



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

NIKO VIRTANEN
ASIAKASKESKEINEN ARVONLUONTI ASUNTORAKENNUTTAMI-
SESSA

Kandidaatintyö

Tarkastaja: Jukka Puhto

TIIVISTELMÄ

NIKO VIRTANEN: Asiakaskeskeinen arvonluonti asuntorakennuttamisessa (Customer-oriented value creation in apartment construction contracting)

Tampereen teknillinen yliopisto

Kandidaatintyö, 32 sivua, 0 liitesivua

Kesäkuu 2018

Rakennustekniikan kandidaatin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Talonrakentaminen

Tarkastaja: Jukka Puhto

Avainsanat: arvonluonti, asuntorakennuttaminen, asiakasarvo

Asiakaskeskeinen arvonluonti on jatkuvasti kasvava teema liikemaailmassa ja asuntorakennuttamisessa. Rakennuttajat pyrkivät ottamaan asiakkaitaan enemmän huomioon ja tekemään asuntojen valmistamisesta yhä asiakaslähtöisempää, jotta asiakkaat arvostaisivat asuntoja ja kokonaisia kiinteistöjä taloudellisesti enemmän. Asiakkaat puolestaan haluavat sujuvuutta, vaikutusvaltaa ja arvostusta asunnon hankintaprosessin aikana sekä asunnoiltaan jatkuvasti enemmän toiminnallisuutta. Työn tavoitteena on selvittää, miten asiakkaan arvomaailma tulee ottaa huomioon rakennuttamisprosessissa ja asunnon ominaisuuksissa, ja mitä asunnoilta vaaditaan, jotta asiakas arvostaa niitä mahdollisimman paljon. Lisäksi tutkimus selvittää kuinka asuntorakennuttajan tulee asiakkaan kanssa toimia, jotta asiakasarvo kehittyy koko hankkeen ajan.

Työ on kokonaisuudessaan kirjallisuustutkimus, joka lähestyy työn aihetta asiakasarvon ja asuntorakennuttamisen aihepiireistä. Työn perimmäinen tarkoitus on kerätä näistä kahdesta aiheesta riittävä määrä pohjatietoa, jotta aiheet voidaan yhdistää yhdeksi työn aiheen mukaiseksi laajemmaksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksessa havaittiin, että aiempia tutkimuksia asiakaskeskeisestä arvonluonnista rakennuttamisessa on hyvin vähän, mikä johdatti työn soveltaen yhdistämään eri aihepiirien tietoja kokonaisuudeksi. Työssä havaittiin, että asiakkaiden arvomaailmat eroavat merkittävästi toisistaan, mutta jokaiselle on silti mahdollista rakennuttaa toiveiden mukainen asunto, kun rakennuttaja osaa lähestyä asiaa oikein menetelmin.

Tutkimuksen tulokseksi saatiin useita eri lähestymistapoja asiakasarvon kasvattamiseen. Emotionaalisuuteen vetoavalla toiminnalla voidaan luoda hyvät edellytykset asiakasarvon tuottamiselle. Kuitenkin kun kyseessä on asuntorakennuttaminen ja asiakkaan osalta asunnon hankinta, on suurin painoarvo kiinteistön taloudellisella arvolla, sen säilymisellä ja asuntojen toiminnallisuudella. Asiakkaat arvostavat heidän tarpeisiinsa sopivaa asuntoa, jonka hankkimiseen käytetyt uhraukset ovat yksilöllisesti sopivassa suhteessa siitä saataviin hyötyihin. Jokainen arvostaa eri asioita erilaisella painotuksella, jolloin rakennuttajan tehtäväksi jää tuottaa asuntoja, jotka vastaavat kunkin asiakkaan tarpeita. Asiakaskeskeisyys ja taloudellinen toiminta ovat merkittävimpiä tekijöitä onnistuneessa asuntorakennuttamisessa.

ALKUSANAT

Tämä työ on laadittu Tampereen teknillisen yliopiston vuoden 2010 ja myöhemmin vuonna 2017 päivitetyn kandidaatintyön työohjeen mukaan kandidaatintyön dokumenttipohjaan. Työn tekemisessä on auttanut merkittävästi kandidaatintyön ohjaaja Jukka Puhto, jolle haluan esittää kiitokseni saamistani avusta sekä saamistani neuvoista. Lisäksi haluan kiittää työn tekemisen aikana saamistani neuvoista rakennustekniikan kanssaopiskelijoitani.

Tampereella, 6.6.2018

Niko Virtanen

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	1
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset.....	2
2.	ARVONLUONTI.....	3
2.1	Käsitteitä.....	3
2.1.1	Arvo	3
2.1.2	Asiakasarvo ja arvoketju.....	4
2.1.3	Arvonluonti	5
2.2	Arvonluonti yleisesti	6
2.3	Asiakaslähtöinen arvo	7
2.3.1	Asiakkaan arvokäsitys.....	7
2.3.2	Asiakasarvon tuottaminen.....	8
2.4	Arvo luodaan asiakkaan kanssa.....	10
3.	ARVO ASUNTORAKENNUTTAMISESSA	12
3.1	Asuntorakennuttaminen	12
3.2	Kiinteistön taloudellinen arvo	13
3.3	Rakennuttajan arvonluonti asuntorakennuttamisessa.....	14
3.4	Asiakaskeskeinen rakennuttaminen	15
4.	ARVONLUONTI ASUNTORAKENNUTTAMISESSA	17
4.1	Asiakasarvosta taloudellista arvoa rakennuttajalle	17
4.2	Asiakasarvon tuottaminen asuntorakennuttamisessa	18
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET	22
	LÄHTEET	25

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Arvo ja asioiden arvostaminen on läsnä jokaisen ihmisen päivittäisessä elämässä. Kuitenkin se miten yksittäiset ihmiset arvon käsittävät ja mikä kenellekin on arvokasta, vaihtelee henkilökohtaisen arvomaailman mukaan (Hemilä et al. 2016). Liikemaailmassa palveluiden tuottajat ja tuotteiden markkinoijat yrittävät jatkuvasti kehittää asiakaslähtöistä ajattelua, ja ymmärtää mikä tekee heidän palvelustaan tai tuotteestaan asiakkaalle arvokkaan. Alati kasvavassa kilpailussa toimijat haluavat oman tuotteensa näyttäytyvän asiakkaalle mahdollisimman arvokkaana. (Hemilä et al. 2016.) Onneksi tämän saavuttamiseksi on olemassa erilaisia arvonluonnin keinoja. Arvonluontiin ei kuitenkaan ole olemassa helpoja oikoteitä, sillä pohjimmiltaan se perustuu asiakkaan ymmärtämiseen ja omien vahvuuksien tiedostamiseen (Ulaga 2003).

Rakennuslalla vallitsevat arvot poikkeavat yleismaailmallisista arvoista, mutta periaatteet arvonluontiin ovat lähtökohtaisesti samoja. Asiakkailta on omat näkemyksensä siitä mitä asunnoiltaan haluavat ja rakennuttajat tietävät mihin hintaan haluavat asuntoja rakennuttaa (Junnonen & Kankainen 2007). Tämä tutkimus paneutuu kyseiseen rajapintaan ja selvittää kehityskohtia asuntorakennuttamiseen, jotta asiakkaan arvot pystyttäisiin tehokkaasti tuottamaan asuntoihin ja rakennuttaminen olisi asiakaslähtöistä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen taustalla on tarve selvittää tehokkaita asiakaslähtöisiä toimintatapoja kiinteistöjen arvonluontiin asuntorakennuttamisessa. Tutkimus pyrkii selvittämään, millaisilla rakennuttajan toimilla asiakasarvo voidaan kiinteistöissä kasvattaa ja mitkä asiat asiakas kokee merkittävänä arvonluojina.

Tutkimusongelma on: Miten asuntorakennuttamisessa voidaan luoda lisää asiakasarvoa kiinteistöihin ja asuntoihin? Lisäksi tutkimus pyrkii selvittämään: Mitä on asiakasarvo? Miten asiakas käsittää kiinteistön arvo? Mitkä tekijät luovat rakennuksen arvon? Millaisia kehityskohtia perinteisessä asuntorakennuttamisessa on?

Tutkimuksen tavoitteena ei ole kuitenkaan luoda uutta tutkimustietoa, mutta kerrytetyn tiedon jäsentely tutkimuksen aiheen mukaiseksi on yksi merkittävimmistä tavoitteista. Näin ollen rakennuttamisen parissa työskentelevien toimijoiden tulisi hyötyä tutkimuksen lopputuloksista. Arvonluonti ja asiakaskeksisyys ovat toki läsnä kaikessa muussakin

tuotekehityksessä kuin vain kiinteistöalalla, jolloin tutkimuksen lopputuloksia voidaan soveltaa myös muilla tekniikan aloilla.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimuksen rakenne perustuu arvonluontiin ja asiakkaan arvokäsitykseen. Asiakasarvoa voi soveltaa asuntorakennuttamiseen, kunhan ensin ymmärtää mistä asioista asiakkaan arvomaailma koostuu. Tutkimus esittelee arvonluonnin lisäksi asuntorakennuttamisen periaatteita, ja pohtii, kuinka organisaatiovetoisesta asuntorakennuttamisesta voidaan tehdä asiakasystävällisempää. Työ käsittelee myös rakennusten kiinteää taloudellista arvoa ja miten sitä tuotetaan, mikä luo pohjan asiakasarvolle. Lopuksi tutkimus yhdistää kaksi pääteesiä, luoden yhteyden arvonluonnin ja asuntorakennuttamisen välille. Molempiin aiheisiin syvennyttään niiden teoreettisen pohjan kautta, millä luodaan pohja parempaan kokonaisuuden ymmärtämiseen.

Tutkimus tehdään perinteisenä kirjallisuustutkimuksena ja sen lähteet koostuvat aiemmista tutkimuksista, kirjallisuudesta sekä julkaistuista artikkeleista. Suoraan arvonluontia asuntorakennuttamisesta ei ole juuri aiemmin tutkittu. Arvoa ja asiakaslähtöistä arvoa liikemaailmassa on puolestaan tutkittu paljon, joten aihetta sivuavaa kirjallisuutta on saatavilla. Myös asuntorakennuttamisesta tiedetään nykyään runsaasti, joten molempien aiheiden saralta löytyy tutkimustietoa. Näin ollen tämä tutkimus yhdistää sekä analysoi pääaiheista saadut tiedot tutkimusongelman ratkaisuksi.

Tutkimus käsittelee arvoa ja arvonluontia asuntorakennuttamisessa erityisesti rakennuksen käyttäjän eli asiakkaan näkökulmasta. Arvo on käsitteenä hyvin laaja, joten tutkimus rajaa pääpainon asiakaslähtöiseen arvoon, ja luo ainoastaan yleisesti käsityksen arvosta. Myös arvonluontia käsitellään yleisesti pohjatietojen nojalla, mutta varsinaisesti perehdytään vain asiakasarvon tuottamiseen, jossa on tutkimuksen pääpaino. Asuntorakennuttamisessa tutkimus keskittyy asuinkerrostalojen rakennuttamiseen kaupunkialueille ja käsittelee asuntorakennuttamista tapauksissa, joissa kiinteistön rakennuttaja toimii hankkeessa myös päätoteuttajana.

