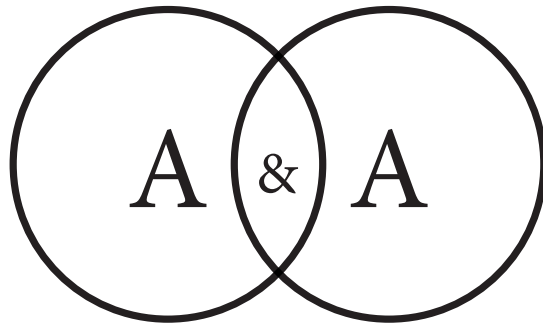


# ARKKITEHTI JA ASIAKAS

*Strategia ja viestintä arkkitehtitoimiston asiakasarvon tuottamisessa*



# ARKKITEHTI JA ASIAKAS

*Strategia ja viestintä arkkitehtitoimiston asiakasarvon tuottamisessa*

Kasmir Jolma  
Diplomityö 2016

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
Arkkitehtuurin laitos



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tarkastaja: prof. Ilmari Lahdelma  
Ohjaajat: prof. Ilmari Lahdelma, prof. Saku Mäkinen



# ALKUSANAT

Tutkimuksen alkuperäisenä motivaationa oli oman ammatitaidon laajentaminen sellaisista näkökulmista, joihin arkkitehdin koulutus ei ollut antanut valmiuksia. Henkilökohtainen halu toimia arkkitehtiyrittäjänä antoi kipinän arkkitehtitoimiston liiketoiminnan kehittämisen tutkimiseen. Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää arkkitehtitoimiston liiketoiminnan kehittämisen keinoja, josta on toivottavasti hyötyä koko ammattikunnalle.

Tämän tutkimuksen tekeminen oli haastava mutta antoisa prosessi. Haastavuutta toi erityisesti astuminen arkkitehdin tavallisen ammatinkuvan ja koulutuksen ulkopuolelle. Laaja tutkimusaihe ja pyrkimys saada kokonaisvaltainen käsitys tutkimuskysymysten ongelmista veivät paljon työtunteja, mutta kiinnostus aihetta kohtaan auttoi jaksamaan pitkän prosessin loppuun.

Kiitokset kaikille haastatetuille avoimesta näkökulmien jakamisesta. Kiitos diplomityön ohjaajille Saku Mäkiselle ja Ilmari Lahdelmalle sekä muille diplomityössä auttaneille, erityisesti ATL: toiminnanjohtaja Vesa Juolalle sekä Matti Pirttimäelle tuesta prosessin aikana.

Tampereella 8.5.2016



Kasmir Jolma

# TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Arkkitehtuurin koulutusohjelma

**JOLMA, KASMIR:** Arkkitehti ja asiakas. Strategia ja viestintä arkkitehtitoimiston asiakasarvon tuottamisessa.

Diplomityö, 131 sivua ja 5 liitesivua

Toukokuu 2016

Työn tarkastaja: Professori Ilmari Lahdelma

Avainsanat: arkkitehtitoimisto, arvo, asiakasarvo, asiakassuhteet, strategia, tarjooma, viestintä

Arkkitehtitoimiston liiketoiminnan kehittäminen ei ole ollut arkkitehtien vahvuuksia, vaikka se voisi mahdollistaa myös arkkitehtitoimiston muiden päämäärien toteuttamisen. Arkkitehtitoimiston liiketoiminnan kehittämiseen, arvon tuottamiseen ja strategiaan liittyvää tutkimusta on tehty varsinkin Suomessa vähän. Diplomityön tavoitteena on tuottaa käytännöllistä tietoa arkkitehtitoimiston osakkaille ja työntekijöille, jotta he voisivat edistää paremmin toimistonsa päämääriä.

Diplomityön tavoitteena on selvittää, miten arkkitehtitoimiston tulisi toimia tuottaakseen arvoa asiakkaalle. Tutkimuskysymyksiä on selvittää, millä on arvoa arkkitehtitoimiston asiakkaalle sekä miten arkkitehtitoimiston strategia ja viestintä tukevat arvon tuottamista.

Diplomityön tutkimusmenetelmiä ovat kirjallisuuskatsaus ja sen pohjalta tehdyt haastattelut. Haastateltavina oli sekä arkkitehtitoimistojen osakkaita että arkkitehtitoimistojen asiakkaita.

Työ jakautuu kolmeen osaan. Kirjallisuuskatsausosassa selvitetään tarjooman, strategian ja viestinnän merkitystä arkkitehtitoimiston arvon luonnille. Haastattelututkimusosassa tutkitaan, miten asiakkaat ja arkkitehtitoimistot näkevät tutkimuskysymyksiin liittyvät teemat. Johtopäätöksissä käsitellään asiakkaiden ja arkkitehtitoimistojen keskeiset näkemyserot ja yhteisymmärryksen aiheet sekä annetaan konkreettisia ehdotuksia arkkitehtitoimiston toiminnan kehittämiseen.

Asiakkaiden ja arkkitehtitoimistojen yhtenä näkemyserona oli prosessin merkitys arvon tuottamisessa: arkkitehdit korostivat asiakkaita enemmän lopputuloksen merkitystä, ja jotkin asiakkaat näkivät prosessin jopa tärkeämpänä kuin lopputuloksen. Arkkitehdit näkivät oman ammatinkuvansa vastaamisena usean eri tahon intresseihin, kun taas erityisesti yksityiset asiakkaat odottivat arkkitehdin olevan oman alansa asiantuntija ja tekevän asiakkaan toiveiden mukaisia ratkaisuja. Arkkitehtien ihanteena oli monialainen toiminta, mutta asiakkaat näkivät arkkitehtitoimistot segmentoituneina ja odottivat erikoistumista.

Monista seikoista vallitsi yhteisymmärrys: sekä asiakkaat että arkkitehdit pitivät yhteisten tavoitteiden ja motivaation löytämistä tärkeänä hyvien ratkaisujen löytämiselle. Luottamus, hyvät kokemukset ja henkilökohtaiset suhteet olivat tärkeitä sekä asiakkaille että arkkitehteille.

Tutkimuksen pohjalta laaditut kehittämissuositukset liittyvät arkkitehtitoimiston strategiaan ja viestintään. Strategian kehittämisen keinoja ovat tietoisempi strateginen suunnittelu, joustava ja perusteltu strateginen muutos, tietoinen ja osaamiseen perustuva erikoistuminen sekä avoimempi suhtautuminen kasvun mahdollisuuksiin. Viestinnän kehittämisen tärkeimpiä keinoja ovat brändäys, tapahtumiin osallistuminen ja verkostoituminen sekä arkkitehtitoimiston tavoitteiden mukaisissa medioissa näkyminen.

# ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Degree Programme in Architecture

**JOLMA, KASMIR:** Architect and Client. Architectural Firms and the Role of Strategy and Communication for Customer Value Creation.

Master of Science Thesis, 131 pages, 5 Appendix pages

May 2016

Examiner: Professor Ilmari Lahdelma

Keywords: architectural firm, communication, customer relationship, customer value, offering, strategy, value

Business development has not been a strength for architectural firms, even though it could help the firm to reach its other goals. Especially in Finland there has been little research about the value creation, strategic planning and communication of architectural firms. The goal for this thesis is to provide useful information for partners and employees of architectural firms, so that they could better support the objectives of the firm.

The goal for this thesis is to find out what an architectural firm should do to create value for its clients. The research question is to find out what clients' value and how strategy and communication can support value creation.

The research methods for this thesis are a literary review and interviews. Both clients and partners of architectural firms were interviewed.

The thesis is divided into three parts. In the literary review part, the meaning of offering, strategy and communication for architectural firms are explored. In the interview research part these themes are investigated by considering the views of clients and architects. First the similarities and differences in opinions will be addressed in the conclusions part. Finally, some concrete suggestions for the means of developing the operations of architectural firms and reaching customers are given.

One difference in opinion between clients and architects was the meaning of process in value creation: architects emphasized the importance of a final product more than clients, and some clients saw the process as even more important than the end result. Architects viewed, that their profession is answering to many different stakeholders' expectations, whereas clients expected the architect to be an expert in its own field and deliver solutions according to the clients wishes. Diversity in projects was an ideal for the architects, whereas clients saw architectural firms as segmented and expected specialization.

There was a consensus on many aspects between clients and architects: both regarded common goals and motivation as important for finding good solutions. Trust, good experiences and personal relationships were important for both clients and architects.

The suggestions for development of are related to the strategy and communication of architectural firms. Suggestions for strategy development are a more intentional strategic planning, adaptive and justified strategic change, a purposeful and competence-based specialization and a more open attitude towards the different possibilities of growth. The most important ways for developing communications are branding, attending and networking in events and visibility in media that supports the goals of the architectural firm.

# SISÄLLYS

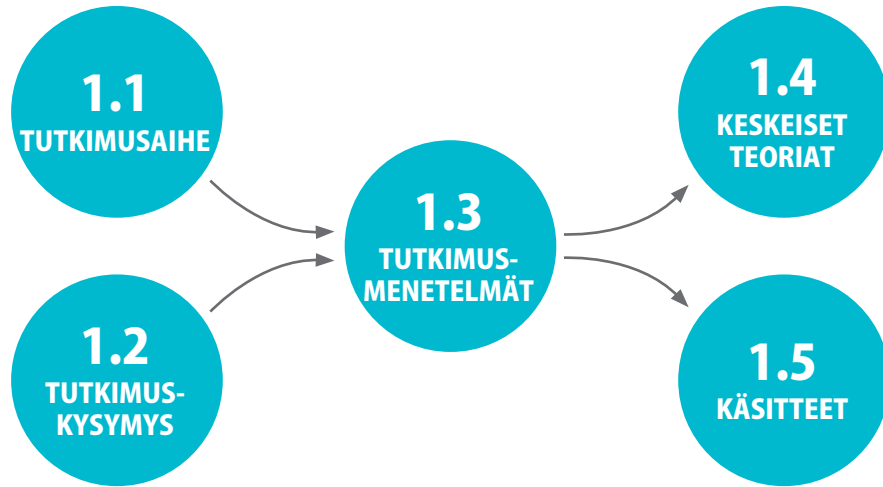


<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUSAIHE .....	2
1.2 TUTKIMUSKYSYMYS .....	3
1.3 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	4
1.4 KESKEISET TEORIAT .....	5
1.5 KÄSITTEET .....	6
<b>2. TEOREETTINEN TAUSTA</b> .....	<b>8</b>
2.1 TARJOOMA .....	10
2.1.1 ASIAKASARVO: PALVELU- JA PROJEKTILIIKETOIMINTA .....	11
2.1.2 ARKKITEHTI PROJEKTISSA: ROOLI JA ONGELMANRATKAISU .....	16
2.1.3 ASIAKASSUHTEET: ARKKITEHDIN VALINTA JA ARVOSTUS .....	18
2.2 STRATEGIA .....	21
2.2.1 STRATEGIAN MERKITYS JA LUOMINEN .....	22
2.2.2 STRATEGINEN ASEMA: SISÄINEN JA ULKOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	25
2.2.3 STRATEGINEN VALINTA: ERIKOISTUMINEN JA KASVU .....	29
2.2.4 STRATEGIAN TOIMEENPANO: JOUSTAVUUS JA MUUTOKSET .....	34
2.3 VIESTINTÄ .....	36
2.3.1 JOHDANTO VIESTINTÄÄN: TAVOITTEET JA OSA-ALUEET .....	37
2.3.2 BRÄNDI: MITEN EROTTUA JOUKOSTA? .....	40
2.3.3 SISÄINEN VIESTINTÄ: TYÖNTEKIJÄT STRATEGIAN TOTEUTTAJINA .....	44
2.3.4 HENKILÖKOHTAINEN VIESTINTÄ: KOMMUNIKAATIO JA MYYNTITYÖ .....	46
2.3.5 VIESTINTÄKANAVAT: OSTETTU JA OMA MEDIA .....	48
2.3.6 ANSAITTU MEDIA: JULKISUUS JA PR .....	52

<b>3. METODI</b> .....	<b>56</b>
3.1 TEEMAHAASTATELUS: AINESTONKERUUMENETELMÄ JA HAASTATELUIJEN KULKU .....	58
3.2 ANALYYSIMENETELMÄT .....	60
<b>4. HAASTATELUIJEN ANALYYSI</b> .....	<b>62</b>
4.1 YLEISESTI HAASTATELUIJISTA .....	64
4.1.1 HAASTATELUT: VALITUT HENKILÖT JA ORGANISAATIOT .....	65
4.1.2 ARKKITEHTITOIMISTON KOKO: VAIKUTUS TOIMINTATAPOIHIN .....	68
4.1.3 JULKISET JA YKSITYISET ASIAKKAAT: EROT JA YHTÄLÄISYYDET .....	71
4.2 TARJOOMA .....	74
4.2.1 ASIAKKAAN ODOTUKSET: PROESSIN JA LOPPUTULOKSEN MERKITYS .....	75
4.2.2 ARKKITEHDIN NÄKEMYS: VASTUU, LUOVUUS JA LOPPUTULOS .....	80
4.2.3 ASIAKASSUHTEET: ARKKITEHDIN VALINTA JA ARVOSTUS .....	85
4.2.4 LUOTTAMUS: KOKEMUS TUO VARMUUTTA .....	88
4.3 STRATEGIA .....	90
4.3.1 STRATEGINEN ASEMA: SILMÄT AUKI SISÄISESTI JA ULKOISESTI .....	91
4.3.2 STRATEGINEN VALINTA: ERIKOISTUMINEN JA KASVU .....	92
4.3.3 STRATEGIAN TOIMEENPANO: AJELEHTIMISTA VAI PÄÄTYMISTÄ? .....	96
4.4 VIESTINTÄ .....	98
4.4.1 BRÄNDI: ONKO ARKKITEHTITOIMISTOISSA EROJA? .....	99
4.4.2 SISÄINEN VIESTINTÄ: KAIKKI LÄHTEE KOTIPESÄSTÄ .....	102
4.4.3 HENKILÖKOHTAISET SUHTEET: KOMMUNIKAATION JA VERKOSTOJEN MERKITYS .....	104
4.4.4 VIESTINTÄKANAVAT: TULE NÄHDYKSI JA KUULLUKSI .....	107
4.4.5 ANSAITTU MEDIA: KETKÄ TAHDOT TAVOITTA? .....	111
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>116</b>
5.1 TUTKIMUSKYSYMYS .....	118
5.2 NÄKEMYSEROT: MITÄ KEHITTÄÄ ASIAKASARVON TUOTTAMISEKSI? .....	119
5.3 YHTEISYMMÄRRYKSEN AIHEET: MITEN VAHVISTAA ASIAKASARVON TUOTTAMISTA? .....	122
5.4 STRATEGIA ASIAKASARVON TUOTTAMISESSA: KEINOT ARKKITEHTITOIMISTON KEHITTÄMISEEN .....	124
5.5 VIESTINTÄ ASIAKASARVON TUOTTAMISESSA: KEINOT ASIAKKAIDEN TAVOITTAMISEEN .....	126
5.6 JATKOTUTKIMUSKOHEET .....	128
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>130</b>
<b>HAASTATELUKYSYMYKSET</b> .....	<b>132</b>



1



# JOHDANTO

---

# 1.1 TUTKIMUSAIHE

Tutkimus on toteutettu yhteistyössä Arkkitehtitoimistojen Liitto ATL ry:n kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa käytännöllistä tietoa arkkitehtitoimiston osakkaille ja työntekijöille, jotta he voisivat edistää paremmin toimistonsa päämääriä. Tämän tavoitteen mahdollistamiseksi tulee selvittää, miten arkkitehtitoimisto tuottaa arvoa asiakkaalle, miten arkkitehtitoimiston strategia tukee näitä tavoitteita ja miten arkkitehtitoimisto voi edistää päämääriään viestinnän keinoin. Tutkimusaiheena on selvittää, minkälaisen kokonaisuuden asiakasarvo, strategiset valinnat ja viestintä muodostavat arkkitehtitoimiston kannalta, sekä miten arkkitehtitoimisto voisi kehittää toimintaansa tämän tiedon pohjalta.

Tutkimusaihe ei kuulu tyypilliseen suomalaiseen arkkitehdin koulutukseen. Vuonna 2014 Suomen arkkitehtiliitto SAFA:n teettämässä jäsentutkimuksessa käy ilmi, että suomalaiset arkkitehdit pitävät tärkeimpinä osaamisalueina neuvottelutaitoa, käytännön ongelmanratkaisua ja lainsäädännön tuntemusta. Kyselyssä vain alle 10% vastanneista piti tiedotusta ja markkinointia erittäin tärkeänä osaamisalueena. (Jonna Kangasoja 2014, 20.) Tutkimuksen asiakasarvoon, strategiaan ja viestintään liittyvät teemat ovat kuitenkin tärkeitä sekä yrittäjänä että työntekijänä toimivalle arkkitehdille. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tutkia jäsentutkimuksessa havaittujen asenteiden perusteluja ja löytää niihin vaihtoehtoisia näkökulmia.

Arkkitehtitoimiston päämäärien edistämisen tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ensisijaisesti arkkitehtitoimiston liiketoiminnan kehittämistä, joka mahdollistaa muiden päämäärien saavuttamisen. Arkkitehdin motiiveja voivat olla merkityksellisyden hakeminen, ammattikunnan arvostuksen saaminen tai laadukkaan arkkitehtuurin tekeminen. Arkkitehtitoimiston liiketoiminnan kehittäminen ei ole ollut arkkitehtien vahvuuksia. Oman liiketoiminnan kehittäminen ei kuitenkaan välttämättä ole kilpailua toisia vastaan, vaan keino luoda kehittymismahdollisuuksia koko arkkitehtialalle. Arkkitehtitoimiston liiketoiminnan kehittäminen on tarpeellista, jotta sillä olisi riittävät voimavarat ydinosaamisensa toteuttamiseen. (Staffan Carenholm 2006, 3-12.)

Arkkitehtitoimiston liiketoiminnan kehittämiseen, arvon tuottamiseen ja strategiaan liittyvää tutkimusta on tehty varsinkin Suomessa vähän. Viimeisimpänä poikkeuksena on Matti Pirttimäen (2014) diplomityö ”Arkkitehtitoimiston menestystekijät”, joka käsittelee arkkitehtitoimiston menestyksen määritelmää ja menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Tämä diplomityö jatkaa ja laajentaa tuota aihepiiriä keskittymällä arkkitehtitoimiston menestyksen edistämiseen asiakasarvon, strategian ja viestinnän näkökulmista.

Diplomityön ohjaajina toimivat arkkitehtuurin laitoksen professori Ilmari Lahdelma sekä teollisuustalouden laitoksen professori Saku Mäkinen. Monitieteinen ohjaus mahdollistaa uudenlaisen näkökulman diplomityössä. Monipuolisen tiedon saamiseksi kysymyksiä kartoitetaan sekä arkkitehtitoimistojen että asiakkaiden näkökulmista haastattelujen avulla.

## 1.2 TUTKIMUSKYSYMYS

Diplomityön tavoitteena on selvittää, miten arkkitehtitoimiston tulisi toimia tuottaakseen arvoa asiakkaalle. Tutkimuskysymys on jaettu kahteen osaan:

1. Millä on arvoa arkkitehtitoimiston asiakkaalle?
2. Miten arkkitehtitoimiston strategia ja viestintä tukevat arvon tuottamista?

1. tutkimuskysymystä varten selvitetään, miten asiakkaat ja arkkitehdit näkevät asiakasarvon ja arkkitehdin tarjoaman luonteen. Haastatteluissa selvitetään, mikä merkitys asiakasarvon tuottamisessa on prosessilla ja arkkitehdin roolilla rakennushankkeessa. Lisäksi selvitetään, mitä näkökulmia asiakkailta ja arkkitehteilla on asiakassuhteista ja luottamuksesta. Näitä havaintoja yhdistetään teoria-aineiston näkökulmiin.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, miten arkkitehtitoimisto voi luoda strategian, joka tukee asiakasarvon luomista ja arkkitehtitoimiston tavoitteita. Strategian merkitystä arkkitehtitoimistolle tarkastellaan ensin kirjallisuuskatsauksen avulla, jonka pääteemoja ovat strateginen asema, strateginen valinta ja strategian toimeenpano. Haastatteluiden avulla selvitetään asiakkaiden ja arkkitehtien näkemyksiä arkkitehtitoimistojen erikoistumiseen. Arkkitehtien haastatteluilla selvitetään, miten arkkitehtitoimistot suhtautuvat toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja strategisiin valintoihin, kuten kasvuun.

2. tutkimuskysymyksen selvittämiseksi tutkitaan arkkitehtitoimistojen viestintää. Haastatteluiden ja kirjallisuuskatsauksen avulla selvitetään, miten arkkitehtitoimiston brändi, sisäinen viestintä ja henkilökohtaiset suhteet tukevat arkkitehtitoimiston arvon tuottamista. Haastatteleamalla sekä asiakkaita että arkkitehteja voidaan arvioida eri viestintäkanavien ja ansaitun median roolia arvon tuottamisessa molemmista näkökulmista.

## 1.3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Diplomityön tutkimusmenetelmiä ovat kirjallisuuskatsaus ja sen pohjalta tehdyt haastattelut. Haastateltavina oli sekä arkkitehtitoimistojen osakkaita että arkkitehtitoimistojen asiakkaita. Tutkimusta varten tehtiin yhteensä 13 haastattelua. Näistä viisi oli asiakasorganisaatioiden rakennuttamisesta vastaavien henkilöiden haastatteluita. Haastateltavana oli sekä yksityisiä että julkisia asiakkaita. Arkkitehtitoimistojen osakkaiden haastatteluja oli seitsemän. Lisäksi haastateltiin yhtä arkkitehtitoimiston viestintäpäällikköä. Haastateltavana oli kooltaan ja toimintatavoiltaan erilaisia arkkitehtitoimistoja.

Haastattelut toteutettiin 1-2 tuntia kestäneinä teemahaastatteluiluina, joiden tavoitteena oli saada mahdollisimman syvä ja monipuolinen kuva haastateltavien näkemyksistä. Vertailemalla erilaisten arkkitehtien ja asiakkaiden näkökulmia toisiinsa saatiin monipuolinen kuva tutkimuksen eri teemoista. Haastattelujen tavoitteena ei ollut tuottaa tilastollisesti validia tietoa, vaan luoda mahdollisimman syvä ja rikas kuvaus tutkimusaiheesta.

Diplomityössä edetään teorian kautta empiriseen aineistoon, jota analysoidaan ja tulkitaan. Toinen luku eli tutkimuksen teoriaosa on jaoteltu tarjooman, strategian ja viestinnän osa-alueisiin. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut luoda uutta teoreettista mallia, vaan soveltaa olemassa olevia teorioita arkkitehtitoimiston arvon tuottamiseen ymmärtämiseen.

Kolmannessa luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen metodi, eli kuinka teoria-luvussa käsitellyt teemoja tutkitaan empirisesti. Neljännessä luvussa haastatteluiden tulokset yhdistetään kokonaisuuksiksi ja analysoidaan. Viidennessä luvussa esitellään teorian ja haastatteluiden tulosten pohjalta laaditut johtopäätökset. Johtopäätöksissä käsitellään ensin asiakkaiden ja arkkitehtitoimistojen keskeiset näkemyserot ja yhteisymmärryksen aiheet. Lopuksi annetaan konkreettisia kehittämissuhteita arkkitehtitoimiston toiminnan kehittämiseen sekä asiakkaiden tavoittamiseen.

# 1.4 KESKEISET TEORIAT

Arkkitehtitoimiston tarjoamaa kuvaava keskeinen teoria on palvelun laatu -malli, joka sisältää tärkeimmät korkealaatuisen palvelun tarjoamiseen vaadittavat tekijät. Malli sisältää viisi kuilua, jotka estävät onnistuneen palvelun tuottamisen. Näistä erityisen tärkeä on asiakkaan odotusten ja johdon käsitysten välinen kuilu, jonka pohjalta tutkimuksessa selvitetään asiakkaiden odotuksia. Arkkitehtitoimiston viestinnän tarkastelu liittyy kuiluun, joka on palvelun tuottamisen ja ulkoisen viestinnän välissä. Palvelun laadulle on löydetty tämän mallin pohjalta viisi kriteeriä, jotka ovat luotettavuus, reagoivuus, vakuuttavuus, empatia ja aineelliset tekijät. (Parasuraman et al. 1985, 44-47.)

Arkkitehtitoimiston strategian käsittely pohjautuu kolmivaiheiseen jatkuvan strategisen johtamisen prosessin malliin. Malli perustuu strategian jakamiseen kolmeen osaan, jotka ovat strateginen asema, strateginen valinta ja strategian toimeenpano. Strategiseen asemaan vaikuttavat organisaation ulkoinen toimintaympäristö sekä organisaation kyky vastata tähän resursseillaan. Strategisessa valinnassa on kyse siitä, miten organisaatio erottuu kilpailijoistaan, ja kuinka se kilpailee tai tekee yhteistyötä näiden kanssa. Strategian toimeenpano tarkoittaa varmistumista siitä, että tehdyt strategiset valinnat toteutetaan käytännössä. Nämä osa-alueet eivät välttämättä seuraa toisiaan lineaarisesti, vaan muodostavat toisiinsa lomituneen kokonaisuuden, jossa eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. (Johnson et al. 2008, 13-15.)

Arkkitehtitoimiston viestinnän keskeinen teoria on malli, joka kuvaa viestinnän elementtejä. Malli sisältää tehokkaan viestinnän yhdeksän keskeistä tekijää. Kaksi niistä kuvaa viestinnän tärkeimpiä osapuolia: lähettäjä ja vastaanottaja. Kaksi tekijää kuvaa viestinnän tärkeimpiä työkaluja, viestiä ja mediaa. Neljä tekijää kuvaa viestinnän tärkeimpiä toimintoja: koodaamista, tulkintaa, reaktiota ja palautetta. Viimeinen tekijä on melu, joka kuvaa sattumanvaraisia ja kilpailevia viestejä, jotka saattavat häiritä aiottua viestintää. Viestinnän käsittelyn osa-alueet pohjautuvat osin malliin, joka kuvaa kolmea markkinoinnin osa-aluetta palvelualoilla. Näitä ovat ulkoinen markkinointi, sisäinen markkinointi ja interaktiivinen markkinointi. (Kotler & Keller 2016, 431-432, 584-585.)

# 1.5 KÄSITTEET

## ARVO

”Arvo tarkoittaa sidosryhmän kokemusta tarkastelun kohteen hyödyllisyydestä” (Kai Laamanen 2009, 139). Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti arkkitehtitoimiston asiakkaiden kokemukseen arkkitehtitoimiston tarjoaman arvosta.

## ARVON TUOTTAMINEN

”Yrityksen tarjoaman käyttämisen myötä tietyille henkilölle tai organisaatiolle syntyvät subjektiiviset hyödyt ja käyttöarvo” (Tikkanen & Aspara 2008, 203).

## ARVOT

Toiminnan peruseriaatteet, joiden mukaan yrityksessä eletään. Arvot ovat konkreettinen tapa ilmaista yrityksen kulttuuri. (Mika Kamensky 2014, 57.)

## ASIAKAS, TILAAJA

Asiakas on organisaation tuotteiden ja palveluiden hyödyntäjä. Asiakkaita voivat olla kuluttajat, yritykset ja liiketoimintakumppanit. (Laamanen 2009, 99.) Määritelmän mukaan arkkitehtitoimiston asiakkaita ovat muutkin tahot, kuin ne, jotka maksavat arkkitehdin palkkion. Tässä tutkimuksessa termiä asiakas käytetään ensisijaisesti synonyyminä tilaajalle.

## ASIAKASARVO

Asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaan kokeman hyödyn ja kustannusten välisestä suhteesta (Kotler & Keller 2016, 150).

## ASIAKASSUHDE

Muuttuva sosiaalinen rakenne, joka ohjaa taloudellisten osapuolten välistä vaihdantaa (Tikkanen & Aspara 2008, 204).

## BRÄNDI

”Nimi, merkki, symboli, muoto tai niiden yhdistelmä, joka auttaa tietyn tarjoajan tuotteiden ja palvelujen tekemisessä tunnistettavaksi ja erilaiseksi suhteessa muiden tarjoajien tuotteisiin ja palveluihin” (Tikkanen & Aspara 2008, 205).

## ERILAISTAMINEN (DIFFEROINTI)

Markkinointitoimintaa, jolla pyritään luomaan niin ainutlaatuinen tarjooma tai niin vahva brändi, että asiakkaat ostavat tätä tuotetta tai palvelua lähes kilpailusta riippumatta (Tikkanen & Aspara 2008, 209).

## FOKUSSTRATEGIA

Yrityksen pyrkimysten ja resurssien keskittäminen kapeaan, hyvin määriteltyyn markkinasegmenttiin kilpailuedun luomiseksi (Tikkanen & Aspara 2008, 209).

## KILPAILUETU

”Kilpailuetu on asiakkaan perustelu hankkia organisaation tuotteita ja palveluita” (Laamanen 2009, 95).

## KYVYKKYYS

”Toistettavissa oleva toimintamalli tai rutiini, joka käyttää hyväksi saatavilla olevia resursseja tuotteiden ja/tai palvelujen tuottamisessa ja toimittamisessa asiakkaille” (Tikkanen & Aspara 2008, 213).

## MARKKINOINTI

Taloudellisten osapuolten välillä tapahtuvan vaihdannan aikaansaamiseksi, tehostamiseksi ja ylläpitämiseksi tarkoitettua tavoitteellista toimintaa (Tikkanen & Aspara 2008, 215).

## MARKKINOINTISTRATEGIA

Yrityksen markkinointistrategia on se ohjelma, jonka avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa asiakkailleen, omistajilleen ja muille verkostokumppaneilleen (Tikkanen & Aspara 2008, 215).

## MISSIO

Missiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen toiminta-ajatusta ja elämäntehtävää. Yrityksen missio on strategian pysyvin elementti, jonka alle sijoittuvat muut strategiset elementit. (Mika Kamensky 2014, 57-67.)

## POSITIOINTI

Tietyn tarjooman asemoiminen asiakkaan mielessä suhteessa kilpailijoiden tarjoomiin (Tikkanen & Aspara 2008, 203).

## PROJEKTI

”Ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ainutkertainen ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu kokonaisuus” (Tikkanen & Aspara 2008, 219).

## RESURSSI

”Resurssi on pysyväisluonteinen valmius, jota hyödynnetään prosessin toteutuksessa” (Laamanen 2009, 131). Resurssit voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin resursseihin.

## SINISEN MEREN STRATEGIA

Strategia, jossa kehitetään sellainen arvoinnovaatio, joka luo tietyille asiakkaille ylivertaista tai täysin uudenlaista arvoa verrattuna markkinoilla aiemmin olleisiin tarjoomiin (Tikkanen & Aspara 2008, 222).

## SIDOSRYHMÄ

”Sidosryhmän muodostavat ne yksilöt tai ryhmät, joilla on kiinnostusta organisaation menestykseen ja kyvystä tuottaa haluttuja tuloksia” (Laamanen 2009, 135).

## STRATEGIA

Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä siten, että yritykselle asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan (Mika Kamensky 2014, 19).

## TARJOOMA

Yrityksen tuotteista ja palveluista sekä niihin liitetystä mielikuvista koostuva kokonaisuus, jonka kautta konkretisoituu yrityksen kyky tuottaa arvoa asiakkailleen (Tikkanen & Aspara 2008, 224).

## TOIMINTA-ALUE

”Toiminta-alue kuvaa, millä tavalla organisaatio määrittelee ja rajaa oman toimintansa luodakseen arvoa asiakkaalle” (Laamanen 2009, 90).

## TUOTE JA PALVELU

”Tuote ja palvelu ovat ratkaisu organisaation ulkopuolisen asiakkaan ongelmaan” (Laamanen 2009, 127). Tässä tutkimuksessa tuotteesta ja palvelusta käytetään yhdessä termiä tarjooma.

## VIESTINTÄ

Viestintä on sanomien vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Tutkimuksessa viestintää tarkastellaan ensisijaisesti siirron näkökulmasta keskittyen siihen, millaista tietoa viesti välittää, mikä on viestin sisältö ja millaista osanottajien välinen välitys- ja vaihtotoiminta on. (Risto Kunelius 2003, 10, 14.)

## VERKOSTO

Taloudellinen toimijajoukko, jonka olemassaolo ja toiminta vaikuttavat verkoston jokaisen yksittäisen toimijan toimintamahdollisuuksiin. Verkosto koostuu esimerkiksi myyjistä, asiakkaista, kilpailijoista ja palveluntarjoajista. (Tikkanen & Aspara 2008, 229.)

## VISIO

Yrityksen tulevaisuuden tahtotila pitkällä aikavälillä (Mika Kamensky 2014, 57).

## YDINOSAAMINEN

Organisaation kyky käyttää resurssejaan strategisten tavoitteidensa saavuttamisessa (Tikkanen & Aspara 2008, 212).



2



# TEOREETTINEN TAUSTA

---

# 2.1 TARJOOMA



Tässä luvussa arkkitehtitoimiston tarjoomaa käsitellään asiakasarvon luomisen, arkkitehdin roolin sekä asiakassuhteiden hallinnan näkökulmista. Asiakasarvon muodostumista tarkastellaan palvelu- ja projektiliiketoiminnan kautta, sekä käsitellään prosessin merkitystä ja lisäarvoa asiakkaalle. Arkkitehdin

rooliin liittyviä teemoja ovat arvon kaappaaminen, päätäntävalta projektissa ja ongelmanratkaisu arvon tuottamisessa. Asiakassuhteita käsitellään arkkitehdin valinnan lähtökohtien, asiakassuhteiden hallinnan, luottamuksen ja referenssien kautta.

# 2.1.1 ASIAKASARVO

## PALVELU- JA PROJEKTILIIKETOIMINTA

### ASIAKASARVON MUODOSTUMINEN

Asiakas valitsee tarjooman, jonka kokee tuottavan hänelle eniten arvoa. Philip Kotlerin ja Kevin Lane Kellerin (2016, 57) mukaan kaikkien yritysten tavoitteena on luoda arvoa asiakkaalle ja saada siitä tuottoa. Asiakkaan kokema arvo on hyötyjen ja kustannusten summa, joka koostuu pääasiassa laadusta, palvelusta ja hinnasta. Tarjooma voi olla yhdistelmä tuotetta, palvelua, informaatiota ja kokemuksia. (mt., 32-33.) Asiakkaan kokemat hyödyt voivat syntyä esimerkiksi tuotteesta, palvelusta, henkilöstöstä tai imagosta. Asiakkaan kokemat kustannukset puolestaan liittyvät käytettyyn rahaan, aikaan, energiaan ja psykologisiin kustannuksiin. (mt., 150.)

Nigel Ostimen (2013, 31) mukaan arkkitehdin tulee nähdä vaivaa ymmärtääkseen, mikä tuottaa arvoa sen asiakkaille. Asiakasarvoa on se, mitä asiakas tarvitsee, ei se, mitä arkkitehti määrittelee asiakkaan tarvitsevan, ilman asiakkaan kanssa keskustelua. Caroline Colen (2010, 9-10) mukaan arkkitehdeilla asiakasarvon tuottamisessa palveluun liittyvät asiat nousevat tärkeimmiksi. Näitä tekijöitä ovat muun muassa projektin toimittaminen aikataulussa, projektin pysyminen budjetissa, kyky kuunnella sekä kyky toimia tiimissä ja johtaa suunnitteluryhmää. Nämä ominaisuudet tarvitaan, mutta niiden avulla arkkitehtitoimisto ei vielä erotu joukosta.

### PALVELUN LAATU -MALLI

Arkkitehtitoimiston palvelun kehittämistä voidaan tutkia palvelun laatua kuvaavan mallin avulla. Parasuraman et al. (1985, 44-47) ovat luoneet mallin, joka kuvaa tärkeimpiä korkealaatuisen palvelun tarjoamiseen vaadittavia tekijöitä. Se sisältää viisi kuilua, jotka estävät onnistuneen palvelun tuottamisen.

Kuilu 1: Asiakkaan odotusten ja johdon käsitysten välinen kuilu. Yrityksen johto ei aina näe oikein asiakkaiden toiveita. Haastattelussa tämä kuilu tuli ääriesimerkkeinä esiin niin, että arkkitehtitoimistossa ajateltiin asiakkaan haluavan laadukkaamman lopputuloksen, mutta asiakas halusi sujuvamman prosessin.

Kuilu 2: Palvelun laadun määrittelyn ja johdon käsitysten välinen kuilu. Johto saattaa nähdä oikein asiakkaan odotukset, mutta ei aseta työntekijöiden suorituksille oikeanlaista standardia.

Kuilu 3: Palvelun laadun määrittelyn ja palvelun tuottamisen välinen kuilu. Työntekijät saattavat olla kykenemättömiä tai haluttomia toimimaan määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti.

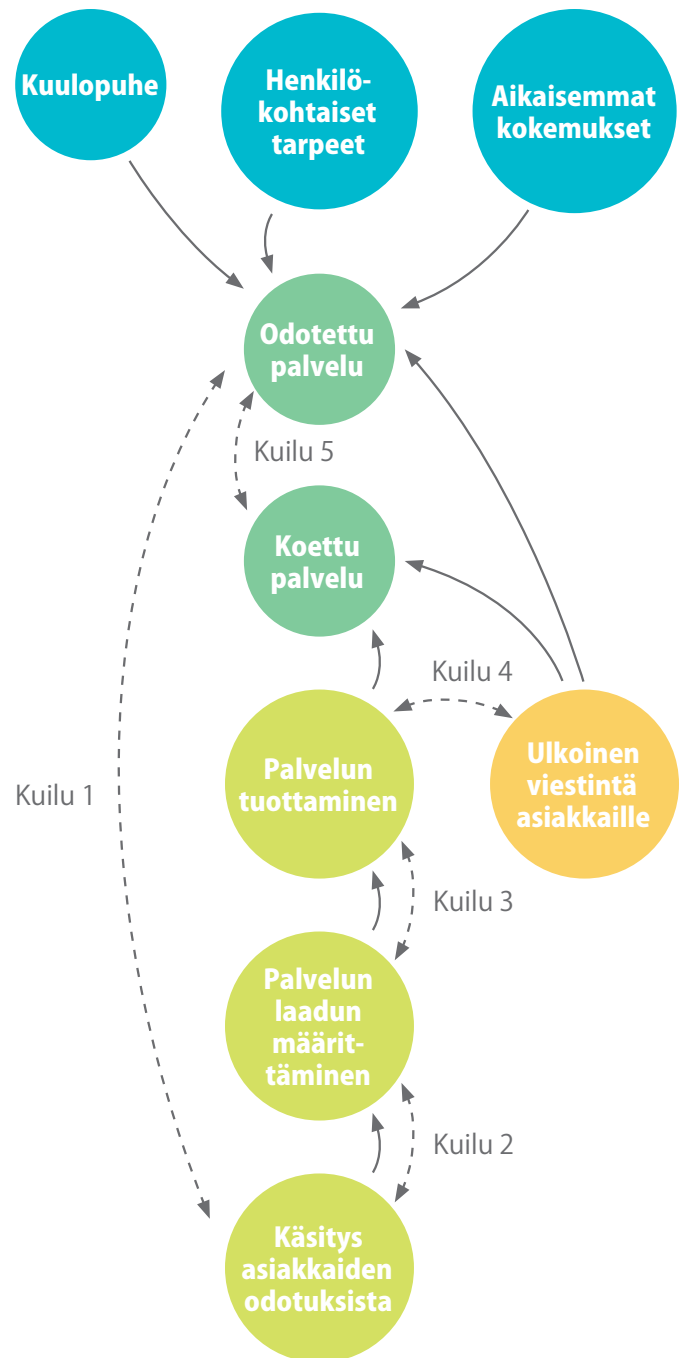
Kuilu 4: Palvelun tuottamisen ja ulkoisen viestinnän välinen kuilu. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat yrityksen edustajien ja mainosten antamat väitteet. Haastattelussa kuilu tuli esiin esimerkiksi niin, että arkkitehtitoimiston nettisivuilla kerrottiin monialaisesta suunnittelusta, mutta asiakas koki silti arkkitehtitoimiston kyvyt yksipuolisiksi.

Kuilu 5: Odotetun palvelun ja koetun palvelun välinen kuilu. Asiakas saattaa tulkita väärin palvelun laadun.

Palvelun laadulle on löydetty tämän mallin pohjalta viisi kriiteeriä, jotka ovat tärkeysjärjestyksessä:

1. Luotettavuus: Kyky tuottaa luvattu palvelu luotettavasti ja oikein.
2. Reagoivuus: Halukkuus auttaa asiakasta ja antaa ripeästi palvelua.
3. Vakuuttavuus: Työntekijöiden osaaminen ja kohteliaisuus sekä heidän kykynsä välittää luottamusta ja itsevarmuutta.
4. Empatia: Välittävän, yksilöllisen huomion antaminen asiakkaille.
5. Aineelliset tekijät: Tilojen, välineistön, työntekijöiden ja viestintämateriaalien luoma vaikutelma.

## PALVELUN LAATU-MALLI



Mukaillen Parasuraman et al. 1985, 44

## PALVELU ASIAKASARVON LUOMISESSA

Robert Juddin (1964, 58) mukaan palvelu voidaan määritellä omistusoikeuden siirtymisen kautta: jos omistusoikeus ei myynnin yhteydessä siirry, kyseessä on palvelu. Kotler ja Keller (2016, 424) kirjoittavat, että toisin kuin fyysisiä tuotteita, palveluita ei voi nähdä, maistaa, tuntea, kuulla tai haistaa ennen kuin ne on ostettu. Vähentääkseen epävarmuuttaan asiakkaat etsivät todisteita laadusta hakemalla vihjeitä paikasta, ihmisistä, välineistöstä, viestintämateriaalista, symboleista ja hinnasta. Siksi palveluntarjoajan tulee hallita näitä todisteita ja konkretisoida aineeton.

