



TEKNILLINEN KORKEAKOULU
Rakennus- ja ympäristötekniikan osasto
Rakentamistalouden laboratorio

Joran Hasenson

ASIAKASTARPEET HUOMIOON OTTAVA MUUTOSPALVELU

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi
diplomi-insinöörin tutkintoa varten.

Helsingissä 29. marraskuuta 2005

Valvoja: Professori Jouko Kankainen
Ohjaajat: Diplomi-insinööri Hanna Kajan
Diplomi-insinööri Jari Lehtinen

Alkusanat

Tämä diplomityö on tehty NCC Rakennus Oy:n toimeksiannosta. Tutkimus on osa asumisen kehityksen prosessinkehitystä ja työn tuloksia on suoraan käytetty muutospalvelun kehittämiseen. Työn valvojana on toiminut Teknillisen korkeakoulun rakennus- ja ympäristötekniikan osaston rakentamistalouden laboratorion professori Jouko Kankainen ja ohjaajina ovat toimineet NCC Rakennus Oy:n kehityspäällikkö Jari Lehtinen ja hänen seuraajansa kehityspäällikkö Hanna Kajan.

Haluan kiittää NCC Rakennus Oy:tä mahdollisuudesta tehdä diplomityö työn ohessa hyvin tiiviisti työni kuvaan liittyvästä aiheesta. Kiitän lämpimästi työn pääosin ohjannutta Jari Lehtistä, sekä aivan loppuvaiheessa ohjaajaksi vaihtunutta Hanna Kajania ohjeista, opastuksista ja mielipiteistä. Erityinen kiitos kuuluu professori Jouko Kankaiselle, jonka kanssa pidetyt palaverit toivat kerta toisensa jälkeen uusia näkökulmia ja huomioita lopulliseen työhön. Oli suuri kunnia saada vuosikymmenten kokemus käyttööni juuri ennen kuin professori Kankainen siirtyy eläkkeelle.

Erityinen kiitos kuuluu vanhemmilleni ja sukulaisilleni, jotka jo aikaa sitten huomasivat insinöörin ainesta pikkupojassa, joka viimeiseen saakka yritti taistella suuntautumistaan vastaan. Tässä vaiheessa alan jo uskoa, että uravalinta oli kaikesta huolimatta oikea. Kiitos myös kaikesta tuesta, jota olen opinnoilleni saanut jo peruskoulun ensimmäisestä luokasta lähtien.

Suurin kiitos kuuluu kuitenkin morsiamelleni Yairalle, jonka ilmestyminen elämäni opintojen keskivaiheilla aiheutti rappiolla viihtyvän teekkarin valmistumisen vastuuntuntoiseksi diplomi-insinööriksi. Jälleen kerran on lupaavan ikuisen teekkarin tarina päättynyt.

Helsingissä 29.11.2005



Joran "Hasse" Hasenson

Tekijä:	Joran Hasenson
Työn nimi:	Asiakastarpeet huomioon ottava muutospalvelu
Päivämäärä:	29.11.2005 Sivumäärä: 77
Osasto:	Rakennus ja ympäristötekniikan osasto
Professori:	Rakentamistalous Koodi: Rak-63
Valvoja:	Professori Jouko Kankainen
Ohjaajat:	DI Hanna Kajan, NCC Rakennus Oy DI Jari Lehtinen, NCC Rakennus Oy
Avainsanat:	Asiakaspalvelu, lisä- ja muutostyöt, muutospalvelu, asiakaspalveluinsinööri, prosessi, asunnot
<p>Asiakkaiden muutostarpeet ovat kasvaneet nopeasti viime aikoina. Yksilöllisyyttä arvostetaan yhä enemmän ja samanlainen perusratkaisu ei enää riitä kaikille. Rakennusyrietykset eivät kuitenkaan ole aivan pysyneet vauhdissa mukana, vaan muutostyöprosessi on jäänyt kehityksestä jälkeen. Tässä työssä muutospalvelulla tarkoitetaan toimintoa, jossa asiakkaat voivat itse vaikuttaa uuden kotinsa ominaisuuksiin. Muutostyöt kohdistuvat eniten pintamateriaaleihin, kuten laatoitukseen, keittiöön ja lattiamateriaaleihin.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin asiakkaita, jotka olivat ostaneet asunnon NCC Rakennus Oy:ltä lähivuosina. Tutkimuksen mukaan haastateltavat ovat suhteellisen tyytyväisiä muutospalvelun nykytilaan. Asiakaspalvelu toimii ja asiakkaat saavat mitä haluavat, mutta prosessissa on kehittämistä. Erityisesti on huomattava, että hintoja pidetään liian korkeina. Osasyyn tähän on se, että hintojen muodostumiskäytäntöä ei oikein ymmärretä. Asiakkaiden tietämys rakennus- ja LVISA-teknisistä asioista on kaiken kaikkiaan varsin heikko. Näihin asioihin onkin jatkossa kiinnitettävä erityistä huomiota.</p> <p>Muutospalvelu toimii tällä hetkellä melko epäsystemaattisesti. Toimintamalli riippuu jonkin verran asiakaspalveluinsinööristä ja alueesta. Yhtenäistä linjaa on vaikea havaita. Muutosten räätälöintiaste on turhan korkea ja työmäärä muutosta kohti tarpeettoman suuri. Lisäksi asiakkaat eivät tiedä riittävän paljon muutostyömahdollisuuksista. Prosessiajattelulla ja henkilöstön kouluttamisella sekä sitouttamisella tehokkuutta saataisiin lisää ja toiminta suoraviivaisemmaksi.</p> <p>Tässä diplomityössä kuvataan ehdotus muutospalvelun uudeksi prosessiksi ja toimintamalliksi. Uuden toimintamallin mukaan erityistä huomiota on kiinnitettävä selkeään työnjakoon, työmaavierailuihin ja aikataulun hallintaan. Tutkimuksen mukaan muutostöiden työnjako on nykykäytännössä sekava, työmaavierailuja ja käytönopastusta järjestetään satunnaisesti ja aikataulut ovat liian löysiä. Lisäksi paketointia on kehitettävä, jotta räätälöityjen muutosten määrä saataisiin pienemmäksi. Prosessin uudelleenohjauksella saataisiin asiakastyytyväisyys nousuun ja henkilöstön kuormitus alhaisemmaksi.</p> <p>Muutospalvelun käyttöön olisi lanseerattava uusia työkaluja, jotka ohjaisivat toimintaa yhtenäisemmäksi ja suoraviivaisemmaksi. Myös tietotekniikan ja erityisesti tuotemallinnuksen mahdollisuuksia on jatkossa tutkittava. Rakennusalalla olisi paljon opittavaa muilta teollisuudenaloilta, joilla muutospalvelua on kehitetty pidempään ja sen toiminta on selkeästi parempaa.</p>	

Author:	Joran Hasenson
Name of the thesis:	Customer Satisfaction in Housing Modification
Date:	November 29, 2005
	Number of pages: 77
Department:	Department of Civil and Environmental Engineering
Chair:	Construction Economics and Management Code: Rak-63
Supervisor:	Professor Jouko Kankainen
Instructors:	Hanna Kajan, M.Sc. (Tech.), NCC Construction Ltd Jari Lehtinen, M.Sc. (Tech.), NCC Construction Ltd
Keywords:	Customer satisfaction, extra work, modification, process, house
<p>The demand for individualised housing solutions and customised modifications has grown rapidly during the last few years. These days most customers want more than just a standardised solution, yet construction companies and modification services have fallen behind this trend. This master's thesis defines 'modification services' as operations that enable customers to customise their new houses and apartments. Most of these modifications involve surfaces such as kitchen worktops and fixtures, tiling and floor materials.</p> <p>Customers that had recently bought a home from NCC Construction Ltd. were interviewed for this thesis. The survey revealed that these customers were relatively satisfied with the status quo of existing modification services. The standard of customer service was adequate and the customers basically got what they wanted, but there is ample room for improvement in the process itself. Prices, too, were considered rather high. This is partly due to customers' poor knowledge of construction and HVAC systems. Customers also have difficulties understanding the pricing process. In the future, these issues need special attention.</p> <p>The modification services currently on offer are relatively unsystematic. Practices vary depending largely on the customer service engineer and the district where the construction site happens to be situated. There appear to be no uniform corporate policies on housing modifications. Too many modifications are tailor-made, and engineers are doing far too much work per individual change. Another key problem is that customers do not know enough about modification alternatives. To enhance efficiency, a process-based approach should be adopted, personnel should be trained, and they should commit themselves more to the process.</p> <p>This master's thesis proposes a new process and operation model for modification services. The new operation model focuses particularly on well-defined task delegation, efficient schedule management and routine visits to the building site. According to the research, task delegation currently tends to be fuzzy, site visits are arranged rarely and instructions about the maintenance of the modified construction are given only occasionally. In addition, schedules are too lax. Construction companies should focus more on offering modifications in ready packages to reduce the amount of tailor-made modifications. The process should be reorganised to enhance customer satisfaction and reduce pressure on personnel.</p> <p>Companies offering modification services need new tools to make their work more straightforward and uniform. In addition, the use of product modelling technologies and information technology merits further investigation. The building trade should study and follow the example of other industries and implement the best parts of their more sophisticated modification services.</p>	

Sisällysluettelo:

Alkusanat	2
Tiivistelmä	3
Abstract	4
1 Johdanto	8
1.1 Tutkimuksen tausta	8
1.2 Tavoite	8
1.2.1 Osaongelmat	8
1.3 Tutkimusmenetelmät ja osaongelmien ratkaisumenetelmät	9
2 Asukasmuutoksien tekemiseen liittyvät lait ja määräykset	10
2.1 Sopimusketju	10
2.2 Asuntokauppalaki	10
2.2.1 Asuntokauppalain määräyksiä lisä- ja muutostöistä	11
2.2.2 Asuntokauppalain asettamia määräyksiä lisä- ja muutostöihin	11
2.2.3 Suuret muutokset	13
2.2.4 Pienehköt muutokset	13
2.3 YSE 98	14
2.4 Muuta huomioitavaa lakien ja asetusten osalta	15
2.4.1 Asunto-osakeyhtiön ja osakkeenomistajien välinen kunnossapitovastuu ...	15
2.4.2 Asiakkaalle toimitettava tieto	17
2.4.3 Vuosikorjaukset ja vastuut	18
3 Muutospalvelun nykytila NCC Rakennus Oy:ssä	20
3.1 Muutospalvelun historia ja nykytila	20
3.2 Muutostöiden myyminen	21
3.2.1 Muutostöiden myymisen nykytila	21
3.3 Muutostyöhinnointelu	21
3.3.1 Kilpailutilanne muutostöiden tekemisen suhteen	25
4 Haastattelut	26
4.1 Haastattelututkimus	26
4.1.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	26
4.1.2 Tavoitteet haastattelujärjestelyille	27
4.1.3 Haastateltavien valinta	27
4.1.4 Haastatteluiden tekeminen	28
4.2 Haastatteluiden tulokset	29
4.2.1 Miksi muutostöitä?	29
4.2.2 Muutostöiden rahoitus	30
4.2.3 Hyvien hankintasopimusten merkitys	31
4.2.4 Vaativien asiakkaiden palveleminen	32
4.2.5 Hintamielikuva	32
4.2.6 Hyvitykset	34
4.2.7 Rakennusteknisistä syistä eroavat hinnoittelut	34
4.2.8 Hinnastot	35
4.2.9 Aikataulut	35
4.2.10 Työn valmistumisen seuraaminen	35
4.2.11 Muutostöiden teettämismahdollisuudella erottuminen	36
4.2.12 Asiakastyytyväisyyden hajonta	37
4.2.13 Palaverikäytäntö	38
4.2.14 Muutostöiden laatu	38

5	Muutospalvelun suurimmat epäkohdat.....	40
5.1	Epäkohtien vaikutukset.....	40
5.2	Epäsystemaattinen toiminta.....	40
5.3	Vahva räätälöinti.....	41
5.4	Hinnoittelu.....	42
5.5	Asiakkaiden tiedot muutostyömahdollisuuksista.....	42
5.6	Aikataulu.....	43
6	Ehdotus uudeksi muutostyöprosessiksi.....	44
6.1	Alkuvaihe.....	44
6.1.1	Myynnin alkaessa.....	44
6.1.2	Ennen asuntokauppaa.....	44
6.1.3	Kauppakirjan allekirjoittaminen.....	45
6.1.4	Ensimmäinen palaveri asiakaspalveluinsinöörin kanssa.....	45
6.2	Tarjousvaihe.....	46
6.2.1	Tarjouspyynnöt ja tarjoukset.....	46
6.3	Tilaus.....	47
6.3.1	Tilausvahvistus.....	48
6.3.2	Lasku.....	48
6.4	Työmaavierailut.....	48
6.4.1	Virheiden osoittaminen muuttotarkastuksessa.....	49
6.5	”Jälkihoito”.....	49
7	Ehdotus NCC Rakennus Oy:n muutospalvelun uudeksi malliksi.....	51
7.1	Muutostöiden hinnoittelu NCC Rakennus Oy:ssä.....	51
7.1.1	Hinnoitteluperusteet.....	51
7.1.2	Hyvitykset.....	52
7.1.3	Rakennusteknisistä syistä johtuva hinnoittelu.....	52
7.1.4	Työn tuottavuus rakennusalalla.....	53
7.2	Muutostyöaikataulu.....	54
7.2.1	Liian väljät muutostyöaikataulut.....	55
7.2.2	Aikataulujen tiivistäminen.....	55
7.2.3	DynaProject apuna.....	56
7.2.4	Toiminta DynaProjectin kanssa.....	57
7.3	Muutostyöhinnasto.....	59
7.3.1	Aliurakoitsijoiden hinnoitteluliite.....	60
7.3.2	Hinnaston sitominen tuotemalliin.....	61
7.4	Muutokset ja hankinnat.....	61
7.5	Paketit.....	62
7.5.1	Muutostöiden optimimäärä.....	62
7.5.2	Muutostöiden määrän rajoittaminen.....	63
7.5.3	Paketointi.....	64
7.5.4	Pakettien kehittäminen.....	65
7.5.5	Muista teollisuusaloista oppiminen.....	66
7.6	Muutostöiden vaikutuksen laajentaminen.....	66
7.7	Myyntitekniikka.....	67
8	Kirjallisuus.....	68
8.1	Kirjallisuus.....	68
8.2	Internetlähteet.....	69
8.3	Asiantuntijalausunnot.....	69
8.4	Haastattelut.....	70

9	LIITE 1 Kysymyksiä asukasmuutosprosessin onnistumisesta	71
9.1	Taustat:.....	71
9.2	Asiakkaan tavoitteet:.....	71
9.3	Harkintavaihe:.....	71
9.4	Muutostyöt:.....	72
10	LIITE 2 Toimintaohjeet	74

Kuvaluettelo:

Kuva 1	Muutostyön hintajakauma	22
Kuva 2	Muutostöiden hinnoittelun jakauma.....	23
Kuva 3	Muutostöiden hintamielikuvat	24
Kuva 4	Katteen ja kulujen osuus keittiötarjouksen hinnasta	32
Kuva 5	Työn tuottavuus eri teollisuudenaloilla 1985-2004.....	54
Kuva 6	Ero muutostöiden kriittisessä polussa saattaa samassa rapussakin olla viikkoja	57
Kuva 7	DynaProjectin hankintavinjetti, johon asukasmuutokset lisätään.....	59
Kuva 8	Esimerkki sähkömuutosten muutostyöhinnastosta yksinkertaisimmassa muodossaan	60
Kuva 9	Muutostöiden optimimäärä	63
Kuva 10	Paketoinnin kustannukset.....	65
Kuva 11	Volvon lisävarusteiden valintatyökalu.....	66

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Alhaiset korot ja hyvä markkinasuhdanne ovat kasvattaneet omistusasuntojen myyntiä erityisesti kasvukeskuksissa. Samanaikaisesti sisustamisen trendi ja yksilöllisten ratkaisujen tarve ovat nousussa. Yhdessä nämä ovat vaikuttaneet asukasmuutosten määrän kasvuun. Samalla asiakkaiden odotusarvot ovat kasvaneet eikä perustason ratkaisu riitä enää kaikille. Asiakkaat haluavat yhä yksilöllisempiä kohteja. NCC Rakennus Oy on vastannut tarpeeseen muutospalvelulla. Toimintaa ei kuitenkaan missään vaiheessa ole harmonisoitu systemaattisesti, eikä taloudellisia tuloksia ole objektiivisesti seurattu.

Asuntorakentaminen on ollut tuotantokeskeistä ja asiakastarpeiden muuttuessa on myös organisaation ja toimintatavan muututtava. Yrityksen on tarjottava ratkaisuja ja niiden onnistumisen keskeisenä mittarina käytetään asiakastytyväisyyttä. Rakentaminen on lisäksi tullut teknisemmäksi ja asiakaspalveluinsinöörit ovat joutuneet uuteen tilanteeseen myydessään tuotteita, joista he eivät aina riittävästi tiedä.

Muutospalvelusta tehtiin NCC Rakennus Oy:ssä vuonna 2004 erikoistyonä sisäinen haastattelututkimus, jonka perusteella huomattiin asian vaativan tarkempia tutkimuksia.

1.2 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakkaiden tarpeet muutospalveluprosessin kannalta, selvittää asiakastytyväisyyden nykytilaan ja tutkia miten asiakkaiden tarpeet muutospalvelussa NCC:n toimintamallissa tulisi jatkossa hoitaa. Diplomityössä esitetään muutostyöprosessin kehityksen pääsuunnat ja työtä voidaan siten käyttää johdon strategisena työkaluna muutospalvelun kehittämisessä.

1.2.1 Osaongelmat

Osaongelmiksi määritettiin seuraavat erityiskysymykset:

- Mikä on asiakkaiden tyytyväisyys muutostyöprosessin nykytilaan?
- Millainen muutospalvelun toimintamallin tulisi jatkossa olla?
- Miten muutospalveluprosessi saadaan paremmin hallintaan?
- Mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja mihin tyytymättömiä?

1.3 Tutkimusmenetelmät ja osaongelmien ratkaisumenetelmät

Asiakkaiden tyytyväisyyttä muutospalveluun tutkittiin teemahaastatteluilla. Tämän lisäksi selvitettiin asiantuntijalausunnoilla erityiskysymyksiä ja näistä koottiin kirjallisuuden avulla yhteenveto ja toimenpide-ehdotukset. Tutkimuksessa on keskitytty erityisesti ulkoiseen haastattelututkimukseen, jota sisäiset haastattelut ja asiantuntijalausunnot tukevat.

2 Asukasmuutoksien tekemiseen liittyvät lait ja määräykset

2.1 Sopimusketju

Asukasmuutoksiin liittyy tiiviisti kolme sopimusosapuolta. Asiakas tekee sopimuksen pääurakoitsijan kanssa ja pääurakoitsija puolestaan aliurakoitsijan kanssa. Asiakkaan ja pääurakoitsijan välisissä sopimuksissa sovelletaan asuntokauppalain mukaisia lakeja ja määräyksiä, kun taas aliurakoitsijan kanssa tehtävät sopimukset tukeutuvat rakennusalan yleisiin sopimusehtoihin (YSE 98). Tämä vaatii tarkkuutta neuvotteluissa, sillä aliurakoitsijaa sitovat määräykset eivät välttämättä sido asiakasta ja toisinpäin.

2.2 Asuntokauppalaki

Rakentamisvaiheessa asunto-osakeyhtiö on perustajaosakkaiden määräysvallassa samalla kun asuntojen ostajat rahoittavat hanketta ennakkoon maksamallaan kauppahintaerillä. Rakentamisvaihe päättyy, kun rakennusvalvontaviranomainen hyväksyy rakennuskohteen kokonaisuudessaan otettavaksi käyttöön ja kun yhtiölle on valittu uusi hallitus.¹

Asunto-osakeyhtiön perustajaosakkaan on huolehdittava, että osakeyhtiöllä on asetuksella säädetyt yhtiötä, sen taloussuunnitelmaa sekä rakentamishanketta käsittelevät turva-asiakirjat. Perustajaosakkaan on luovutettava turva-asiakirjat pankille ennen kuin osakkeita tarjotaan kuluttajien ostettavaksi. Asiakirjojen säilyttäjänä on tavallisesti rakennushanketta rahoittava pankki tai joku muu pankki. Säilyttäjä toimii lähinnä osakkeenostajien etujen valvojana ja se mm. painattaa ja säilyttää osakekirjat rakennusvaiheen ajan. Säilyttäjältä saa myös tietoja turva-asiakirjoista, esim. rakennettavan tai rakenteilla olevan asunnon ostoa harkittaessa.¹

Kun perustajaosakas myy rakennusvaiheen aikana asunto-osakkeen, kauppasopimus on tehtävä kirjallisesti. Perustajaosakas ei saa antaa pantiksi osaketta, josta on tehty kauppa eikä myydä osaketta, jonka hän on pantannut. Osakkeiden kauppahinnat on maksettava perustajaosakkaan avaamalle tilille pankkiin, joka toimii turva-asiakirjojen säilyttäjänä. Mikäli turva-asiakirjojen säilyttäjänä toimii joku muu taho, tili on avattava asiakirjojen säilyttäjän hyväksymään talletuspankkiin. Perustajaosakkaan myymää asunto-osaketta ei saa ulosmitata perustajaosakkaan velasta ulosmittaus- ja konkurssitilanteissa.¹

¹ Asuntokauppalaki <http://www.suomenasuntosivut.net/asuntokaup.html> haettu 9.9.2005

2.2.1 Asuntokauppalain määräyksiä lisä- ja muutostöistä

Asuntokauppalain mukaan kauppahintaan kuulumattomista lisä- ja muutostöistä eli asukasmuutoksista perittävä vastike on maksettava, kun kyseiset työt ovat valmistuneet. Jos kauppa on tehty rakentamisvaiheen suojaäännösten, eli ns. RS-säännösten piiriin kuuluvasta yhtiöstä, ei kauppahintaa voida yksipuolisesti korottaa.² Asuntokauppalain 2 luvun soveltamisalan piirissä eli RS-säännösten piirissä olevassa kohteessa kauppahinta on kiinteä, eikä sitä voida yksipuolisesti myyjän toimesta korottaa.³ Toisin sanoen kauppakirjassa ei voida ennakolta sitovasti sopia siitä, että jos ostaja tilaa lisä- ja muutostöitä, kauppahintaa korotetaan vastaavasti.²

Tämä aiheuttaa periaatteessa sen, että jos asukasmuutokset halutaan sitoa rakentamisvaiheen suojaäännösten piirissä olevissa kohteissa omistusoikeuteen, tulee myyjän ja ostajan yhteisesti asukasmuutosten tilaamisen yhteydessä sopia, että kauppahintaa korotetaan. Tällöin tulee tehdä joko kokonaan uusi kauppakirja tai kauppakirjan liite². Käytännössä näin ei kuitenkaan toimita, vaan luotetaan muihin keinoihin ongelmatapauksissa. Yleisin tapa on tehdä lisä- ja muutostöistä erillinen sopimus, johon voidaan ongelmatapauksissa vedota ja jonka perusteella voidaan tarvittaessa jopa kärjööidä.

2.2.2 Asuntokauppalain asettamia määräyksiä lisä- ja muutostöihin

Asuntokauppalain mukaan asiakas ei voi teettää seuraavia muutoksia:

- Ostaja ei voi tilata lisä- ja muutostöitä seikkaan, joka muuttaisi yhtiöjärjestyksestä tavalla, joka esimerkiksi vaikuttaisi yhtiön osakkaiden vastikkeenmaksuvelvollisuuksiin (esimerkiksi huoneiston pinta-alaa koskevat muutokset) ilman, että muutokseen hankitaan kaikkien osakkeenomistajien suostumukset.
- Yhtiön yleisiin tiloihin tai rakenteisiin tulevia muutoksia ostaja ei voi tilata ilman, että siihen hankitaan kaikkien osakkeenomistajien suostumukset.
- Lisä ja muutostöistä, jotka on oikeus tehdä yksittäiseen asuinhuoneistoon ostajan suostumuksella, ei tarvitse ilmoittaa turva-asiakirjojen säilyttäjälle paitsi, jos kyseessä on asunto-osakeyhtiön kunnossapitovelvollisuuden piiriin kuuluva seikka.

² Vanhala, Marja, Hakkarainen, Ensio, Asuntokauppalakiopas uudistuotantoon, RTK Fakta, Helsinki 1995, 95 s., s.32

³ Vanhala, Marja, Hakkarainen, Ensio, Asuntokauppalakiopas uudistuotantoon, RTK Fakta, Helsinki 1995, 95 s., s.31

- Kauppakirjassa ei voi olla yleistä määräystä, jonka mukaan myyjällä on oikeus nostaa hintaa lisä- ja muutostöiden osuudella, vaan lisä- ja muutostyöt on sovittava erikseen (AsKL 4:30 §).⁴

Asuntokauppalaki asettaa joitain ehtoja lisä- ja muutostöiden oikeusvaikutuksiin. Suuremmat muutokset (tarkemmin 2.2.3 Suuret muutokset) pitäisi sopia kaupan- teon yhteydessä kauppahintaan kuuluviksi. Tällöin voidaan asunto-osakkeiden omistusoikeuden siirtyminen sitoa suorituksen maksamiseen. Ongelmana tässä on kuitenkin varainsiirtovero, joka kohdistuu kyseisessä tapauksessa myös muutostöihin ja nostaa entisestään jo nyt kalliita hintoja.

Asuntokauppalaki

Omistusoikeuden on siirryttävä asunnon ostajalle, kun kauppahinta on kokonaisuudessaan maksettu (AsKL 29 § 4 mom.) Koska perustajaosakas ei aina ole valmis luovuttamaan omistusoikeutta rakentamisvaiheen aikana ostajalle, kuluttaja-asiamiehen hyväksymissä kauppakirjoissa on ennakkomaksua ja omistusoikeuden siirtymistä koskeva seuraava säännös:

Kohta 3.

”Toiseksi viimeinen erä ja viimeinen erä (yht. 10 %) erääntyvät, kun ostajalla on ollut kohtuullinen tilaisuus tarkastaa asunto ja asunnon hallinta on ollut luovutettavissa ostajalle. Jos ostaja aikoo maksaa viimeisen kauppahintaerän 2 % ennen sen erääntymistä, tulee hänen kirjallisesti tiedustella myyjältä, ottaako myyjä suorituksen vastaan. Myyjällä on oikeus kieltäytyä vastaanottamasta viimeistä erää ennen sen erääntymisajankohtaa”

Kohta 7. Omistusoikeuden siirtyminen.