2. ARVONLUONTI

2.1 Käsitteitä

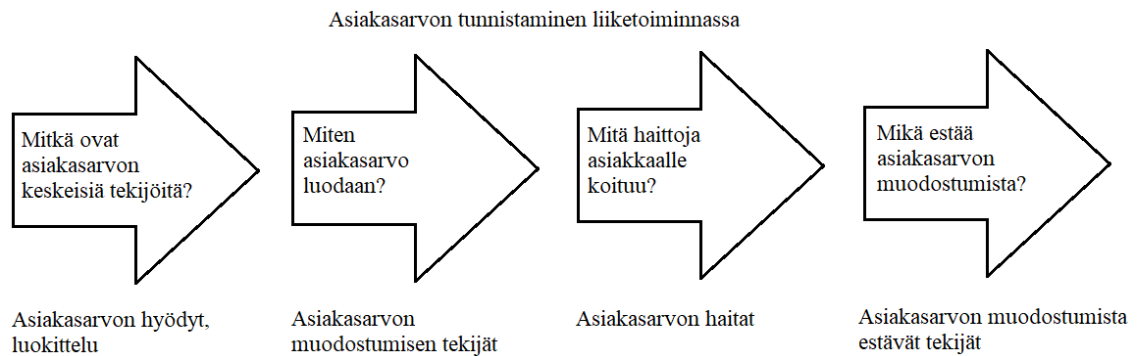
2.1.1 Arvo

Arvo on yleismaailmallinen käsite, joka sisältää sekä moraalisia että taloudellisia merkityksiä. Arvo voidaan jakaa neljään tekijään: taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen. (Hemilä, Kallionpää, Lanne, Murtonen, Rantala & Ala-Maakala 2016.) Näistä kullakin on oma vaikutuksensa siihen, kuinka arvo käsitetään. English Oxford Living Dictionariesin (2018) mukaan arvolla tarkoitetaan jonkin asian ansaitsemaa huomiota sekä sitä, kuinka merkityksellinen, arvokas ja hyödyllinen se asia on tarkasteltavalle henkilölle. Tämä on hyvin subjektiivinen tulkinta arvosta, joka toki ymmärretäänkin usein henkilöstä riippuen. Samaa määritelmää tukee myös professori Hirsjärven (1983) määritelmä: ”Arvo tarkoittaa käsitystä, standardia ja kriteeriä, joka ohjaa yksilön tai ryhmän suhtautumista ja käyttäytymistä” (katso Tieteen termipankki 2015). Arvoa ei tarvitse kuitenkaan aina tarkastella näin moraalipohjaisesti, sillä sen voi määrittää myös objektiivisesta näkökulmasta, jolloin kyse on enemmän varoista ja materiaaleista sekä uhrauksista ja saamisista. (Roulac et al. 2006).

Taloudellinen määritelmä arvolle on huomattavasti yksiselitteisempi kuin moraalinen käsite. Tieteen termipankki (2015) kuvaa taloudellista arvoa saavutettujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotuksena, jossa uhraukset käsittävät usein rahan, psyykkiset kustannukset ja ratkaisuiden hakemiseen liittyvät kustannukset. Tämä määritelmä arvolle hallitsee osaltaan liikemaailmaa, ja usein hankinta- sekä kehityspäätökset perustuvat juuri hyötyjen ja uhrausten erotukseen (Samaha & Kamakura 2008).

2.1.2 Asiakasarvo ja arvoketju

Asiakasarvo tarkoittaa sitä arvoa, jonka asiakas käsittää merkitykselliseksi. Asiakasarvo kuvaa sitä kokemusta hyödyistä ja kustannuksista, jotka muodostuvat vuorovaikutuksesta palveluntuottajan kanssa, palvelusta ja tuotteesta. (Hemilä et al. 2016.)



Kuva 1 Asiakasarvon tunnistaminen (muokattu Hemilä et al. 2016)

Kuten arvot, myös arvotekijät ovat yksilöllisiä, ja ne voidaan kokea joko positiivisesti tai negatiivisesti. Myös Ulaga (2003, s. 678) perustaa asiakasarvon käsityksen samoihin tekijöihin. Asiakasarvo on subjektiivinen arvo, joka yleisesti kuvaa erotusta taloudellisten hyötyjen ja uhrausten välillä (Ulaga 2003, s. 678). Siinä missä arvo niin myös asiakasarvo voidaan jakaa taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoon, joiden avulla pystytään ymmärtämään paremmin asiakkaan tarpeita (Hemilä et al. 2016, s. 6). Arvotekijät siis tarkoittavat niitä asioita, jotka asiakas kokee arvon muodostajiksi (Hemilä et al. 2016, s. 6).

Arvoketju kuvaa järjestystä, jonka arvon muodostavat tekijät luovat. Se on toimintojen ketju, jolla tuote tai palvelu tuotetaan, jaetaan ja markkinoidaan. Arvoketjussa jokainen osa luo erilaisen määrän arvoa kuluttajaa varten. (Law 2016.) Porter ja Kramer (2011) perustavat käsityksensä arvoketjusta samaan ajatukseen. Yritys hyötyy kilpailussa siitä, miten se konfiguroi arvoketjunsä. Heidän mukaansa tuotteen tai palvelun luominen, tuottaminen, myyminen, toteuttaminen ja tukeminen luovat arvoketjun. Tuottoisa arvoketju on yksi kolmesta merkittävästä tekijästä arvonluonnissa. (Porter & Kramer 2011, s. 6–7.) Arvoketju siis sisältää niitä tekijöitä, jotka lopulta luovat asiakkaan kokeman arvon.

2.1.3 Arvonluonti

Arvonluonti on prosessi, jossa palveluntuottaja luo ja realisoii asiakkaan käsittämät arvot tuotteeksi tai palveluksi. Yritysmailmassa arvonluonti tarkoittaa taloudellisen arvon kasvua voittojen, osinkojen ja pääoman kerryttämisen muodossa (Kohti kestäväää arvonluontia 2015). Arvonluonnin tavoite on siis luoda tuottoa sekä yritykselle että sen asiakkaille. Arvonluonti voidaan jakaa kahteen osaan, joista ensimmäinen tarkkailee luodun arvon määrää verrattuna sen tuottajan käyttämiin resursseihin, kuten rahaan, aikaan ja työpanokseen. Toinen osa keskittyy kuluttajan eli asiakkaan saamiin hyötyihin luoduista uudistuksista verrattuna tilanteeseen, jossa mitään muutoksia alkuperäiseen tuotteeseen tai palveluun ei olisi tehty. Näin ollen arvonluonnista tulee hyötyä sekä tuottajan että asiakkaan. (Lepak, Smith & Taylor 2007, s. 182.)

Porter ja Kramer (2011, s. 7) esittävät, että arvonluonti voidaan toteuttaa luomalla yhteiskunnallista arvoa. He määrittelevät yrityksen luoman arvon muodostumisen kolmeen tekijään. On kolme erilaista tapaa luoda arvoa: muotoilemalla uudelleen tuotteet ja markkinointi, määrittelemällä uudelleen tuottoisuus arvoketjussa ja rakentamalla tukevoittavia teollisuuden ryppäitä yrityksen sijainteihin. (Porter & Kramer 2011, s. 7.) Yrityksen kannalta yhteiskunnallisen arvon mittaaminen ja toteaminen on haastavaa, mutta asiakkaalle yhteiskunnallinen arvo voi olla hyvinkin merkityksellinen. Tällöin yrityksen ja asiakkaan saamat hyödyt toisistaan ovat hyvinkin välillisiä, mutta yhteys molempien hyötymiseen arvonluonnista on silti olemassa.

2.2 Arvonluonti yleisesti

Arvonluonnille on useita työkaluja, joista jokainen vaikuttaa asiakkaan arvokäsitykseen omalla tavallaan. Ulaga (2003) esittelee tuottajan ja kuluttajan välisen arvonluonnin kahdeksanosaisena kokonaisuutena (taulukko 1).

Taulukko 1 Arvonluonnin kahdeksan osatekijää (muokattu Ulaga 2003, s. 682)

Tuotteen laatu <ul style="list-style-type: none"> • Tuotteen toteutus • Tuotteen luotettavuus • Tuotteiden yhtenäisyys 	Palvelun tarjonta <ul style="list-style-type: none"> • Tuotteeseen liittyvät palvelut • Asiakkaan informointi • Toimintojen ulkoistaminen
Toimitus ja tarjonta <ul style="list-style-type: none"> • Toimituksen aikataulu • Toimituksen joustavuus • Toimituksen tarkkuus 	Kuluttajan tietoisuus <ul style="list-style-type: none"> • Tietoisuus kuluttajamarkkinoista • Olemassa olevan tuotteen kehitys • Uusien tuotteiden kehittäminen
Markkinoinnin ajankohta <ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu • Prototyypit ja sen kehitys • Tuotteen testaus 	Henkilöiden vuorovaikutus <ul style="list-style-type: none"> • Keskustelu • Ongelmanratkaisu • Yhteiset tavoitteet
Tuotteen tai palvelun hinta <ul style="list-style-type: none"> • Hinnan suhde kilpailuun • Vuotuinen hinnan kasvu • Arvon laskun kehitys 	Prosessin kustannukset <ul style="list-style-type: none"> • Omaisuuden hallinta • Tilausten hallinta • Valmistus

Valmistajien ja tuottajien on usein vaikeaa erottua muiden alan toimijoiden joukosta kuluttajan näkökulmasta. Laatustandardit ovat jokseenkin yhteisiä, jolloin niiden vastaaminen ei yksin enää riitä joukosta erottumiseen. (Ulaga 2003, s. 681—682.) Yritysten tuleekin pyrkiä asiakkaan syvempään ymmärtämiseen, jolloin emotionaalisten ja symbolisten arvotekijöiden painoarvo voi nousta hyvin ratkaisevaksi, kun kuluttaja tekee hankintapäätöksiä (Hemilä et al. 2016, s. 6).

Liikemaailmassa kilpailuedun synnyttäminen on nykymarkkinoilla elinehto. Tulevaisuudessa sen merkitys tulee entisestään korostumaan, kun palveluntarjoajien määrä kasvaa ja

kuluttajien tietoisuus tuotteista ja palveluista lisääntyy. Kilpailuedun saavuttamiseksi arvonluonti on hyvin merkityksellistä. (Ulaga 2003, Råman 2017.) Arvonluonnin tehokkuus ja konkretisointi muodostuvat laadukkaasta strategisesta johtamisesta ja organisaation toiminnan ohjaamisesta sekä sen jatkuvasta uudistamisesta (Apilo, Hytönen & Valokari 2009). Yrityksen toiminnan tulee siis perustua laadukkaan tuotteen tai palvelun tuottamiseen, ja sille pohjana toimii organisaation tehokas rakenne (Apilo et al. 2009).