Kotler ja Keller (2016, 425-426) listaavat kolme palvelun ominaispiirrettä:

1. Palvelut tuotetaan ja käytetään usein samaan aikaan. Varsinkin asiantuntijapalveluiden kohdalla palvelua tarjoavalla henkilöllä on suuri merkitys, eikä sitä voi irrottaa palvelusta.
2. Palvelut eivät ole tasalaatuisia. Koska palvelun laatu riippuu siitä, kuka palvelun tarjoaa, sen laatu vaihtelee paljon. Tasalaatuisuutta voi edistää hyvillä rekrytointi- ja koulutustavoilla, standardoimalla palvelun tuottamisen prosessia ja tarkkailemalla asiakastyytyvääisyyttä.
3. Palvelut ovat katoavia. Palveluita ei voi varastoida, mikä voi olla ongelma, kun kysyntä vaihtelee. Tätä voidaan hallita esimerkiksi muuttamalla hinnoittelua tilanteen mukaan.

Tarjooman voidaan määritellä sisältävän sekä palvelua että tuotetta, joiden välisen suhteen mukaan tarjooma voidaan jaotella viiteen kategoriaan (Kotler & Keller 2016, 422).

1. Puhdas konkreettinen tuote, johon ei liity palveluita.
2. Konkreettinen tuote, johon liittyy joitakin palveluita.
3. Hybriditarjooma, jossa sekä tuote että palvelu ovat merkittäviä.
4. Pääasiallinen palvelu, johon liittyy pienempiä tuotteita ja palveluja.
5. Puhdas palvelu, joka on aineeton.

Tämän jaottelun pohjalta voidaan tarkastella arkkitehtitoimiston tarjoaman luonnetta palveluna ja tuotteena. Cole (2010, 1, 10) kirjoittaa, että vaikka arkkitehdit lopulta tuottavat tuotteen, yleensä rakennuksen, he myyvät yhtä lailla palvelua. Palvelua on asiakkaan kanssa yhdessä työskenteleminen, jonka avulla tuote syntyy. Asiakkaan on helpompi erottaa kokemansa huono ja hyvä palvelu toisistaan, kuin arvioida suunnitelman laatua. Myös Kotler ja Keller (2016, 423) kirjoittavat, että asiakkaat eivät usein voi arvioida palvelun teknistä laatua edes palvelun saamisen jälkeen. Staffan Carenholm (2006, 14) kirjoittaa arkkitehtipalvelujen laadun arvioinnin haasteista: ”Arkkitehtipalvelun koettu arvo on jotakin, joka kokonaisuudessaan voidaan arvioida vasta jälkikäteen.”

Haastattelujen perusteella tämä ei kuitenkaan pidä kokonaan paikkansa, sillä julkisilla asiakkailta ja ammattirakennuttajilla on hyvät edellytykset arvioida suunnitelman laatua. Arkkitehtuurin laadulla ei kuitenkaan ole kaikille asiakkaille yhtä suurta merkitystä, ja sen laadun arvioimisen kyvyissä on vaihtelua. Haastatteluissa korostui myös palvelun laadun merkitys, eikä prosessin onnistumista voi arvioida kokonaisuutena kuin vasta projektin loputtua.

## PROSESSI ASIAKASARVON LUOMISESSA

Carenholmin (2006, 14) mukaan markkinoilla, joilla on tarjolla useita lähes samanlaisia korkealaatuisia palveluja, itse prosessi muodostuu tärkeäksi kilpailutekijäksi. Arkkitehdin olisi hyvä ymmärtää, mistä työprosessin kohdista asiakkaan kanssa lopulta muodostuu palvelun koettu arvo. Asiakkaan kokemus arvo ei ole vain suunnitteluratkaisuissa, jotka näkyvät lopuksi toimitetuissa asiakirjoissa. Silloin, kun paremmat suunnitteluratkaisut ovat tulosta yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa, asiakkaalle syntyy työskentelyprosessista palveluarvoa. Tämä näkökulma tuli esiin haastatteluissa, joissa monet asiakkaat korostivat ratkaisujen yhteistä kehittämistä vuorovaikutuksessa, jolloin hyvää lopputulosta ei synny ilman prosessia. Myös Carenholmin (2006, 37) mukaan tilaajat odottavat arkkitehteiltä ennen kaikkea häiriötöntä prosessia, ja ”Asiakkaan kokemasta arvosta paljon sisältyy yhteisen työskentelyprosessin hoitamiseen.” (mt., 14.)

Arkkitehdin työskentelyprosessiin liittyy asiakkaan ongelmanratkaisun hoitaminen. Cole (2010, 8) kirjoittaa, että arkkitehdin tulisi olla asiakkaan ongelmanratkaisija sen sijaan, että tuottaisi tuotteen. Tämä näkökulma oli esillä myös haastatteluissa, joissa jotkin asiakkaat halusivat palvelua ja yhteistyötä, mutta eivät ongelmanratkaisua. Asiakkaat puolestaan haluavat yhteistyötä, kommunikaatiota ja heidän toiveidensa kuuntelemista. Carenholmin (2006, 14) mukaan hyvässä prosessissa asiakkaalle selvitetään seuraavat asiat:

1. Miten oikeat asiat tehdään oikeaan aikaan.
2. Miten projektin ongelmanratkaisu hoidetaan.
3. Mitä tehdään mahdollisimman häiriöttömän ja konflikteista vapaan prosessin aikaansaamiseksi.

## PROJEKTILIIKETOIMINTA JA ARVON LUOMINEN

Arkkitehtitoimiston tarjoomaa voidaan tarkastella palveluiden näkökulman lisäksi projektiliiketoiminnan erityispiirteiden kautta. Henriikki Tikkanen ja Jaakko Aspara (2008, 22-33) toteavat, että ”rakennusala on hyvä esimerkki perinteikkäästä toimialasta, jolla projektitoiminta on vallitseva tapa tehdä liiketoimintaa.” Heidän mukaansa projektiliiketoiminnasta löytyvät monimutkaisimmat tarjoomat ja pisimmät aikajänteet.

Toisaalta projektiliiketoimintaan liittyy projektien vaihtelevuus. Ostimen (2013, 13) mukaan rakennusosalalle on tyypillistä, että projektit hyvin erikokoisia. Niiden koko voi vaihdella pienistä yksityishenkilöiden projekteista valtaviin infrastruktuuriprojekteihin.

Sen sijaan, että arkkitehtitoimisto keskittyisi vain yksittäisten projektien markkinointiin ja tarjousten tekemiseen ja voittamiseen, se voisi olla itse aktiivisempi. Tikkasen ja Asparan (2008, 39) mukaan ”vaihtoehto tälle keräilytaloudelle on proaktiivinen markkinointistrategia, jossa pyritään yhdessä asiakkaiden ja muiden verkostokumppanien kanssa systemaattisesta konstruoimaan halutun laisia projekteja.” Tavoitteena on miettiä asiakkaiden kanssa yhdessä, minkä tyyppisiä ratkaisuja voitaisiin kehittää. Arkkitehti ei siis oletta, että asiakas valmiiksi tietäisi, millaisen projektin hän haluaa tilata tai kilpailuttaa. Tämä näkökulma tuli myös esille joissakin haastatteluissa, joissa arkkitehdit mainitsivat projektien yhteisen kehittämisen asiakkaiden kanssa.

Yksi syy proaktiivisen markkinointistrategian merkitykselle arkkitehtitoimistojen kannalta on se, että tarjousvalmistelu on kallista ja kilpailevia tarjoajia on monia. Yhteisen kysynnän luominen alentaa valmistelukustannuksia ja nostaa läpi-menneiden projektien onnistumisastetta. Tikkanen ja Aspara (2008, 39-40) ilmaisevat asian seuraavalla tavalla:

”Kun projektiyritys on aikaisessa vaiheessa mukana asiakkaan kanssa hahmottelemassa ja spesifioimassa projektin ja sen lopputuloksen elementtejä, sillä on hyvät mahdollisuudet saada myös itse projektitilaus – vaikka asiakas (muodon vuoksi tai ”kosmeettisesti”) kilpailuttaisikin tilauksen elementtien hahmotuttua.”

## LISÄARVO ASIAKASTYYTYVÄISYDEN NÄKÖKULMASTA

Lisäarvon muodostumista asiakkaalle voidaan tarkastella asiakastyytyväisyyden kautta. Kotler ja Keller (2016, 33, 440) kirjoittavat, että asiakastyytyväisyys syntyy odotetun arvon suhteesta koettuun arvoon. Asiakkaat muodostavat odotukset palvelulle monesta lähteestä, kuten aikaisemmista kokemuksista, kuulopuheesta ja mainoksista. Asiakkaat vertaavat odotettua ja koettua palvelua, ja jos koettu palvelu on huonompaa kuin odotettu palvelu, asiakas on pettynyt. Jos asiakas saa vähintään odottamaansa arvoa, on hän tyytyväinen. Menestyvät yritykset luovat tarjoomaansa hyötyjä, jotka eivät vain täytä asiakkaan odotuksia, vaan ylittävät ne.

Tämä näkökulma olettaa, että asiakas tietää odotuksensa, jotka tarjooman tahdotaan täyttävän. Toisaalta Jukka ja Katri Ojasalon (2010, 17) mukaan yhä useammin yrityksen tehtävänä ei ole tuottaa arvoa asiakkaalle, vaan auttaa ja mahdollistaa asiakasta itseään tuottamaan arvoa itselleen. Tällöin arkkitehdin tehtävä ei ole antaa valmiita ratkaisuja asiakkaalleen, vaan toimia vuorovaikutteisessa yhteistyössä. Ojasalo (2010, 22) kirjoittaa, että arvo luodaan ratkaisemalla asiakkaan ongelmia, ei itse tuotteella. Haastatteluiden perusteella tämä näkökulma vastaa todellisuutta, sillä arkkitehtitoimistojen asiakkaat kokivat parhaiden suunnitteluratkaisujen syntyvän yhteisen prosessin tuloksena.

## LISÄARVO PROJEKTILIIKETOIMINNAN NÄKÖKULMASTA

Yksi tapa tutkia lisäarvon muodostumista projektiliiketoiminnassa on tarkastella projektin tasoja. Tikkanen ja Aspara (2008, 46) jakavat projektit kolmeen tyyppiin. Ensimmäinen tyyppi on osaprojekti, joka vastaa osittaista systeemitöitä. Toinen tyyppi on avaimet käteen -projekti, joka sisältää täydellisen toimivan järjestelmän. Kolmas taso on avaimet käteen plus -projekti, joka sisältää täydellisen systeemitöiden, johon kuuluu lisäpalveluita, kuten henkilöstön koulutusta tai toiminnan seuranta. Lisäarvon näkökulmasta teoriaa voidaan tulkita niin, että asiakkaalle voidaan tuottaa enemmän arvoa toimittamalla mahdollisimman kokonaisvaltainen järjestelmä. Tämä teoria on kuitenkin kehitetty yleisesti kaikkeen projektiliiketoimintaan, eikä kaikilta osin sovellu arkkitehtitoimistojen tarjooman tarkasteluun: toisaalta asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa hallitsemalla suurempaa osaa projektista, toisaalta arkkitehtitoimistoille voisi olla hyödyksi keskittyä kapeammin ydinosaamiseensa.

Arkkitehdin näkökulma lisäarvon tuottamiseen on usein eri kuin asiakkaan käsitys asiasta. Cole (2010, 9) kirjoittaa, että arkkitehdin pohjimmainen kyky on tulkita ja muokata ympäristöä suunnittelun keinoin. Se on jotain enemmän kuin projektinhallintaa, se on arkkitehdin lisäarvo. Tämä pätee tarkasteltaessa arkkitehtitoimiston tarjooman lisäarvoa suhteessa insinööritoimiston tarjoomaan, mutta toisiin arkkitehtitoimistoihin verrattuna tätä ei voida pitää merkittävänä erottuvuustekijänä.

Arkkitehtitoimiston lisäarvon tuottamisen haasteena ja mahdollisuutena on asiakasarvon muodostumisen subjektiivisuus. Ostime (2013, 33) toteaa, että arkkitehdin palkkio ei ehkä tulevaisuudessa muodostu rakennuksen hinnasta, vaan tuotetusta arvosta. Tikkanen ja Aspara (2008, 122) tiivistävät asian seuraavasti:

”Asiakasarvoa ei ole useinkaan helppoa käsitteellistää; asiakkaan suhteesta ja sen myötä toteutuvista tarjoomista/palveluista saama arvo ja hyödyt määrittävät asiakkaiden ja edustajien mielissä lopulta useimmiten melko subjektiivisesti.”



# 2.1.2 ARKKITEHTI PROJEKTISSA

## ROOLI JA ONGELMANRATKAISU

### ARKKITEHDIN ROOLI PROJEKTISSA

Arkkitehdin rooli projektissa vaikuttaa olennaisesti niihin tapoihin ja mahdollisuuksiin, joilla arkkitehtitoimisto luo arvoa asiakkaalle. Ostimen (2013, 10, 17) mukaan arkkitehti on perinteisesti nähty asiakkaan ensimmäisenä yhteyshenkilönä. Lisäksi yleisesti ottaen arkkitehdin vastuulla on erikoissuunnittelijoiden suunnitelmien yhdistäminen kokonaissuunnitelmaan. Teoriassa suurempi vastuu ja päätäntävalta projektissa mahdollistaa arkkitehdille laajemman asiakasarvon tuottamisen.

Ostimen (2013, 10-11) kirjoittaa kuitenkin, että rakennusalan monimutkaistumisen ja teknologian lisääntymisen myötä arkkitehdin suunnittelu- ja projektinhallintavastuu on pienentynyt. Tämä muodostaa haasteen arkkitehdille: kuinka luoda asiakkaalle enemmän arvoa samalla, kun vastuu ja päätäntävalta pienenee? Haastatteluiden perusteella tämä vastaakin todellisuutta, sillä suunnittelu ja ongelmanratkaisu ovat niitä asioita, joita arkkitehdit haluavat tehdä.

Arkkitehdin rooliin ja pienevään vastuuseen projektissa liittyy arkkitehdin sijainti projektiorganisaatiossa. Carenholmin (2006, 15) mukaan arkkitehti on joskus yksi konsulteista, joka vastaa projektipäällikölle, joka puolestaan on projektin varsinaisen päätöksentekijän alapuolella. Tämä on ongelmallista, sillä alemmilla tasoilla toimiessa keskitytään yksinkertaiseen prosessiin, jossa on kysymys tilaamisesta ja suorittamisesta mahdollisimman yksinkertaisin edellytyksin.

Tämä näkökulma vastaa monien haastateltujen asiakkaiden näkemystä, jossa arkkitehti on konsultti, jolta tilataan hänen erikoisosaamistaan ja vaadittujen tehtävien suorittamista ongelmanratkaisun sijaan. Carenholmin (2006, 15) mukaan mahdollisimman suora yhteys todelliseen päätöksentekijään parantaa arkkitehdin mahdollisuuksia perustella lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että yrityksissä johtotaso on pääosin tuottosuuntautunut, ja alempi taso kustannussuuntautunut. Arkkitehdin tulisi siis hakeutua niin lähelle tuottoa hakevia piirejä kuin mahdollista.

## ARKKITEHTI ONGELMANRATKAISIJANA

Kuten edellä todettiin, arkkitehdin rooli asiakkaan ongelmanratkaisijana riippuu arkkitehdin yhteydestä projektin päätöksentekijään. Ongelmanratkaisu voidaan nähdä osana arkkitehdin tarjoamaa ja arvonn tuottamista. Ojasalon (2010, 62, 74) mukaan yrityksille ja muille organisaatioille myytävät palvelut voidaan useimmiten katsoa ratkaisuksi johonkin asiakasorganisaation ongelmaan.

Ojasalo (2010, 62-65) toteaa, että asiakasyrityksen ongelma voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Negatiivisia ongelmia voivat olla menneisyydessä tapahtuneet virheet tai hyödyntämättä jääneet mahdollisuudet. Positiivisella ongelmalla taas voidaan tarkoittaa halua menestyä entistä paremmin, tulla markkinajohtajaksi tai laajentua uusille markkinoille. Yleisesti voidaan määritellä, että asiakkaalla on ongelma, jos seuraavat ehdot täyttyvät: yrityksessä on ero nykyisen ja halutun olotilan välillä, ja joku on huolissaan olotilojen erosta ja haluaa muutoksen. Ratkaisu poistaa tai lievittää tätä ongelmaa, ja edustaa asiakkaalle arvoa. Joskus jo ongelman havaitseminen ja sen syiden määrittely edustaa asiakkaille arvoa.

Arkkitehdin ongelmanratkaisu on kuitenkin monimutkaisempaa kuin yksittäisen asiakkaan ongelman selvittämistä. Arkkitehdin tehtävänä on luoda synteesi monen eri tahon toiveista ja tarpeista. Ostime (2013, 31) kirjoittaa, että arkkitehdit eivät ole vain palveluntarjoajia, vaan heillä on myös vastuu yhteiskuntaa kohtaan, ja heidän täytyy ottaa vastuu teoistaan. Lisäksi arkkitehtitoimiston tapauksessa asiakas voidaan määritellä laajasti myös asiakkaan asiakkaaksi.

Carenholmin (2006, 15) mukaan lopputuloksen ja prosessin osat, jotka lisäävät arvoa asiakkaan asiakkaalle, vahvistavat myös itse asiakkaan kokemaa arvoa. Ostime (2013, 33) tiivistää näkemyksen, joka haastatteluiden perusteella monella arkkitehdillä on ammattikuntansa roolista. Hänen mukaansa arkkitehtien tulisi ymmärtää paremmin, mitä asiakas arvostaa, ja muokata palveluaan sen mukaan säilyttäen samalla roolinsa ympäristön varjelijana.

## 2.1.3 ASIAKASSUHTEET

### ARKKITEHDIN VALINTA JA ARVOSTUS

#### ARKKITEHDIN VALINNAN PERUSTELUT

Arkkitehdin tai arkkitehtitoimiston valintaan vaikuttavat sekä pehmeät että kovat arvot. Korenin (2005, 6) mukaan arkkitehdin valinta tapahtuu pehmeiden arvojen ja henkilökohtaisten suhteiden pohjalta, vaikka usein vaikuttaakin siltä, että asiakas tekee päätöksensä rationaalisesti pätevyyteen, hintaan ja kokemukseen perustuen. Asiakas valitsee arkkitehdin, josta hän pitää ja johon hän voi luottaa.

Ojasalot (2010, 50) viittaavat Ellen Dayn ja Hiram Barksdalen tutkimukseen (Selecting a Professional Service Provider from the Short List, 2003), joka tukee tätä väitettä. Tutkimuksessa selvitettiin palvelun tuottajan valintakriteerejä rakennusteollisuutta palvelevien asiantuntijapalveluiden ostossa. Palveluihin kuuluivat arkkitehtipalvelut, ja siitä ilmeni että seuraavat tekijät olivat tärkeimpiä palvelun tuottajan valinnassa:

1. Alan kokemus, johon kuuluvat yrityksen, projektipäällikön ja tiimin jäsenten kokemus.
2. Osaaminen ja kapasiteetti kovilla mittareilla arvioituna.
3. Luottamus yritykseen ja sen sitoutumiseen pehmeillä mittareilla arvioituna.
4. Henkilösuhteiden tai henkilökemioiden yhteensopivuus haastatteluilla ja esittelytilaisuuksilla arvioituna.

Ratkaiseviksi tekijöiksi nousivat pehmeät tekijät, kuten henkilökemioiden yhteensopivuus, viestintäkyvyt ja sosiaaliset taidot.

Pehmeiden arvojen lisäksi myös kovilla arvoilla on merkitystä arkkitehtia valittaessa. Korenin (2005, 5) mukaan numeroita on helpompi verrata kuin näkemystä. Siksi monesti valitaan halvin arkkitehtitoimisto, aivan kuin se olisi yhtä hyvä kuin kallein. Haastatteluiden perusteella tämä on kärjistetty näkökulma, sillä suurin osa haastatelluista asiakkaista näki arkkitehtitoimistot ja niiden tarjoamat hyvin erilaisina.

Korenin (2005, 97) mukaan arkkitehdin valintaprosessi ei ole lineaarinen: asiakkaat valitsevat arkkitehtitoimistoja, joista pitävät, usein hankalasti määriteltävistä syistä. Monivaiheinen prosessi on lähinnä tapa perustella valinta näennäisen rationaalisesti. Haastatteluiden perusteella tämä näkökulma ei kuitenkaan päde ainakaan kaikkiin asiakastyyppeihin, sillä esimerkiksi haastatellut julkiset asiakkaat seuraavat kilpailulainsäädäntöä tarkasti.

## ASIAKASSUHTEET JA VERKOSTOT

Arkkitehtitoimiston asiakassuhteet ja monipuoliset verkostot ovat tärkeä osa sen liiketoimintaa. Kotlerin ja Kellerin (2016, 43) mukaan syvien ja kestävien suhteiden luominen on yhä tärkeämpää yrityksen markkinoinnille. Suhteita luodaan ja ylläpidetään henkilöihin, jotka suorasti tai epäsuorasti vaikuttavat yrityksen menestykseen: asiakkaisiin, työntekijöihin, markkinointikumppaneihin ja sijoittajiin. Tikkanen ja Aspara (2008, 30) nostavat asiakassuhteen vahvuuden kaikista tärkeimmäksi tavoitteeksi: ”Nykyisten asiakassuhteiden säilyttäminen ja vankentaminen on usein huomattavasti helpompaa kuin uusien asiakassuhteiden luominen.”

Asiakassuhteet voidaan määritellä suppeammin tai laajemmin. Tikkanen ja Aspara (2008, 91) antavat asiakassuhteiden määrittelylle kaksi vaihtoehtoa:

1. Ne yksittäiset toimijat, jotka ovat kohtuullisen ajan sisällä ostaneet arkkitehtitoimistolta projektin tai muun palvelun.
2. Kaikki ne erityyppiset asiakastoimijat, jotka ovat olleet mukana valitsemassa, tilaamassa tai spesifioimassa arkkitehtitoimistoa projektitoimittajaksi, taikka käyttämässä projektin lopputuotosta.

Johnson et al. (2008, 78-79) korostavat strategisen asiakkaan merkitystä. Strategisella asiakkaalla on suurin päätäntävalta siitä, mitä tuotteita tai palveluita organisaatiolta ostetaan. Julkisella sektorilla strateginen asiakas on usein organisaatio, joka kontrolloi rahan käyttöä, eikä varsinainen lopullinen käyttäjä. Tässä määrittelyssä piileekin yksi arkkitehdin liiketoiminnan haasteista, sillä rakennuksen lopullinen käyttäjä on harvoin strateginen asiakas. Haastattelujen perusteella arkkitehdit käyttävät laajempaa asiakkaan määritelmää, jolloin suunnittelussa huomioidaan monien eri tahojen intressit.

Arkkitehtitoimiston verkoston ei tarvitse välttämättä olla suuri. Ostimen (2013, 115) mukaan onnistunut liiketoiminta perustuu usein muutamaan avainsuhteeseen ja vahvoihin henkilökohtaisiin suhteisiin. Koren (2005, 108-109) mainitsee, että asiakassuhteissa laatu korvaa määrän, ja muutama hyvä suhde voi riittää arkkitehtitoimistolle, sekä korostaa henkilökohtaisten suhteiden merkitystä: hänen mukaansa verkosto ei ole keinoitekoainen asia, joka on olemassa vain liiketoimintaa varten. Se on eräänlainen ystäväpiiri, jonka suhteet perustuvat aitoihin

henkilökohtaisiin yhteyksiin. Vaikka pienikin verkosto voi olla riittävä, tulisi sen olla monipuolinen: ”Mitä monipuolisempi ja kattavampi yrityksen liiketoimintaverkosto on, sitä ketterämmin yritys kykenee ennakoimaan tilaisuuksia myydä projekteja tulevaisuudessa.” (Tikkanen & Aspara 2008, 58.)

Tikkasen ja Asparan (2008, 35, 51) mukaan suhteita voidaan rakentaa yritysorganisaatioiden välillä, tai yksilötasolla organisaatioiden vaikutusvaltaisiin yksilöihin. He tarkentavat, että erityisesti rakentamisessa projektiverkostot ovat hyvin paikallisia. Silloin on keskeistä tunnistaa paikallistason toimijat ja luoda ja ylläpitää hyviä suhteita niihin.

## ASIAKASSUHTEEN VAIHEET

Ymmärtääkseen miten asiakassuhteita kehittää, tarkastellaan asiakassuhteen kehitysvaiheita. Tikkanen ja Aspara (2008, 34) luettelevat viisi asiakassuhteen kehitysvaihetta:

1. Suhteen esivaihe
2. Suhteen tutustumisvaihe
3. Suhteen syvenemisvaihe
4. Suhteen stabiili vaihe
5. Suhteen päättymisvaihe

Nämä vaiheet voivat seurata toisiaan eri järjestyksessä tai jäädä pois kokonaan. Suhde voi sahata eri vaiheiden välillä, päättyä ja alkaa taas uudestaan. Tikkasen ja Asparan (2008, 50-51) mukaan yrityksen kannattaa edesauttaa asiakassuhteen jatkuvuutta myös sen nukkuvassa vaiheessa. Heidän mukaansa suhteen epäjatkuvuusvaiheen aikana asiakassuhteita ylläpidetään usein sosiaalisen kanssakäymisen ja tiedonvaihdon kautta: ”Pitkällä aikavälillä yrityksen hengissä tai elinvoimaisena pitävät kassavirrat voivat tulla vain ja ainoastaan hyvin johdetuista, kannattavista asiakassuhteista.” (mt., 28.)

Tikkanen ja Aspara (2008, 92) jakavat asiakassuhdejohtamiseen nykyisten asiakassuhteiden kehittämiseen sekä uusien asiakassuhteiden luomiseen eli uusasiakashankintaan. Kotler ja Keller (2016, 149) määrittelevät asiakastuottavuuden koko asiakkuuden aikaisen tuottavuuden ja asiakkaan hankkimiseen, palveluun ynnä muuhun menneen kustannuksen välisenä suhteena.

## USKOTTAVUUS, LUOTTAMUS JA REFERENSSIT

Arkkitehdin valintaan ja asiakassuhteisiin liittyen edellä on sivuttu luottamuksen merkitystä. Tähän liittyvät arkkitehtitoimiston uskottavuus ja referenssit. Kotler ja Keller (2016, 231) kirjoittavat, että luottamus koostuu ihmisten- ja yritystenvälisistä tekijöistä, kuten koetusta pätevyydestä, rehellisyydestä ja hyväntahtoisuudesta. Heidän mukaansa uskottava yritys on hyvä siinä, mitä se tekee, pitää asiakkaidensa tarpeet mielessä ja on miellyttävä yhteistyökumppani. Myös Korenin (2005, 8) mukaan asiakas valitsee arkkitehdin, josta pitää ja johon luottaa, sekä henkilökohtaisella että ammatillisella tasolla. Sekä kovat että pehmeät arvot ovat siis tärkeitä luottamuksen rakentamisessa. Tämä oli esillä myös asiakkaiden haastatteluissa. Luottamuksessa ei ollut kyse pelkästään ammatillisesta kysymyksestä, vaan myös henkilökohtaisesta kokemuksesta.

Kotlerin ja Kellerin (2016, 231) mukaan yrityksen uskottavuus syntyy siitä, että asiakkaat uskovat yrityksen kykenevän täyttämään heidän tarpeensa ja toiveensa. He listaavat kolme tekijää, joista yrityksen uskottavuus riippuu:

1. Yrityksen osaaminen, kuinka hyvin yrityksen nähdään kykenevän tuottaa tuotteita ja palveluita.
2. Yrityksen luotettavuus, kuinka rehellisenä, luotettavana ja herkkänä asiakkaan tarpeille yritys nähdään.
3. Yrityksen miellyttävyys, kuinka houkuttelevana, maineikkaana ja dynaamisena yritystä pidetään.

Luottamuksen lisäksi rakennusalalla tulee ottaa huomioon kilpailuttamisen vaikutus asiakassuhteisiin. Tikkasen ja Asparan (2008, 70) mukaan esimerkiksi rakennusteollisuuden kilpailut ja kypsät projektimarkkinat usein pakottavat yrityksen tarjouskilpailujen voittamista korostamaan lähestymistapaan markkinoinnissaan. Tikkanen ja Aspara ovat kuitenkin kriittisiä kilpailutuksen todellisesta merkityksestä: ”Kilpailuttaminen on yhä useammassa liiketoimintatilanteissa lähes mahdoton tai pelkästään kosmeettinen toimenpide.” (mt., 31.) Haastatteluiden perusteella edellinen kärjistetty lainaus ei kaikilta osin päde arkkitehtitoimistojen tarjoomaan, mutta antaa mielenkiintoisen näkökulman kilpailutuksen todellisesta merkityksestä. Asiakkaan haastattelussa mainittiin, että muuttamalla kilpailutuksen kriteerejä lopputulosta voidaan ohjata haluttuun suuntaan.

Referenssiprojekteilla on suuri vaikutus arkkitehtitoimiston uskottavuuteen. Tikkasen ja Asparan (2008, 40, 82) mukaan luotettava, vahvan referenssipohjan tukema brändi voi osaltaan tukea kysynnän luomista ja nostaa ehdotusten onnistumisastetta. Heidän mukaansa hyvin monet projektinhankintapäätökset ratkaisee toimittajan kyky osoittaa vakuuttavia referenssiprojekteja. Tikkanen ja Aspara (2008, 83) jatkavat listaamalla kolme referenssien hyötyä:

1. Referenssit luovat uskottavuutta ja vähentävät asiakkaan kokemaa riskiä.
2. Referenssit voivat lisätä kilpailijoiden epävarmuutta ja saada ne vetäytymään tarjouskilpailusta.
3. Referenssit luovat uskottavuutta muiden verkostotoimijoiden joukossa, joita ovat esimerkiksi yhteistyökumppanit ja viranomaiset.

Kaikki arkkitehtitoimiston referenssit eivät ole positiivisia. Tikkanen ja Aspara (2008, 83-84) muistuttavat, että myös huonoilla referensseillä suuri merkitys. Tieto epäonnistumisesta leviää nopeasti ja negatiiviset vaikutukset voivat olla pitkäkestoisia.

Suuren negatiivisen vaikutuksen lisäksi yksittäisellä referenssillä voi olla poikkeuksellisen suuri positiivinen vaikutus. Tällainen on Tikkasen ja Asparan (2008, 85-86) kuvailema superreferenssi. Superreferenssi on äärimmäisen vaikutuskykyinen asiakassuhde, joka on tärkeä vaikuttaja muun muassa uusien asiakkaiden saamisessa. Yksittäisen superreferenssiksi aiotun projektin voi jättää perinnäisessä mielessä kannattamattomaksi: kokonaisuus muodostuu pitkällä aikavälillä kannattavaksi, kun referenssin avulla saadaan tulevat asiakkaat helpommin vakuuttuneiksi arkkitehtitoimiston kyvyistä. Haastatteluiden perusteella tämä superreferenssin käsite on relevantti arkkitehtitoimistolle, sillä joskus jo yksittäinen rakennus voi nostaa arkkitehtitoimiston maailmanmaineeseen ja avata kokonaan uudet markkinat. Tikkanen ja Aspara (2008, 85) tiivistävät, että ”Ensimmäiset projektit tulisivatkin nähdä ennen kaikkea potentiaalisina referenssiprojekteina, ja investoinnit kannattaisi mitoittaa sen mukaisesti.”

# 2.2 STRATEGIA



Tässä luvussa käsitellään arkkitehtitoimiston strategian merkitystä, strategista asemaa, strategista valintaa sekä strategian toimeenpanoa. Strategian merkityksen alla käsitellään mission, vision ja tavoitteiden merkitys strategialle, sekä strategiatyön osa-alueet ja prosessi. Strategista asemaa tarkastellaan sekä resurssien että ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön kautta.

Esimerkkeinä käytetään SWOT-, PESTEL- ja strategisten ryhmien analyysia. Strategista valintaa käsitellään erikoistumisen, kilpailustrategioiden, kansainvälisyyden ja kasvun näkökulmista. Strategian toimeenpanossa keskitytään muutokseen, sen hallitsemiseen sekä strategiseen ajautumiseen.

## 2.2.1 STRATEGIAN MERKITYS JA LUOMINEN

### STRATEGIAN TAVOITE

Strategia on väline, jonka avulla arkkitehtitoimisto voi kehittää toimintaansa vastaamaan tavoitteitaan. Johnson et al. (2008, 3) määrittelevät strategian olevan organisaation pitkän tähtäimen suunta, jonka tavoitteena on sidosryhmien odotusten täyttäminen. Strategia pyrkii saavuttamaan kilpailuetua muuttuvassa toimintaympäristössä hyödyntämällä organisaation resursseja ja kykyjä.

Strategialle on ominaista pitkän aikavälin suunnittelu. Tero Vuorisen (2014, 15) mukaan operatiivinen johtaminen keskittyy tähän päivään ja lähitulevaisuuteen, kun taas strateginen johtaminen kuukausien ja vuosien päähän. Vuorisen mukaan strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen, luo organisaation identiteetin ja tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta.

Nigel Ostime (2013, 98-99) kirjoittaa strategian merkityksestä arkkitehtitoimistolle: arkkitehtitoimiston tulisi tietää, mihin suuntaan se on menossa ja miten se pääsee sinne. Suunnitelmallisuus mahdollistaa päätösten tekemisen ja arvioinnin suhteessa strategiaan linjoihin.

Strategiatyö ei kuitenkaan ole aivan ongelmatonta. Vuorisen (2014, 260) mukaan usein pienimpien yritysten kohdalla strategiatyö on suppeaa. Syyksi tälle hän mainitsee juoksevista asioista johtuvan kiireen ja sen, että strategiset asiat eivät kuulu kenenkään toimenkuvaan. Tätä näkökulmaa tukivat jotkin haastatellut arkkitehtitoimistot, joissa strategiatyöhön ei käytetty kovin paljoa resursseja. Ostime (2013, 99) onkin tämän perusteella oikeassa väittäessään, että jo pelkkä strategian olemassaolo on enemmän kuin monilla arkkitehtitoimistoilla.

David Koren (2005, 39) kirjoittaa strategiasta arkkitehtitoimiston näkökulmasta ja tarkentaa, että strategia ei ole markkinointityökalu itsessään. Strategian tietoja ei lähtökohtaisesti jaeta sellaisenaan, vaan niitä hyödynnetään sisäisesti.

## TOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT: MISSIO, VISIO JA TAVOITTEET

Arkkitehtitoimiston strategian lähtökohtana ovat sen arvot. Johnson et al. (2008, 163-164) kirjoittavat organisaation ydinarvoista, jotka ovat strategiaa ohjaavia periaatteita. Ydinarvot voivat liittyä siihen, mitä organisaatio on, tai siihen, mitä se haluaa tavoitella. Missio ja visio käsittelevät arvoja tarkemmin organisaation tavoitetilaa ja strategista suuntaa. Mission tarkoituksena on antaa organisaation työntekijöille ja sidosryhmille selvä kuva organisaation merkityksestä. Näin voidaan rakentaa ymmärrystä siitä, miten strategia tukee tätä tarkoitusta.

Visio puolestaan kuvaa sitä, mitä organisaatio pyrkii olemaan tulevaisuudessa. Sen tavoitteena on luoda innostava ja sitoutumista tukeva tulevaisuudenkuva. Vaikka missiota ja visiota on kritisoitu laajoiksi ja mitäänsanomattomiksi, voi organisaatiossa syntyä ongelmia strategisen suunnan määrittämisessä, jos missiosta ja visiosta on suuria erimielisyyksiä. (Johnson et al. 2008, 164.)

Arvojen, mission ja vision lisäksi arkkitehtitoimisto määrittelee strategiassaan tavoitteensa. Johnsonin et al. (2008, 164-166) mukaan tavoitteet ilmaisevat tiettyjä lopputuloksia, jotka halutaan saavuttaa. Tavoitteet ovat hyödyllisiä erityisesti silloin, kun niiden saavuttaminen on mitattavissa. Staffan Carenholmin (2008, 9) mukaan arkkitehtitoimiston kantavaan ajatukseen on helppo suhteuttaa toimintaansa, markkinoita ja liikevaihtoa koskevat konkreettiset tavoitteet. Kotler ja Keller (2016, 74) luettelevat tavoitteiden neljä tärkeää ominaisuutta:

1. Tavoitteet asetetaan tärkeysjärjestykseen tärkeimmästä vähiten tärkeään.
2. Jos mahdollista, tavoitteet ovat laskettavissa määrällisesti.
3. Tavoitteet ovat realistisia, eli ne syntyvät vahvuuksista ja mahdollisuuksista.
4. Tavoitteiden ovat johdonmukaisia, eli kaikkea ei voi saavuttaa kerralla.

Strategian luominen arkkitehtitoimistolle ei ole kuitenkaan aivan yksinkertaista, sillä siihen vaikuttavat useiden eri tahojen odotukset. Johnson et al. (2008, 132) kirjoittavat, että organisaation strategisen tavoitetilan määrittäminen on haastavaa, sillä siihen vaikuttavat sidosryhmien odotukset, johdon rakenteet sekä sosiaalinen vastuu ja etiikka. Haastatteluiden

perusteella tämä onkin erityisesti arkkitehtitoimistojen haaste, jotka ovat merkittävässä osassa rakennetun ympäristön laadun määrittämisessä.

### STRATEGISEN TAVOITETILAN VAIKUTTIMET



Mukaiillen Johnson et al. 2008, 132

Kaikki kolme kaaviossa esitettyä näkökulmaa vaikuttavat arkkitehtitoimistojen toimintaan suuresti. Johnson et al. (2008, 148) kirjoittavat yrityksistä, joita he kutsuvat ”yhteiskunnan muovaajiksi”. Nämä yritykset pitävät taloudellisia näkökulmia toissijaisina tai rajoituksina. Ne ovat aktivisteja, jotka pyrkivät muuttamaan yhteiskuntaa ja sen normeja.

Tämä näkökulma koskeekin haastattelujen perusteella monia arkkitehtitoimistoja, joille taloudelliset tavoitteet eivät ole ensisijaisia. Kannattava liiketoiminta ja eettisten näkökulmien huomioiminen eivät kuitenkaan poissulje toisiaan. Johnson et al. (2008, 150) esittävät, että eettinen toiminta voi olla järkevää liiketoiminnan kannalta, sillä se vähentää yrityksen sidosryhmien kuten asiakkaiden negatiivisia reaktioita sekä auttaa säilyttämään ja motivoimaan työntekijöitä.



## STRATEGIATYÖN PROSESSI JA OSA-ALUEET

Strategia voidaan jakaa kahteen osaan sen mukaan, mitä tasoa organisaatiosta se käsittelee. Näistä ylempi on konsernistrategia, joka käsittelee koko organisaation tasoista toimintaa. Alemmalla tasolla on toimialastrategia, joka on kullakin markkina-alueella toimivan erillisen yksikön strategia. Monilla pienillä yrityksillä konsernistrategia ja toimialastrategia ovat lähes identtiset. Silti on tärkeää erottaa konsernistrategia omaksi tasokseen, sillä tämä tarjoaa puitteet liiketoimintamahdollisuuksien hyväksymiselle tai hylkäämiselle. (Johnson et al. 2008, 7.) Arkkitehtitoimiston kannalta strategioita on siis useimmissa tapauksissa yksi, jolloin käsitellään samalla sekä koko organisaation tasoista toimintaa että tietyn markkina-alueen erityistavoitteita.

Strategiatyön prosessia voidaan tarkastella monista näkökulmista. Vuorisen (2014, 39) mukaan strategiatyötä voidaan kuvata lineaarisesti tai joukkona sekalaisia tehtäviä. Ostime (2013, 99) jakaa strategiatyön kolmeen vaiheeseen, jotka seuraavat lineaarisesti toisiaan:

1. Missä tilanteessa arkkitehtitoimisto on?
2. Missä arkkitehtitoimisto haluaa olla esimerkiksi 5 vuoden päästä?
3. Miten päästä nykytilanteesta määriteltyihin tavoitteisiin?

Kotler ja Keller (2016, 70) kirjottavat seitsemänvaiheisesta prosessista, jossa on käsitelty edellistä mallia tarkemmin strategian muotoilua edeltäviä ja seuraavia vaiheita.

1. Missio.
2. SWOT.
3. Tavoitteiden muotoilu.
4. strategian muotoilu.
5. suunnitelman muotoilu.
6. toimeenpano.
7. Palaute ja kontrolli.

Toisaalta voi olla hedelmällisempää ajatella strategista johtamista kokonaisuutena, jonka vaiheet eivät välttämättä seuraa toisiaan tietyssä järjestyksessä. Yksinkertaisimmillaan strategian voi tiivistää kolmiosaiseen prosessiin, joita ovat strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano.

Strategiseen asemaan vaikuttavat organisaation ulkoinen toimintaympäristö, organisaation kyky vastata tähän resurssiltaan sekä sidosryhmien vaikutus ja odotukset. Tähän kuuluvat esimerkiksi organisaation kohtaamat uhat ja mahdollisuudet. (Johnson et al. 2008, 13.) Vuorisen (2014, 42) mukaan strategiseen asemaan kuuluvat sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten tahtotila, resurssit, ympäristö ja kilpailu. Tätä osa-aluetta käsitellään alaluvussa 2.2.2.

Strategisessa valinnassa on kyse siitä, miten organisaatio erottuu kilpailijoistaan, ja kuinka se kilpailee tai tekee yhteistyötä näiden kanssa. konsernistrategian tasolla strateginen valinta tarkoittaa koko organisaation suunnan ja toiminnan laajuuden määrittämistä. (Johnson et al. 2008, 14.) Tätä osa-aluetta käsitellään alaluvussa 2.2.3.

Strategian toimeenpano tarkoittaa varmistumista siitä, että tehdyt strategiset valinnat toteutetaan käytännössä. Strategian toimeenpano on usein sekoitus suunnitelmallista ja emergenttiä toimintaa, joka syntyy muun muassa nopeasta reagoinnista odottamattomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Johnson et al. 2008, 15.) Vuorisen (2014, 43) teoriassa strategian toimeenpanoon liittyvät esimerkiksi ihmisten motivointi ja sitouttaminen, valvonta, viestintä, koulutus ja riskeihin varautuminen. Tätä osa-aluetta käsitellään alaluvussa 2.2.4.

## 2.2.2 STRATEGINEN ASEMA

### SISÄINEN JA ULKOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

#### STRATEGIA RESURSSIEN NÄKÖKULMASTA

Arkkitehtitoimiston strategista asemaa voidaan tarkastella sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta. Johnsonin et al. (2008, 51) mukaan yksi näkökulma on, että ulkoiset tekijät vaikuttavat eniten organisaation menestykseen. Silloin strategian kehittäminen on pääasiassa houkuttelevien mahdollisuuksien etsimistä markkinoilta.