”Omistusoikeus osakkeisiin siirtyy, kun osakkaiden kauppahinta mahdollisine viivästyskorkoineen on kokonaisuudessaan maksettu ... Jos ostaja ilman myyjän suostumusta maksaa viimeisen kauppahintaerän (2 %) ennen sen eräpäivää, omistusoikeus siirtyy vasta viimeisen erän eräpäivänä.”⁵

⁴ Vanhala, Marja, Asuntokauppalain velvoitteet, RTK-Fakta Oy, Helsinki 1998, 145 s. ISBN 952-9831 52-8 s.46

⁵ Vanhala, Marja, Asuntokauppalain velvoitteet, RTK-Fakta Oy, Helsinki 1998, 145 s. ISBN 952-9831-52-8 s.47

2.2.3 Suuret muutokset

Jos muutos on niin suuri, että siitä halutaan sopia osana kauppakirjaa, mutta muutostyötarve tulee vasta kauppakirjan kirjoittamisen jälkeen, on otettava huomioon seuraavat seikat:

- tulee tehdä vanhan kauppakirjan purkusopimus ja toimittaa siitä kappale pankille.
- tulee tehdä uusi kauppakirja
- tulee toimittaa ao. asiakirja turva-asiakirjan säilyttäjälle uhalla, ettei lisä- ja muutostyösopimus muuten ostajaa sitova
- on annettava ostajalle uusi korotettu varainsiirtolaskelma
- on tarkistettava, että kauppahintojen perusteella laskettava 10 % vakuus on lain mukainen ja tarvittaessa täydennettävä vakuutta

Menettely ei ole mahdollinen omistuskorkotuki- ja aravatuotannossa, sillä ostaja ei saa lisä- ja muutostyön summaa vastaavalle maksuosuudelle korkotukilainaa.⁶ Suuret muutokset tarkoittavat niin suuria muutoksia, että niitä tehdään hyvin harvoin. Nämä ohjeet ovatkin siten enemmän periaatteellisia kuin käytännön toimintaa ohjaavia.⁷

2.2.4 Pienehköt muutokset

Pienemmistä, eli käytännössä normaaleista lisä- ja muutostöistä voidaan sopia erillisellä lisä- ja muutostyösopimuksella. Sen tekemisessä asuntokauppalaki asettaa seuraavia ehtoja:⁶

- lisä- ja muutostyösopimuksen pitää olla kirjallinen
- lisä- ja muutostöistä perittävä vastike maksetaan kunkin lisä- ja muutostyötä koskevan työvaiheen valmistuttua
- lisä- ja muutostöiden maksamista ei voida sitoa asunto-osakkeen omistusoikeuden siirtymisen edellytykseksi. Kuitenkaan säilyttäjä ei saa ilman myyjän suostumusta luovuttaa osakekirjaa ostajalle ennen kuin on selvitetty, että tämä on täyttänyt velvollisuutensa kauppahinnan maksamiseen sekä muut siihen rinnastettavat veloitteet (AsKL 2:6 § 2 mom.)
- muutostyösopimuksesta on toimitettava jäljennös myynnille ja heille on ilmoitettava, kun muutostyösopimukseen kuuluvat erät on maksettu⁶

Tällä hetkellä NCC Rakennus Oy:ssä toimitaan niin, että 50 % hinnasta maksetaan tilauksen yhteydessä ja loput 50 % muuttotarkastuksen jälkeen noin kaksi viikkoa ennen muuttoa. Käytäntö on melko yleinen rakennusalalla, mutta jossain

⁶ Vanhala, Marja, Asuntokauppalain veloitteet, RTK-Fakta Oy, Helsinki 1998, 145 s. ISBN 952-9831-52-8 s.47

⁷ Keskustelu yritys lakimies Marja Vanhalan kanssa 19.10.2005

määrin asuntokauppalaan vastainen. Kuluttaja-asiamies on kuitenkin tietoinen rakennusyritysten käyttämistä sopimuksista ja on hyväksynyt toimintatavan.⁸ Toimintatapa antaa varmuutta mahdollisissa kaupanpurkutilanteissa ja lisäksi se parantaa projektin rahoitustasetta, sillä vierasta pääomaa ei täten tarvita koko muutoksen osalle. Osittain asuntokauppalaan hengen vastaisena kaikki rakennusyritykset eivät kuitenkaan suosi tapaa. Suurista rakentajista ainakin YIT Rakennus Oy laskuttaa vasta kun asiakas on hyväksynyt muutostyön.⁹

2.3 YSE 98

Sopimuksen määräytymisperiaatteiden mukaan sopimuksista on pidettävä kiinni. Jos urakoitsijan kanssa on sovittu jonkin asian toteuttamisesta tietyllä tavalla, ei tätä voida muuttaa yksipuolisella päätöksellä. Rakennusalan yleiset sopimusehdot eli YSE 98 kuitenkin antaa tähän pääperiaatteeseen joitakin myönnytyksiä. Sen 43.1 § mukaan urakoitsija on velvollinen toteuttamaan tilaajan vaatimat muutostyöt, elleivät ne olennaisesti muuta urakkasuoritusta toisen luonteiseksi. Lisäksi YSE 90 § määrää urakoitsijan tekemään tilaajan vaatiman muutostyön siitä huolimatta, pääsevätkö sopijapuolet yksimielisyyteen siitä, kuuluuko jokin suoritus urakkaan tai mitkä ovat muutostyön vaikutukset urakkahintaan ja urakka-aikaan.¹⁰

Koska muutostöitä voidaan YSE 98 mukaan teettää vielä urakkasopimuksen tekemisen jälkeen, ei aliurakoitsijalla ole juridista perustetta olla tekemättä asukasmuutoksia, jos pääurakoitsija niitä vaatii. Lisäksi urakoitsija vastaa lisä- ja muutostöistä kuten muistakin sopimuksen perusteella hänelle kuuluvista velvoitteista. Kyseisten töiden katsotaan kuuluvan urakoitsijan takuuvastuun piiriin samalla tavoin kuin muutkin työt.¹¹

⁸ Keskustelu yrityslakimies Marja Vanhalan kanssa 23.3.2004

⁹ Keskustelu professori Jouko Kankaisen kanssa 16.8.2005

¹⁰ Liuksiala, Aaro, Rakennussopimukset, Rakennustieto Oy, Helsinki 1999 589 s. ISBN 951-682-544-3 s. 135

¹¹ Liuksiala, Aaro, Rakennussopimukset, Rakennustieto Oy, Helsinki 1999 589 s. ISBN 951-682-544-3 s. 138

Lisäksi on huomattava, että YSE:n käsitteistössä lisä- ja muutostyöt on määritelty seuraavasti:

- **Lisätyö**; urakoitsijan suoritus, joka urakkasopimuksen mukaan ei alun perin kuulu hänen suoritusvelvollisuuteensa.
- **Muutostyö** (muutos, lisäys tai vähennys); sopimuksen mukaisten suunnitelmien muuttamisesta aiheutuva urakoitsijan suorituksen muutos.¹²

YSE 98 ei kuitenkaan ota kantaa kuluttajaurakoihin tai gryndirakentamiseen liittyviin erityiskysymyksiin. Gryndirakentamisessa on kysymys eräänlaisesta itsekontrahtoinnista, sillä urakoitsija omistaa perustetun asunto-osakeyhtiön osakkeet rakennusaikana. Asukasmuutoksissahan kyse on kuluttajille tarjottavista asunnoista. Elinkeinonharjoittajien välisissä urakoissa sovellettavat säännöt löytyvät keskeisiltä osiltaan alan omista vakioehdoista, kun taas kuluttajaurakoissa pakottavalla lainsäädännöllä on keskeinen merkitys.¹³

Asukasmuutoksia koskevat hieman erilaiset määräykset. Asunnon ostaja ei saa ilman eri sopimusta tilata työmaalle omaa urakoitsijaansa tai materiaaleja huoneistonsa asennettavaksi. Huoneiston valmistuttua ja omistusoikeuden siirryttyä tilanne muuttuu. Tämän jälkeen ostaja voi tehdä huoneistonsa muutoksia asunto-osakeyhtiölain asettamissa puitteissa.¹⁴

2.4 Muuta huomioitavaa lakien ja asetusten osalta

2.4.1 Asunto-osakeyhtiön ja osakkeenomistajien välinen kunnossapitovastuu

Yksittäisen asunnonomistaja suostumuksella tehtäviä lisä- ja muutostöitä, joihin ei pääsääntöisesti tarvita muiden ostajien suostumusta ja joista ei tarvitse ilmoittaa turva-asiakirjojen säilyttäjälle, voidaan arvioida sen perusteella kuuluuko muutettava seikka osakkeenostajan kunnossapitovastuulle vai ei.¹⁵

Asunto-osakeyhtiölaissa on määritelty yhtiön ja osakkeenostajan välinen kunnossapitovastuu. Asunto-osakeyhtiö on velvollinen korjaamaan rakenteista johtuvat sisäpuoliset viat sekä pitämään kunnossa huoneistoon asennetut sellaiset lämpö-, sähkö-, tiedonsiirto-, kaasu-, vesi-, viemäri-, ilmanvaihto- ja muut sen kaltaiset

¹² RT 16-10660, rakennusurakan yleiset sopimusehdot, SLS/1/maaliskuu 1998/15 000/Vla/Rakennustieto Oy

© Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry ja Rakennustietosäätiö 1998 YSE 1998 s. 3

¹³ Laine, Ville, Lisä- ja muutostyöt rakennusurakassa, Rakennusteollisuuden Kustannus RTK Oy, Helsinki 2005, 144 s. ISBN 952-5472-26-4 s.9

¹⁴ Palviainen, Kirsi, Uuden asunnon kauppa-ostajan opas 2003, Rakennusteollisuus RT, Helsinki 2003, 20 s., s. 9

¹⁵ Vanhala, Marja, Asuntokauppalain velvoitteet, RTK-Fakta Oy, Helsinki 1998, 145 s. ISBN 952-9831 52-8 s.46

johdot ja kanavat sekä vesihanat, jotka on asennettu samantasoisina rakennuksen huoneistoihin.¹⁶

Huoneistoon tehtyjen lisä- ja muutostöiden kunnossapitovastuuta on oikeuskäytännössä tulkittu siten, että niistä vastaa huoneiston kulloinkin osakkeenomistaja. Täten yhtiöllä on vahingon sattuessa korjausvastuu vain alkuperäisen, muuttamattoman tason mukaisesti. Jos asiakas on esimerkiksi vaihtanut parketin laadukkaampaan, yhtiö vastaa vastuulleen kuuluvassa korjaustilanteessa vain alkuperäisen, eli halvemman parketin tasoisesti. Osakkeenomistajan kustannettavaksi jää sisustuksellisen parannuksen osuus.¹⁷

KKO 1991:160 mukaan pesuhuoneen laatoituksesta ja sen kunnosta huolehtiminen kuuluivat osakkeenomistajalle. Vastuunjakoon yhtiön ja osakkeenomistajan välillä ei vaikuttanut se, että osakkeenomistaja ei ollut tiennyt, että laatoitus oli huoneiston edellisen haltijan teettämä sisustuksellinen lisäys.¹⁷

Sama pätee rakennuttajalta tilattuihin lisä- ja muutostöihin.

KKO 18.7.1977 nro 2002 mukaan KKO velvoitti asukkaan korvaamaan yhtiölle vesi- ja viemärijohtojen uusimistöissä puretun ja uudelleen rakennettun tiiliseinärakenteen ja muovikaton, jotka olivat olleet asukkaan teettämät ja jotka peittivät uusittavia putkia¹⁷.

Asunto-osakeyhtiölle kuuluu myös huoneiston ulkopuolinen kunnossapitovastuu, esimerkiksi julkisivut ym. huoneistojen ulkopuolelle kuuluvat rakennuksen osat. Samoin yhtiön vastuulle kuuluvat huoneistojen rajapinnat, kuten ulkoikkunat ja ulko-ovet.¹⁶

Osakkeenomistajan on pidettävä kunnossa hallitsemansa huoneiston sisäosat ja muut osakkeiden perusteella hallinnassaan olevat tilat. Kaikki huoneiston kalusteet ja pintamateriaalit kuuluvat osakkeenomistajan kunnossapitovastuuseen.¹⁶

Yhtiöjärjestyksessä on mahdollista määrätä kunnossapitovastuun jakautumisesta toisinkin edellyttäen, että osakkaita kohdellaan yhdenvertaisesti.¹⁶

¹⁶ Vanhala, Marja, Asuntokauppalain veloitteet, RTK-Fakta Oy, Helsinki 1998, 145 s. ISBN 952-9831 52-8 s.46

¹⁷ Pujals, Mia kirjassa Kärkkäinen, Anu, Lakimies vastaa taas, Suomen Kiinteistöliitto, Jyväskylä 2005, 308 s. ISBN 951-685-116-9 s. 47

2.4.2 Asiakkaalle toimitettava tieto

Muutostöiden tekemisessä on vältettävä liian ruusuisen kuvan antamista tekemismahdollisuudesta. KVL on usein ottanut kantaa rakennuttajan ja ostajan välisiin kiistoihin. Lisäksi on huomattava ero YSE 98:n ja asuntokauppalain välillä.

Esimerkki

***Mm. takkavaraus, verhotangot, pyyhekoukut, YSE 98 kuluttajasuhteissa
KVL II jaosto, 29.10.2001, Dnro 00/81/627***

Huoneistot myytiin "takkavarauksella". Ostajat tilasivat takan, mutta pitivät sen yhteydessä kattosillan veloitusta perusteettomana, sillä takkaa varattaessa kattosillan maksullisuudesta ei ilmoitettu.

Ratkaisussaan lautakunta totesi, että RakMK F2 vuodelta 1983 koskee rakennusten käyttö- ja huoltoturvallisuutta. Ohjetta ei voida tulkita niin, että siinä mainittu kattosilta olisi kaikissa tapauksissa tehtävä, kuten ei esimerkiksi savupiippukaan tarvitse tehdä, ellei asunnossa ole tulisijaa. Käsite takkavaraus ei ilman eri sopimusta pidä sisällään piippua ja piipun huoltoon kuuluvia laitteita.

Ostajat vaativat myös, että myyjä hyvittäisi itse hankittujen verhotankojen, pyyhekoukkujen ja wc-paperitelineiden arvon. Niiden osalta lautakunta katsoi, että verhojen kiinnittämismahdollisuus, koukut ja telineet kuuluvat asunnon tavanomaiseen varustelutasoon ja suositti myyjää hyvittämään näistä kohtuulliseksi harkitun 1 000 mk.

Ostajat olivat teettäneet lisätöitä, joista myyjä oli veloittanut YSE 47 §:n mukaiset 12 % yleiskuluja. Ostajat vaativat yleis- ja siivouskulojen hyvittämistä, sillä asuntojen siistiminen kuuluu kauppahintaan. Lautakunta totesi, että YSE:ä ei voi pätevästi soveltaa kuluttajasuhteissa siltä osin, kun sillä heikennetään kuluttajan lakisääteistä asemaa. Laskun osalta lautakunta totesi, että elinkeinonharjoittaja voi periä kuluttajalta vain sovittun hinnan. Ellei hintaa ole sovittu, on kuluttajan maksettava kohtuullinen hinta. Tässä tapauksessa hintaa ei ollut sovittu. Lautakunta ei pitänyt 12 %:n lisäystä urakoitsijan omakustannushintaan kohtuuttomana, paitsi siltä osin, kun summa sisälsi siivouskuluja. Niistä ei lautakunnan mukaan voi erikseen veloittaa, sillä uuden asunnon siivous ennen luovutusta kuuluu kauppahintaan.¹⁸

¹⁸ Palviainen, Kirsi, Rakennusteollisuus RT, Jäsenkirje E/3/2002, Ajankohtaista asuntokaupasta 15.8.2002

Takkahormi KVL II jaosto, 18.12.2001, Dnro 00/81/1991

Yhtiön myyntiesitteissä kerrottiin, että huoneistoihin on mahdollista teettää rakennusaikana elementtirakenteinen, varaava, lasiluukuilla varustettu takkauuni, joka ei sisällynyt myyntihintaan. Ostajat eivät teettäneet takkaa rakennusaikana.

Myöhemmin, kun ostajat ryhtyivät asennuttamaan takkaa, todettiin, ettei takkaa voinutkaan sijoittaa sille varattuun paikkaan, koska vesikaton kattotuoli oli juuri takkahormin kohdalla. Koska kysymyksessä oli valmistakka, toimitukseen ei sisällynyt sellaisia osia, joilla hormiin olisi ollut mahdollista tehdä mutka. Takka jouduttiin asentamaan osittain oviaukon eteen ja asuntoon muodostui myös hukkaneliö. Ullakkotilassa viereisen huoneiston paloseinän ja kattotuolin väliin jäi vain 30 cm, joten takkahormin siirto ilman kattotuolin siirtoa oli mahdotonta.

Lautakunta katsoi, että kaupassa ei ole virhettä, sillä ostaja ei myyntiasiakirjojen perusteella ole voinut saada sellaista käsitystä, että takan rakentaminen asuntoon rakennusajan jälkeenkin olisi mahdollista samoin edellytyksin, kuin rakennusaikana.¹⁹

2.4.3 Vuosikorjaukset ja vastuut

2.4.3.1 Takuutöiden esiintyminen

Koska muutostöitä tehdään suurelta osin näkyviin pintoihin, on niiden osuus myös takuutöistä suurempi kuin muiden töiden keskimäärin. Eniten virheitä havaitaan pintarakenteissa, sillä takuutarkastusten luonteesta johtuen ne ovat helposti havaittavissa monien muiden virheiden jäädessä piiloon. Pintarakenteista johtuvia virheitä on noin kolmannes kaikista virheistä. Näitä virheitä ovat erilaiset seinien ja lattioiden pintalaadussa olevat viat, kuten seinäpintojen ja laatoitusten halkeamat, pintamateriaalien ja maalin irtoamiset yms. Neljänneksen virheistä aiheuttavat ovien, ikkunoiden ja kalusteovien käyntivirheet.²⁰ Yhteensä nämä muodostavat yli puolet takuukorjausten kustannuksista ja sen vuoksi takuukorjaukset tulee ottaa huomioon myös muutostöiden hinnoittelussa ja työmaalla on noudatettava hyvää rakennustapaa virheiden minimoimiseksi. Tutkimusten mukaan jopa 59 % kaikista takuuaikaisista virheistä johtuu huolimattomuudesta.²¹

¹⁹ Palviainen, Kirsi, Rakennusteollisuus RT, Jäsenkirje E/3/2002, Ajankohtaista asuntokaupasta 15.8.2002

²⁰ Kankainen, Jouko, Junnonen, Juha-Matti, Laatuajattelu ja rakennustyömaan laatutoiminnot, Rakennustieto Oy, Helsinki 2001, 75 s. ISBN 951-682-656-3 s. 34

²¹ Josephson, Per-Erik & Hammarlund, Yngve 1996, Kvalitetsfelkostnader på 90-talet. En studie av sju byggprojekt, FoU-Väst Göteborg

2.4.3.2 Virhetyypit

Virheet jaetaan kuuteen seuraavaan pääjoukkoon:

- suunnittelu- ja rakennevirhe
- valmistusvirhe
- informaatio-, eli ohjevirhe
- käsittelyvirhe
- kehittäelyvirhe
- myöhemmin korjattava virhe²²

Suunnittelu- ja rakennevirhe syntyy suunnitteluvaiheessa. Kaikissa tuotteissa on sama virheellinen ominaisuus, mikä sarjatuotannon ollessa kyseessä aiheuttaa laajan vahingon. Valmistusvirheellä ymmärretään virhettä, joka syntyy, kun tuote poikkeaa suunnitellusta. Virhe syntyy yleensä tuotantovaiheessa ja esiintyy satunnaisesti. Informaatio- eli ohjevirhe tarkoittaa puutteita ja virheitä esitteissä, käyttö-, asennus- tai huolto-ohjeissa sekä tuotteeseen liittyvissä varoituksissa, joita tuotteen turvallinen käyttö edellyttää. Käsittelyvirhe puolestaan on yleinen työmaan virhe. Se kuvaa virheellisen käsittelyn, varastoinnin, kuljetuksen, myynnin tai käytön aikana tapahtuvaa virhettä, joka muuttaa tuotteen vahinkoa aiheuttavaksi. Lisäksi on vielä kehittäelyvirhe, joka on tuotteessa piilevä vaarallinen ominaisuus, jota ei vielä pystytä tunnistamaan sekä ”hyväksytty” virhe, jolloin tuotteen käyttöön sisältyy tiedostettuja ja yleisesti hyväksytyjä haittoja. Tällaiseksi voitaisiin rakennusalalla määritellä esimerkiksi betoniseinä, joka saattaa halkeilla ensimmäisen vuoden aikana, mutta vuosikorjauksissa virhe saadaan korjattua.²²

²² Vällilä, Veikko et al, Tuotevastuuriskien hallinta, Teollisuusvakuutus 1992, 95 s. ISBN 951-9280-19-7 s. 9

3 Muutospalvelun nykytila NCC Rakennus Oy:ssä

3.1 Muutospalvelun historia ja nykytila

Vuonna 2004 tehdyssä erillisselvityksessä tutkittiin NCC Rakennus Oy:n muutospalvelun historiaa ja nykytilaa. Tutkimuksen perusteella selvisi, että ennen 1990-luvun lamaa rakennusliikkeillä oli erilainen ja ylimielinen suhtautuminen yksityishenkilöille suunnattuun rakentamiseen. Asunnot myytiin siinä kunnossa kuin ne olivat ja jos tuote ei miellyttänyt, sopi ostaa kilpailijoilta. Kilpailutilanne ei kuitenkaan ollut aito, sillä asunnoista oli alitarjontaa ja tuote meni kaupaksi vähäisemmälläkin yrittämisellä. Kaiken lisäksi kilpailijoiden tuote oli lähes identtinen oman tuotteen kanssa.²³

Laman jälkeen herättiin siihen, että asiakastyytyväisyyden parantaminen on äärimmäisen tärkeää myynnin kasvattamiseksi. Sen vuoksi asiakkaille alettiin tuottaa ratkaisuja, joissa muutosten tekeminen oli mahdollista. Tuotetta ei enää tarvinnutkaan ostaa esitettyjen suunnitelmien mukaisena, vaan siihen voitiin tehdä omia yksilöllisiä muutoksia. Asiakkaille annettiin mahdollisuus valita valmiista ratkaisuista tai vaihtoehtoisesti suunnitella kokonaan yksilöllinen asunto. Prosessi ei kuitenkaan aina pysynyt asiakkaiden toiveiden mukaisena, sillä prosessissa painotettiin tehokkuutta sekä ennen kaikkea helppoutta rakennusliikkeelle. Tämä aiheutti sen, että asiakkaan rooli kaupan tärkeimpänä tekijänä unohtui ja asiakastyytyväisyyden taso laski. Asiakas ei tuntenut, että muutospalvelu oli häntä varten vaan koki sen byrokraattisena organisaationa, joka oli olemassa vain myynnin ja markkinoinnin vuoksi, eikä sitä ollut tuotettu aidosti asiakaspalvelun parantamisen vuoksi.²³

Muutospalvelu alkoi kehittyä NCC Rakennus Oy:ssä 1990-luvun puolivälissä, kun senaikainen asiakaspalvelupäällikkö kokosi käytössä olleen materiaalin parhaat puolet uusiin lomakepohjiin. Asiakaspalveluinsinöörien lomakkeet olivat Excel-pohjaisia ja siten helposti koko yrityksessä käytettävissä, mutta valitettavasti niiden käytettävyys ei aina ollut kohdallaan ja sen vuoksi virheitä on sattunut teknisistä syistä. Lomakkeisto saavutti nykyisen muotonsa 1990-luvun loppupuolella ja sen jälkeen niitä ei suuremmin ole muutettu. Tämä on aiheuttanut niiden vanhentumisen, mutta toisaalta hidas uudistumistahti on omalta osaltaan vähentänyt käyttäjästä aiheutuvia virheitä. Nousukauden aiheuttama rakennusvolyymin kasvu on lähimenneisyydessä vielä entisestään korostanut huonoa työvälineistöä.²³

²³ Hasenson, Joran, Muutostöiden tehostaminen, erikoistyö, Teknillinen korkeakoulu 2004

Pääkaupunkiseudulla on muutospalvelussa nykyään töissä kahdeksan ihmistä ja aluetoimistoilla on 1-2 insinööriä tai muutostöistä vastaavaa henkilöä kullakin. Pienten volyymien vuoksi kaikilla alueilla ei ole yksinomaan asukasmuutoksiin erikoistunutta henkilöä. Tämän ja riittämättömän yhteistoiminnan vuoksi toimitatavat jopa saman alueen sisällä ovat melko sekalaiset ja harmonisointi on jäänyt melko vähäiseksi. Tilanne, jossa rakennusliikkeen oli muututtava projektien teknisestä toteuttajasta asiakaspalvelijaksi tuli nopeasti ja sen sisäistäminen organisaatiossa on ollut hidasta ja vaikeaa.²⁴

3.2 Muutostöiden myyminen

NCC Rakennus Oy:ssä ei erityisemmin panosteta muutostöiden myyntiin. Muutostyöt koetaan välttämättömäksi pahaksi, josta yritetään saada edes sen verran tuloja, että toiminta ei tuota tappiota.²⁴ Joillakin työmailla edes tässä tavoitteessa ei ole onnistuttu, vaan asiakastytymättömyyden lisäksi muutospalvelu on tuottanut myös taloudellista tappiota. Tämä tieto perustuu kuitenkin vain asiasta vastaavien arviointeihin ja pohdintoihin, sillä muutostöiden kustannusten seurantarjestelmä on hyvin kehittämätön ja virhelitterointien seuranta olematonta.