2.3 Asiakslähtöinen arvo

2.3.1 Asiakkaan arvokäsitys

Asiakas on tämän tutkimuksen kontekstissa tuotteen tai palvelun käyttäjä tai kuluttaja. Asiakkaalla viitataan yleisesti kaikkiin henkilöihin, joille tuotteet tai palvelut ovat kohdennettuja. Kiinteistön asiakkaan arvokäsitys muodostuu ennen kaikkea asiakasarvosta. Kun käyttäjän tekemät uhraukset ovat hänen näkökulmastaan pienemmät kuin kiinteistön hänelle tuoma arvo, voidaan ajatella, että asiakas on tyytyväinen sijoitukseensa (Lepak et al. 2007). Tällöin itse kiinteistö on saatu vastaamaan käyttäjän arvokäsitystä. Huangin ja Zhoun (2015, s. 875) mukaan asiakkaan arvokäsitys tuotteesta tai palvelusta koostuu neljästä päätekijästä: taloudellisesta arvosta, käytöstä saatavasta arvosta, brändin arvosta ja palveluiden arvosta. Nämä neljä sektoria ovat käsitteinä laajat ja käsittävät erilaisia yksittäisiä arvotekijöitä. Kiinteistön taloudelliseen ja käytöstä saatavaan arvoon liittyy läheisesti kiinteistön laatu, joka on hyvin merkittävä, kun tarkastellaan asiakkaan tyytyväisyyttä hankkimaansa tuotteeseen (Huang & Zhou 2015, s. 873).

Asiakkaan arvokäsitys ohjaa tai ainakin sen tulisi ohjata liiketoiminnan ja palvelun tuottajien kehityksen suuntaa. Cromwell (2017) jakaa asiakkaan käsittämän arvon karkeasti kahtia kokonaishyötyihin ja kokonaiskustannuksiin (taulukko 2).

Taulukko 2 Asiakkaan arvokäsitys (muokattu Cromwell 2017)

Asiakkaan arvokäsitys	
Asiakkaan kokemat kokonaishyödyt	Asiakkaan kokemat kokonaiskustannukset
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtaiset hyödyt • Tuotteen hyödyt • Palvelun hyödyt • Imagon hyödyt 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahalliset kustannukset • Fyysiset rasitteet • Energiset kulut • Ajalliset kustannukset

Eri hyötyjen ja kustannusten painoarvo jakautuu yksilöllisesti, sillä asiakasarvo on hyvin subjektiivinen käsite. Jokainen asiakas kuitenkin käyttää tuotteen tai palvelun hankintaan paljon muutakin kuin vain rahaa, jolloin palveluntuottajan tulee ajatella paljonko asiakas uhraa aikaansa, mukavuuttaan, työpanostaan tai energiaansa hankintaprosessissa. Asiakas siis arvostaa sitä, kun häntä arvostetaan. Kohtaamisissa asiakkaan kanssa tuleekin ottaa huomioon tämän tarpeet ja panos investointiin, jottei asiakas koe merkitystään vähäiseksi osana isompaa kiinteistökauppaa tai -liiketoimintaa. (Cromwell 2017.)

Kuluttajan rooli modernissa arvoketjussa on suuri ja asiakaslähtöisyys on merkittävä osa arvoketjun hallintaa. Råmanin (2017) mukaan asiakas on kiinnostunut siitä, kuka on rakentanut heidän asuntonsa ja etenkin, kuinka vastuullisesti asunnot on rakennettu. Vastuullisuus onkin yhä merkittävämpää rakennusprojekteissa, etenkin kun kyse on arvoketjun johtamisesta. Asiakas arvostaa kotimaiseen työhön perinteisesti liitettyjä arvoja, joita ovat ”laatu, sosiaalinen oikeutus, ihmisarvo, lahjomattomuus, budjettivarmuus, aikataulujen pysyvyys, elinkaariajattelu”. (Råman 2017.)

Arvokäsitys muuttuu jatkuvasti, ja etenkin asiakkaiden painotus eri arvoihin voi olla hyvinkin erilainen. Digitalisoituvassa maailmassa asiakkaalla on pääsy suureen määrään tietoa rakennusprojektien taustoista, jolloin asiakkaan hankintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä on yhä enemmän ja enemmän. Tämä kuluttajien tietoisuuden kasvu vaikuttaa myös arvонуontiin rakennuttamisessa, sillä Trescan (2013, s. 8) mukaan juuri tietoisuus luo arvon. Näin ollen, kun asiakas tekee hankintapäätöstä verrattain samankaltaisten asuntojen välillä, näyttäytyy se asunto asiakkaalle arvokkaampana, joka on rakennettu vastuullisesti, ja jonka rakennuttamisen aikainen toiminta on ollut huolellista (Huang & Zhou 2015, Råman 2017).

2.3.2 Asiakasarvon tuottaminen

Asiakasarvon luominen ja tuominen palveluihin on yhä merkittävämmässä roolissa arvонуonin kentällä. Cromwellin (2017) mukaan asiakasarvo luodaan vuorovaikutuksella, jossa asiakas johdatellaan ajattelemaan tuotteen tai palvelun hyviä puolia. Asiakkaalle merkitykselliset asiat eivät muutu sen mukaan, mikä tarjotussa palvelussa on hyvää, mutta arvонуonnissa juuri niiden merkityksellisten asioiden hahmottaminen ja korostaminen muodostavat asiakkaalle paremman kuvan tuotteesta tai palvelusta (Cromwell 2017). Vuorovaikutus onkin merkittävä arvонуonin keino etenkin, kun ollaan suoraan asiakkaan kanssa tekemisissä. Silloin vedotaan asiakkaan emotionaaliseen ja symboliseen arvoon, jotka kasvavassa hintakilpailussa ovat yhä merkittävämpiä tekijöitä. Emotionaalisten arvojen tunnistaminen ja ymmärtäminen on yrityksille avain massasta erottumiseen, minkä avulla voidaan parantaa omaa toimintaa ja tuoda niitä tekijöitä esiin, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä. (Hemilä et al. 2016, s. 5—8, Cromwell 2017.)

Asiakasarvo ei ole vakiintunut arvo vaan se muuttuu jatkuvasti ja sen muodostumiseen vaikuttavat jatkuvasti muuttuvat alan trendit (Hemilä et al. 2016). Trendien vaikutus on nähtävissä myös asuntorakennuttamisessa. Vaikka rakennusala reagoikin trendeihin melko hitaasti, on muutoksia nähtävissä (Junnonen & Kankainen 2007). Esimerkiksi nykyään asiakkaat haluavat avonaisia ja valoisia asuntoja jatkuvasti enemmän, joissa keittiö avautuu muuhun tilaan, eikä piiloudu väliseinien taakse. Myös eri sukupolvien asuminen samassa kiinteistössä ja vihreän rakentamisen kasvu ovat trendejä, jotka mahdollisesti kasvavat tulevana vuosina entisestään. (Mosher 2014.) Hemilä et al. (2016, s. 9—11) kirjoittavat, että trendien lisäksi myös yksilöllisyys korostuu kasvavissa määrin ja jokainen asiakas haluaa juuri itselleen sopivia palveluita. Tämä ajaa palveluntuottajia jatkuvaan asiakasarvon tunnistamiseen ja ennakoimiseen, mikä vaatii asiakaskyselyitä, -mittauksia ja -tutkimuksia. Niitä laadukkaasti analysoimalla on mahdollista tarjota asiakkaille juuri heidän toiveidensa mukaisia palveluja ja tuotteita. (Hemilä et al. 2016, s. 9—11.) Juuri näillä asiakkaan toiveiden mukaisilla pienillä asioilla on mahdollista luoda asiakasarvoa, joka jatkuu ja kehittyy asunnon elinkaaren ajan. Asunnon palveluiden ja tuotteiden ominaisuuksien sekä käyttäjän välinen vuorovaikutus luo asiakasarvoa jokapäiväisessä elämässä, jolloin asiakasarvon luominen on jatkuvaa. (Boztepe 2007, katso Pirinen 2014, s. 203.)

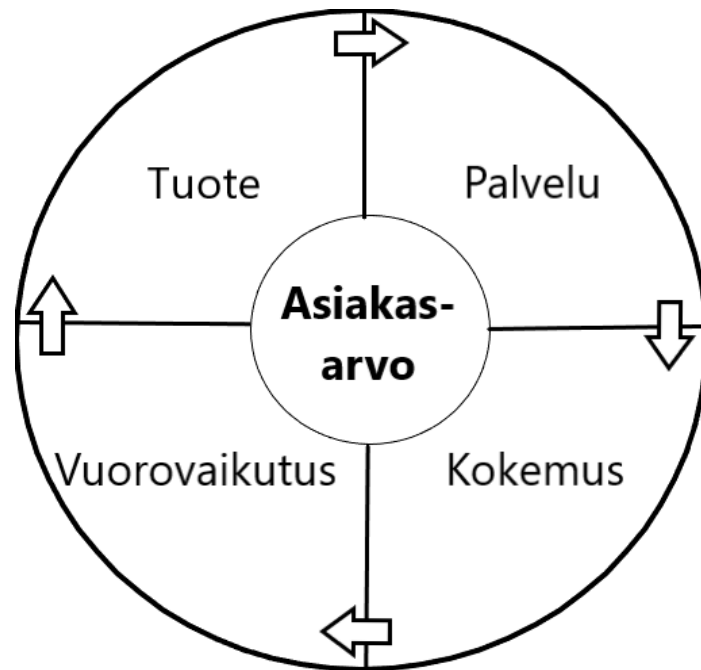
Asuntojen toiminnot sekä niiden ulkoasu vaikuttavat asiakasarvoon. Pirisen (2014, s. 202) mukaan ihmiset eivät pidä asuntojaan vaan välttämättöminä rakenteina, vaan asunto kuvastaa henkilön sosiaalista statusta ja viestii muille omistajuudesta sekä itsenäisyydestä. Se siis toimii eräänlaisena imagon luojana. Asunnon tarvikkeet ja kalusteet toimivat itsessään arvon tuottajina, kun ne palvelevat käyttötarkoitustaan sekä luovat mukavuuden ja viihtyisyyden tunnetta (Pirinen 2014, s. 203). Asunnon varustuksella ja sisustusratkaisuilla onkin merkittävä rooli asiakkaan käsittämän arvon tuottajina, sillä asunnossa vietetään paljon aikaa. Jokapäiväinen toiminta luo asunnolle asiakasarvoa, sillä asunnon tuottamat arvotekijät kuten sen hyödyllisyys (sopivuus, laatu, taloudellisuus), sen luoma yhteiskunnallisuus (sosiaalinen arvo, identiteetti) ja emotionaalisuus (mielihyvä, tunteet) sekä siitä saatava henkinen arvo ovat merkittäviä arvon luoja (Boztepe 2007, katso Pirinen 2014, s. 204).