Toinen näkökulma on sisäinen, jossa organisaation erityiset kyvyt, resurssit ja kulttuuri ovat strategian lähtökohtana. Haastattelujen perusteella arkkitehtitoimistojen laadukkaiden palveluiden tuottaminen perustuu suurelta osin osaamiseen ja työntekijöihin, jolloin jälkimmäinen vaihtoehto sopii paremmin arkkitehtitoimistojen strategian lähtökohdaksi.

Jos strategiaa tarkastellaan resurssien näkökulmasta, syntyy organisaation kilpailuetu sen kykyjen erityislaatuudesta (Johnson et al. 2008, 94). Carenholm (2006, 3) korostaa, että arkkitehtitoimiston kehityksen on parasta pohjautua sen omiin edellytyksiin ja tavoitteisiin. Nämä resurssit voidaan jakaa edelleen aineellisiin ja aineettomiin resursseihin. Johnsonin et al. (2008, 95) mukaan aineelliset resurssit ovat organisaation fyysistä omaisuutta, johon kuuluvat esimerkiksi toimitilat, henkilöstö ja rahoitus. Aineettomia resursseja ovat esimerkiksi informaatio, maine ja tieto. Henrikki Tikkanen ja Jaakko Aspara (2008, 120-121) jakavat resurssit kahdeksaan osaan:

1. Tietoresurssit: esimerkiksi teknologinen tieto, markkinatieto ja asiakastieto.
2. Verkostotoimijoiden kognitiivis-emotionaaliset sitoutumiset yritykseen: bränditunnettuus, -imago, -uskottavuus, -luottamus ja -lojaliteetti.
3. Verkostotoimijoiden konkreettiset siteet yritykseen: teknologinen yhteys, yrityksen edustajien ja toisen toimijan edustajien henkilökohtainen kanssakäyminen, juridiset sopimukset ja maantieteellinen läheisyys.
4. Yrityksen fyysis-institutionaaliset omistukset: laitteet, työvälineet, rakennukset, maa-alueet ja varastot.
5. Osaavat, työhönsä ja työtovereihinsa myönteisesti suhtautuvat työntekijät.
6. Tarjoomat eli tarjoomakonseptit.
7. Prosessit eli prosessirutiinit.
8. Raha.

Haastatteluiden perusteella kaikki edellä mainitut kahdeksan kategorialla olivat merkittäviä arkkitehtitoimiston kannalta. Vuorisen (2014, 83) mukaan resurssien tärkein ulottuvuus on aineeton pääoma, joka voidaan jakaa kolmeen osaan: inhimilliseen-, informaatio- ja organisaatiopääomaan. Haastattelujen perusteella asiantuntijapalveluita tarjoaville arkkitehtitoimistoille erityisesti nämä kolme aineettoman pääoman muotoa ovatkin olennaisia.

Erityisesti työntekijät ovat arkkitehtitoimiston olennainen resurssi. Johnson et al. (2008, 96, 102) kirjoittavat, että asiantuntijapalveluita tarjoaville organisaatioille lahjakkaat yksilöt voivat olla ainutlaatuisia resursseja, jolloin kilpailuetu rakentuu näiden yksilöiden kykyjen varaan. Työntekijät ovat kuitenkin haavoittuvainen kilpailuedun lähde, sillä he voivat lähteä tai siirtyä kilpailijalle. Pysyvämpi kilpailuedun lähde voi löytyä kyvyistä, jotka liittyvät tällaisten työntekijöiden rekrytoimiseen, kouluttamiseen, motivointiin ja palkitsemiseen. Pelkät resurssit eivät siis riitä arkkitehtitoimistolle, vaan niiden käytön ja ylläpidon osaaminen on tärkeää. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan niitä taitoja, joiden avulla resursseja käytetään tehokkaasti organisaation prosesseissa.

Kynnyskykyjä ovat sellaiset resurssit ja osaaminen, jotka ovat vähimmäisvaatimuksena tietyllä markkina-alueella kilpailemiseen. Jos organisaatio pyrkii toimimaan liian monella markkina-alueella yhtä aikaa, se ei välttämättä pysty saavuttamaan kynnyskykyjen tasoa millään näistä. Kynnyskyvyt eivät sinällään luo kilpailuetua, vaan kilpailuetu perustuu organisaation ainutlaatuisiin kyvykkyyksiin, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Nämä ydinkyvykkydet ovat niitä keinoja, joilla organisaatio käyttää resurssejaan kilpailuedun saamiseksi. (Johnson et al. 2008, 97.) Ydinkyvykkydet tulivat esiin myös arkkitehtitoimistojen haastatteluissa työkuultuurin ja ilmapiirin kautta.

## MARKKINALÄHTÖINEN STRATEGIA

Vaikka resurssit ja niiden käyttöön liittyvät kyvykkydet ovat tärkeitä arkkitehtitoimiston strategian kannalta, on myös ulkoisilla tekijöillä suuri merkitys. Ostimen (2013, 111) mukaan arkkitehtitoimiston strategisten tavoitteiden tulee olla markkinoiden ajamia. Työn, jota arkkitehtitoimisto hakee, on siis oltava olemassa. Arkkitehtitoimiston markkinat voidaan jakaa maantieteellisen sijainnin, toimialan tai rakennustyyppin mukaan (Koren 2005, 26). Haastatteluiden perusteella nämä kaikki ovat arkkitehtitoimistojen kannalta merkittäviä tekijöitä, joista erityisesti rakennustyyppi on arkkitehtitoimistojen markkinoita jakava tekijä.

Jotta arkkitehtitoimisto saisi parhaan hyödyn markkinoista, tulee arkkitehtitoimiston määrittellä mitä se haluaa tarjota näille markkinoille, sekä arvioida näiden mahdollisuuksien kannattavuutta. Kotlerin ja Kellerin (2016, 71) mukaan ulkoisen toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämisen keinot voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen vaihtoehto on, että yritys tarjoaa markkinoille jotain, josta on puutetta. Toinen vaihtoehto on tarjota olemassa oleva tuote tai palvelu paremmin. Kolmas vaihtoehto on luoda kokonaan uusi tuote tai palvelu.

Vaikka arkkitehdin toimenkuva rakennusten suunnittelijana säilyykin samana, on viimeisessä vaihtoehdossa mahdollisuus arkkitehdeille. Paketoimalla tarjoomansa uudelleen tai luomalla uusia palveluita arkkitehtitoimistot voisivat hyödyntää markkinoiden mahdollisuuksia paremmin. Kotler ja Keller (2016, 71) listaavat viisi kohtaa, joita arvioidaan markkinoiden mahdollisuuksia hyödynnettäessä:

1. Voidaanko kohdemarkkinat vakuuttaa syntyneistä hyödyistä?
2. Tiedämmekö mitkä ovat kohdemarkkinamme ja miten ne saavutetaan?
3. Onko yrityksellämme tarvittavat kyvyt ja resurssit uusien hyötyjen luomiseen?
4. Voimmeko tarjota hyödyt paremmin kuin kukaan kilpailijoistamme?
5. Onko mahdollisuus taloudellisesti kannattava?

## SWOT JA PESTLE

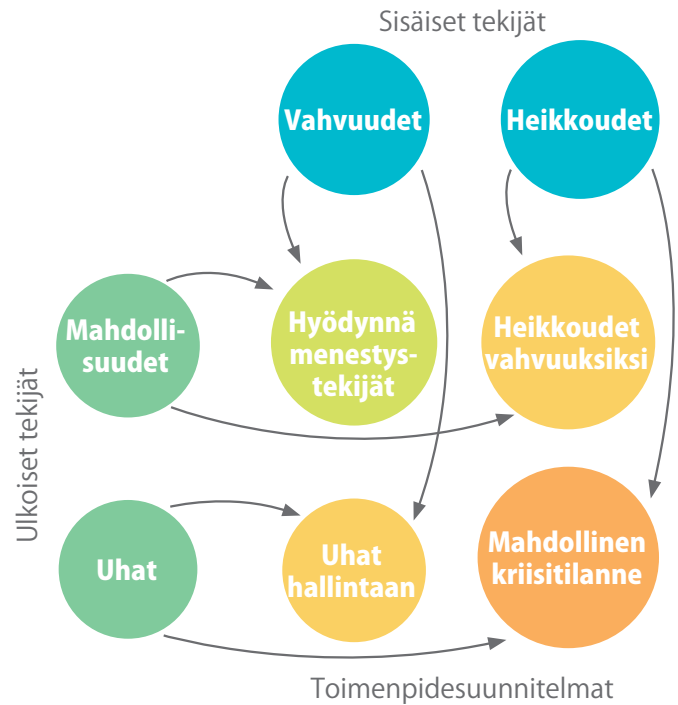
Arkkitehtitoimiston strategista asemaa voidaan tarkastella erilaisten analyysien kautta. SWOT -analyysissä strategista asemaa tarkastellaan vertailemalla organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin ughiin ja mahdollisuuksiin. Työkalun tarkoituksena on tuottaa selkeä kokonaiskuva arkkitehtitoimiston tilanteesta strategisten valintojen tueksi. 8-kenttäisen SWOT -analyysin tarkoituksena on tuoda esille, miten heikkoudet ja vahvuudet otetaan huomioon suhteessa ughiin ja mahdollisuuksiin. (Vuorinen 2014, 88-89.)

Kotler ja Keller (2016, 72) kirjoittavat mahdollisuuksien ja uhkien arvioinnista suhteessa niiden todennäköisyyteen. Mahdollisuus on sitä parempi, mitä houkuttelevampi se on ja mitä todennäköisempää siinä onnistuminen on. Uhka on puolestaan sitä pahempi, mitä vakavampi se on ja mitä todennäköisempää sen tapahtuminen on. Vuorisen (2014, 94) mukaan SWOT -analyysi on usein käytetty, mutta usein väärin ymmärretty strategiatyökalu. Pelkän asioiden listaamisen sijaan tulisi pyrkiä analyysiin perustuvien strategisten valintojen ja toimitasuunnitelmien tekemiseen.

SWOT-analyysi keskittyy sekä sisäisten että ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien analysoimiseen yleisellä tasolla. PESTLE -analyysi puolestaan keskittyy ulkoiseen toimintaympäristöön jakamalla sen kuuteen osaan. Ostime (2013, 108-110) listaa PESTLE -analyysin osat arkkitehtitoimiston näkökulmasta:

1. Political: Poliittisten päätösten vaikutus rakennusalaan.
2. Environmental: Ympäristön huomioimiseen liittyvät muutokset.
3. Social: Sosiaaliset muutokset, kuten väestön ikääntymiseen ja asumistapoihin liittyvät muutokset.
4. Technological: Teknologiset muutokset ja vaikutukset arkkitehtien toimienkuvaan.
5. Legal: Lainsäädännön vaikutukset.
6. Economic: Talouden muutokset ja julkinen rahankäyttö.

## 8-KENTTÄINEN SWOT ANALYYSI



Mukaillen Vuorinen 2014, 89

## STRATEGISET RYHMÄT

Strategisten ryhmien analyysi on arkkitehtitoimiston tapa ymmärtää paremmin kilpailua ja löytää strategisia mahdollisuuksia. Johnsonin et al. (2008, 73) mukaan strategiset ryhmät muodostuvat organisaatiosta, jotka toimivat samalla toimialalla ja joilla on saman tyyppisiä strategisia ominaisuuksia.

Vuorinen (2014, 238-239, 245) kirjoittaa, että strategisten ryhmien analyysiin tarvitaan vähintään kaksi yrityksiä erottelevaa teemaa, jotka eivät ole toisistaan riippuvaisia. Tavoitteena on saada käsitys siitä, miten ympäristön ja kilpailutilanteen muutokset vaikuttavat eri ryhmiin, mistä resursseista kilpailukyky missäkin ryhmässä syntyy ja millaisia liikkuvuusesteitä on eri ryhmien välillä. Strategisia ryhmiä erottelevia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun hinta, yrityksen toimialue, tuotekehityksen ja teknologian taso, markkinaosuus tai asiakasryhmät.

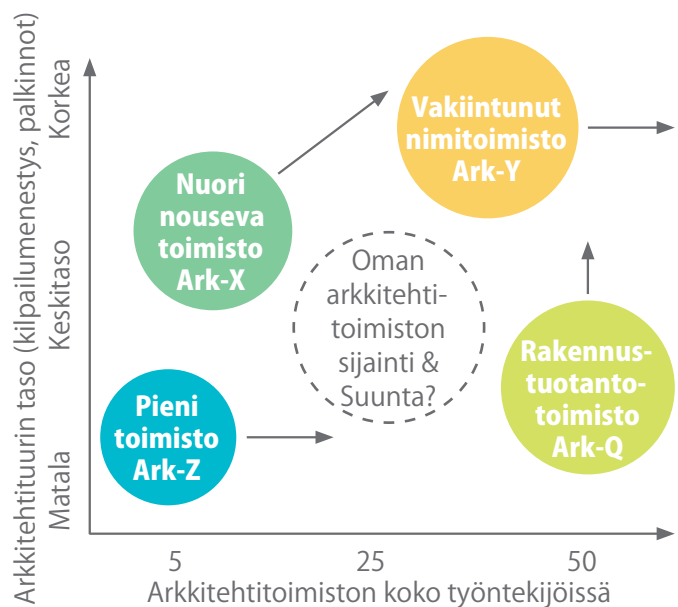
Strategisten ryhmien analyysiä voi käyttää hyväksi kolmella tavalla, joita ovat kilpailun ymmärtäminen, markkinoiden liikkuvuusesteiden analyysi sekä strategisten mahdollisuuksien analyysi. Kilpailua ymmärtämällä arkkitehtitoimiston johto voi keskittyä tärkeimpiin kilpailijoihinsa samassa strategisessa ryhmässä koko toimialan tarkastelun sijaan. (Johnson et al. 2008, 76.) Vuorisen (2014, 237) mukaan strategisten ryhmien tarkoitus on tuoda esille yrityksen tärkeimmät kilpailijat. Kukin strateginen ryhmä noudattaa samantapaista strategiaa, joka perustuu yritysten samanlaiseen resurssipohjaan.

Markkinoiden liikkuvuusesteiden analyysi liittyy siirtymiseen strategisesta ryhmästä toiseen, josta muodostuu aina kustannuksia. Nämä kustannukset muodostavat liikkuvuusesteitä strategisten ryhmien välille. Vahvojen liikkuvuusesteiden ympäröimässä strategisessa ryhmässä on turvallisempaa olla verrattuna heikkojen liikkuvuusesteiden ympäröimään strategiseen ryhmään. (Johnson et al. 2008, 76-77.)

Vuorinen (2014, 239) kirjoittaa, että mikäli yritys haluaa siirtyä kilpailemaan toisessa ryhmässä, sen tulee hankkia siihen tarvittavat resurssit. Ryhmien välisiä liikkuvuusesteitä ja ryhmien välistä etäisyyttä määrittävät juuri erot resursseissa. Esimerkiksi sairaalasuunnitteluun erikoistuneiden arkkitehtitoimistojen voidaan nähdä muodostavan strategisen ryhmän, jonka ympärillä on vahvat liikkuvuusesteet. Nämä liikkuvuusesteet syntyvät muun muassa tietynlaisten referenssien, resurssien, asiantuntemuksen ja verkostojen tarpeesta, jotka ovat ominaisia tälle strategiselle ryhmälle.

Strategisten mahdollisuuksien analyysin avulla arkkitehtitoimisto voi löytää uusia mahdollisuuksia markkinoilta. Strategisten ryhmien kartta havainnollistaa toimialan houkuttelevimmat strategiset aukot, joissa on vähän tai ei lainkaan kilpailua. Tällaisia aukkoja markkinoilla, joita kilpailijat eivät täysin hyödynnä, voidaan kutsua sinisiksi meriksi. (Johnson et al. 2008, 76-81.) Vuorisen (2014, 239) mukaan yrityksen tehdessä strategisten ryhmien analyysiä se paikantaa oman sijaintinsa kartalla. Tämän jälkeen yritys voi vahvistaa asemaansa omassa ryhmässään, liikkua kohti toista ryhmää, luoda uuden ryhmän tai poistua toimialalta kokonaan.

### ESIMERKKI STRATEGISTEN RYHMIEN ANALYYSISTA



## 2.2.3 STRATEGINEN VALINTA

### ERIKOISTUMINEN JA KASVU

#### ERIKOISTUMISEN EDUT

Erikoistuminen tai toiminnan laajuus on arkkitehtitoimiston keskeisiä strategisia valintoja. Erikoistumisella on monia etuja arkkitehtitoimiston kannalta, joista yksi on mahdollisuus vähentää kilpailua. Al Ries (2001, 22) kirjoittaa, että on parempi olla ensimmäinen kapealla markkina-alueella kuin yksi muiden joukossa laajoilla markkinoilla. Tikkasen ja Asparan (2008, 114) mukaan määrittelemällä laveasti kohdeasiakkaansa ja tarjoomansa yritys pääsee käsiksi suurempaan kokonaiskysyntään, mutta samalla useampia kilpailijoita tulee kilpailemaan tästä kysynnästä.

Carenholm (2006, 8) kirjoittaa erikoistumisen tuomasta kilpailuedusta arkkitehtitoimistolle. Carenholmin mukaan laaja kokemus tietyn tyyppisistä hankkeista tuo luontaisesti kilpailuedun näkyvyydessä omilla toiminta-alueilla. Haastattelut tukevat tätä näkökulmaa, joiden perusteella erikoistumisen avulla arkkitehtitoimisto voi lisätä näkyvyyttään, osaamistaan ja uskottavuuttaan.

Arkkitehtitoimistoilla ei välttämättä ole edes kykyä toimia niin laaja-alaisesti, kuin ne tavoittelevat. Carenholmin (2006, 8) mukaan arkkitehtitoimistolle on riski tuudittautua käsitykseen, että sillä on kyvyt ryhtyä kaikkiin ajateltavissa oleviin tehtäviin. Tätä ei myöskään asiakas usko. Tämä näkökulma oli esillä haastatteluissa, joiden perusteella monet arkkitehdit haluavat toimia laaja-alaisesti, mutta asiakkaita vakuuttaa enemmän vahva kokemus toimeksiannon mukaisista projekteista.

Myös Koren (2005, 27, 57-59) kirjoittaa erikoistumisen hyödyistä arkkitehtitoimiston näkökulmasta. Jos arkkitehtitoimis-

to on erikoistunut tiettyyn markkina-alueeseen niin, että se on selvä markkinajohtaja, on sen helpompi saada töitä ja toiminta on kannattavampaa. Arkkitehtitoimisto ei voi olla kaikkea kaikille, vaan sen on voitava osoittaa, että sillä on tietynlaista osaamista.

Korenin (2005, 63) mukaan arkkitehtitoimiston on parasta erikoistua haastavaan tai tarkkaa tietoa vaativaan markkina-alueeseen. Tämä erikoistuminen voi laajentua vähemmän vaativiin kohteisiin, mutta ei toisin päin. Haastattelut antavat osittain tukea tälle näkökulmalle, jossa haastaviin kohteisiin erikoistuneet toimistot suunnittelivat myös pienempiä kohteita. Esimerkiksi sairaaloihin tai julkiseen rakentamiseen erikoistuneilla arkkitehtitoimistoilla hankitusta erityisosaamisesta oli hyötyä myös pienemmissä kohteissa. Toisaalta asiakas saattoi kokea esimerkiksi julkiseen rakentamiseen keskittyneen toimiston pelottavana ja epäsovivana omiin projekteihin, jolloin korkeatasoiset referenssit eivät auttaneet saamaan pienempiä projekteja.

Arkkitehtitoimisto ei voi erikoistua useasti eri asioihin, toiminnan pitkäjänteisyys ja johdonmukaisuus on siis tärkeää. Vaikka monet arkkitehtitoimistot toimivat usealla markkina-alueella, jokaiseen niistä erikoistutaan erikseen. (Koren 2005, 64.) Johdonmukaisuuden merkitys saa tukea haastatteluista, joissa erikoistuminen saattoi olla kymmeniä vuosia kestänyt johdonmukainen prosessi. Haastatteluissa monipuolisen erikoistumisen näkökulma oli esillä niin, että harva arkkitehtitoimisto oli erikoistunut vain yhteen asiaan, mutta monilla oli selvästi haastattavissa joitakin tiettyjä erikoisosaamisalueita.

## ERIKOISTUMISEN HAASTEET

Vaikka erikoistuminen on arkkitehtitoimiston kannalta monin tavoin hyödyllistä, ja monet arkkitehtitoimistot ovat keskittyneet tietynlaisiin projekteihin, ei arkkitehtitoimistojen erikoistuminen ole välttämättä tietoista. Carenholmin (2006, 8) mukaan harva arkkitehtitoimisto valitsee tietoisesti erikoistumisen määrittelemällä ja vahvistamalla osaamistaan tietyllä markkina-alueella. Toimeksianto johtaa seuraavaan, ja ketjureaktion tuloksena syntyy vähitellen jonkinlainen asema. Tämä näkökulma saa osittain tukea haastatteluista, joiden mukaan joidenkin erikoistuneiden toimistojen tilanne on pohjautunut tietoisien strategisten päätöksen sijasta jopa sattumaan. Tämä ei kuitenkaan ollut kaikkia haastateltuja koskeva sääntö, vaan jotkin arkkitehtitoimistot olivat erikoistuneet hyvin tietoisesti.

Liiallisesta erikoistumisesta voi olla myös haittaa. Erityisesti jos yrityksen omistajat ovat sitoutuneet siihen omaisuudellaan, voidaan riskiä vähentää monipuolistamalla toimintaa usealle eri alueelle. Näin jonkin liiketoiminnan osa-alueen joutuessa ongelmiin koko yritys ei mene sen mukana. (Johnson et al. 2008, 265.) Tämä onkin monien arkkitehtitoimistojen tilanne, jossa arkkitehtitoimiston osakkaat ovat taloudellisesti hyvin sitoutuneita yritykseensä. Roy Kentin (2010, 41) mukaan arkkitehtitoimisto ei saisi olla rajoittunut yhteen sektoriin, siitä huolimatta kuinka laaja tai dynaaminen sektori on. Tämä onkin ristiriitaista arkkitehtitoimistojen kannalta, jotka tasapainoilevat erikoistumisen ja asiantuntijuuden etujen ja yksipuolisen toiminnan riskien välillä.

Carenholm (2006, 7-8) esittää, että käytännössä monet arkkitehtitoimistot toimivat, tai ainakin pyrkivät toimimaan, hyvin laaja-alaisesti. Jotkut arkkitehtitoimistot ovat keskittyneet tietyn tyyppisiin hankkeisiin, mutta tämä ei estä heitä samalla toimimasta mahdollisimman laajalla kentällä. Tämä saa tukea haastatteluista, joiden perusteella jotkin arkkitehtitoimistot olivat eri tavoin erikoistuneita ja ihannoivat samalla monialaista toimintaa. Arkkitehtitoimistojen palveluntarjonta vaihtelee vain vähän, ja monet yrittävät tarjota palveluitaan mahdollisimman kattavasti. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että markkinoiden heilahdellessa on riski, että arkkitehtitoimisto onkin väärässä paikassa. (mt., 7-8.)

Arkkitehtitoimistojen laaja-alaisessa toiminnassa on kyse markkinoiden heilahtelemiseen varautumisen lisäksi ammatikunnan ihanteista. Carenholm (2006, 8) toteaa, että laajasti suuntautuneen arkkitehdin ihanne perustuu sekä turvallisuuden hakemiseen markkinoiden heilahduksien varalta että henkilökohtaisiin syihin. Arkkitehdin rooliin katsotaan kuuluvan, että osaamista on kaikilta osa-alueilta ja mitään tehtävää tai suoritusta ei vierasteta. Varsinkaan suurimmat arkkitehtitoimistot eivät voi erikoistua tai rajata toimintaansa tiettyihin markkinoiden osa-alueisiin. Toisaalta haastattelut eivät täysin tukeneet tätä näkökulmaa, sillä monet suurimmista arkkitehtitoimistoista olivat nimenomaan erikoistuneet jollakin tavalla, esimerkiksi julkiseen rakentamiseen. Erikoistumisalueita saattoi kuitenkin olla monia yhden toimiston sisällä.

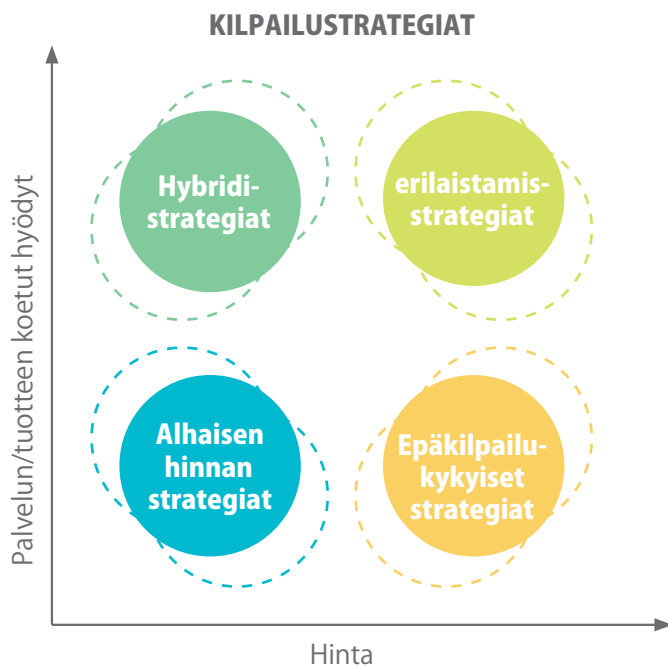
Tämä monialaisuuden ja erikoistumisen yhdistäminen onkin arkkitehtitoimistoille yleinen toimintatapa. Carenholmin (2006, 8) mukaan erityisesti hyvin suuren yrityksen kilpailuetu on, että se voi tarjota sekä laajuutta että erikoistumista. Tämä pitää haastattelujen perusteella jossain määrin paikkansa, mutta monialainen erikoistuminen ei ollut vain suurimpien arkkitehtitoimistojen toimintatapa, vaan myös pienemmällä toimistoilla oli havaittavissa samansuuntaisia piirteitä. Carenholm (2006, 8) kirjoittaa, että monet toimistot suuntautuvat tietynlaisiin toimeksiantoihin tai asiakkaisiin samalla, kun ne pitävät itsestään yllä kuvaa yleisosaajana, joka kykenee suoriutumaan useimmista markkinoilla eteen tulevista tehtävistä. Lisäksi Carenholm (2006, 8) toteaa seuraavaa:

*”Useimmat toimistot pyrkivät vahvaan identiteettiin, mutta samalla haluavat työskennellä kaiken tyyppisten toimeksiantojen parissa ja olla mukana koko suunnitteluprosessissa. Kuitenkin vain harvalla yrityksellä on näin laajaa osaamista.”*

Edellinen lainaus summaa hyvin haastatteluissa esiin tulleen arkkitehtitoimistojen haasteen. Arkkitehtitoimistoilla on asiakkaiden toiveiden kanssa ristiriitaisia ihanteita, jotka ohjaavat niiden toimintaa tästä näkökulmasta vääriin suuntaan.

## KILPAILUSTRATEGIAT

Arkkitehtitoimiston strategiseen valintaan kuuluvat erilaiset kilpailustrategiat. Johnsonin et al. (2008, 224) mukaan kilpailuetu saavutetaan tarjoamalla asiakkaille mitä he haluavat tai tarvitsevat paremmin tai tehokkaammin kuin kilpailijat. Johnson et al. (2014, 202-204) viittaavat D- Faulkneriniin ja C. Bowmaniin (The Essence of Competitive Strategy, 1995) jotka jakavat kilpailustrategiat neljään kategoriaan strategiakellon avulla. Strategiakello mahdollistaa kaikki eri variaatiot eri strategioiden välillä, jotka ovat alhaisen hinnan strategiat, hybridistrategiat, erilaistamisstrategiat ja epäkilpailukykyiset strategiat.



Mukaillen Johnson et al. 2014, 203

Alhaisen hinnan strategiat tarjoavat erilaisia yhdistelmiä matalalle hinnalle ja matalalle koetulle arvolle. Nämä strategiat toimivat erityisesti silloin, kun asiakkaat eivät arvosta tai osaa erottaa eri tarjoomien eroja, jolloin hinnasta tulee tärkein kilpailutekijä. Matalaan hintaan perustuvat strategiat voivat olla hyödyllisiä uusille tai pienille toimijoille, jotka voivat näin kasvattaa toimintaansa ennen muihin strategioihin siirtymistä. Matala hinta sinällään ei kuitenkaan ole kilpailuedun lähde, vaan kestävä kilpailuetu saavutetaan vain löytämällä keinoja pitää hinta alhaisena, joita kilpailijat eivät voi kopioida. (John-

son et al. 2014, 203; Johnson et al. 2008, 227.) Haastatteluiden perusteella joissain tilanteissa arkkitehtitoimistojen mainittiin kilpailevan vain hinnalla.

Erilaistamisstrategiat sisältävät vaihtoehtoisia strategioita, jotka perustuvat suuriin asiakkaiden kokemuksiin hyötyihin. Jos erilaistamiseen ja korkeisiin koettuihin hyötyihin ei liity korkeaa hintaa, ei strategia ole välttämättä kestävä pitkällä aikavälillä, mutta sitä voi käyttää kasvattamaan markkinaosuuttaan. Hinnan korottaminen siirtää strategiaa kohti erilaistamis-fookusointia, joka perustuu tiettyyn niche-markkinaan keskittymiseen. (Johnson et al. 2014, 202; Johnson et al. 2008, 229-230.) Haastatteluiden perusteella monet arkkitehtitoimistot ovat erilaistaneet tarjoamaansa tai keskittyneet tiettyyn asiakasryhmään. Haastatteluista ei kuitenkaan selvinnyt, vastaako erilaistamisstrategian tavoin toimivan arkkitehtitoimiston hinnoittelu tämän strategian periaatteita.

Hybridistrategiassa yhdistyvät erilaistamisstrategioita matalampi hinta ja alhaisen hinnan strategioita korkeammat hyödyt. Yritys voi lisätä tai poistaa joitakin osia tarjoomastaan leikatakseen kustannuksia säilyttäen silti tarjooman laadun joitakin osin. (Johnson et al. 2014, 203; Johnson et al. 2008, 230.) Haastatteluiden perusteella harva arkkitehtitoimisto noudattaa ainakaan tietoisesti hybridistrategiaa. Erilaisissa laatuja ja matalia kustannuksia yhdistelevissä strategioissa olisi kuitenkin suuri potentiaali arkkitehtitoimistojen liiketoiminnan kannalta.

Epäkilpailukykyiset strategiat eivät tarjoa asiakkaalle riittävästi arvoa suhteessa kustannuksiin. Näiden lisäksi epäonnistumiseen johtavat strategiat on olla keskellä kaikkia vaihtoehtoja, joka voi syntyä organisaation epätietoisuudesta strategiansa suhteen. (Johnson et al. 2008, 231.)

Arkkitehtitoimiston kilpailustrategiat voidaan jakaa myös markkinaosuuden mukaan. Kotler ja Keller (2016, 359-363) kirjoittavat erikseen markkinajohtajan ja haastajan strategioista. Markkinajohtajan strategioita ovat kokonaiskysynnän kasvattaminen, markkinaosuuden puolustaminen sekä markkinaosuuden kasvattaminen. Kaikki näistä strategioista eivät kuitenkaan sovellu täysin arkkitehtitoimistoille, sillä esimerkiksi kokonaiskysynnän kasvattaminen on arkkitehteille hankala tehtävä.



Haastajan strategioita ovat puolestaan markkinajohtajaa vastaan hyökkääminen, oman kokoisia tai pienempiä yrityksiä vastaan hyökkääminen tai hyökkäys vallitsevaa tilannetta vastaan (Kotler & Keller 2016, 364). Näistä viimeinen vaihtoehto voisi tarkoittaa arkkitehtitoimistojen tapauksessa esimerkiksi ammattikunnan roolin laajentamista, joka tuottaisi paremmin asiakkaalle arvoa.

Toisaalta arkkitehtitoimisto voi pyrkiä välttämään kilpailua kokonaan. Vuorisen (2014, 25) mukaan perinteinen länsimainen ajattelu perustuu vihollisen voittamiseen taistelussa, kun taas itämainen ajattelu korostaa vihollisen voittamista ilman minkäänlaista taistelua. Yhteistyöllä voidaankin nähdä olevan paljon etuja arkkitehtitoimistolle kilpailuun verrattuna. Johnsonin et al. (2008, 240) mukaan kilpailua välttämällä yritys voi saavuttaa yhteisiä etuja, kun toimiala voi esimerkiksi tehdä tuotekehitystä tai markkinointia estääkseen korvaavien tuotteiden vahvistumisen. Arkkitehdit voivat siis kehittää yhdessä osaamistaan ja mainettaan edistääkseen koko ammattikunnan tavoitteita.

## KANSAINVÄLISYYS

Jotkin suomalaiset arkkitehtitoimistot toimivat kansainvälisesti, mutta suurin osa toimii vain kotimaan markkinoilla. Kotler ja Keller (2016, 241) kirjoittavatkin, että monet yritykset pysyivät kotimaan markkinoilla, jos ne olisivat tarpeeksi suuret. Silloin ei tarvitse oppia uusia lakeja, kieliä, käyttää muuttuvia valuuttoja, kohdata poliittisia ja laillisia epävarmuustekijöitä tai tehdä uudenlaisia tuotteita ja palveluja erilaisille markkinoille. Liiketoiminta olisi helpompaa ja turvallisempaa. Kansainvälistyessään yrityksen haasteena ovat ulkomaisten mieltyymysten ymmärtäminen ja liiketoimintakulttuurin erilaisuus. Ulkomaisista säännöksistä voi syntyä yllättäviä kustannuksia ja maa voi jopa muuttaa lakejaan, devalvoida valuuttaansa, tai kokea poliittisen vallankumouksen. Lisäksi yrityksen johdolta saattaa puuttua kansainvälistä kokoemusta.

Useat näistä haasteista koskevat erityisesti arkkitehtitoimistoja, jotka joutuvat toimimaan kunkin maan säännösten ja kulttuurin mukaan. Jotkin näistä kulttuuriin ja työskentelytapoihin liittyvistä haasteista olivat esillä myös arkkitehtitoimistojen haastatteluissa. Silti monilla haastatelluilla arkkitehtitoimistoilla oli pyrkimys toimia kansainvälisemmin.

Kotler ja Keller (2016, 241) luettelevat yrityksen kansainvälistymiselle useita etuja. Kansainväliset markkinat voivat olla tuottavampia, tai yritys voi haluta vähentää riippuvuuttaan yhdestä markkina-alueesta. Yritys voi tarvita enemmän asiakkaita, jotta toiminta olisi taloudellisempaa. Lisäksi yritys voi saada uusia ideoita uusista kansainvälisistä markkinoista ja vaihtaa ideoita maiden välillä. Myös Johnsonin et al. (2008, 304) mukaan kansainvälisyyttä tulisi tarkastella sen tarjoamien mahdollisuuksien kautta. Toisaalta yritys voi hyödyntää kansainvälisten markkinoiden potentiaalia, mutta lisäksi yritys voi hyödyntää muista maista löytyviä kykyjä.

Haastatteluiden perusteella tämä molempiin suuntiin toimiva tiedonvaihto onkin arkkitehtitoimistojen kannalta merkittävä näkökulma. Joillakin arkkitehtitoimistoilla oli joko ulkomalaisia työntekijöitä Suomessa tai oma toimistonsa ulkomailla. Kansainvälisyyden vaikutus markkinoiden heilahtelusta johtuvaa epävarmuutta vaimentavana tekijänä on arkkitehtitoimistojen kannalta merkittävä näkökulma. Arkkitehtitoimistoilla kansainvälistymisen tärkeimpänä motivaationa ei kuitenkaan ollut raha, vaan mahdollisuus toteuttaa mielenkiintoisia projekteja.

## KASVU

Yksi merkittävimmistä arkkitehtitoimiston strategisista valinnoista on kasvu. Kotlerin ja Kellerin (2016, 357) mukaan kasvu on välttämätöntä minkä tahansa yrityksen menestykselle. Johnson et al. (2008, 101) kirjoittavat, että monilla markkinoilla kasvu ei ole vapaaehtoista. Jos organisaatio valitsee kasvua hitaammin kuin kilpailijansa, sen kilpailijat saavat kustannusetua ajan myötä. Tämä kustannusetuun pohjautuva näkökulma kasvuun kattaa myös tuotteiden valmistamisen, eikä siten suoraan sovellu arkkitehtitoimistoihin, mutta on silti mielenkiintoinen korostaessaan kasvun merkitystä. Haastatteluiden perusteella arkkitehtitoimistot haluavat kasvun tapahtuvan hallitusti kannattavan ja järkevän toiminnan kautta. Kasvun ensisijaisena motivaationa eivät olleet taloudelliset tekijät, vaan mahdollisuus toteuttaa tavoitteiden mukaisia projekteja.

Ehkä yksi syy arkkitehtitoimistojen maltilliselle suhtautumiselle kasvua kohtaan on se, että lähtökohtaisesti kasvu tapahtuu kilpailijoiden kustannuksella. Kilpailijat ovat organisaatioita, jotka tarjoavat saman tyyppisiä tuotteita ja palveluita samalle asiakasryhmälle. Jos kilpailijat ovat suunnilleen samankokoisia, on suurempi vaara kovalle kilpailulle, jossa jokin kilpailijoista pyrkii dominoimaan muita. Jos markkinat eivät kasva tai supistuvat, kaikki kasvu tapahtuu todennäköisesti kilpailijoiden kustannuksella. (Johnson et al. 2008, 64.) Toisaalta tämä kovaa kilpailua korostava näkökulma ei päde useimpiin arkkitehtitoimistoihin, sillä haastatteluiden perusteella markkinoiden hallitseminen ei ollut arkkitehtitoimistojen tavoitteena.

Arkkitehtitoimiston kasvun ei tarvitsekaan välttämättä tapahtua kilpailijoiden kustannuksella. Kotler ja Keller (2016, 65) kirjoittavat kolmesta eri kasvustrategiasta:

1. Kasvu olemassa olevien liiketoiminta-alueiden sisällä.
2. Kasvu astumalla nykyiseen liiketoimintaan liittyville uusille alueille (horisontaalinen tai vertikaalinen integraatio).
3. Kasvu lisäämällä täysin uusia liiketoiminta-alueita.

Edellisistä vaihtoehdoista vain ensimmäinen hyökkää suoraan

muita arkkitehtitoimistoja vastaan. Myös Johnson et al. (2008, 15) mainitsevat muita vaihtoehtoja kuin kilpailijoiden kustannuksella tapahtuvan kasvun. Monet organisaatiot kasvavat ensisijaisesti orgaanisesti rakentaen uuden liiketoiminnan omien resurssien varaan. Jotkin organisaatiot kasvavat fuusioitumisen tai strategisten allianssien kautta. Molemmat näkökulmat pitävät haastatteluiden perusteella paikkansa. Kannattavan liiketoiminnan kautta tapahtuva kasvu oli arkkitehtitoimistojen yleisin tavoite.

### KOLME STRATEGISTA MENETELMÄÄ



Mukaiillen Johnson et al. 2014, 329

## 2.2.4 STRATEGIAN TOIMEENPANO

### JOUSTAVUUS JA MUUTOKSET

#### TIETOINEN MUUTOS

Arkkitehtitoimiston strategian toimeenpanoa voidaan tarkastella strategisen muutokseen ja siihen vaikuttavien tekijöiden kautta. Johnsonin et al. (2008, 6) mukaan muutos on olennainen osa strategiaa. Esimerkiksi yrityksen missio voi ajan kuluessa muuttua vastaamaan uusia mahdollisuuksia ja tilanteita markkinoilla (Kotler & Keller 2016, 61). Dynaamiset kyvykkyydet ovat organisaation taitoja, joiden avulla se uudistaa ja luo uudelleen strategisia kyvykkyyksiään vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin (Johnson 2008, 107). Vuorisen (2014, 261-262) mukaan strategiatyö ei saa olla liian jäykkää ja rationaalista, sillä asiakkaat eivät ole rationaalisia. Haastatteluissa suurin osa arkkitehtitoimistoista piti herkkyyttä toimintaympäristön muutoksille ja joustavuutta tärkeänä.

Toisaalta arkkitehtitoimiston strategisen muutoksen tulisi olla hyvin perusteltu. Carenholmin (2006) mukaan arkkitehtuuri on kypsä ala, joka ei kasva ja on hidasti liikkeinen. Arkkitehtuurin sisäinen muutospainne on vain kohtalainen, mutta ulkoinen muutospainne on kasvanut merkittävästi. Kotler ja Keller (2016, 63) kirjoittavat mission olevan pitkän tähtäimen näkökulma. Missiota muutetaan vain, kun se ei ole enää relevantti. Ostimen (2013, 99) mukaan strateginen suunnitelma voi muuttua, kunhan se perustuu kunnollisiin analyysiin ja harkintaan. Liian monet muutokset hidastavat arkkitehtitoimiston kehitystä. Muutoksia ei tehdä perusteettomasti, vaan sisäisten ja ulkoisten voimien seurauksena. Haastattelut tukevat osittain tätä näkökulmaa, sillä joustavuuden lisäksi strategian vakauden merkitys nousi esiin useissa haastatteluissa.

#### STRATEGINEN AJAUTUMINEN JA MUUTOKSEN HAASTEET

Arkkitehtitoimiston strategian muutos ei välttämättä ole tietoinen päätös, tai arkkitehtitoimisto voi juuttua vanhoihin toimintatapoihinsa. Silloin kyse voi olla strategisesta ajautumisesta. Kotlerin ja Kellerin (2016, 68) mukaan yrityksen organisaatio koostuu sen rakenteista, ohjeista ja kulttuurista, joista kaikki voivat vanhentua nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Varsinkin suuret organisaatiot ovat raskaita muuttaa, ja yhden osan muuttaminen vaikuttaa myös muiden osien toimintaan.

Arkkitehtitoimisto siis tarkkailee muuttuvaa toimintaympäristöä ja omaksuu uusia tavoitteita ja toimintatapoja (mt. 77). Käytännössä strategia on osittain emergentti. Se nousee alhaalta ylös nousevista aloitteista, nopeista reaktioista toimintaympäristöön sekä silkasta sattumasta (Johnson et al. 2008, 15). Vuorisen (2014, 17) mukaan yleensä tavoiteltu strategia on muuta kuin toteutunut strategia.