3.2.1 Muutostöiden myymisen nykytila

Kauppakirjan allekirjoittamisen jälkeen myyjä esittelee asiakkaalle tuotevalintalomakkeen, jossa voi maksutta valita muutamien vaihtoehtojen väliltä. Yleensä valmiita vaihtoehtoja on lattiapinnoitteissa, laatoituksissa ja keittiökaapistoissa. Jos valmiit vaihtoehdot eivät miellytä, asiakas varaa palaverin asiakaspalveluinsinöörin kanssa, jonka ohjeiden mukaan asiakas tekee muutostyötarjouspyynnön NCC Rakennus Oy:lle. Muutostyötarjouspyynnön voi tehdä sähköpostitse tai kirjeitse, mutta joitain poikkeuksia lukuun ottamatta se tehdään pääsääntöisesti kirjallisessa muodossa. Tarjouspyynnön tekemiseen ei kuitenkaan anneta kovinkaan paljon tukea. Asiakas joutuu pitkälti yksin tutkimaan eri vaihtoehtoja, ja kun keskimääräisen ostajan rakennusosaaminen on melko vähäistä, saattaa osa halutuista muutoksista jäädä tiedon puutteessa toteuttamatta. Tyypillisiä tällaisia muutoksia ovat LVISA-järjestelmiin tehtävät muutokset sekä rakennetekniset muutokset.

3.3 Muutostyöhinnointelu

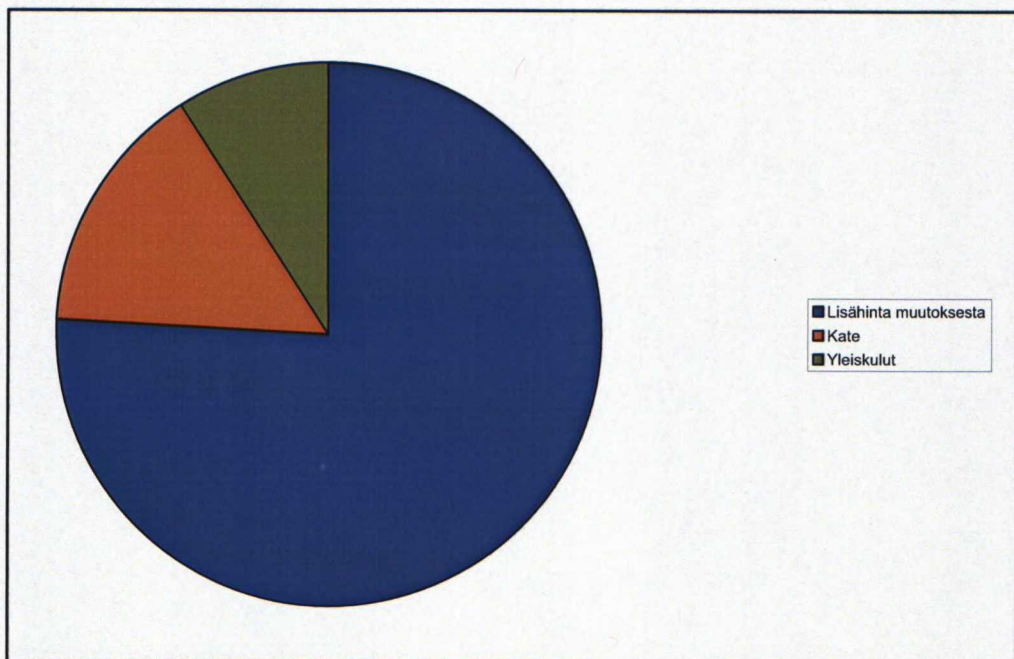
Muutostyöt hinnoitellaan yrityksen normaalikäytännön mukaisesti. Katteiden laskemisessa käytetään prosentuaalista osuutta muutostyön määrästä, joka melko hyvin korreloi kalliiden ja edullisten muutosten työmäärän suhdetta. Työkaluina

²⁴ Hasenson, Joran, Muutostöiden tehostaminen, erikoistyö, Teknillinen korkeakoulu 2004

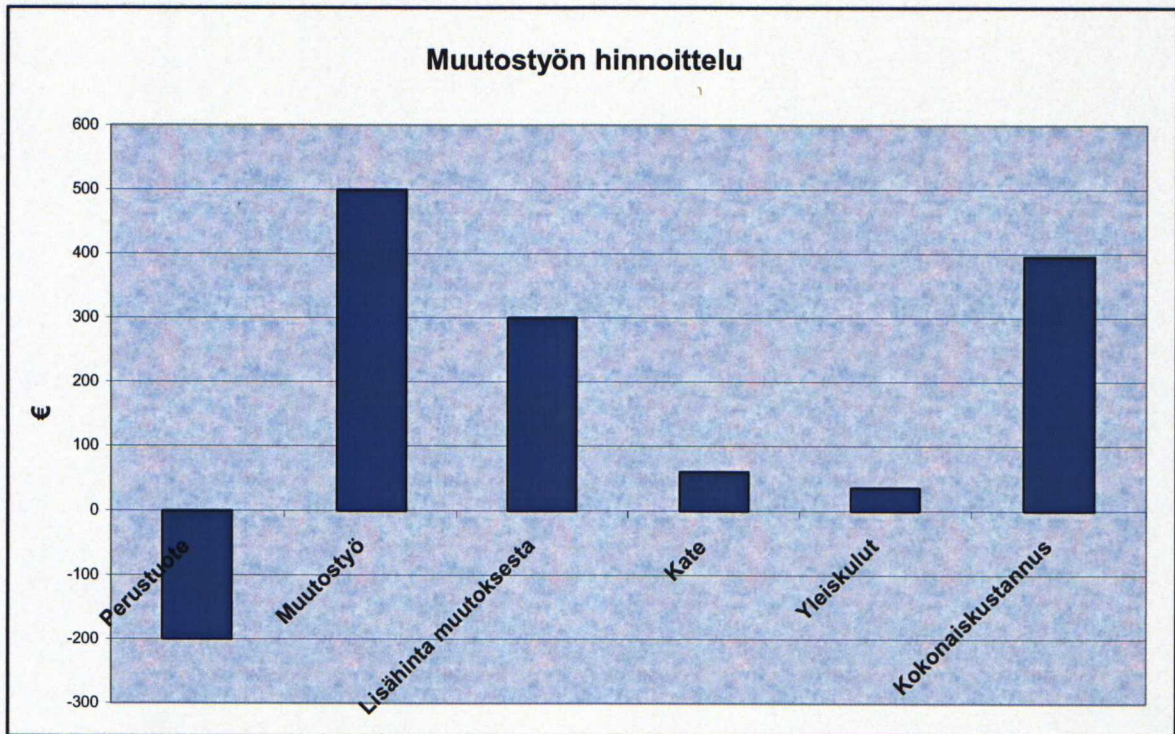
käytetyissä laskentaohjelmissa muutostyökate kuitenkin lasketaan vain sille osuudelle, joka hyvityksen jälkeen jää jäljelle. Tämä on ainoa oikea tapa, sillä perusvaihtoehdon hintaanhan kate sisältyy jo projektikatteen muodossa.

<i>Esimerkki</i>	
<i>Muutostyötuote maksaa</i>	<i>500 €</i>
<i>Hyvitys perustuotteesta asennuksineen on</i>	<i>-200 €</i>
<i>Erotus on</i>	<i>300 €</i>
<i>Tälle lasketaan kate 20 % (1,20*300 €)</i>	<i>60 €</i>
<i>Summaksi tulee</i>	<i>360 €</i>
<i>Tähän lisätään vielä yleiskulut 10 % (1,1*360 €)</i>	<i>36 €</i>
<i>Loppuhinnaksi saadaan</i>	<i>396 €</i>

Tarjoushinnaksi saadaan siten 396 euroa, jossa kate on 20 % ja 10 %:n yleiskulut kattavat niin muutospalvelun työn vaatimat palkkakustannukset kuin tarjouspyyntöjen postitukseen vaadittavat kulut, osaston ylläpitämiseen liittyvät kustannukset yms. sekä työmaan muutostyön tekemiseen vaatimat kustannukset.



Kuva 1 Muutostyön hintajakauma

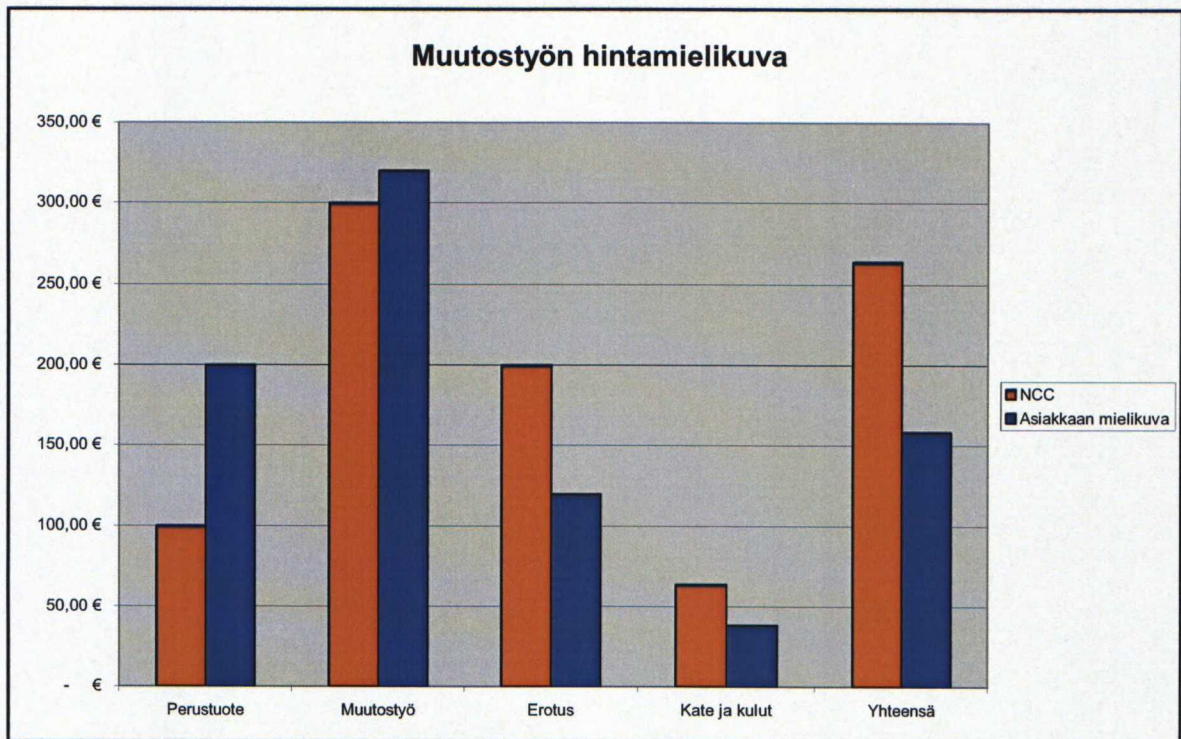


Kuva 2 Muutostöiden hinnoittelun jakauma

Edellisessä esimerkissä on näytetty avoimen hinnoittelun mukainen laskelma. Asiakas näkee kohta kohdalta kaikki hintaan vaikuttavat tekijät, mutta ei kuitenkaan ole tyytyväinen, sillä hinta ei ole kovinkaan edullinen hyvityksen pienestä määrästä johtuen. Hyvityksen määrään ei kuitenkaan voida vaikuttaa, sillä se on NCC Rakennus Oy:stä riippumaton. Kyseessä on Catch-22 tyyppinen tilanne. Hyvän asiakastyytyväisyyden saadakseen tuotteen hintaa on painettava alaspäin, mutta perustuotteen alhainen hinta aiheuttaa asiakkaalle vain pienen hyvityksen, joka puolestaan heikentää asiakastyytyväisyyttä.

Esimerkki

Asiakas haluaa muuttaa jääkaapin valkoisesta ruostumattomaan teräkseen. Rautakaupassa hän katsoo, että valkoinen maksaa 200 euroa ja ruostumattomasta teräksestä valmistettu 320 euroa. Näin hän arvioi eron olevan kuluineen noin 160 euroa. NCC kuitenkin saa perustuotteet volyyomialennusten vuoksi edullisemmin ja perusjääkaappi maksaakin enää 100 euroa. Asiakkaan haluama erikoiskaappi ei kuitenkaan ole yhtä edullinen, sillä sen ostovolyymi on paljon pienempi. Mielikuvan ja todellisen hinnan erotukseksi tulee kuitenkin katteineen yli 100 euroa. Muutostyö onkin noin 60 % kalliimpi kuin mitä asiakas arvioi.



Kuva 3 Muutostöiden hintamielikuvat

	NCC	Asiakkaan mielikuva
Perustuote	100,00 €	200,00 €
Muutostyö	300,00 €	320,00 €
Erotus	200,00 €	120,00 €
Kate ja kulut	64,00 €	38,40 €
Yhteensä	264,00 €	158,40 €

Muutostöiden osalta tulisi pohtia, pitäisikö muutostöissä olla prosentuaalisen yleiskulun sijaan kiinteä kustannus jokaiselle muutostyölle. Tällöin jokainen muutos sen suuruudesta riippumatta maksaisi esimerkiksi 100 €, joka laskisi roimasti suurten ja kalliiden muutostöiden kustannuksia, mutta kasvattaisi vastaavasti melkoisesti varsinkin pienten ja edullisten muutostöiden hintaa. Tämän mallin vaikutusta asiakastytyväisyyteen ei tutkimuksessa tutkittu, mutta tässäkin mallissa on toki selvää, että katteen pitäisi kaikesta huolimatta olla prosenttisidonnainen. Muuten muutostöiden tekeminen nostaisi tai laskisi projektin kokonaiskatetta tarpeettomasti ja aiheuttaisi ongelmia projektikatteelle ja sen seuraamiselle. Malli saattaa toki olla hieman epäreilu joissain tilanteissa. Vaikeisiin muutoksiin menee niin paljon aikaa, että 100 euroa ei millään riitä niiden toteuttamiseen. Mallin pitäisi lopullisessa muodossaan olla jotenkin työn määrän suhteen skaalautuva.

3.3.1 Kilpailutilanne muutostöiden tekemisen suhteen

Tällä hetkellä muutostöiden tekemisessä ei ole asiakkaan kannalta aitoa kilpailutilannetta. Tilanne on itse asiassa asiakkaan kannalta melko kestävä. Kyse on käytännössä siitä, että yritys on neuvotellut sopimuksen aliurakoitsijan kanssa siten, että saisi itse eniten voittoa. Asiakas ei ole päässyt vaikuttamaan asiaan mitenkään. Asiakas ei pysty kilpailuttamaan vaihtoehtoisia ratkaisuja, vaan on tilanteessa, jossa ainoina vaihtoehtoina ovat ota tai jätä. Kyseessä on eräänlainen monopoli. Asiakkaan ainoa kilpaileva vaihtoehto on teettää muutostöitä luovutuksen jälkeen, mutta esimerkiksi lattiakaivojen ym. peittyvien rakenteiden osalta se on melko mahdotonta. Lisäksi asiakas ei esimerkiksi pysty jättämään keittiötä kokonaan pois, vaan hänen on otettava peruskeittiö asennettuna ja purkaa se jälkikäteen, jos haluaa siihen muutoksia.

4 Haastattelut

4.1 Haastattelututkimus

Tässä tutkimuksessa käytettiin merkittävänä tiedonhankintakeinona haastatteluita. Haastattelututkimukseen päädyttiin sen välittömän kontaktin vuoksi. Kyselylomakkeilla ei olisi mitenkään saatu henkilökohtaisen haastattelun ilmeitä, eleitä ja äänenpainoja, joiden perusteella voitiin kysyä jatkokysymyksiä. Haastattelumuotona käytettiin Teemahaastattelua.²⁵

4.1.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto. Käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä tutkimushaastattelu eri muodoissaan on käytetyimpiä menetelmiä. Joustavana menetelmänä haastattelu soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin. Sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla, ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa.²⁶ Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelu pohjautuu Mertonin, Fiske ja Kendallin kirjaan *The Focused Interview*.²⁷ Kohdennettu haastattelu eroaa monessa suhteessa muista tutkimushaastattelun lajeista. Sen ominaispiirteet ovat seuraavat:

- Tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen.
- Haastattelija on alustavasti selvitelty tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta.
- Haastattelija päätyy tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille.
- Analyysin perusteella luodaan haastattelurunko, jonka perusteella haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut.²⁸

Kun tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja, kun muistamattomuuden arvellaan tuottavan virheellisiä vastauksia tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät päivit-

²⁵ Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, Teemahaastattelu, Yliopistopaino Helsinki 1995 144 s. ISBN 951-570-030-2

²⁶ Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino, Helsinki 2004, 213 s. ISBN 951-570-458-8 s. 9

²⁷ Merton, R.; Fiske, M.; Kendall, P. 1990. *The Focused Interview – A Manual of Problems and Procedures*. 2nd edition. New York. The Free Press. 200 s.

²⁸ Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino, Helsinki 2004, 213 s. ISBN 951-570-458-8 s. 47

täin ole tottuneet keskustelemaan, käytetään puolistrukturoitua haastattelua, eli Teemahaastattelua.²⁹

4.1.2 Tavoitteet haastattelujärjestelyille

Asiakastyytyväisyyskysely tehtiin henkilökohtaisina haastatteluina. Kohteet valittiin pääosin NCC Rakennus Oy:n vuosina 2003–2005 valmistuneista asunnoista. Kohteiden valinnassa pyrittiin saamaan hyvä alueellinen kattavuus pääkaupunkiseudulta ja sen lähialueilta. Tavoitteena oli, että tutkittavia kohteita hoitaneet asiakaspalveluinsinöörit olivat edelleen asiakaspalveluinsinööreinä NCC Rakennus Oy:ssä, jotta haastatteluiden myötä saatua tietoa voitaisiin tämän diplomityön muodossa käyttää heidän työssä kehittymiseensä. Tavoitteena oli myös, että jokaisesta tutkimukseen valitusta kohteesta haastateltaisiin vähintään kahta asiakasta.

Mitä pidemmälle haastatteluja vietiin, sitä samankaltaisemmiksi ne tulivat ja uuden tiedon määrä kolmessa viimeisessä haastattelussa oli jo niin minimaalinen, että useampia haastatteluja ei enää tarvittu. Tämän vuoksi voidaan hyvällä syyllä sanoa, että näiden teemahaastatteluiden avulla kerätty aineisto antaa hyvän kuvan asiakkaiden kokemuksista ja tuntemuksista asukasmuutosprosessin aikana.

4.1.3 Haastateltavien valinta

Kohteiden valinnassa käytettiin apuna NCC Rakennus Oy:n myynti- ja markkinointipäällikkö Mervi Nuutista. Hänen kanssaan etsittiin lähiaikoina valmistuneita, mahdollisimman erilaisia kohteita, jotta tutkimuksessa saataisiin kaikki erilaiset asiakassegmentit katettua. Kohteiden valinta oli lopulta melko helppoa, sillä vaikka rajoitteena pidettiin sitä, että kohteita yritetään saada mahdollisimman monelta edelleen samassa toimessa olevalta asiakaspalveluinsinööriltä, voitiin lähes kaikki kohteet ottaa mukaan tutkimukseen.

Kun kohteet oli valittu, pyydettiin kaikilta tutkimuksessa mukana olevilta insinööreiltä lista sellaisista asiakkaista, jotka

- olivat tehneet suhteellisen paljon muutostöitä
- olivat olleet prosessissa mukana alusta saakka.

Jälkimmäinen vaatimus osoittautui lopulta tarpeettomaksi, sillä nämä asiat korreloivat täysin keskenään. Kaikki paljon muutostöitä tehneet ihmiset olivat olleet prosessissa alusta saakka, sillä muutostöitä ei rakentamisen edistyessä voi enää tehdä kovinkaan paljon. Esimerkiksi runkoon, ilmastointiin tai sähköihin liittyviä

²⁹ Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, Teemahaastattelu, Yliopistopaino Helsinki 1995 144 s. ISBN 951-570-030-2

muutoksia voi tehdä vain rakentamisen alkuvaiheissa, sillä muuten valmista pintaa joudutaan purkamaan ja tämä usein aiheuttaa aikatauluun niin suuria ongelmia, ettei niitä enää voida toteuttaa.

Asiakaspalveluinsinööreiltä saatiin noin 5-10 asiakkaan listat kohdetta kohti ja näistä haastateltavat valittiin satunnaisotoksella. Asiakaspalveluinsinöörejä oli tässä vaiheessa pakko käyttää, sillä asiakkailta ei vielä tässä vaiheessa ollut pyydetty lupaa heidän muutostyötietojensa käytöstä tutkimustarkoituksiin. Sen vuoksi oli riskinä, että asiakaspalveluinsinöörit olisivat valinneet vain tyytyväisiä asiakkaita listalleen. Haastatteluista saadusta asiakaspalveluinsinööreihin kohdistuvasta kritiikistä päätellen pelko oli kuitenkin aiheeton. Tätä vaikutusta pyrittiin myös välttämään siten, että listat olivat riittävän pitkiä ja listoilta ei koskaan haastateltu kaikkia asiakkaita, jotta asiakkaille luvattu anonymiteetti säilyisi. Samasta syystä haastateltavien nimiä ei tässäkään tutkimuksessa julkaista, vaan ne jäävät ainoastaan tutkijan tietoon.

4.1.4 Haastatteluiden tekeminen

Haastattelut tehtiin kesäkuussa 2005 ja ihmiset yritettiin tavoittaa ennen juhannusta. Muutama siirtyi juhannuksen ylitse, mutta ajankohta tuntui kaikesta huolimatta kohtuulliselta haastatteluiden tekemiseen. Parempi ajankohta olisi varmaankin ollut hieman aikaisempi, sillä jokaista saatua haastattelua varten piti soittaa melko monta puhelua, joissa haastatteluista kieltäydyttiin lomaan tai muuhun ajankohtaan liittyvään syyhyn vedoten.

4.1.4.1 Haastatteluiden sopiminen

Haastattelut sovittiin puhelimitse. Asiakkaille kerrottiin, että kyseessä on Teknillisen korkeakoulun tutkimus, jolla tutkitaan uusien asuntojen ostajien asiakastytyväisyyttä muutostöihin. Palkkiosta ei mainittu, ellei asiakas sitä kysynyt. Tällöin ilmoitettiin, että palkkiota haastattelusta ei makseta, mutta kiitokseksi haastattelusta asiakkaalle annetaan Iittalan kivituikkupari. Tämä NCC:n logoton kivituikkupari annettiin kaikille vasta haastattelun jälkeen, jottei sen saaminen vaikuttaisi haastateltavien asenteeseen tutkimuksen aikana. Haastatteluiden aikana kerrottiin myös, että NCC Rakennus Oy rahoittaa tutkimuksen, jottei asiakkaille jäisi väärää kuvaa haastatteluiden tarkoituksesta. Haastattelut sovittiin vaihteleviin paikkoihin. Suosituin oli haastateltavan oma työpaikka, mutta muutama haastattelu pidettiin myös kahvilassa tai asiakkaan kotona.

4.1.4.2 Haastattelut

Haastattelut tehtiin Teemahaastatteluna³⁰. Tukena tässä oli kysymyslista (LIITE 1 Kysymyksiä asukasmuutosprosessin onnistumisesta), jota ei kuitenkaan käytetty muuten kuin keskustelun tukena. Jokaisesta aiheesta keskusteltiin vapautuneesti. Keskustelun edetessä esitettiin tarkentavia ja avustavia kysymyksiä ja vasta vapautuneen hiljaisuuden laskeutuessa otettiin uusi teema kysymyslistasta. Lisäksi jokaisessa kohteessa olleita erityispiirteitä käsiteltiin erikseen tarkemmin, mikäli tietoa näistä oli saatavilla. Tällaisia tietoja olivat esimerkiksi kohteen erityinen sijainti, varusteet tai prosessi. Haastattelujen kesto vaihteli kolmesta vartista kahdeksan tuntiin ja niiden anti riippui pitkälti haastateltavan yhteistyöhalukkuudesta.

Myös tilanne vaikutti erittäin paljon haastatteluihin. Kodeissaan ja työpaikoillaan asiakkaat olivat vapautuneita ja kertoivat auliisti ongelmistaan ja vaikeuksistaan, mutta julkisissa tiloissa, kuten kahviloissa kunnan keskustelua ei oikein tahtonut syntyä ja vastaukset olivat enemmän kyllä – ei -tyylisiä. Näissä haastatteluissa piti tukeutua melko paljon liitteen mukaiseen kysymyslistaan ja haastatteluiden anti oli enemmän hypoteesia tukevaa kuin todellista teemahaastattelua. Onneksi näiden haastatteluiden määrä oli kuitenkin pieni ja uutta tietoa saatiin tavoitteiden mukaisesti. Kodeissa oli muutenkin melko miellyttävää haastatella. Asiakas oli rento ja vapautunut ja lisäksi tällöin oli mahdollisuus nähdä muutostyöt oikeassa ympäristössään ja ymmärtää niitä kohtaan esitetty kritiikki paremmin. Haastatteluiden aikana tehtiin varmuuden vuoksi suppeat muistiinpanot ja lisäksi haastattelut vielä nauhoitettiin ja purettiin myöhemmin toimistolla. Haastatteluiden loppupuolella varmistettiin vielä, että vähintäänkin kaikkiin liitteen mukaisiin kysymyksiin oli saatu vastaus ja tarkennettiin vielä asioita niiltä osin kuin oli tarpeellista.

4.2 Haastatteluiden tulokset

4.2.1 Miksi muutostöitä?

Haastatteluiden perusteella muutostöitä tehdään lähinnä yksilöllisiin syihin vedoten. Usein huoneistopohjat kelpaavat sellaisenaan, mutta varusteita muutetaan varsin paljon. Muutostyöt kehittyvät kuitenkin siten, että vakiovaihtoehdot ovat yhä parempia ja vaihtoehto löytyy valmiiden vaihtoehtojen joukosta. Tätä näkemystä tukevat myös aiemmat tutkimukset.³¹

³⁰ Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino, Helsinki 2001 213 s. ISBN 951-570-458-8

³¹ Perämäki, Päivi, Diplomityö Asuntokohteiden asukasmuutosten hallinta, Lappeenranta 2000, 131 s. s. 66

Haastatteluiden perusteella muutoksia haluttaisiin tehdä enemmän, mutta niiden hinnoittelun ja hinnan vuoksi osa muutoksista jätetään kokonaan tekemättä ja osa teetetään vasta muuton jälkeen. Joissain tapauksissa aliurakoitsijoiden NCC Rakennus Oy:lle tarjoamat hinnat eivät merkittävästi eroa samojen aliurakoitsijoiden henkilöasiakkaille myöntämistä hinnoista. Tämän vuoksi asiakkaan saaman hinnan ja NCC Rakennus Oy:n tarjoaman katteellisen hinnan välillä saattaa olla niin suuri ero, että hintatietoiset ja aktiiviset asiakkaat jättävät muutoksen tekemisen muuton jälkeiseen aikaan. Tällöin asiakas tosin kantaa myös vastuun työstä. Vastuuyiden vuoksi NCC Rakennus Oy ei myöskään voi sallia asiakkaan omien aliurakoitsijoiden toimimista rakennustyömaalla rakennusaikana, sillä tällaisessa tapauksessa lopullinen vastuu jää rakennuttajan harteille ja taloudellisesti tämä on kestävämpi vastuu.

