

Perinteisesti rakentamisen toimialalla laatua on mitattu valmistus- ja tuotekeskeisestä näkökulmasta ja laadun arvioinnissa on hyödynnetty kovia mittareita ja yrityksen sisäisiä laadunvarmistusprosesseja, joiden ulkopuolelle ovat jääneet usein asiakkaiden odotukset sekä tarpeet. Asiakslähtöinen toimintatapa on kuitenkin arkipäivää muun teollisuuden alalla ja tämä tulee näkymään myös asuntotuotannossa, kun asiakkaiden yksilölliset tarpeet, asiakaskokemus, merkityksellisyys ja elämyksellisyys ovat osana asiakkaiden odotuksia (Kahri ym. 2011).

Rakennusalalla käynnissä olevan muutoksen johdosta asiakaskeskeisyyteen on kiinnitetty enemmän huomiota ja laadun arvioinnissa huomio kiinnittyy yhä enemmän myös asiakassuhteen laadun emotionaalisiin tekijöihin ja toiminnalliseen laatuun. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan sitä, miten yritys suoriutuu palvelun toimittamisesta asiakkaalle. (Kärnä ym. 2007.) Rakennusalalla tapahtuva kehitys asettaa paineita alan perinteisille toimijoille, kun kilpailuetua täytyy hakea muualta kuin hintakilpailusta (Pekuri, A., Pekuri, L. & Haapasalo 2013). Pelkästään ydintuotteella tai sen teknisellä laadulla yrityksen on haastavaa saavuttaa kilpailuetua, joten painottamalla toiminnallista laatua on mahdollista erottautua kilpailijoista ja heidän tarjoomastaan (Kärnä ym. 2007). Rakennuttajan tarjoamilla lopputuotteilla, rakennuksilla, on vaikutusta loppukäyttäjien jokapäiväiseen elämään, mikä korostaa erityisesti laadun merkitystä. Rakentamisessa kokonaislaadun voidaan ajatella muodostuvan lopputuotteen teknisestä, toiminnallisesta ja eettisestä laadusta, rakentamisprosessin laadukkaasta toteutuksesta sekä asiakaskohtaamisten laadusta (Ahonen ym. 2020.)

Rakennusalan liiketoiminta etenee kohti palvelukulttuuria, jossa asiakkaan ja yrityksen välisellä vuorovaikutuksella on keskeinen rooli arvon muodostumisessa (Kärnä ym. 2007). Asiakastyytyväisyyden merkitystä ja asiakasnäkökulman huomiointia laadun arvioinnissa on korostettu rakennusalan kirjallisuudessa (Barrett 2000; Kärnä 2004; Maloney 2002; Ozaki 2003; Yasamis, Arditi & Mohammadi 2002), mutta asiakaslähtöistä toimintatapaa ja arvon rakentumista on kuitenkin tutkittu kyseisellä toimialalla vain vähän huolimatta käynnissä olevasta muutoksesta (Kärnä ym. 2007). Pekuri ym. (2013) tutkivat rakennusalan toimijoiden liiketoimintamalleja ja tutkimuksen tulokset tukevat tätä näkemystä, jonka mukaan rakennusalan toimijoilla ei ole riittävää ymmärrystä asiakaskeisistä toiminnasta tai sen vaikutuksista. Tutkimuksen perusteella rakennusalan yritykset eivät hyödynnä arvonluontianalyseja ja heillä on haasteita kuvata arvonluontilogiikkaa, mikä on seurausta asiakasarvon puutteellisesta ymmärryksestä. Tämä on mahdollinen taustasy syy asiakkaiden yleiseen tyytymättömyyteen rakennusalalla. (Pekuri ym. 2013.) Myös Nguyenin, Bersteinin, McIntyren ja Smithin (2008) tutkimus tukee tätä väitettä, sillä tutkimuksen tulokset osoittavat kuinka rakennusalan yrityksillä ei ole koosta riippumatta virallista politiikkaa tai menettelytapoja asiakkaiden kanssa työskentelemiseksi. Tämä johtaa epä johdonmukaiseen asiakassuhteeseen ja riittämättömään tiedonvaihtoon yrityksen ja asiakkaan välillä.

Muu teollisuus ja palvelutoiminta ovat luoneet asiakaslähtöistä toimintaa tukevia ratkaisuja jo usean vuosikymmenen ajan. Teknologiset ratkaisut ja elämyksellisten palveluiden kasvava määrä asettavat paineita myös asuntorakentamiselle. Asuntorakentamisen toimialalla muutos asiakaslähtöiseen toimintatapaan vaatii yritykseltä kokonaisvaltaista muutosta. Muutos on kuitenkin haasteellinen, sillä rakennusalalla toimintaa ohjaavat lisäksi monet ulkopuoliset tekijät, kuten kaavoitus sekä lainsäädäntö. (Kahri ym. 2011.) Pekuri, A., Pekuri, L. ja Haapasalo (2015) nostavat esille myös puutteet rakennusalan toimijoiden liiketoimintamalleissa ja prosesseissa, jotka eivät usein perustu johdonmukaisesti yrityksen strategiaan. Sen sijaan yritykset pitävät kiinni tietynlaisista hankkeista, joista he kokevat suoriutuvansa erinomaisesti ja usein markkinoiden taloudellinen tilanne sekä työmäärä vaikuttavat projektien valintaan. Epäjohdonmukainen toiminta heikentää yrityksen tehokkuutta ja kehitystä. Myös Kahri ym. (2011) nostavat ongelmaksi rakennusyritysten tuotantolähtöisen prosessikehityksen sekä tietojärjestelmät, jotka eivät tue asiakaslähtöistä toimintatapaa. Kehityksen varaa löytyy myös menestyvien rakennusalan toimijoiden joukosta, sillä monilla toimijoilla ei ole vakiintuneita käytäntöjä asiakaslähtöisen toiminnan toteuttamiseksi (Nguyen ym. 2008). Ilman selkeitä liiketoiminta- ja asiakaspalvelumalleja yrityksen toiminta on epä johdonmukaista, mikä vaikeuttaa suhdetoimintaa sekä hankaloittaa yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta.

Pekurin ym. (2013) tutkimuksen mukaan rakennusprojekteja toteutetaan lähes samalla kaavalla toimijoiden keskuudessa universaalisti. Kahri ym. (2011) kuvailevat nykyisten tuotantotapojen sijoittuvan massatuotteen ja yrityksen valmiiden tuotevalikoimien välimaastoon. Nykyinen toimintatapa mahdollistaa sen,

että asiakkaan toiveet voidaan ottaa huomioon tuotantoprosessin myöhäisemmissä vaiheissa, esimerkiksi sisärakenteiden muokattavuuden kautta. Asiakaslähtöisessä tuotannossa tarkoituksena on kuitenkin muuttaa koko rakennusprosessi ja tekniset ratkaisut avoimeksi asiakkaalle.

2.5 Rakennusalan erityispiirteet

Rakennusalan erityispiirteitä ovat hankkeiden pitkäaikaisuus ja monimuotoisuus. Prosessi hankkeen suunnittelusta aina rakennuksen valmistumiseen ja sen käyttöönottoon on pitkä. Lisäksi rakennushankkeisiin osallistuu suuri määrä toimijoita eri ammattialoilta ja sidosryhmistä. (Peltonen & Kiiras 1998.) Useat eri yritykset ja tahot toimivat rakennushankkeen aikana tiiviisti yhdessä ja ydintoiminta muodostuu rakennuttajien, suunnittelijoiden, urakoitsijoiden ja tuote-teollisuuden yhteistyöstä (Ahonen ym. 2020). Rakennusalan toimijalta edellytetään samanaikaisesti lukuisien eri toimintojen koordinointia ja niiden yhdistämistä. Nämä erityispiirteet asettavat haasteita myös asiakkaiden kokemusten ja palautteen hyödyntämiselle tulevissa hankkeissa, sillä jokainen hanke suunnitellaan erikseen. (Peltonen & Kiiras 1998.) Kertaluontoiset hankkeet ja kilpailutus vaikuttavat myös verkostoihin ja niiden vuoksi rakennusallalla verkostot eivät ole niin tiiviitä kuin muilla teollisuuden aloilla (Ahonen ym. 2020).

Rakennusprosessissa syntyvä lopputulos on fyysinen tuote, mutta tarjoamalla asiakkaalle ydintuotetta eli fyysistä rakennusta, yritys toimittaa samalla asiakkaalle myös palvelua. Tämä palvelu koostuu kolmesta elementistä: palvelutuotteesta, palveluympäristöstä ja palvelun jakelusta. Palvelutuote sisältää ne tukipalvelut, joita asiakas saa fyysisen ydintuotteen lisäksi, ja jotka mahdollisesti tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Tällaisia tukipalveluita ovat esimerkiksi aikataulut, laatulupaukset sekä takuut. Palveluympäristö voidaan jakaa kahteen dimensioon: palveluntarjoajan sisäiseen ympäristöön sekä ulkoiseen ympäristöön. Sisäinen ympäristö muodostuu yrityksen organisaatiokulttuurista sekä johtamisesta ja se tulee näkyväksi työntekijöiden asenteiden ja toiminnan kautta. Työkälu, laitteet ja muut käytettävissä olevat materiaalit sekä esimerkiksi työmaan siisteys muodostavat ulkoisen ympäristön. Palvelunjakelu taas tarkoittaa palvelun toimittamista asiakkaalle ja sisältää yrityksen ja asiakkaan väliset asiakaskohtaukset, viestinnän sekä vuorovaikutuksen. (Maloney 2002.)

Vuorovaikutuksen toimiessa alustana arvon yhteisluonnille ja sen mahdollistaessa todellisen arvon luomisen (Grönroos & Voima 2013) sillä on myös oleellinen merkitys rakennushankkeessa onnistumiselle. Vuorovaikutuksen kautta yrityksen on mahdollista kerätä tietoa asiakkaan vaatimuksista ja odotuksista rakennushankkeen toteuttamiseksi (Ozaki 2003). Yksi suurimmista rakennusalan asiakkaiden huolenaiheista liittyy epävarmuuteen. Kun puhutaan kuluttajamarkkinoista, yleensä rakennusalan asiakkailla ei ole juurikaan kokemusta rakennuttamisesta ja heillä on rajallisesti tietoa ja osaamista asuntorakentamiseen liittyen. Asiakkaat kuitenkin sijoittavat rahallisesti suuren summan keskeneräi-

seen hankkeeseen, mikä lisää epävarmuutta. (Maloney 2002.) Asuntorakentaminen on yksi esimerkki toimialasta, jossa vuorovaikutuksen luominen yrityksen ja asiakkaan välille voi olla haasteellista. Rakennusalan yrityksen toiminta on riippuvaista asiakkaan kuvailemista ongelmista, tarpeista ja käyttötilanteista ja joissakin tapauksissa asiakkaalla voi olla haasteita artikuloida näitä elementtejä yritykselle, mikäli asiakas ei omaa riittävää osaamista tai tietoa aiheesta. Usein asiakkaat eivät myöskään täysin tunnista omia tarpeitaan. (Maloney 2002; Ozaki 2003.) Täten yrityksen on tärkeää kysyä oikeita kysymyksiä ja kyetä identifioimaan myös asiakkaan tunnistamattomia tarpeita. Vaatimusten määrittely ei kuitenkaan ole ainoastaan oikeanlaisten kysymysten esittämistä, mutta myös asiakkaan laajempien tarpeiden tiedostamista. (Tuli, Kohli & Bharadwaj 2007.) Tehokkaan ja toimivan vuorovaikutuksen avulla yrityksen on kuitenkin mahdollista vähentää asiakkaan epävarmuutta, lisätä asiakastyytyvää yrityksen toimintaa kohtaan (Maloney 2002) sekä oppia tuntemaan asiakkaat ja heidän arvontiprosessinsa syvällisemmin (Wikström 1996). Vuorovaikutuksen tulisi kuitenkin olla jatkuvaa ensimmäisestä yhteydenotosta alkaen aina asunnon valmistamiseen, asiakkaiden muuttoon saakka ja jatkuen tästä vielä eteenpäin (Nguyen ym. 2008).

Rakennushankkeessa onnistuminen edellyttää yritykseltä asiakkaan vaatimusten ja tavoitteiden ymmärtämistä (Maloney 2002). Asiakkaat edellyttävä yritykseltä tarpeiden toteuttamista sovitussa aikataulussa sekä oikeassa hinta-laatusuhteessa. Projektin aikataulu, kustannusten hallinta, lopputuotteen laatu sekä asiakkaiden vaatimusten ja odotusten täytyminen ovat oleellisia rakennushankkeeseen liittyviä asioita (Yasamis ym. 2002) ja yrityksen haasteena onkin tasapainottaa asiakkaan tarpeet ja toiveet, tuotannon joustavuus sekä taloudellinen tehokkuus (Kahri ym. 2011). Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan muodostuvat asiakkaan omien henkilökohtaisten tarpeiden, muiden asiakkaiden jakaman tiedon sekä asiakkaan omien kokemusten kautta, joita asiakkaalla on yrityksestä tai vastaavanlaisista toimijoista (Maloney 2002). Arvon yhteisluonnin kannalta merkittävällä sosiaalisella kontekstilla (Edvardsson ym. 2011; Grönroos & Voima 2013; Voima ym. 2011) on täten myös huomattava vaikutus asuinrakentamisen toimialalla, kun asiakkaat jakavat kokemuksiaan ja hakevat tietoa erilaisista kanavista. Näiden lisäksi myös yrityksen markkinointiaktiviteeteilla ja imagolla sekä asiakkaan hankkeeseen sijoittamalla resursseilla on vaikutusta asiakkaan odotuksiin (Kärnä 2004).