Strateginen ajautuminen on strategioiden taipumus kehittyä vaiheittain kulttuuristen ja historiallisten vaikutteiden mukaan, mutta jäädä jälkeen muuttuvasta toimintaympäristöstä. Strategiat rakentuvat siis organisaation aikaisemman toiminnan päälle, varsinkin niiltä osin, kuin organisaation toiminta on ollut menestyksekkästä. Toimivaa strategiaa ei tulekaan muuttaa suuresti, jos ympäristössä ei tapahdu muutoksia. (Johnson et al. 2008, 179-180.)

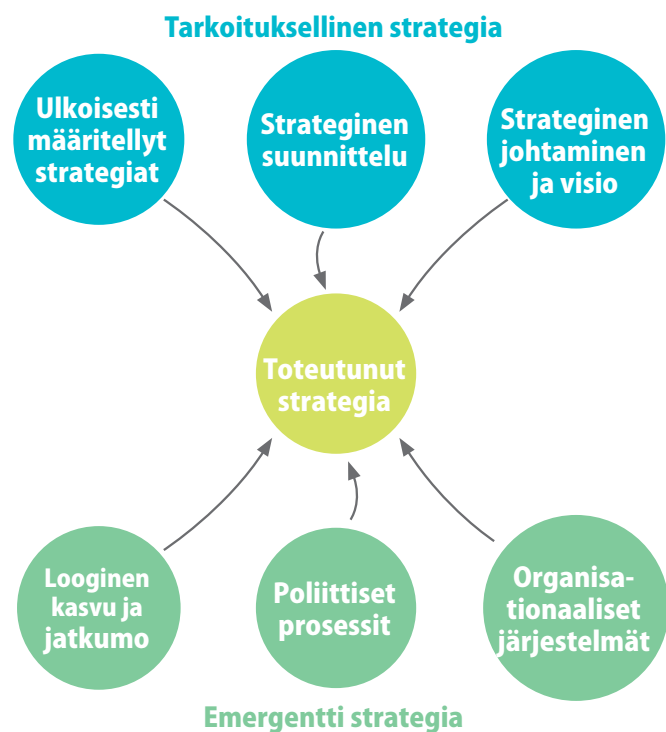
Vaarana on kuitenkin menestyksen syyn väärinarviointi. Aikaisempi menestys voi johtua eri syistä kuin oletetaan, tai olla jopa seurausta hyvästä onnesta ja sattumasta. Tällainen väärinarviointi voi johtaa väärin toimintatapojen vahvistamiseen. (Johnson et al. 2008, 184.)

Strategisen ajautumisen haasteena on, että sen negatiiviset vaikutukset eivät välttämättä tule ilmi heti. Uskolliset asiakkaat ja vakiintuneiden toimintatapojen tuoma tehokkuus voivat ylläpitää väliaikaisesti yrityksen menestystä. Yrityksillä onkin taipumus tulla oman menestyksensä uhreiksi jäämällä loukkuun aikaisemmin menestystä tuottaneisiin toimintatapoihin. (Johnson et al. 182-183.) Sattumalla on suuri vaikutus arkkitehtitoimistojen toiminnalle esimerkiksi arkkitehtuurikilpailujen osalta, ja arkkitehtitoimiston tulisi tiedostaa miltä osin sen toimintatapoja pitäisi säilyttää tai muuttaa. Johnsonin et al. (2008, 183) mukaan yrityksen tilanteen pahentuessa muutoksen aikana sillä on kolme vaihtoehtoa:

1. Organisaatio kuolee.
2. Organisaatio liitetään toiseen organisaatioon.
3. Organisaatio käy läpi kokonaisvaltaisen muutoksen vaiheen.

Kokonaisvaltainen muutos voi merkitä tuotteen, markkina-alueen, kyvykkyyksien, johdon tai organisaatorakenteen muuttamista (Johnson et al. 183). Toisaalta joskus suuri strateginen muutos ei ole arkkitehtitoimiston kannalta tarkoituksenmukainen. Johnsonin et al. (2008, 239) mukaan monta pientä ohjausliikettä voi olla parempi kuin yksi suuri muutos. Pienet liikkeet tarjoavat joustavuutta ja sarjan väliaikaisia etuja, jotka voivat olla pitkän tähtäimen suunnittelua tärkeämpiä. Haastatteluiden perusteella tämä onkin useimpien arkkitehtitoimistojen toimintatapa, jossa suurten strategisten muutosten sijaan toimitaan operatiivisesti joustavasti ja ilmeneviin mahdollisuuksiin vastaten.

## TARKOITUKSELLINEN JA EMERGENTTI STRATEGIAN KEHITTÄMINEN



Mukaillen Johnson et al. 2014, 403

# 2.3 VIESTINTÄ



Tässä luvussa arkkitehtitoimiston viestintää käsitellään brändin, sisäisen viestinnän, henkilökohtaisen viestinnän sekä oman, ostetun ja ansaitun median kautta. Brändiä käsitellään sen merkityksen, muodostumisen ja sisällön näkökulmista. Sisäistä viestintää käsitellään sisäisen, ulkoisen sekä interaktiivisen markkinoinnin yhdistävän teorian pohjalta, sekä työntekijöiden merkityksen kautta. Henkilökohtaiseen viestintään

kuuluvat kommunikaation ja henkilökohtaisen myyntityön tarkastelu. Viestintäkanavissa käsitellään erilaisia ostetun ja oman median kanavia ja niiden merkitystä arkkitehtitoimistolle. Ansaittua mediaa käsitellään julkisuuden ja PR:n näkökulmista, sekä tarkastellaan medianäkyvyyden merkitystä erilaisissa kanavissa arkkitehtitoimiston kannalta.

# 2.3.1 JOHDANTO VIESTINTÄÄN

## TAVOITTEET JA OSA-ALUEET

### VIESTINNÄN TAVOITTEET

Erilaiset viestinnän keinot mahdollistavat arkkitehtitoimistolle liiketoiminnan aktiivisen kehittämisen ja asiakkaiden tavoittamisen. Viestintä on linkki arkkitehtitoimiston ja ulkomaailman välillä, johon kuuluvat asiakkaiden lisäksi kilpailijat ja potentiaaliset työntekijät. Viestintä on sekä asiakkaiden tarpeiden kuuntelemista että oman liiketoiminnan markkinointia. Viestinnän eri keinojen avulla voidaan vaikuttaa ihmisten mielikuviin, mutta ne eivät korvaa hyvää työtä: viestinnän avulla annetut lupaukset, niin arkkitehtitoimiston sisällä kuin ulkopuolella, tulee voida toteuttaa käytännössä. (Koren 2005, 228.)

Colen (2010, 2) mukaan viestinnällä on kaksi roolia: houkutella oikeanlaisia asiakkaita ja projekteja arkkitehtitoimistolle, sekä houkutella oikeanlaisia työntekijöitä ja tukipalveluita, jotta arkkitehtitoimisto voi toimittaa projektinsa mahdollisimman hyvin. Viestinnän rooli on myös Carenholmin (2006, 9-10) mukaan sekä ulkoinen että sisäinen: ”Yrityksen päämäärän on oltava selkeä sekä helposti ymmärrettävissä ja selostettavissa työntekijöille, asiakkaille ja yleensä ympäristölle.”

Edelliseen lainaukseen sisältyvät viestintä-luvun tärkeimmät teemat. Yrityksen päämäärän merkitystä viestinnälle käsitellään brändin kautta ja työntekijöille selostamista sisäisen viestinnän avulla. Asiakkaille selostamista puolestaan käsitellään henkilökohtaisen viestinnän sekä viestintäkanavien ominaispiirteiden kautta. Ympäristölle tiedottaminen kuuluu ensisijaisesti ansaitun median tavoitteisiin.

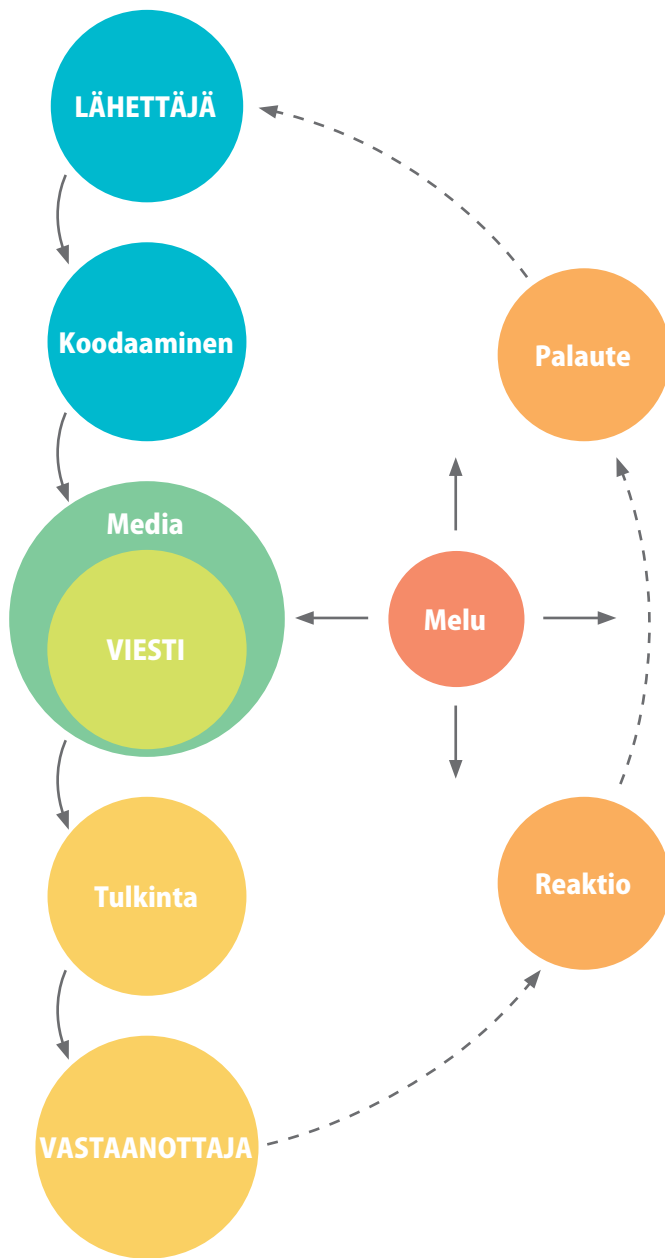
Ostimen (2013, 235) mukaan kaikessa viestinnässä otetaan huomioon ainakin kolme asiaa:

1. Miksi? – Mihin viestintää tarvitaan? Mikä keino on siihen sopivin?
2. Kuka? – Kenelle viesti on tarkoitettu?
3. Mitä? – Onko viesti selkeä ja mikä on sen sisältö?

Kotler ja Keller (2016, 584-585) kirjoittavat yksityiskohtaisemmasta viestinnän mallista, kuin Ostimen kolmeen kysymyseen perustuva jaottelu. Kotlerin ja Kellerin kaavio sisältää tehokkaan viestinnän yhdeksän keskeistä tekijää. Kaksi niistä kuvaa viestinnän tärkeimpiä osapuolia: lähettäjä ja vastaanottaja. Kaksi tekijää kuvaa viestinnän tärkeimpiä työkaluja, viestiä ja mediaa. Neljä tekijää kuvaa viestinnän tärkeimpiä toimintoja: koodaamista, tulkintaa, reaktiota ja palautetta. Viimeinen tekijä on melu, joka kuvaa sattumanvaraisia ja kilpailevia viestejä, jotka saattavat häiritä aiottua viestintää.

Tämän mallin pohjalta voidaan johtaa lähtökohtia, jotka koskevat kaikkea arkkitehtitoimiston tekemää viestintää. Viestin lähettäjän tulee tietää, minkä yleisön he tahtovat tavoittaa, ja mitä reaktioita he haluavat saada. Lisäksi viesti koodataan niin, että heidän kohdeyleisönsä voi onnistuneesti tulkita sen. Viesti tulee välittää sellaisen median kautta, joka tavoittaa kohdeyleisön, ja viestin lähettäjä luo palautekanavia seuratakseen reaktioita viestintään. Mitä enemmän viestin lähettäjän ja vastaanottajan kokemusmaailmat kohtaavat toisensa, sitä tehokkaampaa viestintä todennäköisesti on. (Kotler & Keller 2016, 585.)

## VIESTINNÄN ELEMENTIT



Mukaillen: Kotler ja Keller 2016, 585

## VIESTINNÄN OSA-ALUEET

Arkkitehtitoimiston viestintä voidaan jakaa eri osa-alueisiin sen mukaan, onko media ostettua, omaa vai ansaittua. Kotlerin ja Kellerin (2016, 32, 637) mukaan ostettuun mediaan kuuluvat esimerkiksi televisio-, lehti- ja muut mainokset, jotka mahdollistavat mainoksen tai brändin näkymisen maksua vastaan. Ostettu media on yrityksen luomaa mainostamista, julkisuutta ja muita myynninedistämiskeinoja. Omaan mediaan kuuluvat yrityksen omistamat viestintäkanavat, kuten verkkosivut, blogit, uutiskirjeet ja tiedotteet. Ansaitusta mediasta on kyse silloin, kun asiakkaat, lehdistö ja muut ulkopuoliset tahot kertovat vapaaehtoisesti jotain yrityksestä. Ansaittua mediaa on kaikki PR ja suusta suuhun tieto, joka hyödyttää yritystä, ja josta ei ole tarvinnut suoraan maksaa. Ansaitulla medially voidaan vähentää ostetun median kustannuksia.

Viestintä voidaan jakaa ostetun, oman ja ansaitun median lisäksi sen kanavien mukaan. Kotler ja Keller (2016, 582) jakavat markkinointiviestinnän kahdeksaan osa-alueeseen:

1. Mainonta: Kaikki maksettu näkyvyys, jolla pyritään tuomaan esiin tai edistää ajatuksia, tuotteita tai palveluita, missä tahansa mediassa.
2. Myynninedistäminen: Lyhytaikainen aloite, jolla pyritään tuotteen tai palvelun kokeilemiseen.
3. Tapahtumat ja elämykset: Yrityksen tukemat aktiviteetit, joilla pyritään päivittäiseen tai brändiä vahvistavaan vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa.
4. PR ja julkisuus: Yrityksen imagon edistämistä sisäisesti tai ulkoisesti asiakkaille, muille yrityksille, viranomaisille ja medialle.
5. Verkko ja sosiaalinen media: Verkossa tapahtuvat toimet, joiden tavoitteena on edistää asiakkaiden tai potentiaalisten asiakkaiden tietoisuutta yrityksestä, parantaa yrityksen imagoa ja edistää tuotteiden ja palvelujen myyntiä.
6. Kännykkämarkkinointi: Verkossa tapahtuvan markkinoinnin erityistapaus, jossa viestintä kohdistuu kuluttajan matkapuhelimeen tai vastaavaan laitteeseen.

7. Suoramarkkinointi: Postin, sähköpostin, puhelimen tai internetin kautta tapahtuva suora viestintä tiettyjen asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa.

8. Henkilökohtainen myyntityö: Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus potentiaalisten asiakkaiden kanssa, kuten esitysten tekeminen, kysymyksiin vastaaminen ja tilausten vastaanottaminen.

Kotlerin ja Kellerin (2016, 45) mukaan kaikkien viestintäkanavien tulee välittää johdonmukainen viesti yrityksen brändistä jokaisessa kontaktipinnassa. Joitakin edellä mainittuja viestinnän muotoja käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Henkilökohtaista myyntityötä (kohta 8), käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.3.4. Verkkoa ja sosiaalista mediaa (kohta 5), tapahtumia sekä elämyksiä (kohta 3) sekä mainontaa (kohta 1) käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.3.5. Kohtaa 4, PR ja julkisuus käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.3.6. Myynninedistämistä, kännykkämarkkinointia sekä suoramarkkinointia (kohdat 2, 6 ja 7) ei käsitellä tarkemmin, sillä haastatteluiden perusteella ne eivät useimmissa tapauksissa ole arkkitehtitoimiston kannalta merkittäviä viestinnän muotoja. Seuraavassa taulukossa viestinnän muodot on jaoteltu alalukujen teemoja vastaavien kolmen otsikon alle.

## VIESTINNÄN MUODOT

Henkilökohtainen myyntityö (2.3.4)

**Myyntiesittelyt**

**Tapaamiset**

**Messut**

Mainonta ja verkko (2.3.5)

**Nettisivut ja blogit**

**Sosiaalinen media, sähköposti**

**Painetut-, televisio- & radiomainokset, hakukonemainokset**

**Esitteet, hakemistot ja julistet**

**Kolmannen osapuolen foorumit ja blogit**

**Tapahtumat ja elämykset**

PR ja julkisuus (2.3.6)

**Seminaarit ja puheet**

**Julkaisut, vuosikertomukset ja yrityslehdet**

**Lehdistötiedotteet**

**Edunvalvonta**

Mukaillen: Kotler ja Keller 2016, 583



## 2.3.2 BRÄNDI

### MITEN EROTTUA JOUKOSTA?

#### BRÄNDIN MÄÄRITELMÄ JA MERKITYS

Brändi on tarjooma tietystä lähteestä. Brändi on tapa asettaa asiakkaan odotukset ja vähentää heidän kokemaansa riskiä. Brändäystä voi käyttää hyväksi käytännössä kaikkialla, missä asiakas voi tehdä valintoja. Brändäys voi koskea esimerkiksi tuotteita, palveluita, ihmisiä, paikkoja, organisaatioita ja ideoita. (Kotler & Keller 2016, 32, 322, 324.)

Brändäys on tehokasta, sillä nykypäivän ihminen on valtavan informaatiotulvan alla. Ongelmana ei ole kommunikaation vähyys, vaan sen paljous. Mieleemme ovat jo täynnä kaiken viestinnän aiheuttamaa hälyä, joten se ottaa vastaan uutta informaatiota hyvin rajoitetusti ja valikoivasti. (Ries 2001, 1, 7.)

Jotta pystyisimme hahmottamaan tätä informaatiota, liitämme merkityksiä symboleille ja nimille helpottaaksemme päätöksentekoamme. Korenin (2005, 42) mukaan tuotteita valmistavat yritykset ovat tienneet tämän jo pitkään, mutta on suhteellisen uusi ajatus, että myös palveluita tarjoavalla yrityksellä, kuten arkkitehtitoimistolla, voi olla brändi. Aikaisemmin asiantuntijoilla, kuten lääkäreillä ja lakimiehillä, maine on ollut ratkaiseva tekijä työn saamiseksi.

Kuten alaluvussa 2.1. on todettu, arkkitehtitoimistot tekevät pääasiassa projektiliiketoimintaa. Tikkanen ja Aspara (2008, 71-72) kirjoittavat, että projektiliiketoiminnassa brändi on jopa tärkeämpi kuin missään muussa liiketoiminnassa. Projektien ainutkertaisuuden ja monimutkaisuuden takia asiakas on epävarma lopputuloksen laadusta ja prosessin sujuvuudesta. Projektit ovat usein suuria ja kalliita, mikä lisää epävarmuuden merkitystä entisestään. Brändi on väline, jolla voidaan vähen-

tää tätä epävarmuuden tunnetta. Tikkanen ja Aspara (2008, 72) täsmentävät, että ”Toimittajayrityksen brändillä on keskeinen asema projektitarjoomaan sisäsyntyisesti liittyvän verrattain korkean epävarmuuden ja riskin lievittäjänä.”

Projektiliiketoiminnan lisäksi arkkitehtitoimistot tekevät pääasiassa yritysten välistä B2B-liiketoimintaa. Tikkasen ja Asparan (2008, 30) mukaan B2B-liiketoiminnassa suhteet ja brändi ovat merkittäviä, sillä yritysorganisaatioiden välisen liiketoiminnan päätöksentekijöinä ovat aina loppujen lopuksi yksilöt ajatuksineen ja asenteineen.

Kotler ja Keller (2016, 325) listaavat vahvalle brändille monia hyötyjä, joita ovat muun muassa parempi kuva tuotteen laadusta, sitoutuneemmat asiakkaat, pienempi haavoittuvuus kilpailulle, suuremmat katteet sekä helpompi rekrytointi ja työntekijöiden säilyttäminen. Tämä teoria kattaa tavallisten tuotteiden kuluttajamarkkinat. Koren (2005, 45-46) listaa kolme tärkeintä etua, jotka vahvan brändin omaavalla arkkitehtitoimistolla on verrattuna sellaisiin toimistoihin, joilla ei ole selvää brändiä:

1. Tunnistettavuus: Ihmiset tunnistavat toimiston.
2. Fokus: Ihmiset tietävät mitä arkkitehtitoimisto tekee, ja yhdistävät sen kyseiseen konseptiin.
3. Luottamus: Ihmiset tietävät mitä odottaa arkkitehtitoimistolta, ja voivat luottaa siihen mitä saavat.

Jos potentiaaliset asiakkaat tunnistavat arkkitehtitoimiston, tietävät mistä siinä on kyse ja luottavat siihen, on sillä etulyöntiasema muihin toimistoihin verrattuna (Koren 2005, 46). Vahvan brändin edut arkkitehtitoimistolle on tunnistettu laajasti. Michele Jannuzzin (2010, 65) mukaan arkkitehtitoimisto, joka kykenee luomaan onnistuneen brändin, on selvässä etulyöntiasemassa. Ostime (2013, 119) kirjoittaa, että yksi arkkitehtitoimiston liiketoiminnan kehittämisen kannalta hankalimpia mutta tärkeimpiä asioita on sen brändi. Haastattelut tukivat tätä osittain, sillä joillekin asiakkaille ja arkkitehtitoimistoille brändi oli tärkeä.

## BRÄNDIN MUODOSTUMINEN

Arkkitehtitoimiston brändin muodostuminen on monimutkainen prosessi, jossa eri tekijät vaikuttavat toisiinsa. Erityisesti työntekijät ovat tärkeä osa arkkitehtitoimiston brändin luomista. Laura Iloniemen (2004, 183) mukaan arkkitehtitoimiston profiili rakentuu kaikesta siitä, mitä se tuottaa paperille, mitä on lehdistössä, miltä sen toimisto näyttää ja miten sen osakkaat ja työntekijät suoriutuvat. Myös Ostime (2013, 119) korostaa arkkitehtitoimiston brändin moniulotteisuutta. Ostimen mukaan arkkitehtitoimiston brändi sisältää kaiken kyseisestä toimistosta. Brändi ei ole vain logo, vaan koko toimiston identiteetti, joka tulisi käydä ilmi kaikesta toimiston markkinointimateriaalista.

Arkkitehtitoimiston brändi muodostuu siis monesta tekijästä, ja se edustaa aidosti sitä, mitä arkkitehtitoimisto on. Arkkitehtitoimiston brändin tulisi vastata todellisuutta, ja olla linjassa sen kanssa, mitä arkkitehtitoimiston palvelun ja työn laatu on. Hyvä brändi ei siis korvaa hyvää työtä. Arkkitehtitoimiston työntekijät ovat sen brändin lähtökohta ja kaikki muu, kuten logot, esitteet jne., ovat toissijaisia. Siksi työntekijöiden usko arkkitehtitoimistoon ja sen viestiin on tärkeä. (Koren 2005, 52-53.)

Iloniemi (2004, 203-204) kirjoittaa arkkitehtitoimiston brändin sijaan identiteetistä. Hänen mukaansa arkkitehtitoimiston identiteetti erottaa arkkitehtitoimiston kilpailijoistaan, ja tekee arkkitehtitoimistosta mielenkiintoisen medialle. Mitä selvemmin identiteetti on artikuloitu, sitä helpompi on tulla huomatuksi. Identiteetti rakentuu kaikesta arkkitehtitoimistoon liittyvästä, kuten sen lähestymistavasta, työkuultuurista, miten sen

projektit on valokuvattu ja esitetty sekä miten se on näkyvissä mediassa. Iloniemen mukaan tämä ei ole sama asia kuin brändi tai bränditietoisuus. Toisaalta samoin kuin identiteetin myös brändin voidaan nähdä muodostuvan juuri edellä mainituista asioista.

Arkkitehtitoimiston brändiin ja sen muodostumiseen liittyy hallitsemattomuus. Eric Reinholdt (2015, 49) kirjoittaa, että arkkitehtitoimiston brändin rakentaminen kestää pitkään, eikä arkkitehtitoimisto voi lopulta täysin päättää minkälainen siitä muodostuu. Brändi on sitä, mitä ihmiset ajattelevat sen olevan.

Arkkitehtitoimistojen brändin rakentamiseen liittyy muitakin haasteita. Carenholmin (2006, 9) mukaan arkkitehtitoimiston brändi ja imago muotoutuvat usein toimeksiantojen kautta, mutta silti arkkitehtitoimistolla ei ole selvää kuvaa mikä yritys oikeastaan on. Iloniemi (2004, 204) puolestaan kirjoittaa, että arkkitehtuurin brändit ovat sisäisiä, eivätkä asiakkaat ymmärrä niitä. Tämä piti haastatteluissa ainakin osittain paikkansa. Toisaalta asiakkaat näkivät arkkitehtitoimistot erilaisina, mutta asiakkaan kuva arkkitehtitoimistosta ja sen brändistä ei aina vastannut arkkitehtitoimiston omaa käsitystä ja tavoitteita.

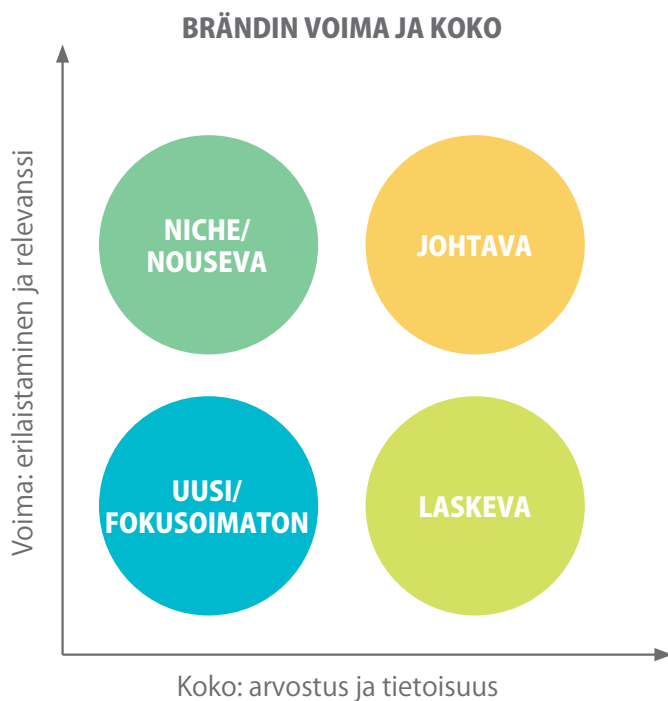
## BRÄNDIN SISÄLTÖ

Arkkitehtitoimistolla on jonkinlainen maine ja brändi, halusi se sitä tai ei. Korenin (2005, 45) mukaan kun asiakkaat tai potentiaaliset asiakkaat kuulevat arkkitehtitoimiston nimen, heillä tulee automaattisesti tiettyjä assosiaatioita siihen liittyen. Assosiaatiot voivat liittyä esimerkiksi arkkitehtitoimiston palveluun, projektityyppiin tai arkkitehtoniseen tyyliin. Nämä assosiaatiot ovat arkkitehtitoimiston brändi.

Tähän brändiin arkkitehtitoimisto pystyy vaikuttamaan, jos se päättää tietyn brändiviestin itselleen. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi arkkitehtitoimiston osakkaat ja työntekijät vaikuttavat sen brändiin. Ostime (2013, 119) kirjoittaa, että arkkitehtitoimistot ovat luovia organisaatioita, joten niillä on yleisesti ottaen vahva brändi, joka on assosioitunut läheisesti toimiston avainhenkilöihin. Haastatteluiden perusteella tämä pitääkin paikkansa, sillä arkkitehtitoimistot eivät aina kokee olevansa vahvasti brändättyjä. Kuitenkin verrattuna moneen muuhun rakennusteollisuudessa toimivaan yritykseen arkkitehtitoimistoilla oli melko selkeä profiili, joka henkilöityi paljolti sen osakkaisiin.

Arkkitehtitoimiston brändin ei tulisi olla liian laaja. Reinholdtin (2015, 45) mukaan arkkitehtitoimiston brändi ei voi olla vain, että on hyvä suunnittelija. Maailma on täynnä hyviä suunnittelijoita, joten se ei voi olla arkkitehtitoimiston pääasiallinen erottuvuustekijä. Arkkitehtitoimisto ei voi olla kaikkea kaikille.

Yksi keino määritellä brändin voimaa ja kokoa on Kotlerin ja Kellerin (2016, 327-328) neljän mittarin malli. Näitä mittareita ovat erilaistaminen, relevanssi, arvostus ja tietoisuus. Brändin voima koostuu erilaistamisesta ja relevanssista, ja kertoo tulevaisuuden kasvumahdollisuuksista. Brändin koko perustuu brändin arvostukseen ja tietoisuuteen, ja kertoo aikaisemmas- ta menestyksestä. Tämän perusteella brändit voidaan asettaa nelikenttään:



Niche- tai nousevat brändit ovat vahvoja mutta pieniä. Niillä on suuri potentiaali, mutta ne eivät ole vielä laajasti tunnettuja. Johtavat brändit ovat vahvoja ja tunnettuja, mikä mahdollistaa suuremmat katteet ja potentiaalinen tulevaisuuden arvontuotannolle. Uudet ja fokusoimattomat brändit ovat sekä heikkoja että pieniä. Nämä brändit ovat joko uusia tulokkaita tai keskinkertaisia brändejä, jotka eivät ole löytäneet paikkaansa. Laskevat brändit ovat suuria mutta heikkoja, eikä pelkkä brändin koko riitä johtavan paikan pitämiseen. Vanhojen käsitysten muuttaminen näistä brändeistä voi olla vaikeaa. (Kotler & Keller 2016, 327-328.) Tämä malli on kehitetty kuvaamaan esimerkiksi kuluttajatuotteita valmistavien yritysten brändien ominaisuuksia. Sitä voidaan kuitenkin soveltaa arkkitehtitoimistoihin, joista useimpien voidaan nähdä kuuluvan johonkin edellisistä neljästä kategoriasta.

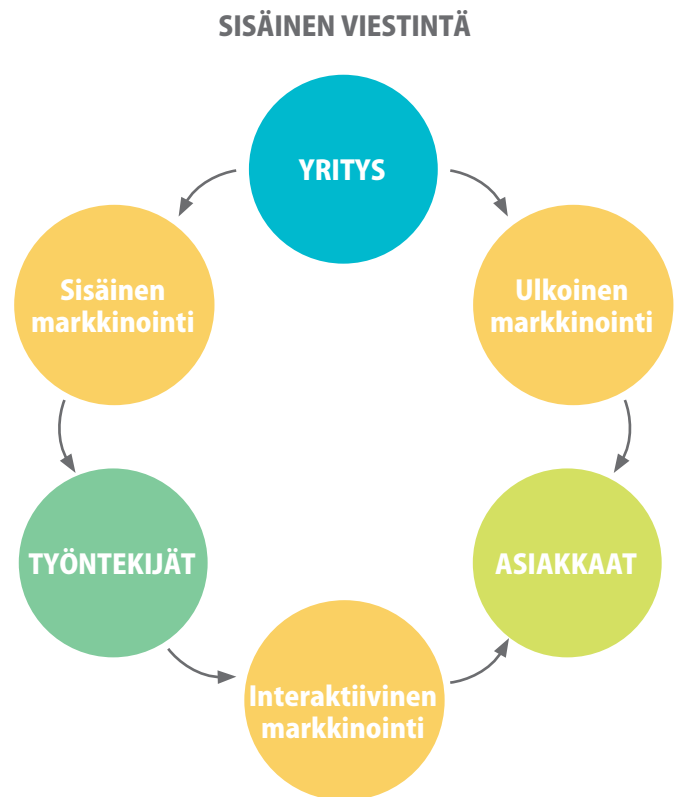
## 2.3.3 SISÄINEN VIESTINTÄ

### TYÖNTEKIJÄT STRATEGIAN TOTEUTTAJINA

#### SISÄINEN, ULKOINEN JA INTERAKTIIVINEN MARKKINOINTI

Sisäinen viestintä on arkkitehtitoimiston sisäistä, pääasias-  
sa työntekijöille suunnattua viestintää. Sisäinen ja ulkoinen  
viestintä ovat saman asian kaksi puolta: asiakasviestintä on se  
tieto ja kuva, jonka arkkitehtitoimisto haluaa viestiä ulospäin,  
ja sisäinen viestintä tapa, jolla työntekijät saadaan edistämään  
tätä viestiä. Sisäinen viestintä siis tukee niitä tavoitteita, joita  
halutaan edistää ulkoisella viestinnällä. (Koren 2005, 222-223.)

Kotler ja Keller (2016, 431-432) jakavat markkinoinnin kol-  
meen osa-alueeseen ja kirjoittavat, että palveluiden markki-  
nointi vaatii onnistumista kaikilla niistä: ulkoisessa mark-  
kinoinnissa, sisäisessä markkinoinnissa ja interaktiivisessa  
markkinoinnissa. Ulkoinen markkinointi on palvelun tuotta-  
mista, hinnoittelua ja mainostamista, kun taas sisäinen mark-  
kinointi on työntekijöiden kouluttamista ja motivoimista pal-  
velemaan asiakasta hyvin. Interaktiivinen markkinointi kuvaa  
työntekijöiden kykyä palvella asiakasta hyvin.



Mukaillen Kotler 432

## TYÖNTEKIJÄT JA ARKKITEHTITOIMISTON TAVOITTEET

Sisäinen markkinointi on yhtä tärkeää – ellei tärkeämpää – kuin ulkoinen markkinointi. Jotta yritys voi luvata erinomaista palvelua, sen täytyy ensin varmistaa, että sen työntekijät kykenevät tarjoamaan sellaista. (Kotler & Keller 2016, 45.) Antaakseen yhtenäisen kuvan toiminnastaan, arkkitehtitoimiston työntekijöiden tulee ymmärtää, mitkä ovat yrityksen ydinajautukset, ja mikä heidän roolinsa on asiakasviestinnässä. Huono sisäinen viestintä johtaa huonoon ilmapiiriin, jos työntekijät eivät ole samaa mieltä arkkitehtitoimiston suunnasta. (Koren 2005, 221.)

Ostimen (2013, 149) mukaan työntekijöiden pitäminen motivoituina ja sitoutuneina arkkitehtitoimistoon on välttämätöntä, jotta he voivat tehdä erinomaista työtä joka vie toimistoa kohti sen pitkän tähtäimen tavoitteita. Kjell Nordströmin ja Jonas Riddertrålen (2006, 148) mukaan työntekijöissä henkilöityvät ne taidot, jotka tekevät yrityksen tuotteista ja palveluista ainutlaatuisia. Siksi heidän mukaansa ydinosaamista tärkeimpiä ovat ydinosaajat.

Carenholm (2006, 33) toteaa, että ”henkilöstön ja osaamisen kehittämisen kysymykset liittyvät läheisesti toimiston liiketoiminnan kehittämiseen.” Carenholmin (2006, 30) mukaan arkkitehtitoimiston tulee miettiä, millä osaamisella ja resursseilla se kohtaa haluamansa markkinat. Tämä näkökulma saa tukea haastatteluista, joissa hyvin erilaisiin markkinoihin erikoistuneet toimistot korostivat työntekijöiden merkitystä. Työntekijöiden tuli sitoutuneisuuden lisäksi vastata toimiston strategisia tavoitteita ja profiilia.

Korenin (2005, 223-225) mukaan paras sisäisen viestinnän muoto on hyvän esimerkin näyttäminen. Kuukausittaiset kokoukset ovat hyvä tapa jakaa uutisia, antaa tiedotteita ja juhlia viimeaikaisia onnistumisia. Muita sisäisen viestinnän tapoja ovat yrityksen sisäiset linjaukset, uutiskirjeet, muistiot, julisteet ja sähköposti. Haastatteluiden perusteella juuri säännölliset kokoukset ja päivittäinen kommunikaatio ovat arkkitehtitoimiston sisäisen viestinnän tärkeimpiä keinoja.

## 2.3.4 HENKILÖKOHTAINEN VIESTINTÄ

### KOMMUNIKAATIO JA MYYNTITYÖ

#### HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ

Arkkitehtitoimiston liiketoiminnassa henkilökohtaisella kommunikaatiolla ja myyntityöllä on erityisen suuri rooli. Kuluttajamarkkinoinnissa panostetaan enemmän mainostamiseen, kun taas yritysmarkkinoinnissa panostetaan enemmän henkilökohtaiseen myyntityöhön. Yleisesti ottaen henkilökohtaista myyntityötä käytetään monimutkaisten ja riskialttiiden tuotteiden kanssa. Henkilökohtaisella viestinnällä on erityisen suuri vaikutus silloin, kun myytävä tuote tai palvelu on erityisen kallis tai harvoin ostettu, sekä silloin, kun tuote heijastelee ostajan statusta ja makua. (Kotler & Keller 2016, 590, 597.) Usein nämä kriteerit vastaavat juuri arkkitehtitoimiston toimeksiantojen luonnetta.

Henkilökohtaiset viestintäkanavat mahdollistavat kahden tai useamman henkilön kommunikaation kasvokkain tai puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Niiden teho perustuu yksilölliseen esittelyyn ja palautteeseen. Henkilökohtaisia viestintätapoja ovat suoramarkkinointi, henkilökohtainen myyntityö ja kuulopuhe. (mt., 590.) Henkilökohtaisen myyntityön ominaispiirteitä ovat kustomoitavuus ja suhdeorientoituneisuus. Kustomoitavuus tarkoittaa, että viestiä voidaan muokata vastaanottajan mukaan. Suhdeorientoituneisuus tarkoittaa, että henkilökohtaiset suhteet myyntityöhön liittyen voivat olla eritasoisia, jopa syviä ystävyyssuhteita. (mt., 597.) Myös Carrenholm (2006, 14) kirjoittaa, että ”hyvä ja tiivis yhteydenpito asiakkaan kanssa sekä osoitettu sitoutuminen tehtävään ja asiakkaan toimintaan lisäävät palvelutoimituksen arvoa.”

#### KOMMUNIKAATION TASOT

Arkkitehtitoimistoille on olennaista pitää yllä henkilökohtaisia suhteita useiden eri tahojen kanssa. Tikkasen ja Asparan (2008, 23-24) mukaan projektiliiketoimintaan liittyvässä strategisessa markkinoinnissa suhteet asiakkaisiin ja muihin kumppaneihin ovat keskiössä. Verkostosuhteiden luomisen, ylläpitämisen ja johtamisen avulla mahdollistetaan tulevien projektien kysynnän luominen.

Tikkanen ja Aspara (2008, 66) kirjoittavat projektimarkkinoinnin miljöön toimijoiden kategorioista. Kategoriat on jaettu taulukkoon, jonka toisessa sarakkeessa toimijat on jaettu liiketoimintaan liittyviin toimijoihin, yhteiskunnallisiin ja alueellisiin toimijoihin sekä julkisen sektorin toimijoihin. Toisessa sarakkeessa toimijat on luokiteltu sen mukaan, kuuluvatko ne yksilötasoon, organisaation sisäiseen tasoon, koko organisaation tasoon, muodollisten kollektiivien tasoon tai epämuodollisten kollektiivien tasoon.

Arkkitehtitoimiston kannalta useat näistä kategorioista ovat olennaisia, sillä arkkitehtitoimistot joutuvat toimimaan yhteydessä useaan eri tahoon ja vastaamaan moniin erilaisiin intresseihin. Tällaisia tahoja ovat esimerkiksi asiakkaat, työntekijät, kansalaiset ja julkisen sektorin työntekijät.

## PROJEKTIMARKKINOINNIN MILJÖÖN TOIMIJOIDEN KATEGORIAT

	liiketoimintaan liittyvät toimijat	Yhteiskunnalliset/ alueelliset toimijat	Julkisen sektorin toimijat
Yksilötaso	<b>Työntekijät: esim. johtajat ja projektitiimin jäsenet</b>	<b>Kansalaiset eri rooleissaan</b>	<b>Julkisen sektorin työntekijät eri rooleissaan</b>
Organisaation sisäinen taso	<b>Yrityksen osastot tai toiminnot: esim. projektiorganisaatiot</b>	<b>Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden osastot tai toiminnot</b>	<b>Julkisen sektorin organisaatioiden osastot ja toiminnot</b>
Koko organisaation taso	<b>Yritykset tiettyssä liiketoimintatilanteessa: kilpailijat, ostajat jne.</b>	<b>Julkisen sektorin ulkopuoliset, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot</b>	<b>Julkisen sektorin organisaatiot: esim. ministeriöt, tutkimuslaitokset</b>
Muodollisten kollektiivien taso	<b>Muodolliset liiketoimintaan liittyvät kollektiivit: strategiset allianssit ja yritysverkostot</b>	<b>Muodolliset kansalaistoimintaan liittyvät kollektiivit: esim. työmarkkinajärjestöt</b>	<b>Muodolliset julkisen sektorin kollektiivit: esim. EU</b>
Epämuodollisten kollektiivien taso	<b>Epämuodolliset yhteistyöverkostot yritysten välillä</b>	<b>Epämuodolliset toimijaryhmät: perheet, ammatilliset ryhmät</b>	<b>Julkisen sektorin epämuodolliset yhteistyöverkostot</b>

Mukaiillen: Tikkanen ja Aspara 2008, 66



## 2.3.5 VIESTINTÄKANAVAT

### OSTETTU JA OMA MEDIA

#### OMA MEDIA

Omaan mediaan kuuluvat yrityksen omistamat viestintäkanavat, kuten verkkosivut, blogit, esitteet, uutiskirjeet ja tiedotteet. Nettisivuja ja sosiaalista mediaa käsitellään tarkemmin alaotsikon ”Verkko- ja sosiaalinen media” -alla. Korenin (2005, 228) mukaan uutiskirjeellä tai nettisivulla ei voi tehdä suurta vaikutusta, mutta niiden avulla arkkitehtitoimisto voi pysyä asiakkaiden mielissä ja vahvistaa mielikuvaa toimistosta.