4.2.2 Muutostöiden rahoitus

Muutostöiden tilaamisessa on helposti havaittavissa piilotinkimistä. Piilotinkiminen kuvaa sitä, että asiakas ensin päättää paljonko hänellä on rahaa käytössään ja valitseekin ratkaisunsa taloudellisilla perusteilla sen sijaan, että hän valitsisi itselleen taloudellisista rajoituksista riippumatta parhaiten sopivan ratkaisun. Näillä kriteereillä ratkaisunsa tehnyt asiakas ei myöhemmin välttämättä olekaan tyytyväinen tuotteeseensa, vaan häntä alkaa harmittaa tehty ratkaisu. Tämä aiheuttaa asiakastyytyväisyyden laskua ja heikentää uudelleenoston mahdollisuutta.³²

Haastattelussa tutkittiin yrityksen tarjoamaa rahoitusta osalle muutostöiden kauppahintaa yhtenä vaihtoehtona muutostöiden tekemiseen. Muutostöiden hinnat ovat absoluuttisesti niin suuria, että harvalla asiakkaalla on mahdollista maksaa niitä suoraan pankkitililtään. Kun lähes kaikkien asiakkaiden on tehtävä jonkinlaisia varansiirtoja tai rahoitusratkaisuja, arveltiin, että rakennusyrityksen tarjoama valmis rahoitusratkaisu saattaisi parantaa asiakastyytyväisyyttä muutostöiden osalta. Haastattelututkimus kuitenkin osoitti, että rakennusyritysten olisi syytä keskittyä ydinliiketoimintaansa. Asuntoja varten otetaan joka tapauksessa lainaa ja monessa tapauksessa taloyhtiölainakin halutaan maksaa heti pois, jotta kaikki kulut sisältyvät yhteen asuntolainaan. Jotta muutostöitä myytäisiin enemmän, on panostettava ennen kaikkea riittävään myyjävalmennukseen.³³

”...Rahoitusratkaisut eivät kiinnosta. Pankit keskittyvät rahaan ja rakennusliikkeet rakennuksiin...”

³² Tanner, Allan H., Tunnista kaupan katerosvot, Kauppakaari, Helsinki 1999 94 s. ISBN 952-14-0231-8 s. 10

³³ Tanner, Allan H., Tunnista kaupan katerosvot, Kauppakaari, Helsinki 1999 94 s. ISBN 952-14-0231-8 s. 70-83

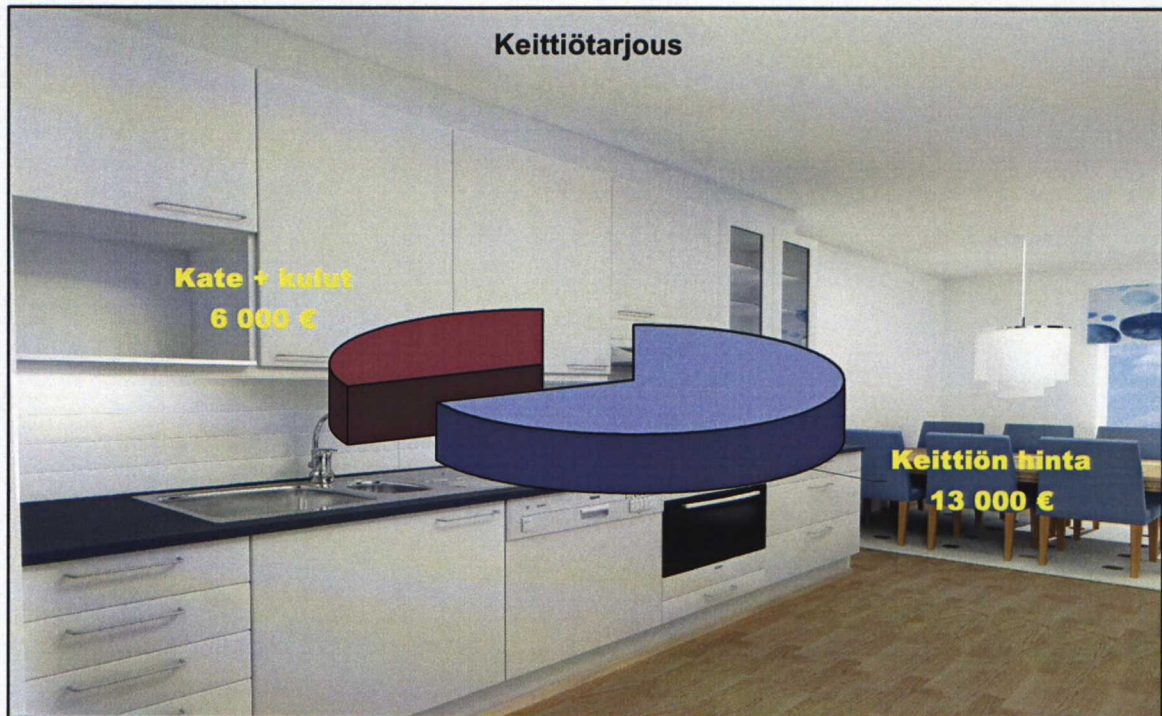
4.2.3 Hyvien hankintasopimusten merkitys

Suurin osa haastateltavista on sitä mieltä, että muutostöiden hintataso on kallis, mutta jossain määrin kohtuullinen. Edullisiksi niitä ei nimittänyt kukaan, mutta yleisesti ottaen vain helposti vertailtavien tuotteiden hintaa arvosteltiin. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi kodinkoneet, joiden hintoja voi helposti verrata kodinkonemyymälöissä. Sen sijaan keittiöiden ja laattojen hintaa pidettiin kohtuullisena, mikäli ne olivat sopimustoimittajien valikoimissa. Jos tuotteet kuitenkin olivat täysin ulkopuolisten toimittajien valikoimista, niin silloin NCC ei pystynyt kilpailemaan hinnalla.

Eräs asiakas oli tehnyt tarjouspyynnön ulkopuoliselle keittiötoimittajalle ja saanut hinnaksi 13 000 €. NCC Rakennus Oy oli kuitenkin prosessinsa mukaisesti ilmoittanut, että kaikkien rakennusaikaisten muutostöiden tulee tapahtua muutospalvelun kautta ja tarjonnut samaa tuotetta hintaan 19 000 €. Dokumenttien puutteen vuoksi ensimmäistä hintaa ei pystytty varmentamaan tutkimuksen aikana, mutta joka tapauksessa asiakas tilasi keittiön NCC:n tarjoamalla kalliimmallakin hinnalla. Muilla asiakkailla oli vastaavia, joskaan ei yhtä räikeitä tapauksia, joissa tuote oli napinan jälkeen kuitenkin tilattu NCC Rakennus Oy:ltä. Moni tosin arvosteli sitä, että tilanne on jossain määrin kestävä, sillä asuntokaupan jälkeen avointa kilpailua ei ole ja asiakas joutuu neuvottelemaan monopoli-asemassa olevan toimittajan kanssa hinnasta.

”...Kyseessä ei ole aito kilpailutilanne. Harvoin on sellainen tilanne, että joutuu maksamaan laskun, jonka joku toinen on neuvotellut siten, että saisi itse eniten voittoa ja asiakas joutuu kärsimään. Asetelmana se on kestävä...”

”...Muutostyöt maksavat kohtuuttomasti ja NCC laittaa niihin hävyttömän katteen. Keittiön osalta esimerkiksi veimme Puustelliin piirustukset ja saimme 13 000 euron tarjouksen. NCC neuvotteli saman diilin uudestaan ja hinta oli 19 000 euroa. Lisäksi Puustellin laatu oli luokatonta. Kivitaso oli laitettu paikalleen, vaikka siitä oli lohjennut pala, pesukoneiden alta puutuivat altaat, mikrossa oli naarmu. NCC on ollut nyt mukana vääntämässä kättä Puustellin kanssa...”



Kuva 4 Katteen ja kulujen osuus keittiötarjouksen hinnasta

4.2.4 Vaativien asiakkaiden palveleminen

Asiakkaat ovat vaativia. Yhden vaihtoehdon valittuaan he harvoin vaihtavat mielipiteitään. Edellisessä keittiötapauksessa asiakaspalveluinsinööri oli tarjonnut vastaavaa, huomattavasti edullisempaa tuotetta sopimustoimittajan valikoimista. Asiakas ei kuitenkaan ollut sitä hyväksynyt, sillä tuote ei ollut täsmälleen samanlainen. Makuasioista ei luonnollisestikaan voida kiistellä ja valinta oli ymmärrettävä. Asiakkaalle on kuitenkin aina tarjottava vaihtoehto myös sopimustoimittajan valikoimasta, jotta asiakas tekee tietoisin valintansa valitessaan kohtuuttoman hinnan vaihtoehdon.

4.2.5 Hintamielikuva

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että helposti vertailtavien tuotteet, kuten kodinkoneet ja rautakauppatuotteet ovat liian kalliita ja niiden hintoja tulisi saada huomattavasti alaspäin. Kohtuullinen alennusprosentti vaihteli kysyttäessä 20 % ja 50 % välillä. Tällainen alennus on luonnollisesti kestämätön yrityksen kannalta, jos aliurakoitsija on jo alun perin antanut liian kalliin tarjouksen. Kaiken kaikkiaan asiakas on äärimmäisen harvoin valmis maksamaan ylimääräistä siitä, että yritys ei ole luonut riittävän hyviä suhteita halutun toimittajan kanssa. Tämä korostaa hyvän aliurakoitsijaverkoston tärkeyttä ja sitä, että sopimuksissa tulisi olla myös yleisimmät lisä- ja muutostyöt valmiiksi hinnoiteltuina, ettei niillä päästä

ylilaskuttamaan asiakasta ja nostamaan siten koko urakan tuottoa asiakkaan kustannuksella.

”...Kodinkoneissa oli myyjän markkinat. Jos olisi itse hankkinut ja asentanut, niin olisi hinta ollut n. 20 % halvempi. Kaapistojen siirrot yms. kustannukset piti hyväksyä sellaisina kuin ne olivat, sillä niissä ei ollut vaihtoehtoja...”

Myös esimerkiksi parkettien kanssa on ollut vastaavia tuntemuksia. Suurimpaan osaan asunnoista asennetaan tammiparketti. Tammaa käytettäessä laatuvirheiden määrä on pieni ja asiakastyytyväisyys keskimäärin melko hyvä. Vaativat asiakkaat saattavat kuitenkin haluta persoonallisemman vaihtoehdon ja silloin käytetään materiaaleja, joiden volyymit ovat huomattavasti pienempiä kuin tammella. Tämän vuoksi pinnoitteiden hintaero on merkittävä ja hyvitykset melko pieniä. Harvinaisten puulajien kanssa tilanne saattaa olla jopa niin nurinkurinen, että parketin vaihtaminen luovutuksen jälkeen saattaa olla edullisempaa kuin vaihtoehdoisen parketin tilaaminen muutostyönä. Tällöin on käynyt niin, että NCC:llä ei ole ollut kyseistä parkettia sopimusvalikoimassaan ja parketti on jouduttu tilaamaan aliurakoitsijalta. Kausisopimuksen puuttumisen vuoksi NCC Rakennus Oy on saanut aliurakoitsijalta saman hinnan kuin asiakaskin. Kun siihen lisätään kate ja yleiskulut, ponnahtaa hinta todella korkeaksi, kun hyvitys on minimaalinen. Prosentuaalisen katteen vuoksi erot saattavat olla hyvinkin merkittäviä tällaisissa tilanteissa. Eräissäkin tapauksessa vaihto asetti asiakkaan suorastaan kohtuuttomaan asemaan.

”...Parketti vaihdettiin pähkinäpuuparkettiin. Se maksoi n. 8000 euroa. Parketti-Romanoff antoi suunnilleen saman hinnan jälkiasennettuna siten, että vakioparketti olisi revitty pois ja uusi asennettu. NCC ei siis hyvittänyt mitenkään vanhasta parketista. Joustavien suunnitelmien tekeminen ei oikein tuntunut onnistuvan. Asiakaslähtöisyys ja joustavuus ei oikein onnistunut. Laskuissa näkyi hyvitys, mutta ne olivat mitättömän pieniä. Keittiöstä esimerkiksi koneineen yhteensä 1000 euroa. Se, että jälkikäteen repiminen tulee halvemmaksi, on todella uskomatonta...”

Hinnoitteluun ja kustannusrakenteeseen liittyvät asiat esiintyvät erityisesti sellaisten asiakkaiden kanssa, jotka itse ovat aktiivisia ja halukkaita tekemään suurempia muutoksia. Hintavertailun tehtyään he huomaavat vaikean tilanteensa ja joutuivat perääntymään alkuperäisestä ajatuksestaan.

4.2.6 Hyvitykset

Haastattelun perusteella kävi selväksi, että läheskään kaikki asiakkaat eivät kaipaa hyvityksen näkymistä tarjouksissa. Asia koetaan yrityksen liikesalaisuudeksi ja toimintatapa hyväksytään sellaisenaan. Osa asiakkaista toki tunsivat petetyksi, kun haluttua tietoa ei ollut näkyvissä, mutta pettyneitä oli yllättävästi hyvin pieni vähemmistö. Tämä vähemmistö sen sijaan kaipasi avointa hinnoittelua kovinkin painokkaasti. Haastatteluiden jälkeen tuntuikin siltä, että avoimuutta kaivattiin enemmänkin hintojen laskemisen vuoksi kuin avoimuuden vuoksi itsensä.

4.2.7 Rakennusteknisistä syistä eroavat hinnoittelut

Rakennustekniset yksityiskohdat eivät aina aukea asiakkaille. Ostajan käsitys rakentamisesta vaihtelee paljon ja on keskimäärin melko heikko. Monelle asiakkaalle on esimerkiksi ollut äärimmäisen vaikeaa ymmärtää miksi poistetuista komeroista ei tule hyvityksiä. Syynä on luonnollisesti se, että kiintokalusteiden alle ei panna parkettia ja seinä komeron takana jätetään viimeistelemättä. Tämä asia on rakentajalle täysin selvä. Jättämällä lattiapäällyste ja tasoite pois näkymättömistä paikoista, saadaan urakkamäärät pienemmiksi ja siten myyntihintaa laskettua. Muitakin vastaavia tilanteita on, joissa asiakas on ikään kuin saanut hyvityksen jo asuntoa ostaessa ja siten hyvitystä ei luonnollisesti voida enää antaa uudelleen muutostyön yhteydessä. Huonolla tuurilla asiakas joutuu jopa maksamaan siitä, että hän jättää jotain pois ja tämä aiheuttaa selkeää asiakastytymättömyyttä.

”...Oliko muutostöiden hinta mielestäni kohtuullinen?”

En ymmärrä oikein asiasta ja en osaa sanoa onko hinta kohdallaan, kun olen jäävi. Kerran kyseenalaistin hinnan. Halogeenivalojen asentamisesta laskutettiin myös alaslasketusta katosta, vaikka se joka tapauksessa olisi tullut, sillä halogeenien hinnassa oli myös alaslasketun katon hinta. Asiakkaana toivoo toki aina pääsevänsä mahdollisimman halvalla, mutta kun ymmärrys ei riitä esimerkiksi siihen, että kaappien poisjättäminen maksaa lisää, sillä seiiniin tulee maalit ja tasoitteet ja kaappien alle parketti lisänä. Tämä olisi pitänyt kertoa jo aiemmin...”

”...Kaikki käytettävissä oleva aika meni siihen, että tiesi mitä voi tehdä ja mikä on mahdollista. Jos olisin ymmärtänyt enemmän asunnosta, niin sitten olisi kaikki ollut helpompaa. Suunnittelut yms. eivät oikein onnistuneet. Sähköpiirustukset yms. eivät auenneet ja jäin kaipaamaan konsultaatiota rakennuksesta ja enemmän valmiita vaihtoehtoja...”

4.2.8 Hinnastot

Asiakkaat kaipaavat tukea hinnoittelulle. Kukaan ei oikeastaan ymmärrä miten paljon muutostöiden tekeminen maksaa ja mikä on kohtuullinen hinta. Tämä aiheuttaa vaikeuksia riittävän rahamäärän varaamisessa ja sen vuoksi asiakkaat kaipaavat hinnastoa. Tähän palaan tarkemmin uudessa toimintamallissa.

”...Hinnasto olisi pitänyt olla kaupantekovaiheessa. Lisäksi olisi pitänyt kertoa, että seiniä voi siirtää ja hinta on suunnilleen näin. Konsultaatiosta olisi voinut jopa vähän maksaa...”

”...Hinnasto olisi ollut hyvä. Olisi saanut ideoita ja myyntiä olisi sitä kautta varmasti saatu lisättyä. Siitä tuli esimerkiksi eteisen valaistus, kun pieni hinnastolista oli kohteesta kyllä olemassa...”

”...Ennen asuntokauppaa olisi todella hyvä, jos oltaisiin saatu hinnoiteltua tietoa muutostöistä. Siten voitaisiin verrata vaihtoehtoja. 376 000 euroa asunto ja 420 000 euroa kokonaissumma, kun ei voinut kilpailuttaa toimittajia. Todellisia kuluja ei voida mitenkään perustella tuollaisilla hinnoilla. Hinnoissa on ilmaa ja kyse on joko huonosta johtamisesta tai härskistä rahastuksesta. NCC väittää, että me olemme asiakasystävällisiä ja meillä on joustoa, mutta todellisuudessa tehdään kaikki vaikeaksi. Järjestelmä on tehty liian jäykäksi. 8000 euroa parketista, kun neliöhinnassa ei ole suurta eroa, niin kyse on hävyttömyydestä...”

4.2.9 Aikataulut

Muutostyöaikataulut ovat asiakkaiden mielestä riittävän väljät. Jotkut ovat kuitenkin huomanneet, että aikataulu ei suinkaan ole niin tiukka kuin voisi olla ja tämä aiheuttaa luonnollisesti tyytymättömyyttä. Tällaisessa tapauksessa päätökset joudutaan tekemään nopeammin kuin naapurit joutuvat ja kaikille tämä tilanne ei sovi.

”...Pääsimme vaikuttamaan kaikkiin ominaisuuksiin. Rakennuksen muutostyöaikataulussa oli runsaasti löysää. Paperilla kaikki oli todella tiukkaa, mutta lopulta aikaa olisikin ollut 2 kk ylimääräistä. Naapuri käytti kaiken liukuman ja sitä olisi ollut noin 2 kk heidän tapauksessaan. Aikataulu oli tarpeettoman tiukka...”

4.2.10 Työn valmistumisen seuraaminen

Haastatteluiden mukaan suurin osa asiakkaista haluaa vieraillla työmaalla ohjatusti muutaman kerran rakentamisen aikana. Muutostöiden takia monikaan asiakas ei

vierailuja kaipaa, mutta työmaavierailuksi ei myöskään mielletä sitä, että pääsee tutustumaan malliasuntoon tai että pääsee tutustumaan omaa asuntoa vastaavaan asuntoon. Työmaavierailun aikana on päästävä nimenomaan omaan asuntoon ja siellä on saatava olla rauhassa kuitenkin siten, että kysymyksiä voi tarvittaessa esittää. Asiakaspalveluinsinöörin tulee siis olla paikalla.

Jos asiakkaille ei säännöllisin väliajoin järjestetä mahdollisuutta tutustua uuteen asuntoonsa, tekevät he sen omin luvuin. Osalle riittää rakennuksen seuraaminen aidan takaa, osa kurkistelee ikkunoista sisään ja osa kiipeää esteistä ja kieltotauluista huolimatta iltaisin ja viikonloppuisin omaan asuntoonsa. On selvää, että tällainen toiminta on ilmeinen turvallisuusriski työmaalle. Valmistumisen seuraaminen voidaan jakaa kolmeen seuraavaan ryhmään:

- Ryhmä 1 - eivät seuraa
Tälle ryhmälle riittää, että asunto on kunnossa muuttotarkastuksessa. Ryhmä käyttää muuttopalvelua yms. muuttoa helpottavia asioita. Tärkeää on, että lopullinen tuote vastaa myynnissä annettua mielikuvaa.
- Ryhmä 2 - aktiiviset seuraajat
Tämä ryhmä menee työmaalle useita kertoja viikossa. Heidän jälkiään löytyy viikonlopun jälkeen lumesta ikkunoiden alta ja lippusiimojen takaa ja tämä ryhmä myös sopii tapaamisia työmaan kanssa asiakaspalveluinsinööriä informoimatta
- Ryhmä 3 - kuuliaiset seuraajat
Tämä ryhmä haluaa seurata asunnon valmistumista. He eivät kuitenkaan mene työmaalle omin luvuin, vaan odottavat, että heidät kutsutaan sinne ja muutaman kerran rakentamisen aikana he saattavat käväistä myös asiakaspalveluinsinöörin luvalla työmaalla. Tämä ryhmä seuraa toki myös valmistumista, mutta ei mene työmaalle, vaan jää työmaa-aidan ulkopuolelle, jos he eivät ole erikseen pyytäneet lupaa sen ylittämiseen.

Näistä ensimmäinen ryhmä on kaikista pienin. Lähes kaikki haluavat seurata asunnon valmistumista ja sen vuoksi siihen on tarjottava mahdollisuus. Ryhmä 2:n tekemisiä hyväkään prosessi tuskin voi hillitä, mutta suurimman ryhmän, eli ryhmä 3:n asiakastyytyväisyyttä voi huomattavasti parantaa sopivin väliajoin tapahtuvilla työmaakerroksilla.

4.2.11 Muutostöiden teettämismahdollisuudella erottuminen

Muutostyöt alkavat olla kaikilla yrityksillä selviö. Asiakkaat olettavat, että niitä voi teettää ja sen vuoksi muutostyöt eivät ole ratkaisevassa asemassa ostopäätöstä tehtäessä. Haastattelututkimuksen perusteella voidaan sanoa, että ostopäätökseen vaikuttaa yhä edelleen eniten asunnon sijainti. Vasta kun kilpailijoilla on vastaavia tuotteita samalla alueella alkaa niiden keskinäinen vertailu. Tällöin merkittä-

vimmässä roolissa ovat asuntojen pohjaratkaisut. Muutostöiden teettämismahdollisuus on kuitenkin lisätekijä, jonka puuttuminen saattaisi estää ostopäätöksen tekemisen. Aina mahdollisuutta ei edes käytetä, mutta sen olemassaolon puute saattaa vaikuttaa kielteisesti ostopäätökseen. Tätä oli tutkimuksessa luonnollisesti hieman vaikea tutkia, sillä vaihtoehto on olemassa kaikilla suurilla rakennusyri-tyksillä.

4.2.11.1 Merkin vaikutus

Asuntoja ei vielä myydä automaailman tavoin merkillä. Suurten rakennusyri-tysten välillä ei nähdä eroa. Kenenkään ostopäätökseen ei merkittävästi vaikuttanut se, että NCC Rakennus Oy oli rakentanut asunnon. Sillä puolestaan on merkitystä, että yritys on riittävän suuri ja vakavarainen. Suurten ja tunnettujen rakennusyri-tysten asuntoja suositetaan pienempien kustannuksella. Pienempien ja tuntemattomien rakentajien asuntojen tulee olla huomattavasti parempia, jotta valinta kohdistuu niihin. Suomen johtavat rakennusyri-tykset panostavat nyt voimakkaasti tunnettuuden lisäämiseen. Jokainen haluaisi saada tuotteensa niin tunnetuksi, että myös asiakkaan lähipiiri ostaisi samasta yrityksestä. Yrityksissä halutaan, että asunnon jälleenmyynnissäkin asiakas voi vielä nostaa hintaa autokaupan tavoin asunnon brändillä ja siten vanhankin asunnon ostaja voisi luottaa ostamansa asunnon laatuun.

Haastattelututkimuksen perusteella NCC Rakennus Oy:n rakentama asunto valitaan lähes poikkeuksetta siksi, että kohde kiinnostaa. Päätös syntyy yleensä nopeasti. Asuntoa on saatettu etsiä vuosia, mutta oikean kohteen ilmestyessä päätös saattaa syntyä hyvinkin nopeasti. Suurin osa haastateltavista vastasi päätöksen syntyneen ”heti” tai ”välittömästi”. Uusien ja käytettyjen asuntojen etsijät jakautuivat melko tasan. Puolelle haastatelluista olisi kelvannut vanhakin asunto, mikäli muut ostopäätöksen tekemiseen vaaditut ehdot olisivat täyttyneet tai negatiivisia puolia kohteessa ei olisi ollut. Toinen puoli etsi nimenomaan uutta asuntoa. Alueilla, joissa useat rakennusyri-tykset rakensivat asuntoja, erottui NCC lähinnä pohjaratkaisujensa ja rakennustensa ulkonäön perusteella. Vähemmän rakennetuilla alueilla NCC sen sijaan saattoi olla ainoa rakentaja ja uuden asunnon etsijällä ei vaihtoehtoja täten ollut.

4.2.12 Asiakastyytyväisyyden hajonta

Asiakastyytyväisyys vaihteli suuresti eri kohteissa. Suurin vaikuttava tekijä oli selkeästi asiakaspalveluinsinöörin ja työmaan asiakaspalvelun laatu. Ainoastaan yhdessä kohteessa haastateltavien mielipiteen menivät ristiin ja tässä kohteessa haastateltiinkin varmuuden vuoksi vielä kolmaskin asiakas. Lisätietoja tästä kolmannesta haastattelusta ei enää oikeastaan saatu, mutta se vahvisti näkemyksen

siitä, että hyvällä henkilökemialla huonostikin hoidetut asiat jättävät hyvän maun suuhun mikäli tosiasiat hyväksytään, myönnetään ja korjataan.