Asiakastyytyväisyys on tärkeä tekijä rakennushankkeessa, sillä se vaikuttaa niin asiakassuhteeseen kuin myös rakennusprosessin kehitykseen. Lisäksi asiakastyytyvyydellä on merkitystä, kun tarkastellaan yrityksen tulevaa toimintaa tai suullista mainetta. (Kärnä 2004.) Rakennushanke on pitkäaikainen projekti, johon asiakas sitoutuu niin rahallisesti kuin myös ajallisesti. Onnistunut arvon luominen edellyttää toimivan vuorovaikutuksen lisäksi myös yrityksen ja asiakkaan välisten kohtaamisten hallintaa. Negatiiviset kokemukset voivat vaikuttaa vahvasti asiakkaan näkemykseen koko rakennushankkeesta (Kärnä ym. 2007). Useat positiiviset tai negatiiviset kokemukset voivat johtaa asiakkaan korkeaan

tai matalaan tyytyväisyystasoon. Asiakkaan tunteet ja arviot palvelukokemuk-
sista, niihin sisältyvistä tapahtumista ja käyttäytymisestä heijastuvat suoraan asi-
akkaan tyytyväisyyteen. (Maloney 2002.) Jokainen palvelukohtaaminen tulisikin
suunnitella niin, että ne tukevat asiakkaan kognitioon, tunteisiin ja käyttöön
perustuvaa oppimista ja näin luovat pohjan arvon yhteisluonnille. Sen lisäksi yri-
tyksen tulisi tunnistaa relevantteimmat kanavat sekä asiakassuhteen eri vaiheet,
jotka edellyttävät tietynlaista vuorovaikutusta. (Payne ym. 2008.)

Asiakkaiden odotusten täyttäminen ei kuitenkaan riitä, mikäli yrityksen ta-
voitteena on olla asiakassuuntautunut toimija rakennusalalla. Tärkeää on löytää
uusia mahdollisuuksia, joiden avulla asiakassuhdetta on mahdollista kehittää
yhteistyössä yrityksen ja asiakkaan kanssa. Toimijoiden tavoitteena on tuottaa
molemminpuolista hyötyä toisilleen. Rakennusalan toimijan tulee jatkuvasti ar-
vioida prosessejaan ja kehittää toimintaansa voidakseen tarjota uusia arvonluon-
nin mahdollisuuksia. (Storbacka & Lehtinen 2006.) Palvelulähtöisen ajatteluta-
van mukaan toimivalle yritykselle onkin ominaista, että yritys pyrkii ymmärtä-
mään asiakkaan arvonluontiprosesseja ja sitä, miten yrityksen omat prosessit
voidaan sovittaa niihin tavalla, joka vahvistaa asiakkaan arvon rakentumista
(Payne ym. 2008). Asiakkaan prosessien kehittäminen on vahva ensimmäinen as-
kel yritykselle ja luo edellytykset toimivalle arvon yhteisluonnille (Le Meunier-
Fitzhugh, Baumann, Palmer & Wilson 2011). Lähestymällä liiketoimintaa ar-
volähtöisemmästä näkökulmasta on yrityksen mahdollista saavuttaa tyytyväi-
sempiä asiakkaita (Pekuri ym. 2015).

2.6 Teoreettinen viitekehys

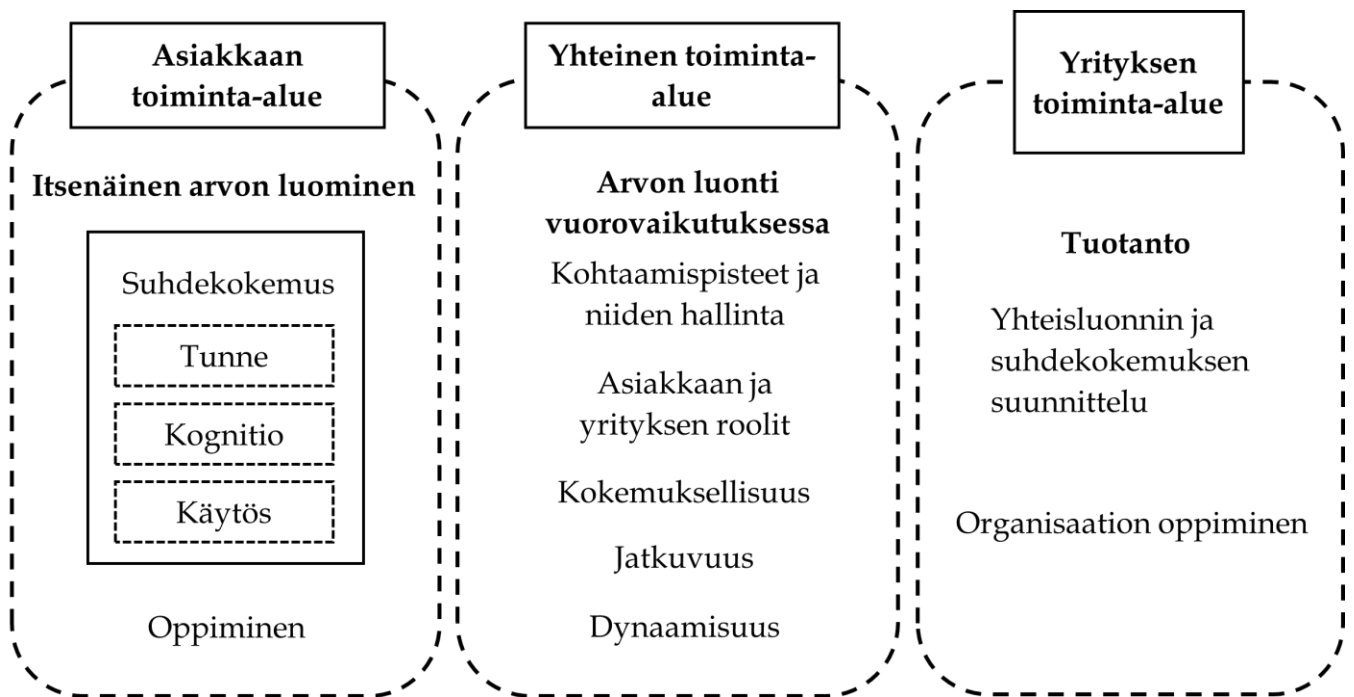
Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu palvelulähtöisen ajatteluta-
van ja arvonyhteisluonnin periaatteista sekä asuntorakentamisen erityispiirteistä.
Kuviossa 3 on esitelty arvon yhteisluontiin vaikuttavia päätekijöitä, jotka ilme-
nevät tutkimuksessa esitetystä teoriasta. Päätekijöiden avulla on muodostettu
tutkimuksen haastatteluissa käytettävät teemat.

Tutkimuksessa hyödynnetään Paynen ym. (2008) kehittämää prosessi-
maista viitekehystä arvon yhteisluonnista, joka pyrkii ymmärtämään ja kehittä-
mään arvon yhteisluontia palvelulähtöisen ajattelutavan kontekstissa. Palvelu-
lähtöisen ajattelutavan periaatteet toimivat pohjana Paynen ym. (2008) muodos-
tamalle käsitteelliselle viitekehykselle, joka kuvaa arvon yhteisluonnin keskeisiä
prosesseja, joissa oppimisella ja tiedolla on keskeinen asema. Nämä prosessit kä-
sitetään dynaamisina ja toisiinsa vaikuttavina tekijöinä.

Vargon ja Luschin julkaisemaa artikkelia *Evolving to a new dominant logic
for marketing* (2004) on pidetty ensimmäisenä palvelulähtöisen ajattelun suun-
nannäyttäjänä. Vargon ja Luschin (2004) kirjoittama artikkeli asiakkaan ja yrityk-
sen vuorovaikutteisen ja yhteisen toiminnan kautta rakentuvasta arvonluonnista
eli palvelulähtöisestä ajattelusta herätti runsaasti keskustelua, jatkotutkimuksia
sekä kritiikkiä markkinointitutkijoiden keskuudessa (Grönroos 2011; Grönroos

& Voima 2013; Payne ym. 2008). Muun muassa Grönroos ja Voima (2013) nostavat Vargon ja Luschin mallista esille asiakkaan ja yrityksen roolit arvon luomisessa ja esittävät, että aiemmasta mallista poiketen, asiakas toimii aina arvonluojana ja että arvon yhteisluonti (value co-creation) on mahdollista ainoastaan tuottajan ja asiakkaan välisessä suorassa vuorovaikutuksessa. Tämän pohjalta Grönroos ja Voima (2013) ovat kehittäneet arvonluontimallin, jossa yrityksen ja asiakkaan toiminnot kategorioidaan eri prosesseihin, joissa toimijoiden välinen vuorovaikutus tapahtuu joko suorasti tai epäsuorasti, mikä johtaa erilaisiin arvonluonnin muotoihin. Tässä tutkimuksessa Grönroosin ja Voiman (2013) arvonluontimallia hyödynnetään, jotta pystytään tunnistamaan yritykselle tärkeimmät palvelupolun kohtaamispisteet, joissa tapahtuu suoraa vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä ja jotka toimivat potentiaalisina alustoina arvon yhteisluonnille.

Paynen ym. (2008) sekä Grönroosin ja Voiman (2013) tutkimukset perustuvat palvelulähtöiseen ajattelutapaan, joka korostaa asiakkaan roolia arvonluonnin prosesseissa. Asiakkaan rooli markkinoilla on muuttunut ja nykyään asiakkaat nähdään aktiivisina toimijoina, joilla on merkittävä rooli arvon rakentumisessa. Arvon yhteisluonti perustuu yrityksen ja asiakkaan välisiin kohtaamisprosesseihin. Myös Grönroosin ja Voiman (2013) arvonluontimallissa yrityksen ja asiakkaan prosessit on kuvattu erillisinä prosesseina, jotka ovat yhteydessä toisiinsa vuorovaikutuskohtaamisten kautta. Paynen ym. (2008) viitekehyksessä kuvatut kohtaamisprosessit sekä Grönroosin ja Voiman (2013) arvonluontimallissa kuvattu yhteinen toiminta-alue korostavat vuorovaikutuksen merkitystä arvon yhteisluonnissa. Lisäksi vuorovaikutuksen tärkeys on nostettu esiin muissa tutkimuksissa (kts. Ballantyne 2004; Vargo & Lusch 2008; Ramaswamy 2011) sekä asuntorakentamisen kontekstissa, sillä vuorovaikutuksella on merkittävä rooli myös rakennushankkeen onnistumisessa (Maloney 2002; Kärnä ym. 2007). Vuorovaikutus mahdollistaa muun muassa sen, että yritys pystyy ymmärtämään ja tunnistamaan asiakkaan tarpeita sekä odotuksia ja näin ollen vaikuttamaan toiminnallaan asiakkaan epävarmuuteen, joka on tyypillistä asuinrakentamisen toimialalla (Maloney 2002).



KUVIO 3 Arvon yhteisluontiin vaikuttavia tekijöitä (mukaiillen Payne ym. 2008; Grönroos & Voima 2013).

Asiakkaan odotusten ja tarpeiden ymmärtäminen on oleellista rakennushankkeen onnistumiselle (Ozaki 2003; Kahri ym. 2011). Toimivan vuorovaikutuksen ja syvällisen asiakasymmärryksen kautta yrityksen on mahdollista tunnistaa myös asiakkaan tiedostamattomia tarpeita, mikä auttaa luomaan positiivisia asiakaskokemuksia sekä huomioimaan asiakkaan yksilölliset tarpeet niin palveluprosesseissa kuten myös lopullisessa rakennushankkeen ydintuotteessa, asunnossa. (Ozaki 2003.) Syvällisen asiakasymmärryksen avulla yrityksen on myös mahdollista tukea asiakkaan oppimisprosessia (Payne ym. 2008).

Arvon yhteisluonnissa korostuvat myös prosessien jatkuvuus (Heinonen ym. 2010; Grönroos & Voima 2013), dynaamisuus (Payne ym. 2008; Heinonen ym. 2010; Grönroos 2011; Ramaswamy 2011; Voima ym. 2011) sekä kokemuksellisuus (Pralhad & Ramaswamy 2004; Payne ym. 2008; Voima ym. 2011; Grönroos & Voima 2013). Asiakkaan arvonluontiprosessit eivät siis ole lineaarisia, sillä arvo muodostuu ja kehittyy koko arvonluontiprosessin ajan ja asiakas määrittää arvon aina yksilöllisesti (Grönroos 2011). Täten asiakkuutta tulisikin tarkastella kokonaisuutena (Storbacka & Lehtinen 2006).

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tässä kappaleessa käsitellään kvalitatiivista tutkimusta ja perehdytään tutkimusaineiston keräämiseen sekä aineiston analysointiin. Tutkimus pyrkii tunnistamaan tärkeimmät tekijät arvon yhteisluonnin rakentumisessa ja nostamaan esiin arvon yhteisluonnin kannalta kriittisimmät palvelupolun vaiheet rakennushankkeessa.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus ja lähestymistapa, jossa tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää tutkimuskohdetta. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selvittämään erityisesti ilmiöiden merkityksiä ja ymmärtämään niitä kokonaisvaltaisesti sekä syvällisesti (Eriksson & Kovalainen 2016). Tästä johtuen tämän tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen, sillä se tukee tutkimukselle asetettua tavoitetta ymmärtää arvon yhteisluontia rakennusalaalla toimivan case-yrityksen asiakkaiden näkökulmasta.