Kotlerin ja Kellerin (2016, 616) mukaan esitteiden hyötyjä ovat joustavuus ja sisällön täysi kontrolli. Haitaksi he mainitsevat vain, että esitteiden ylituotanto voi johtaa lisäkustannuksiin. Uutiskirjeet antavat erittäin suuren kontrollin yleisön valitsemisessa, mahdollistavat interaktiivisuuden ja ovat kustannuksiltaan suhteellisen pienet. Koren (2005, 230-231) puolestaan kirjoittaa uutiskirjeistä erityisesti arkkitehtitoimiston näkökulmasta. Hänen mukaansa uutiskirjeillä voi vahvistaa arkkitehtitoimiston erikoisosaamisalueita asiakkaiden mielikuvissa. Parhaat uutiskirjeet ovat luettavia, selkeitä, ja keskittyvät asiakkaan näkökulmaan.

Suorapostin hyötyjä ovat mahdollisuus valita yleisö tarkasti, joustavuus ja personoitavuus. Lisäksi suorapostissa ei ole kilpailevia mainoksia samassa mediassa. Suorapostin haittoja ovat suhteellisen korkeat kustannukset ja mahdollisuus roskaposti-maineen saamiseen. (Kotler & Keller 2016, 616.) Parhaimmillaan suoraposti kertoo jotain uutta arkkitehtitoimistosta ja sillä on aidosti informaationsisältöä. Suoraposti on käytännöllinen, jos arkkitehtitoimisto haluaa tiedottaa esimerkiksi uudesta erikoisosaamisalueesta. (Koren 2005, 231-232.)

Verrattuna suorapostiin sähköposti on halvempi vaihtoehto. Sähköposteja vastaanotetaan niin paljon, että ne hukkuvat helposti muiden joukkoon. Tehokas sähköposti on ajankohtainen, kohdennettu tietylle vastaanottajalle ja relevantti. (Kotler & Keller 2016, 641.) Haastatteluiden perusteella erityisesti sähköposti on arkkitehtitoimiston kannalta merkittävä kanava.

## TAPAHTUMAT JA KUULOPUHE

Kuulopuheen merkitys on erityisen suuri arkkitehtitoimistojen kannalta, sillä suurin osa arkkitehtitoimistoista on suhteellisen pieniä yrityksiä. Kotler ja Keller (2016, 592, 646) kirjoittavat, että kuulopuhe, eli ”word of mouth”, voi olla erityisen tehokasta pienille yrityksille, joihin asiakkaat kokevat henkilökohtaisemman suhteen. Kuulopuheen merkitys nousi esiin myös haastatteluissa, joissa jotkin asiakkaat pitivät muiden työntekijöiden kertomia kokemuksia arkkitehtitoimistoista hyvin tärkeinä.

Kotler ja Keller (2016, 596) kirjoittavat tapahtumien ja elämysten monista eduista. Tapahtumat ovat vaikuttavia, eli hyvä tapahtuma vaikuttaa aktiivisesti asiakkaaseen. Tapahtumissa kaupan voi tehdä epäsuorasti, ja ne ovat mahdollisuus myydä hienovaraisesti. Tapahtumien merkitys oli suuri myös haastatteluiden perusteella, joissa mainittiin niiden mahdollisuudeksi esimerkiksi rakentamisesta päättävien henkilöiden tapaaminen.

Tikkanen ja Aspara (2008, 50) listaavat erilaisia keinoja ylläpitää asiakassuhdetta myös sen nukkuvassa vaiheessa. Näitä keinoja ovat messutapaamiset, referenssivierailut vanhan asiakkaan kohteeseen uusien potentiaalisten asiakkaiden kanssa, yhteiset juhlat sekä osallistuminen paikallistason tapahtumasponsorointiin yhdessä asiakasorganisaation kanssa.

Korenin (2005, 234-236) mukaan messuilta ja tapahtumista arkkitehtitoimisto ei todennäköisesti saa heti uusia projekteja, mutta voi laajentaa niiden kautta verkostoaan. Korenin mukaan tapahtumien järjestäminen on hyvä tapa luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Parhaan tehon tapahtumasta saa, jos voi tarjota yleisölle aidosti hyödyllistä tietoa. Parasta arkkitehtitoimiston kannalta on, jos voi olla itse puhujana tapahtumassa. Haastatteluissa mainittiin myös tämä näkökulma, tapahtumissa puhumalla arkkitehtitoimisto voi vahvistaa uskottavuuttaan tietyn alan asiantuntijana.

## VERKKO- JA SOSIAALINEN MEDIA

Arkkitehtitoimisto voi käyttää verkkoa ja sosiaalista mediaa ostetun, oman ja ansaitun median kanavana. Verkossa ja sosiaalisessa mediassa tapahtuvan viestinnän etuja ovat rikkaus, interaktiivisuus ja ajantasaisuus. Rikkaudella tarkoitetaan, että asiakkaalle voidaan tarjota niin paljon tai vähän tietoa kuin hän haluaa. Interaktiivisuus puolestaan mahdollistaa tiedon muuttamisen ja päivittämisen yleisön reaktioiden mukaan. Ajantasaisuus on varsinkin sosiaalisen median ominaisuus, jossa viesti voidaan luoda ja levittää hyvin nopeasti. Verkossa tapahtuvaan markkinointiin kuuluvat esimerkiksi nettisivut, hakukonemainokset, bannerimainonta ja sähköposti. (Kotler & Keller 2016, 596, 638.)

Ostimen (2013, 120-123) mukaan nettisivut ovat välttämättömät arkkitehtitoimistolle sen koosta riippumatta. Nettisivut ovat todennäköisesti arkkitehtitoimiston tärkein tapa kommunikoida asiakkaiden, potentiaalisten asiakkaiden, yhteistyökumppanien sekä muiden toimijoiden kanssa.

Kotlerin ja Kellerin (2016, 596) mukaan nettisivujen tulee kuvastaa yrityksen tarkoitusta, historiaa, tuotteita ja visiota. Nettisivujen tulee olla helppokäyttöiset, eli ne ovat nopeasti latautuvat, etusivu on helposti ymmärrettävissä ja muille sivuille siirtyminen on helppoa.

Sosiaalinen media tarjoaa arkkitehtitoimistolle monia mahdollisuuksia, mutta myös joitakin haasteita. Kotlerin ja Kellerin (2016, 637) mukaan sosiaalisella medialla on tärkeä rooli ansaitussa mediassa. Riippumatta siitä, päättääkö yritys olla läsnä sosiaalisessa mediassa vai ei, internet mahdollistaa ihmisten ja organisaatioiden kritiikin. Käyttämällä sosiaalista mediaa ja internetiä rakentavalla tavalla yritys voi tuoda esille vaihtoehtoisen positiivisen näkökulman. Toisaalta Sosiaalinen media mahdollistaa asiakkaiden sitoutumisen brändiin mahdollisesti syvemmin kuin koskaan ennen. (mt., 644) Ostime (2013, 123-124) mainitsee sosiaalisen median eduksi, että se antaa arkkitehtitoimistoille mahdollisuuden olla suorassa yhteydessä potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja mainostaa toimistoaan.

Kotler ja Keller (2016, 643-644) listaavat sosiaalisen median kolme pääasiallista muotoa:

1. Verkkoyhteisöt ja foorumit: yritys voi saada foorumeilta tärkeää tietoa asiakkailta.
2. Blogit: erilaiset blogit kokoavat yhteen ihmisiä, joilla on samat kiinnostuksen kohteet.
3. Sosiaaliset verkostot: verkostot ovat nykypäivänä tärkeitä kanavia sekä yritysten välisessä että kuluttajakaupassa.

## OSTETTU MEDIA

Ostettuun mediaan kuuluvat esimerkiksi TV, lehti- ja muut mainokset, jotka mahdollistavat mainoksen tai brändin näkymisen maksua vastaan. Ostettu media on yrityksen luomaa mainostamista, julkisuutta ja muita myyninedistämiskeinoja. (Kotler & Keller 2016, 32, 637.) Mainonnan vahvuutena on, että se tavoittaa maantieteellisesti hajallaan olevat ihmiset. Jotkin mainonnan muodot vaativat kuitenkin suuren budjetin. Mainonnan ominaispiirteenä on kontrolli: mainostaja voi valita ne ominaisuudet, joista se haluaa viestiä. (mt., 596.) Foster ja Kimpton (2010, 101-102) kirjoittavat mainonnasta arkkitehti-toimistojen näkökulmasta. Heidän mukaansa mainostaminen voi olla järkevää, jos arkkitehtitoimiston tavoitteena on vahvistaa brändiä nopeasti tietyillä kohdemarkkinoilla. Mainostaminen toimii parhaiten, kun se on osa toimiston pitkäjänteistä brändin rakentamista, jolla on tarkoin määritellyt tavoitteet.

Mainostamisella ei siis tavoitella suoraan kauppoja, vaan se on ensisijaisesti brändin rakentamista. Toisaalta Kotler ja Keller (2016, 581) kirjoittavat, että nykypäivän kommunikaatioympäristössä mainostaminen ei ole ainoa, tai edes tärkein tapa, myynnin ja brändin edistämiseksi. Ostime (2013, 118) puolestaan kirjoittaa mainostamisen olevan yleisesti ottaen kallista ja sen tehokkuuden olevan vaikeasti mitattavissa.

Koren (2005, 233-234) listaa neljä mainostamisen haastetta, jotka arkkitehtitoimiston tulee ottaa huomioon:

1. Mainostaminen ei kasvata markkinaosuutta, mutta voi auttaa säilyttämään sen.
2. Mainostaminen on järkevää vain osana laajempaa strategiaa.
3. Mainos ei todennäköisesti jää ollenkaan mieleen, jos arkkitehtitoimisto ei ole jo entuudestaan tuttu.
4. Mainostaminen on haulikon tavoin toimiva taktiikka, jolla on epätodennäköistä osua kohteeseensa, ja vielä epätodennäköisempää on saada sen avulla projekti.

Jos arkkitehtitoimisto päätyy siihen, että mainostaminen vastaa sen tavoitteita, listaavat Foster ja Kimpton (2010, 106) kuusi mainostamisen prosessin vaihetta:

1. Markkinointistrategian luominen.
2. Tavoitteiden asettaminen.
3. Kohdeyleisön määrittäminen.
4. Sisällön & Median määrittäminen.
5. Kampanjan toimeenpano.
6. Arviointi ja korjaaminen.

Mainostamista voidaan tehdä useiden eri kanavien kautta, joilla kullakin on omat hyötynsä ja haasteensa. Television etuja on, että se vetoaa moniin aisteihin, kiinnittää huomion ja kattaa laajan joukon ihmisiä. Televisionmainonnan haittoja ovat korkeat kokonaiskustannukset, kilpailevien viestien runsaus, näkyvyyden hetkellisyys sekä pienet mahdollisuudet yleisön valintaan. Radiomainonnan hyötyjä ovat maantieteellinen ja väestöryhmittäinen valikoitavuus sekä matalat kustannukset. Haittoja ovat puolestaan, että käytössä on vain ääni, kuuluvuus on hetkellistä sekä televisiota matalampi huomio. (Kotler & Keller 2016, 616.) Ominaisuuksiensa perusteella televisio- ja radiomainokset eivät siis ole sopivimpia ratkaisuja arkkitehtitoimistoille.

Samoin kuin televisionmainonnassa ulkomainoksilla on rajoittavat mahdollisuudet vaikuttaa yleisöön. Lisäksi ulkomainoksilla on rajoituksia luovalle toteutukselle. Ulkomainosten etuja ovat puolestaan joustavuus, näkyvyyden toistuvuus, matalat kustannukset ja kilpailun vähäisyys. (Kotler & Keller 2016, 616.) Koska arkkitehtitoimiston potentiaaliset asiakkaat ovat melko pieni ryhmä eivät ulkomainokset ole arkkitehtitoimiston kannalta kannattavimpia mainostamisen tapoja.

Sanomalehdet sen sijaan ovat uskottavia, joustavia, ajankohtaisia ja kattavat hyvin paikallisen alueen. Sanomalehtien haittoja ovat lyhytaikaisuus ja huono painojälki. Sanomalehdistä vain pieni osa jaetaan edelleen. (Kotler & Keller 2016, 616.) Nämä ominaisuudet vastaavat televisiota ja radiota paremmin arkkitehtitoimistojen tavoitteita, ja mahdollisesti sanomalehtiäkin parempia ovat erilaiset aikakauslehdet. Kotlerin ja Kellerin (2016, 616) mukaan aikakauslehtien haittoja ovat ainoastaan pitkä mainosten osto-aika ja mahdolliset ylimääräiset kappaleet. Hyötyjä sen sijaan ovat maantieteellinen ja väestöryhmittäinen valikoitavuus, uskottavuus ja arvovaltaisuus, hyvä painojälki ja pitkäikäisyys.

Haastatteluiden perusteella rakennusalan ja arkkitehtuurin alan lehdistä näkyminen onkin arkkitehtitoimiston kannalta järkevintä. Myös paikallislehdillä, sanomalehdillä ja talouslehdillä voi olla oma roolinsa arkkitehtitoimiston kannalta. Haastatteluiden perusteella arkkitehtitoimistot mainostivat korkeintaan logopaikan tasolla. Ansaittu media onkin parempi tapa näkyä näissä medioissa.

## 2.3.6 ANSAITTU MEDIA

### JULKISUUS JA PR

#### MIKSI JA MITEN SAADA ANSAITTUA MEDIAA

Ansaitusta mediasta on kyse silloin, kun asiakkaat, lehdistö ja muut ulkopuoliset tahot kertovat vapaaehtoisesti jotain yrityksestä. Ansaittua mediaa on kaikki PR ja suusta suuhun tieto, joka hyödyttää yritystä, ja josta ei ole tarvinnut suoraan maksaa. Ansaitulla medialla voidaan vähentää ostetun median kustannuksia. (Kotler & Keller 2016, 32, 637.)

Kolmannelta osapuolelta tuleva viesti on paljon tehokkaampi kuin suoraan arkkitehtitoimistolta tuleva viesti (Koren 2005, 227). Kotler ja Keller (2012, 513) laskevat mediasuhteiden ja julkisuuden hyväksi puoleksi uskottavuuden verrattuna mainontaan. Korenin (2005, 238) mukaan arkkitehtitoimiston tulee toteuttaa kaksi askelta saadakseen näkyvyyttä mediassa, kuten lehdissä, netissä ja televisiossa:

1. Tehdä jotain uutisen arvoista.
2. Määritellä, miksi asia on uutisen arvoinen, ja vakuuttaa media siitä.

Medianäkyvyys on ilmainen keino vahvistaa arkkitehtitoimiston brändiä ja tuoda se ihmisten tietoisuuteen. Medianäkyvyys voi tuoda arkkitehtitoimistolle mainetta arkkitehtien keskuudessa, mutta ennen kaikkea se on tapa tulla potentiaalisten asiakkaiden, työntekijöiden, yhteistyökumppanien ja viranomaisien tietoisuuteen. (Koren 2005, 238-239.) Itoniemi (2004, 7) puolestaan kirjoittaa, että jos julkisuus yhdistetään huomiota herättävään arkkitehtuuriin, sillä voi saada jopa töitä. Mahdol-

lisuus rakentaa on Itoniemen mukaan koko medianäkyvyyden tarkoitus. Ilman julkisuuttakin voi menestyä, mutta se on vaikeampaa.

Ilman asiakkaita arkkitehtitoimiston liiketoimintaa ei olisi olemassa, mutta saadakseen asiakkaita arkkitehtitoimistolla on Ostimen (2013, 89) mukaan kaksi vaihtoehtoa:

1. Etsiä asiakkaat käsiinsä.
2. Kehittää sellaista PR:ää, joka tuo asiakkaat arkkitehtitoimiston luokse.

Julkisuuden saaminen voidaankin nähdä hyvänä liiketoimintana, tapana saada lisää töitä arkkitehtitoimistolle ja houkutellessa haluamia asiakkaita. Arkkitehdit voivat siis käyttää mediaa strategisena työkaluna saadakseen tavoitteidensa mukaisia projekteja. Tämä tapahtuu käytännössä vaikuttamalla siihen mitä projekteja mediassa näkyy, ja mitä asioita niistä korostetaan. (Itoniemi 2004, 10, 25.)

Korenin (2005, 238, 246) mukaan monen arkkitehdin maine on tehty median avulla. Ei niinkään itse projekteilla, vaan sillä, miten projektit ovat näkyneet mediassa. Aidosti merkittävää projektia voi olla jopa vaikea pitää poissa mediasta. Tämä näkökulma tuli esiin myös joissain haastatteluissa. Joidenkin rakennusten saama näkyvyys saattoi kasvaa huomattavasti sopivien olosuhteiden ja median innostuksen myötä.

## ANSAITUN MEDIAN HAASTEET

Mediassa näkyminen ei kuitenkaan ole kaikille arkkitehtitoimistoille ongelmatonta. Iloniemen (2004, 10) mukaan arkkitehtuurin alalla itsensä mainostamiseen liittyen on monia estoja ja huolia, sillä arkkitehdit ajattelevat, että taiteen pitäisi puhua puolestaan. Toisaalta joskus arkkitehtitoimiston on vaikea arvioida saavutustensa kiinnostavuutta median ja muiden kuin arkkitehtien näkökulmasta. Elias (2010, 87) kirjoittaa, että arkkitehtitoimistolle mediassa näkyminen voi tapahtua itsestään, mutta ilman omaa aktiivisuutta median suuntaan se ei ole todennäköistä. Mediassa näkyminen ei saisi olla sattumanvaraista: arkkitehtitoimiston maine kasvaa parhaiten, jos se on säännöllisesti esillä mediassa.

Arkkitehtitoimiston haasteena on siis luoda merkityksellisiä uutisia. Hyvä arkkitehtuuri on tässä välttämätöntä, mutta se ei yksistään riitä. (Iloniemi 2004, 7.) Uutisaiheita voivat olla esimerkiksi erilaiset tapahtumat, jotka ovat mahdollisuuksia luoda erilaisille yleisöille suunnattuja tarinoita (Kotler & Keller 2016, 630). Tämä näkökulma tuli esiin myös haastatteluisa, joiden perusteella arkkitehtitoimistojen tulisi osata viestiä eri tavoin eri yleisöille. Iloniemi (2004, 7, 160-161) toteaa, että arkkitehtuuri tulisi osata selittää. Ei siis riitä, että rakentaa hyvin, vaan arkkitehtitoimiston täytyy osata kertoa rakennuksesta oikealla tavalla. Ajoitus on tässä tärkeässä osassa: rakennuksen avaaminen, näyttely tai jokin ajankohtainen tapahtuma antaa syyn, jonka avulla arkkitehtitoimisto saa jutun lehteen. Joskus arkkitehtitoimisto joutuu tekemään itse kaiken työn, jos se haluaa saada jotain julkaistuksi.

## KEINOJA ANSAITUN MEDIAN SAAMISEEN

Kotler ja Keller (2016, 630) kirjoittavat markkinointi PR:n tärkeimmistä työkaluista, joita voidaan soveltaa arkkitehtitoimiston tapoihin saada medianäkyvyyttä. Tapahtumat voivat luoda kiinnostusta yritystä kohtaan, tällaisia tapahtumia ovat esimerkiksi seminaarit, messut ja kilpailut. Yrityksen johdon puheet erilaisissa tilaisuuksissa rakentavat sen imagoa.

Yrityksen visuaalinen identiteetti on tärkeä työkalu medianäkyvyyden saamiseksi, yleisön tulisi tunnistaa yrityksen visuaalinen identiteetti välittömästi. Visuaalista identiteettiä rakennetaan esimerkiksi yrityksen logoilla, esitteillä, käyntikorteilla ja rakennuksilla.

Korenin (2005, 243-244) mukaan palkinnon voittaminen on hyvä tapa saada julkisuutta arkkitehtitoimistolle. Tämä voi olla vaikea suunnitella, mutta onnistuessaan palkinnot voivat auttaa paljon arkkitehtitoimiston liiketoimintaa ja työilmapiiriä. David Crawford (2010, 117-118) kirjoittaa palkintojen tarjoamista eduista arkkitehtitoimistolle, jotka liittyvät julkisuuden saamiseen. Hänen mukaansa palkinnoilla on neljä merkitystä arkkitehtitoimistoille:

1. Palkinnot antavat ulkoisesti kuvan arkkitehtitoimiston työn laadusta.
2. Palkinnot varmistavat syvemmän tietoisuuden arkkitehtitoimiston luovista kyvyistä tietyillä markkinoilla.
3. Palkinnot antavat osakkaille ja työntekijöille ylpeyden aiheen ja itsevarmuutta.
4. Palkinnot vakiinnuttavat arkkitehtitoimiston pätevyyden suunnitella tietyn tyyppisiä rakennuksia tai projekteja.

Arkkitehtitoimisto voi siis saada medianäkyvyyttä monin muinkin keinoin kuin valmistuvien projektiensa kautta. Erilaiset tapahtumat, puheet ja palkinnot voivat olla mielenkiintoisempia juttuaiheita. Kun uutisidea on löytynyt, valitaan halutut mediat, ja kohdennetaan uutisidea juuri näihin medioihin sopivaksi.

Erilaisia medioita voivat olla esimerkiksi arkkitehtuurilehdet, muut ammattilehdet, sanomalehdet, TV, radio sekä erilaiset nettisivut kuten ArchDaily. Media valitaan arkkitehtitoimiston omien tavoitteiden mukaan: haastatteluiden perusteella harva asiakas lukee Arkkitehtilehteä, mutta Rakennuslehti saattaa tulla rakennuttajan lukemaksi.

## PR JA JULKISUUS

Kotler ja Keller (2016, 629) toteavat, että julkisuuden uusi nimi on MPR eli markkinointi-PR. Sen tavoitteena on saada ansaittua mediaa maksetun mediatilan sijaan. MPR on monipuolinen joukko toimia, joilla yritys edistää ja suojelee imagoaan ja tuotteitaan. Yrityksen yleisöjä ovat kaikki ryhmät, joilla on todellinen tai potentiaalinen kiinnostus tai vaikutusmahdollisuus yrityksen mahdollisuuteen saavuttaa tavoitteensa.

Kotler ja Keller (2016, 629) jakavat PR:n lehdistötiedotteisiin, yritysviestintään, lobbaukseen ja neuvontaan. Lehdistötiedotteiden tavoitteena on esittää yrityksestä julkaistavat uutiset ja tiedot positiivisessa valossa. Yritysviestintä puolestaan pyrkii edistämään yrityksen ominaispiirteiden ymmärtämistä sisäisen ja ulkoisen viestinnän keinoin.

Lobbaus on vaikuttamista viranomaisiin ja poliitikkoihin lainsäädännön ja määräysten edistämiseksi ja ehkäisemiseksi. Neuvonnalla tarkoitetaan johdon neuvomista yrityksen asemassa ja imagossa niin hyvinä kuin huonoina aikoina. Parhaat PR osastot konsultoivat yrityksen johtoa, jotta yritys ottaisi käyttöön positiivisia käytäntöjä ja lakkauttaisi kyseenalaiset toimenpiteet, jolloin negatiivista julkisuutta ei pääse alkuunkaan syntymään.

Haastatteluiden perusteella näistä keinoista varsinkin lehdistötiedotteet ja yritysviestintä ovat arkkitehtitoimiston kannalta relevantteja, mutta myös lobbaukselle ja neuvonnalle voi nähdä hyödyllisiä käyttömahdollisuuksia.

## ANSAITUN MEDIAN KANAVAT

Arkkitehtitoimiston kannalta tärkeimpiä kanavia medianäkyvyyden saamiselle voidaan tarkastella tärkeimpien kohdeyleisöjen kautta. Elias (2010, 90) kirjoittaa, että arkkitehtitoimiston tärkeimpiä kohdeyleisöjä ovat nykyiset ja aikaisemmat asiakkaat, työntekijät ja potentiaaliset työntekijät, liiketoimintaan vaikuttavat henkilöt sekä arkkitehtuurin sektori.

Nämä kohdeyleisöt voidaan tavoittaa erilaisilla medioilla. Koren (2005,239-240) huomauttaa, että juttuaihetta ei ole tehokasta lähettää kaikkialle, vaan juttuaiheet muokataan jokaista valittua julkaisua varten erikseen. Hän jakaa mediat arkkitehtitoimiston näkökulmasta kolmeen kategoriaan:

1. Laaja viihteellinen/ammattillinen media. Tähän kuuluu suurin osa mediakanavista, kuten nettisivut, lehdet, televisio- ja radio-ohjelmat. Haasteena on oikean kanavan valitseminen ja sopivan juttuaiheen löytäminen. Haastattelussa nämä kanavat tulivat esiin niin, että esimerkiksi paikallislehtiin saattoi olla suhteellisen helppo saada juttuja, mutta esimerkiksi televisiossa arkkitehdit voisivat näkyä enemmän.

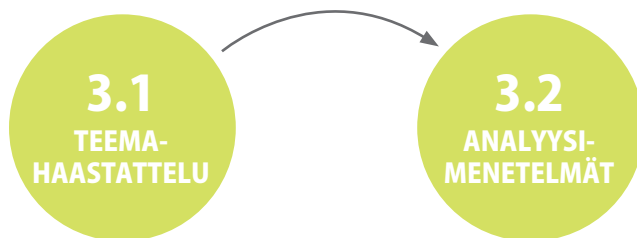
2. Toimialakohtaiset lehdet. Tähän kategoriaan kuuluvat lehdet, joita arkkitehtitoimistojen asiakkaat lukevat. Jos arkkitehtitoimistolla on erikoisosaamista tietyltä alueelta, voi olla hyödyllistä saada tätä osaamisaluetta vastaavaan lehteen juttu. Tähän luokkaan kuuluvat siis esimerkiksi rakennuslehdet, jotka ovat haastattelujen perusteella arkkitehtitoimistojen liiketoiminnan kannalta hyödyllisimpien mediakanavien joukossa.

3. Arkkitehtuurijulkaisut. Nämä ovat arkkitehtitoimistojen kilpailijoiden lukemia julkaisuja. Nämä julkaisut saattavat auttaa arkkitehtitoimistoa rekrytoinnissa, mutta eivät todennäköisesti tuo lisää asiakkaita. Nämä molemmat näkökulmat olivat esillä myös haastattelussa. Vain harvat asiakkaat lukevat arkkitehtuurilehtiä, mutta niistä mainittiin silti olevan hyötyä työntekijöiden houkuttelemisessa.

Median valinnassa haasteena on arkkitehtien asenne. Ilonien (2004, 6) mukaan arkkitehdit arvostavat erityisen paljon arkkitehtuurilehdistössä näkymistä. Tämä on erikoisen sisänpäin kääntynyt kulttuuri, sillä arkkitehtuurilehtiä lukevat lähes yksinomaan muut arkkitehdit. He eivät kuitenkaan tilaa arkkitehtitoimistolta projekteja, ja ovat itse asiassa kilpailijoita. Vaikka arkkitehteja on tuomaristoissa ja erilaisissa päättävissä viroissa, statuksella kollegoiden parissa on suhteettoman suuri merkitys arkkitehdeille, usein laajemman julkisuuden kustannuksella.



3



# METODI

---

# 3.1 TEEMAHAASTATTELU

## AINESTONKERUUMENETELMÄ JA HAASTATTELUJEN KULKU

### AINESTONKERUUMENETELMÄ

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Haastattelutavaksi valittiin teemahaastattelu, sillä se soveltuu parhaiten tutkimuksen kannalta keskeisen asioiden selvittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa arkkitehtitoimistojen ja asiakkaiden toimintatapoja, käsityksiä ja arvostuksia. Samalla haluttiin luoda rikas kokonaiskuva eri toimijoiden välisistä yhteyksistä, ja tutkia vielä melko tuntematonta aihepiiriä. Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen (2011, 36) mukaan teemahaastattelu soveltuu aineistonkeruutavaksi silloin, kun tutkimuksessa on kyse nykytilanteen kartoituksesta, halutaan luoda uusia hypoteeseja ja osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Lisäksi haastattelujen avulla voidaan saada hyviä esimerkkejä ja saada tietoa sellaisilta alueilta, joihin ei vielä ole objektiivisia testejä.

Teemahaastattelu etenee nimensä mukaisesti valmiiksi määriteltyjen teemojen varassa. Se on puolistrukturoitu menetelmä, sillä nämä haastattelun teemat, eli aihepiirit, ovat kaikille haastateltaville samat. Koska kysymysten muotoilu ei ole ennalta määritelty, vapautuu haastattelu pääosin tutkijan näkökulmasta ja tutkittavien oma ääni pääsee paremmin kuuluviin. Laajat teema-alueet mahdollistavat monitahoiset ja syvät vastaukset, sillä haastattelijä voi jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät. Teema-alueista tehtiin väljiä, jotta voitaisiin paljastaa mahdollisimman hyvin todellisuuden monipuoliset näkökulmat. ”Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.” (Hirsjärvi 2011, 48, 66-67.)

### HAASTATELTAVIEN VALINTA

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisena näytteenä. Haastateltavat jaettiin kahteen ryhmään: arkkitehtitoimistojen osakkaisiin ja arkkitehtitoimistojen asiakkaisiin. Lisäksi haastateltiin yhtä arkkitehtitoimiston viestintäpäällikköä. Haastateltavien arkkitehtien valinnassa tärkeimpinä kriteereinä olivat monipuolisuus toimiston koon, kansainvälisyysasteen ja erikoistumisen osalta. Kaikki haastatellut arkkitehdit edustavat sekä taloudellisesti että arkkitehtonisesti hyvin menestyneitä suomalaisia arkkitehtitoimistoja. Kaikki haastateltavat kuuluivat yritystensä johtoportaaseen, sillä tutkimuksen tarkoitus on saada yleiskuva toimiston toimintatavoista ja arvostuksista. Oma mielenkiintoinen aiheensa olisi haastatella myös yrityksen muilla hierarkiatasoilla olevia henkilöitä, mutta se rajautui tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Haastatellut arkkitehtitoimistojen asiakkaat valittiin niin, että puolet asiakkaista oli yksityisiä ja puolet julkisia. Asiakkaiden valinnassa pyrittiin monipuolisuuteen asiakasorganisaation koon ja sijainnin osalta. Haastateltavien arkkitehtitoimistojen ja asiakkaiden määräksi valittiin kolmetoista. Suhteellisen pienellä haastateltavien määrällä mahdollistettiin syvällisten tulkintojen tekeminen aineistosta. Tilastollisten yleistysten tekemistä ei pidetty yhtä tärkeänä. Haastateltavien valinnassa lähdettiin siitä, että haastateltavien edustavuutta tärkeämpää on haastateltavien kyky tuottaa mielenkiintoista aineistoa.

## HAASTATTELUJEN KULKU

Haastattelut suoritettiin pääasiassa haastateltavien työpaikoilla, arkkitehtien haastattelut arkkitehtitoimistoissa ja asiakkaiden haastattelut yrityksen tai muun asiakasorganisaation tiloissa. Haastattelujen kesto vaihteli tunnista kahteen tuntiin. Haastattelujen pitäminen haastateltavien työpaikoilla mahdollisti samanaikaisen havainnoinnin: haastattelun yhteydessä voitiin samalla suorittaa informaalia tarkkailua haastateltavien toimintaympäristöstä. (Hirsjärvi 2011, 37, 74.)

Haastattelut etenivät niin sanotun suppilotekniikan mukaisesti yleisistä yksityiskohtaisiin kysymyksiin (Hirsjärvi 2011, 107). Teemahaastattelu tehtiin kaikille haastateltaville saman perusrakenteen mukaisesti: Haastattelu aloitettiin laajoilla avauskysymyksillä, jonka jälkeen siirryttiin teema-alueita koskeviin kysymyksiin. Saatuja vastauksia tarkennettiin tarvittaessa jatkokysymyksillä ja syventävillä ja kysymyksillä. Lisäksi haastattelun eri osioiden lopussa kysyttiin tarkentavia kysymyksiä, jotka olivat kaikille haastateltaville samat.

Teemahaastattelu aloitettiin avauskysymyksillä, joiden tarkoitus oli antaa haastateltavalle tunne, että hän osaa vastata kysymyksiin ja että keskustelu on mielenkiintoista. Samalla annettiin haastateltavalle mahdollisuus käsitellä aihetta häntä itseään kiinnostavasta näkökulmasta. Teema-alueita koskevat kysymykset olivat yksinkertaisia ja avoimia avatakseen mahdollisimman hedelmällisen keskustelun, eivätkä johdattelisi liikaa haastateltavaa. (Hirsjärvi 2011, 107.) Teema-alueiden käsittelyjärjestys ei ollut sama kaikissa haastatteluissa, vaan avauskysymysten aloittaman keskustelun annettiin ohjata teema-alueiden käsittelyä.

Teemahaastatteluissa käytettyjen kysymysten kaaviot löytyvät liitteenä tutkimuksen lopusta. Teemahaastattelujen kulkua kuvaavien kaavioiden rakenne ja kysymysten muotoilu on suuntaa-antava. Hirsjärven (2011, 103) mukaan teema-alueita ja kysymysmuotoja hahmotellaan vain niin pitkälle, että turvataan tarvittavan tiedon saanti. Teemaluettelolla siis varmistettiin haastattelun aikaisen keskustelun kohdistuminen tutkimuskysymyksen kannalta keskeisiin asioihin. Käytännössä keskustelun annettiin kulkea luontevasti aiheesta toiseen, ja kysymyksiä esitettiin vain tarvittaessa.

Kysymyksiä ei esitetty aina samassa sanallisessa muodossa, vaan keskityttiin siihen, että kysymykset tuottavat vastauksen tutkimuksen kannalta oikeaan asiaan. Teema-alueilla pysyminen ei ollut haastattelussa ehdotonta. Muukin aiheen kannalta tärkeä tieto, joka selitti haastateltavan mielipiteitä, otettiin huomioon. Kysymyksiä esittäessä oltiin tarkkana tosiasioiden ja arvostuksien välillä: joskus haastateltavat sekoittavat sen, minkä tietävät siihen, mistä he pitävät. Haastattelussa nämä kaksi asiaa pidettiin erillään. (Hirsjärvi 2011, 103-125.)

## 3.2 ANALYYSIMENETELMÄT

### ANALYYSIN VAIHEET

Aineistoa analysoitiin pääasiassa olemassa olevien teorioiden pohjalta, mutta haastatteluaineistosta on myös löydetty uusia ajatuksia ja johtopäätöksiä. Tutkimuksessa on käytetty teoria- sidonnaista analyysia, eli analyysissa on teoreettisia kytkeviä, mutta se ei suoraan nouse teoriasta. Erilaisia teorioita käytetään tulkintakehyksinä, joiden kautta aineiston erilaisia ilmiöitä tulkitaan. (Eskola 2010, 182-184.) Aineistosta etsittiin erilaisia merkityksiä tyypittelemällä, yhteyksien tarkastelulla ja ääriyhtymä etsimällä. Lopuksi aineistosta luotiin synteesi, jossa tutkittava ilmiö esitetään uudessa perspektiivissä.

Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin osittain päällekkäin haastattelujen tekemisen kanssa. Jo haastattelujen aikana ilmiöistä tehtiin havainnot niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Aineiston litterointi toteutettiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen, jolloin aineisto oli vielä tuore. Näin haastatteluissa ilmenevät uudet teemat ja ajatukset voitiin ottaa huomioon seuraavia haastatteluja tehdessä. (Hirsjärvi 2011, 135-136.)

Haastatteluilla saadun laadullisen aineiston käsittelyn keskeisiä vaiheita ovat analyysi ja synteesi. Analyysivaiheessa aineistokokonaisuus puretaan osiin, luokitellaan ja luokkia yhdistellään. Synteesivaiheessa palataan takaisin kokonaisuuteen, jossa ilmiötä tulkitaan ja yhdistetään teoriaan. (Hirsjärvi 2011, 144.) Eskola (2010, 187-198) jakaa analyysin kuuteen vaiheeseen:

1. Haastatteluaineiston purkaminen tekstiksi.
2. Aineiston järjestäminen teemoittain.
3. Varsinainen analyysi, tutkijan omat tulokset aineistosta.
4. Tärkeimpien kohtien poimiminen aineistosta.
5. Analyysin ja tuloksentulkinnan kytkeminen teorioihin ja aiempiin tutkimuksiin.
6. Tekstin editoiminen ja hiominen lopulliseen muotoon.

## TEEMAT JA TYYPITTELY

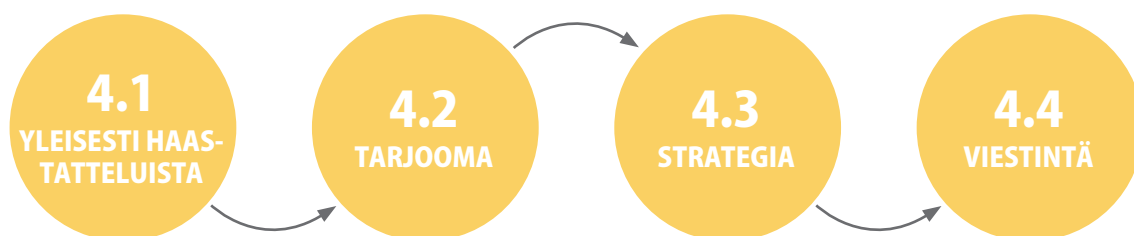
Edellisessä kappaleessa on esitetty kronologisesti aineiston analyysin eteneminen. Käytännössä aineiston analyysin vaiheet sekoittuvat keskenään, ja edellä mainittujen menetelmien lisäksi aineistoa analysoidaan myös muilla tavoilla. Hirsjärvi (2011, 172-180) kirjoittaa kattavasti erilaisista kvalitatiivisista analyysitavoista, joista tässä tutkimuksessa käytetään ainakin laskemista, asteikointia, teemoittelua ja yhteyksien tarkastelua. yhteyksien tarkastelu voidaan jakaa edelleen tyyppittelyyn, ääri-ryhmien tarkasteluun ja poikkeavien tapausten analyysiin.

Teemat ovat sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemat pohjautuvat tehtyihin päätelmiin haastateluaineistosta: vaikka eri haastateltavat eivät sanoneet asioita samalla tavalla, ne on koodattu samaan luokkaan, jos niiden sisältämä informaatio oli sama. Tyyppittelyllä tarkoitetaan tapausten ryhmittelyä yhteisten piirteiden perusteella. Kun useampi tapaus jakaa saman yhdistelmän keskeisiä piirteitä, ne muodostavat oman tyyppinsä. (Hirsjärvi 2011, 173-174.) Edellä mainittujen menetelmien avulla aineistosta on löydetty säännönmukaisuuksia, mutta Hirsjärven (2011, 176) mukaan kaavasta poikkeavat tapaukset antavat vähintään yhtä paljon analyysille kuin säännönmukaisuudet.

## TARKASTUSTEKNIIKAT

Haastatteluiden analyysin tarkastustekniikoina on käytetty haastatteluiden litteroinnin ja analyysin aikana haastatteluista saatuja kokemuksia. Litterointia ja analyysia on siis verrattu niihin mielikuviiin, jotka ovat syntyneet haastateltavan kokemusmaailmasta haastattelujen aikana. Lisäksi haastateltavat ovat itse tarkastaneet haastattelujen analyysin, ja antaneet kommenttinsa analyysissä olleista väärinymmärryksistä.

4



# HAASTATTELUJEN ANALYYSI

---



# 4.1 YLEISESTI HAASTATTELUISTA



## 4.1.1 HAASTATTELUT

### VALITUT HENKILÖT JA ORGANISAATIOT

#### HENKILÖT

Tutkimusta varten tehtiin yhteensä 13 haastattelua. Näistä viisi oli asiakasorganisaatioiden rakennuttamisesta vastaavien henkilöiden haastatteluita. Arkkitehtitoimistojen osakkaiden haastatteluja oli seitsemän. Lisäksi haastateltiin yhtä arkkitehtitoimiston viestintäpäällikköä. Kahdessa haastattelussa oli kaksi haastateltavaa, joten yhteensä haastateltavia henkilöitä oli 15.

Kaikki haastateltavat olivat yrityksen osakkaita tai johtavassa asemassa olevia henkilöitä. Monet haastatellut arkkitehdit olivat toimiston perustajia. Suurimmalla osalla haastatelluista arkkitehdeistä oli yli kymmenen vuoden kokemus arkkitehtitoimiston johtamisesta, pisin ura toimistonsa toimitusjohtajana oli 29 vuotta. Kaikilla haastatelluilla asiakkailta oli useamman vuoden kokemus yrityksessä työskentelystä, ja tehtävänimikkeitä olivat projektinjohtaja sekä suunnittelu-, hanke-, kiinteistö- ja rakennuttajapäällikkö. Kaikilta haastateltavilta löytyi siis paljon asiantuntemusta ja kokemusta tutkimuksen teemoihin liittyen.

Haastattelut teki mielenkiintoiseksi myös haastateltavien vaihtelevat koulutustaustat. Haastateltujen kuuden asiakkaan joukossa oli kaksi arkkitehtia. Kahdeksassa arkkitehtitoimistossa haastateltavina oli seitsemän arkkitehtia, mutta mukana oli lisäksi yksi rakennustekniikan diplomi-insinööri ja yksi kauppatiede- ja muotoilutaustainen haastateltava. Joissakin teemoissa koulutustaustalla saattoikin olla suurempi vaikutus näkemyksiin kuin sillä, oliko kyseessä arkkitehtitoimisto vai asiakasorganisaatio.

#### ORGANISAATIOT

Haastatellut arkkitehtitoimistot olivat hyvin eri-ikäisiä ja -kokoisia. Vanhin haastatelluista toimistoista oli perustettu vuonna 1918 ja nuorin vuonna 2007. Arkkitehtitoimistot olivat siis hyvin eri vaiheissa toiminnassaan: jotkin olivat vasta uransa alkupäässä, jotkin olivat vakiinnuttaneet paikkansa alalla tai olivat jo uransa loppupuolella. Haastatellut toimistot olivat erikokoisia sekä liikevaihtonsa että työntekijämääränsä perusteella. Liikevaihto vaihteli muutamasta sadasta tuhannesta yli kymmeneen miljoonaan euroon. Suurimmassa toimistossa, mukaan lukien myös muut kuin arkkitehdit, oli 250 työntekijää ja pienimmissä 1-6 työntekijää. Suurin osa haastatelluista arkkitehtitoimistoista oli Suomen mittakaavassa melko suuria, liikevaihdon ollessa joitakin miljoonia euroja ja työntekijöiden määrän 20-60.