4.2.13 Palaverikäytäntö

Ylivoimaisesti suurin tyytymättömyyttä aiheuttanut seikka oli se, että asiakaspalveluinsinööri ei ollut toiminut prosessin mukaisesti, vaan oli sooloillut ja jättänyt prosessissa olleita, mutta asiakaspalveluinsinöörin mielestä tarpeettomia seikkoja tekemättä. Tällaisia laiminlyöntejä olivat esimerkiksi henkilökohtaisen palaverin korvaaminen puhelinneuvottelulla ja käytönopastuksen tai paikallaolon laiminlyönti muuttotarkastuksessa. Mukana oli jopa yksi asiakas, joka oli nähnyt asiakaspalveluinsinöörin ensimmäisen kerran hallinnonluovutuskokouksessa ja asiakastyytyväisyys oli tämän mukainen.

Sopiva määrä henkilökohtaisille palavereille vaihtelee, mutta haastatteluiden perusteella nyrkkisääntönä voi pitää, että asiakkaan kanssa on pidettävä palaveri kertaalleen heti kaupan jälkeen. Tässä palaverissa kerrotaan tarkemmin asunnon ominaisuuksista, muutostyömahdollisuuksista ja toimintatavoista. Toinen henkilökohtainen palaveri on pidettävä muuttotarkastuksessa viimeistään kaksi viikkoa ennen luovutusta, jossa käydään vielä läpi asunnon tekniset laitteet, niiden huolto sekä tuotteiden käyttö- ja huolto-ohjeet sisältävä asukaskansio. Näiden kahden pakollisen palaverin lisäksi voidaan tarpeen vaatiessa pitää vielä yhdestä kahteen palaveria muutostöiden ja kohteen vaativuudesta riippuen.

4.2.14 Muutostöiden laatu

Muutostöiden laatuun ollaan pääosin tyytyväisiä. Työ valmistuu ajallaan, lopputulos on tilauksen mukainen ja ratkaisut tyydyttävät asiakkaita. Satunnaisissa ongelmallisissa tilanteissa ovat asiakkaat kokeneet suuremmaksi ongelmaksi virheen osoittamisen kuin sen korjaamisen. Lähinnä kyse on ollut heikkolaatuisista maali-pinnoista yms. pinnassa näkyvistä seikoista. Näiden virheiden osoittamiseen olisi-kin kehitettävä parempi keino kuin suullinen tai kirjallinen huomautus.

”...Muutostyöt olivat muuten laadukkaita, mutta Puustellin keittiö todella heikkolaatuinen. NCC:n muu viimeistely sen sijaan on ollut hieman heikkolaatuinen. Esimerkiksi petsatut listat olivat vain katkaistu ja päätä ei oltu petsattu uudestaan. Aina välillä tehdään huonolla asenteella eikä laatu ole pääasiana...”

Haastatteluissa havaittiin myös, että tyytyväiset ihmiset olivat pääosin kaikkeen tyytyväisiä. Kaikki oli mennyt jouhevasti, työ oli ollut hyvää ja ihmiset mukavia. Tyytymättömät sen sijaan löysivät ongelmia kaikesta mahdollisesta. Tästä onkin

pääteltävissä, että on erittäin tärkeää luoda hyvä ja lämmin suhde asiakkaan kanssa. Näin pienet ongelmat saadaan nopeasti ratkaistua ennen kuin niistä tulee suuria ongelmia.

”Lopputarkastuksessa kaikki muutokset olivat justiinsa.”

Esimerkki

Eräs asiakas oli nähnyt sisustusmessuilla suihkuseinän, jollaisen halusi uuteen kotiinsa. Asiakas ei kuitenkaan muistanut sen merkkiä eikä tarkkaa muotoa ja yritti kuvailla sitä asiakaspalveluinsinöörille. Asiakaspalveluinsinöörin kanssa ei käyty yhtään henkilökohtaista tapaamista koko prosessin aikana, vaan tarjouspyyntö ja tuotteen kuvailu tehtiin puhelimitse. Näiden tietojen perusteella asiakaspalveluinsinööri etsi korvaavan tuotteen ja lähetti valokopioidun kuvan siitä asiakkaalle. Asiakas hyväksyi tarjouksen tämän epäselvän kuvan perusteella ja suihkuseinä asennettiin asuntoon. Asiakkaan pettymys oli kuitenkin suuri muuttotarkastuksen aikaan, kun tuote ei ollutkaan ennakoarvioiden mukainen. Jos asiakaspalveluinsinööri ja asiakas olisivat edes kerran kohdanneet tämän tapauksen tiimoilta, olisi asiakastyytyväisyys parantunut huomattavasti, sillä haastattelussa tämä epäkohta toistui useaan kertaan asiakkaan vastauksissa.

5 Muutospalvelun suurimmat epäkohdat

5.1 Epäkohtien vaikutukset

Muutospalvelun epäkohdat ilmenevät parhaiten heikentyneenä asiakastyytyvyyssyytenä ja alhaisena työn tuottavuutena. Muutostöitä tehdään välttämättömänä pahana, eikä nähdä mahdollisuutena kehittää toimintaa tuottavaksi liiketoiminnaksi muiden liiketoimintojen rinnalle. Tämä asenne puolestaan ruokkii toimintaa siihen suuntaan, että muutostöiden suunnitteluun panostetaan yhä vähemmän ja siten niiden tekeminen häiritsee yhä enemmän rakennusprosessia. Muutostöihin onkin saatava asennemuutos, jotta kehitykselle saadaan raivattua tilaa ja uudistunut prosessi saadaan käyttöön mahdollisimman nopeasti. Tämä puolestaan edellyttää hankintaprosessin kehittämistä. Jos asunnot hankitaan paloina, on muutoksia helpompi tehdä kuin silloin, kun asunnot hankitaan kokonaisuuksina. Esimerkiksi kaappi voidaan ostaa kokonaisena kaappina tai runkona, kahvana, ovena ja saranana. Jälkimmäiseen on huomattavasti helpompi ja halvempi toteuttaa muutoksia kuin edellä mainittuun.

5.2 Epäsystemaattinen toiminta

Muutospalvelun suurin ongelma prosessin kannalta tällä hetkellä on se, että yhteistä prosessia ei oikeastaan ole olemassa. Muutostyöprosessia ei ole moneen vuoteen systemaattisesti kehitetty ja viimeisten vuosien ahkera kehitystyö ei ole vielä ole maastoutunut työtä tekeväälle tasolle saakka. Toiminta alueyksiköiden sisällä on epäharmonista eikä alueiden välillä tällä hetkellä ole yhtenäistä linjaa. Tämä aiheuttaa sen, että työmaat eivät pääse muutostöiden rutiineihin kiinni, vaan jokainen muutos on niille häiriö ja prosessin häiriintyessä myöskään laatu ei pysy hyvänä. Muutostyöt aiheuttavat siten enemmän kustannuksia kuin niiden todellisuudessa pitäisi.

Systemaattisuuteen tulee pyrkiä. Alueyksiköiden tulee tehdä yhteistyötä ja harmonisoida käytäntönsä. Työkalujen tulee olla samoja ja toimintamallin kaikissa kohteissa ja kaikilla insinööreillä yhtenevä. Tiedot tulee tallentaa samassa formaatissa kaikilla työmailla, jotta niiden vertaaminen ja selaaminen on mahdollista. Näin toisten virheistä ja kehitysideoista voi hyötyä koko organisaatio ja yritys saa suuruudestaan etua.

Systemaattisuutta vaaditaan myös asiakaspalveluinsinööreiltä. Ainakin pääkaupunkiseudulla muutospalvelun asiakaspalveluinsinöörit ovat viime vuoteen saakka

saaneet toimia lähes vapaasti, kunhan muutokset ovat tulleet tehtyä. Tällöin sairastapauksissa, kesälomilla ja irtisanoutumistilanteissa työmaan muutostyöt muuttuvat kaaokseksi, kun ainoastaan yksi asiakaspalveluinsinööri on tiennyt mitä on sovittu ja tehty ja dokumentointi on ollut niin heikkoa, että kukaan muu ei kohutuullisellakaan vaihalle ole pystynyt selvittämään kaikkia yksityiskohtia. Useimmilla muilla alueyksiköillä ei ole ollut edes sijaista hoitamaan töitä poissaoloaikoina, joten tilanne on ollut vieläkin huonompi.

Tämän päivän muutospalvelua rasittaa jossain määrin sama ongelma. Talossa pidempään olleita ei ole aikaisemmin ohjattu eikä seurattu kovinkaan paljon, eivätkä kaikki ole siihen valmiita vieläkään. Tämä asenne on siirtynyt myös uusille työntekijöille, kun tietoa ja osaamista on siirretty eteenpäin. Tilanne on kuitenkin hiljalleen kääntymässä parempaan päin, mutta vielä tällä hetkellä uuden toimintamallin käyttöönotto ja sitouttaminen mallin käyttöön vaatii todella määrätietoisia otteita, joka ei voi olla heijastumatta esimiesten ja työntekijöiden väliseen suhteeseen. Uusi toimintamalli on kuitenkin otettava käyttöön nopeasti tavalla tai toisella, sillä asiakastytyväisyys tilanteissa, joissa insinööri on vaihtunut kesken projektin, on ollut selkeästi heikompi kuin niissä kohteissa, joissa sama asiakaspalveluinsinööri on päässyt hallitsemaan projektia ennakkomarkkinointivaiheesta takuutöiden loppumiseen saakka.

”... Alkuvaiheissa oli vaikeutta saada yhteyttä (ensimmäiseen asiakaspalveluinsinööriin), mutta kun uusi asiakaspalveluinsinööri alkoi hoitaa asioita, niin sitten hommat alkoivat luistaa. Mitkään vanhat keskustelut eivät kuitenkaan enää pääteneet uuden asiakaspalveluinsinöörin astuttua remmiin...”

Asiakaspalveluinsinöörin työn tuottavuutta voidaan arvioida mm. tyytyväisten asiakkaiden määrällä. Tehokkaalla asiakaspalveluinsinöörillä on enemmän asiakkaita kuin vähemmän tehokkaalla, mutta järjestelmän mukaan toimivilla insinööreillä on enemmän tyytyväisiä asiakkaita kuin omien toimintamalliensa mukaan toimivilla. Tämän vuoksi onkin panostettava siihen, että asiakaspalveluinsinöörin rekrytoinnissa keskitytään tehokkuuden lisäksi myös ohjeiden noudattamisherkyyteen. Jos kaikki toimivat yrityksen arvojen ja ohjeiden mukaisesti, näkyvät henkilökohtaiset erot vain kuukautta kohti läpimenevien asiakkaiden määrän erona. Asiakastytyväisyys pysyy teoriassa samana.

5.3 Vahva räätälöinti

Tällä hetkellä lähes kaikki muutokset räätälöidään erikseen ja aliurakoitsijoilta saadut muutostyötarjoukset toimitetaan lähes sellaisenaan eteenpäin asiakkaalle. Tarjouksiin lisätään vain kate ja alkuperäiset tarjoukset hyväksytään lähes sellai-

sinaan. Tämä aiheuttaa sen, että NCC:llä on tuskin mitään sanavaltaa muutosten aliurakoitsijahintoihin ja sen vuoksi asiakashinnat ovat melko korkeat.

NCC:n tuleekin tehdä riittävän hyvät paketit, löytää riittävän hyvät yhteistyökumppanit ja panostaa voimakkaasti suunnittelunohjaukseen, jotta räätälöityjen muutosten määrä saadaan laskuun. Halvan tuotannon kohteissa asiakkaiden ei tarvitse antaa tehdä kaikkia muutoksia, eikä kalliimmassakaan tuotannossa kannata ensisijaisesti tarjota räätälöityjä vaihtoehtoja, vaan tiukasti paketoituja, hyvin neuvoteltuja ja asiakasystävällisiä vaihtoehtoja. Näiden avulla voidaan pääosin tehdä bulkkimuutoksia ja säästyneellä ajalla voidaan keskittyä todellisiin räätälöinti-muutoksiin, joissa asiakas todella tietää mitä tahtoo ja joihin hän on valmis panostamaan niin taloudellisesti kuin ajallisestikin.

5.4 Hinnoittelu

Muutostöiden hinnat ovat joidenkin muutosten osalta todella kalliita. Syynä tähän ovat pääosin heikot aliurakoitsijasopimuksen ja niiden puutteelliset liitteet (7.3.1 Aliurakoitsijoiden hinnoitteluliite), joiden takia katteelliset muutostyöhinnat ovat asiakastyytyväisyyden kannalta liian korkeita. Muutoksia on kuitenkin vaikea tehdä muuton jälkeen varsinkin peittyviin rakenteisiin. Sen vuoksi muuton jälkeen tehtävät muutokset ovatkin olleet melko hillittyjä. Haastatellut asiakkaat olivat muuton jälkeen lisänneet asuntoonsa mm. parvekelasituksia, sälekaihtimia, kodinkoneita ja yksi oli asennuttanut asuntoonsa ilmalämpöpumpun. Kaikissa tapauksissa muutostyötarjous oli ensin pyydetty NCC Rakennus Oy:ltä, mutta se oli hylätty korkean hinnan vuoksi. Jos hinta olisi ollut kohdallaan, olisivat molemmat osapuolet hyötäneet. Liian korkean hinnan vuoksi molemmat osapuolet tekivät tässä paljon turhaa työtä. Yritys kärsi lisäksi taloudellisia tappioita turhan työn ja tilaamatta jääneen muutostyön vuoksi ja asiakas sai mielipahaa ja joutui näkemään ylimääräistä vaivaa.

”...no kalliitahan ne (muutostyöt) toki olivat...”

5.5 Asiakkaiden tiedot muutostyömahdollisuuksista

Haastattelujen perusteella voitiin selkeästi havaita asiakkaiden tarve saada enemmän tietoa mahdollisista muutoksista. Tiedonlähteeksi riittää hinnasto (tarkemmin luvussa 7.3 Muutostyöhinnasto), jossa suurin osa muutoksista on edes alustavasti hinnoiteltu ja näiden lisäksi tarvitaan vielä lista muutoksista, joita naapurit ovat tehneet tai joita vastaavissa kohteissa on tehty. Moni haastateltava oli tehnyt uuden muutostyötarjouspyynnön keskusteltuaan tulevien naapureittensa kanssa

työmaalla tai vierailtuaan naapurin asunnossa harjannostajaispäivänä. Moni muutos toki oli tässä vaiheessa jo muuttunut mahdolliseksi rakentamisen edistyttyä ja muutostyöaikataulujen umpeuduttua.

”...hyvä olisi ollut, jos olisi saanut enemmän tietoa etukäteen...”

5.6 Aikataulu

Merkittävä ongelma muutostöiden tilaamisen ja tekemisen suhteen on aikataulu. Osassa kohteita se on liian löysä, osassa kohteita asiakkaalle jää liian vähän aikaa muutosten päättämiseen ja osassa kohteita työmaa ei noudata laatimaansa aikataulua. Ongelma vaatii tarkempaa suunnittelua ja parempia työkaluja, joiden kehittämiseen mm. DynaProject antaa mahdollisuuden.

”...loppuvaiheissa tuntui, että oli hirveä kiire...”

6 Ehdotus uudeksi muutostyöprosessiksi

6.1 Alkuvaihe

6.1.1 Myynnin alkaessa

Myynnin alkaessa tuote on määritelty jo melko tarkasti. Tuotevalintalomake on tehty ja asiakas voi tarkastella lisämaksuttomista vaihtoehtoista asuntonsa sisustuksen. Tuotevalintalomake sisältää lähinnä pinnat ja varusteet. Tuotevalintalomakkeen lisäksi myynnin alkaessa tulee olla muutostyöhinnasto, jossa yleisimmät muutokset ovat hinnoiteltu joko kappalehinnoilla tai neliöhinnoilla. Siten asiakkaalla on jo tässä vaiheessa alustava kuva siitä, mitä muutoksia asunnossa voidaan tehdä ja mitä ne mahdollisesti tulevat maksamaan. Näiden hintojen avulla voi myös arvioida listan ulkopuolisten muutosten hintoja. Hinnaston lisäksi asiakkaan käytössä tulee olla lista, jossa kerrotaan millaisia muutoksia asunnossa voidaan tehdä ja jopa kannustaa joidenkin muutosten tekemiseen. Näitä muutoksia ei välttämättä tarvitse edes hinnoitella. Ne ovat vain herättämässä asiakkaan mielenkiintoa muutostöiden suhteen. Lisäksi tarjolla olisi valmiiksi hinnoiteltuja varustepaketteja, joita ostamalla asuntonsa tasoa voisi nostaa valmiiksi neuvotellulla hinnalla. Paketti olisi halvempi kuin tuotteet yksittäin hankittuna ja paketin sisällä olevien tuotteiden muuttaminen aiheuttaisi koko paketin purkautumisen.

6.1.2 Ennen asuntokauppaa

Ennen asuntokauppaa ei ole syytä tehdä tarkkoja tarjouksia hinnaston ulkopuolelta kuin äärimmäisissä tilanteissa. Asiakas ei ole mitenkään vielä sitoutunut yritykseen ja kymmenien tuntien työ saattaa jäädä laskuttamatta, jos asiakas päättääkin valita kilpailijan tuotteen. Äärimmäinen tilanne voisi olla mm. se, että asiakas ei suostu allekirjoittamaan kauppakirjaa, ellei hän saa tarjousta muutostyöstä. Tällöin tarjous tulee tietenkin antaa. Tässäkään tilanteessa on suotavaa antaa vain alustava, ei-sitova hinta-arvio, joka tarkentuu myöhemmin. Hinta-arvion tulee kuitenkin olla riittävän korkea, ettei hintaa jälkikäteen tarvitse korottaa. Jos asiakas toisaalta on ostanut jo asunnon tämän muutostyöhinnan tietäen, ei sitä myöskään ole syytä laskea lopulliseen tarjoukseen, vaikka aliurakoitsijan tarjous sen mahdollistaisikin. Jos käy niin, että muutostyön tekeminen pitää aloittaa ennen kauppakirjan allekirjoittamista, on asiakkaan kanssa tehtävä erillinen sopimus muutostyöstä. Sopimuksessa asiakkaalta otetaan sitoumus siitä, että varaussopimuksen purkautuessa asiakas sitoutuu maksamaan jo tehdyt muutostyöt sekä työt, joilla asunto palautetaan takaisin muutostöitä edeltävään tilaan. Edellä mainitut tilanteet ovat luonnollisesti poikkeustilanteita, joten peukalosääntönä voidaan pitää:

- Ennen asuntokauppaa muutospalvelu ei anna sitovaa hintaa muutostöistä
- Hinnastoon pyritään keräämään mahdollisimman kattava luettelo mahdollisista muutoksista hintoineen.

Kohteen edetessä myöhemmin ostaville hinnaston listaa voidaan täydentää naapureiden tekemillä muutoksilla ja kertoa mihin hintaan hekin voisivat tehdä samoja muutoksia.

6.1.3 Kauppakirjan allekirjoittaminen

Kauppakirjan allekirjoituksella asiakastyytyväisyyteen vaikuttava viestikapula siirtyy myyjältä asiakaspalveluinsinöörille. Myyjän tehtävä, asunnon myynti, on suoritettu ja asiakaspalveluinsinööri astuu asiakkaan lähimmäksi yhteydeksi rakennusyhteyteen. Työmaa ei missään vaiheessa ota vetovastuuta. Kaikki vuoro-vaikutus käydään asiakaspalveluinsinöörin ja asiakkaan välillä ja työmaa ei saa luvata asiakkaalle mitään. Asiakkaalle on tärkeää, että kaikki tieto tulee samalta luukulta. Se on lisäksi prosessin selkeyden kannalta ehdotonta. Kauppakirjan kirjoittamisen yhteydessä asiakaspalveluinsinööri saapuu myyjän ja asiakkaan kanssa samaan tilaan, kättelee asiakkaan, sopii henkilökohtaisen palaverin hänen kanssaan lähiviikoiksi ja poistuu takaisin muihin tehtäviinsä. Myyjä käy asiakkaan kanssa läpi muutostyöhinnaston vielä kertaalleen, esittelee tuotteet ja antaa asiakkaalle tuotevalintalomakkeen tutustuttavaksi. Lisäksi tarkastellaan muutostyöaika- tauluja, joiden avulla nähdään mitkä muutokset vielä ovat mahdollisia. Asiakas poistuu tilasta ja myyjä palaa uusien asiakkaiden pariin.

6.1.4 Ensimmäinen palaveri asiakaspalveluinsinöörin kanssa

Ensimmäinen palaveri asiakaspalveluinsinöörin kanssa käydään aina henkilökohtaisena palaverina. Tässä tilaisuudessa asiakkaalla on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada niihin vastauksia. Tilaisuudessa asiakkaalla todennäköisesti on jo melko selkeä kuva tuotevalintalomakkeen valinnoista. Tuotevalintalomakkeen sisustukset ovat tyyppihuoneistoittain mallinnettuina internetissä ja niiden perusteella asiakas saa melko hyvän kuva siitä, miltä tuote näyttää luonnossa. Tuotevalintalomakkeen voi täyttää kahdella eri tavalla:

- Perinteisesti merkitsemällä rasti ruutuun sekä allekirjoittamalla paperi
- Internetissä valinnat merkitsemällä ja lomakkeen sähköisesti allekirjoittamalla

Sähköinen allekirjoitus voi tapahtua joko sähköisellä henkilökortilla tai verkkopankkien hyvin toimivilla tunnistuspalveluilla. Jos lomake täytetään sähköisesti, siirtyy tieto automaattisesti koko organisaation käyttöön ja tuotemallinnustekniikan kehittyessä muutaman vuoden jälkeen myös tuotemallinnettuihin suunnitel-

miin. Sen sijaan käsin täytetty lomake pitää käsin syöttää samaan tietokantaan. Tämän tekee kohteesta vastaava asiakaspalveluinsinööri tai osaston sihteeri.

Ensimmäisessä palaverissa käsitellään myös asiakkaan yksilölliset tarpeet. Tilaisuudessa asiakkaalla on mahdollisuus kertoa toiveistaan ja tehdä tarjouspyyntöjä suullisesti ja kirjallisesti. Näiden perusteella asiakaspalveluinsinööri voi vielä ehdottaa muitakin muutoksia ja tarjota ratkaisuja. Jos asiakas tekee suullisia tarjouspyyntöjä, tulee asiakaspalveluinsinöörin kirjata ne muistiin ja lukea ne tilaisuuden lopussa asiakkaalle varmistuakseen, että asia on oikein ymmärretty. Lopuksi asiakas vielä allekirjoittaa asiakaspalveluinsinöörin kokousmuistiinpanot. Jos asiakas ei tässä tilaisuudessa halua vielä tehdä kaikkia tarjouspyyntöjään, tulee asiakaspalveluinsinöörin vielä kerrata muutostyöaikataulun asettamat rajoitukset. Samalla hän voi muistuttaa mahdollisista alennuksista, jotka asiakas menettää hajottamalla muutostyötarjouspyyntönsä moneen osaan (Tarkemmin luvussa 7.2.2 Aikataulujen tiivistäminen).

6.2 Tarjousvaihe

6.2.1 Tarjouspyynnöt ja tarjoukset

Asiakas voi tehdä tarjouspyynnöt haluamanaan aikana haluamallaan tavalla muutostyöaikataulun rajoituksia noudattaen. Asiakaspalveluinsinööri vastaanottaa tarjouspyynnön ja välittää sen olennaisilta osiltaan eteenpäin työmaalle tai aliurakoitsijalle muutostyön luonteesta riippuen. Tämän jälkeen työmaalla tai aliurakoitsijalla on muutama päivä aikaa antaa tarjous pyydetyistä muutoksesta. Vastaanotettuaan muutoksen tulee asiakaspalveluinsinöörin ensin varmistua siitä, että tarjous on kohtuullinen ja hyväksyttävissä. Jos tarjous on ylihintainen tai se ei ole tarjouspyynnön mukainen, tulee asiakaspalveluinsinöörin palauttaa se hankinnan kautta toimittajalle ja pyytää uutta, kohtuullisempaa tarjousta. Ylihintaisen tarjouksen välittäminen eteenpäin aiheuttaa vain asiakastytymättömyyttä ja usein ylihintaisen tarjouksen antaja ei pysty perustelemaan sitä mitenkään.

Kun tarjous on saatu hyväksyttävään muotoon, syötetään tarjouksen tiedot muutospalvelun projektinhallintatyökaluun, jossa pois jääneet rakenteet hyvitetään ja erotukseen lisätään kate ja yleiskulut. Tämän jälkeen tarjous lähetetään asiakkaalle asiakkaan valitsemalla tavalla joko postitse tai sähköisesti ja asiakas voi hyväksyä sen samalla tavoin kuin tuotevalintalomakkeenkin: sähköisesti tai allekirjoitetun tilauksen palauttamalla.

Koko prosessi tarjouspyynnön vastaanottamisesta tarjouksen saapumiseen asiakkaalle ei saisi kestää kahta viikkoa pidempään. Haastattelun perusteella asiakkaat

toivovat tarjouksen saamista viikon päästä, mutta hyväksyvät myös kahden viikon odotuksen. Kuukausi on jo liian pitkä aika, mutta tärkeintä on kuitenkin se, että asiakkaalla tulee olla riittävän paljon aikaa tarjouksen hyväksymiseen. Jos muutostyöaikataulu on tiukka, tulee tarjousprosessia nopeuttaa, ettei asiakkaalle tarvitse tehdä päätöstä muutostöistä kiireessä.

Tästä asiasta valittivat monet haastateltavat. Tarjous ei tarjouspyynnön aikaisesta saapumisesta huolimatta tullut ajoissa ja asiakas koki, että joutui tekemään päätöksen kiireessä. Jos tarjous ei miellytäkään tai hinta on ennakoarvioihin verrattuna liian korkea, on tässä vaiheessa vaikeaa tehdä enää uutta tarjouspyyntöä ja testata muiden vaihtoehtojen hintoja. Asiakas ei pysty arvioimaan muutostöiden hintoja tarjouspyyntöä tehdessään ja sen vuoksi asiakkaalle on annettava riittävästi aikaa tarjouksen sisällön ja hinnoittelun sulattamiseen ennen kuin häneltä vaaditaan päätös muutostöiden tilaamisesta.

”...Miten muutostyöprosessi toimii?”

Niille jotka tietävät asioista varmaankin ihan hyvin. Soittelin usein ja yritin saada tietoa NCC:ltä koska pitäisi tehdä mitään ja insinööri joutui hieman toppuuttelemaan, ettei tänne tarvitse joka päivä soittaa. Prosessi ei oikein ollut selkeä, että mitä pitää tehdä ja mihin aikaan. Kun niitä sitten pitikin tehdä, niin sitten olikin aivan hirveä kiire...”