Päämääränä on luoda syvällistä tietoa arvon yhteisluontiin vaikuttavista tekijöistä asuntorakentamisen toimialalla. Jotta tutkittavaa ilmiötä voidaan ymmärtää syvällisesti, kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään todellisissa tilanteissa ja hyödynnetään tutkimusmetodeja, jotka keskittyvät tutkittavien henkilöiden näkökulmiin sekä kokemuksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 14–15; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan case-yrityksen asiakkaita ja tuodaan esille asiakkaiden tunteita, ajatuksia ja kokemuksia asuntorakentamisen hankkeeseen liittyen. Laadullisessa tutkimuksessa näiden merkitys korostuu erityisesti, sillä asiakkaan ajatukset, tunteet ja tutkimuksen kohteena olevaan asiaan liitettävät merkitykset muodostuvat asiakkaiden omakohtaisten kokemusten kautta (Puusa & Juuti 2020).

Tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla. Pääpaino on kvalitatiivisen tutkimuksen piirteiden mukaisesti aineistossa, eikä tutkimuksen tarkoituksena ole testata hypoteeseja tai olemassa olevaa teoriaa (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Kvalitatiivisen tutkimuksen eri vaiheille; suunnittelu, aineiston hankinta, analysointi ja tulkinta, on kuitenkin tyypillistä teorian ja aineiston välinen vuoropuhelu. Tutkimuksissa asetelma ei usein ole täysin aineistolähtöinen ja tutkimuksissa voidaan hyödyntää aiempien tutkimusten muodostamia tai olemassa olevia teoreettisia näkökulmia. (Puusa & Juuti 2020.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään aiempien tutkimusten näkökulmia palvelulähtöiseen ajattelutapaan, arvon yhteisluontiin ja asuntorakentamisen erityispiirteisiin liittyen. Teoria toimii välineenä, joka lisää tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, muodostaa pohjan aineistonkeruulle, auttaa perustelemaan tutkimuksen merkitystä ja sen tarvetta, auttaa rakentamaan aineistosta tulkintoja sekä ohjaa tulkintojen ja johtopäätösten esittämistä tieteellisessä muodossa (Eskola & Suoranta 1998; Puusa

& Juuti 2020). Eskolan ja Suorannan (1998, 81–83) mukaan teoria voi myös olla yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteista. Tutkimuksen kautta voidaan pyrkiä tällöin kehittämään teoriaa ja yleistyksiä kerätystä aineistosta.

Kvalitatiivinen tutkimusasetelma on joustava, sillä tutkimussuunnitelma rakentuu tutkimuksen myötä (Eskola & Suoranta 1998, 15; Hirsjärvi ym. 2009, 164). Kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheet ovat päällekkäisiä ja toisiinsa kytkeytyneitä. Laadullinen tutkimus ei etene täysin suoraviivaisesti ja tutkijan on mahdollista palata tutkimuksen aiempiin vaiheisiin ja niissä tehtyihin valintoihin. Muun muassa tutkimuksen rajaus, asetetut kysymykset ja tavoitteet voivat tarkentua tai muuttua tutkimuksen edetessä ja tiedon kertyessä. Mitä aineistolähtöisemmästä tutkimuksesta puhutaan, sitä avoimempi ja joustavampi on myös tutkimusasetelma. (Puusa & Juuti 2020.)

3.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Haastattelut ovat käytetympiä menetelmiä tutkimusaineiston keräämiseksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 85; Puusa 2020a). Tutkimuksen aineiston hankintamenetelmäksi valitun teemahaastattelun kautta on mahdollista kerätä aineistoa, jossa korostetaan tutkittavien henkilöiden tulkin-toja tutkittavasta aiheesta ja siihen liittyvistä merkityksistä (Puusa 2020a). Koska tutkimus keskittyy arvon yhteisluontiin asiakkaiden näkökulmasta, voidaan teemahaastattelun avulla kerätä tietoa asiakkaiden omakohtaisista kokemuksista ja ajatuksista. Tutkimukseen valitut henkilöt ovat case-yrityksen asiakkaita, jotka ovat läpikäyneet koko rakennushankkeen valmistumisen ja asunnon ostoprosessin. Ennen varsinaisia asiakashaastatteluja haastateltiin myös yrityksen edustajaa, jotta ymmärrettäisiin, miten yritys kokee käsiteltävät teemat. Yrityksen haastattelu antoi myös tarkempaa tietoa rakennushankkeen etenemisestä ja sen eri vaiheista. Lisäksi analysointivaiheessa yrityksen näkökulmaa verrattiin asiakkaiden haastatteluista esiin nousseisiin näkökulmiin ja kokemuksiin.

Tutkimuksessa asuntorakentamisen prosessia tarkastellaan kokonaisuutena ja huomioidaan prosessin dynaamisuus. Asunnon ostajan odotukset, kokemukset ja tyytyväisyys voivat muuttua hankkeen eri vaiheissa ja esimerkiksi negatiiviset kokemukset voivat vaikuttaa asiakkaan näkemykseen koko rakennushankkeesta (Kärnä 2007). Täten on tärkeää, että haastateltavat ovat läpikäyneet rakennushankkeen eri vaiheet. Tutkimuksen viitekehys (kuvio 3) ja teoria muodostivat haastatteluissa käytettävät teemat sekä haastattelurungon, joka antoi raamit haastattelulle. Haastattelut rakentuivat kolmen teeman ympärille: rakennushankkeen palvelupolku, asiakkaan ja yrityksen roolit sekä vuorovaikutus. Haastattelurunko (liite 1) myös varmistui sen, että jokaisessa haastattelussa läpikäytiin nämä valitut teemat sekä keskityttiin tutkimuksen kannalta keskeisiin tekijöihin. Haastattelurungon toimivuus varmistettiin järjestämällä testihaastattelu. Testihaastattelun jälkeen runkoa muokattiin loogisemmaksi ja apukysymyksiä selkeytettiin helpommin ymmärrettäviksi. Lisäksi testihaastattelun avulla voitiin arvioida haastatteluiden kesto.

Haastattelut toteutettiin vallitsevan koronavirus COVID-19 tilanteen vuoksi etähaastatteluina Zoom-palvelun kautta. Koronaviruksella ei kuitenkaan ollut vaikutusta asiakkaiden läpikäymään palveluprosessiin, sillä asunnot valmistuivat ennen pandemian puhkeamista. Case-yritys kontaktoi asiakkaitaan lähettämällä heille sähköpostitse tietosuojailmoituksen ja tutkijan laatiman saatekirjeen, jossa kerrottiin tutkimuksesta, sen tarkoituksesta sekä teemahaastattelusta. Tämän jälkeen kiinnostuneiden asiakkaiden kanssa sovittiin sähköpostitse aika haastatteluille ja ohjeistettiin tarvittaessa Zoom-palvelun käyttöön. Haasteena oli saada riittävästi asiakkaita osallistumaan teemahaastatteluihin. Tästä johtuen case-yritys lähetti asiakkailleen useampaan otteeseen muistutuksia tutkimuksesta.

Tutkimusta varten haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa ja kolmea taoloutta, yhteensä seitsemää henkilöä. Haastattelut suoritettiin tammi-, helmi- ja maaliskuun 2021 aikana. Haastattelujen kesto vaihteli 28–55 minuutin välillä. Haastattelut on eritelty taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Haastattelut.

Haastateltava	Päivämäärä	Rooli	Kesto
H1	18.1.2021	Yrityksen edustaja	55 min
H2A	15.2.2021	Asiakas	39 min
H2B	15.2.2021	Asiakas	39 min
H3C	24.2.2021	Asiakas	45 min
H3D	24.2.2021	Asiakas	45 min
H4E	30.3.2021	Asiakas	28 min
H4F	30.3.2021	Asiakas	28 min

Haastatteluiden aluksi haastateltavilta kysyttiin heidän aiemmasta kokemuksestaan asuntorakentamiseen tai -rakennuttamiseen liittyen. Lisäksi haastateltavat saivat ensin vapaasti kuvailla rakennushanketta ja sen etenemistä. Alkuvaiheen yleisillä kysymyksillä pyrittiin johdattamaan haastateltavaa aiheeseen. Tämän jälkeen haastatteluissa läpikäytiin valitut teemat sekä tarvittaessa tarkennettiin haastateltavien vastauksia lisäkysymysten avulla. Haastattelun lopuksi haastateltaville annettiin mahdollisuus antaa vapaasti palautetta, kehittämisideoita sekä kommentteja yleisesti rakennushankkeeseen tai case-yritykseen liittyen. Koska haastattelu on aineiston hankintamenetelmänä joustava (Puusa 2020a), ei haastatteluissa edetty täysin haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Teemahaastattelussa haastateltavien kanssa läpikäydään ennalta määrättyjä teema-alueita, mutta teemojen järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastateltavan mukaan (Eskola & Suoranta 1998, 86) ja tutkija voi ohjata haastattelua tarvittavaan suuntaan haastattelussa esiin tulevien aiheiden johdosta (Eriksson & Kovalainen 2016, 95).

Olennaista haastattelussa onkin saada aikaiseksi mahdollisimman paljon tietoa tutkittavaan ilmiöön liittyen. Teemahaastattelu edellyttääkin tutkijalta riittävää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, jotta teemojen suunnittelussa voidaan huomioida ilmiöön liittyvät näkökulmat. Teemojen tulisi tuottaa tutkijalle riittävästi aineistoa, jota voidaan myöhemmin tulkita hyödyntämällä teoriaa apuvälineenä. (Puusa 2020a.)

3.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida eri tavoin. Lähestymistavan valinnassa on olennaista se, miten teoriaa hyödynnetään tutkimusprosessin eri vaiheissa. Analyysitavat luokitellaan usein aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen. (Puusa 2020b.) Monissa tutkimuksissa ei ole kuitenkaan mahdollista tehdä selkeää valintaa aineistolähtöisen eli induktiivisen ja teorialähtöisen eli deduktiivisen lähestymistavan välillä, vaan tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää näitä molempia. Tällöin puhutaan teoriasidonnaisesta lähestymistavasta (Eriksson & Kovalainen 2016, 24; Puusa 2020b), jota on hyödynnetty myös tämän tutkimuksen tutkimusaineiston analysoinnissa. Tässä lähestymistavassa analyysia lähestyttiin niin aineiston kuin myös aikaisemman teoratiedon pohjalta (Eriksson & Kovalainen 2016, 23). Analyysivaiheessa hyödynnettiin kerättyä tutkimusaineistoa, teoriaa sekä aiemmissa tutkimuksissa esitettyjä näkökulmia. Teoriaa käytettiin apuvälineenä tutkimuksen analysoinnissa käytettävien teemojen määrittelyssä. Analyysi ei kuitenkaan rajoittunut ainoastaan viitekehyksen avulla luotuihin teemoihin, sillä aineistoa analysoitiin myös aineistolähtöisesti, jotta oli mahdollisuus selvittää, nouseeko aineistosta muodostettuja teemojen ulkopuolisia aiheita, joita tutkimukseen osallistuvat henkilöt pitivät merkityksellisinä arvon rakentumisen kannalta.

Ensimmäinen vaihe teemahaastatteluista kerätyn aineiston analysoinnissa oli aineistoon perehtyminen. Tässä tutkimuksessa aineiston käsittely ja analysointi aloitettiin jo samanaikaisesti aineiston hankintavaiheessa, kun aineisto oli tuoreessa muistissa ja jotta voitiin tarvittaessa vielä täydentää tai selventää haastatteluissa kerättyjä tietoja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135). Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen aineisto purettiin litteroimalla. Litterointi suoritettiin viimeistään kahden päivän kuluessa haastattelusta. Litteroinnilla tarkoitetaan haastatteluista kerätyn puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista tekstimuotoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Aineiston purkamisen jälkeen tärkeää on, että tutkija lukee aineistoa kokonaisuutena ja tuntee aineistonsa ennen varsinaista analysointia (Eskola & Suoranta 1998, 151).

Aineiston litteroinnin jälkeen aineisto koodattiin. Tarkoituksena oli selkeyttää aineistoa ja helpottaa myöhempää analyysia merkitsemällä aineistosta niitä kohtia, joissa haastateltavat puhuivat samoista tai samankaltaisista aiheista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Aineiston koodauksen apuvälineenä hyödynnettiin teemahaastattelurunkoa, mikä auttoi erottamaan aineistosta sellaiset tekstikohdat, jotka käsittelevät kyseisiä aiheita (Eskola & Suoranta 1998, 152).

Koodauksen avulla pyrittiin myös merkitsemään aiheet, jotka toistuivat eri haastatteluissa ja jotka nousivat itse aineistosta, teemahaastattelurungon ulkopuolelta.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin analyysimenetelmänä teemoittelua. Tutkimuksen analyysivaiheessa aineistoa yhdistelemällä pyrittiin löytämään aineistosta samankaltaisia piirteitä ja keskeisiä aiheita, jotka nousivat esiin haastattavien välillä (Eskola & Suoranta 1998, 174; Hirsjärvi & Hurme 2001, 173; Puusa 2020b). Esiin tulevat teemat voivat pohjautua teemahaastattelun mukaisiin teemoihin ja lisäksi aineistosta voi nousta esiin myös uusia teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173; Puusa 2020b). Teemoittelun kautta tunnistetaan säännönmukaisuuksia ja tutkimuksen kannalta olennaiset aiheet erotetaan aineistosta. Onnistuakseen teemoittelu vaatii teorian ja aineiston välistä vuoropuhelua. (Eskola & Suoranta 1998, 174–175.)