Haastateltuja asiakkaita oli sekä julkisia että yksityisiä, ja asiakasorganisaatiot olivat hyvin eri-ikäisiä ja -kokoisia. Asiakkaita kaksi oli julkisia ja kolme yksityisiä. Lisäksi yksityisten ja julkisten asiakkaiden sisällä oli erilaisia toimintaperiaatteita: yksi julkinen asiakas rahoitti kokonaan oman toimintansa, ja yksi yksityinen asiakas oli säätiömuotoinen. Asiakasorganisaatiot olivat keskimäärin hyvin vanhoja, joidenkin ollessa yli 100-vuotiaita. Nuorin asiakas oli toiminut 10 vuotta nykyisessä muodossaan, mutta samoja tehtäviä hoitanut julkinen organisaatio oli ollut toiminnassa jo satoja vuosia. Haastatellut asiakasorganisaatiot olivat keskimäärin paljon suurempia kuin arkkitehtitoimistot, ja monet kuuluivat alansa suurimpiin toimijoihin Suomessa. Suurimpien asiakkaiden liikevaihto laskeaan miljardeissa euroissa ja työntekijöiden määrä tuhansissa. Pienimmänkin asiakkaan työntekijämäärä oli 20 ja liikevaihto kymmeniä miljoonia euroja.

## ARKKITEHTITOIMISTOJEN HAASTATTELUJEN ANTOISUUS

Arkkitehtien haastatteluissa antoisimpia aiheita olivat arkkitehtitoimiston tarjoamaan liittyvät teemat. Lähes kaikista haastatteluista saatiin runsaasti tietoa asiakasarvoon, asiakkaan odotuksiin ja asiakassuhteisiin liittyvissä kysymyksissä. Myös arkkitehtitoimiston sisäiseen toimintaan liittyvät kysymykset olivat kohtuullisen antoisia. Varsinkin strategiaan ja erikoistumiseen liittyen tuli joiltakin toimistoilta paljon erilaisia näkemyksiä.

Viestintään liittyvissä teemoissa antoisuus oli vaihtelevampaa. Jotkin haastateltavat saattoivat kertoa hyvinkin laajasti esimerkiksi sisäisestä viestinnästään tai mediasuhteistaan, mutta useimmilla nämä aihepiirit tuli käsiteltyä melko pinnallisesti. Osittain tämän vuoksi haastatteluihin otettiin mukaan arkkitehtitoimiston viestintäpäällikön haastattelu, jossa käsiteltiin erityisen kattavasti arkkitehtitoimiston viestintää.

Monet haastattelujen alkuperäisistä kysymyksistä osoittautuivat epäolennaisiksi, ja jotkut teemat nousivat odotettua tärkeämmiksi. Esimerkiksi erikoistumiseen sekä arkkitehdin tarjoamaan palveluna ja tuotteena liittyvät kysymykset osoittautuivat odotettua antoisammiksi, ja avasivat uusia näkökulmia aiheisiin.

## ASIAKKAIDEN HAASTATTELUJEN ANTOISUUS

Asiakasorganisaatioiden haastatteluissa antoisimmiksi teema-alueiksi nousivat viestintä ja asiakasarvo. Viestinnän antoisuutta selittää myös se, että se kattaa tässä yhteydessä teeman laajasti sekä projektikohtaisen kommunikaation että muut viestinnän muodot. Asiakasarvo, asiakassuhteet ja asiakkaan odotukset nousivat kokonaisuutena tärkeinä aiheina.

Arkkitehtitoimistoista välittyvä kuva oli kohtalaisen antoisa aihe, mutta siinä oli edellisiä aiheita enemmän hajontaa. Tämä voi selittyä osaksi sillä, että asiakasorganisaatioissa, jossa haastateltava oli arkkitehti, ei ollut samanlaista objektiivista näkemystä arkkitehtitoimistoista. Median merkitys jäi asiakkaiden haastatteluissa pienimpään osaan. Kaikissa haastatteluissa aihepiiri käsiteltiin, mutta melko kevyesti.

Asiakkaiden haastatteluissa oli arkkitehtien haastatteluja vähemmän erilaisia teemoja, joita käsiteltiin arkkitehtitoimistojen haastatteluja tasapuolisemmin. Jotkin kysymykset kuitenkin osoittautuivat epäolennaisiksi. Alkuperäisistä kysymyksistä esimerkiksi arkkitehdin tarjoaman jaottelu eri tasoihin jäi useimmissa haastatteluissa käsittelemättä. Toisaalta pelkkä avoin kysymys siitä, minkälainen oli asiakkaan kuva arkkitehtitoimistoista, antoi paljon yllättäviä ja mielenkiintoisia vastauksia.

## **LUETTELO HAASTATTELUISTA, ARKKITEHTITOIMISTOT**

Lasse Vahtera, Optiplan Oy. Haastattelu 11.9.2015

Jarkko Salminen, PES-Arkkitehdit Oy. Haastattelu 29.9.2015

Kalle Soini, Arkkitehdit Soini & Horto Oy. Haastattelu  
7.10.2015

Mikael Paatela, Arkkitehtitoimisto Paatela & Co Oy. Haastattelu  
8.10.2015

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy. Haastattelu  
8.10.2015

Antti Nousjoki, Arkkitehtitoimisto ALA Oy. Haastattelu  
2.11.2015

Antti Moisala & Kimmo Ylä-Anttila, Arkkitehdit MY Oy.  
Haastattelu 26.11.2015

ARK013, Haastattelu 4.12.2015

## **LUETTELO HAASTATTELUISTA, ASIAKKAAT**

Jarkko Mäenpää, Lemminkäinen Talo Oy. Haastattelu  
7.10.2015

Martti Nurminen & Kari Ristolainen, Finavia Oyj. Haastattelu  
2.11.2015

Irmeli Grundström, Helsingin kaupungin kiinteistövirasto.  
Haastattelu 11.11.2015

Leena Aho-Manninen, Tampereen seudun opiskelija-asuntosäätiö.  
Haastattelu 19.11.2015

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.  
Haastattelu 4.12.2015

# 4.1.2 ARKKITEHTITOIMISTON KOKO

## VAIKUTUS TOIMINTATAPOIHIN

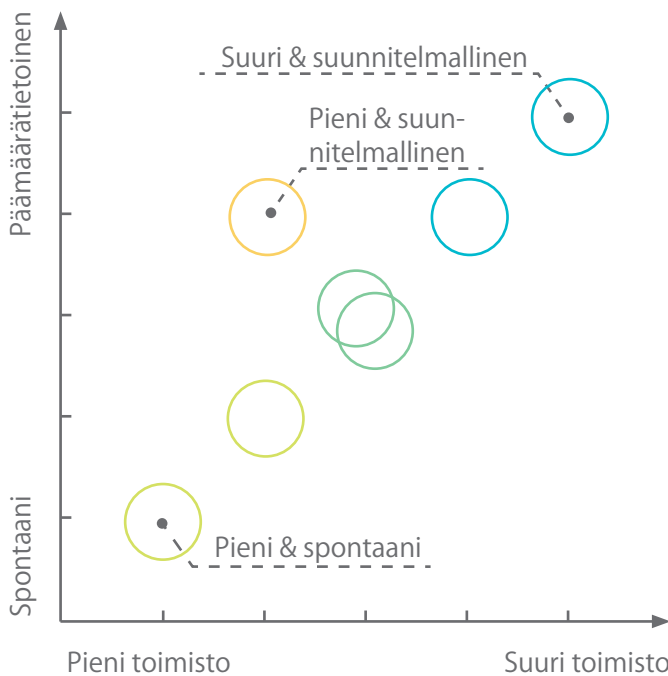
### LUOKITTELU

Arkkitehtitoimistojen luokittelu erilaisten ominaisuuksien suhteen on tehty teemahaastatteluissa esiin nousseiden asioiden pohjalta. Luokittelu ei siis pohjautu haastateltavien itsensä antamiin yksiselitteisiin vastauksiin, vaan teemahaastattelun kokonaisuuden pohjalta tehtyyn arvioon arkkitehtitoimiston ominaisuuksista, tavoitteista ja toimintatavoista. Luokittelujen ei ole tarkoitus antaa tarkkaa kuvaa yksittäisen toimiston ominaisuuksista, vaan ohjata eri teemoihin liittyviä laajempia ryhmittelyjä ja yleistyksiä.

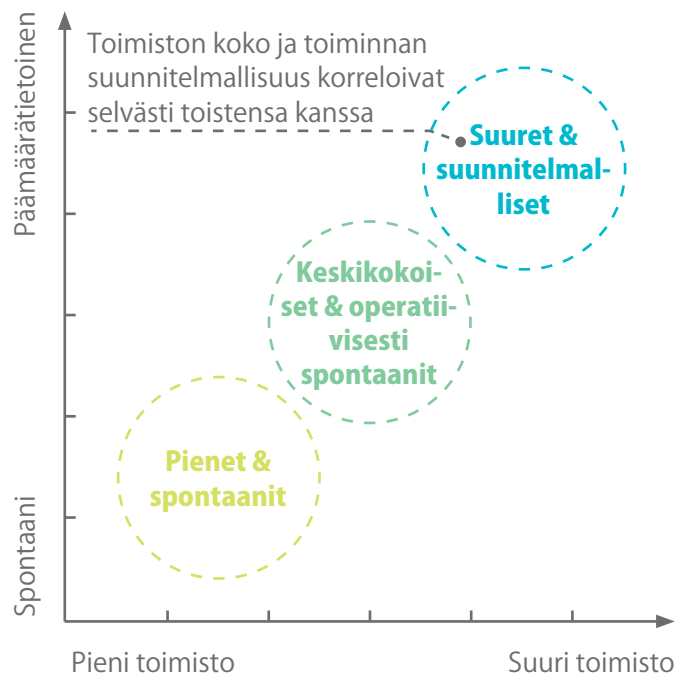
### TOIMISTON KOKO JA PÄÄMÄÄRÄTIETOISUUS

Haastateltujen arkkitehtitoimistojen koko oli selvästi yhteydessä siihen, kuinka päämäärätietoisesti se toimi. Haastatelluista toimistoista lähes kaikki seuraavat kaavaa, jossa arkkitehtitoimiston koon kasvaessa sen toiminta muuttuu samalla suunnitelmallisemmaksi. Pienimmät toimistot suhtautuivat hyvin avoimesti tulevaisuuteen, ja suurimmissa toimistoissa kirjoitetut suunnitelmat ohjasivat toimintaa.

PÄÄMÄÄRÄTIETOISUUS, TOIMISTOJEN JAKAUMA



PÄÄMÄÄRÄTIETOISUUS, TOIMISTOJEN RYHMITTELY



Jaottelun haasteena on sekä päämäärätietoisuuden että toimiston koon monitulkintaiset merkitykset. Toimiston koon mittarina on käytetty kaikkien erillisten toimistojen työntekijöiden yhteenlaskettua määrää. Joissakin tapauksissa tämä on ongelmallinen mittari. Esimerkiksi silloin, kun arkkitehtitoimistossa on vain muutama työntekijä, mutta se tekee yhteistyötä muiden toimistojen kanssa, voi sen toiminnan luonne vastata suurempaa toimistoa.

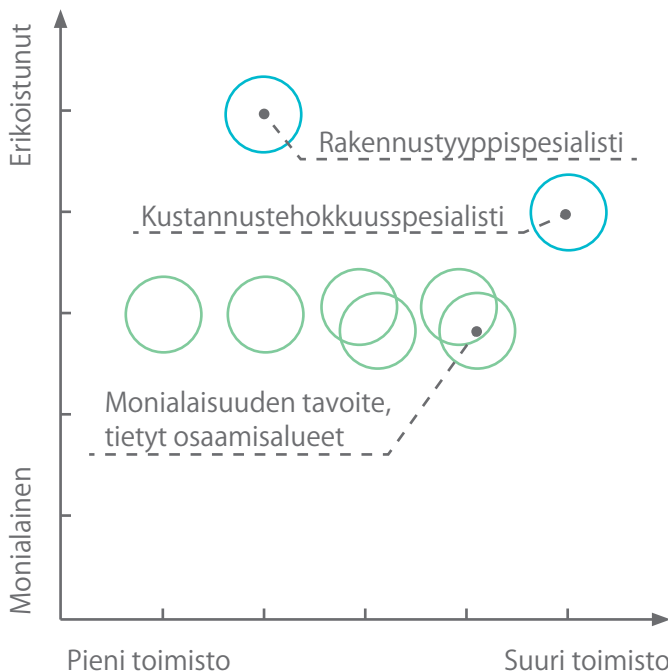
Päämäärätietoisuus voidaan käsittää monella tavalla. Jaottelussa on käytetty päämäärätietoisuuden mittarina yleistä suunnitelmallista asennoitumista tulevaisuuteen, sekä toiminnan tietoista ohjaamista esimerkiksi erikoistumiseen tai tietyn tyyppisten referenssien hankkimiseen. Päämäärätietoisuuteen liittyen monet haastateltavat ottivat esiin strategian ja operatiivisen toiminnan eron: toimistojen toiminta voi olla strategisella tasolla päämäärätietoista, mutta operatiivisella tasolla spontaania.

## TOIMISTON KOKO JA ERIKOISTUMINEN

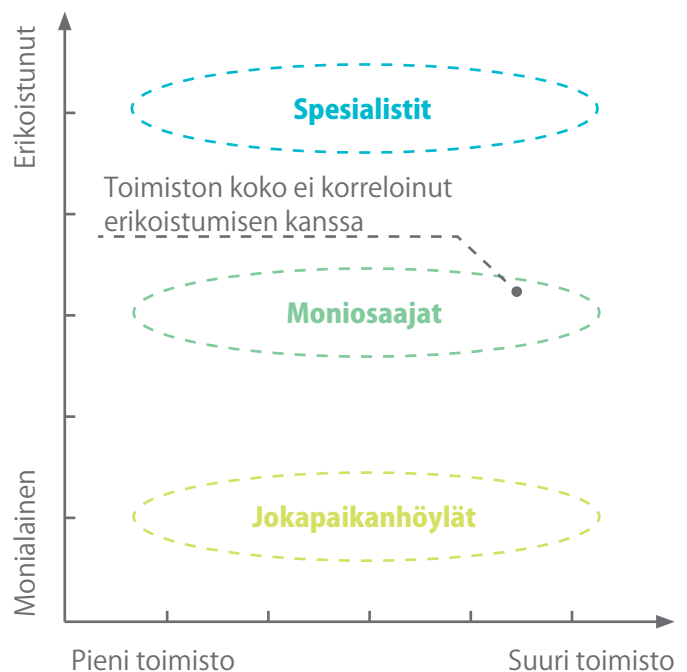
Kaikki haastatellut arkkitehtitoimistot olivat jossain määrin erikoistuneita. Osa toimistoista oli erikoistunut suunnitelmallisesti tiettyyn rakennustyyppiin. Osa taas on ajautunut tekemään tietyn tyyppisiä projekteja verkostojen ja referenssien kehityksen ajamana. Kaikilla toimistoilla oli joitakin pääasiallisia osaamisalueita tai asiakastyyppejä, joille heidän liiketoimintansa perustui.

Erikoistumisen määrän mukaan arkkitehtitoimistot voidaan jakaa kolmeen osaan: erikoistuneisiin spesialisteihin, monipuolisiin osajiin ja jokapaikanhöyliin. Erikoistuneimmat haastatelluista toimistoista voidaan lisäksi jakaa ”Kustannustehokkuusspecialisteihin” ja ”Rakennustyyppispecialisteihin”. Monipuolisia osajia, jotka kuitenkin toimivat enimmäkseen tietyn tyyppisten projektien tai asiakkaiden kanssa, oli suurin osa haastatelluista. Monialaisuuden ihannoinnista huolimatta yksikään toimistoista ei ollut aidosti ”Jokapaikanhöylä”, vaan jokaisella toimistolla oli joitakin asiakas- tai projektityyppejä, joita se ei käyttänyt tai tehnyt. Erikoistumisen määrä ei korreloinut toimiston koon mukaan, vaan sekä spesialisteista että monipuolisista osajista löytyi kaiken kokoisia toimistoja.

ERIKOISTUMINEN, TOIMISTOJEN JAKAUMA



ERIKOISTUMINEN, TOIMISTOJEN RYHMITTELY



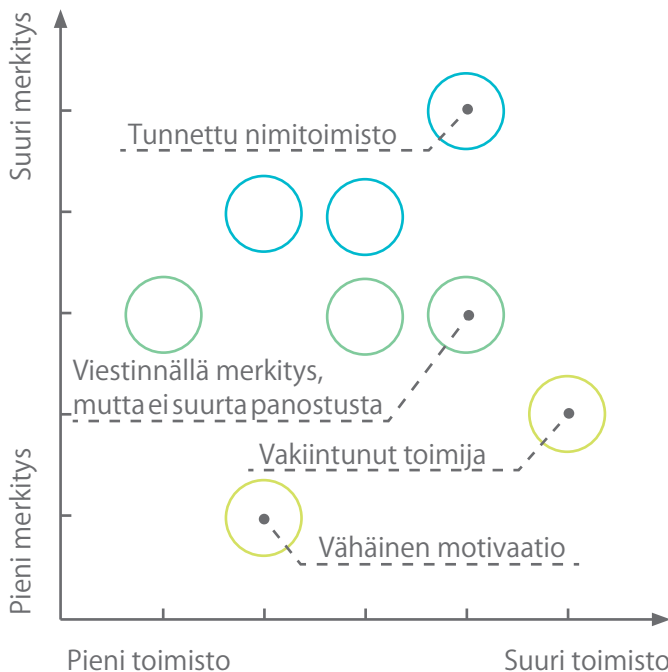
## TOIMISTON KOKO JA VIESTINTÄ

Viestinnän merkityksessä oli suuria eroja haastateltujen arkkitehtitoimistojen välillä. Viestinnällä tarkoitetaan tässä yhteydessä yleistä asennetta ja aktiivisuutta arkkitehtitoimiston esille tuomiseen oman, ostetun ja ansaitun median kautta. Aktiivisimmilla toimistoilla oli jopa oma työntekijänsä viestintää varten. Vähiten viestintään panostaville ansaittu ja ostettu media oli lähes merkityksetöntä, tai siihen ei ainakaan panostettu käytännössä lainkaan. Aktiivisimmat toimistot olivat keskikoisia tai suuria ja erikoistuneet julkiseen rakentamiseen.

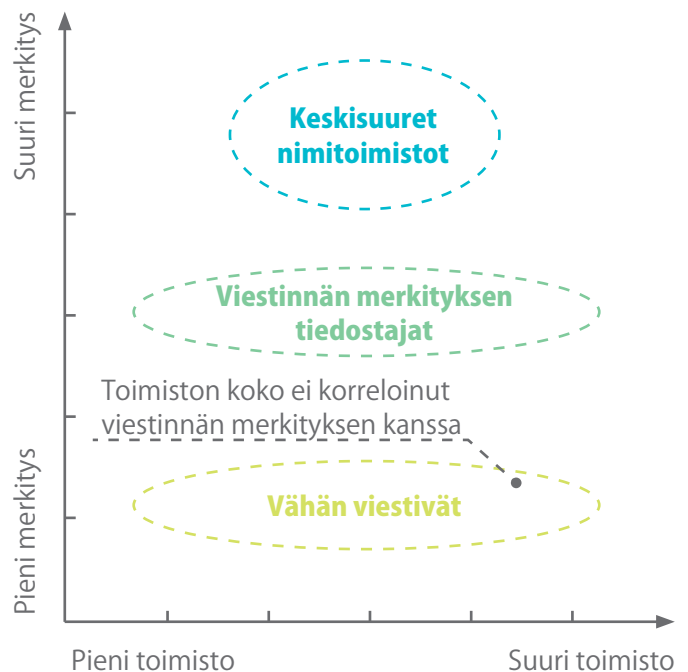
Kolme haastatelluista arkkitehtitoimistoista sijoittui kahden ääripään väliin. Tässä ryhmässä viestintää pidettiin lähtökohdaisesti tärkeänä, mutta siihen ei panostettu kovin aktiivisesti. Tästä ryhmästä löytyi hyvin erikokoisia arkkitehtitoimistoja, ja perusteet kohtalaiseen viestinnän merkitykseen olivat samansuuntaisia: vaikka viestintää pidettiin tärkeänä, substanssin ajateltiin olevan ensisijainen tapa saada näkyvyyttä.

Myös vähän viestintään panostavat arkkitehtitoimistot olivat hyvin erikokoisia. Syyt viestinnän pieneen merkitykseen olivat heillä pääosin samanlaisia: vaikka pienten toimistojen kohdalla resurssien vähyys saattaa olla osasy s pieneen aktiivisuuteen viestinnässä, ratkaiseva tekijä oli motivaatio. Motivaation puute saattoi pohjautua ainakin aikaisemmin arkkitehtikunnassa vallinneeseen suhtautumiseen viestintää kohtaan. Arkkitehti-toimisto saattoi myös olla vakiintunut toimija, jonka profiloituminen ja organisaatiorakenne eivät tukeneet viestintää.

VIESTINTÄ, TOIMISTOJEN JAKAUMA



VIESTINTÄ, TOIMISTOJEN RYHMITTELY



# 4.1.3 JULKISET JA YKSITYISET ASIAKKAAT

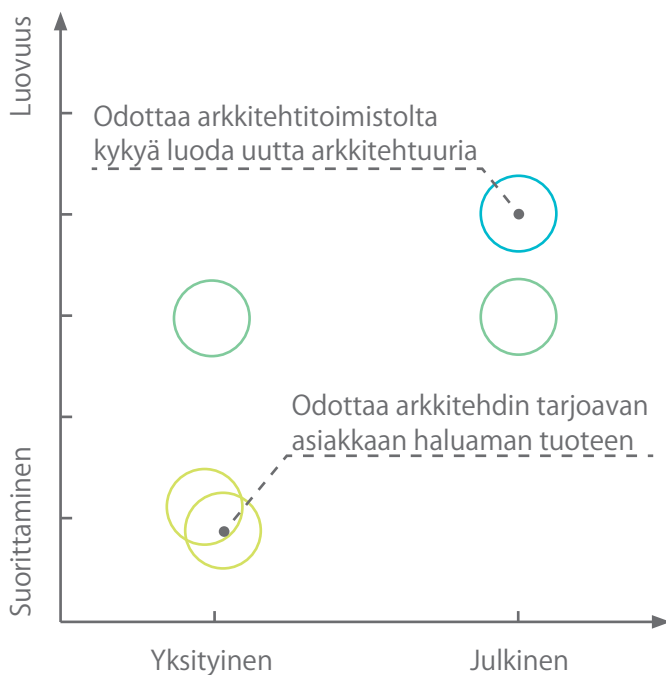
## EROT JA YHTÄLÄISYYDET

### LUOKITTELU

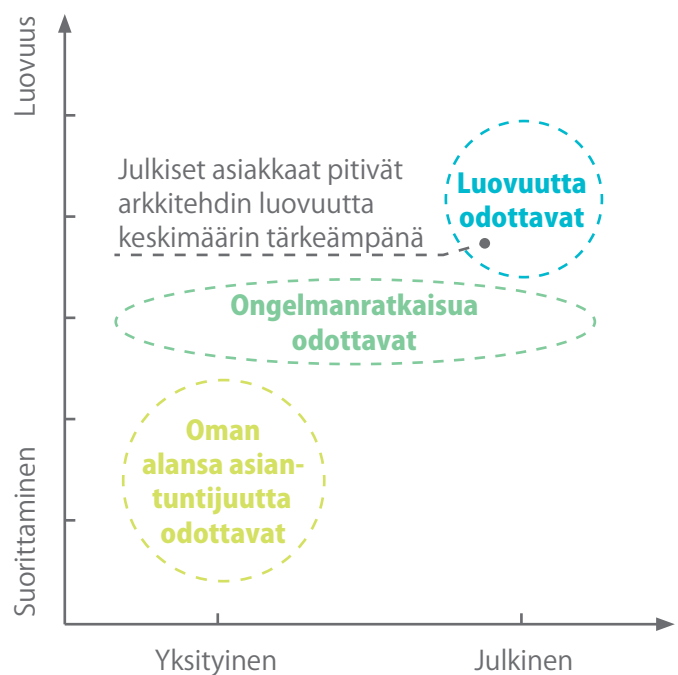
Asiakkaiden luokittelu erilaisten ominaisuuksien suhteen on tehty teemahaastatteluissa esiin nousseiden asioiden pohjalta. Luokittelu ei siis pohjautu haastateltavien itsensä antamiin yksiselitteisiin vastauksiin, vaan teemahaastattelun kokonaisuuden pohjalta tehtyyn arvioon asiakkaiden tavoitteista ja toimintatavoista. Luokittelujen ei ole tarkoitus antaa tarkkaa

kuva yksittäisen asiakkaan ominaisuuksista, vaan ohjata eri teemoihin liittyviä laajempia ryhmittelyjä ja yleistyksiä. Vastauksien eroon voi vaikuttaa, että julkisissa asiakkaissa haastateltavissa mukana oli myös arkkitehteja, mutta yksityisten asiakkaiden haastateltavat olivat kaikki koulutukseltaan insinöörejä.

ODOTUKSET, ASIAKKAIDEN JAKAUMA



ODOTUKSET, ASIAKKAIDEN RYHMITTELY





## ODOTUKSET : SUORITTAVA VAI LUOVA ARKKITEHTITOIMISTO?

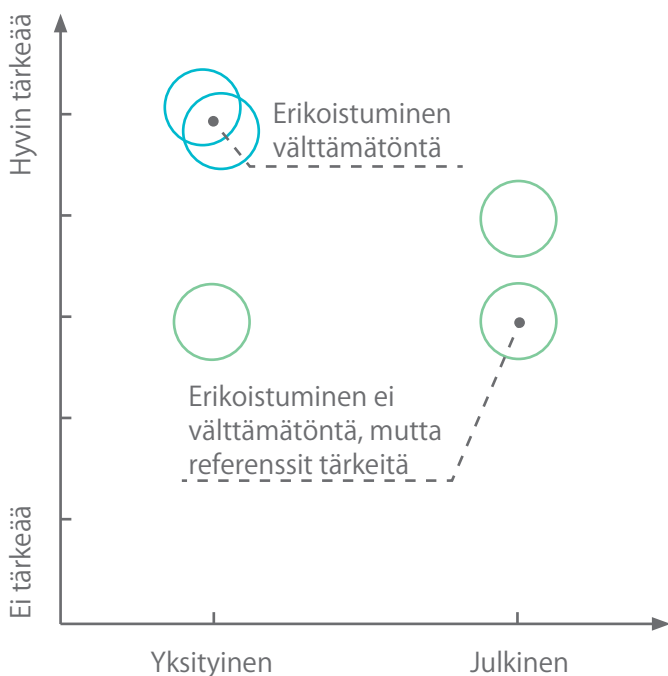
Julkisten ja yksityisten asiakkaiden odotuksien luonteessa oli selvä yhteys asiakastyypiin. Yksityiset asiakkaat korostivat enemmän arkkitehdin roolia erillisenä konsulttina, jolta tilataan hänen erikoisosaamistaan. Arkkitehtitoimistolta ei haluttu ylimääräisiä ideoita tai luovaa ongelmanratkaisua, ja arkkitehtuurin laatu tuli vähemmän esiin odotuksissa. Projektinhallintaan ja pääsuunnittelijuuteen liittyvissä kysymyksissä he kokivat ensisijaisesti tähän erikoistuneen insinöörin ammattitaitoisempana vaihtoehtona kuin arkkitehdin, tai hoitivat itse projektinhallintaa.

Myös julkisille asiakkaille projektin ammattitaitoinen suorittaminen oli tärkeää, mutta he mainitsivat useammin arkkitehtuurin ja luovuuden merkityksen. Julkiset asiakkaat halusivat arkkitehdeilta enemmän ammattitaitoista pääsuunnittelijuut-ta, ja kokivat, että joiltakin arkkitehtitoimistoilta tätä osaamista jo löytyy.

## ERIKOISTUMINEN: REFERENSSIEN JA ERIKOISOSAAMISEN MERKITYS

Asiakastyypin ja erikoistumisen merkityksen välillä voidaan nähdä lievä yhteys. Sekä julkiset että yksityiset asiakkaat pitivät referenssejä ja erikoistumista tärkeänä, mutta yksityisillä asiakkailla niiden merkitys korostui enemmän. Yksityisten asiakkaiden vastauksissa korostui näkemys, että arkkitehtitoimisto ei voi osata montaa eri asiaa hyvin. Myös julkisille asiakkaille arkkitehtitoimiston referenssit, ja siten jonkinlainen erikoistuminen, oli tärkeää. Arkkitehtitoimistojen osaamista ei kuitenkaan nähty yhtä kapeana verrattuna yksityisiin asiakkaisiin.

ERIKOISTUMINEN, ASIAKKAIDEN JAKAUMA



ERIKOISTUMINEN, ASIAKKAIDEN RYHMITTELY



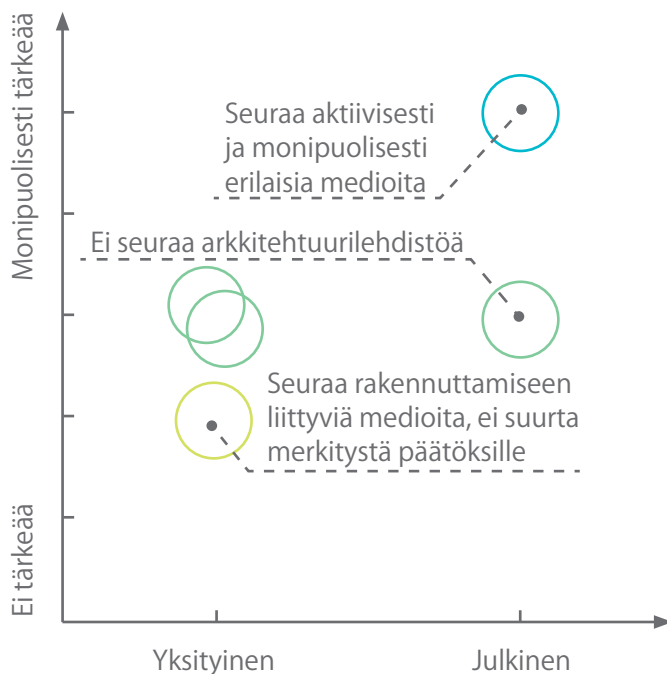
## MEDIA: MAINEEN EDUT JA HAITAT

Medianäkyvyyden merkityksessä haastatelluille asiakkaille oli suurta hajontaa. Yksityisissä asiakkaissa toisessa ääripäässä oli näkemys, että arkkitehtitoimistojen näkyvyydellä ei ole mitään tekemistä heidän liiketoimintansa kannalta. Toisaalta jotkin yksityiset asiakkaat kokivat näkyvyydellä olevan arvoa, sillä sen nähtiin esimerkiksi helpottavan viranomaisyhteistyötä.

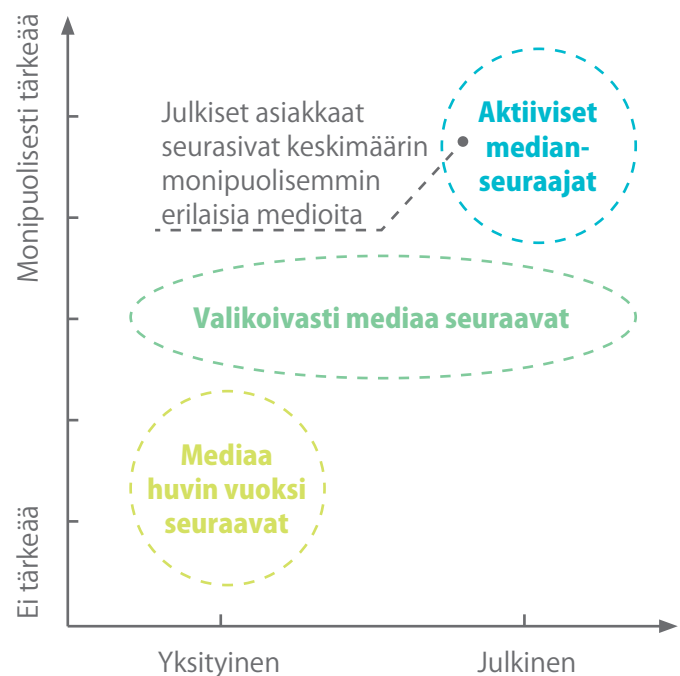
Julkisten asiakkaiden välillä oli myös hajontaa. Toisessa ääripäässä asiakas seurasi hyvin aktiivisesti ja monipuolisesti erilaisia medioita. Näihin kuuluivat myös arkkitehtuurimediat, joissa näkyminen mainittiin olevan tärkeää arkkitehtitoimistolle. Toiselle julkiselle asiakkaalle arkkitehtuurimediassa näkymisellä ei ollut kovin suurta merkitystä. Eniten asiakkaista kuuluikin juuri tähän keskimmaiseen ryhmään, jossa medialla nähtiin olevan jotakin merkitystä, mutta erilaisia kanavia seurattiin valikoiden.

Vaikka eri asiakkaiden välisissä näkemyksissä oli hajontaa, keskimäärin julkiset asiakkaat näkivät medianäkyvyyden tärkeämpänä kuin yksityiset asiakkaat. Myös heidän motiivinsa näkyvyyden merkitykseen olivat erilaiset. Yksityisillä asiakkailla näkyvyyden merkitys oli projektin konkreettisessa sujuvuudessa, kun taas julkiselle asiakkaalle se viesti arkkitehtitoimiston osaamisesta ja arkkitehtuurin laadusta.

### MEDIA, ASIAKKAIDEN JAKAUMA



### MEDIA, ASIAKKAIDEN RYHMITTELY



# 4.2 TARJOOMA

Arkkitehdeilla ja asiakkaila oli samat käsitykset asiakkaan odotuksista, mutta erona oli, että asiakkaat korostivat prosessin merkitystä ja arkkitehdit pitivät lopputulosta tärkeämpänä.

## 4.2.1 ASIAKKAAN ODOTUKSET



## 4.2.2 ARKKITEHDIN NÄKEMYS

Arkkitehdit kokivat tehtävänä monen eri tahon palvelemisen tilaajan lisäksi, asiakkaat pitivät arkkitehtia oman alansa asiantuntijana ja tilaajan toiveiden noudattamista lähtökohtana.

Henkilökohtaisilla suhteilla oli suuri merkitys arkkitehtitoimistoille, ja yksityisten asiakkaiden toimintaa pidettiin julkisia tilaajia joustavampana.

## 4.2.3 ASIAKAS- SUHTEET



## 4.2.4 LUOTTAMUS

Sekä asiakkaiden että arkkitehtien haastatteluissa luottamus nousi keskeiseksi teemaksi, ja luottamusta koettiin rakennettavan hyvien kokemusten sekä referenssien kautta.

Arkkitehtitoimiston tarjoomaa käsiteltiin haastatteluissa laajasti asiakkaan odotusten, arvon tuottamisen ja asiakassuhteiden näkökulmista. Asiakkaan odotuksissa käsiteltiin sekä konkreettisia odotuksia että arkkitehtitoimiston tarjooman luonnetta. Arkkitehtitoimiston arvon tuottamiseen liittyi arkkitehdin erilaisten roolien ja arkkitehtuurin merkityksen käsittely. Asiakassuhteisiin liittyivät henkilökohtaiset suhteet ja arvostukset, erilaisten asiakastyypin ominaispiirteet sekä luottamus. Suurin osa teemoista ei ollut vielä haastattelujen laatimisvaiheessa näissä muodoissa, vaan ne nousivat esiin teemahaastattelujen aikana ja niitä analysoitaessa.

Arkkitehtitoimiston tarjoomaan liittyi hyvin laajasti erilaisia teemoja, ja se olikin useimmissa haastatteluissa antoisin osio. Kaikkia tarjoomaan kuuluvia teemoja käsiteltiin sekä asiakkaiden että arkkitehtien haastatteluissa. Asiakkaat ja arkkitehdit pohtivat monipuolisesti asiakkaan odotuksia, pääsuunnittelijuuutta, arkkitehtuurin arvoa ja kilpailulainsäädännön vaikutuksia. Erityisen mielenkiintoinen oli kysymys arkkitehtitoimiston tarjooman luonteesta palveluna tai tuotteena, joka johdatti miettimään laajemmin prosessin ja lopputuloksen merkitystä. Monissa teemoissa asiakkaat ja arkkitehdit olivat samaa mieltä, tai ainakin tiedostivat näkemyseronsa. Oli kuitenkin myös teemoja, joissa arkkitehtien ja asiakkaiden näkemykset eivät kohdanneet.

## 4.2.1 ASIAKKAAN ODOTUKSET

### PROESSIN JA LOPPUTULOKSEN MERKITYS

#### MITÄ ASIAKAS TODELLA HALUAA?

Asiakkaiden haastatteluissa nousi esiin toistuvia teemoja, jotka koettiin tärkeiksi arkkitehtitoimiston tarjoomassa. Yleisesti ottaen monet asiat, jotka kuuluvat arkkitehdin varsinaisen suunnittelutyön ulkopuolelle, nähtiin tärkeinä. Arkkitehtien ei aina nähty ymmärtävän tarjoomansa laajuutta.

*”Monta kertaa voi tapahtua niin, että arkkitehti ei osaa-  
kaan ajatella, että kuinka paljon kaikkea muuta joutuu  
tekemään siinä ohessa, kuin vain sen suunnittelun.”*

Irmeli Grundström, Helsingin kaupungin  
kiinteistövirasto. Haastattelu 11.11.2015

Kaikki haastatellut asiakkaat kokivat arkkitehdin tarjooman tärkeäksi osaksi erilaiset käytännönläheiset asiat, kuten suunnitelmien ristiriidattomuuden, aikataulussa pysymisen, tietomallintamisen hallinnan, kustannusosaamisen, rakennusmääräysten hallinnan ja rakennuksen käytännön toimivuuden suunnittelun. Nämä nähtiin arkkitehdin tarjooman ehdottomina lähtökohtina, ei välttämättä ratkaisevina erottuvuustekijöinä. Varsinkin suunnitelmien ristiriidattomuus tai virheettömyys sekä aikataulussa pysyminen mainittiin useissa haastatteluissa. Näiden teemojen mainittiin tuleen esille myös aikaisemmassa asiakaskyselyssä.

*”Pysy ensinnäkin aikataulussa. Ja tuottaa virheettömiä,  
ristiriidattomia suunnitelmia. (...) Siinä olisi paljonkin  
lisääarvoa tuotettavissa.”*

Jarkko Mäenpää, Lemminkäinen Talo Oy. Haastattelu  
7.10.2015

Tietomallintamista pidettiin ehdottomana edellytyksenä, ja tarkennukseksi mainittiin, että tietomallintamisella ei tarkoiteta pelkkää 3D-osaamista tai visualisointia. Kustannusosaaminen mainittiin sekä suunnittelun kustannusvaikutuksiin että vanhojen rakenteiden kustannusoptimaaliseen korjaamiseen liittyen. Arkkitehdin odotettiin tietävän uudet rakennusmääräykset, ja niiden oikea toteutustapa. Arkkitehdin odotettiin mahdollistavan helpot viranomaiskäsitteilyt.

Asiakkaiden haastatteluissa nousi esiin myös pehmeämpiin arvoihin liittyviä, arkkitehdin ydinosaamista lähempänä olevia asioita. Näitä olivat esimerkiksi asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, luottamus, kokonaisuuden hallinta ja hyvä arkkitehtuuri. Koetussa asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä oli suuria eroja asiakkaiden välillä, mutta joillakin oli siitä enimmäkseen positiivisia kokemuksia. Luottamukseen liittyen mainittiin, että asiakkaan tulee voida luottaa arkkitehtitoimiston hoitavan oman osaamisalueensa. Kokonaisuuden hallinta liittyi sekä kokonaisvaltaiseen pohjien ja rakennuksen suunnitteluun että prosessin hallintaan. Hyvän arkkitehtuurin saavuttaminen yksinkertaisin keinoin sekä kaupunkikuvallisten ja esteettisten arvojen merkitys mainittiin.

*”Tilaajan ymmärtäminen on todella hyvällä tasolla tänä päivänä. (...) Asiakkaalla on tavoite, mihin pyritään, ja arkkitehdin pitäisi pystyä työskentelemään sen tavoitteen suuntaan ja sen saavuttamiseksi.”*

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö  
Varma. Haastattelu 4.12.2015

## ONKO ASIAKKAAN PALVELEMINEN SUORITAMISTA?

Arkkitehdit tiedostivat osittain hyvinkin tarkasti asiakkaiden mainitsemien käytännönläheisten asioiden merkityksen. Asiakkaiden tiedettiin odottavan ristiriidattomia suunnitelmia, aikataulun pitämistä, kustannusten hallintaa ja kommunikointia rakennusvalvonnan kanssa. Ristiriidattomien suunnitelmien ja aikataulussa pysymisen mainittiin olevan suunnittelun hintaakin tärkeämpiä, sillä virheet ja aikataulusta lipsuminen maksavat paljon enemmän, kuin itse suunnittelu. Kustannusosaamiseen liittyen mainittiin, että arkkitehdin tulisi olla rehellinen, jos projektin talousyhtälö ei toimi niin, että rakentaminen olisi vastuullista. Arkkitehtitoimiston kyky kommunikoida rakennusvalvonnan ja kaavoituksen kanssa mainittiin tärkeäksi, arkkitehdin koettiin puhuvan samaa kieltä heidän kanssaan.

*”Se mitä asiakas todella arvostaa, on se, että me pysymme toimimaan rakennusvalvonnan ja kaavoituksen kanssa.”*

Lasse Vahtera, Optiplan Oy. Haastattelu 11.9.2015

Arkkitehdit mainitsivat myös, että asiakkaat odottavat arkkitehdiltä arkkitehtuurin laatuun, kokonaisuuden hallintaan ja elämysellisyyteen liittyviä asioita. Asiakkaan tarpeiden nähtiin olevan hyvin erilaisia, ja riippuvan paljon asiakastyypistä. Rakennusliikkeiden mainittiin tavoittelevan vain voittoa, kun taas joidenkin asiakkaiden nähtiin odottavan elämysten ja tunnelmien tarjoamista.