6.3 Tilaus

Asiakkaalle postitetaan tarjouksen kanssa samanaikaisesti tilauslomake. Tilauslomakkeella muutostyöt ovat samalla tavalla eriteltynä kuin tarjouksen liitteenä olevassa tarjouserittelyssäkin. Paperilla olevasta tilauslomakkeesta asiakas voi yliviivata ne muutostyöt, joita hän ei halua ja sähköisessä lomakkeessa ylimääräiset rivit voi klikata pois. Tarvittaessa tarjousta voidaan vielä tarkentaa puhelimitse tai sähköpostitse asiakaspalveluinsinöörin kanssa ja tämän yhteydenoton perusteella asiakaspalveluinsinööri voi lähettää uuden tarjouksen. Kun tarjous on saatu asiakkaan hyväksymään muotoon, palautetaan tilauslomake allekirjoitettuna asiakaspalveluinsinöörille tai hyväksytään se sähköisesti internetin kautta. Kun asiakaspalveluinsinööri vastaanottaa tilauksen, hän korjaa tiedot ja kirjaa ne muutospalvelun projektinhallintatyökaluun, minkä jälkeen hän lähettää asiakkaalle tilausvahvistuksen.

6.3.1 Tilausvahvistus

Tilausvahvistus on käytännössä sama paperi kuin tilauskin. Tilausvahvistukseen on korjattu tilauksessa yliviivatut rivit ja hinta laskettu tilauksen mukaiseksi. Tämä paperi on vahvistettu asiakaspalveluinsinöörin allekirjoituksella ja se lähetetään asiakkaalle vahvistuksena siitä, että asuntoon tulevat muutostyöt ovat sopimuksen mukaisia. Tilausvahvistuksella ei ole merkittävää juridista arvoa. Se on palvelu, jolla tähdätään parempaan asiakastytyväisyyteen.

6.3.2 Lasku

Laskutuksessa käytetään kahta mallia. Molemmissa malleissa kirjautuu asiakaspalveluinsinöörin projektihallintatyökalusta tieto reskontralle, kun prosessissa on päästy tilausvahvistusvaiheeseen. Jos muutostöiden loppusumma on pieni, eli alle 10 000 euroa, laskuttaa reskontra asiakkaalta muutostyöt muutostöiden valmistuttua ja asiakkaan tarkastettua ne. Jos muutostöiden kokonaissumma puolestaan ylittää 10 000 euroa, laskuttaa reskontra puolet muutostöistä tilauksen saavuttua ja puolet muutostöiden valmistuttua. Asiakastytyväisyyden kannalta jälkimmäinen on huonompi vaihtoehto. Käytäntö on käytössä muutamissa suurissa rakennusyhtiöissä ja vaikka se onkin periaatteessa asuntokauppalaan vastainen, on kuluttaja-asiamies hyväksynyt käytännön. Kun laskutettavat summat ovat riittävän suuria, laskutetaan puolet etukäteen, jotta varmistetaan asiakkaan todellinen sitoutuminen muutostöiden toteuttamiseen ja samalla parannetaan rakennusyhtiön rahoitustasetta.

6.4 Työmaavierailut

Ensimmäinen työmaakerros järjestetään runkovaiheessa. Tällä ei ole muutostöiden kannalta suurempaa merkitystä, mutta sillä saadaan muutostöihin vaikuttaviin kysymyksiin vastattua ja asiakastytyväisyyttä tältä osin parannettua. Samalla naapurit voivat keskustella muutoksista, joita he ovat tehneet ja antaa siten vinkkejä toisilleen tämän asian tiimoilta.

Toinen työmaakerros järjestetään harjannostajaisten yhteydessä. Tällöin päästään jo tutustumaan omaan asuntoon ja asunnossa mahdollisesti olevat virheellisesti tehdyt muutostyöt saadaan korjattua ennen kuin on liian myöhäistä. Harjannostajaisvaiheessa märkätilat alkavat olla pitkälti laatoitettuja ja muutkin pinnat melko pitkällä, joten asiakas voi helposti tarkastaa muutostöiden asteen ja työnjäljen. Samalla hän voi esittää kysymyksiä asiakaspalveluinsinöörille. Näin vältetään taas muutama väärinymmärrys.

Kolmas tapaaminen on hyvin lähellä valmistumista. Muuttotarkastus pidetään viimeistään kaksi viikkoa ennen luovutusta. Tällöin asunto on siivottu ja valmis. Jos muutostöissä vielä tässä vaiheessa on virheitä, on prosessi epäonnistunut, mutta siitä huolimatta virheet ehditään vielä korjata. Tässä yhteydessä käydään läpi myös muuttuneiden ratkaisujen oikea huolto ja käyttö ja kerrotaan mistä lisätietoja löytyy.

Lisäksi voidaan järjestää vielä yksittäisiä vierailuja työmaalle tarpeen vaatiessa. Haastattelun perusteella tarvetta ei yleensä kuitenkaan ole, vaan nämä mahdollisuudet olisivat kaikkien haastateltavien mukaan riittävät, mikäli huomautettavaa ei ole. Prosessin epäonnistuessa on käytettävä kaikki mahdolliset keinot asiakkaan lepyttämiseen. Yksi keinoista on tapaaminen, jossa virheet käydään paikan päällä toteamassa ja myöhemmin tarkastetaan korjattu tuote myöskin paikan päällä.

Valmistumista voi tuki seurata myös muuten kuin työmaalla vieraillemalla. Ilmaiseksi voi käydä asukkaille suunnatuilla intranet-sivuilla, jossa on yleisiä kuvia projektin valmistumisesta. Näiden sivujen lisäksi asiakkaalla tulee olla mahdollisuus asennuttaa maksullinen web-kamera tulevaan asuntoonsa, josta kuvaa tulisi tasaisin väliajoin asiakkaan katsottavaksi internetin ja kännykän välityksellä. Tämä voidaan korvata myös valokuvapalvelulla, jossa asunnosta päivittäin otetaan kuva tai kaksi sopivasta kuvakulmasta. Web-kameran ongelma on siinä, että sen kuvakulma on määrätty ja kuvanlaatu nykytekniikalla suhteellisen heikko. Tähän saataneen tuki muutos hyvinkin nopeasti.

6.4.1 Virheiden osoittaminen muuttotarkastuksessa

Jos muuttotarkastuksessa löytyy virheitä, on paras vaihtoehto liimata virheellisiin kohtiin keltaisia nuolen muotoisia tarralappuja, joissa virheen tarkka paikka osoitetaan. Tällöin kenelläkään ei ole epäselvyyttä virheen paikasta ja kun tarra irrotetaan vasta korjauksen valmistuttua, voi työmaan vastaava mestarikin nopealla katsomisella varmistaa, että asunto on valmis luovutusta varten. Tällöin myös ulkovesta poistetaan tarra, joka osoittaa, että asunto ei vielä ole luovutusvalmis.

6.5 ”Jälkihoito”

Asiakkaiden muuttaessa sisään heillä on mahdollisuus varata itselleen maksuton muuttoapu. Muuttoavun yhteydessä voidaan asentaa seinille tauluja, kiinnittää lamppuja kattoon yms. mutta tässä yhteydessä voidaan myös asentaa muutostöinä myytävää irtotavaraa, kuten kodinelektroniikkaa tai huonekaluja asiakkaan haluamiin paikkoihin. Lisäksi asiakas voi tilata erillismaksulla muuttopalvelun, jolloin myös vanhat huonekalut yms. irtaimisto asennetaan asiakkaan haluamalla tavalla.

Muutostöiden osalta harvemmin tarvitaan jälkihoitoa. Jos muutostyöt on alusta alkaen hoidettu kunnolla, ei tyytyväinen asiakas jälkikäteen tarvitse enää rakennusyrityksen apua. Jälkihoitona kuitenkin voidaan pitää sitä, että asiakkaalle kerrotaan muuttotarkastuksessa muutostöiden oikeasta huollosta ja käytönaikaisesta huolehtimisesta. Jos asiat hoidetaan rakennusvaiheessa kunnolla, ei asiakkaasta jälkikäteen kuulu enää mitään kielteistä.

”...Olisin parantanut kommunikointia työnjohdon kanssa. Harjakaisissa löytyi väärät laatat kylpyhuoneesta, jotka sitten vaihdettiin. Kommunikaatio työnjohdon ja asiakaspalveluinsinöörin välillä ei toiminut. Laatat kyllä sitten vaihdettiin mukisematta...”

”...En olisi oikeastaan mitenkään muuttanut muutostyöprosessia. En pysty kuvittelemaan mitään. Kaikki pelasi erinomaisesti...”

7 Ehdotus NCC Rakennus Oy:n muutospalvelun uudeksi malliksi

7.1 Muutostöiden hinnoittelu NCC Rakennus Oy:ssä

Muutostyöt hinnoitellaan NCC Rakennus Oy:ssä pääkaupunkiseudulla melko suoraviivaisesti. Asiakkaalta saadun tarjouspyynnön perusteella tehdään tarjouspyyntö aliurakoitsijalle tai työmaalle, joka hinnoittelee muutoksen täysin itsenäisesti. Tarjouspyynnöt pyritään ensisijaisesti suuntamaan niille toimittajille, joiden kanssa NCC Rakennus Oy:llä on sopimus. Näin hinnoittelua voidaan ohjata alaspäin. Joskus kuitenkin joudutaan asiakkaan nimenomaisesta vaatimuksesta tai tarjouksen luonteen vuoksi käyttämään täysin ulkopuolisia aliurakoitsijoita ja tällöin hinnat helposti karkaavat liian kalliiksi. Kaikissa tapauksissa hintaan kuitenkin lisätään muutospalvelussa NCC:n kate ja muutostyön tekemisestä aiheutuneet yleiskustannukset. Jos sopimukset ovat hyviä, hinta jää näidenkin lisien jälkeen rautakauppahintaa alhaisemmiksi tai samalle tasolle. Sen sijaan tilanteessa, jossa sopimustoimittajaa ei syystä tai toisesta ole käytetty, hinta nousee usein tarpeettoman kovaksi. Tämä aiheuttaa asiakkaissa välittömän reaktion, johon on vaikea vastata.

7.1.1 Hinnoitteluperusteet

Katteen tulisi määräytyä projektin katteen mukaisesti. Muutostöitä voidaan myydä hyvälläkin voitolla, mutta asiakasta ei saa riistää niiden avulla. Prosessi on saatava niin tehokkaaksi, että vaikka muutostyöhintaan lisätään projektin kate, muutostyöinsinöörin palkka ja tarvittavat yleiskustannukset, on hinnan asiakkaan mielestä oltava edelleen kohtuullinen. Tämä nostaisi asiakastyytyvää roimasti ja lisäisi muutostöiden määrää, jolloin yrityksen kokonaistulos paranisi.

Urakoitsijoina ja toimittajina pitäisi muutostöissä käyttää pääosin niitä, joiden kanssa yrityksellä on pidempiaikaisempi sopimus. Ongelmana ”villien” urakoitsijoiden käytössä on hinnoittelun lisäksi myös se, että sopimussuhteen puuttuessa työn laatu ei aina ole odotusten mukainen. Useammassa tapauksessa ei-sopimussuhteessa oleva urakoitsija on tehnyt luokatonta jälkeä, eikä asiaa jälkikatteen ole saatu kovinkaan helposti kuntoon. Syynä tässä on ollut tietenkin se, että sopimussuhteessa olevalla urakoitsijalla on niin paljon menetettävää, että työn laadun on oltava riittävän hyvää, jotta sopimusta jatkettaisiin sen umpeuduttua. Tämä on liian vähän arvostettu lisäsy siihen, että sopimussuhteessa olevia urakoitsijoita tulisi suosia ja suositella asiakkaille entistäkin määrätietoisermin. Loppujen lopuksi se on niin asiakkaan, NCC Rakennus Oy:n kuin urakoitsijankin etu.

Rakennusyrityksen tehtävä on tuottaa voittoa ja muutostöiden katteen ei pitäisi olla alhaisempi kuin projektinkaan kate, mutta tilanteissa, joissa asiakas joutuu kohtuuttomaan asemaan tai kokee joutuvansa kohtuuttomaan asemaan, tulisi joustoa löytyä rakennusyritykseltäkin. Yksi huono kokemus vaikuttaa helposti kaikkeen muuhunkin koettuun. Asiakastyytyväisyys kärsii ja vaikuttaa lopulta kielteisesti uudelleenoston mahdollisuuteen.

7.1.2 Hyvitykset

Hyvitysten merkitsemisestä esiintyy kaksi eri koulukuntaa. NCC Rakennus Oy:n tämänhetkisen prosessin mukaista on olla merkitsemättä sitä, ettei asiakas pääse kiinni hankintahintoihin. Sopimukset alihankkijoiden kanssa ovat luottamuksellisia ja hyvityksen merkitseminen käytännössä merkitsisi avointa hinnoittelua ja siten aliurakoitsijoiden luottamukselliset sopimushinnat tulisivat julkisiksi. Samalla havaittaisiin se, että hyvitykset ovat melko pieniä. Asuntoihin perustuotteena laiteuttavia tuotteita tilataan suuria sarjoja ja siksi niiden hankintahinnat ovat NCC Rakennus Oy:lle erittäin edullisia (Kuva 3 Muutostöiden hintamielikuvat).

Katteen näyttämisen ongelma on hieman kaksisuuntainen. On selvää, että asiakastyytyväisyyttä ei nykyisellä toimintamallilla kasvateta, mutta on arvoitus, nousisiko asiakastyytyväisyys siitä, että asiakkaan mielestä naurettavan pieni hyvitys näytettäisiin. Haastatteluiden perusteella hyvitystä ei jatkossakaan tarvitse näyttää. NCC Rakennus Oy:n nykyinen toimintatapa tässä ei ole aivan yhtenäinen. Vaikka ohjeistuksen mukaan hyvitystä ei tulisi näyttää, joidenkin asiakaspalveluinsinöörien tarjouksissa se kuitenkin on näkyvissä. Tämä on selkeästi sisäinen ongelma, johon on paneuduttava tarkemmin asiakaspalveluinsinöörien koulutuksessa. Toimintatavan on ulospäin näytettävä samalta asiakasta palvelevasta henkilöstä riippumatta.

7.1.3 Rakennusteknisistä syistä johtuva hinnoittelu

Haastatteluissa kävi ilmi asiakkaiden rakennusteknisiin asioihin huono tuntemus (4.2.7 Rakennusteknisistä syistä eroavat hinnoittelut). Ratkaisu tällaisiin tapauksiin olisi luonnollisesti riittävä ohjeistus. Asiakkaalle on jo myyntivaiheessa selvitettävä, minkälaisia tapauksia saattaa esiintyä ja asiaa on uudelleen painotettava tarjouspyyntöä vastaanotettaessa. Näin asiakas ei joudu odottamaan tarjousta siinä mielentilassa, että hyvityksiä olisi tulossa ja siten pettymys tarjouksen tullessakin jää pienemmäksi.

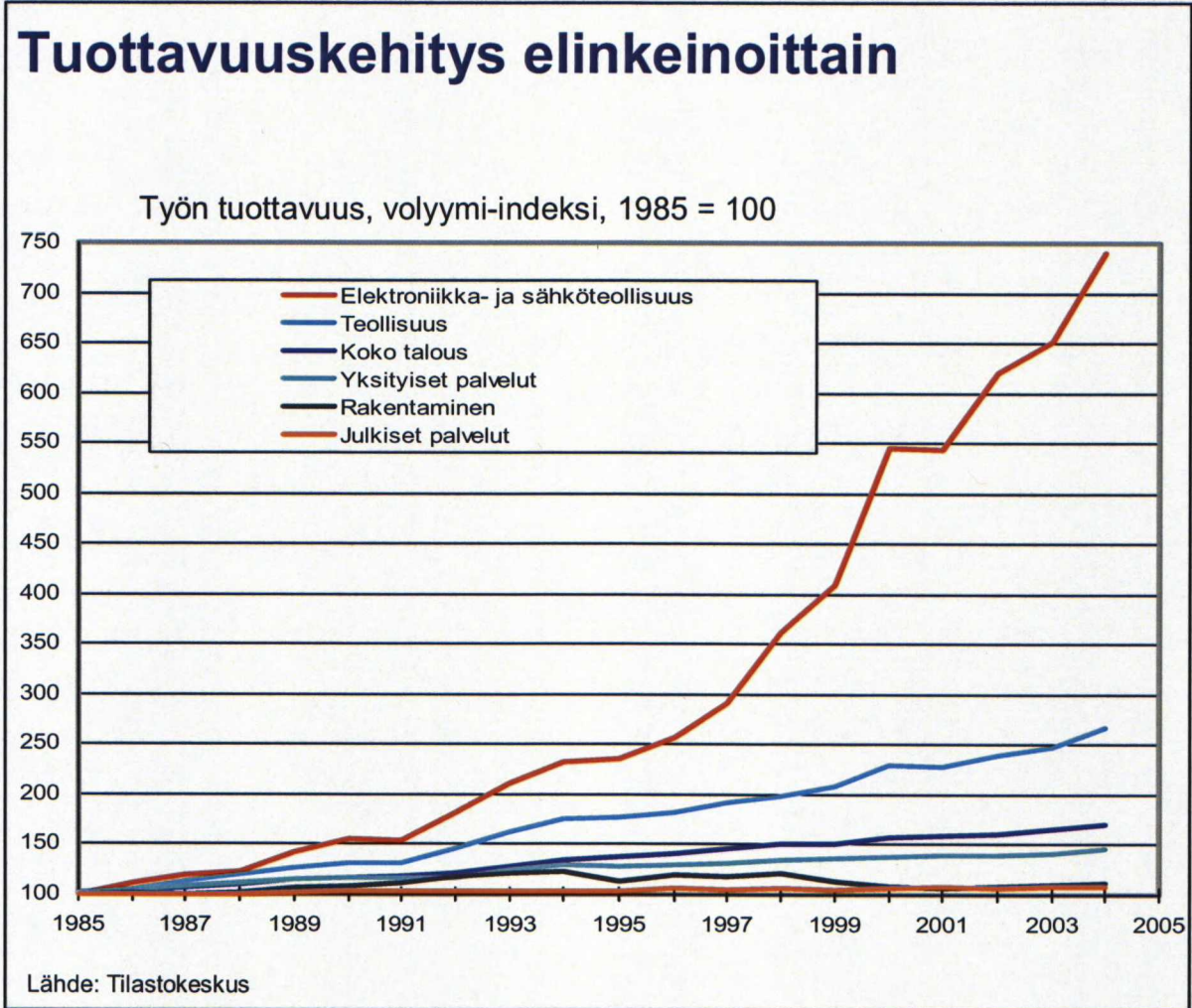
Toinen vaihtoehto, jossa kaikki pinnat käsiteltäisiin ja parketit asennettaisiin jo rakentamisvaiheessa kaikkien keittiö- yms. kiintokomeroitten alle, tuskin toteutuu. Hintakilpailu alalla on niin kovaa, että pienetkin säästötoimenpiteet pyritään käyt-

tämään hyväksi ja lisäksi lienee kohtuutonta vaatia tuotanto-organisaatiolta samaa tulosta, jos työn tai materiaalin kulutus merkittävästi lisääntyy. Mielenkiintoista olisi kuitenkin tutkia tuleeko nykyisellä toimintamallilla todellista säästöä vai menetetäänkö pienemmän materiaalimenekin aiheuttama säästö lisääntyneissä työ- ja työnjohtokustannuksissa. Varsinkin muutostöissä työmäärä on nykymallissa merkittävästi suurempi ja asiakastyytymättömyys saattaa sen vuoksi aiheuttaa lisäkustannuksia.

7.1.4 Työn tuottavuus rakennusalalla

Rakennusalalla on paljon tehtävää. Hinnat pitäisi saada laskuun niin muutostöiden kuin muidenkin töiden osalta. Ongelmana on pitkälti työn tuottavuus, joka rakennusalalla ei merkittävästi ole kasvanut kahteenkymmeneen vuoteen (Kuva 5 Työn tuottavuus eri teollisuudenaloilla 1985-2004). Tätä faktaa ei voida ohittaa missään rakennusalan tehokkuutta kuvaavassa tutkimuksessa. Rakennusalan olisikin syytä ottaa oppia muista teollisuudenaloista, jotta tuottavuus saataisiin toisenlaiseksi. Tutkimusta ei kuitenkaan voi pitää täysin aukottomana, sillä rakentaminen on viime vuosina muuttunut merkittävästi. Esimerkiksi lasijulkisivujen yleistyminen on lisännyt paljon työn määrää. Vastaava tilanne olisi se, että matkapuhelinvalmistajat lopettaisivat halpojen mallien tuottamisen ja siirtyisivät pelkästään kalliiden puhelinten tuottamiseen. Tutkimuksessa tätä tuotannon vaatavuuden kasvua ei ole huomioitu.³⁴

³⁴ Keskustelu professori Jouko Kankaisen kanssa 11.10.2005



Kuva 5 Työn tuottavuus eri teollisuudenaloilla 1985-2004³⁵

7.2 Muutostyöaikataulu

Muutostyöaikataulu kuvaa tulostetta, joka annetaan asiakkaalle kauppakirjan kirjoittamisen yhteydessä. Tässä aikataulussa kerrotaan asiakkaalle mitkä muutokset pitää mihinkin päivämäärään mennessä tilata. Tässä aikataulussa runkomuutoksiin tehtävät muutokset tulee päättää ensimmäisenä ja viimeisenä voidaan vielä tehdä muutoksia pintarakenteisiin. Aikataulu annetaan tällä hetkellä kauppakirjan liit-

³⁵ Tilastokeskus <http://www.tilastokeskus.fi/> Haettu 6.8.2005

teenä, joten se on rakennusyritystä sitova paperi, mutta muutoksiin voidaan kyllä antaa muutamalla muutoksella lisää aikaa.

7.2.1 Liian väljät muutostyöaikataulut

Aikataulut tehdään tällä hetkellä NCC Rakennus Oy:ssä melko väljiksi. Aikataulu on sama työmaan kaikille asunnoille ja siten useampaan lohkoon jaetuilla työmaille saattaa muutostyöaikataulun ja todellisen aikataulun välillä olla jopa neljän kuukauden ero. Tällainen ero ei ole missään nimessä hyväksyttävä. Osan löysästä aikataulusta selittää se, että jokainen taho työmaasta asiakaspalveluinsinööriin haluaa lisätä siihen oman varmuuskertoimensa ja osan se, että aikatauluja tehdään vain yksi rakennusprojektin aikana. Aiheesta pitäisikin tehdä noin 1,5 vuotta kestävä selvitys, jossa vertailtaisiin asiakkaalle annettuja aikatauluja ja työmaan toteutuneita aikatauluja. Tällä hetkellä työmaat kuitenkin vielä päivittävät todellista aikatauluun niin huonosti, että tilastollisesti määrävään vertailuun ei ollut mahdollisuutta tämän tutkimuksen tiimoilta.

7.2.2 Aikataulujen tiivistäminen

Prosessin kannalta olisi helpointa, jos asiakkaat tilaisivat kaikki muutokset kerralla mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tällöin asiakaspalveluinsinööreillä olisi avoimia asiakkaita huomattavasti vähemmän ja kuorma jakautuisi tasaisemmin. Tämän toteuttamiseksi on monia vaihtoehtoja. Helpoimmalla pääsisi, kun asiakkaille antaisi kauppakirjan kirjoittamisen jälkeen tietyn ajan muutosten sopimiseen, esimerkiksi kuukauden. Tämän jälkeen muutosten tekeminen ei enää olisi mahdollista. Muutoksia voisi tehdä siten kuukauden ajan niihin paikkoihin, joiden osalta muutostyöaikataulu ei vielä ole umpeutunut. Ratkaisu vaikuttaa käyttökelpoiselta, mutta se saattaisi asettaa ostajat eriarvoiseen asemaan. Kylmähermoisimmat ostajat saattaisivat jopa viivästyttää asuntokauppaansa tämän asian vuoksi, mutta se ei ole oletettavaa. Kyse on kuitenkin niin suurista summista, että muutostöiden tekemisen vuoksi ei varmaankin otettaisi riskiä mieluisan asunnon menettämisestä.

Parempi vaihtoehto tähän ongelmaan olisi jo aiemmin mainittu myyjävalmennus. Jos asiakaspalveluinsinöörit koulutettaisiin myymään muutoksia yhdessä paketisessä riittävän uskottavasti, niin todennäköisesti se onnistuisi. Jos myyjäkoulutuksen jälkeen tuloksia ei saavuteta, on turvauduttava rahaan. Taloudellisilla porkkanoilla ja kepeillä saadaan usein varmimmat tulokset. Yksi vaihtoehto olisi lisätä porkkanoita asiakkaille alennusten muodossa.

Esim.

Jos asiakas tilaa muutostyöt kuukauden kuluttua muutostyöpalaverista, saa hän niihin 5 % alennuksen. Jos muutos tilataan 2 kk kaupasta, saa asiakas 3 % alennuksen ja jos muutokset tilataan 3 kk kaupasta, saa hän 1 % alennuksen. Tämän jälkeen alennuksia ei enää myönnetä. Alennukset saadaksesen asiakkaan on luonnollisesti tehtävä myös tuotevalintalomakkeen valinnat samassa aikataulussa.

Alennukset pitäisi luonnollisesti rakentaa yrityksen kannalta mieluummin tuloja kuin menoja aiheuttaviksi. Siten esimerkissä mainitun 5 % alennuksen hinta olisi-kin yrityksen kannalta nykyinen normaalihinta ja pienemmät alennukset kasvattaisivat yrityksen katetta sen sijaan, että alennukset myönnettäisiin yrityksen katteesta. Tällä toimintaa saataisiin tehostettua ja asiakaspalveluinsinöörien vähentyneen työmäärän ansiosta kokonaishintoja voitaisiin alentuneiden yleiskulujen vuoksi laskea. Lisäetuna tässä olisi se, että jos suurin osa asiakkaista tekisi muutoksensa kuukauden sisällä, ei asiakaspalveluinsinööri kuormittuisi vanhoista asiakkaista, vaan voisi keskittyä huomattavasti paremmin ja nopeammin jokaiseen uuteen asiakkaaseen. Tämä vaatisi kuitenkin hyviä toimittajia ja kurinalaisia asiakaspalveluinsinöörejä, sillä tarjoukset olisi tässä mallissa saatava viimeistään kahden viikon kuluessa asiakkaalle, jotta hänelle jää riittävästi aikaa päätöksen tekemiseen annetun aikataulun puitteissa.