2.4 Arvo luodaan asiakkaan kanssa

Se miten asiakas arvon käsittää ja miten sitä hänen saatavilleen voidaan luoda, on monen tekijän summa. Yi ja Gong (2013, s. 1280) esittävät, että asiakkaalle merkityksellistä palveluiden ja tuotteiden arvostamisessa on tiedon saaminen ja sen jakaminen. Mikäli asiakas ei tiedä hänelle tarjotusta palvelusta riittävästi, ei hän ilman lisätietoja sitä pysty arvostamaan. Tiedon jakaminen toimii toiseen suuntaan, jolloin asiakkaan on vaikeaa arvostaa hänelle suunnattua palvelua, mikäli asiakas ei koe, että hän on pystynyt jakamaan omia tietojaan ja tunteuksiaan palvelun vaatimuksista. Tällöin myöskään palvelu ja tuote ei välttämättä vastaa asiakkaan odotuksia, jos sen valmistamisessa ei ole hyödynnetty asiakkaan tavoitteita. (Yi & Gong 2013, s. 1280.) Tietojen ja tavoitteiden lisäksi merkittävää asiakasarvon luomisessa on kanssakäyminen, jossa halutut asiat selvennetään molemmille arvonluonnin osapuolille. Kun palvelun tarjoaja pystyy toimimaan asiakkaan kanssa mukavasti, samanhenkisesti ja positiivisesti, jää asiakkaalle koko tarjotusta palvelusta arvokkaampi tunne (Lengnick-Hall et al., Katso Yi & Gong 2013, s. 1280).

Asiakasarvo ohjaa siis osaltaan yritysten toimintaa ja pakottaa niitä jatkuvaan kehittymiseen. Aho (2015, katso Nortio 2015) pohtii rakennusalan tulevaisuutta ja toteaa: ”ala muuttuu teollisesta logistiikasta palveluliiketoiminnaksi, jossa arvonluonti luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Rakennusliikkeen rooli muuttuu palveluyritykseksi.” Kun arvoa tuotetaan yhdessä, on asiakassuhteen oltava toimiva. Toimivan suhteen perustana on luottamus, mutta myös tekijät kuten joustavuus, toiveiden toteuttaminen, nopea reagointi ja lupauksen pitäminen ovat hyvin merkittävässä roolissa asiakassuhdetta vaalittaessa (Hemilä et al. 2016, s. 22). Asiakslähtöinen ajattelu luokin jo nyt etulyöntiaseman sitä toteuttaville toimijoille ja tulevaisuudessa tämän vaikutus arvonluontiin tulee yhä kasvamaan. Asuntoon tuotettu arvo, kun on lopulta asiakkaan määriteltävissä.

Asiakasarvonluonti ei siis ole yksisuuntaista toimintaa, vaan arvonluonti tarvitsee jatkuvoa. Tällöin palvelujen tarjoajien on usein käännyttävä asiakkaiden puoleen ja saatava heiltä neuvoja, miten palvelua voidaan yhä kehittää asiakkaalle suotuisammaksi. Yritysten tulee toiminnallaan saada asiakkaat antamaan palvelusta palautetta ja ottaa se huomioon omaa kehitystään ajatellessa, sillä asiakkaat ovat ainutlaatuisessa asemassa arvioidessaan saamansa palvelun vahvuuksia ja heikkouksia yrityksen sisäisiin toimijoihin verrattuna. (Yi & Gong 2013, s. 1280.) Joskus yrityksen organisaatio on rakennettu niin hyvin, että se ikään kuin uudistaa itse itseään pysyäkseen asiakasarvon kehityksessä mukana. Tällöin voidaan päästä tilanteeseen, jossa palvelun tuottaja tarjoaa asiakkailleen asioita, joita nämä eivät edes osanneet kaivata, ja näin luo uutta asiakasarvoa. Kehityksessä mukana pysyminen ja varsinkin sen edellä kulkeminen vaatii vahvaa asiakasarvon ennakkointia, jonka helpoin toteutusmuoto on lopulta vuorovaikuttaminen itse asiakkaiden kanssa. (Hemilä et al. 2016, s. 37—39.)



Kuva 2 Asiakasarvon malli (muokattu Erschwendner 16.11.2015)

Asiakasarvo siis luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tuotteesta ja palvelusta riippumatta tuottavan yrityksen tulee ymmärtää asiakkaansa arvomaailmaa, sekä olla tämän kanssa läheisesti vuorovaikutuksessa, jotta asiakasarvon tuottaminen pysyy jatkuvana ja asiakkaiden arvomaailmaa pystytään tuomaan jatkuvasti paremmin tuotteisiin ja ottamaan huomioon palvelussa. (Hemilä et al. 2016, Yi & Gong 2013.)

3. ARVO ASUNTORAKENNUTTAMISESSA

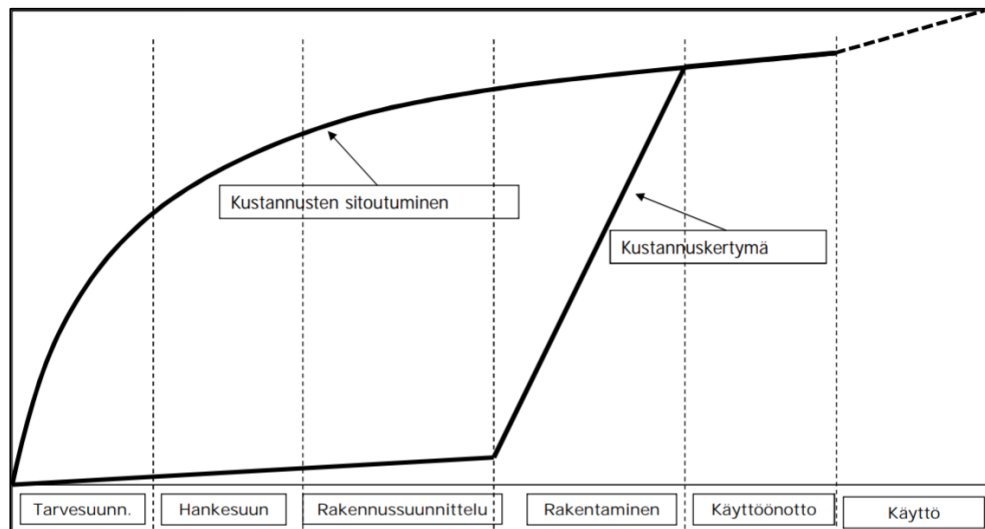
3.1 Asuntorakennuttaminen

Rakennuttaminen on laaja-alainen käsite, joka sisältää lähes koko rakennusprojektin ja sen hallinnan. Loukon (2014) mukaan rakennuttaminen on pelkistettynä rakentamisen teettämistä kuhunkin rakentamisen osa-alueeseen erikoistuneilla yrityksillä. Rakennuttaminen voi myös olla koko rakentamisprosessin johtamista, jolloin se koostuu asemakaavan hankkimisesta jälkiselvittelyihin ja sisältää lähes kaiken siltä väliltä. (Louko 2014.)

Rakennuttaminen on projektin taustatyötä, joka antaa valmiudet koko hankkeen laadukkaaseen toteutukseen. Se siis sisältää: tarveselvityksen, hankesuunnittelun, suunnittelun valmistelun, suunnittelun ohjauksen, rakentamisen valmistelun, rakentamisen ohjauksen, rakennuksen käyttöönoton ja takuuajan (RT 10-11284, 2017). Voi siis ajatella, että kaikki päätökset, joita rakennusprojektin taustalla on tehty, ovat kulkeneet rakennuttajan kautta.

Rakennuttaja on taho, joka hoitaa kiinteistön rakennuttamisen. Tässä tutkimuksessa rakennuttajalla käsitetään kiinteistökehittämisessä tapahtuvan rakennuttamisen johtavaa tahoa, joka joko omistaa kiinteistön ja näin ollen myös hoitaa rakennuttajan tehtävät tai on kiinteistön omistajan toimesta palkattu hoitamaan rakennuttajan tehtävät. Asiakkaan kannalta rakennuttaja on hankkeessa merkittävä, sillä asuntorakennuttaja hoitaa asuntojen myynnin ja markkinoinnin sekä toimii asiakkaan yhteyshenkilönä koko hankkeen ajan (Tuomola 2018).

Asuinkiinteistön rakennuttaminen on usein vuosia kestävä projekti, joka koostuu lukuisista tehtäväkokonaisuuksista. Näistä kullakin on oma vaikutuksensa siihen, mitä valmis rakennus voi käyttäjälleen tarjota. Suurimmat linjaukset tapahtuvat projektin alkuvaiheissa, kun asuinrakennuksen rakennuttaja tekee tarveselvityksen, jossa muotoillaan alustavat tavoitteet ja hahmotellaan, millaiselle rakennukselle on tarvetta. (RT 10-11284, 2017.)



Kuva 3 Kustannusten sitoutuminen ja kertyminen rakennushankkeessa (Kähkönen 2018)

Tästä syystä myös arvonluontia koskevat linjaukset on määritettävä heti hankkeen alkuvaiheissa, jotta rakennuksen arvo pystytään maksimoimaan.

3.2 Kiinteistön taloudellinen arvo

Kiinteistön taloudellisella arvolla tarkoitetaan kiinteistön yleistä markkinahintaa (Roulac et al. 2006). Sen muodostavat tekijät ovat huomattavasti yksiselitteisempiä kuin asiakkaan näkökulmasta tarkasteltaessa. Harveyn ja Jowseyn (2004) mukaan kiinteistön taloudellinen arvo määräytyy sen hinnan mukaan, joka vallitsevilla markkinoilla kysynnän ja tarjonnan mukaan kiinteistöstä maksetaan, kun se on parhaassa mahdollisessa käytössä (katso Roulac et al. 2006, s. 475—476).

Kiinteistön taloudellista arvoa voidaan tarkastella myös verotuksen näkökulmasta, jossa rakennuksen konkreettiset osat määrittävät taloudellisen arvon. Jälleenhankinta-arvo vähennettynä vuotuisilla ikäalennuksilla määrittää rakennuksen taloudellisen nykyarvon (Arvostamislaki 30 §). Asuinkerrostalon ja toimistorakennuksen arvon muodostavat rakennuksen kerrosala ja varustetaso sekä tietyissä tapauksissa sen rakennusvuosi ja siinä käytetty rakennusmateriaali. (Kiinteistöjen arvostaminen kiinteistöverotuksessa 7.4.2017.) Tällainen veroperusteinen hinnoittelu antaa perustan kiinteistöjen taloudelli-

seen arvostamiseen. Se ei kuitenkaan juuri ota huomioon rakennuksen laadullisia tai sijainnillisia tekijöitä, joten kiinteistön suoraan arvoperusteiseen hinnoitteluun sitä ei voida käyttää.