Laadullisen aineiston käsittely sisältää useita eri vaiheita. Käsittely muodostuu aineiston analyysistä sekä synteisistä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143.) Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein rikasta ja monimuotoista ja aineiston analysoinnin kautta aineistoa työstetään selkeämmin käsiteltäväksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi (Puusa 2020b). Analyysissä tutkija työstää aineistoa valitun menetelmän mukaisesti erittelemällä, tiivistämällä ja luokittelemalla aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143; Puusa 2020b) kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Eskola & Suoranta 1998, 137). Aineiston analysoinnin kautta tutkija pyrkii ymmärtämään ja kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksessa kerätty aineisto ei kuitenkaan itsessään ole vastaus asetettuun tutkimusongelmaan. (Puusa 2020b.) Synteisin kautta tutkija luo kokonaiskuvaa aineistosta ja yksittäisten vastausten sijaan aineistosta pyritään tekemään tulkintoja (Puusa 2020b) ja esittämään tutkimuksen kohteena oleva ilmiö uudesta näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143). Synteesi toimii pohjana tutkimuksessa esitettävälle johdopäätöksille (Puusa 2020b).

Kvalitatiivisen tutkimuksen viimeisenä vaiheena voidaan pitää aineiston tulkintaa. Tulkinnan avulla tutkija tuo esille tutkittavan ilmiön sosiaalisen merkityksen ja rakentaa kokonaisvaltaista tulkinnallista selitystä tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintaa tapahtuu kuitenkin koko tutkimusprosessin ajan, sillä esimerkiksi haastatteluiden myötä syntyneet tulkinnat ohjaavat tutkimusta eteenpäin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 151–152.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään haastatteluita ja niiden tuloksia. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla case-yrityksen asiakkailta ja yrityksen edustajalta. Tulokset käsitellään teemahaastatteluissa käytettyjen teemojen mukaisesti. Jokaisen teeman kohdalla käsitellään haastateltavien näkemyksiä rakennushankkeen prosessista ja siihen liittyvistä tekijöistä, jotka ovat osana arvon muodostumista. Tuloksien analysoinnissa hyödynnetään teoriaa ja tarkoituksena on luoda ymmärrystä siitä, miten asiakkaat luovat arvoa yhdessä case-yrityksen kanssa.

Haastatteluiden alussa kartoitettiin, onko haastateltavilla aiempaa kokemusta asunnon rakentamisesta tai rakennuttamisesta. Usein rakennusalan asiakkailla on vähäisesti tietoa ja osaamista rakentamiseen liittyen, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja vaikuttaa asiakkaan osallistumiseen (Maloney 2002). Haastateltavilla oli vaihtelevasti kokemusta rakentamisesta ja rakennuttamisesta. Suurimmalla osalla haastateltavista ei ollut kokemusta asunnon rakennuttamisesta tai rakentamisesta, kokemusta oli kertynyt lähinnä asuntojen remontoimisesta. Kahdella haastateltavista sen sijaan oli kertynyt jo aiempaa kokemusta asuntojen ja kesämökkien rakentamisen myötä.

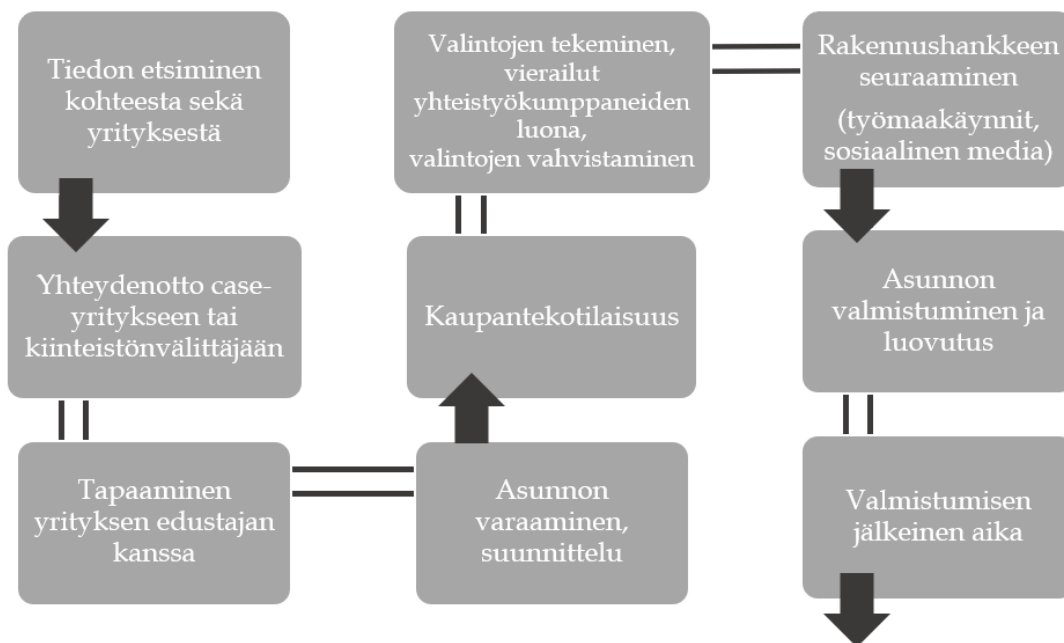
4.1 Rakennushankkeen palvelupolku

Taustakysymyksen jälkeen haastatteluissa edettiin haastattelurungon mukaisesti läpikäyden kaikki ennalta määritetyt teemat. Haastateltavia pyydettiin vapaasti kertomaan ja kuvailemaan rakennushanketta ja siihen liittyvää palvelupolkua. Tarkoituksena oli saada haastateltavat palauttamaan rakennushanke mieleen ja selvittää, etenivätkö asiakkaat normaalin palvelupolun mukaisesti vai tulivatko he mukaan rakennushankkeen myöhäisemmissä vaiheissa. Tällä on esimerkiksi vaikutusta siihen, miten asiakas pääsee vaikuttamaan tulevan asuntonsa pohjaratkaisuun tai materiaaleihin.

Kaksi talouksista tuli mukaan rakennushankkeeseen varasijoilta. Tästä huolimatta kaikki haastateltavat olivat päässeet vaikuttamaan asuntonsa materiaaleihin ja toteutukseen. Yhden talouden kohdalla aikaisempi varaaja oli ehtinyt tekemään joitakin päätöksiä asunnon suhteen, joita haastateltavien ei ollut mahdollista jälkikäteen muuttaa. Nämä ratkaisut kuitenkin koettiin onnistuneiksi ja haastateltavat olivat tyytyväisiä niihin.

Kuviossa 4 on esitelty asiakkaiden läpikäymä palvelupolku. Palvelupolku ei ole täysin suoraviivainen, sillä palvelupolkuun voi kuulua tarvittaessa useampia tapaamisia tai esimerkiksi työmaakäyntejä. Palvelupolku lähtee liikkeelle tiedon etsimisellä, kun asiakkaat etsivät tietoa niin rakennettavasta kohteesta kuin myös case-yrityksestä. Kaikki haastateltavat olivat löytäneet kohteen verkosta kiinteistönvälittäjän sivuilta. Haastateltavilla ei ollut aiempaa kokemusta eivätkä he tunteneet case-yritystä entuudestaan ennen hankkeeseen osallistumista. Tästä

johtuen haastateltavat kertoivat esimerkiksi googlettaneensa tietoa yrityksestä, tutustuneensa tarkemmin tarjolla oleviin markkinointimateriaaleihin ja -kuviin, soittamalla kiinteistönvälittäjälle kysyäkseen tarkempia tietoja kohteesta sekä käyneet katsomassa työmaata.



KUVIO 4 Rakennushankkeen palvelupolku.

Yrityksen mukaan kiinteistönvälittäjä toimii tiiviissä vuorovaikutuksessa yrityksen ja asiakkaan kanssa, erityisesti kun asiakas on ensimmäisiä kertoja yhteydessä rakennushankkeeseen liittyen. Kiinteistönvälittäjällä on myös tärkeä rooli kaupantekohetkellä. Rakennushankkeen alussa kiinteistönvälittäjä hoitaa markkinointia ja antaa alustavaa informaatiota asiakkaalle kohteesta. Yksityiskohtaisempien ja tarkempien kysymykset ohjataan kuitenkin yritykselle hoidettavaksi. Asiakas varaa kohteen kiinteistönvälittäjän kautta, jonka jälkeen yhteydenpito tapahtuu pääosin case-yrityksen ja asiakkaan välillä. Lisäksi case-yrityksen yhteistyökumppanit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, kun asiakas valitsee tulevan kotinsa materiaaleja. Yrityksen edustajan mukaan yhteistyökumppanit pyritään valitsemaan kaupunkikohtaisesti ja tavoitteena on aina jatkaa yhteistyötä samojen kumppaneiden kanssa. Edustajan haastattelussa nousi myös esiin yrityksen oman laadunvalvonnan tärkeys ja että sillä varmistetaan prosessin toimivuus jokaisen kohteen kohdalla. Laadunvalvonnassa tarkastellaan esimerkiksi yhteistyökumppaneiden toimintaa.

Rakennushankkeesta asiakkaat nostivat esille helppouden ja yksilöllisen huomioinnin. Rakennuttamista verrattiin esimerkiksi omakotitalon rakentamiseen itse ja koettiin rakennuttaminen vähemmän stressaavampana ja helpompänä vaihtoehtona, jossa asiakkaalla kuitenkin on mahdollisuus alusta asti

päästä vaikuttamaan tulevan kodin ratkaisuihin. Asiakkaat tekevät useita valintoja rakennushankkeen edetessä ja osallistuvat asunnon suunnitteluun aktiivisesti (kuvio 4).

Ei ollut tullu mieleenkään, että uutta asuntoa olisi lähtenyt hankkimaan, mutta oli helppo kun siinä pääsi ihan alusta asti itte vaikuttamaan kaikkeen. (H4E)

Ehkä tietyllä tavalla se helppous tuossa [rakennushankkeessa] yllätti. Koska just kun on seurannut vierestä kun rakennetaan omakotitalo niinku itse valikoiden kaikki, niin onhan se tosi stressaavaa aikaa. – Meillä ei ollut stressiä työmaan etenemisestä tai mitään, et oli täys luotto siihen, et ammattilaiset hoitaa sen. (H3C)

Asiakkaat mainitsivat haastatteluissa myös ongelmakohtia, joihin olivat törmänneet rakennushankkeen aikana ja muuton jälkeen. Haastatteluissa ilmeni, että ongelmia oli ollut muun muassa ilmastointilaitteen, lattialämmityksen sekä kodinkoneiden kanssa. Ongelmatilanteet ja asumisen aikana löydetyt puutteet hoidettiin kuitenkin asiakkaiden mielestä hyvin, vaikka joissakin tapauksissa tilanteiden käsittely venyi. Asiakkaista suurin osa myös toi haastatteluissa esiin ymmärtävänsä, että rakennushankkeen aikana tulee esiin erilaisia ongelmatilanteita. Yrityksen aktiivinen toiminta nähtiin näissä tilanteissa oleellisena tekijänä ongelmanratkaisussa huolimatta siitä, oliko ongelma rakennuttajasta, laitevalmistajasta tai yhteistyökumppanista johtuva.

Kun muutettiin tammikuussa niin silloin lattialämmityksen kanssa oli vikaa niin hyvin silloin ne hoiti sen kyllä. Ja se on ymmärrettävää, kun ihan uus talo otetaan käyttöön niin jotain semmosta tulee. (H3C)

No esimerkiksi liesituulettimen putket jäi näkyviin et oli suunnittelussa käynyt joku aivopieru siinä, että sit ne [case-yritys] kyseli että miten miun mielestä tää pitäis ratkaista. Niin yhdessä sitten katottiin miten se parhaiten tulis siihen. Just tällaisia miten oli näitä pieniä asioita niin ne myöns kyllä rehellisesti että näin on päässyt käymään. (H4F)

Kaksi haastateltavaa nosti kuitenkin esiin epä tietoisuuden siitä, kenen vastuulla ongelmatilanteiden hoitaminen on ja keneen asiakkaan tulisi näissä tilanteissa olla yhteydessä. Ongelmista huolimatta asiakkaat kuvailivat rakennushanketta positiiviseksi, mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi ja case-yrityksen toimintaa asiakaslähtöiseksi, järjestelmälliseksi ja täsmälliseksi.

4.2 Asiakkaan ja yrityksen roolit

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan osallistumistaan rakennushankkeeseen ja kertomaan niin yrityksen kuin sen yhteistyökumppaneidenkin merkityksestä. Asiakkaat olivat päässeet valitsemaan asunnon materiaaleja ja vaikuttamaan esimerkiksi pistorasioiden sijaintiin, katon korkeuteen sekä mahdollisiin lisävarusteisiin.

Yrityksen mukaan asiakkaalla on tärkeä rooli rakennushankkeen aikana ja asiakkaan osallistuminen koetaan oleelliseksi osaksi rakennushanketta. Erityisesti asiakkaan toiveet nähdään kriittisenä tekijänä onnistumisessa. Yritys haluaa olla joustava asiakkaan suuntaan ja tavoitteena on toteuttaa asiakkaan yksilölliset toiveet mahdollisimman hyvin, jotta asiakas saa omannäköisensä kodin.