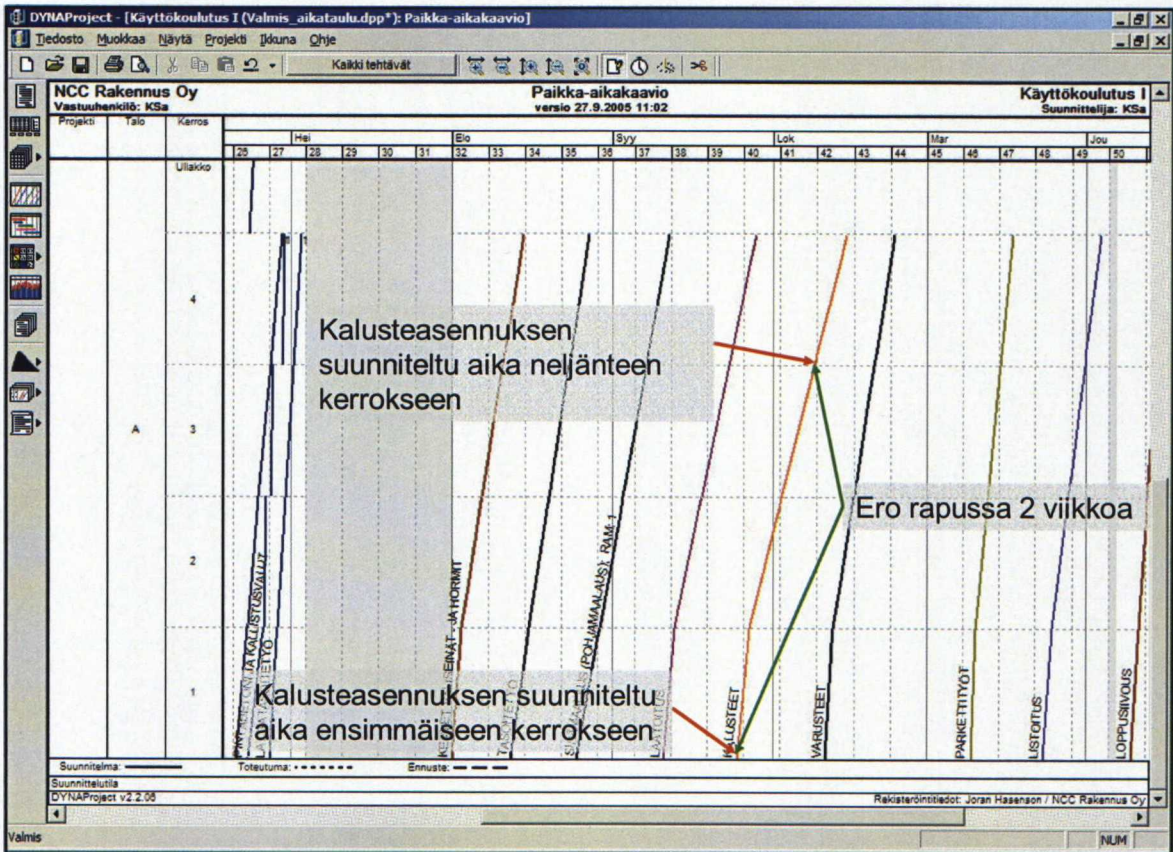
Toinen vaihtoehto samasta mallista olisi, että alennus myönnettäisiin, jos tarjouspyyntö tehtäisiin kuukauden kuluessa muutostyöpalaverista. Tämä ei kuitenkaan toimisi samanlaisena kannustimena asiakaspalveluinsinööreille, sillä tarjous voisi tässä mallissa valmistua hyvinkin paljon tarjouspyynnön vastaanottamisen jälkeen. On tietenkin selvää, että asiakasta ei missään näistä malleista saisi rangaista hänestä riippumattomista syistä, kuten toimittajan, työmaan tai asiakaspalveluinsinöörin viivyttyistä.

7.2.3 DynaProject apuna

Työmaan aikataulu voidaan jo nyt, ennen tuotemallin käyttöönottoaakin sitoa muutostöihin. DynaProject -ohjelmalla tehtyyn hankinnan aikatauluun voidaan tehdä välitavoitteita lohkoittain muutostöitä varten. Tämä aikataulu voidaan reaaliaikaisesti päivittää työmaan aikataulusta ja tulostaa asiakkaalle siten vain sellaisia muutostyöaikatauluja, joissa vain tulostushetkellä mahdolliset muutokset ovat näkyvissä.³⁶ Tällä hetkellä vastaava aikataulu on tehtävä käsin ja suuren työmäärän vuoksi sitä ei päivitetä montakaan kertaa työmaan aikana. Tällaisen toimivan siirtotiedoston luominen ei ole lainkaan ylivoimainen tehtävä ja sen avulla saataisiin

³⁶ Keskustelu Dynamic System Solutions Oy:n tuotekehitysjohtajan Olli Seppäsen kanssa 7.6.2005

jopa kaksikin kuukautta lisäaikaa muutostöiden tilaamiseen. Tällä muutoksella myös ne asiakkaat, jotka ostavat asuntonsa myöhemmässä vaiheessa, saisivat enemmän muutostöitä tehtyä. Tämä puolestaan helpottaisi myyntiä ja parantaisi omalta osaltaan asiakastytyväisyyttä.



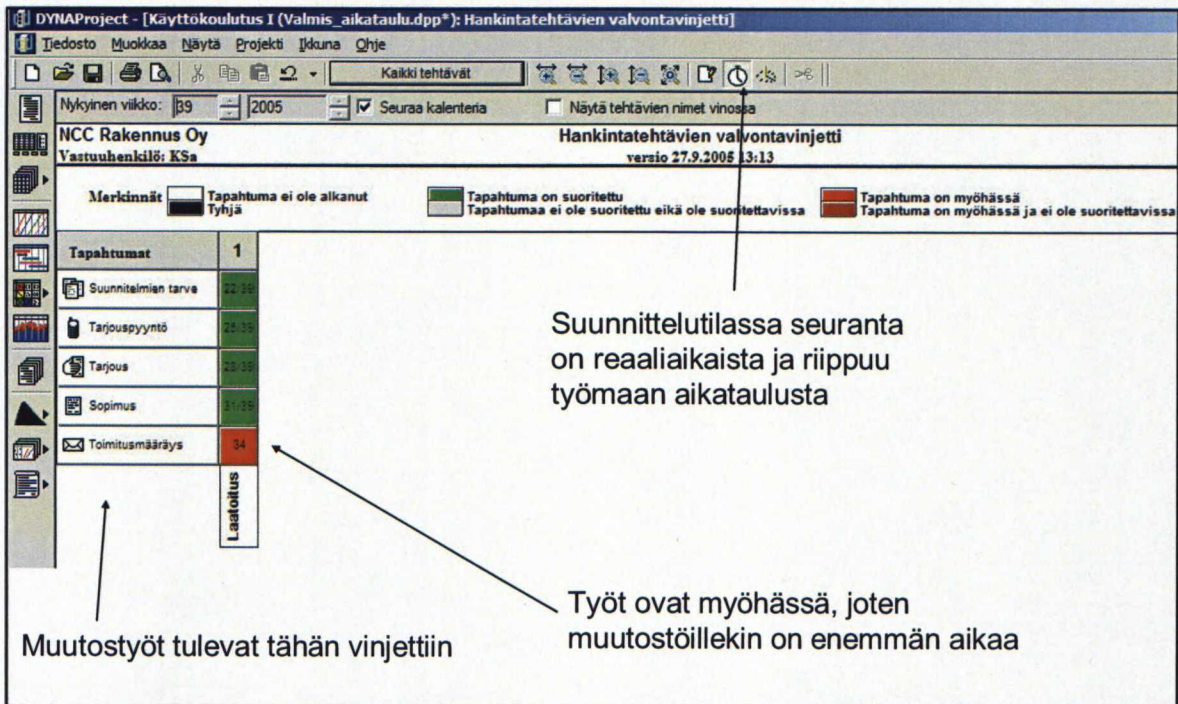
Kuva 6 Ero muutostöiden kriittisessä polussa saattaa samassa rapussakin olla viikkoja

7.2.4 Toiminta DynaProjectin kanssa

DynaProjectin uudessa (2.2.06) versiossa on logistiikka- ja hankintaosio, jota voidaan käyttää lähes sellaisenaan muutostöiden aikatauluttamiseen. DynaProjectissa valitaan muutostyöt yhdeksi hankintatehtäväksi. Ohjelma ilmoittaa vilkkumisella hankintatehtävien aikataulun umpeutumisen. Hankintatehtävien välietappeina voi olla suunnitelmien tarve, tarjouspyyntö, tarjous, sopimus tai toimitusmääräys. Näiden lisäksi ohjelmaan tulisi lisätä muutostyöaikataulut. Jos muutostöiden kohteena ovat esimerkiksi kalusteasennus, niiden aikataulu merkitään kriittiseksi muutostöiden tekemisen suhteen. Sopimuksesta tarkastetaan kuinka paljon aiemmin kalusteet on tilattava ja logistiikkaosiosta tarkastetaan kuinka monessa erässä kalusteet työmaalle toimitetaan. Jos kalusteet tulevat esimerkiksi porrashuoneittain työmaalle, laskee aikatauluohjelma porrashuoneittain missä vaiheessa muu-

tostyöt on tilattava. DynaProjectiin sitomisessa on se etu, että jos työmaa on myöhässä, myös muutostöitä voidaan tilata myöhemmin, sillä työmaan reaaliaikainen aikataulu on luettavissa DynaProjectista ja muutostyöaikataulua voidaan muuttaa myöhäisemmäksi rakentamisen aikana. Tämä antaa lisää aikaa myydä muutostöitä sellaisille asiakkaille, jotka ovat ostaneet asunnon rakentamisajan loppupuolella ja samalla se antaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Vinjetti päivitetään työmaalla ja asiakaspalveluinsinöörin tehtävänä on vain lukea päivän tilanne ongelmatapauksissa. Kun muutostyön tilausta ei enää voi tehdä, merkitsee työmaainsinööri vinjettiin hankintatyön tehdyksi ja sen jälkeen asiakaspalveluinsinöörillä ei enää ole lupaa myydä muutostöitä kyseisen työn osalta. Vinjetti pitää kuitenkin tehdä lohkoittain, ettei aikatauluun jää löysää (Kuva 6). Jotta aikataulu olisi luettavissa myös toimistolla, on DynaProjectin tietokantaominaisuuksia hyödynnettävä.

Pientaloissa rakennustöiden suoritusjärjestystä voidaan periaatteessa muuttaa helposti ja siten saadaan runsaasti lisää aikaa muutostöille tiettyihin asuntoihin. Näin voidaan tehdä myydyt asunnot ensimmäiseksi ja vasta sitten siirtyä myymättömiin. Tällöin myymättömien kohteiden tuleville asiakkaille jää enemmän aikaa ja mahdollisuuksia muutostöiden tekoon. Tässä käytössä erityisesti vinjetti on oikein hyvä työkalu muutosten aikatauluttamiseen. Kerrostaloissa mahdollisuutta suoritusjärjestyksen muuttamiseen ei oikeastaan ole, sillä rakentamisen on joka tapauksessa edettävä kerroksittain. Tällöinkin riittävä informaatio työmaan aikataulusta helpottaa merkittävästi asiakaspalveluinsinöörin työtä.



Kuva 7 DynaProjectin hankintavinjetti, johon asukasmuutokset lisätään

7.3 Muutostyöhinnasto

Kuten aiemmin mainittiin, muutostyöhinnasto on äärimmäisen tärkeä väline paremman asiakastytytyväisyyden saavuttamiseksi. Hinnaston avulla asiakas ymmärtää paremmin mitä muutoksia asunnossa todella voi tehdä, mitä ne osapuilleen maksavat ja missä vaiheessa mihinkin asiaan voi vaikuttaa. Muutostyöhinnasto voi olla yksinkertaisimmassa muodossaan mustavalkoinen A4-tuloste, jossa tuotteet on yksilöity ja hinnoiteltu. Parhaimmillaan se on paketoitu www-sivusto, jossa muutokset näkyvät visuaalisesti reaaliaikaisesti ja hinta lasketaan automaattisesti. Tällä hetkellä tekniikka ei kuitenkaan mahdollista valokuvantarkkojen, reaaliaikaisten visualisointien tuottamista kustannustehokkaasti. Tietotekninen kehitys on viime vuosina ollut graafisen mallinnuksen osalta kuitenkin niin nopeaa, että on vain ajan kysymys koska riittävän tarkkojen visualisointien tuottaminen muuttuu kannattavaksi.

Muutostyöhinnasto

No. Lisä- / muutostyö	alv 22%	yks
SÄHKÖMUUTOKSET		
1. Parveke		
a) Parvekkeen pistorasian muuttaminen 2-osaiseksi, Ensto	16,80 €	kpl
b) Pistorasian lisäys parvekeelle, 1-osainen, omalla sulakeella	137,40 €	kpl
c) Säteilylämmitin Frico 1000W / kpl (sisältää pistorasian asennuksineen) (jos yli 2 lämmitintä, lisää kohta b)	195,00 €	kpl
d) Parvekelamppu (sisältää asennuksen ja tarvittavat sähkötyöt)	128,40 €	kpl
2. Kuivat huonetilat		
a) Halogeenivalaisin, alasvalo, valkoinen, kromi, kulta, sis. muuntajan osuuden	79,80 €	kpl
b) Halogeenivalaisin, alasvalo, MUUT, sis. muuntajan osuuden	126,00 €	kpl
c) Halogeenivalaisin, kalusteisiin upotettava, kaikki	148,80 €	kpl
d) Pistorasian tai kattopisteen siirto	85,80 €	kpl
e) Pistorasian tai kattopisteen lisäys	137,40 €	kpl
f) Antennipisteen siirto	85,80 €	kpl
g) Antennipisteen lisäys	172,20 €	kpl
h) Himmennin lisäys kytkimen tilalle	166,20 €	kpl
i) Himmennin lisäys omaan rasiaan	195,00 €	kpl
j) Himmennin siirto	85,80 €	kpl
k) Datapisteen siirto	85,80 €	kpl
l) Datapisteen lisäys	195,00 €	kpl
m) Mukavuuslattialämmitys termostaatilla	114,00 €	m2
3. Kosteat tilat (wc, kylpyhuone, sauna)		
a) Halogeenivalaisin, alasvalo, valkoinen, kromi, kulta, sis. muuntajan osuuden, IP44	114,00 €	kpl
b) Halogeenivalaisin, alasvalo, MUUT, sis. muuntajan osuuden, IP44	148,80 €	kpl
c) Saunan tai pesuhuoneen kuituvalot, 5-7kpl (3-3,5mm)	366,60 €	kpl
d) Saunaan tähtitaivas-kuitusetti 40kpl, (1-1,5mm) Loimuefektii tai värikielkko edelliseen, lisähinta	745,80 €	kpl
(saunan perusvalo jää siivousvaloksi)	114,00 €	kpl
e) Himmennin halogeeneihin, omalla rasialla, lisähinta	229,20 €	kpl

Kuva 8 Esimerkki sähkömuutosten muutostyöhinnastosta yksinkertaisimmassa muodossaan

7.3.1 Aliurakoitsijoiden hinnoitteluliite

Hinnaston ongelma on siinä, että hintojen pitää olla varmistettuja. Sen vuoksi aliurakoitsijasopimuksiin tulisi lisätä yksikköhinnat lisä- ja muutostöitä varten, jolla aliurakoitsijat sitoutuisivat tekemään yleisimmät muutostyöt tietyissä hintapuitteissa. Tällä myös estettäisiin aliurakoitsijoiden rahastaminen muutostöillä. Tämän liitteen hintojen pitäisi myös vaikuttaa urakoitsijan valintaan ja tätä tulisi myös painottaa urakkatarjousta tehdessä. Asiantuntijalausuntojen mukaan tällai-

sen liitteen lisääminen aliurakoitsijasopimuksiin ei aiheuttaisi merkittäviä hinnan-
korotuspaineita aliurakoitsijasopimuksiin varsinkaan, jos urakka on yksikköhinta-
perusteinen.^{37, 38} Tällä hetkellä NCC Rakennus Oy:ssä on hankintojen kanssa vali-
tettavasti usein tapana toimia niin, että urakoitsija kiinnitetään projektiin mahdol-
lisimman halvalla hinnalla ja urakoitsija korvaa huonon sopimuksen tekemällä
korkeita muutostyötarjouksia. Pahimmillaan nämä tarjoukset lähentelevät koh-
tuuttomuutta. Ilman hinnoitteluliitettä hintatietoja on vaikea antaa asiakkaalle il-
man erillistä tarjouspyyntöä urakoitsijalle, sillä urakoitsijoiden hinnat saattavat
vaihdella samasta työstä jopa yli 100 %. Tämän vuoksi hankintaa pitääkin uudis-
taa. Jos esimerkiksi kaapit ostetaan runkoina ja ovina valmiin kaapin sijaan, voi-
daan ovet hinnoitella valmiiksi jo neuvotteluvaiheessa, eikä hintaa tarvitse uudel-
leen tarkastella jokaisen muutostyön yhteydessä. Tästä huolimatta voidaan asiak-
kaalle päin näkyvät tarjoukset paketoita. Tällöin ei erikseen tarvitse neuvotella
jokaisesta varusteesta, vaan keskustelu käydään muutaman paketin välillä.

7.3.2 Hinnaston sitominen tuotemalliin

Hinnasto voidaan myöhemmässä vaiheessa sitoa myös tuotemalliin.³⁹ Tällöin
asiakas voi web-sovelluksessa valita muutoksia omaan asuntoonsa hinnan päivit-
tyessä reaaliaikaisesti sivun vieressä. Asiakas kirjautuisi palveluun omilla tiedoil-
laan ja saisi oman asuntonsa pohjan tutkittavakseen. 3D-pohjaan voisi valita listal-
ta tuotteita ja erillisessä laskurissa olisi koko ajan näkyvillä muutosten hinta. Pal-
velussa voisi myös siirtää sähköpistorasioita ja väliseiniä ja muutokset päivittyisi-
vät reaaliaikaisesti tuotemalliin työmaan tietokantaan. Tuotemalliin sitominen
mahdollistaisi myös neljännen ulottuvuuden, aikataulun, päivittämisen. Työmaan
reaaliaikainen aikataulu näyttäisi jatkuvasti mitä muutoksia vielä on mahdollista
tehdä ja estäisi niiden muutosten tekemisen, joita työmaa-aikataulu ei enää mah-
dollistaisi. Muutostöiden valitsemisen jälkeen tehdyistä muutoksista lähtisi tilaus
asiakaspalveluinsinöörille, joka huolehtisi asian eteenpäin normaalin prosessin
mukaisesti.

7.4 Muutokset ja hankinnat

Muutostöiden tekeminen helpottuu huomattavasti, jos hankinnan perusteita muu-
tetaan. Hankinnoissa on siirryttävä yksikköhintaisiin urakoihin, joissa muutosten
tekeminen on helppoa. Nykyisessä mallissa tehdään kokonaishintaisia urakoita,
joissa yksittäisiä hankintoja ei ole eritelty. Pientenkin muutosten tekeminen on täl-
löin vaikeaa ja kallista, sillä toimittajat voivat hinnoitella ne haluamallaan tavalla.

³⁷ Keskustelu NCC Rakennus Oy:n hankintapäällikkö Aake Ågrenin kanssa 30.1.2005

³⁸ Keskustelu professori Jouko Kankaisen kanssa 21.11.2005

³⁹ Keskustelu NCC Rakennus Oy:n kehityspäällikkö Ari Törrösen kanssa 15.8.2005

Yksikköhintaisissa urakoissa näin ei käy. Muutoksien hinnat tiedetään jo urakka-neuvotteluvaiheessa. Tällöin niiden hinta vaikuttaa urakoitsijan tai toimittajan valinnassa ja hinnan nostaminen jälkikäteen ei ole mahdollista. Lisäksi ylimääräiset neuvottelut ja selvittelyt jäävät pois, kun asiat on etukäteen sovittu.

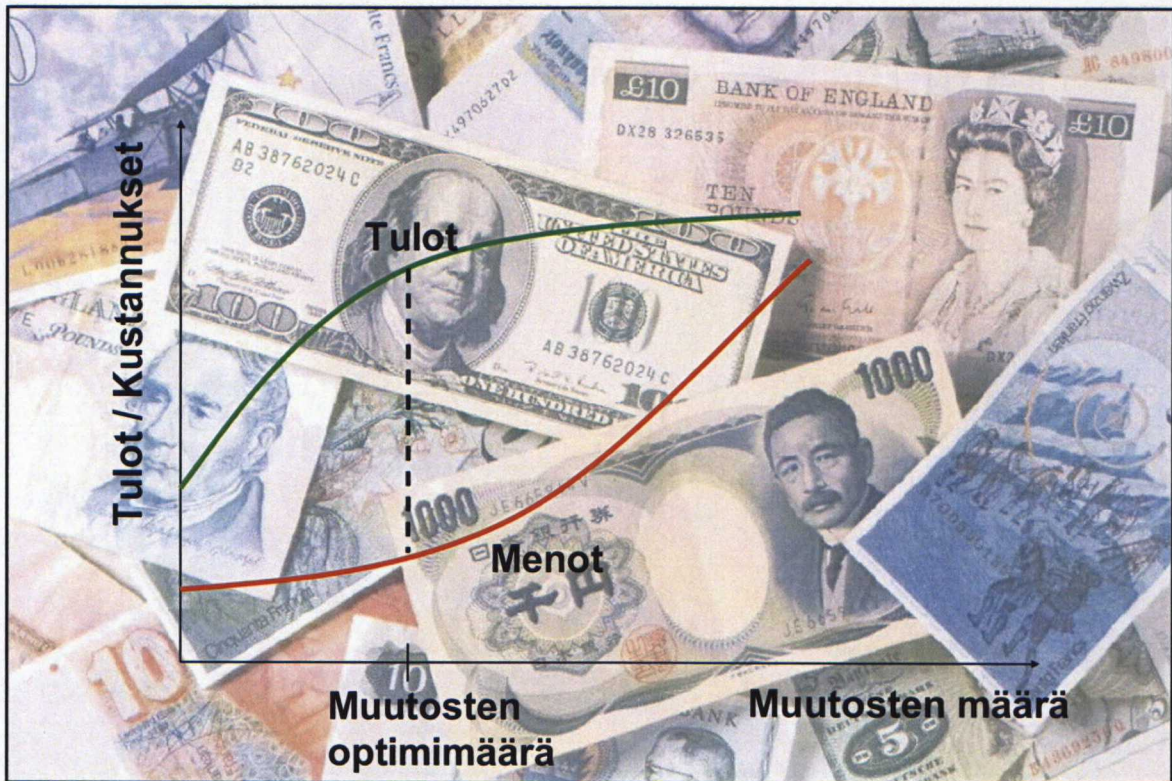
7.5 Paketit

7.5.1 Muutostöiden optimimäärä

Muutostöitä ei kannata tehdä kaikissa tapauksissa. Muutostöissä on kaksi olennaista puolta:

- Paremman asiakastytyväisyyden saavuttaminen
- Taloudellisen tuloksen tekeminen

Liian hyvällä asiakaspalvelulla voidaan muutosten määrää kasvattaa äärettömästi, mutta sallimalla kaikki muutokset, häiriintyy työmaan prosessi niin pahasti, että asiakastytyväisyys jää kaikesta huolimatta alhaisemmaksi kuin suunnitteleamalla muutosten määrä oikein. Onkin löydettävä taloudellisuuden ja asiakastytyväisyyden kannalta optimaalinen tilanne, jolloin muutostöiden molemmat tarkoitukset yhtiölle täyttyvät. Tämä tarkoittaa tiettyjä rajoituksia muutostöiden tekemiseen.



Kuva 9 Muutostöiden optimimäärä⁴⁰

7.5.2 Muutostöiden määrän rajoittaminen

On kiistatonta, että muutostyöt sotkevat rakennusprosessia. Kerrostalo, jonka kaikki asunnot ovat identtisiä, on huomattavasti helpompi rakentaa kuin sellainen, jossa kaikki asunnot on muutostöiden vuoksi räätälöitävä erikseen. Toinen tosiasia on se, että markkinoinnin kannalta on kestävämpää tehdä identtisiä asuntoja. Ihmisillä on yksilöllisiä tarpeita ja rakennusliikkeiden on vastattava niihin siten, että oma prosessi häiriintyy mahdollisimman vähän.

Yksi ratkaisu työmaaprosessin helpottamiseen on muutostöiden teettämisen rajoittaminen. Tähän on päätyttyä mm. Ruotsin NCC Construction Sverige AB.⁴¹ Edullisemmissa kohteissa voidaan rajoittaa muutostyöt vain helppoihin pintarakenteisiin ja saada siten työmaan toiminta tehokkaammaksi. Kalliimmista kohteista tämä ei enää onnistukaan, sillä asiakkaat eivät ole valmiita ostamaan kyseistä asuntoa, ellei sitä räätälöidä heidän tarpeidensa mukaiseksi. Asiakkaat eivät kuitenkaan aina tiedä millaisia muutoksia he haluavat ja sen vuoksi asiakkaan hienova-

⁴⁰ Blackenfelt, Michael, Hantering av komplexitet genom att modulindela produkten, Väitöskirja, Kungliga Tekniska Högskolan 2001

⁴¹ Keskustelu projektingenjör Mattias Jönssonin kanssa 31.8.2005

rainen ohjaaminen on melko helppoa. Tarjoamalla asiakkaille vaihtoehtoja, jotka täyttävät heidän tarpeensa edes osittain, asiakkaat omaksuvat ne helposti itsensä näköiseksi ja valitsevat juuri nämä vaihtoehdot.