*”Arkkitehdilta odotetaan laadukkaita suunnitelmia, kokonaisuuden hallintaa sekä taiteellista, teknistä ja kustannusosaamista.”*

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

Useimmat haastatellut asiakkaat eivät pitäneet arkkitehtia ongelmanratkaisijana, ainakaan sanan laajemmassa merkityksessä. Eräässä haastattelussa mainittiin esimerkiksi, että arkkitehdin ei tulisi keksiä uudelleen asiakkaan liiketoimintaa, eikä arkkitehdin tulisi suunnitella tilaajan näkökulmasta ylimääräisiä asioita: arkkitehdin tulisi keskittyä tuotantoystävällisten suunnitelmien ja asiakkaan haluaman edullisen tuotteen tekemiseen. Toisessa haastattelussa arkkitehdin tehtävänä ei nähty rakennushankkeen kokonaisuuden kasassa pitämistä. Sen sijaan, että arkkitehti olisi nähty rakennushankkeen kokonaisuuden kehittäjänä, arkkitehdin mainittiin olevan oman alansa asiantuntija, ja arkkitehti oli verrattavissa rakennushankkeen muihin konsultteihin.

*”Arkkitehtitoimisto ei ole ongelmanratkaisija, vaan oman alansa asiantuntija. (...) Meille arkkitehdit ovat ulkopuolisia konsultteja, oman alansa asiantuntijoita, joilta me ostamme palveluita. Me pidetään sitä kokonaisuutta kasassa.”*

Jarkko Mäenpää, Lemminkäinen Talo Oy. Haastattelu  
7.10.2015

Arkkitehdit tiedostivat monien asiakkaiden odottavan arkkitehtitoimistolta käytännönläheisiä asioita, kuten tilantarpeen täyttämistä ja kustannusten hallintaa. Lisäksi arkkitehtien haastatteluissa mainittiin, että suunnittelua saatettiin haluta vain, koska laki määrää. Lyhytnäköisyys ja voiton tavoittelu mainittiin liittyvän usein rakentamiseen.

*”Aika monet suhtautuvat rakentamiseen hyvin käytännönläheisesti: on tilatarve joka pitää täyttää, ja mahdollisimman halvalla. Se on rakentamista, ei arkkitehtuuria. Ja liian vähän katsotaan asioita pitkällä tähtäimellä. Se on lyhytkestoista tarpeiden täyttämistä ja ehkä voiton tavoittelua, joka ohjaa liikaa rakentamista.”*

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

Jotkin haastatelluista arkkitehdeistä kokivatkin, että arkkitehtien tulisi suhtautua kriittisemmin siihen, mitä asiakas sanoo, ja hakea myös muita ratkaisuja, kuin mitä asiakas osaa esittää. Esimerkiksi mainittiin tilanne, jossa arkkitehti yritti ratkaista asiakkaan aidot ongelmat ja tarjota asiakkaalle syvällistä konseptia. Asiakas ei ollut kuitenkaan nähnyt tämän arvoa, vaan halusi vain konkreettisia suunnitelmia. Toisaalta haastatteluisa mainittiin mahdollisuus, että tilaaja olisi valmis tekemään kiinnostavampaa ja parempaa sekä maksavansa siitä enemmän, mutta arkkitehti skaalaa itse itsensä alas ja sensuroi omaa toimintaansa.

*”Joskus asiakaskulmassa ei suhtauduta kriittisesti siihen mitä asiakas sanoo, ja esitetä vaihtoehtoisia ratkaisuja, joita asiakas ei ehkä ole tullut ajatelleeksi.”*

Lasse Vahtera, Optiplan Oy. Haastattelu 11.9.2015

## PROSESSIN JA LOPPUTULOKSEN MERKITYS

Haastatellut asiakkaat kokivat arkkitehtitoimiston tarjoaman ensisijaisesti palveluna. Palvelun ja tuotteen määrän mainittiin vaihtelevan projektin aikana esimerkiksi niin, että suunnitteluprosessin alkuvaiheessa oli hyvinkin paljon palvelua. Toeutussuunnitteluvaiheessa puolestaan tuotteen merkityksen mainittiin nousevan, ja jälleen rakentamisvaiheessa palvelun merkityksen kasvavan.

Kysymys arkkitehtitoimiston tarjoaman määrittelemisestä palveluksi tai tuotteeksi nosti esiin prosessin ja lopputuloksen merkityksen asiakkaalle. Jotkin asiakkaat pitivät onnistunutta prosessia jopa tärkeämpänä kuin lopputulosta, tai ainakin välttämättömänä onnistuneelle projektille. Prosessin merkitys suhteessa lopputulokseen korostui esimerkiksi siksi, että prosessin laadun mainittiin vaihtelevan enemmän arkkitehtitoimistojen välillä kuin lopputuloksen laadun. Lopputulosta ei syntyisi ilman prosessia, joten prosessin laatu koettiin tärkeäksi. Huonon prosessin mainittiin tuottavan asiakkaalle paljon lisää työtä ja epävarmuuden tunnetta. Projektia ei koettukaan voitavan sanoa onnistuneeksi, jos prosessi oli takkuillut. Tällaisten kokemusten jälkeen toimistoa ei välttämättä haluttu käyttää uudelleen.

*”Vaikka sieltä taistelun jälkeen se tyydyttävä, tavoitteet suurin piirtein täyttävä lopputulos syntyy, niin ei sitä onnistuneeksi projektiksi voi enää siinä vaiheessa kutsua, jos kommunikaatio ja yhteispeli on ollut kovin takkuista.”*

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Haastattelu 4.12.2015

Vaikka palvelu ja onnistunut prosessi oli asiakkaiden mielestä olennainen osa arkkitehtitoimiston tarjoamaa, ei haastatelluissa ohitettu lopputuloksen merkitystä. Monien asiakkaiden vastauksista ei ollut erotettavissa kumpi oli tärkeämpi, prosessi vai lopputulos: molempien onnistumista pidettiin välttämättömänä projektin onnistumiselle kokonaisuutena. Jotkin haastateltavat korostivat lopputuloksen merkitystä esimerkiksi siksi, että prosessin kestäessä 4-5 vuotta lopputuloksen tulee kestää sellaisenaan ainakin 20 vuotta. Myös näkemys, että lopputulos on asiakkaan liiketoiminnan perusta ja siksi ensisijaisen tärkeä, mainittiin. Vaikka suuremmat erot arkkitehtitoimistojen

välillä mainittiin olevan prosessin laadussa, ei kaikkien toimistojen kanssa koettu päästävän yhtä hyvään lopputulokseen.

*”Tilajalle prosessi ja lopputulos on sama asia. Jos prosessi menee hyvin ja lopputulos on epäonnistunut, niin se koko homma on epäonnistunut.”*

Irmeli Grundström, Helsingin kaupungin kiinteistövirasto. Haastattelu 11.11.2015

Myös suurin osa haastatelluista arkkitehtitoimistoista näki arkkitehtitoimiston tarjoaman asiantuntijapalveluna. Asiakkaan palvelun mainittiin olevan jopa arkkitehtitoimiston tärkein tehtävä. Arkkitehtitoimistojen haastatteluissa nousi esiin muutenkin samoja näkökulmia kuin asiakkaiden haastatteluissa: palvelu luo tuotteen, palvelun ja tuotteen määrä vaihtelee projektin aikana ja hyvän lopputuloksen voi saada monella eri tavalla.

*”Arkkitehtitoimiston tärkein tehtävä on palvella asiakasta.”*

Kalle Soini, Arkkitehdit Soini & Horto Oy. Haastattelu 7.10.2015

Vaikka palvelun merkitys tiedostettiin, sen mainittiin olevan myös negatiivinen asia. Jotkin arkkitehdit haluaisivat, että asiakas arvostelisi ensisijaisesti valmista rakennusta, eikä tapaa, jolla lopputulos saadaan aikaiseksi. Jotkin toimistot mainitsivat, että joskus lopputuloksen laadun arviointi jää asiakkaalta kokonaan tekemättä kokonaan tekemättä, tai sillä ei ole merkitystä arkkitehtitoimiston valinnassa.

*”Haluaisin että se on se rakennus, mutta pelkään että se on se palvelu. Tässä ammatissa toivoisi, että me tehdään suunnittelutyötä joka johtaa toteutettavaan lopputulokseen, ja sitä arvioidaan. Mutta tosiasiallisesti arvioidaan sitä tapaa, millä se lopputulos saadaan aikaiseksi.”*

Lasse Vahtera, Optiplan Oy. Haastattelu 11.9.2015

Arkkitehtitoimistojen haastatteluissa lopputuloksen merkitys korostui enemmän kuin asiakkaiden haastatteluissa. Jopa ajatus, että asiakas ei maksa arkkitehtitoimistolle palvelusta, mainittiin. Suurimmassa osassa arkkitehtien vastauksista oli vallitsevana ajattelu, jossa lopputuloksen nähtiin viimekädessä määrittävän projektin onnistumisen. Tarkoitus ikään kuin pyhitti keinot. Tähän liittyen mainittiin esimerkiksi projekteja, joissa prosessi oli ollut työläs ja arkkitehti oli jääräpäisesti ajanut näkemyksensä läpi. Näin saatiin aikaan hyvä lopputulos, ja lopulta asiakas oli ollut tyytyväinen.

*”Lopputulos on se, missä kaikki sitten mitataan. Rakennussuunnittelussa se lopputulos tulee, se on nähtävissä mitä tällä prosessilla syntyy. Mutta kaavoituksessa ne on niin pitkiä hommia, ettei sitä nähdä mitä siitä tulee.”*

Antti Moisala, Arkkitehdit MY Oy. Haastattelu 26.11.2015

Vaikka haastatellut arkkitehtitoimistot korostivat asiakkaita enemmän lopputuloksen merkitystä, myös monet arkkitehdit näkivät sekä prosessin että lopputuloksen välttämättömyyden. Molempien täytyy olla kunnossa, jotta asiakas olisi tyytyväinen.

## ARKKITEHTITOIMISTON LISÄARVON MAHDOLLISUUDET

Asiakkaiden haastatteluissa nousi esille monia tapoja, miten arkkitehtitoimisto voisi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Esille nousseet teemat olivat samoja, joita on käsitelty laajemmin muissa kappaleissa, kuten tietomallinnuksen hallitseminen, aikataulussa pysyminen ja suunnitelmien virheettömyys. Asiakkaat näkivät lisäarvon mahdollisuuksia erityisesti pääsuunnittelijan tehtävien hallinnassa ja koko rakennushankkeen läpiviennin hoitamisessa. Arkkitehtitoimiston resurssien ja referenssien mainittiin olevan mahdollisuuksia lisäarvon tuottamiselle, ja asiakas saattoi haluta tietyn arkkitehdin vetämään hanketta. Myös arkkitehtitoimistojen tekemisen tuotteistaminen, esimerkiksi mainostoimistojen tapaan, mainittiin.

*”Arkkitehdin lisäarvo rakennusliikkeen kannalta on se, että tekniset ratkaisut ovat helppoja ja yksinkertaisia. Sellaisia, että ne ovat jo olemassa, eikä niin, että ruvetaan keksimään pyörää uudestaan.”*

Leena Aho-Manninen, Tampereen seudun opiskelija-asuntosäätiö. Haastattelu 19.11.2015

Arkkitehtien haastatteluissa lisäarvon mahdollisuuksia nähtiin tietomallinnuksessa, projektien kehittämisessä, tuotteiden konseptoinnissa, tiedon tarjoamisessa ja insinööriosaamisen lisäämisessä. Lisäarvon mainittiin voivan koskea sekä arkkitehtitoimiston palvelua että tuotetta. Tietomallinnus mainittiin tapana tehdä enemmän valmiiksi rakentajalle. Projektien kehittämisellä tarkoitettiin sitä, että tuntee tärkeät toimijat, jolloin arkkitehtitoimisto voi tarjota ja kehittää aktiivisesti projekteja asiakkaalle. Tuotteiden konseptointi mainittiin liittyen kiinnostavan tarinan luomiseen kohteelle, joka voisi lisätä kohteen arvoa. Uuden hyödyllisen tiedon antaminen asiakkaalle mainittiin tavaksi tuottaa lisäarvoa. Lisäksi insinööriosaamisen ottaminen mukaan arkkitehtitoimistoon nähtiin mahdollisuutena.

*”Olisi todella hyvä, että arkkitehtitoimistossa olisi myös insinööriosaamista mukana. Että olisi ikään kuin omalla puolella porukkaa, jotka elävät siinä arkkitehtien ajatusmaailmassa.”*

Antti Moisala, Arkkitehdit MY Oy. Haastattelu 26.11.2015

## YHTEENVETO

Asiakkaat kokivat arkkitehdin tarjoaman tärkeäksi osaksi erilaiset käytännönläheiset asiat, kuten suunnitelmien ristiinriidattomuuden, aikataulussa pysymisen, tietomallintamisen hallinnan ja kustannusosaamisen. Myös asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, luottamus, kokonaisuuden hallinta ja hyvä arkkitehtuuri mainittiin. Arkkitehdit tiedostivat monien asiakkaiden odottavan arkkitehtitoimistolta käytännönläheisiä asioita, kuten tilantarpeen täyttämistä ja kustannusten hallintaa. Jotkin arkkitehdit kokivat, että arkkitehtien tulisi suhtautua kriittisemmin siihen, mitä asiakas sanoo. Sekä asiakkaat että arkkitehdit näkivät prosessin ja lopputuloksen tärkeänä. Asiakkaat kuitenkin kokivat prosessin tärkeämpänä erottuvuustekijänä arkkitehtitoimistolle, kun taas arkkitehdit korostivat enemmän lopputuloksen merkitystä.



## 4.2.2 ARKKITEHDIN NÄKEMYS

### VASTUU, LUOVUUS JA LOPPUTULOS

#### ARKKITEHTI JA PÄÄSUUNNITTELIJUUS

Arkkitehtien haastatteluissa pääsuunnittelu nousi esiin monella tavalla: toisaalta se nähtiin tärkeäksi laadukkaana arkkitehtuurin ja asiakkaan edunvalvonnan kannalta, toisaalta arkkitehdin ammattitaidossa hoitaa pääsuunnittelijan tehtäviä nähtiin puutteita. Arkkitehtisuunnittelu ja pääsuunnittelu koettiin erillisinä tehtävinä, mutta pääsuunnittelijan vastuun saaminen mainittiin välttämättömäksi laadukkaalle arkkitehtuurille. Arkkitehtitoimiston mainittiin olevan asiakkaan edunvalvoja, mikä kuuluu pääsuunnittelijuuteen.

Jotkin haastateltavat kokivat pääsuunnittelun merkityksen kasvavan koko ajan. Koska tekniset vaatimukset kasvavat jatkuvasti, kaikilla arkkitehtitoimistoilla ei koettu olevan resursseja hoitaa kaikkia pääsuunnittelijan tehtäviä. Tällöin arkkitehdin mainittiin olevan rakennushankkeessa ikään kuin esteettinen konsultti, ja insinööripuolen toimijan nähtiin ottavan pääsuunnittelijan paikan ja olevan suoraan yhteydessä tilaajaan. Tämän mainittiin sekä heikentävän arkkitehtitoimiston palkkioita että yhteistyön mahdollisuuksia rakennushankkeessa.

*”Jos halutaan korkealuokkaista arkkitehtuuria, niin kyllä arkkitehdin täytyy olla pääsuunnittelija.”*

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

Haastateltuja arkkitehtejakin enemmän pääsuunnittelun merkitystä korostivat jotkin asiakkaat. Haastatellut asiakkaat kokivat, että pääsuunnittelijan tehtävien hoitaminen on tärkeä erottuvuustekijä arkkitehtitoimistolle, sillä vaikka hyviä suunnitelmia mainittiin saatavan monesta toimistosta, pääsuunnittelu nähtiin harvinaisempaan. Pääsuunnittelu liittyy

kokonaisvaltaisen suunnitteluprosessin hallinnan lisäksi arkkitehtuurin, toimivuuden ja tilallisuuden mahdollistamiseen. Niiden, jotka osaavat pääsuunnittelun, kehoitettiin nostamaan ääntään. Arkkitehtitoimistoissa nähtiin paljon eroja kyvyissä hoitaa pääsuunnittelijan tehtävät.

*”Kyllä minä haluaisin aina ostaa arkkitehdilta pääsuunnittelijuutta, kokonaisvaltaista suunnitteluprosessin johtamista yhdessä rakennuttajakonsultin ja tilaajan kanssa. Ja tietysti myös sitä arkkitehtuuria itsessään, sillä se on ainoa taho rakennusprojektissa joka sitä vaalii: sellaista näköalaa että tästä tulee tilallisesti hyvä ja näin tämä tila toimii.”*

AS007a

Pääsuunnittelijan tehtävien hoitaminen nähtiin asiakkaiden haastatteluissa hyvin vaativana. Rakentamisen kentän mainittiin pirstaloituvan yhä kapeamman alan erikoissuunnittelijoihin, jolloin pääsuunnittelijan on työlästä pitää itsensä ajan tasalla kaikista vaatimuksista. Pääsuunnittelijalta odotettiin jämpätyyttä, neuvottelutaitoisuutta ja tietomallinnuksen hallintaa.

*”Uusien pätevyysvaatimusten mukaan pääsuunnittelijalta vaaditaan aika paljon. (...) Pääsuunnittelijan tulee ehdottomasti hallita tietomallinnus. (...) Arkkitehdilla, tai ainakin pääsuunnittelijalla, täytyy olla erittäin hyvät neuvottelutaidot.”*

Irmeli Grundström, Helsingin kaupungin  
kiinteistövirasto. Haastattelu 11.11.2015

Toisaalta joidenkin haastateltujen asiakkaiden projekteissa pääsuunnittelijan velvollisuudet eivät konkretisoituneet kokonaisuudessaan. Vaikka arkkitehti oli arkkitehtisuunnittelija ja pääsuunnittelija, monien pääsuunnittelijan velvoitteiden ei koettu konkretisoituvan rakennusliikevetoisessa hankkeessa. Jotkin asiakkaat mainitsivat toimivansa joko rakennuttajakonsultin kautta, tai hoitavan itse kokonaisuuden hallinnan. Rakennuttajakonsultteihin liittyen mainittiin mahdolliset ennakkoasenteet arkkitehteja kohtaan. Pääsuunnittelijan merkityksen mainittiin muuttuvan projektin edetessä. Varsinkin jos projektissa lähdettiin asemakaavasta, arkkitehdin koettiin olevan aluksi pitkään ensimmäinen kumppani. Viimeistään rakennuslupavaiheessa, kun työskentely muuttuu muutenkin rutiininomaisemmaksi, rakennuttajakonsultti otettiin mukaan.

*”Viimeistään siinä vaiheessa, kun päästään rakennuslupavaiheeseen, otetaan konsultti mukaan. (...) Siinä vaiheessa tyypillisesti ensisijainen keskustelukumppani on rakennuttajakonsultti. Mutta sitä ennen se on pääsääntöisesti pääsuunnittelija.”*

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö  
Varma. Haastattelu 4.12.2015

Jotkin asiakkaat pitivät arkkitehtia sopimattomana projektinhallintaan. Projektinhallinnan ammattilaisen mainittiin vapauttavan arkkitehdin keskittymään omaan osaamisalueeseensa, ja puhuvan paremmin samaa kieltä tilaajan kanssa. Jos tilaajalla itsellään ei riitä kyvyt projektinhallintaan, arkkitehtiä kehoitettiin ehdottamaan tilaajalle, että projektiin otettaisiin rakennuttajakonsultti. Insinööriä ei pidetty pätevämpanä projektinhallintaan välttämättä koulutuksensa vuoksi, vaan siksi, että he olivat keskittyneet urallaan juuri projektinhallintaan. Sille, että arkkitehti olisi yhtä pätevä projektinhallintaan kuin insinööri, ei nähty mitään estettä. Mutta monen arkkitehdin mainittiin halunneen keskittyä urallaan nimenomaan suunnittelemiseen. Koko rakennushankkeen aikataulun hallintaa ja projektiorganisaation johtamista ei pidetty arkkitehtien omina alueena.

*”Jos arkkitehti huomaa, että tilaajalla ei ole mitään hallintaa prosessista, arkkitehdin pitäisi uskaltaa sanoa, että hanki tähän joku konsultti. (...) Siinä olisi hyvä olla projektinhallinnan ammattilainen, jotta arkkitehti voi keskittyä luovaan työhön ja omaan osaamisalueeseensa.”*

Leena Aho-Manninen, Tampereen seudun opiskelija-  
asuntosäätiö. Haastattelu 19.11.2015

## ARKKITEHTUURIN ARVO

Kaikki haastatellut arkkitehdit nostivat jollain tavalla esiin laadukkaan arkkitehtuurin merkityksen. Arkkitehtitoimiston tärkeimmäksi tehtäväksi mainittiin ympäristön parantaminen: arkkitehtuuri nähtiin asiana, jonka kaikki kokevat. Toisaalta jotkin arkkitehtuurin arvot nähtiin sellaisina, että ne ovat vaikeasti määriteltävissä ja maallikon arvioitavissa. Arkkitehtuurin luonne tunnustettavana teoksena mainittiin, vaikka tällaisen ajattelun mielekkyys myös kyseenalaistettiin. Kilpailutuksessa nähtiin kehitystä niin, että myös laatuksiteerit osataan ottaa esille, julkisella asiakkaalla on oikeus painottaa laatua.

*”Arkkitehtitoimiston tärkein tehtävä on parantaa ympäristöä.”*

Antti Moisala, Arkkitehdit MY Oy. Haastattelu  
26.11.2015

Toisaalta jotkin arkkitehdit kokivat, että harva asiakas näkee nimenomaan arkkitehtuurin laadun tärkeänä. Vertailun vuoksi mainittiin, että moni muu yrityksen imagoon vaikuttava tekijä vaikuttaa tärkeämmältä, kuin arkkitehtuuri. Toisin kuin esimerkiksi asiakasyrityksenyrityksen logolla, uusien toimitilojen arkkitehtuurilla tai edes toiminnallisuudella ei välttämättä koeta olevan suuria vaikutuksia asiakkaan toimintaan. Monissa arkkitehtitoimistojen haastatteluissa nousi esiin oikeanlaatuinen suunnittelu. Kaikki arkkitehtitoimistot eivät pitäneet mahdollisimman korkealaatuista suunnittelua itsisarvona, vaan korostivat tehtävään, resurssiin ja asiakkaan tarpeisiin nähden oikeanlaatuista suunnittelua.

*”Sellaiset hyvin valistuneet asiakkaat, ei niitä nyt niin hirveästi ole. Jotka oikeasti tuntevat ja ovat kiinnostuneet nimenomaan arkkitehtuurista, ja näkevät sen aitona lisäarvona.”*

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

Arkkitehtien näkemysten mukaisesti monien haastateltujen asiakkaiden mielestä arkkitehtuurilla ei ollut kovin suurta merkitystä. Rakennusten mainittiin olevan käyttöä varten eikä koristeita tai monumentteja. Arkkitehtien mainittiin keskittävän liikaa rakennuksen julkisivuun ja ulkonäköön sen sijaan, että huolehdittaisiin asukkaan tarpeista. Jos tilaaja halusi

omien sanojensa mukaan tavallisen ja tylsän suunnitelman, ei arkkitehdin aina koettu mukautuneen tähän tilaajan raamiin. Myös suunnittelun oikea mittakaava mainittiin: vain harva voi suunnitella julkisia rakennuksia, ja on paljon arkisia töitä, joihin tarvitaan arkkitehtia.

*”Arkkitehtitoimistolla on muitakin tapoja pysyä hengissä kuin voittaa suuria kilpailuja. On paljon sellaisia arkkitehtihommia, joita voi tehdä ammattitaitoisesti ja hyvin, ilman että sitä väheksytään. (...) Arkkitehdin koulutus tähtää vain siihen, että pääsee tekemään Helsingin uutta kaupunginkirjastoa. Niin kuka sitten tekee ne maanpuhuttelun pikkutyöt? Mielestäni myös niihin tarvitaan arkkitehtuuria ja arkkitehtia.”*

Leena Aho-Manninen, Tampereen seudun opiskelija-asuntosäätiö. Haastattelu 19.11.2015

Jotkin asiakkaat siis suhtautuivat arkkitehtuuriin varauksella, mutta asiakkaiden haastatteluissa nousi esiin myös paljon arkkitehtuurin laatua arvostavia näkökulmia. Lisäarvon luominen arkkitehtuurilla sekä kaupunkikuvallisten tekijöiden merkitys mainittiin. Arkkitehteilla mainittiin olevan paljon työkaluja sen suhteen, miten tilojen käytettävyys ja viihtyisyys saadaan pienillä muutoksilla tai tavanomaista järkevämällä ratkaisulla paremmalle tasolle. Kaupunkikuvallisiin tekijöihin liittyen mainittiin, että rakennusten tulee näyttää hyvältä ja kestää aikaa esteettisessä mielessä. Haastatteluissa mainittiin, että pienilläkin massoittelun tai julkisivun muutoksilla voidaan parantaa huomattavasti rakennuksen energiataloutta. Yleisesti ottaen arkkitehtuurin merkitys tuli esiin tarpeisiin nähden: jos johonkin tarvitaan paikan tunnus, niin kilpailumenestyksellä on merkitystä, mutta myös pienempien rakennusten laadukas suunnittelu nähtiin tärkeänä.

*”Kaupunkikuvalliset tekijät ovat tärkeitä. En usko, että useimmat tilaajat vähättelevät sitä, että rakennusten pitää näyttää hyvältä ja kestää aikaa esteettisessä mielessä. Mutta toisaalta pitää myös muodostua toimiva kustannusyhtälö, ja elinkaaritallouteen liittyvät tekijät pitää tulla huomioituksi.”*

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö  
Varma. Haastattelu 4.12.2015

## LUOVA ONGELMANRATKAISU JA SYNTEESIN LUOMINEN

Useimmat haastatellut arkkitehdit näkivät asiakkaan ongelman ratkaisun olennaiseksi osaksi ammatinkuvaansa. Ongelmanratkaisulla tarkoitettiin esimerkiksi asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä, arkkitehtonisen konseptin löytämistä ja asiakkaan todellista ymmärtämistä. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen ja kehittäminen mainittiin joissakin arkkitehtitoimistojen haastattelussa, ja sen ajatuksena oli, että arkkitehtitoimisto voisi toteutuspiirustusten ja neliöiden tuottamisen sijaan parantaa suunnitelmillaan asiakasyrityksen kilpailukykyä. Tietämällä mitä käyttäjä haluaa, arkkitehti voi varmistaa, että omistaja saa omistusajalleen toimivan ratkaisun.

*”Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen keskeistä: mistä asiakkaan, ja hänen asiakkaansa, liiketoiminta koostuu?”*

Kalle Soini, Arkkitehdit Soini & Horto Oy. Haastattelu  
7.10.2015

Ongelmanratkaisun mainittiin tarkoittavan myös uuden rakennustyyppin tai konseptin kehittämistä, joka arkkitehtuurin keinoin ratkaisee asiakkaan ongelman. Asiakkaan todellisella ymmärtämisellä tarkoitettiin suoraan asiakkaan kanssa keskustelemista siitä, mitä ovat keskeisimmät asiat, jotka hän haluaa rakennukselta. Tähän liittyi ajatus, että asiakkaan ei aina itsekään koettu tietävän kaikki ongelmiaan. Arkkitehdin tehtäväksi mainittiin myös sellaisten vaihtoehtojen esittely, joita asiakas ei osaa pyytää. Asiakkaan ei nähty aina tietävän arkkitehdin ammattikuvaan liittyviä ongelmia.

Useissa arkkitehtien haastattelussa koettiin, että pelkkä asiakkaan ongelman ratkaisu ei riitä, vaan arkkitehti luo synteesin monen eri toimijan intresseistä. Arkkitehdin ei siis nähty voivan keskittyä vain asiakkaansa liiketoimintaan, vaan arkkitehtitoimiston tekemien ratkaisujen tuli tyydyttää useampaa tahoja. Pelkästään asiakkaan näkökulmasta suunnittelemisen mainittiin olevan riski rakennetun ympäristön laadun kannalta.

Rakennusprojektin nähtiin olevan monimutkainen vuorovaikutussuhde, jossa arkkitehdin tulee huomioida tilaajan lisäksi viranomaisten, urakoitsijoiden, asiantuntijoiden, muiden suunnittelijoiden ja käyttäjien intressit. Arkkitehdin tehtävänä nähtiin keskustelu kaikkien suunnittelijoiden ja viranomaisien kanssa. Tämä poikkeaa esimerkiksi rakennesuunnittelijan toimenkuvasta, joka vastaa vain omasta osuudestaan. Haastateltujen arkkitehtien näkemys oli, että arkkitehdin täytyy muodostaa yhteen sovitettu ratkaisu, joka palvelee mahdollisimman hyvin kaikkia tahoja sekä koko sitä yhteisöä, johon rakennus sijoittuu.

*”Arkkitehdin täytyy muodostaa yhteen sovitettu ratkaisu, joka palvelee mahdollisimman hyvin kaikkia tahoja. (...) Kaikki, joita rakennettu ympäristö koskettaa, on meidän asiakkaita. Vaikka yksi asiakas sen maksaa, ensin täytyy saada kokonaisuus toimimaan. Muuten sitä ei rakenneta.”*

Kalle Soini, Arkkitehdit Soini & Horto Oy. Haastattelu  
7.10.2015

*”Rakennusprojekti on äärimmäisen monimutkainen vuorovaikutussuhde, jossa on tilaajan ja suunnittelijan lisäksi lukematon määrä muita toimijoita: urakoitsijat, aliurakoitsijat, kaikki asiantuntijat, muut suunnittelijat, käyttäjät ja laajemmin ajateltuna koko se yhteisö johon rakennus sijoittuu. Se on todella monimutkainen kokonaisuus, jossa arkkitehti on yksi keskeinen toimija.”*

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

Jotkin haastatellut asiakkaat kokivat arkkitehdin tehtäväksi ongelmanratkaisun. Arkkitehdin ratkaistavana mainittiin olevan vaikeita ongelmia. Toisaalta myös helpoissa kohteissa, kuten asuinrakentamisessa, ongelmanratkaisulla mainittiin olevan merkitystä. Kaikki asiakkaat eivät odottaneet arkkitehdin menevän helpointa ja turvallisinta tietä: arkkitehdin odotettiin tekevän asioita paremmin, kuin mitä pelkkä riittävän hyvä lop-

putulos vaatii. Yleisempi näkökulma haastatelluilla asiakkaila oli kuitenkin se, että tilaaja maksaa arkkitehdin palkan, ja siten arkkitehtitoimiston tehtävä on palvella tilaajaa ja hänen intressejään. Tilaaja tietää mitä hän haluaa, ja arkkitehdin odotetaan tekevän asiat tilaajan määrittämien toiveiden mukaan.

*”Ei mennä välttämättä sitä helpointa ja turvallisinta tietä, mikä tuottaa pienimmän työmäärän itselle, vaikka se johtaisikin riittävään lopputulokseen. Tämä ei tarkoita, että arkkitehti sooloilee tilaajan rahoilla, vaan että rahoilleen saa mahdollisimman hyvän vastineen. Sellainen arkkitehti erottuu joukosta.”*

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö  
Varma. Haastattelu 4.12.2015

## YHTEENVETO

Arkkitehdit näkivät pääsuunnittelijana olemisen tärkeäksi laadukkaan arkkitehtuurin ja asiakkaan edunvalvonnan kannalta. Asiakkaat pitivät kokonaisvaltaista pääsuunnittelua vaativana ja tärkeänä erottuvuustekijänä arkkitehtitoimistolle. Arkkitehdin ammattitaidossa hoitaa pääsuunnittelijan tehtäviä nähtiin puutteita. Arkkitehdit korostivat laadukkaan arkkitehtuurin merkitystä, mutta asiakkaiden ei koettu pitävän sitä yhtä tärkeänä. Asiakkaiden mielestä arkkitehtuurilla ei ollut yhtä suurta merkitystä, mutta myös useita arkkitehtuurin laatua arvostavia näkökulmia nousi esiin. Arkkitehdit näkivät ammatinkuvakseen asiakkaan ongelman ratkaisun sekä synteessin luomisen monen eri toimijan intresseistä. Useimmat haastatellut asiakkaat eivät pitäneet arkkitehtia ongelmanratkaisijana, vaan oman alansa asiantuntijana.

## 4.2.3 ASIAKASSUHTEET

### ARKKITEHDIN VALINTA JA ARVOSTUS

#### HENKILÖKOHTAISTEN SUHTEIDEN MERKITYS

Verkoston, henkilökohtaisten kokemusten ja suhteiden merkitys nousi esiin kaikissa asiakkaiden haastatteluissa. Asiakkaat valitsivat sellaisen toimiston, joka osasi toimia heidän kanssaan, ja josta heillä oli hyviä kokemuksia. Arkkitehtitoimistoa ei vaihdettu kevyin perustein, vaan projekti vietiin saman arkkitehtitoimiston kanssa loppuun tavalla tai toisella. Jotkin asiakkaat eivät halunneet kokeilla ollenkaan sellaisia toimistoja, joista heillä tai jollakin heidän työntekijöistään ei ollut hyviä kokemuksia. Syyksi mainittiin riskien välttäminen.

*”Ei arkkitehdin valintaa tehdä niin, että katsottaisiin jostain SAFAn luettelosta tai netistä. Totta kai taustalla ovat edelliset projektit. Se perustuu siihen, että ketä ennestään tunnen, ja miten sen edellisen projektin hoito on mennyt. (...) Sellaistahan ei tapahdu käytännössä ikinä, että kesken projektin vaihdettaisiin arkkitehtitoimistoa. Se vain viedään vaikka hampaat irvessä loppuun.”*

Leena Aho-Manninen, Tampereen seudun opiskelija-asuntosäätiö. Haastattelu 19.11.2015

Yksittäisten työntekijöiden merkitys arkkitehtitoimistolle nähtiin suureksi. Asiakas saattoi haluta arkkitehtitoimistosta tietyn projektiarkkitehdin, ja avainhenkilön lähteminen pienestä toimistosta mainittiin mahdollisena isona menetyksenä. Verkostolle annettiin siis paljon arvoa, mutta sen mainittiin laajenevan sattumanvaraisesti. Arkkitehtitoimiston verkostoituminen muiden toimistojen kanssa mainittiin hyväksi keinoksi, jolla arkkitehtitoimisto voi vakuuttaa asiakkaan resurssiensa riittävyydestä ja projektin luotettavasta jatkuvuudesta.

Haastatellut arkkitehdit tiedostivat henkilökohtaisten suhteiden merkityksen asiakkaille. Jotkin toimistot mainitsivat asiakasmäärän olevan pieni Suomen kokoisella markkinalla, ja liikesuhteilla siten olevan suuri merkitys toiminnalle. Joidenkin asiakassuhteiden mainittiin olleen vuosikymmenien mittaisia, vaikka niissäkin luottamusta oli täytynyt pitää koko ajan yllä.

Samoin kuin asiakkaat, arkkitehdit tiedostivat kokemuksen kautta syntyneiden verkostojen sekä yksittäisten työntekijöiden merkityksen. Kokemuksen mainittiin kasvattavan verkostoja esimerkiksi rakennuttajilla, tilaajilla, rakennusliikkeillä ja suunnittelijoilla. Näin arkkitehtitoimiston asiakkaiden hankinnan nähtiin helpottuvan, kun sillä oli enemmän väyliä käytössään. Yritysten mainittiin olevan henkilökeskeisiä, samassa yrityksessä voi olla hyvin erilaisia työntekijöitä. Monien asiakassuhteiden mainittiin säilyvän henkilökohtaisella tasolla, vaikka yritykset vaihtuisivatkin. Toisaalta referenssien mainittiin olevan vielä henkilökohtaisiakin suhteita tärkeämpiä.

*”Suomen markkina on niin pieni, että lähes kaikki liiketoiminta tulee liikesuhteiden kautta.”*

Kalle Soini, Arkkitehdit Soini & Horto Oy. Haastattelu 7.10.2015

## KILPAILULAINSÄÄDÄNNÖN VAIKUTUS ASIAKASSUHTEISIIN

Haastatellut julkiset ja yksityiset asiakkaat ostivat arkkitehtitoimiston palveluja eri lähtökohdista. Joillakin asiakkailla oli kokemusta sekä julkisena että yksityisenä tilaajana toimimisesta. Yksityiset asiakkaat korostivat mahdollisuutta käyttää niitä toimijoita, jotka he kokivat parhaiksi. Arkkitehtitoimiston valinta perustui hyviin kokemuksiin, ja arkkitehtitoimiston palveluita mainittiin hankittavan usein neuvottelumenettelyllä. Yksityisen asiakkaan kilpailuttaessa mainittiin mahdollisuudeksi määrittää kriteerit vapaasti vastaamaan asiakkaan tavoitteita. Yksityisten asiakkaiden erityispiirteenä mainittiin, että arkkitehtitoimiston tulee olla aktiivinen potentiaalisia ja nykyisiä tilaajia kohtaan.

*”Me ei olla julkinen hankintayksikkö, meidän ei ole pakko kilpailuttaa - ei varsinkaan hinnalla. (...) Meidän ei välttämättä tarvitse kilpailuttaa ollenkaan, ja jos kilpailutetaan, voi olla hyvin rajattu kilpailu. Voidaan määrittää pisteytyskriteerit hyvin vapaasti omia tarkoituksia palvelemaan. Aika paljon neuvottelumenettelyllä hankitaan arkkitehtisuunnittelupalveluja.”*

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö  
Varma. Haastattelu 4.12.2015

Julkisten asiakkaiden haastatteluissa korostui, että he ovat kilpailulainsäädännön velvoittamia. Kilpailutus mainittiin mahdollisuutena uusille toimijoille, mutta suunnittelijan valinnan mainittiin olevan haastavaa kilpailulainsäädännön puitteissa kilpailutuksen kriteerien valinnan hankaluuden vuoksi. Julkisen asiakkaan täytyy toimia päätösten mukaan, vaikka he kokisivatkin tietyn arkkitehtitoimiston olevan oikea johonkin projektiin.

Toisaalta myös julkisen asiakkaan mainittiin voivan kirjata ylös, jos arkkitehtitoimisto oli tehnyt jonkin asian hyvin. Asiakas saattoi ottaa huomioon, jos arkkitehtitoimisto oli tehnyt aikaisemmin jotain samaan rakennukseen tai sillä oli jotakin erityisosaamista. Puitesopimusten mainittiin toimivan hyvin tilaajan näkökulmasta, ja suurin osa hankkeista tehtiin puitesopimusten kautta. Pienille ja suurille hankkeille mainittiin olevan omat puitesopimuksensa, jotta annettaisiin myös nuoremmille arkkitehtitoimistoille mahdollisuus.

*”Se miten valitaan, sehän on se kaikkein hankalin tilanne. On iso homma alkamassa, ja suunnittelijan valinta pitää tehdä julkisen hankintalain mukaan. Sitten tulee tämä, että miten ne kriteerit asetetaan? Helpompi tie on se, että pidetään puitesopimuskilpailu, jonka kautta saadaan valikoima sekä hyviä että niitä jotka tekevät valitettavasti vain minimin.”*

Kari Ristolainen, Finavia Oyj. Haastattelu 2.11.2015

Haastatellut arkkitehdit näkivät julkisten ja yksityisten asiakkaiden erot pääasiassa samalla tavalla kuin haastatellut asiakkaat. Yksityisten asiakkaiden toimintaa pidettiin joustavampana, ja julkisten tilaajien hankintamenettelyn mainittiin olevan raskas. Kilpailulainsäädäntöön liittyen mainittiin ongelma, että arkkitehtitoimistot minimoivat kulunsa ja tekevät minimityön. Jotkin arkkitehtitoimistot keskittyivät liiketaloudelliseen rakentamiseen, eivätkä välttämättä tehneet lainkaan julkisia hankkeita.

Toisaalta hankintalain hyvänä puolena mainittiin, että arkkitehti voi nähdä, mitä hankkeita rakennetaan, ja suhteiden merkitys on vähentynyt. Julkisella puolella mainittiin olevan suurempi vastuu yleisölle. Vaikka julkiset asiakkaat ovat hankintalainsäädännön alaisia, kokivat jotkin arkkitehtitoimistot pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymisen mahdolliseksi puitesopimusten kautta.

*”Yksityinen asiakas on ehkä joustavampi, niitä ei sido kaikki nämä säännöt. Julkishallinnolla on hankintalaki takana ja se on ihan ymmärrettävää.”*

Mikael Paatela, Arkkitehtitoimisto Paatela & Co Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

Haastatellut arkkitehdit jaottelivat asiakkaita myös muuten, kuin julkisiin ja yksityisiin. Suurempien asiakkaiden mainittiin olevan usein ammattimaisempia kuin pienien. Suuria eroja mainittiin olevan esimerkiksi kaavoituksen tai ravintolan omistajan kanssa työskennellessä, jolloin arkkitehti toimii erilaisessa roolissa.

## MOLEMMINPUOLINEN ARVOSTUS

Arkkitehdin ja tilaajan väliseen suhteeseen vaikuttaa paljon koettu arvostus toisia kohtaan. Jotkin arkkitehdit kokivat, että arkkitehtien arvostus oli laskenut. Haastatellut arkkitehdit arvostivat omien sanojensa mukaan asiakkaitaan, vaikkakin varauksella: monet haastateltavat mainitsivat, että tilaajissa on hyvin paljon eroja. Asiakkaita, joilla on näkemys ja tahtotila, mainittiin olevan helppoa arvostaa.

Mainittiin kuitenkin olevan myös tilaajia, joita arkkitehti ei voinut arvostaa. Osaava tilaaja, joka on rakennuttamisen ammattilainen ja jolla on yhteneväiset tavoitteet arkkitehtitoimiston kanssa, mainittiin olevan tärkeä hyvän lopputuloksen kannalta. Arkkitehdin problematiikkaa ymmärtävän tilaajan mainittiin lisäävän henkistä motivaatiota. Ongelmia mainittiin syntyneen, kun tilaaja oli laittanut suunnittelijat liian tiukoille, eikä ollut toiminut korrekteilla pelisäännöillä.

*”Ilman osaavaa tilaajaa on vaikeaa saada hyvä lopputulos.”*

Jarkko Salminen, PES-Arkkitehdit Oy. Haastattelu  
29.9.2015

Haastatellut asiakkaat kokivat arkkitehtien arvostavan asiakkaita. Monet asiakkaat arvostivat arkkitehteja, ja pitivät heitä tärkeänä osana rakennushanketta. Arkkitehtien mainittiin olevan ammattitaitoisia ja motivoituneita.