Nykyään taloudellinen arvo on yhä enemmän riippuvainen kiinteistön sijainnista. Samaha ja Kamakura (2008) uskovat, että kiinteistöjen hintoihin vaikuttaa useita itse rakennuksesta havaitsemattomia tekijöitä, jotka voidaan jakaa kahtia miellyttäviin ja epämiellyttäviin tekijöihin. Miellyttäviä tekijöitä ovat esimerkiksi rannan läheisyys ja kaunis näköala, kun taas epämiellyttäväksi he listaavat muun muassa: rautatien, moottoritien tai voimalinjojen läheisyyden sekä liikenneolot ja huonon maankäytön. (Samaha & Kamara 2008.) Sijainti on merkittävä myös rakennusten elinkaaren osalta, sillä tontin sijainti vaikuttaa kiinteistön omistajan päätökseen rakennuksen tulevaisuuden suhteen. Myös rakennusten korjausinvestointipäätökset perustuvat osittain kiinteistön sijaintiin, sillä hyvä sijainti antaa merkittävää lisäarvoa kunnostetulle rakennukselle verrattuna heikommassa sijainnissa olevaan korjattavaan rakennukseen (Baker & Kaul 2002, katso Lehtonen & Grönroos 2008, s. 19.) Sijainti on kuluttajalle helposti havaittava arvonluoja, jonka merkitystä kiinteistön arvoon ei voi sivuuttaa. Hyvät kulkuyhteydet, rauhallinen ja idyllinen ympäristö, puiston tai luonnon läheisyys sekä palveluiden saatavuus ovat kaupungissa sellaisia tekijöitä, jotka tuovat merkittävää lisäarvoa kiinteistölle. (Weintraub 2017.) Alueellinen kiinnostavuus saa usein alkunsa juuri sijainnista, mutta myös arkkitehtuuriset ratkaisut, rakennussuunnittelun yksityiskohdat ja kiinteistöjen varustelutaso luovat mielikuvan alueen viihtyisyydestä (Kiinteistöjen arvon tekijät ja niiden säilyttäminen 2016).

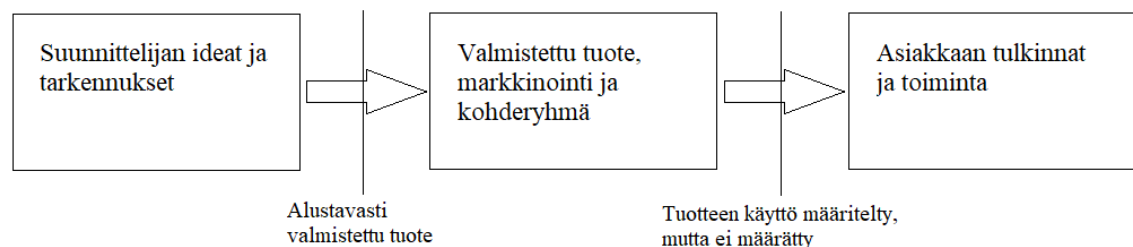
3.3 Rakennuttajan arvonluonti asuntorakennuttamisessa

Arvonluonnin taustalla on kiinteistön omistajan eli rakennuttajan halu kasvattaa toimintansa arvoa. Kiinteistöjen arvontuotanto perustuukin karrikoidusti sijoituksiin ja saamiin. (Phoenix 2015.) Näiden erotuksena muodostuvien tuottojen saavuttaminen ei kiinteistöliiketoiminnassa ole aina yksinkertaista, vaan pikemminkin monen asian summa. Roulacin et al. (2006, s. 484) mukaan kiinteistöliiketoiminnassa itse fyysisellä rakentamisella ei ole niin suurta merkitystä arvonluontiin kuin rakentamisen taustalla tapahtuvilla asioilla. Urakoitsijoiden valinta, rakennussopimusten neuvottelu ja rakennusprosessin hallinta ovat vaikuttavampia tekijöitä arvon saavuttamiseksi (Roulac et al. 2006, s. 484). Voidaan siis ajatella, että arvo itsessään tuotetaan rakennuttamisella, mutta ikään kuin realisoidaan asiakkaan saataville vasta toteutusvaiheessa. Samaa ajatusmallia tukee Rala ry:n toiminnanjohtaja Råman (2017), jonka mukaan pelkkien pääomien ja työsuoritteiden siirtämisen sijaan, rakentamisessa tulee pyrkiä välittämään asiakkaille rakentamisen perusarvoja, kuten laatu. Arvonluontia rakennuttamisessa tulee siis ajatella koko asuntorakennuttamisprosessin ajan, jolloin arvoketju säilyy ehjänä ja arvoa pystytään tuottamaan jatkuvasti hankkeen elinkaaren läpi.

Lindholm ja Levainen (2006) uskovat, että kiinteistön arvonluonnissa onnistuminen vaikuttaa strategisesti rakennuttajan organisaation toimintaan. Näitä vaikutuksia ovat: tuotavuuden kasvu, kustannusten lasku, riskien hallinta, päätösten joustavuuden kasvu sekä markkinoinnin ja suhdetoiminnan vilkastuminen. (Lindholm & Levainen 2006, katso Oladokun 2010, s. 357.) Yhteys on toki myös käänteinen, sillä mikäli asuntorakennuttaja haluaa tehdä kiinteistöstään asiakkaille arvokkaan, tulee tämän organisaatiossa toteutua edellä mainittuja tekijöitä tai niiden tulee olla jo entuudestaan kunnossa. Kiinteistön omistajan toimintaan nojaavaa arvonluontia esittelee myös Phoenix (2015), jonka mukaan rakennusliiketoiminnassa arvonluonti tapahtuu joko keräämällä liikevoittoa, kasvattamalla tuloja tai luomalla liikearvoa. Liikearvon luominen on näistä pitkällä aikavälillä merkittävin, sillä se perustuu ongelmien ja mahdollisuuksien aikaiseen tunnistamiseen, järjestelmälliseen johtamiskulttuuriin sekä taloudelliseen järjestelmällisyyteen (Phoenix 2015).

3.4 Asiakaskeskeinen rakennuttaminen

Asuntorakentaminen, etenkin asuinkerrostalorakentaminen, on noususuhdanteessa ja uusille asunnoille on jatkuvasti kysyntää. Rakennuttaminen ei saa kuitenkaan toteutua liian suoraviivaisesti ja kustannusvetoisesti, vaan Junnonen ja Kankainen (2007) painottavat, että rakennuttamisessa on oleellista tunnistaa asiakkaalle tuotettavat hyödyt, kuten rakennuksen toiminnallisuus ja käytettävyys. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet asuntojensa varustetasosta saattavat kuitenkin muuttua hankkeen aikana, ja joskus vielä rakennusvaiheeseen. Tämä aiheuttaa usein rakennuttajalle aikataulullisia ongelmia. (Junnonen & Kankainen 2007, s. 504—505.) Aikatauluissa pysyminen on kuitenkin vaikuttava osa asiakasarvon luomista, vaikka niistä myöhästyminen olisikin alun perin asiakkaasta toiveista lähtöisin (Råman 2017). Näistä syistä johtuen asiakaslähtöisessä rakennuttamisessa tulee ottaa käyttöön kokonaispalvelumalli, jossa yksi yritys kantaa kaiken vastuun hankesuunnitteluvaiheesta rakennuksen valmistumisen jälkeiseen ylläpitoon saakka. Tällöin on mahdollista löytää kokonaiskustannuksiltaan, teknisesti ja toiminnallisesti optimaalisin ratkaisu, joka täyttää sekä asiakkaiden että rakennuttajan tarpeet. (Junnonen & Kankainen 2007, s. 504—505.)



Kuva 4 Tuotteen alkuperäisen ja lopullisen käyttötarkoituksen suhde (muokattu Hyysalo 2009, katso Pirinen 2014, s. 207)

Hanketta suunniteltaessa rakennuttajan on hyvä tietää, millaiselle asiakkaalle asuntoa suunnitellaan. ”Suunnittelun lähtökohdat ovat erilaiset, jos asukkaana on ennustettavasti yksinelävä, pariskunta, lapsiperhe tai vanhus.” (Junnonen & Kankainen 2007). Asuntojen tekniset ratkaisut eivät silti muutu radikaalisti, vain niiden käytön painotukset eroavat toisistaan. Asunnon tuleekin samankaltaisuudestaan huolimatta mukailla yksilön tarpeita, mikä on yksi asiakaslähtöisen suunnittelun suurimmista haasteista. (Junnonen & Kankainen 2007, s. 505.) Rakennuttajan tulee siis ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja samanaikaisesti pyrkiä rakennuttamaan asunnot tehokkuutta ja taloudellisuutta unohtamatta. Junnonen ja Kankaisen (2007, s. 505) mukaan trendi on vahvistumassa, sillä yhä enemmän kilpailuedun luomisessa merkitsee juuri tilojen toimivuus, laatu ja muuntojoustavuus. Suunnittelussa huomioon otettu muuntojoustavuus voi osoittautua myöhemmin hyväksi arvon tuottajaksi, sillä asiakkaiden vaihtuessa myös asuntojen käyttötarpeet muuttuvat (Junnonen & Kankainen 2007, s. 505—506). Muuntojoustavuus voi olla pitkällä aikavälillä toki arvokas toiminto myös vakituiselle asukkaalle, sillä asiakkaat usein arvottavat tuotteet hetkellisen arvokäsityksensä mukaan, joka muuttuu ajan ja kokemusten myötä (Woodruff 1997, s. 142). Toimivien asiakassuhteiden muodostuminen perustuukin asiakkaiden tarpeiden nopeaan tunnistamiseen ja toteuttamiseen. Tämä ei voi kuitenkaan tapahtua hintojen nousun kustannuksella, sillä hintatietoinen asiakas vaatii oikeanlaista tasapainoa kustannusten ja laadun välillä. (Junnonen & Kankainen 2007, s. 505—506.) Rakennuttajan tulee siis pystyä tehokkaasti tuottamaan asuntoja, joiden hintataso ei nouse merkittävästi keskivertoasuntoa korkeammaksi, mutta ovat silti käyttäjien tarpeiden mukaisia ja mahdollisesti tulevaisuudessa muokattavissa.

4. ARVONLUONTI ASUNTORAKENNUTTAMISSESSÄ

4.1 Asiakasarvosta taloudellista arvoa rakennuttajalle

Kiinteistön taloudellinen arvo uudisrakentamisessa kehittyy koko hankkeen ajan. Merkittävimmät rahalliset voittoihin tai tappioihin johtavat päätökset tehdään kuitenkin jo hankkeen tarveselvityksen ja hankesuunnittelun aikana, mutta realisoidaan vasta rakennusvaiheessa (Kähkönen 2018). Ensimmäinen asiakkaan kokeman taloudellisen arvon kannalta merkittävä päätös syntyy tarveselvityksessä, jossa määritellään rakennuksen sijainti. Sijainnin vaikutus kiinteistön arvoon on merkittävä, sillä hyvien yhteyksien ja idyllisen ympäristön omaava asuinrakennus on asiakkaalle aina kiinnostavampi kuin halvalla maalle palveluista syrjään rakennettu kiinteistö (Samaha & Kamakura 2008, Weintraub 2017). Sijainnin merkitys asiakkaan taloudelliseen arvoon voi johtua myös kaupunkisuunnittelusta, sillä mikäli alueen palvelut ja kulkuyhteydet ovat jo suunniteltu ja kaavoitettu tai toteutettu toimiviksi, arvostaa asiakas sijaintia yhä enemmän (Norvasuo 2018, Samaha & Kamakura 2008).