7.5.3 Paketointi

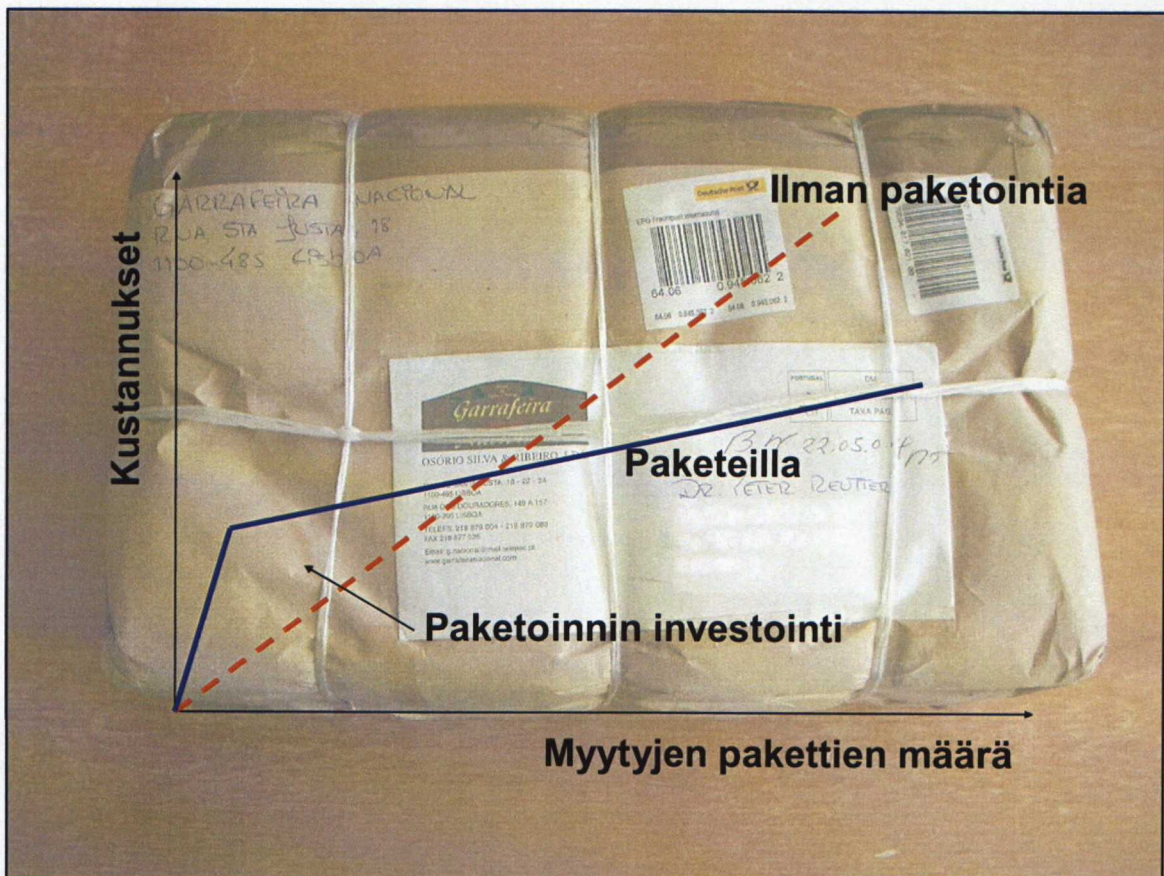
NCC Rakennus Oy:ssä on viime aikoina keskitytty asiakkaiden segmentointiin ja tyylipakettien luomiseen. Tuotteet on jaettu kahdeksaan erilaiseen tyylipakettiin ja jokaisesta näistä on tehty neljä erilaista hintavaihtoehtoa. Näin on saatu aikaiseksi yhteensä 32 erilaista tuotepakettia, joista voidaan valita kohderyhmän mukaan kaksi tai kolme tyyliä ja kohteen statuksen mukainen hintavaihtoehto. Jos kohderyhmä on valittu oikein ja asiakkaat eivät ole erityisen vaativia, niin joku näistä kelpaa asiakkaalle ja asiakas saa tarpeitaan vastaavan asunnon ilman, että hän joutuu maksamaan siitä lisähintaa ja ilman, että työmaan prosessi merkittävästi häiriintyy.

Jos asiakas sen sijaan haluaa panostaa enemmän asuntoonsa, voi hän valita vaihtoehdon kalliimmista hintaryhmistä. Tällöin laatutaso on parempi kuin perusvaihtoehtoisissa. Keittiöissä saattaa esimerkiksi laminaattitaso vaihtua kivitason, kodinkoneet valkoisista teräksisiksi ja muu laatutaso nousee vastaavasti. Nämäkin muutokset ovat kuitenkin mahdollisimman vähän työmaan prosessia häiritseviä, sillä toimittajina käytetään yrityksen vakiotoimittajia ja yhteistyökumppanit ovat tuttuja muista yhteyksistä. Asiakkaalle tämä antaa kuitenkin mahdollisuuden yksilöidä asuntonsa omien tarpeidensa mukaiseksi, mutta työmaatoiminnot eivät kuitenkaan tästä suuremmin häiriinny.

7.5.4 Pakettien kehittäminen

Pakettien kehittäminen onkin ensisijaista muutostöiden tehostamiseksi. Mitä pienempi räätälöinnin aste muutostöiden osalta on, sitä vähemmän työmaatoiminta häiriintyy ja sitä kautta virheitä tehdään vähemmän. Virheiden määrä heijastuu taas suoraan asiakastytyväisyyteen ja yrityksen taloudelliseen tulokseen. Sen vuoksi virheiden tekemisen mahdollisuus pitää saada mahdollisimman pieneksi. Pakettien kanssa saadaan erittäin hyvä win-win –asetelma. Asiakkaat saadaan tyytyväisiksi ja virheiden määrä minimoidaan. Lisäksi paketteja voidaan käyttää myös muissa rakennusprosessin vaiheissa, joten niiden tekeminenkin jää kohtuuhintaiseksi.

Pakettien tekeminen ei kuitenkaan ole ilmaista. Pakettien pitää olla alkujaan riittävän hyviä ja niiden tulee kestää aikaa siten, että paketoinnista saadaan massaetuja. Sen vuoksi niiden tekemiseen on panostettava ja niiden tekemiseen kannattaa investoida, sillä takaisinmaksuaika on pitkä ja tuottava.

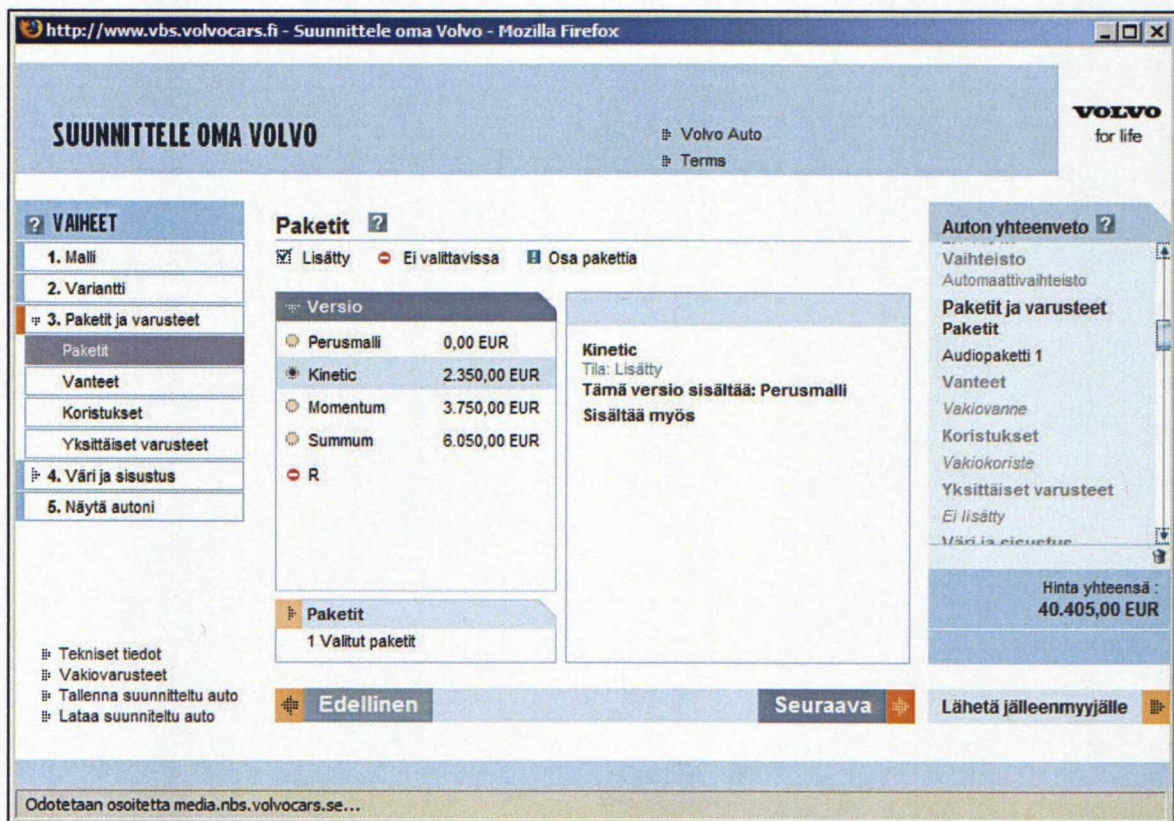


Kuva 10 Paketoinnin kustannukset⁴²

⁴² Blackenfelt, Michael, Hantering av komplexitet genom att modulindela produkten, Väitöskirja, Kungliga Tekniska Högskolan 2001

7.5.5 Muista teollisuusaloista oppiminen

Rakentamisessa paketointi ei vielä ole yhtä kehittynyt kuin muilla aloilla. Rakennusala voisikin ottaa mallia muista teollisuuden aloista. Muutostöiden paketoinnissa esimerkiksi kävisi autoteollisuus, jossa lähes vastaava toimintamalli on esimerkiksi hoidettu jo vuosia. Vastaavaan tehokkuuteen olisi syytä pyrkiä rakennusalallakin. Esimerkiksi Volvon lisävarustepaketit heidän kotisivullaan olevassa valintatyökalussa ovat niin hiottuja, että peruskäyttäjät tarvitsee räätälöintiä tuskin lainkaan rakennusteollisuuteen verrattuna.



Kuva 11 Volvon lisävarusteiden valintatyökalu⁴³

7.6 Muutostöiden vaikutuksen laajentaminen

Muutostöillä voi selkeästi tehdä tulosta. Muutostyöprosessi on saatava niin hyvään kuntoon, että sen antamia mahdollisuuksia voidaan alleviivata markkinoinnissa ja varmistaa lopputulokseksi onnistunut ostopäätös. Jos yritys haluaa erottua kilpailijoistaan, se voi esimerkiksi antaa asiakkaille mahdollisuuden sopia muutostöistä jo ennen asuntokauppaa, antaa tietyllä summalla maksuttomia muutostöitä hinnastosta tai antaa automaailman tavoin konkreettisia tarjouksia.

⁴³ Volvo Auto Oy Ab <http://www.volvocars.fi/> Haettu 5.10.2005

Esimerkki

”Jos ostat asunnon kesäkuun aikana, saat kaupan päälle pyykinpesukoneen ja kuivausrummun paikalleen asennettuna” tai ”Osta uusi TähtiKoti heinäkuussa. Saat teettää kaupan päälle muutostöitä 1000 eurolla ilmaiseksi!”

Näillä tarjouksilla voidaan sitouttaa asiakkaita mukaan varsinkin myynnin alkuvaiheessa, jolloin jokainen asiakas tuo rahaa sisään ja annettu alennus kuoleentuu siinä, että raha on yrityksen tilillä aiemmin ja siten pääoman kierto nopeutuu. Tällöin tarvitaan kallista lainarahaa vähemmän ja raha voidaan sitoa kiinni esimerkiksi uuteen tonttimaahan.

7.7 Myyntitekniikka

Asiakaspalveluinsinöörien myyntitekniikkaa on kehitettävä. Osaava myyjä antaa aina välillä jossain asiassa periksi, paketoi ja ryhmittelee muutoksia ja pelaa pientä peliä asiakkaan kanssa. Tavoitteena on saada asiakkaalle tunne, että hänen neuvottelunsa on tuottanut tulosta ja asiakaspalveluinsinööri on oikeasti myöntynyt hänen vaatimuksiinsa. Hyvä myyjä profiloit asiakkaan ensimmäisten minuuttien aikana ja toimii siten, että asiakas on tyytyväinen. Oikea myyntitekniikka on luonnollista äärimmäisen harvoille. Siksi asiakaspalveluinsinöörejä on koulutettava ja opastettava, jotta asiakastyytyväisyys saadaan tältäkin osin hyvälle tasolle.

8 Kirjallisuus

8.1 Kirjallisuus

Blackenfelt, Michael, Hantering av komplexitet genom att modulindela produkten, Väitöskirja, Kungliga Tekniska Högskolan 2001

Hasenson, Joran, Muutostöiden tehostaminen, erikoistyö, Teknillinen korkeakoulu, Espoo 2004, 43 s.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, Teemahaastattelu, Yliopistopaino Helsinki 1995 144 s. ISBN 951-570-030-2

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino, Helsinki 2004, 213 s. ISBN 951-570-458-8

Josephson, Per-Erik & Hammarlund, Yngve 1996, Kvalitetsfelkostnader på 90-talet. En studie av sju byggprojekt, FoU-Väst Göteborg

Kankainen, Jouko, Junnonen, Juha-Matti, Laatuajattelu ja rakennustyömaan laatu-toiminnot, Rakennustieto Oy, Helsinki 2001, 75 s. ISBN 951-682-656-3

Kärkkäinen, Anu, Lakimies vastaa taas, Suomen Kiinteistöliitto, Jyväskylä 2005, 308 s. ISBN 951-685-116-9

Laine, Ville, Lisä- ja muutostyöt rakennusurakassa, Rakennusteollisuuden Kustannus RTK Oy, Helsinki 2005, 144 s. ISBN 952-5472-26-4

Liuksiala, Aaro, Rakennussopimukset, Rakennustieto Oy, Helsinki 1999 589 s. ISBN 951-682-544-3

Merton, R.; Fiske, M.; Kendall, P. 1990. The Focused Interview – A Manual of Problems and Procedures. 2nd edition. New York. The Free Press. 200 s.

Palviainen, Kirsi, Uuden asunnon kauppa-ostajan opas 2003, Rakennusteollisuus RT, Helsinki 2003, 20 s.

RT 16-10660, rakennusurakan yleiset sopimusehdot, SLS/1/maaliskuu 1998/15 000/V1a/Rakennustieto Oy © Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry ja Rakennustietosäätiö 1998 YSE 1998

Tanner, Allan H., Tunnista kaupan katerosvot, Kauppakaari, Helsinki 1999 94 s.
ISBN 952-14-0231-8 s. 70-83

Vanhala, Marja, Asuntokauppalaan velvoitteet, RTK-Fakta Oy, Helsinki 1998,
145 s. ISBN 952-9831-52-8

Vanhala, Marja, Hakkarainen, Ensio, Asuntokauppalakiopas uudistuotantoon,
RTK Fakta, Helsinki 1995, 95 s.

Välilä, Veikko et al, Tuotevastuuriskien hallinta, Teollisuusvakuutus 1992, 95 s.
ISBN 951-9280-19-7

8.2 Internetlähteet

Asuntokauppalaki <http://www.suomenasuntosivut.net/asuntokaup.html> haettu
9.9.2005

Tilastokeskus <http://www.tilastokeskus.fi/> haettu 6.8.2005

Volvo Auto Oy Ab <http://www.volvocars.fi/> haettu 5.10.2005

8.3 Asiantuntijalausunnot

Asiakaspalveluinsinöörit, NCC Rakennus Oy

Jönsson, Mattias, projektingenjör, NCC Construction Sverige AB

Kankainen, Jouko, professori, Teknillinen korkeakoulu

Lehtinen, Jari, kehityspäällikkö, NCC Rakennus Oy

Nuutinen, Mervi, myynti- ja markkinointipäällikkö, NCC Rakennus Oy

Seppänen, Olli, tuotekehitysjohtaja, Dynamic System Solutions Oy

Törrönen, Ari, kehityspäällikkö, NCC Rakennus Oy

Vanhala, Marja, yrityslakimies, NCC Rakennus Oy

Vesänen, Jorma, hankintakoordinaattori, NCC Rakennus Oy

Ågren, Aake, hankintapäällikkö, NCC Rakennus Oy

8.4 Haastattelut

Diplomityötä varten on haastateltu NCC Rakennus Oy:ltä uuden asunnon ostaneita asiakkaita kesällä 2005. Suorat lainaukset ovat tästä materiaalista.

9 LIITE 1 Kysymyksiä asukasmuutosprosessin onnistumisesta

9.1 Taustat:

- Mikä ikäinen olette?
- Sukupuoli?
- Millainen perhe asuu ostamassanne asunnossa?
- Yksin
- Pariskunta
- Lapsia __ kpl
- Mikä on ammattinne?
- Onko teillä rakennusalan koulutusta?
- Oletteko itse rakentaneet talon?
- Oletteko aiemmin ostanut uutta asuntoa?
- Oletteko aiemmissa asunnoissanne teettäneet muutostöitä?
- Mistä kohteesta ostitte asunnon?
- Millaisen asunnon ostitte?
- Kuka oli muutostyöinsinöörinä?
- Kuka oli myyjänä?

9.2 Asiakkaan tavoitteet:

- Miltä alueelta etsitte asuntoa valitessanne NCC:n TähtiKodin?
- Minkä tyyppistä asuntoa etsitte?
- Kerrostaloa
- Uutta asuntoa
- Omakotitaloa
- Rivitaloa
- Edullista asuntoa
- Laadukasta asuntoa
- Sijainniltaan hyvää asuntoa
- Helposti hankittavaa asuntoa
- Mihin olitte erityisen tyytyväisiä uudessa asunnossanne?
- Olitteko johonkin erityisen tyytymättömiä?
- Mihin?

9.3 Harkintavaihe:

- Miksi valitsitte NCC:n rakentaman asunnon?

- Millaisia asuntoja teillä oli valinnassanne loppusuoralla?
- Millä tavoin NCC:n tuote erottui tässä seurassa edukseen?
- Miten pitkään etsitte itsellenne sopivaa asuntoa?
- Syntyikö päätös nopeasti löydettyänne nykyisen kotinne vai pohdittiinko sitäkin vielä pitkään?
- Miten muutostöiden teettämismahdollisuus vaikutti päätökseenne?

9.4 Muutostyöt:

- Teetittekö muutostöitä?
- Minkä takia teitte muutostöitä?
- Miten muutostyöprosessi toimi?
- Saitteko toiveidenne mukaisen asunnon?
- Jäikö joku toive toteuttamatta?
- Mikä ja miksi?
- Miten olisitte muuttaneet / kehittäneet muutostyöprosessia omassa tapauksessanne?
- Pääsittekö mielestänne vaikuttamaan riittävästi uuden asuntonne ominaisuuksiin?
- Mitä jäi puuttumaan?
- Millä välineillä (puhelin, sähköposti, palaveri) teitte tarjouspyynnöt?
- Vastattiinko tarjouspyyntöihinne riittävän nopeasti?
- Mikä olisi mielestänne sopiva aika tarjouspyyntöjen odottamiseen?
- Olivatko NCC:n tarjoukset omien tarjouspyyntöenne mukaisia?
- Oliko muutostöiden hinta mielestäni kohtuullinen?
- Jos eivät:
- Mitkä erityisesti eivät olleet?
- Mikä olisi kohtuullinen hinta?
- Olisiko hyvityksen pitänyt näkyä tarjouksissa?
- Millä tavoin?
- Olisitteko tarvinneet enemmän tietoja muutostöistä ennen asuntokauppaa?
- Mitä tietoja?
- Oliko asiakaspalveluinsinööriin helppo saada yhteyttä rakentamisen aikana?
- Kuinka monta henkilökohtaista palaveria kävitte muutostyöinsinöörin kanssa?
- Kuinka monta palaveria olisi mielestänne hyvä määrä?
- Oliko asiakaspalveluinsinööriltä helppo varata aikoja?
- Miten asiakaspalveluinsinöörin tulisi ottaa mieluiten yhteyttä?
- E-mail?
- Kirjeitse?

- Puhelimitse?
- Miten itse haluaisitte mieluiten olla yhteydessä asiakaspalveluinsinööriin?
- E-mail?
- Kirjeitse?
- Puhelimitse?
- Saitteko vastaukset kysymyksiinne?
- Millaisia asioita kysymyksenne pääosin koskivat?
- Olivatko muutostyöt tilatun kaltaisia muuttotarkastuksessa?
- Jos eivät: Olivatko muutostyöt tilatun kaltaisia muutossa?
- Miten olette viihtyneet uudessa asunnossanne?
- Voisitteko suositella uuden asunnon ostamista NCC Rakennus Oy:ltä ystäville?
- Monta kertaa vierailitte työmaalla rakentamisen aikana
- johdetusti?
- omalla luvalla?
- Monta kertaa olisitte halunneet vieraila työmaalla rakentamisen aikana?
- Tuntuiko siltä, että muutostöiden vuoksi työmaalla olisi pitänyt vieraila useamminkin?
- Jos yritys olisi tarjonnut valmista rahoitusratkaisua muutostöiden tekemiseen, niin olisitteko käyttäneet sitä hyväksenne?
- Jos NCC olisi tarjonnut muuttopalvelua, niin olisitteko käyttäneet sitä?

10 LIITE 2 Toimintaohjeet

MUUTOSPALVELU		LIITE 2
Toimintaohje	TO 1.1	Sivu 1

OTSIKKO	ALKUVAIHE
TAVOITE	Saada hyvä yhteys asiakkaaseen sekä selvittää asiakkaan tarpeet ja toiveet.
VASTUU	Asiakaspalveluinsinööri
LÄHTÖ- TIEDOT	Muutostyöhinnasto, tuotevalintalomake, valmiiksi hinnoitellut varustepaketit.
PROSESSI	<ol style="list-style-type: none">1. Hanki projektipäälliköltä tuotevalintalomake2. Älä anna hinta-arvioita muutostöistä kuin erikoistapauksissa3. Käy tervehtimässä asiakasta kaupanteon yhteydessä4. Sovi asiakkaan kanssa henkilökohtainen palaveri5. Käy läpi tuotevalintalomakkeen valinnat ja muutostyöohje6. Kirjaa muistiin asiakkaan erityistoiveet7. Pyydä asiakkaalta allekirjoitus kokousmuistiinpanoihin
TULOS	Asiakas tietää mitä hän voi tehdä ja on valmis tekemään muutostyötarjouspyynnön.

MUUTOSPALVELU		LIITE 2
Toimintaohje	TO 1.2	Sivu 1

OTSIKKO	TILAUS- JA TARJOUSVAIHE
TAVOITE	Asiakas tekee muutostyötilauksen ja tieto siirtyy työmaalle.
VASTUU	Asiakaspalveluinsinööri
LÄHTÖ-TIEDOT	Tarjouspyyntö, asiakkaan kanssa käydyn palaverin kokousmuistiinpanot.
PROSESSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Välitä saamasi tarjouspyyntö eteenpäin työmaalle ja/tai aliurakoitsijalle. 2. Palauta mahdollinen ylihintainen tarjous aliurakoitsijalle hankinnan kautta. 3. Vastaanotettuasi hyväksyttävän tarjouksen, kirjaa tiedot muutospalvelun projektinhallintatyökaluun (CoolPro). 4. Lähetä tarjous asiakkaalle viimeistään kahden viikon päästä sen vastaanottamisesta. Lähetä samassa kirjekuoressa myös tilauslomake. 5. Vastaanotettuasi allekirjoitetun tilauksen, tee asiakkaan vaatimat muutokset projektinhallintatyökaluun. 6. Tilaa muutos aliurakoitsijalta tai työmaalta ja tiedota työmaata asiakkaan tekemistä päätöksistä. 7. Lähetä asiakkaalle tilausvahvistus ja laskuta ensimmäinen erä (50 %), jos summa on yli 10 000 euroa.
TULOS	Asiakas on tehnyt muutostyötilauksen

MUUTOSPALVELU		LIITE 3
Toimintaohje	TO 1.3	Sivu 1

OTSIKKO	TYÖMAAVIERAILUT
TAVOITE	Saada hyvä yhteys asiakkaaseen sekä selvittää asiakkaan tarpeet ja toiveet.
VASTUU	Asiakaspalveluinsinööri, projektipäällikkö, työmaan vastaava mestari
LÄHTÖ-TIEDOT	Työmaan valmiusaste
PROSESSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerro asiakkaille mahdollisuudesta seurata valmistumista www-sivujen kautta ja päivitä sivuja säännöllisesti. 2. Järjestä asiakkaalle työmaavierailu runkovaiheessa. 3. Huolehdi, että asiakkaat pääsevät tutustumaan omaan asuntoonsa harjannostajaisissa. 4. Pidä asiakkaalle muuttotarkastus ja huolehdi käytönopastuksessa, että myös muuttuneiden ratkaisujen oikea huolto ja käyttö käydään läpi. 5. Varmista, että asiakkaan muuttotarkastuksessa keltaisilla tarralapuilla merkaamat virheet on korjattu muuttoon mennessä. 6. Ota asiakkaalta allekirjoitus siitä, että virheet on korjattu.
TULOS	Asiakas muuttaa tyytyväisenä uuteen asuntoon.

MUUTOSPALVELU		LIITE 4
Toimintaohje	TO 2.1	Sivu 1

OTSIKKO	HINNOITTELU
TAVOITE	Hinnoitella muutostyöt oikeilla hinnoilla.
VASTUU	Asiakaspalveluinsinööri, työmaan vastaava mestari
LÄHTÖ-TIEDOT	Tarjouspyyntö, aliurakkasopimusten hinnoitteluliitteet
PROSESSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saatuasi tarjouspyynnön asiakkaalta, välitä se eteenpäin työmaalle tai aliurakoitsijalle muutoksen luonteen mukaisesti. 2. Pyydä työmaata arvioimaan muutostyön toteuttamiseksi tarvittavan työmaatoiminnan rahallinen määrä. 3. Palauta mahdollinen ylihintainen tarjous hankinnan kautta aliurakoitsijalle. 4. Kirjaa muutostyön tekninen hinta projektinhallintatyökaluun (CoolPro). 5. Hyvitä muutoksilla korvatut rakenteet ja laitteet. 6. Merkitse katteeksi projektin tavoitekate. 7. Toimita näin saatu tarjoushinta asiakkaalle. Asiakkaalle ei näytetä tarkkaa laskelmaa eikä hyvitystä. Selvitä asiakkaalle mistä hinta muodostuu. Varsinkin rakennusteknisistä syistä tulleet lisähinnat on syytä eritellä.
TULOS	Asiakas saa oikein hinnoitellun muutostyötarjouksen.