Odotuksena on että pystyttäisiin hoitamaan asiakkaan tiedottaminen hankkeen etenemisestä mahdollisimman hyvin. Kerrotaan miten edetään ja mitä tulee tapahtumaan sekä huomioidaan asiakkaan mielipiteet. Asiakkaan osallistuminen hankkeeseen on välttämätöntä. Viikottain ollaan asiakkaisiin yhteydessä hankkeen ajan. – Haasteena on usein saada asiakkaiden toiveet esiin kunnolla. (H1)

Yrityksen edustaja kokee, että valtaosa ihmisten toiveista on toteutettavissa. Haasteena on kuitenkin saada esiin asiakkaiden toiveet, sillä asiakkaat eivät tiedä mikä kaikki on mahdollista toteuttaa. Tämän vuoksi case-yritys on luonut esitteen, jossa esitellään tuotteita, materiaaleja ja lisävarusteita sekä niiden hintoja. Esitteessä kerrotaan tarkemmin mitä kaikkea asiakkaan on mahdollista saada tulevaan asuntoonsa. Tietyt asiat on mahdollista valita suoraan esitteestä, mutta esimerkiksi pintamateriaalit ja keittiöt tulevat yhteistyökumppaneiden kautta. Tätä varten asiakkaat saivat case-yritykseltä listauksen, jossa kerrottiin mitä asiakkaan tuli keneltäkin yhteistyökumppanilta valita. Tällöin asiakas on suoraan yhteydessä yhteistyökumppaniin. Yhteistyökumppaneiden luona asiakasta palvelee koulutettu suunnittelija tai työntekijä, joka tietää miten kyseisen kohteen kohdalla toimitaan. Lämmitys-, vesijohto- ja ilmanvaihtotekniikasta (LVI-tekniikka), sähkötekniikasta ja muista rakenteellisista muutoksista vastaa case-yritys itse.

Asiakkaiden haastatteluissa nousi esille case-yrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden ammattitaitoisuus, jota asiakkaat arvostivat ja pitivät tärkeänä. Asiakkailla oli mahdollisuus valita valikoimista haluamansa materiaalit, mutta osa asiakkaista koki hyödylliseksi sen, että yrityksen laatimassa esitteessä oli annettu valmiiksi erilaisia vaihtoehtoja, jotka helpottivat päätöksentekoa. Erityisesti ammattilaisten antamat vinkit auttoivat haastateltavia päätöksenteossa, esimerkiksi materiaalivalintojen kohdalla.

Kun meillä ei oo kummallakaan sisustajan silmää, niin sitä sit mielti etukäteen miten sitä ikinä osaa valita jonkun kylppärilaatan värin tai muuta. Niin siinäkin sit se helpous kun ne ammattilaiset oli siellä kertomassa että esimerkiksi jos haluatte tällaisen lattian niin tän kanssa ei sit kannata valita tuon sävyistä seinää. Ammattilaiset osas hommansa. (H3C)

Siellä [keittiötoimittajan luona] oli ne realiteetit, olihan meillä mielikuvia, vaikka mihin, mutta se että mitkä on ne realiteetit. (H2A)

Haastatteluissa ilmeni haastateltavien epävarmuus omaan osaamiseen ja toimintaan, sekä yritykseen että rakennushankkeeseen liittyen. Asiakkaat olivat päätöksenteossaan huomioineet sen, että case-yritys oli uusi toimija rakennusalalla ja se oli osittain herättänyt asiakkaissa aluksi epävarmuutta ja huolta siitä, miten rakennushanke tulee onnistumaan. Yrityksen paikallisuus ja ensimmäiset tapaa-

miset yrityksen kanssa olivat kuitenkin vähentäneet epävarmuutta yritystä kohtaan. Lisäksi kaikki haastateltavat nostivat esiin ennakkoluulot rakennushankkeita ja rakennusliikkeitä kohtaan.

Koska ei etukäteen ollu tuttu yritys niin kylhän se sitten lisäsi luottamusta kun oli paikallinen yritys että siellä taustalla oli paikallisia kasvoja. Niin kyl se oli helpompi luottaa siihen. Ja sitten me hyvin nopeesti nähtiin, se että näki kasvot ja juteltiin asioista ettei ollu pelkästään sähköpostin välityksellä. (H3C)

Positiivisesti yllätti [rakennushanke]. Paljon pahempia mielikuvia itellä ennakkoon oli. Kyllä se vähä kokemus mitä rakennusliikkeistä ja niistä palveluista mitä on, niin kyllähän tää järjestelmällisyys ja se taso jolla tavallaan sit niitä asioita hoidettiin ja täsmällisyys, niin kyllähän se kiitettävää oli. (H2A)

Rakennushanke oli kuitenkin yllättänyt asiakkaat positiivisesti. Haastateltavat mainitsivat hankkeen helppouden yhtenä yllättävänä tekijänä, sillä hankkeen oletettiin olevan stressaavampi. Lisäksi yhdessä haastattelussa mainittiin, kuinka kyseessä on iso hankinta mikä aiheuttaa asiakkaalle ennakkoluuloja ja pelkoja. Haastatteluissa nostettiin esiin myös, kuinka asiakkaat olivat epävarmoja omasta osaamisestaan esimerkiksi materiaalivalintojen kohdalla tai laitteiden käyttöön-otossa.

Kaksi haastateltavista olisi toivonut jonkinlaista perehdytystä talotekniikkaan liittyen rakennuttajalta. Kohteen käyttöönottopäivänä asukkaat saavat paljon informaatiota ja voivat myöhemmin esimerkiksi ladata laitteita koskevia käyttöohjeita. Haastateltavat kuitenkin totesivat, että monet kysymykset heräsivät vasta muuton jälkeen ja kokivat hyödylliseksi, jos rakennuttaja voisi tarjota perehdytystä laitteisiin myös jälkikäteen.

Kun uudiskohde otetaan käyttöön - niin kaikki tämä tekniikka, talotekniikka ja tämän. Niin sen läpikäyminen asukkaan kanssa siinä semmosessa kauheessa sähel-lyksessä. Ja nyt on sitten ehkä ruvennu miettimään noiden aparaattien kanssa ja on pitäny ladata kauheesti käyttöohjeita ja totta kai käyttöohjeet on sitä varten että niitä luetaan, mutta ei sieltä kuitenkaan löydy kaikki se minkälaiseks on säädetty joku ilmanvaihtokone ja mitä seuraa jos tekee niin taikka näin. (H2B)

Rakennushankkeen edetessä asiakkaat esittivät myös toiveita ja kokivat, että yritys huomioi yksilölliset tarpeet kiitettävästi. Haastateltavat olivat tyytyväisiä omaan rooliinsa rakennushankkeen aikana, eivätkä kokeneet tarvetta osallistua hankkeeseen aktiivisemmin. Asiakkaat vaikuttivat myös tyytyväisiltä siihen, että heillä oli mahdollisuus olla suorassa vuorovaikutuksessa yhteistyökumppaneiden kanssa. Vaikka hankkeeseen osallistui useita eri tahoja, kokivat asiakkaat järjestelyn toimivaksi.

– meillä oli täys luotto siihen, että ammattilaiset hoitaa, että ei meidän tarvii olla vieressä vahtimassa et meneekö joku kylppärikalusteen asennus by the book. (H3C)

Eihän siihen oikeestaan oo syytä osallistua muilta osin, että kyllähän heille tietysti se työrauha on tärkein. Kyl se luottamus on keskeinen asia et mahdoton on yksityiskoh- tia ruveta kesken vahtaamaan. (H2A)

Yrityksen edustaja soitti silloin kun ne alkoi tekemään [laatoitusta] et millä jaolla se tehdään niin miä tulin ihan paikan päälle ja katottiin miten nää jaotetaan. Katottiin porukalla yhdessä kaikki niin ei tuu ainakaan jälkikäteen mitään miettimistä siinä et ois voinu tehdä toisin. (H4E)

Haastatteluissa ilmeni, että asiakkaat olivat kuitenkin uteliaita seuraamaan rakennushankkeen etenemistä. Haastateltavat kertoivat esimerkiksi ajaneensa työmaan ohi nähdäkseen, missä vaiheessa hanke eteni, vaikka case-yritys tiedotti asiakkaita hankkeen etenemisestä aktiivisesti. Lisäksi asiakkailla oli mahdollisuus päästä etukäteen sovittaessa työmaalle ja tarvittaessa case-yritys kutsui asiakkaita paikan päälle katsomaan, että toteutus vastaa heidän toiveitaan.

4.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on oleellinen osa rakennushanketta ja vuorovaikutusta tapahtuu niin asiakkaan ja case-yrityksen kuin myös asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden välillä. Yrityksen haastattelussa ilmeni, kuinka yritys pyrkii hoitamaan asiakkaan tiedottamisen hankkeen etenemisestä mahdollisimman hyvin. Tavoitteena on kertoa asiakkaalle, miten hankkeessa edetään ja mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan. Yritys hyödyntää asiakkaan kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa pääsääntöisesti sähköpostia, puheluita, WhatsApp-sovellusta sekä kasvokkaisia tapaamisia kuten aloitustapaamisia ja työmaakäyntejä.

Tulevaisuudessa vuorovaikutusta pyritään tehostamaan sillä, että yritys nimeää yhden tietyn henkilön hoitamaan asiakassuhteen koko hankkeen ajan. Asiakkuudesta vastaavalla henkilöllä on päävastuu asiakassuhteen hoitamisesta. (H1)

Haastatteluiden perusteella asiakkaat ovat tyytyväisiä käytettyihin vuorovaikutusvälineisiin. Puhelinta hyödynnettiin erityisesti silloin, kun kyseessä oli kiireellinen asia. Sähköpostin välityksellä asiakkaat saivat esimerkiksi rakennuttajan infokirjeitä sekä muita virallisia dokumentteja. WhatsApp-sovelluksen avulla asiakkaat pystyivät tarpeen vaatiessa lähettämään kuvia rakennuttajalle. Lisäksi asiakkaan ja yrityksen väliset kasvokkaiset tapaamiset nostettiin haastatteluissa esiin ja ne koettiin tärkeäksi tekijäksi luottamuksen rakentamisessa. Kaikki haastateltavat olivat myös saaneet yhden tai useamman kutsun tulla rakennustyömaalle rakennuttajan kanssa. Tällöin asiakkaat pääsivät konkreettisesti näkemään hankkeen etenemisen ja sopimaan tarkemmasta toteutuksesta. Yhdessä haastattelusta nostettiin esiin myös case-yrityksen luoma suljettu Facebook-ryhmä, johon asiakkaat saivat halutessaan liittyä. Facebook-ryhmässä yritys jakoi esimerkiksi kuvia työmaasta ja hankkeen etenemisestä. Ryhmä koettiin positiivisena lisäarvoa tuottavana tekijänä, vaikka toiminta ryhmässä ei ollutkaan aktiivista ja yrityksen päivitykset vähenivät hankkeen lähestyessä loppua.

Kaikissa haastatteluissa nostettiin esiin kuvat. Kuviin oli kiinnitetty huomiota ennen hankkeeseen osallistumista sekä myös hankkeen aikana, kun haastateltavien tuli tehdä päätöksiä ja kun hankkeen etenemisestä tiedotettiin. Lisäksi

haastateltavat saattoivat laittaa yrityksen edustajalle kuvia WhatsApp-sovelluksen kautta kohdatessaan esimerkiksi ongelmia laitteiden kanssa. Kahden haastateltavan mukaan päätöksentekoa olisi voinut vielä helpottaa kuvituskuville, jotka havainnollistaisivat, miten erilaiset muutokset pintamateriaaleissa vaikuttaisivat ja miltä asunto tulisi kokonaisuutena näyttämään.

Asiakkaat kuvailivat vuorovaikutusta yrityksen kanssa matalan kynnyksen yhteydenpidoksi, kattavaksi, tuttavalliseksi, rehelliseksi, asiakaslähtöiseksi ja luontevaksi. Aktiivinen vuorovaikutus nähdään oleellisena ja tarpeellisena osana rakennushanketta. Vuorovaikutus on yritykselle keino selvittää asiakkaan tarpeita ja odotuksia, mutta myös tapa pitää hankkeen osapuolet ajan tasalla hankkeen etenemisestä ja toteutukseen liittyvistä asioista.

Helposti meni case-yrityksen kanssa yhteistyö ja just semmonen vähän tuttavallinen meininki tavallaan, että pysty laittaa viestiä mikä tässä oli homma. (H3C)

Se [vuorovaikutus] oli kattavaa, niinku meiän tarpeisiin nähden ja semmosta vuoropuhelua. Se ei ollu vaan että ois tullu sähköpostiviestejä, et se oli ihan keskustelua. (H2B)

Ajantasainen vuorovaikutus on oleellinen osa onnistunutta vuorovaikutusta. Asiakkaat kokivat merkitykselliseksi sen, että yritys tiedotti rakennusprosessista ajantasaisesti. Haastatteluissa nostettiin esille, kuinka case-yritys tiedotti missä vaiheessa rakennushanketta edetään ja mitä asiakkaan tulee seuraavaksi tehdä. Lisäksi muistutukset esimerkiksi tulevista maksueristä koettiin hyödyllisiksi. Haastatteluissa mainittiin myös, kuinka yritys saattoi nopeallakin aikataululla olla yhteydessä asiakkaaseen ja kysyä asiakkaan mielipidettä tai päätöstä toteutukseen liittyen. Myös ongelmatilanteissa vuorovaikutus koettiin toimivaksi; haastateltavien mielestä ongelmia ei piiloteltu vaan niistä kerrottiin avoimesti ja ratkaisuja mietittiin yhdessä asiakkaan kanssa.