Asuntorakennuttajalle tontin hankkiminen tuottaa sitä enemmän kustannuksia mitä paremmalla sijainnilla se on, mutta sijoitus hyvään maa-alueeseen kasvaa usein korkoa, kun kiinteistö alkaa tuottaa myynti- ja vuokratuottoja, sillä sijainti on merkittävin yksittäinen taloudellisen arvon luoja (Weintraub 2017). Myös itse rakentamisessa yksittäisen asunnon rakennuskustannukset usein kasvavat mitä lähempänä kaupungin keskustaa ollaan tai mitä korkeampaa kiinteistöä rakennetaan. Maa-alueen sijainti voi kuitenkin kääntää nämä kustannukset voitoiksi, sillä asuntojen arvoon vaikuttaa sijainnin lisäksi niistä avautuva näköala (Samaha & Kamakura 2008). Näin tavallisen kahdeksankerroksisen rakennuksen sijaan rakennutettaessa esimerkiksi kaksikymmentäkerroksinen rakennus, voidaan ylimpien kerrosten asuntoihin saada upea vesistö- tai kaupunkinäköala, jolloin yksittäisten asuntojen mukana koko rakennuksen taloudellinen arvo kasvaa huomattavasti. Korkeat ja komeat rakennukset myös lisäävät lähiympäristön arvoa, joka kasvattaa asiakkaiden kiinnostusta kyseistä aluetta kohtaan (Kiinteistöjen arvon tekijät ja niiden säilyttäminen 2016).

Hankkeen suunnittelu- ja hankeorganisaatio ovat rakennuttajalle merkittävät tukiverkostot, jotka luovat itse rakentamiselle perustan. Organisaation toiminta ja tehokkuus ohjaavat hankkeen onnistumista (Apilo et al. 2009). Rakennuttajan tulee pystyä kontrolloimaan tälle sopimussuhteilla alistettuja toimijoita ja johtamaan hankkeen ydinorganisaatiota tehokkaasti. Näin hankkeen kustannukset ja aikataulu pysyvät suunnitelmien puitteissa ja hankkeen onnistunut läpivienti on mahdollista. Roulac et al. (2006) mukaan selvän vision

ja konseptin luominen hankkeeseen, sekä kaikkien osapuolten yksimielisyys sen toivuudesta, ovat koko projektin arvonaluonnin perusta. Koko organisaation tulee siis toimia yhtenäisesti, samoilla säännöillä ja samankaltaisella ideologialla sekä tähdätä kohti yhteistä tarkasti määriteltyä päämäärää (Lindholm ja Levainen 2006, katso Oladokun 2010). Yleensä tämä organisaatio koostuu rakennuttajan organisaation lisäksi urakoitsijoiden edustajista ja suunnittelijoista, joista molemmille tahoille olisi hyvä olla jonkinlainen kannustin hankkeen onnistuessa tavoitteiden mukaisesti (Porter & Kramer 2011). Bonusjärjestelmä on hyvin perinteinen palkitsemismekanismi, mutta rakennusalalle se on edelleen tehokas ja motivoiva kannustin, jolla parhaimmillaan pystytään tehostamaan hankkeen valmistumista ja parantamaan työn laatua. Ja kuten sanottua, arvonaluonnin kannalta organisaation yhteistyö on korvaamatonta (Roulac et al. 2006).

4.2 Asiakasarvon tuottaminen asuntorakennuttamisessa

Asiakaslähtöinen rakennuttaminen on haaste, joka rakennusalan on otettava vastaan. Kuluttajat tietävät kasvavassa määrin mitä asunnoiltaan haluavat: millaisen pohjaratkaisun, millaisella sijainnilla, mistä kaupunginosasta, mistä kerroksesta, millä varustelulla, mistä materiaaleista ja mihin hintaan? Näistä vaatimuksista rakennuttajan tulee pystyä täyttämään mahdollisimman monta ja samanaikaisesti miellyttämään mahdollisimman montaa asiakasta, unohtamatta oman yrityksensä tuottotavoitteita (Junnonen & Kankainen 2007).

Asiakasarvon tuottaminen käynnistyy heti hankkeen ensihetkestä ja tarveselvityksestä. Rakennuttajan määriteltessä tulevan rakennuksen kerrokorkeutta, päärakennusmateriaalia ja sijaintia, vaikuttaa hän merkittävästi asiakasarvon potentiaaliin tulevassa rakennuksessa. Asuntorakennuttajan tulee kartoittaa mahdollista asiakaskuntaansa ja teettää kyselyitä ihmisten yleisistä asuntotarpeista ja asuintavoista jo aikaisessa vaiheessa hanketta ennen kuin mitään lopullisia päätöksiä on tehty (Tuomola 2018, Hemilä et al. 2016). Kyselyiden tuloksilla voidaan vaikuttaa tulevaan rakennukseen oikeastaan hanke- ja toteutussuunnitteluun asti, joskus vielä myöhemminkin, mutta paras vaikutusmahdollisuus on heti tarveselvityksen ja hankesuunnittelun aikana (Junnonen & Kankainen 2007). Rakennuttajalle erilaiset tilastot ja kyselyt omaavat suuren potentiaalin. Kun jaksaa nähdä vaivaa tilastojen tulkitsemiseen tai kyselytulosten analysointiin, voi rakennuttaja saada hyvin merkittävää informaatiota kyseisen kaupunginosan asumistrendeistä ja asiakastoiveista (Hemilä et al. 2016). Tällaisen tiedon saamiseen ei juuri ole oikoteitä, vaan informaation pitää tulla suoraan kuluttajilta ja mahdollisilta asiakkailta. Taustatyössä on hyvä tarkastella myös isompia linjoja kaupunkien asukasrakenteesta ja ottaa huomioon muutovoittoiset kaupunginosat (Tuomola 2018). Asiakasarvon tuottamisen näkökulmasta rakennuttajan tulee tietää, muuttaako alueelle ensisijaisesti vanhuksia, opiskelijoita vai lapsiperheitä, sillä sen tulee vaikuttaa kiinteistön suunnitteluun (Junnonen & Kankainen 2007). Kiinteistön isojen linjojen suunnittelu tapahtuu siis ennakkotietojen, kyselyiden ja

kokemuksen pohjalta. Asuntoihin on kuitenkin hyvä sisällyttää asukasmuutosten mahdollisuus, jolloin asunnon ennakkoon ostanut asiakas pääsee itse vaikuttamaan asunnon kaluste- ja pintaratkaisuihin. Asukasmuutoksilla on suuri vaikutus asiakkaan kokemaan arvoon, sillä asiakkaan omien mieltymysten toteuttaminen asuntoon vaikuttaa merkittävästi tulevan asukkaan kokemaan asiakasarvoon (Yi & Gong 2013).

Kiinteistön kohderyhmän selvittäminen ja siihen reagoiminen antavat siis perustan asiakaskeskeiseen rakennuttamiseen. Sp-Kodin teettämän kyselyn mukaan nuoret arvostavat omassa kodissa eniten hyvää sijaintia, viihtyisyyttä ja kotirauhaa, mutta haluavat asunnon sijaitsevan lähellä hyviä kulkuyhteyksiä (Nuorten toivekoti on hyvien yhteyksien äärellä 23.5.2018). Näiden tekijöiden huomioon ottaminen on hyvä tavoite mille tahansa asuin-kerrostalohankkeelle. Usein täydellisyyteen on kuitenkin vaikea päästä, jolloin rakennuttajan tulee tehdä linjauksia asiakaskartoituksen mukaan kiinteistöön rakennettavista asunnoista. Perinteisesti opiskelijat vaativat toiminnallisuutta ja matalaa hintatasoa, kun taas vanhuksille kiinteistön omat palvelut ja kulkuyhteydet ulkoisiin palveluihin ovat merkittäviä. Lapsiperheille rakennettaessa voidaan ajatella tilantarpeen ja asunnon käytännöllisyyden olevan merkittäviä tekijöitä, kun taas keski-ikäiset pariskunnat vaativat asunnoltaan elintasoja ja toiminnallisuutta.

Asiakaskartoituksen onnistuessa rakennus sisältää monenlaisia pohjaratkaisuita, joille kaikille löytyy oikea asiakas, ja rakennus saa sopivaa elävyyttä asukaskannan erilaisuudesta (Mosher 2014, Junnonen & Kankainen 2007). Tällainen asuntojen monimuotoisuus ei voi kuitenkaan tapahtua asuntojen hintojen liiallisen nousun tai rakenteellisten ratkaisujen kustannuksella, sillä kiinteistön toiminnallisuus ja laatu ovat asuntojen asukassopivuuden lisäksi merkittäviä asiakasarvonluojia (Råman 2017, Pirinen 2014).

Laatu on aina ollut suomalaisille merkittävä arvonmuodostaja. Vaikka nykymarkkinoiden kilpailussa ei enää pelkällä laadukkaalla rakentamisella voitakaan, tulee työnjäljen ja käytettyjen rakennusmateriaalien olla laadukkaita, jotta asiakas kokee asunnon houkuttelevaksi ja kiinnostavaksi. Ammattitaitoisella ja innovatiivisella suunnittelulla voidaan vahvistaa arvoketjua, jota jatkavat urakoitsijat, tekemällä työnsä laadukkaasti ja siirtäen rakentamisen arvoja eteenpäin kohti asiakasta. (Råman 2017, Ulaga 2003.) Esimerkiksi asuntojen esittely ja markkinointi perustuu vahvasti siihen, että työnjälki on virheetöntä, eikä asunnoissa ole ulkoisia ongelmia. Rakentamisessa laatu käsittää toki paljon muuta kuin vain pintamateriaalien ulkonäön, sillä laadulla käsitetään kaiken hankkeessa tehdyn työn sopivuutta sille tarkoitettuun käyttötarkoitukseen. Laadukas rakentaminen siis kattaa virheettömän ulkoisen lopputuloksen lisäksi myös muun muassa prosessin sujuvuuden, asiakastyytyväisyyden ja yhteistyön toimivuuden (Kempainen). Asiakas voi tuottaa itselleen arvoa juuri laadukkaana rakennuksen avulla. Kun kaikki asunnon yksittäiset elementit ovat kohdallaan ja palvelevat käyttötarkoitustaan saa asukas niistä täyden

hyödyn ja näin kalusteiden sisältämä arvo maksimoidaan. (Boztepe 2007, katso Pirinen 2014, s. 203.)

Pienet asiat luovat kuitenkin asiakasarvon, kun kyseessä on nimenomaan asuntojen sisäiset yksityiskohdat. Kun rakennuttajan edustaja pystyy asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa ollessaan kiinnittämään asiakkaan huomiota niihin asioihin, jotka ovat asiakkaan vaatimusten ja toiveiden mukaisia, jää asiakkaalle parempi kuva asunnosta (Cromwell 2017). Toivottujen tekijöiden korostaminen saa asiakkaan ajattelemaan juuri niitä asioita, joita hän haluaakin ajatella, ja näin mielikuva kokonaisuudestakin on positiivinen. Tällainen arvon korostaminen on mahdollista sekä mainosesitteiden kuvilla että fyysisesti asuntoa esiteltäessä. Asiakkaan arvomaailman tunnistaminen on kuitenkin ensisijaisen tärkeää, jotta arvonluonti voi onnistua, sillä vaarana on, että asiakkaalle jää turhan kapea tai puutteellinen kuva asunnosta toimivana kokonaisuutena. (Cromwell 2017, Ulaga 2003.)