Tosi hyvin pitivät yhteyttä koko ajan, välttyttiin kaikilta semmosilta tilanteilta ettei oltu käyty jotain läpi. Että kaikki oli kyllä käyty läpi ja sit jos piti jotain materiaalivaihtoja tehdä tai jotain muutoksia, niin hyvissä ajoin ne ilmotti että mitä pitää tehdä ja milloin pitää tehdä. (H4E)

Ei ollu mitään semmosta että ois tuntunu, että tieto on pimennossa tai että nyt ei tiedä mitä meidän pitää päättää. (H3C)

Se [vuorovaikutus] on ollu rehellistä, ei oo piiloteltu asioita. Et jos on ollu jokin probleema, niin siitä on ilmoitettu ja se on ratkaistu sit yhdessä. (H4F)

Vuorovaikutuksessa onnistumiseen liittyy riittävän tiedonvaihdon lisäksi vuorovaikutuksen ymmärrettävyys. Haastatteluissa nousi esiin, kuinka asiakkaat kokivat vuorovaikutuksen vaivattomaksi yrityksen kanssa, sillä vuorovaikutustilanteissa yrityksen työntekijät käyttivät ymmärrettäviä sanoja ja selittivät asiat niin, että asiakkaalta ei vaadittu aiempaa kokemusta tai ymmärrystä rakentamiseen liittyen.

Ei puhunut [yrityksen työntekijä] mitään ammattikieltä pelkästään ja selvensi asiat selkeesti. (H3C)

Oli ne kysymykset sit aiheellisia tai aiheettomia ymmärryksestä johtuen niin niihin vastattiin asiallisesti ja niitä pidettiin arvossaan. (H2A)

Ymmärrettävyyden lisäksi asiakkaat kokivat, että vuorovaikutus yrityksen kanssa oli aitoa ja että asiakasta kuunneltiin. Vuorovaikutus nähtiin vuoropuhe-luna asiakkaan ja yrityksen välillä. Haastatteluissa nostettiin esiin, miten asiakkaan oli helppo olla yhteydessä yritykseen ja kommunikaatio koettiin tuttavallisenä. Vuorovaikutuksesta puhuttaessa jokaisessa haastattelussa nousi esiin myös luotettavuus ja luottamus yritystä kohtaan. Haastateltavien mukaan vuorovai-kutuksella oli tärkeä merkitys luottamuksen rakentamisessa.

Ja toi [ongelmatilanteiden hoito] mun mielestä kuvastaa millanen suhde on raken-nuttajiin, et ei tuu semmonen olo että ei voi soittaa ja et yrittäis etsiä apua jotain muita keinoja käyttäen. Että voi soittaa kirjaimellisesti oli kellonaika tai päivä mikä tahansa. (H4F)

Ja ne huomioitiin ne pienimmätkin tämmöset ajatuksen vaihdot et ne sit näky mat-kan varrella, et sieltä se luottamus rakentuu. Se oli hyvin luontevaa. (H2A)

Tosi luotettavan olosia oli ne rakennuttajat alusta asti ja hyvin on pitänyt koko ajan ajantasalla ja kertonu tosi paljon lisätietoja niin kyllä siinä hyvällä fiiliksellä pysty lähtemään mukaan että ei ollu semmonen epäily missään kohti. (H4E)

Case-yrityksen lisäksi asiakkaat olivat suorassa vuorovaikutuksessa yhteistyö-kumppaneiden kanssa. Haastatteluiden perusteella asiakkaat kokivat positiiviseksi sen, etteivät kaikki asiat mene rakennuttajan kautta vaan asiakas pääsee olemaan suorassa vuorovaikutuksessa yhteistyökumppaneiden kanssa ilman turhia välikäsiä. Vuorovaikutus koettiin toimivaksi ja case-yrityksen toimintaan sopivaksi. Kaikissa haastatteluissa nostettiin esimerkiksi esiin, kuinka haastatel-tavat olivat vierailleet keittiötoimittajan tehtaalla, jossa he olivat yhdessä myyn-tiedustajan kanssa suunnitelleet tulevan kotinsa keittiön ja keittiönkalusteet.

Se [keittiötoimittajan tapaaminen] oli kyllä tosi positiivinen kokemus, ja sit päädyttiin nykyisiin materiaaleihin, joita ei oltais osattu ite ajatellakaan. Sieltä saatiin tavat-toman paljon ratkaisuja ja saatiin oikeestaan lisäarvoa meille. (H2A)

Tosi hyvä et ne on tavallaan siirtäny vastuun näissä asioissa muillekin. Ettei kaikki mene rakennuttajan kautta. Et silloin se ois paljon hankalampaa kun se että nyt meni suoraan sinne keittiötoimittajan tehtaalle paikan päälle ja katottiin kaikki yhdessä ja homma oli sitten sillä selvä. (H4E)

Haastateltavat nostivat esiin myös vuorovaikutukseen liittyviä kehityskohteita. Varasijoilta hankkeeseen mukaan tulleilla haastateltavilla oli kaikilla ollut ongel-mia alussa tiedonkulun kanssa. Ongelmia oli ollut muun muassa varasijalta va-lituksi tulleiden asiakkaiden tiedottamisessa, jolloin asiakkaiden tuli nopealla ai-kataululla hoitaa esimerkiksi rahoitukseen liittyvät asiat. Lisäksi osa varasijoilta hankkeeseen mukaan päässeet haastateltavat pohtivat, että joistakin tilanteista olisi voitu selvitä ilman epävarmuutta tai väärinymmärryksiä, mikäli he olisivat olleet alusta asti mukana ja olisivat päässeet osallistumaan aloituskokoukseen.

Yhden haastateltavan mukaan joissakin tapauksissa yrityksen vastauksen saaminen sähköpostiviesteihin saattoi hieman venähtää, mutta haastateltava ei kuitenkaan kokenut tätä merkittävänä ongelmana.

Puolet haastateltavista toivat haastatteluissa esiin myös seuraavansa yrityksen toimintaa ja markkinointia tulevien kohteiden kohdalla. Haastatteluissa mainittiin, kuinka yrityksen markkinoinnissa on tapahtunut selkeää edistystä verrattuna aikaisempaan. Yrityksen markkinointiin haastateltavat olivat törmänneet jälkeinpäin niin verkkosivuilla kuin myös sosiaalisessa mediassa. Haastatteluissa case-yrityksestä nostettiin esiin markkinoinnin avoimuus, kiinnostavuus sekä nykyaikaisuus. Lisäksi yhdessä haastattelussa mainittiin, kuinka case-yritys on herättänyt kiinnostusta myös muissa kuluttajissa ja että haastateltavat ovat keskustelleet monien ihmisten kanssa yrityksestä ja sen rakentamista kohteista.

4.4 Yhteenveto tuloksista

Haastatteluista saadut tulokset mukailevat tutkimuksen viitekehyksen ja teorian avulla muodostettuja teemoja, jotka ovat rakennushankkeen palvelupolku, asiakkaan ja yrityksen roolit sekä vuorovaikutus. Keskeisimmät tekijät on esitetty teemojen mukaisesti kuviossa 5. Aineistoa analysoitiin lisäksi myös aineistolähtöisesti. Aineistosta nousi esiin myös kaksi oleellista haastattelurungon ulkopuolista teemaa; oppiminen sekä luottamus.



KUVIO 5 Yhteenveto teemahaastatteluiden tuloksista.

Rakennushankkeen palvelupolusta asiakkaat nostivat erityisesti esiin helppouden, joka oli yllättänyt monet haastateltavat. Rakennushanke muodostuu useista erilaisista toisiinsa kytkeytyneistä vaiheista, joissa oleellista on asiakkaan osallistuminen. Haastateltavat kokivat, että saivat olla aktiivisesti mukana hankkeessa. Erityisesti ennen hankkeeseen lähtemistä ja hankkeen alkuvaiheessa haastateltavat etsivät tietoa case-yrityksestä sekä rakennettavasta kohteesta. Rakennus-

hankkeen palvelupolun eri vaiheissa oli mukana myös useita case-yrityksen yhteistyökumppaneita, joiden kanssa asiakkaat olivat suorassa vuorovaikutuksessa. Yrityksen ja yhteistyökumppaneiden tärkeänä tehtävänä on tukea asiakkaita hankkeen aikana esimerkiksi päätöksenteossa oman ammattitaitonsa ja osaamisensa kautta. Dynaamisuus onkin osa arvon rakentumista ja asiakkaan yksilöllisten tarpeiden lisäksi myös konteksti ja kokemukselliset tekijät vaikuttavat siihen, miten asiakas määrittelee arvon (Grönroos 2011). Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaisesti arvo määrittyy ja rakentuu yrityksen ja asiakkaan välisen yhteistyön tuloksena (Vargo & Lusch 2004), mikä korostaa koko rakennushankkeen palvelupolun merkitystä sekä asiakkaan roolia. Asiakkaalla on oleellinen rooli arvon luoja (Grönroos 2008).

Yrityksen lisäksi asiakkaalla on oleellinen rooli hankkeen onnistumisessa. Yritykselle on tärkeää ymmärtää syvällisesti asiakkaan toiveita ja odotuksia, joita asiakkaalla on rakennushankkeelle. Jotta hankkeessa voidaan onnistua, edellyttää se asiakkaalta aktiivista roolia ja osallistumista. Lisäksi haastattelussa nostettiin esiin case-yrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden ammattitaitoisuus, josta asiakkaat hyötyivät esimerkiksi tehdessään erilaisia päätöksiä tulevan kotinsa ratkaisusta. Haastateltavat toivat myös esiin kokevansa epävarmuutta omasta osaamisestaan, mikä korostaa yrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden roolin merkitystä hankkeen aikana.

Toimivaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta case-yrityksen ja asiakkaan kesken pidettiin tärkeänä menestystekijänä hyvän asiakaskokemuksen rakentamisessa ja hankkeessa onnistumisessa. Haastateltavat kokivat käytetyt vuorovaikutusvälineet toimiviksi ja haastateltavien mielestä vuorovaikutus case-yrityksen kanssa oli vastavuoroista. Haastateltavien mukaan yritys aidosti kuunteli asiakkaiden toiveita ja ajatuksia. Haastatteluiden perusteella toimiva ja onnistunut vuorovaikutus on ennen kaikkea ajantasaista ja ymmärrettävää. Lisäksi case-yrityksen ja asiakkaan välinen yhteistyö ja vuorovaikutus mahdollisten ongelmien ratkaisemisessa koetaan tärkeäksi. Avoin vuorovaikutus ja asiakkaan osallistaminen ongelmanratkaisuun vaikuttaa positiivisesti luotettavuuteen ja mahdollistaa kaikkia osapuolia tyydyttävät ratkaisut. Kuitenkin yksi selkeä kehityskohde haastatteluiden perusteella on, kun hankkeen osapuolista asiakkaat vaihtuvat kesken hankkeen. Asiakkaiden vaihtumisella on selkeä yhteys tiedonkulun ongelmien syntymiseen. Rakennushankkeen valmistuttua haastateltavat ovat seuranneet case-yrityksen toimintaa ja tulevia kohteita. Lisäksi osa haastateltavista on keskustellut case-yrityksestä muiden hankkeen ulkopuolisten henkilöiden, kuten lähipiirin kanssa, mikä korostaa sosiaalisen kontekstin merkitystä.

Haastateltavat kokivat vuorovaikutuksella olevan tärkeä rooli myös luottamuksen rakentamisessa. Kaikissa haastattelussa nostettiin esiin luottamuksen merkitys ja se, kuinka asiakkaat luottivat case-yritykseen. Luottamuksen lisäksi toinen ulkopuolinen aineistosta noussut tema on oppiminen, joka koskettaa niin yritystä kuin asiakastakin. Yrityksen edustajan mukaan rakennushankkeessa onnistumisen kannalta on tärkeää tunnistaa asiakkaan toiveet ja odotukset. Asiakkaat taas kokivat tärkeäksi esimerkiksi yrityksen laatiman esitteen ja ajantasaisen

tiedon rakennushankkeen etenemisestä ja siitä, mitä rakennushankkeen eri vaiheissa asiakkaan tulee tehdä ja päättää.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa, miten ja mistä tekijöistä arvo rakentuu asuntorakentamisen palvelupolulla asiakkaan näkökulmasta. Tarkoituksena oli luoda ymmärrystä siitä, miten asiakkaat luovat arvoa yhdessä case-yrityksen kanssa ja millaiseksi asiakkaat kokevat yhteistyön ja vuorovaikutuksen yrityksen kanssa. Tämän tutkimuksen tulosten sekä aikaisempien tutkimusten ja teorian perusteella voidaan tunnistaa arvon yhteisluontiin vaikuttavia tekijöitä ja kriittisiä vaiheita rakennushankkeen aikana.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimusta asiakkaan näkökulmasta rakennusosalalla on tehty vähän (Kärnä ym. 2007), vaikka rakennusalan liiketoiminnassa on tapahtunut selkeä muutos kohti asiakaslähtöistä toimintaa (Kärnä ym. 2007; Maloney 2002). Tutkimuksen viitekehys on muodostettu hyödyntäen Paynen ym. (2008) prosessimaista viitekehystä arvon yhteisluonnista sekä Grönroosin ja Voiman (2013) arvonluontimallia. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että nämä aiemmat arvon yhteisluontia käsittelevät tutkimukset soveltuvat myös rakennusalan yrityksen ja sen asiakkaiden välisen arvon yhteisluonnin tarkasteluun huolimatta siitä, että toimialan prosessit eroavat perinteisistä päivittäisten kulutushyödykkeiden ostoprosesseista. Asuntorakentamisen toimialalla voidaan hyödyntää palvelulähtöisen ajattelutavan periaatteita, jotka muun muassa korostavat aineettomien voimavarojen, kuten tiedon ja osaamisen merkitystä (Vargo & Lusch 2004).