Kanssakäymisessä asiakkaan kanssa tulee ottaa huomioon asiakkaan panos mahdolliseen investointiin. Kuluttaja käyttää omaa aikaansa, energiaansa ja varojaan hankintaan ja sen kartoittamiseen, jolloin rakennuttajan edustajan on samaistuttava asiakkaaseen ja ymmärrettävä asunnon merkitys asiakkaalle. (Cromwell 2017.) Välinpitämättömyys ja rutiininomaisuus vuorovaikutuksessa jättävät huonon kuvan koko hankeorganisaatiosta ja osaltaan vaikuttavat suoraan asiakkaan maksuhalukkuuteen tarjotusta palvelusta, sillä emotionaalinen ja symbolinen arvo muodostuvat osaltaan juuri vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan kanssa (Ulaga 2003). On siis tärkeää, että henkilöt, jotka ovat suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa, ovat tietoisia roolinsa ja toimintansa vaikutuksesta koko hankkeen imagoon ja asiakasarvoon.

Vuorovaikutusten ja emotionaalisten asioiden lisäksi asiakasarvoa luovat konkreettiset tekijät (Ulaga 2003). Kiinteistön tulee sijaita positiivisessa ja arvotetussa ympäristössä, mikäli sillä halutaan tuottaa asiakasarvoa. Myös asumiseen liittyvien käytännön asioiden kuten pysäköinnin ja julkisten liikenneyhteyksien sekä esteettisten kuten maiseman ja lähiympäristön tulee olla kunnossa, jotta sijainnilla on positiivinen vaikutus asiakkaan kokemukseen. Näin ollen tekijät kuten ruuhkainen liikenne, epäesteettinen julkisivu tai huono näkyvä asunnoista vähentävät rakennuksen arvoa asiakkaan silmissä. (Samaha & Kamakura 2008, Weintraub 2017.) Sijainnilliset tekijät ovat hyviä keinoja myös markkinoinnissa, sillä sijainnista saatujen hyötyjen markkinointi on erittäin tehokasta ja sillä voidaan houkutella asiakkaita kiinnostumaan alueesta. Rakennuttajan tulee kuitenkin olla varovainen käyttäessään sijaintia brändäys- ja markkinointikeinona, sillä se voi toimia myös negatiivisena tekijänä asiakasarvoon. (Roulac et al. 2006, Samaha & Kamakura 2008.) Samankaltaista harkintaa tulee käyttää myös rakennusmateriaalien kanssa. Esimerkiksi puukerrostaloja mainostetaan usein ekologisina ja moderneina, kun taas perinteisen betonikerrostalon markkinoinnissa materiaalin mainonta ei ole hyödyllistä, vaan

markkinoinnin painoarvo tulee kääntää muihin rakennuksen hyötyihin kuten käytännöllisyyteen ja laatuvarmuuteen. (Roulac et al. 2006, Råman 2017, Mosher 2014.)

Asiakkaan arvomaailma syntyy henkilökohtaisesti koettujen arvojen välisistä tekijöistä. Asiakas uhraa voimia, varoja, energiaa ja aikaa asunnon hankkimiseksi, ja saa uhrauksilleen vastineeksi asunnon, jonka tulee täyttää asiakkaan itse sille asettamat vaatimukset. (Cromwell 2017, Pirinen 2014.) Asunto itsessään tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden luoda sille lisäarvoa, kun asiakas tekee asunnosta kodin ja nauttii sen ominaisuuksista. Pirinen (2014, s. 203) mainitsee useaan otteeseen, että käyttäjän asunnosta saama arvo kuvastaa sitä, miten hyvin asunto vastaa käyttäjän sille itse asettamia tarpeita.

Taulukko 3 Asunnon arvotekijät asiakkaalle (Boztepe 2007, katso Pirinen 2016, Hemilä et al. 2016)

Asunnon arvotekijät asiakkaalle			
Hyödyllisyys	Yhteiskunnallinen arvo	Emotionaalisuus	Henkinen arvo
<ul style="list-style-type: none"> • Sopivuus • Laatu • Taloudellisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosiaalinen arvo • Identiteetti 	<ul style="list-style-type: none"> • Mielihyvä • Tunteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovai- kutus • Henkilö- kohtaisuus

Kuluttajien vaatimukset asunnoilleen vaihtelevat hyvin laajasti, mutta asuntojen tehtävä onkin antaa asiakkaalle mahdollisuus luoda lisäarvoa olemassa olevista arvotekijöistä. Etenkin emotionaalisen ja symbolisen asiakasarvon merkittävä tekijä on juuri asiakkaan oma suhtautuminen kiinteistön ja asunnon tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Pirinen 2014, Junnonen & Kankainen 2007.) Tässä auttaa merkittävästi mahdollisuus asukasmuutokseen, jolloin asunnon sisäiset tekijät ovat olleet asiakkaan itsensä määriteltävissä. Asiakkaan itse itselleen rakentama arvo on toki jokseenkin rakennuttajan saavuttamattomissa, mutta arvonluonnin edellytyksien rakentaminen on rakennuttajalle suuri mahdollisuus. Näitä edellytyksiä tavoiteltaessa on hyvä muistaa, että asiakas arvostaa sitä, kun hänen mielipiteitään ja näkemyksiään arvostetaan ja ne otetaan huomioon palvelua rakennettaessa (Cromwell 2017, Yi & Gong 2013). Asiakas haluaa saada äänensä kuuluviin ja nähdä valmiissa tuotteessa edes pienen tekijän, joka on hänestä itsestään lähtöisin. Rakennuttajan näkökannalta asiakkaiden mielipiteillä voidaan myös rakentaa tulevaisuutta ja luoda visiota siitä, miten asiakasarvo pysyy ehjästi mukana rakennuttajan toiminnassa ja miten sitä jatkossa tullaan entisestään kasvattamaan. (Yi & Gong 2013, Hemilä et al. 2016.) Asiakkaan kokemat tunteet ostopäätöksen ja sisään muuton jälkeen kertovat paljon rakennuttajan onnistumisesta ja osoittavat tärkeitä tekijöitä asiakasarvosta (Tuomola 2018).

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakaskeskeinen asuntorakennuttaminen on jatkuvaa asiakkaan arvomaailman tunnistamista ja siihen reagoimista. Arvot eivät muutu nopeasti, mutta mikäli niiden muutoksien suuntia ei pysty ennakoimaan, ajaa kehitys rakennuttajasta ohi. Jatkuva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja oppiminen onkin asuntorakennuttamisessa merkittävää.

Asunnot tulee rakennuttaa asiakkaita varten, ja asiakkaat myös haluavat, että niin tapahtuu. Emotionaaliset ja symboliset arvotekijät vaikuttavat paljon asiakasarvoon ja etenkin asiakkaan henkilökohtaiseen arvomaailmaan, mutta on otettava myös huomioon taloudellinen arvo, joka on yksi neljästä merkittävimmästä arvon muodostajasta. Yleisesti asiakas perustaa taloudelliset päätökset hyötyjen ja uhrausten erotukseen. Tällöin tuotettu taloudellinen arvo luo perustan muille kolmelle arvotekijöille, joita ovat toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo. Yhdessä nämä arvotekijät muodostavat asiakkaan kokemat hyödyt ja haitat eli uhraukset.

Taloudellinen arvo perustuu siihen, kuinka paljon asuntoa tai kiinteistöä arvostetaan rahallisesti verrattuna siihen käytettyihin varoihin. Taloudellisen arvon merkittävimpiä tekijöitä ovat kiinteistön sijainti ja laatu. Lisäksi taloudellista arvoa luovat välillisesti hankkeen taustalla tehdyt päätökset sekä hankeorganisaation toiminta. Tällaisia taustalla tehtyjä päätöksiä voivat olla esimerkiksi budjettineuvottelut, urakkasopimukset tai materiaalitulaukset. Asiakkaalle taloudellinen arvo tarkoittaa asunnon hintaa, joka on aina merkittävä tekijä, kun asuntoon investointia peilataan omaan arvomaailmaan. Taloudellisen arvon tuottaminen on asuntorakennuttajalle äärimmäisen tärkeä tehtävä, sillä lopulta liiketoiminta, kannattavuus ja kehitys perustuvat juuri taloudellisen arvon tuottamiseen ja sen säilymiseen.

Toiminnallisuus edustaa vahvasti asunnosta saatavia hyötyjä. Tällaisia hyötyjä voi olla esimerkiksi asunnon tuoma elämänlaatu ja asumisen tarpeiden täyttyminen, mitkä perustuvat asunnon käytännön ratkaisuihin ja asiakkaan itse itselleen luomaan arvoon. Toiminnallisuus ei aina ole suuressa roolissa asuntoa hankittaessa, mutta pitkällä tähtäimellä sitä voidaan pitää tärkeimpänä asiakasarvonluojana, sillä asiakas on asunnon toiminnallisuuden kanssa jatkuvasti tekemisissä koko asunnossa asumisen ajan. Toiminnallisen arvon luoja ovat usein asunnossa ja kiinteistössä olevat konkreettiset kalusteet, kulkureitit ja pohjaratkaisut sekä talotekniset järjestelmät. Näihin panostaminen luo edellytykset asumisviihtyvyyteen ja kiinteistön taloudellisen arvon säilymiseen.

Kiinteistön ja sen asuntojen rakentaminen asiakkaan tarpeita palvelevaksi on asiakasläh-
töisen asuntorakennuttamisen perusta. Tarpeiden ja toiveiden hahmottaminen ei voi kui-
tenkaan tapahtua arvailemalla tai täysin kokemusperäisesti, vaan rakennuttajan on tulkit-
tava asiakkaiden näkemyksiä ja mielipiteitä. Kyselyt, tutkimukset ja kanssakäyminen asi-
akkaiden kanssa helpottavat asuntorakennuttajaa merkittävästi, sillä suoraan kuluttajalta
saadut vastaukset ovat usein hyvin kehityskelpoisia asuntorakennuttajan näkökulmasta.

Vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vedotaan asiakkaan emotionaaliseen arvoon, jol-
loin välinpitämättömyys tai huolimattomuus vaikuttavat hyvin negatiivisesti asiakasar-
voon. Jokainen asiakkaan kanssa käyty keskustelu on osa asiakasarvon tuottamista ja
mahdollisuus parantaa rakennuttajan imagoa. Asiakkaan arvostaminen ja tämän mieli-
piiteen huomioon ottaminen jättävät hyvän kuvan rakennuttajasta ja kasvattavat emotionaa-
listaa arvoa, jolla on suuri rooli etenkin asunnon hankintaprosessin aikana. Emotionaali-
seen arvoon voidaan vedota myös kiinteistön markkinoinnilla ja brändäyksellä, jolloin
tavoitteena on herättää kuluttajassa positiivisia ajatuksia ja mielenkiintoa kiinteistöä koh-
taan.