Teemahaastatteluiden perusteella arvon yhteisluonnin muodostumiseen vaikuttaa erityisesti vuorovaikutus ja se, miten yritys vuorovaikutuksen kautta mahdollistaa asiakkaan aktiivisen osallistumisen rakennushankkeeseen. Ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, asiakkaat kiinnittävät erityisesti huomiota vuorovaikutuksen ymmärrettävyyteen, ajantasaisuuteen ja siihen, miten yritys huomioi asiakkaan. Jotta yritys onnistuu vuorovaikutuksessa, tulee sen olla vastavuoroista. Tämän tutkimuksen tulokset ovat myös linjassa aiempien tutkimusten kanssa (kts. Grönroos & Voima 2013; Payne ym. 2008; Prahalad & Ramaswamy 2004; Storbacka & Lehtinen 2006), joiden mukaan vuorovaikutus on arvon yhteisluonnin kannalta oleellinen tekijä. Asiakkaan ollessa suorassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, on yrityksellä mahdollisuus päästä osaksi asiakkaan toiminta-alueita ja prosesseja, joissa todellinen arvo muodostuu. Tämä kuitenkin edellyttää yritykseltä onnistumista näissä asiakkaan ja yrityksen välisissä kohtaamisissa, sillä epäonnistuneet kohtaamiset voivat johtaa arvon tuhoutumiseen. (Grönroos & Voima 2013; Payne ym. 2008.)

Rakennushankkeen laatu rakentuu monivaiheisen prosessin ja useiden eri toimijoiden yhteistyössä. Vuorovaikutuksella ja tiedon välittämisellä hankkee-

seen osallistuvien toimijoiden kesken on oleellinen vaikutus muun muassa rakennushankkeen laatuun. (Ahonen ym. 2020; Kärnä ym. 2007.) Vuorovaikutus mahdollistaa myös asiakkaan ja yrityksen oppimisen, joka on toinen tärkeä tekijä arvon yhteisluonnin kannalta (Payne ym. 2008). Vuorovaikutuksen kautta yrityksellä on mahdollisuus kerätä asiakkaistaan syvällistä ja laadullista tietoa, mikä on edellytys arvon yhteisluonnissa onnistumiselle. Syvällisen asiakasymmärryksen kautta yritys kykenee muokkaamaan toimintaansa, viestintäänsä ja arvolupauksiaan asiakassuhteen eri vaiheisiin sopiviksi. (Grönroos & Voima 2013; Payne ym. 2008.)

Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa myös Ozakin (2003) tutkimuksen kanssa, joka listaa tärkeimmiksi tekijöiksi talonrakennuksen asiakaslähtöisessä toiminnassa hyvän palvelun, asiakkaiden vaikutusmahdollisuudet sekä toimivan tiedon kulun. Paynen ym. (2008) mukaan jokainen asiakkaan ja yrityksen välinen kohtaaminen tulisikin suunnitella oppimista silmällä pitäen; miten yritys voi auttaa asiakasta paremmin ymmärtämään ja hyödyntämään tarjolla olevia resursseja ja mahdollisuuksia. Tutkimuksessa ilmeni, että asiakkaat kokivat epävarmuutta omaa osaamistaan kohtaan ja näissä tilanteissa erityisesti yrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden ammattitaidolla ja osaamisella oli huomattava merkitys. Oppimista voidaan tukea jakamalla ajantasaista informaatiota hankkeen etenemisestä ja tarjoamalla asiakkaalle sellaista tietoa, joka helpottaa asiakkaan toimintaa. Haastatteluiden perusteella on tärkeää huomioida, että asiakkaan oppimiseen tulee kiinnittää huomiota myös rakennushankkeen valmistumisen jälkeen, kun asiakas pääsee muuttamaan valmiiseen kohteeseen. Tällöin asiakas saattaa kokea epävarmuutta esimerkiksi laitteiden käytössä ja kohdata ongelmatilanteita, jotka voidaan huomata vasta käyttöönoton jälkeen.

Tutkimuksen tulosten perusteella luottamus on vuorovaikutuksen ja oppimisen lisäksi yksi tärkeä tekijä arvon yhteisluonnin rakentumisessa asiakkaiden näkökulmasta. Luottamusta syntyykin vuorovaikutuksessa ja erityisesti tilanteissa, joissa osapuolet oppivat yhdessä (Ballantyne 2004). Luotettavuuden kannalta on oleellista, että yritys pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin, asiakkaat kokevat yrityksen rehellisenä ja sitoutuneena niin että asiakas voi ajatella yrityksen toimivan asiakkaan parhaaksi (Ballantyne 2004). Teemahaastatteluiden mukaan ajantasainen ja vastavuoroinen vuorovaikutus asiakkaan kanssa tekee yrityksestä luotettavan. Myös se, että yritys myöntää asiakkaalle ongelmatilanteissa mahdolliset virheensä ja toimii aktiivisesti ongelmien ratkaisemiksi, nähdään luotettavuutta lisäävänä tekijänä.

Rakennuttajan tavoitteena on minimoida valmiin kohteen ja asiakkaan asettamien vaatimusten välinen kuilu. Täten rakennushankkeen alkuvaiheessa yritykselle oleellista on selvittää asiakkaan odotukset ja vaatimukset rakennettavalle kohteelle. (Ahonen ym. 2020.) Myös asiakkaan näkökulmasta palvelupolun ensimmäisistä vaiheista kriittisin vaihe on, kun asiakas pääsee mukaan rakennushankkeeseen. Varasijoilta mukaan tulleet asiakkaat kokivat tiedonkulussa olevan parannettavaa hankkeen alkuvaiheessa. Jos yritys kykenee toimimaan tiiviissä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä asiakkaan kanssa hankkeen alusta läh-

tien, pystyy se varmemmin välttämään mahdolliset väärinkäsitykset tai epävarmuutta aiheuttavat tilanteen hankkeen edetessä. Rakennushankkeen aikana on myös oleellista, että yritys onnistuu mahdollisimman hyvin vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kanssa. Vastavuoroinen vuorovaikutus rohkaisee asiakasta kysymään ja osallistumaan aktiivisesti hankkeeseen. Tällöin yrityksellä on myös mahdollisuus oppia tuntemaan asiakas ja tämän odotukset paremmin.

Palvelupolun kriittisiksi vaiheiksi voidaan lisäksi luokitella aiemmin mainitut ongelmatilanteet. Näissä tilanteissa on tärkeää, että yritys aktiivisella toiminnallaan pyrkii onnistuneeseen ongelmanratkaisuun yhdessä asiakkaan kanssa. Kärnä ym. (2007) mukaan negatiiviset kokemukset vaikuttavat vahvasti asiakkaan kuvaan koko hankkeesta. Kohdatuista ongelmista huolimatta case-yrityksen asiakkaat olivat tyytyväisiä rakennushankkeeseen ja yrityksen toimintaan, mikä kertoo onnistuneesta ongelmatilanteiden hallinnasta.

Rakennushanke ei pääty kohteen valmistumiseen ja vasta valmistumisen jälkeen voidaan arvioida, miten hyvin rakennus vastaa asiakkaiden asettamia vaatimuksia (Kärnä ym. 2007). Vuorovaikutuksen ja yhteistyön tulisikin jatkua vielä sen jälkeen, kun asiakkaat ovat päässeet muuttamaan (Kärnä ym. 2007; Nguyen ym. 2008). Tämän tutkimuksen tulokset korostavat myös valmistumisen jälkeisen vaiheen merkitystä. Tällöin asiakkaat kaipaavat yritykseltä tukea esimerkiksi laitteiden käytössä tai ongelmissa, jotka ilmenevät vasta käyttöönoton jälkeen. Yrityksen on tärkeää kehittää kykyjään, joilla voidaan lisätä asiakkaan käytössä olevia aineettomia resursseja, kuten osaamista ja tietoa, tai vaikuttaa asiakkaan omiin prosesseihin siten että asiakkaan on mahdollista hyödyntää tarjolla olevia resursseja tehokkaammin (Payne ym. 2008). Täten yritys luo potentiaalista arvoa asiakkaalle ja mahdollistaa asiakkaan arvonluonnin (Grönroos & Voima 2013).

5.2 Käytännön johtopäätökset

Case-yritys on haastatteluiden perusteella onnistunut tavoitteessaan toimia asiakaslähtöisesti. Usein rakennusalan yrityksillä ei ole vakiintuneita menettelytapoja asiakkaiden kanssa työskentelemiseksi (Nguyen ym. 2008) ja muutos tuotantolähtöisestä toiminnasta asiakaslähtöiseen toimintaan on haastava ja edellyttää yritykseltä kokonaisvaltaista muutosta (Kahri ym. 2011). Koska case-yritys on melko uusi toimija rakennusosalalla, on se kyennyt huomioimaan asiakaslähtöisen toiminnan periaatteet omassa toiminnassaan heti alusta alkaen. On kuitenkin tärkeää, että yritys arvioi prosesseja ja käytössä olevia toimintamalleja sekä kehittää toimintaansa jatkuvasti, tarjotakseen asiakkaille uusia arvonluonnin mahdollisuuksia (Storbacka & Lehtinen 2006).

Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella case-yritys voi edistää asiakassuhteen rakentamista keskittymällä asiakkaan kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen ajantasaisuuteen, vastavuoroisuuteen ja ymmärrettävyyteen koko rakennushankkeen ajan. Vuorovaikutuksen avulla case-yrityksen on mahdollista oppia tuntemaan asiakkaat ja heidän prosessinsa paremmin, jotta yritys kykenee

muokkaamaan omia toimintojaan niin, että ne palvelevat asiakkaita entistä tehokkaammin. Haastatteluiden perusteella yhtenä case-yrityksen kehityskohdeena on varmistaa toimiva vuorovaikutus ja katkeamaton informaationkulku niiden asiakkaiden kanssa, jotka tulevat mukaan hankkeen varasijoilta.

Case-yritys voi tukea asiakkaidensa oppimista kattavien esitteiden ja ajantasaisen informaation kautta. Haastatteluiden perusteella asiakkaat olivat arvostaneet erityisesti selkeää ohjeistusta siitä, mitä asiakkaan tulee tehdä rakennushankkeen eri vaiheissa. Myös kattava informaatio hankkeen etenemisestä koetaan tärkeäksi. Osa haastateltavista nosti esiin myös Facebook-ryhmän, jonka olivat kokeneet positiivisena yllätyksenä huolimatta siitä, että ryhmä ei hankkeen loppuvaiheessa ollut aktiivinen. Tämä antaa viitteitä siitä, että case-yritys voisi tehostaa vuorovaikutusta hyödyntämällä perinteisten vuorovaikutuskanavien lisäksi myös erilaisia sosiaalisen median alustoja, jotka mahdollistavat esimerkiksi kuvien jakamisen ja asiakkaan osallistumisen.

Yrityksen on tärkeää tiedostaa asiakkaan roolin merkitys rakennushankkeessa ja pyrkiä osallistamaan asiakasta koko hankkeen ajan (Kärnä ym. 2007; Ramaswamy 2006). Haastatteluiden perusteella case-yritys antaa asiakkailleen mahdollisuuden toimia aktiivisessa roolissa; asiakkaat pääsevät vapaasti kertomaan toiveistaan, he ovat suorassa vuorovaikutuksessa yhteistyökumppaneiden kanssa ja ongelmatilanteet ratkaistaan yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelun jakelun lisäksi myös yrityksen sisäisellä palveluympäristöllä on vaikutusta siihen, millaiseksi asiakkaat kokevat yhteistyön. Sisäinen palveluympäristö tulee näkyväksi asiakkaalle työntekijöiden asenteiden ja toiminnan kautta, ja ne heijastavat suoraan yrityksen organisaatiokulttuuria sekä johtamista (Maloney 2002). Täten yrityksen on tärkeää kiinnittää huomiota vallitsevaan organisaatiokulttuuriin sekä johtamistapaan; toimivatko yrityksen kaikki työntekijät sekä yhteistyökumppanit yrityksen arvojen ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää paremmin asuntorakentamisen toimialalla tapahtuvaa arvon yhteisluontia asiakkaan näkökulmasta ja tuottaa syvällisempää tietoa arvon yhteisluontiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu onkin tyypillinen tavoite tapaustutkimuksessa hypoteesien testaamisen tai ennusteiden tekemisen sijaan (Hirsjärvi ym. 2004, 125–126). Tutkimusmenetelmän valinnassa otettiin huomioon se, että teemahaastattelu tukee asetettua tavoitetta kerätä tietoa asiakkaiden näkökulmasta ja se korostaa asiakkaiden omia henkilökohtaisia kokemuksia ja tunteita asuntorakentamiseen liittyen. Tutkimuksessa pyrittiin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen toteutuksessa, tulosten tallentamisessa sekä arvioinnissa. Haastateltavien tuli tutustua tutkimusta varten laadittuun tietosuojailmoitukseen, jossa kerrottiin henkilötietojen käsittelystä, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteuttamisesta sekä henkilötieto-

jen suojaamisesta. Tutkimuksen aineisto anonymisoitiin niin, ettei haastatteluihin osallistuneita henkilöitä ole mahdollista tunnistaa ja tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitettiin asianmukaisesti. Haastattelutilanteet pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimina, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus vapaasti kertoa omista kokemuksistaan.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksissa tulee noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimusprosessin lisäksi myös tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimuksen ja tulosten arvioinnissa. Lisäksi on tärkeää huomioida tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaiset ja eettisesti kestävät tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät. Tulosten julkaisussa on aina huomioitava avoimuus ja vastuullisuus sekä aiempien tutkimusten kunnioittaminen ja asianmukainen huomiointi. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksen kulku ja tulokset pyrittiin esittämään mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi. Ennen aineiston keruuta tutkimuksessa perehdyttiin teoriaan, jonka pohjalta muodostettiin teemahaastatteluissa hyödynnettävät teemat. Tämän jälkeen haastattelurunkoa testattiin, jotta varmistuttiin haastattelukysymysten toimivuudesta. Testihaastattelu auttoi myös arvioimaan tulevien haastatteluiden kestoa. Lisäksi haastatteluiden nauhoittamisella varmistettiin huolellinen ja tarkka aineiston analysointi ja vertailu, sillä aineistoihin oli mahdollisuus palata tarvittaessa. Haastatteleamalla case-yrityksen edustajaa sekä asiakkaita oli mahdollista kerätä monipuolista aineistoa ja vertailla yrityksen toimintaa asiakkaiden kokemuksiin. Koska haastatteluun osallistuneet asiakkaat olivat jokainen läpikäyneet rakennushankkeen, voidaan olettaa, että tutkimustulokset antavat hyvän kuvan asunnon rakennuttamiseen liittyvästä prosessista sekä asiakkaiden kokemuksista asuntorakentamisen toimialaan liittyen.

Tuloksia ei kuitenkaan voida suoraan yleistää koskemaan koko toimialaa ja sillä toimivia yrityksiä, sillä tutkimuksen kohteena oli ainoastaan yksi case-yritys ja tämän asiakkaat. Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuutta asiakasta ja yhtä yrityksen edustajaa. Tämän tutkimuksen kannalta haastatteluista saatiin toteutettua riittävästi, sillä saadut tulokset toistuivat haastateltavien kesken. Haastattelut toivat esille myös asiakkaiden erilaisia näkökulmia ja kokemuksia, jotka täydensivät tutkimuksen tuloksia. On kuitenkin mahdollista, että suurempi otanta olisi voinut nostaa esiin vielä useampia alkuperäisten teemojen ulkopuolisia tekijöitä. Tutkimuksen luotettavuutta voi myös heikentää haastatteluista saadut tulokset, mikäli asiakkaat eivät ole kertoneet totuudenmukaisesti rakennushankkeesta tai ovat kaunistelleet kokemuksiaan. Lisäksi haastattelutilanteen ollessa kertaluonteinen on mahdollista, että haastateltava ei ole muistanut tuoda ilmi kaikkia oleelliseksi kokemiaan asioita. Case-yrityksen asiakkaiden haastatteluista saatuja vastauksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina, sillä haastatteluihin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja haastateltavat saivat vapaasti kertoa omista kokemuksistaan. Haastatteluiden aikana ei myöskään ilmennyt, että haastateltavat kaunistelisivat tapahtumia tai epäröisivät vastaamisessa.

Tutkimuksen tietojen, tutkimusmenetelmien ja -tulosten laadun ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi on oleellinen osa tutkimusprosessia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä reliabiliteettia ja validiteettia voidaan soveltaa osittain myös laadullisen tutkimuksen arvioinnissa, käsitykset kuitenkin niiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa vaihtelevat tutkijoiden kesken. Kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei kuitenkaan ole mahdollista arvioida samoilla mittareilla kuin kvantitatiivista tutkimusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten, johtopäätösten ja ehdotusten pätevyyttä. Validiteetti ilmaisee tutkimuksessa käytettyjen mittaus- ja tutkimusmenetelmien tarkkuuden: mittaavatko valitut menetelmät sitä tutkittavaa ilmiötä, mitä on tarkoituskin mitata. (Adams, Khan & Raeside 2014.) Reliabiliteetilla ilmaistaan miten johdonmukaisesti ja toistettavasti käytetyt mittaus- ja tutkimusmenetelmät mittaavat tutkittavaa ilmiötä: onko tutkimusilmiötä tutkittu luotettavasti niin, etteivät satunnaiset tekijät, tutkija tai tutkimustilanne ole vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin ja ovatko tulokset toistettavissa myös muissa tutkimuksissa (Aaltio & Puusa 2011, 155).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle voidaan asettaa neljä kriteeriä: uskottavuus, siirrettävyys, käyttövarmuus sekä vahvistettavuus. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimus vastaa tutkittavien henkilöiden käsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139.) Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden sijaan voidaan puhua siirrettävyydestä, sillä tutkimuksen tulokset voivat toimia suuntaviivoina vastaavanlaisille tapauksille (Hirsjärvi ym. 2004, 171). Siirrettävyys tarkastelee sitä, voidaanko tutkimuksen tuloksia soveltaa toisessa vastaavassa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139). Adams ym. (2014) korostavat myös tutkimuksessa hyödynnetyn teorian laatua, sillä teoriolla on vaikutusta siihen, miten hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää vastaavissa muissa tutkimuksissa. Lisäksi kun tutkimuksessa huomioidaan tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti, on sillä suora positiivinen vaikutus tutkimuksen siirrettävyyteen.

Käyttövarmuudella tarkoitetaan vaihtelua aiheuttavien tekijöiden, ilmiön ja tutkijan vaikutuksen huomioimista tutkimuksessa. Toisin sanoen tutkimusta voidaan pitää luotettavana, jos se on riippumaton satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä (Aaltio & Puusa 2011, 153). Esimerkiksi haastattelun luotettavuutta arvioidessa tulee huomioida mahdolliset virhelähteet, joita haastattelija ja haastateltava voivat aiheuttaa. Haastateltava voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta antamalla sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Neljäs kriteeri, vahvistettavuus, tarkastelee tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja sitä, tukevatko muut vastaavanlaiset tutkimukset esitettyjä tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139).

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimus toteutettiin haastatteleamalla pienen rakennusalan yrityksen asiakkaita. Arvon yhteisluontia tulisi kuitenkin tutkia myös keskisuurten ja sitä isompien toimijoiden asiakkaiden näkökulmasta, jotta voitaisiin arvioida, onko keskisuurten ja pienten toimijoiden toiminnassa eroavaisuuksia, jotka vaikuttavat arvon yhteisluontiin. Vertailemalla eri yritysten toimintatapoja voitaisiin myös saada kattavampi kuva niistä tekijöistä, joilla on merkitystä arvon yhteisluonnille. Lisäksi tutkimuksissa tulisi huomioida eri rakennustyyppit (kuten kerrostalo, omakotitalo, rivitalot) ja niiden mahdolliset vaikutukset arvon muodostumiseen. Tässä tutkimuksessa ei huomioitu rakennustyyppin vaikutusta rakennushankkeeseen tai asiakkaan rooliin.

Haastattelut toteutettiin vallitsevan koronavirus COVID-19 pandemian aikana. Koronaviruksella ei kuitenkaan ollut vaikutusta haastateltujen asiakkaiden palveluprosessiin, sillä asunnot valmistuivat ennen pandemiaa. Koronaviruksen myötä yritysten on kuitenkin kiinnitettävä huomiota muuttuvaan toimintaympäristöön ja mukautettava toimintaansa sen mukaisesti. Haastatteluissa asiakkaat arvostivat matalan kynnyksen yhteydenpitoa ja kasvokkaiset tapaamiset sekä vierailut työmaalla nostettiin esiin eri yhteyksissä. Tämä nostaa esiin tarpeen tutkia, millainen vaikutus teknologian välityksellä tapahtuvalla vuorovaikutuksella on arvon yhteisluonnille asuntorakentamisen toimialalla. Investoiminen uuteen teknologiaan ja osaamisen kehittämiseen onkin tunnistettu yhdeksi strategiaksi, joka painottaa korkeaa arvon luontia ja jolla pyritään ylläpitämään rakennusalan yrityksen kilpailukykyä (Ahonen ym. 2020).

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. 153–166. Helsinki: JTO.
- Adams, J., Khan, H. T. A. & Raeside, R. 2014. *Research methods for business and social science students*. Second edition. New Delhi: SAGE Response.
- Ahonen, A., Ali-Yrkkö, J., Avela, A., Junnonen, J.-M., Kulvik, M., Kuusi, T., Mäkäraäinen, K. & Puhto, J. 2020. Rakennusalan kilpailukyky ja rakentamisen laatu Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:24. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.
- Ballantyne, D. 2004. Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), pp. 114-123.
- Ballantyne, D. & Varey, R. 2008. The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 11-14.
- Barrett, P. 2000. Systems and relationships for construction quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(4/5), pp. 377-392.
- Case-yritys 2020. Case-yrityksen verkkosivut. [Viitattu 10.11.2020].
- Case-yritys 2021. Case-yrityksen toimitusjohtajan haastattelu. 18.1.2021.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. 2011. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), pp. 327-339.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. Los Angeles, [Calif.]; London: SAGE.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. *Qualitative methods in business research*. 2nd edition. London; Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), pp. 317-333.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), pp. 298-314.
- Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), pp. 279-301.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), pp. 133-150.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B. Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), pp. 531-548.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004: Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Kahri, E., Enkovaara, E., Anttonen, S., Viita, P., Ilonen, P. & Kämäräinen, J. 2011. Asukasnäkökulma kaupunkiasumiseen. Helsinki: Rakennustieto.
- Kärnä, S. 2004. Analysing customer satisfaction and quality in construction - the case of public and private customers. *Nordic journal of surveying and real estate research - special series*, 2, pp. 67-80.
- Kärnä, S., Junnonen, J. & Sorvala, V. 2007. Asiakastyytyväisyys rakentamisessa. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Le Meunier-Fitzhugh, K., Baumann, J., Palmer, R. & Wilson, H. 2011. The Implications of Service-Dominant Logic and Integrated Solutions on the Sales Function. *Journal of marketing theory and practice*, 19(4), pp. 423-440.
- Lusch, R. P., & Vargo, S. L. 2006. The service dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions. Armonk, NY: M.I. Sharpe.
- Maloney, W. F. 2002. Construction product/service and customer satisfaction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 128(6), p. 522.
- Nguyen, T. H., Berstein, S., McIntyre, C. & Smith, G. R. 2008. Customer Service Management Practices in the Homebuilding Industry. *International journal of construction education and research*, 4(1), pp. 3-17.
- Ozaki, R. 2003. Customer-focused approaches to innovation in housebuilding. *Construction management and economics*, 21(6), pp. 557-564
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 83-96.
- Pekuri, A., Pekuri, L. & Haapasalo, H. 2013. The role of business models in Finnish construction companies. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 13(3) pp. 13-23.
- Pekuri, A., Pekuri, L. & Haapasalo, H. 2015. Business models and project selection in construction companies. *Construction Innovation*, 15(2), pp. 180-197.
- Peltonen, T. & Kiiras, J. 1998. Rakennuttajan riskit eri urakkamuodoissa. Helsinki: Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto: Rakennustieto.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), pp. 4-9.
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti P. & Aaltio I. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A., Juuti P. & Aaltio I. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A., Juuti P. & Aaltio I. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

- Ramaswamy, V. 2009. Co-creation of value: Toward an expanded paradigm of value creation. *Marketing Review* St. Gallen, 6, pp. 11–17.
- Ramaswamy, V. 2011. It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial marketing management*, 40(2), pp. 195–196.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. [viitattu 16.11.2020]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen-tietoarkisto. Saatavana [www-muodossa: <URL: https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>](https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf)
- Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S., & Payne, A. 2012. Designing business models for value co-creation. *Review of Marketing Research*, 9, pp. 51-78.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 7. p. Helsinki: WSOY.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. G. 2007. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71(3), pp. 1–17.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. PDF-tiedosto. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [viitattu 12.4.2021]
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 1-17.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2008. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 1-10.
- Voima, P., Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J. & Arantola-Hattab, J. 2011. A customer ecosystem perspective on service. *QUIS12: Advances in Service Quality, Innovation and Excellence*, pp. 1015-1024.
- Wikström, S. 1996. Value creation by company-consumer interaction. *Journal of marketing management*, 12(5), pp. 359-374.
- Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. 1996. Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction. Cambridge (MA): Blackwell Business.
- Yasamis, F., Arditi, D. & Mohammadi, J. 2002. Assessing contractor quality performance. *Construction management and economics*, 20(3), pp. 211-223.

LIITE

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustakysymys: Onko teillä aiempaa kokemusta asunnon rakentamisesta/rakennuttamisesta?

Teema 1. Rakennushankkeen palvelupolku

- Kuvailkaa rakennushankkeen etenemistä ja palvelupolkua
- Mitä odotuksia teillä oli rakennushankkeelle ja case-yritykselle?
- Mistä ja miten saitte tietoa asuntorakentamiseen ja hankkeeseen liittyen? Oliko tietoa riittävästi?
- Millaiseksi koitte rakennushankkeen? Mikä jäi erityisesti mieleen?

Teema 2. Asiakkaan ja yrityksen roolit

- Miten kuvaisitte omaa ja yrityksen roolia hankkeen aikana?
- Millaiseksi koitte asiakkuuden? Mistä asiakkuus muodostui, mikä oli hyvää ja mikä huonoa?
- Miten koitte osallistuvananne rakennushankkeeseen?
- Miten yritys huomioi teidät asiakkaana?

Teema 3. Vuorovaikutus

Vuorovaikutustilanteet ja vuorovaikutuskanavat
Yrityksen ja asiakkaan toiminta vuorovaikutustilanteissa

- Millaiseksi kuvailisitte vuorovaikutusta ja yhteistyötä yrityksen kanssa?
- Mitä vuorovaikutuskanavia käytitte?
- Miten yritys onnistui vuorovaikutustilanteissa/asiakaskohtaamisissa?
- Millainen merkitys vuorovaikutuksella oli teille?

Haastattelun lopuksi, nouseeko esiin muita huomioita yrityksen toimintaan tai rakennushankkeeseen liittyen? Millainen kuva teille jäi asunnon rakennuttamisesta? Mitä kehittäisitte yrityksen toiminnassa?