Asuntorakennuttajan asiakkaalle tarjoama tuote ja palvelu on asunto, josta rakennuttaja
yrittää siihen määritellyin resurssein tehdä mahdollisimman hyvän. Kuitenkin sen, kuinka
hyvän asunnon rakennuttaja on rakennuttanut, määrittää asiakas. Tämä onkin syy, miksi
kahden tahon välillä tulee olla kommunikaatiota rakennushankkeen aikana ja sen jälkeen.
Asiakkaan on pystyttävä viestimään omat toiveensa asunnon sisällöllisistä ratkaisuksista,
mutta myös rakennuttajalla tulee olla ennakkotietoa kiinteistön pääpiirteistä sekä siitä
mikä luo asunnossa taloudellisen, toiminnallisen, emotionaalisen ja symbolisen arvon asi-
akkaan näkökulmasta.



Kuva 5 Asuntorakennuttajan, asunnon ja asiakkaan välinen vuorovaikutuksen kierto-
kulku (muokattu Pirinen 2014, s. 216)

Asiakaslähtöisessä arvonluonnissa on pohjimmiltaan kyse asiakkaan tuntemisesta ja sen mukaisesti toimimisesta. Asiakasarvoa ei voi kehittää, mikäli ei tiedä mihin suuntaan tai millä keinoin se tulee tehdä. Asiakas on siis tunnettava ja asiakasta tulee ymmärtää, jotta tämän arvostamia asioita voidaan korostaa ja samalla asiakkaalle epäsuotuisia asioita vähentää omassa toiminnassa. Kun asiakkaan arvomaailman hahmottaa, voi sitä hyödyntää liiketoiminnassa ja näin asiakasystävällisellä toiminnalla erottua muista alan toimijoista. Onnistuessaan asiakaskeskeinen arvonluonti toimii sekä rakennuttajan että asiakkaan edun mukaisesti ja molemmat osapuolet hyötyvät koko arvonluontiprosessista.

LÄHTEET

Apilo, T., Hytönen, H. & Valkokari, K. (2009), Arvonluonnin uudet muodot ja verkostot, VTT, 94. s. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2490.pdf>

Cromwell, D. (2017), Customer Value: What it Means and How to Create It, Tallyfy, 25.5.2017. Saatavissa: <https://tallyfy.com/customer-value/>

English Oxford Living Dictionaries (2018). Saatavissa (viitattu 20.2.2018): <https://en.oxforddictionaries.com/definition/value>

Erschwendner, S. (2015), A pragmatic approach to defining customer value, LHBS Collection, 16.11.2015. Saatavissa: <https://medium.com/lhbs-collection/a-pragmatic-approach-to-defining-customer-value-2fe1c50ff289>

Hemilä, J., Kallionpää, E., Lanne, M., Murtonen, M., Rantala, J. & Ala-Maakala, M. (2016), Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan?, VTT; TTY, Espoo, 55. s. Saatavissa: http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf

Huang, L. & Zhou, G. (2015), Real Estate Development Enterprises Dynamic Value Chain Model Building and Evaluation; Proceedings of the Ninth International Conference on Management Science and Engineering Management, pp. 869—881. Saatavissa: <https://tut.summon.serialssolutions.com/#/>

Junnonen, JM. & Kankainen, J. (2007), Rakennusalan muutostrendit Suomessa, Visio 2010-raportti, Rakentajain kalenteri, Rakennustieto, s. 504—509. Saatavissa: [https://www.rakennustieto.fi/bin/get/id/631CStSjs:\\$47\\$RK070701\\$46\\$pdf/RK070701.pdf](https://www.rakennustieto.fi/bin/get/id/631CStSjs:47RK070701$46$pdf/RK070701.pdf)

Kemppainen, J., Laadun mittaaminen, Rakennusteollisuus. Saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Laatu/laadun-mittaaminen/>

Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys (2014). KTI Kiinteistö-tieto Oy. Saatavissa: <https://kti.fi/julkaisut/selvitykset-ja-tutkimusraportit/>

Kiinteistöjen arvon tekijät ja niiden säilyttäminen (2016). Ympäristöhallinnon yhteinen verkkopalvelu. Saatavissa: http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Rakentaminen/Korjaus-tieto/Taloyhtiot/Suunnitelmallinen_kiinteistonpito/Kiinteistonpidon_merkitys/Kiinteistöjen_arvo

Kiinteistöjen arvostaminen kiinteistöverotuksessa (7.4.2017). Laki Verohallinnosta (503/2010) 2 § 2 mom. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/>

Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet (2001). KTI Kiinteistötalouden instituutti. Saatavissa (viitattu 15.3.2018): <https://kti.fi/julkaisut/kirjat/>

Kohti kestävää arvonluontia (2015). KPMG. Saatavissa (viitattu 22.2.2018): <https://suuntakasvuun.kpmg.fi/2015/06/17/kohti-kestavaa-arvonluontia/>

Kähkönen, K. (2018), Rakennusalan talouslaskennan luonteenpiirteitä ja haasteita, Rakennustuotanto ja -talous, TTY.

Law, J. (2016), A Dictionary of Business and Management, Oxford University Press, Vol. 6. Saatavissa (viitattu 7.3.2018): <http://www.oxfordreference.com/>

Lehtonen, J. & Grönroos, M. (2008), Suuren korjaushankkeen vaikutus kiinteistön arvoon, esimerkkinä perustustenvahvistus, Turun ammattikorkeakoulu & Turun yliopisto, s. 18—37. Saatavissa: http://www.maanmittaustieteidenseura.fi/maanmittaus/2008_2_lehtonen_gronroos.pdf

Lepak, D.P., Smith, K.G. & Taylor, M.S. (2007), Value creation and value capture: A Multilevel perspective, Academy of Management review, Vol. 32, No. 1, pp. 180—194. Saatavissa: <https://tut.summon.serialssolutions.com/#/>

Louko, O. (2014), Hyvä rakentaminen alkaa viisaasta rakennuttamisesta, Rakennuslehti (20.4.2014). Saatavissa: <https://www.rakennuslehti.fi/blogit/hyva-rakentaminen-alkaa-viisaasta-rakennuttamisesta/>

Mosher, D. (2014), Apartment Trends To Watch in 2015, The Architects and Designers Directory, Multi-Housing News, New York, Vol. 48, No. 12. Saatavissa: <https://search.proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/1634874451?pq-origsite=summon&https://search.proquest.com/abicomplete/advanced>

Nortio, J. (2015), Arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset, MMA, 26.5.2015. Saatavissa: <http://lehti.mma.fi/markkinointi/arvo-luodaan-yhdessa-asiakkaan-kanssa>

Norvasuo, M. (2018), Suunnittelujärjestelmä, ohjausmenetelmät ja lakisääteinen kaavoitus, Yhdyskuntasuunnittelun perusteet insinööreille, Arkkitehtuurin laitos, TTY, 2018.

Nuorten toivekoti on hyvien yhteyksien äärellä (23.5.2018), Kiinteistölehti. Saatavissa: <https://www.kiinteistolehti.fi/nuoret-haluavat-kodin-hyvien-yhteyksien-aarelta/>

Oladokun, T. T. (2010), Towards value-creating corporate real estate assets management in emerging economies, *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 28, Iss. 5, pp. 354—364. Saatavissa: <https://tut.summon.serialssolutions.com/#/>

Phoenix, S. (2015), Creating Value in your Engineering and Construction Business, *Construction Work Zone*. Saatavissa: <https://www.constructionworkzone.com/articles/creating-value-in-your-engineering-and-construction-business>

Pirinen, A. (2014), Dwelling as product, Aalto University, Unigrafia, Helsinki, 12/2014, 358. pp.

Porter, M. E. & Kramer, M. R., (2011), The big idea: Creating shared value, *Harvard Business Review*, s. 17. Saatavissa: <http://www.nuovavista.com/SharedValuePorterHarvardBusinessReview.PDF>

Rakennustekniikan kandidaatintyön dokumenttipohja (2017), Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavissa: [https://moodle2.tut.fi/>RAK-12000 Rakennustekniikan kandidaatintyöseminaari kevät 2018 > Rakennustekniikan kandidaatintyön dokumenttipohja \(.docx\)](https://moodle2.tut.fi/>RAK-12000Rakennustekniikan kandidaatintyöseminaari%20kev%C3%A4t%202018%20>Rakennustekniikan%20kandidaatinty%C3%B6n%20dokumenttipohja%20(.docx))

Rakennustekniikan kandidaatintyöohje (2010, päivitetty 2017), Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavissa: [https://www.tut.fi/pop > Opiskelu > Kandidaatintyö > Kandidaatintyöohje > Rakennustekniikan kandidaatintyöohje](https://www.tut.fi/pop>Opiskelu>Kandidaatinty%C3%B6>Kandidaatinty%C3%B6ohje>Rakennustekniikan%20kandidaatinty%C3%B6ohje)

Roulac, S., Adair, A., McGreal, S., Berry, J. & Allen, S. (2006), Real estate value: creation and destruction, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 24 pp. 474—489. Saatavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14635780610708293>

RT 10-11222 (2016), Talonrakennushankkeen kulku, Rakennustieto. Saatavissa: <http://rt.rakennustieto.fi.libproxy.tut.fi/my-packages>

RT 10-11284 (2017), Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelo HJR18, Rakennustieto. Saatavissa: <http://rt.rakennustieto.fi.libproxy.tut.fi/my-packages>

Råman, T. (2017), Kuka johtaa rakentamisen arvoketjua?, *Rakennuslehti*, no. 34, 51. vuosikerta.

Samaha, S. A. & Kamakura, W. A. (2008), Assessing the Market Value of Real Estate Property with a Geographically Weighted Stochastic Frontier Model, Blackwell Publishing Inc., Vol. 36, No. 4, pp. 717—751. Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/>

Tieteen termipankki (2015). Saatavissa (viitattu 20.2.2018): <http://www.tieteentermi-pankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:arvo>

Tresca, R. (2013), *Global Business Network and the Competitiveness of SMEs*, Symphonia, *Emerging Issues in Management*, University of Milan, Milan, Vol. 2, 12. pp. Saatavissa: <https://tut.summon.serialssolutions.com/#/>

TTY:n opinnäytteiden kirjoitusohje (2017), Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavissa: <https://portal.tut.fi/fi/group/pop/opiskelu/kandidaatintyo/kandityoohje>

Tuomola, T. (2018), *Rakennusyrityksen asuntorakennuttaminen*, Rakennuttaminen, Skanska, TTY, 5.4.2018.

Ulaga, W. (2003), *Capturing value creation in business relationships: A customer perspective*, Department of Marketing, Mendoza College of Business, University of Notre Dame, pp. 677—693. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/>

Weintraub, E. (8.12.2017), *What Location, Location, Location Means In Real Estate*, Market facts & trends, the balance. Saatavissa: <https://www.thebalance.com/what-location-means-in-real-estate-1798766>

Woodruff, R. B. (1997), *Journal of the Academy of Marketing Science*, Customer value: The next source for competitive advantage, The University of Tennessee, Vol. 25, No. 2, pp. 139—153. Saatavissa: <https://link-springer-com.libproxy.tut.fi/article/10.1007%2FBF02894350>

Yi, Y., Gong, T. (2013), *Journal of Business Research*, Customer value co-creation behavior: Scale development ja validation, Elsevier Inc, Vol. 66, pp. 1279—1284. Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.libproxy.tut.fi/science/article/pii/S0148296312000586>