*”Kyllä ylipäättään sanoisin, että asiakasta arvostetaan.”*

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö  
Varma. Haastattelu 4.12.2015

Toisaalta arkkitehdin arvostus mainittiin sillä varauksella, että kaikki ovat ammattilaisia sekä ymmärtävät toistensa arvoja ja koko rakentamisen ketjun. Kokemus asiakkaan arvostuksesta mainittiin mahdollisesti liittyvän taantumaan: kun arkkitehtitoimistoilla on vähemmän töitä, täytyy projektit ansaita ja asiakasta arvostaa. Vaikka asiakkaan ja arkkitehtien molemminpuolisesta arvostuksesta oli positiivinen yleiskuva, arkkitehtien arvostus projektin muuta henkilöstöä kohtaan kyseenalaistettiin.

*”Arvostavatko arkkitehdit projektin muuta henkilöstöä? (...) Minun on vaikea ottaa siihen kantaa, että arvostavatko arkkitehdit muita suunnittelijoita, jotka tekevät samaa hanketta. Vai ovatko ne siellä omissa piirissään.”*

Leena Aho-Manninen, Tampereen seudun opiskelija-  
asuntosäätiö. Haastattelu 19.11.2015

Arkkitehtien arvostuksen lisäämisen keinoksi mainittiin, että arkkitehtien pitäisi olla enemmän rakentamisesta päättävissä asemassa. Arkkitehtien pitäisi osallistua kaupunkipolitiikkaan, jotta joku päättävistä henkilöistä olisi rakennusalan ammattilainen. Arkkitehtien työskentely enemmän kunnallisella puolella yhdessä insinöörien kanssa mainittiin keinoksi lisätä arkkitehtien osaamisen arvostusta.

## YHTEENVETO

Asiakkaat pitivät verkostoja, henkilökohtaisia suhteita ja hyviä kokemuksia tärkeinä. Arkkitehtien mukaan Suomen pienellä markkinalla liikesuhteilla on suuri merkitys toiminnalle. Yksityiset asiakkaat korostivat mahdollisuutta käyttää niitä toimijoita, jotka he kokivat parhaiksi. Julkisten asiakkaiden haastatteluissa korostui, että he ovat kilpailulainsäädännön velvoittamia, mutta kilpailutus mainittiin myös mahdollisuutena uusille toimijoille. Arkkitehdit pitivät yksityisten asiakkaiden toimintaa joustavampana, ja julkisten tilaajien hankintamenetelyn mainittiin olevan raskas. Arkkitehdeilla ja asiakkailla oli pääosin kokemus molemminpuolisesta arvostuksesta, mutta molemmat näkivät toistensa asenteissa myös ongelmia.



## 4.2.4 LUOTTAMUS

### KOKEMUS TUO VARMUUTTA

#### LUPAUKSET JA NIIDEN LUNASTAMINEN

Haastatellut arkkitehdit pitävät asiakkaan luottamusta olennaisena osana arkkitehtitoimiston toiminnalle. Monet arkkitehdit näkivät arkkitehtitoimiston tarjoaman olevan pääasiassa palvelu, jonka laatua ei voi arvioida etukäteen. Siksi asiakkaan on pakko uskoa lupaukseen palvelun laadusta. Arkkitehdin mainittiin myyvän näkymätöntä, ja tunteiden vaikuttavan asiakkaan päätöksentekoon.

*”Arkkitehtitoimiston bisneksessä on sellainen haaste, että me myydään näkymätöntä.”*

Kalle Soini, Arkkitehdit Soini & Horto Oy. Haastattelu  
7.10.2015

Arkkitehtien näkemysten mukaisesti luottamus oli tärkeä tekijä haastatelluille asiakkaille. Asiakkaat mainitsivat, että luottamus pitää ansaita heti projektin alussa, tai etukäteen ennen projektia. Henkilökohtainen luottamus mainittiin joissakin haastatteluissa, arkkitehtitoimiston osakkaiden tulee antaa luotettava mielikuva osaamisestaan. Myös luottamus ja kunnioitus ammattitaitoa kohtaan mainittiin. Varmuus, että arkkitehtitoimisto pystyy hoitamaan projektin loppuun asti, oli tärkeää asiakkaalle.

*”Jo etukäteen täytyy olla sellainen käsitys, että tässä on sellainen henkilö, johon voi luottaa.”*

Kari Ristolainen, Finavia Oyj. Haastattelu 2.11.2015

Haastatellut arkkitehdit mainitsivat luottamuksen ansaitsemisen keinoiksi rehellisyyden, lupauksen lunastamisen ja johdonmukaisuuden. Arkkitehdin pitäisi olla rehellinen asiakkaalle, eikä väittää osaavansa asioita, joita ei voi tehdä. Asiakkaalle annettu lupaus tulisi pystyä lunastamaan loppuun asti. Arkkitehtitoimiston toiminnan ja päätösten pitää olla johdonmukaisia. Asiakkaan mainittiin aistivan arkkitehtitoimiston tunnelmaa, joka vaikuttaa luottamukseen liittyviin tunteisiin. Pitkät asiakassuhteet mainittiin keinoksi saada luottamusta.

## REFERENSSIEN VÄLTTÄMÄTTÖMYYS

Asiakkaiden haastatteluissa arkkitehtitoimiston referenssit nähtiin ensiarvoisen tärkeinä. Merkitystä mainittiin olevan sekä työntekijöiden että koko toimiston referensseillä. Asiakas saattoi haluta esimerkiksi tietyn arkkitehdin vetämään hanketta referenssien perusteella. Arkkitehtitoimiston nimen mainittiin olevan toissijainen referensseihin nähden: vaikka toimiston nimi muuttuisi, oli aikaisempien töiden historia tärkein.

Haastatellut arkkitehtitoimistot tiedostivat referenssien merkityksen asiakkaille. Referenssit kertovat, minkälaisia rakennuksia arkkitehtitoimisto on suunnitellut ja toteuttanut, niiden mainittiin olevan koko arkkitehtitoimiston ydin. Henkilökoh- taisten suhteidenkin mainittiin vaikuttavan vähemmän kuin referenssien. Asiakkaiden mainittiin löytävän arkkitehtitoimis- to nimenomaan referenssien kautta. Jotkin toimistot mainitsi- vat referenssit osana strategiaansa tai erottuvuustekijänään.

*”Arkkitehtitoimistolle referenssit on se ydin: minkälaisia rakennuksia on suunniteltu ja toteutettu, sitä kautta asiakkaat yleensä löytää.”*

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

Arkkitehdit näkivät referenssikäytännössä myös ongelmia. Referenssiprojektien ongelmaksi mainittiin, että ne ovat saman- arvoisia. Esimerkiksi maalaispitäjään rakennettu koulu on yhtä arvokas referenssi, kuin kilpailuvoiton pohjalta tehty koulu Helsingissä. Referenssien nähtiin ruokkivan lisää samanlaisia referenssejä, ja ajavan toimistoja suuremmiksi. Toisaalta refe-

renssit mainittiin ongelmallisiksi varsinkin keskisuurille arkki- tehtitoimistoille. Suurten toimistojen eduksi nähtiin mahdol- lisuus tehdä riittävän paljon projekteja, ja pienten toimistojen mahdollisuutena keskittyä vain tietyn tyyppisiin projekteihin, ja hankkia näin riittävät referenssit.

*”Silloin jos on esittää kolmelta vuodelta hyvät referens- sit esimerkiksi kouluista, niin se tarkoittaa, että on iso toimisto, jossa on menossa useita sen kaltaisia hommia koko ajan. Tai sitten on pieni toimisto, joka tekee pel- kästään sen kaltaisia hommia. Sellainen käytäntö saa aikaiseksi kentässä sen, että isot toimistot menestyvät, ja sitten kaikista pienimmät ja ketterimmät menestyvät.”*

Lasse Vahtera, Optiplan Oy. Haastattelu 11.9.2015

## YHTEENVETO

Luottamus oli tärkeä tekijä asiakkaille, ja arkkitehdit tiesivät tämän. Arkkitehdit näkivät arkkitehtitoimiston tarjoaman olevan palvelu, jonka laatua ei voi arvioida etukäteen. Siksi asiakkaan on pakko uskoa lupauksen palvelun laadusta. Ark- kitehdit mainitsivat luottamuksen ansaitsemisen keinoiksi re- hellisyyden, lupausten lunastamisen ja johdonmukaisuuden. Asiakkaat pitivät sekä työntekijöiden että koko toimiston re- ferenssejä tärkeinä. Arkkitehdit pitivät referenssejä hyvin tär- keinä, mutta mainitsivat referenssikäytäntöön liittyvän myös ongelmia.

# 4.3 STRATEGIA

Vaikka arkkitehtitoimistot tunnistavat työntekijöiden merkityksen ja seuraavat toimintaympäristöään, se ei ole aina tietoista tai strategista.

## 4.3.1 STRATEGINEN ASEMA

## 4.3.2 STRATEGINEN VALINTA

Arkkitehtien ihanteena oli monialaisuus, vaikka kaikki toimistot olivatkin keskittyneet joihinkin projektityyppeihin. Asiakkaat näkivät arkkitehtitoimistot selvästi segmentoituneina, ja pitivät erikoistumista tärkeänä.

Useimmilla arkkitehtitoimistoilla ei ollut kirjoitettua strategiaa, mutta toiminta oli ainakin jossain määrin suunnitelmallista.

## 4.3.3 STRATEGIAN TOIMEENPANO

Arkkitehtitoimistojen strategiaa käsiteltiin haastatteluissa monesta eri näkökulmasta. Strategiaa käsiteltiin strategiseen asemaan, strategiseen valintaan ja strategian toimeenpanoon liittyvien näkökulmien kautta. Arkkitehtitoimiston strategiseen asemaan liittyvät tärkeimmät teemat olivat resurssit, laatu ja ulkoisen toimintaympäristön seuraaminen. Strategisen valinnan alla käsitellään arkkitehtitoimiston erikoistumiseen, kasvuun ja kansainvälisyyteen liittyviä kysymyksiä. Strategian toimeenpanoa käsitellään suunnitelmallisuuden ja joustavuuden kautta.

Arkkitehtitoimiston strategiaan liittyvät teemat nousivat esiin enimmäkseen arkkitehtitoimistojen haastatteluissa. Vain erikoistuminen oli sellainen teema, johon myös haastatellut asiakkaat ottivat kantaa. Tämä on kuitenkin ehkä analyysin antoisin osa: asiakkaiden ja arkkitehtitoimistojen erilaiset näkemykset erikoistumiseen liittyen saavat kyseenalaistamaan arkkitehtien ajattelu- ja toimintatavat.

## 4.3.1 STRATEGINEN ASEMA

### SILMÄT AUKI SISÄISESTI JA ULKOISESTI

#### RESURSSIT JA LAATU

Työntekijöitä pidettiin arkkitehtitoimistolle tärkeänä resurssina. Hyvien työntekijöiden nähtiin mahdollistavan laadukkaiden projektien toteuttamisen. Hyvien projektien puolestaan nähtiin houkuttelevan hyviä työntekijöitä, jolloin laatu mahdollistaa positiivisen kierteen syntymisen.

*”Ilman laadukkaita ihmisiä ei tule laadukkaita hankkeita, ja toisinpäin.”*

Kalle Soini, Arkkitehdit Soini & Horto Oy. Haastattelu  
7.10.2015

Vaikka työntekijöiden merkitys arkkitehtitoimistolle tiedostettiin, omien resurssien vahvuuksien ja heikkouksien tietoista analysointia ei ainakaan kaikissa arkkitehtitoimistoissa pidetty tärkeänä. Vahvuudet koettiin olevan sitä mitä tehtiin eniten, eikä niiden miettimiseen koettu olevan aikaa tai tarvetta.

Joillakin arkkitehtitoimistoilla oli resursseina muita työntekijöitä kuin arkkitehteja. Melko yleisten taloushallinnon ja IT-henkilöstön lisäksi toimistoissa saattoi olla oma työntekijänsä viestintää tai liiketoiminnan kehittämistä varten. Ulkoiset työntekijät mainittiin tärkeänä resurssina.

#### ULKOISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURAAMINEN

Monissa arkkitehtitoimistoissa pyrittiin seuraamaan aktiivisesti, mitä maailmassa ja markkinoilla tapahtuu. Toimintaympäristön seuraamisella saatettiin kuitenkin usein viitata ensisijaisesti arkkitehtuurin seuraamiseen. Kaikilla arkkitehtitoimistoilla se ei siis sisältänyt varsinaista kilpailijoiden tai markkinatilanteen analyysia. Tämä ajattelutapa heijastuu myös siinä, että monet haastateltavat eivät pitäneet toisia arkkitehtitoimistoja kilpailijoinaan.

#### YHTEENVETO

Arkkitehtitoimistoissa tunnustetaan työntekijöiden merkitys toiminnalle, ja seurataan jossain määrin toimintaympäristöä. Hyvien työntekijöiden nähtiin mahdollistavan laadukkaiden hankkeiden toteuttaminen, ja laadukkaiden hankkeiden houkuttelevan hyviä työntekijöitä. Resurssien ja toimintaympäristön ominaisuuksia ei kuitenkaan aina käytetty hyväksi tietoisesti tai systemaattisesti arkkitehtitoimiston strategiaan tavoitteisiin pyrkiessä.

## 4.3.2 STRATEGINEN VALINTA

### ERIKOISTUMINEN JA KASVU

#### MONIPUOLISUUDEN IHANNE

Suurin osa haastatelluista korosti arkkitehtitoimistonsa toiminnan monipuolisuutta. Esimerkiksi annettiin arkkitehdin toimenkuvan kaikilla tasoilla toimiminen, sisustussuunnittelusta maankäytön suunnitteluun. Jotkut ulottivat monipuolisuutensa arkkitehdin perinteisen tehtäväkentän ulkopuolelle.

*”Tahallaan rikotaan arkkitehdin perinteistä tehtäväkenttää. Tehdään paljon asioita, jotka kytkeytyy jollain tavalla arkkitehdin ammattiin.”*

Kalle Soini, Arkkitehdit Soini & Horto Oy. Haastattelu  
7.10.2015

Kaikki haastatellut arkkitehtitoimistot nostivat esiin monipuolisuuden ihanteen jossain muodossa. Vaikka arkkitehtitoimisto oli erikoistunut, sen nähtiin olevan toimintaa jossain määrin rajoittanut tekijä. Haastatelluista oli tulkittavissa yleinen ihanne, jossa arkkitehti osaa suunnitella monipuolisesti kaikenlaisia projekteja. Pirttimäki (2014, 58) pääsi samaan tulokseen haastatteluissaan: laaja-alaisuutta pidettiin arkkitehtitoimiston ihanteena sekä yksilötasolla että toimiston tasolla. Tämän tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin näkökulma, että monialaisuus voi tarkoittaa myös moneen projektityyppiin erikoistumista.

*”Pyrimme olemaan arkkitehtisuunnittelun alalla monialainen. Me pystymme ja haluamme tehdä erityyppisiä hankkeita. Toki olemme erikoistuneet johonkin, mutta haluamme erikoistua useampaan asiaan.”*

Jarkko Salminen, PES-Arkkitehdit Oy. Haastattelu  
29.9.2015

Monipuolisuuden hyödyiksi mainittiin monen tukijalan varassa seisominen, monipuolinen osaaminen ja työntekijöiden motivointi. Tietyn tyyppisten toimeksiantojen määrä on rajattu Suomen pienillä markkinoilla, ja monipuolisuuden hyödyksi nähtiin taloudellinen vakaus, kun ei olla riippuvaisia tietystä projekti- tai asiakastyypistä. Monipuolisen toiminnan nähtiin edistävän arkkitehtitoimiston osaamista, sillä erilaisten projektien hallinnan koettiin tukevan toisiaan. Monipuolisten toimeksiantojen ja tilaajien mainittiin motivoivan työntekijöitä.

*”Täytyy olla monta tukijalkaa. Jos jollakin sektorilla menee huonosti, niin ei mennä sen mukana.”*

Jarkko Salminen, PES-Arkkitehdit Oy. Haastattelu  
29.9.2015

## ERIKOISTUMISEN VÄLTÄMÄTTÖMYYS

Suurin osa arkkitehtitoimistoista oli monipuolisuuden ihan-teesta huolimatta erikoistunut jollain tavalla. Varsinkin pienten arkkitehtitoimistojen nähtiin olevan useimmiten erikoistuneita. Kaikilla haastateltavien toimistoilla oli joitakin erikoisosaa-misalueita, eikä mikään toimisto toiminut täysin monialaisesti kaikkien projekti- ja asiakastyypin kanssa. Erikoistuminen saattoi liittyä tiettyyn rakennus- tai asiakastyypiin, maantieteelliseen alueeseen tai tekemisen tapaan. Erilaisista raken-nustyypeistä, joihin arkkitehtitoimistot olivat erikoistuneet, mainittiin esimerkiksi asuinrakentaminen, liikenteen termi-naalit, kaupat ja kauppakeskukset, toimistot ja hotellit sekä ter-veydenhuollon rakennukset. Jotkin arkkitehtitoimistot olivat erikoistuneet asiakastyypin mukaan julkiseen rakentamiseen, ja toiset tekivät vain yksityisten tilaajien toimeksiantoja. Maan-tieteellisesti jotkin arkkitehtitoimistot olivat erikoistuneet toimimaan paikallisesti omassa lähiympäristössään, ja toiset olivat erikoistuneet esimerkiksi tietystä maassa toimimiseen. Arkkitehtitoimiston tekemisen tapaa voidaan pitää eräänlaise-na erikoistumisena. Toimisto saattoi pyrkiä toimimaan tehok-kaasti ja virheettömästi, tai korostaa tekemisen ennakkoluulot-tomuutta.

*”Me ollaan erikoistuttu rakennustuotantoon, ja me osa-taan se asia hyvin.”*

Lasse Vahtera, Optiplan Oy. Haastattelu 11.9.2015

Jotkin arkkitehtitoimistot olivat erikoistuneet tietoisesti, kun taas toiset olivat ajautuneet tekemään projekteja tietyltä sek-torilta. Joillekin erikoistuminen oli strateginen päätös, jonka mukaan hankittiin erityisosaamista ja tehtiin tähän sektoriin

liittyviä projekteja. Pirttimäen (2014, 57) haastatteluissa nousi esiin, että erikoistuneetkaan toimistot eivät välttämättä halun-neet olla erikoistuneita, vaan olivat ajautuneet tekemään tietyn tyyppisiä projekteja. Tässä tutkimuksessa saatiin samansuun-tainen tulos: monet toimistot olivat erikoistuneet ajautumalla, kun saman tyyppiset työt, kontaktit ja referenssit olivat ruok-kinet itse itseään.

*”Projektit itsessään ovat ruokkineet erikoistumista tiettyyn suuntaan. Referenssit tuovat lisää samantyyllisiä referenssejä.”*

Kimmo Ylä-Anttila, Arkkitehdit MY Oy. Haastattelu  
26.11.2015

Haastatellut arkkitehdit näkivät erikoistumiselle monia hyö-tyjä arkkitehtitoimiston kannalta, joista tärkeimmät olivat referenssien saaminen, kilpailun väheneminen ja toiminnan mielekkyys. Referenssit mahdollistavat arkkitehtitoimistol-le uusien saman tyyppisten projektien saamisen, ja joidenkin projektityyppien kohdalla ne ovat käytännössä välttämättömiä. Tämä johtaa osaltaan siihen, että erikoistuneella toimistol-la koettiin olevan vähemmän kilpailua. Jos mainetta on riit-tävästi, voi erikoistuminen johtaa siihen, että kansainvälisiin projekteihin pyydetään suoraan mukaan ja Suomessa otetaan yhteyttä aina, jos jokin erikoisosaamiseen liittyvä hanke on tulossa. Erikoistumisen koettiin voivan lisätä toiminnan mie-lekkyyttä, mahdollistamalla kansainvälisen toiminnan ja to-dellisena asiantuntijana olemisen. Erikoistumalla voi päästä kehittämään jotakin uutta.

## ASIAKKAAT HALUAVAT KOKEMUSTA

Jonkinasteisen erikoistumisen välttämättömyys nousi esille kaikissa asiakkaiden haastatteluissa. Asiakkaat mainitsivat erikoistumisen julkisiin rakennuksiin ja asuinrakentamiseen, ja näkivät arkkitehtitoimistot profiloituneina ja segmentoituneina.

*”Jos toimistolta kysyy, niin kaikki ovat suurin piirtein samaa. Mutta näin tilaajalle päin arkkitehtitoimistot ovat segmentoituneet.”*

AS007a

Asiakkaat pitivät hyvin tärkeänä, että arkkitehtitoimistolla on kokemusta hankkeiden toteuttamisesta juuri heidän haluamaltaan suunnittelualalta. Tärkeää oli, että arkkitehtitoimistolla ei ole vain kilpailumenestystä, vaan käytännössä toteutuneita projekteja. Arkkitehtitoimiston erikoisosaamisalueiden ulkopuolella olevan projektityypin tilaaminen koettiin suureksi riskiksi.

Erikoistuminen tarkoitti joillekin asiakkaille sitä, että suuret tai maineikkaat projektit eivät lisänneet arkkitehtitoimiston haluttavuutta pienempään projektiin. Esimerkiksi julkisiin rakennuksiin keskittyneen toimiston kyvyt ja motivaatio suunnitella tavanomainen asuinrakennus kyseenalaistettiin. Tärkeää ei siis ensisijaisesti ollut arkkitehtitoimiston referenssien mahdollisimman korkea taso, vaan sopivuus omiin tarpeisiin. Toisaalta joillekin asiakkaille arkkitehtitoimiston erikoistuminen ei ollut yhtä tärkeää, tai sitä ei ainakaan tietoisesti haettu. Vaikka varsinaista erikoistumista ei haettu, koettiin vahva osaaminen halutusta projektityypistä eduksi.

*”Se on valintakysymys, että haluaako erikoistua jollekin tietylle osa-alueelle, ja hakea siinä sen korkeimman osaamisen.”*

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö  
Varma. Haastattelu 4.12.2015

## KASVUN EDUT JA HAITAT

Arkkitehtitoimistojen suhtautuminen kasvuun vaihteli paljon: toisille kasvu oli olennainen osa strategiaa, toiset suhtautuivat kasvuun kriittisesti. Joillakin haastatelluilla arkkitehtitoimistoilla ei ollut mitään tavoitetta kasvaa, sillä pienessä toimistossa osakkaiden koettiin voivan pitää langat käsissään ja osallistua suunnitteluun. Matti Pirttimäki (2014, 37) sai samansuuntaisia tuloksia haastatellessaan arkkitehtitoimistoja: Suuren koon myötä riskien koettiin kasvavan. Pienen koon koettiin mahdollistavan suunnitteluun keskittymisen ja arkkitehtuurin laadun säilyttämisen. Tätä tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa pienuuden hyötynä nähtiin, että toimeksiantoihin pystytään vastaamaan välittömästi. Kasvua ei siis haluttu projektien kustannuksella.

Toisaalta joillakin haastateltujen arkkitehtitoimistoilla oli suuriakin kasvusuunnitelmia. Kasvun syyksi mainittiin kilpailun väheneminen, projektikannasta huolehtiminen ja kansainvälistyminen. Riittävän koon koettiin ruokkivan arkkitehtitoimiston työkantaa, jolloin yli 10-15 hengen toimistolla olisi vähemmän kilpailua. Samoin Pirttimäki (2014, 37) mainitsee haastattelututkimuksessaan arkkitehtitoimiston koon vaikuttavan sen uskottavuuteen ja mahdollistavan prosessien kehittämisen ja tehostamisen. Tämän tutkimuksen haastateltavilla kasvu oli tavoitteena, jotta arkkitehtitoimisto pystyisi huolehtimaan projektikannastaan. Myös kansainvälisen toimistojen perustamiseen liittyi kasvun tavoite.

Yleisin näkemys haastateltavilla oli, että arkkitehtitoimiston kasvun pitää tapahtua hallitusti. Kasvun haluttiin tapahtuvan kannattavan ja järkevän toiminnan kautta. Vaikka monilla arkkitehtitoimistoilla oli kasvua, se ei ollut ensisijaisesti taloudellisesti motivoitunutta: kasvua haluttiin siihen kokoon asti, että pystyttiin toteuttamaan tavoitteiden mukaisia projekteja. Kasvun piti tukea arkkitehtitoimiston kokonaisstrategista ajattelua, eikä liikevaihdon kasvattaminen ollut sen pääasiallinen tavoite.

*”Kasvu on osa strategiaa kontrolloidusti. Strategia ei ole kasvattaa liikevaihtoa, eikä henkilöstön tai projektien määrää itsetarkoituksellisesti, vaan sen pitää tukea kokonaisstrategista ajattelua, jossa pyritään tekemään erityylyisiä ja korkealaatuisia arkkitehtonisia teoksia, jotka ovat lisäarvoa asiakkaalle.”*

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

## KANSAINVÄLISYYS

Suurimmalla osalla haastateltavien arkkitehtitoimistoista oli ollut jotakin toimintaa ulkomailla, mutta harvoilla kansainväliset projektit muodostivat merkittävää osaa liiketoiminnasta. Pirttimäki (2014, 59) tuli haastatteluissaan tulokseen, että arkkitehtitoimistojen projektit ulkomailla ovat melko vähäisiä, mutta monilla toimistoilla on pyrkimys kansainvälistyä. Tässä tutkimuksessa monien haastateltavien arkkitehtitoimistojen tavoitteena oli toimia enemmän kansainvälisesti, jopa maailman laajuisesti. Useimmilla ulkomaiset projektit olivat kuitenkin olleet melko satunnaisia.

*”Haluttaisiin pyörittää konkreettisesti kansainvälistä arkkitehtitoimistoa. (...) Pitkän tähtäyksen tavoite olisi olla 40-80 henkeä työllistävä toimisto täällä, ja sen lisäksi pitää yhtä tai kahta toimistoa ulkomailla”*

Antti Nousjoki, Arkkitehtitoimisto ALA Oy.  
Haastattelu 2.11.2015

Vaikka suurimmalla osalla arkkitehtitoimistoista kansainvälisyys oli lähinnä tavoite, poikkeuksen muodostivat toimistot, joilla oli ollut pitkäkestoista toimintaa ulkomailla. Näillä toimistoilla merkittävä osa arkkitehtitoimiston liikevaihdosta tuli kansainvälisistä projekteista. Toinen toimisto toimi lähinnä tietyllä kansainvälisellä markkinalla ja sillä oli oma toimistonsa ulkomailla, kun taas toinen toimi useissa maissa erikoistuen tiettyyn rakennustyyppiin. Kansainvälisyys ei kuitenkaan välttämättä ollut rahallisesti motivoitunutta, se nähtiin mahdollisuutena toteuttaa mielenkiintoisia projekteja ja parantaa elämänlaatua.

## YHTEENVETO

Vaikka arkkitehtitoimistoissa tiedostettiin erikoistumisen hyödyt, yleisenä ihanteena oli monialainen toiminta. Monipuolisuuden nähtiin mahdollistavan arkkitehtuurin kehittämisen ja vakaan liiketoiminnan. Toisaalta toimistot, jotka olivat erikoistuneet, pitivät sitä vastaavasti keinona kehittää osaamistaan ja vähentää kilpailua. Suurin osa arkkitehtitoimistoista oli monipuolisuuden ihanteesta huolimatta erikoistunut jollain tavalla ja ajautunut tekemään tietynlaisia projekteja. Monien arkkitehtitoimistojen kielteinen asenne erikoistumista kohtaan oli ristiriidassa asiakkaiden näkemysten kanssa. Asiakkaat näkivät arkkitehtitoimistot segmentoituneina, ja odottivat niiltä erikoistumista. Toimistojen strategiset tavoitteet liittyen esimerkiksi kasvuun, kansainvälisyyteen ja erikoistumiseen olivat hyvin erilaisia. Kansainvälisyys oli useiden toimistojen tavoitteena, mutta vain harvalla toimistoilla se muodosti merkittävän osan liiketoiminnasta. Yhdistävänä tekijänä oli se, että yhdessäkään haastattelussa strategisia kysymyksiä ei nähty ensisijaisesti rahallisen menestyksen kautta. Sen sijaan mahdollisuus kehittää arkkitehtitoimiston toimintaa ja toteuttaa haluamansa tyyppisiä projekteja koettiin tärkeäksi.



## 4.3.3 STRATEGIAN TOIMEENPANO

### AJELEHTIMISTA VAI PÄÄTYMISTÄ?

#### STRATEGIAN TAVOITTEET JA SUUNNITELMALLISUUS

Strategialla oli monenlaisia merkityksiä arkkitehtitoimistoille, joista tärkeimmät olivat toimiston tason nostaminen, monipuolistuminen, toimiston elinkaaren hallinta ja luotettavuus. Joidenkin strateginen tavoite liittyi siihen, että arkkitehtitoimiston haluttiin olevan tietyllä tasolla. Tavoitteena oli olla esimerkiksi Suomen parhaiden toimistojen joukossa, tai kansainvälisesti vertailukelpoinen tiettyjen toimistojen kanssa.

Joidenkin strategisena tavoitteena oli monipuolistaa toimintaansa saamalla uudenlaisia asiakastyyppejä tai referenssejä. Joidenkin arkkitehtitoimistojen strategiset tavoitteet liittyivät työntekijöihin ja asiakassuhteisiin: toimistoon haluttiin taitavia työntekijöitä, ja olla luotettavia. Strategiset tavoitteet liittyivät toimiston elinkaareen: kasvavalla ja nuorella toimistolla oli erilaiset tavoitteet uusien projektien suhteen, kuin toimintaansa supistavalla ja kauan toimineella toimistolla.

Joillakin arkkitehtitoimistoilla strateginen suunnittelu ja strategian toteuttaminen oli hyvin tietoista ja suunnitelmallista, toisilla ei ollenkaan. Tämän ääripään toimistot olivat tehneet tietoisia strategisia valintoja esimerkiksi erikoistumiseen liittyen jo kymmeniä vuosia sitten. Näiden valintojen tulokset olivat ohjanneet arkkitehtitoimiston toimintaa siitä asti. Joissain arkkitehtitoimistoissa oli kirjoitettu strategia, joka sisälsi toimiston tavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet.

*”Ei olla ajelehdittu, vaan päädytty.”*

Mikael Paatela, Arkkitehtitoimisto Paatela & Co Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

Vaikka kaikki arkkitehtitoimistot olivat miettineet strategiaa kysymyksiä ainakin jossain määrin, suurimmalla osalla toimistoista ei ollut kirjoitettua strategiaa. Jotkin haastateltavat kokivat strategian välittyvän lähinnä oman tekemisen kautta. Haluttomuudelle asettaa strategiaa tavoitteita annettiin syyksi esimerkiksi se, että maailma muuttuu koko ajan. Varsinkaan alussa arkkitehtitoimiston toiminta ei aina ollut ollenkaan suunnitelmallista.

Niissäkin arkkitehtitoimistoissa, joissa ei ollut kirjoitettua strategiaa, tunnistettiin strategian merkitys pitkäjänteisen tekemisen tukena. Strategisissa tavoitteissa oli kyse siitä, minkälainen arkkitehtitoimisto halutaan. Projektit ja muu arkkitehtitoimiston operatiivinen toiminta koettiin elävän tilanteen mukana, mutta monet haastateltavat korostivat strategian luonnetta jatkuvana ja päämäärätietoisena toimintana.

*”Strategia ei hötkyile, vaan se on isoa päämäärätietoista toimintaa. Operatiivisesti reagoidaan tilanteeseen tarpeen mukaan.”*

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

## STRATEGIAN JOUSTAVUUS

Suurin osa haastatelluista arkkitehtitoimistoista piti herkkyyttä toimintaympäristön muutoksille ja joustavuutta tärkeänä arkkitehtitoimistolle. Tämä herkkyyks nähtiin tärkeäksi varsinkin pienille organisaatioille. Pienten yritysten strategiseksi vahvuudeksi nähtiin, että strategiaa voidaan muuttaa helpommin.

*”PK yrityksen vahvuus strategiassa on se, että sitä pystytään nopeasti muuttamaan.”*

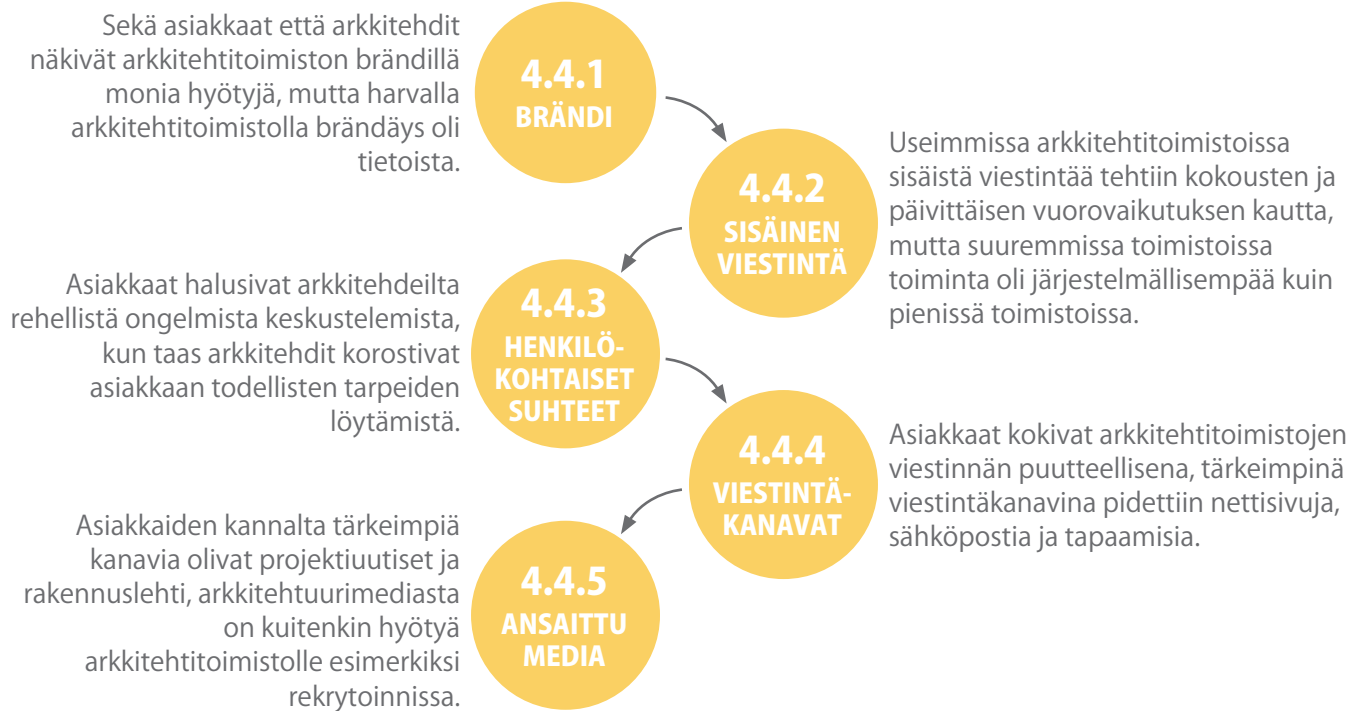
Jarkko Salminen, PES-Arkkitehdit Oy. Haastattelu  
29.9.2015

Jos pienten yritysten vahvuudeksi nähtiin mahdollisuus muuttaa strategiaa helposti tilanteen mukaan, suuren yrityksen strategia nähtiin vakaampana. Suurin osa arkkitehtitoimistoista oli pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joten joustavuus oli vallitseva näkemys. Poikkeuksena strategisesti joustaville toimistoille oli siis suuri toimisto, jossa kyllä oltiin valmiita korjaamaan strategiaa tarpeen mukaan, mutta strategian vakaus korostui muita enemmän.

## YHTEENVETO

Arkkitehtitoimistojen strategiset tavoitteet liittyivät tason nostamiseen, monipuolistumiseen, elinkaaren hallintaan ja luotettavuuteen. Arkkitehtitoimistojen strateginen suunnittelu ja strategian toteuttaminen oli vaihtelevasti tietoista ja suunnitelmallista. Useimmilla arkkitehtitoimistoilla ei ollut kirjoitettua strategiaa, mutta strategian merkitys pitkäjänteisen tekemisen tukena tunnistettiin. Suurin osa arkkitehtitoimistoista piti herkkyyttä toimintaympäristön muutoksille ja joustavuutta tärkeänä.

# 4.4 VIESTINTÄ



Arkkitehtitoimistojen viestintää käsiteltiin haastatteluissa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti arkkitehtitoimiston sisäisen ja ulkoisen toiminnan näkökulmista. Lähtökohtana oli arkkitehtitoimiston viestinnän perusta eli brändi ja sisäinen viestintä. Ulkoista viestintää käsiteltiin henkilökohtaisen kommunikaation, oman, ostetun ja ansaitun median näkökulmista. Brändiin kuuluvat tärkeimmät teemat olivat kuva arkkitehtitoimistoista, brändin merkitys ja brändin rakentamisen suunnitelmallisuus. Sisäiseen viestintään puolestaan kuuluivat sen suunnitelmallisuus, haasteet ja keinot. Henkilökohtaisia suhteita käsiteltiin arkkitehtien henkilökohtaisen viestinnän sekä kommunikaation merkityksen ja haasteiden kautta. Arkkitehtitoimiston viestintäkanaviin liittyvät aihekokonaisuudet olivat viestinnän tavoitteet, haasteet, asiakkaiden näkemykset, käytetyt viestintäkanavat ja tapahtumat. Ansaittua mediaa käsitel-

tiin sen tarjoamien mahdollisuuksien, tarvittavien keinojen, asiakkaiden seuraamien medioiden, monipuolisen näkyvyyden ja resurssien näkökulmista.

Arkkitehtitoimiston viestintään liittyviä teemoja käsiteltiin monipuolisesti sekä arkkitehtitoimistojen että asiakkaiden haastatteluissa. Vain sisäinen viestintä oli teema, jota käsiteltiin vain arkkitehtitoimistojen haastatteluissa. Vaikka sekä erilaisten asiakkaiden että erilaisten arkkitehtitoimistojen kesken oli eroja viestintään liittyvissä asenteissa ja toimintatavoissa, oli arkkitehtitoimiston brändiin ja henkilökohtaisiin suhteisiin liittyen havaittavissa selviä eroja yleisesti asiakkaiden ja arkkitehtitoimistojen välillä. Viestintäkanavissa ja erilaisten medioiden merkityksessä asiakkailla ja arkkitehdeilla oli omat näkemyksensä.

## 4.4.1 BRÄNDI

### ONKO ARKKITEHTITOIMISTOISSA EROJA?

#### ASIAKKAIDEN KUVA ARKKITEHTITOIMISTOISTA

Useimmat haastatellut asiakkaat näkivät arkkitehtitoimiston brändillä olevan merkitystä. Brändistä nähtiin olevan hyötyä esimerkiksi viranomaisyhteistyössä. Brändin ja itsensä esiin tuomisen ei nähty olevan ristiriidassa laadukkaan arkkitehtuurin kanssa.

*”Kun rakennetaan merkittävälle paikalle, helpottaa arkkitehtitoimiston nimi yhteyttä viranomaisiin.”*

Jarkko Mäenpää, Lemminkäinen Talo Oy. Haastattelu  
7.10.2015

Asiakkaiden haastatteluissa arkkitehtitoimiston brändin nähtiin henkilöityvän suurelta osin sen osakkaisiin ja työntekijöihin. Suomalaiset arkkitehtitoimistot ovat usein pitkään omalla nimellä toimineita ammattilaisia, ja arkkitehtitoimistojen nimet perustuvat niiden osakkaisiin. Lisäksi brändi on henkilöitynyt arkkitehtitoimiston työntekijöihin. Joissain toimistoissa nähtiin olevan kouliintuneet ja ajan hermolla olevat työntekijät, toisissa perustason työntekijöitä. Asiakkaat kokivat, että varsinkin suurten arkkitehtitoimistojen kanssa työskennellessä projektiin valikoituneella henkilökunnalla on merkitystä. Myös ongelmat yksittäisten henkilöiden kanssa mainittiin.

*”Arkkitehtitoimistot on nimetty osakkaidensa mukaan, ja se on osa sitä brändiä.”*

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö  
Varma. Haastattelu 4.12.2015

Toisaalta joillekin asiakkaille brändillä ei ollut merkitystä. Vahvalla brändillä saattoi olla jopa negatiivinen vaikutus joillekin asiakkaille. Jos arkkitehtitoimisto oli hyvin menestynyt, asiakas saattoi epäillä heidän osaamistaan juuri asiakkaan tarpeisiin liittyen. Arkkitehtitoimistojen brändien epäselvyys nousi esille. Esimerkiksi perinteisen toimiston sulautuminen konserniin tai nimen vaihtaminen osakkaiden muuttuessa mainittiin brändiä heikentävänä tekijänä.

Vaikka jotkin asiakkaat eivät nähneet arkkitehtitoimistoilla olevan vahvaa brändiä, kaikki asiakkaat näkivät arkkitehtitoimistoissa eroja. Arkkitehtitoimistot nähtiin segmentoituneina ja erilaisina monella tavalla. Eroja nähtiin esimerkiksi tyyliässä, asiakaslähtöisyydessä, osaamisalueissa, kuuluisuudessa, arkkitehtuurin laadussa ja tinkimättömyydessä, julkisivuun tai sisätilaan keskittymisessä sekä erilaisten materiaalien käytössä. Asiakkaat kokivat osan arkkitehtitoimistoista olevan parempia ja toisten huonompia.

*”Arkkitehtitoimistoilla on erityyppisiä brändejä. Ehkä se kulkee käsi kädessä kuuluisuuden kanssa.”*

AS007a

## MITÄ BRÄNDI MERKITSEE ARKKITEHTITOIMISTOILLE?

Arkkitehtitoimistojen haastatteluissa nousi esille näkemys, että arkkitehtitoimistoilla on aina jonkinlainen julkisuuskuva ja maine. Tämä maine syntyy aidoista kokemuksista, joita asiakkailla on arkkitehtitoimistoista. Uusien asiakkaiden koettiin keskustelemaan vanhojen asiakkaiden kanssa, jolloin heidän antamansa lausunto toimistosta on tärkeä.

*”Brändin pitää syntyä niistä tarinoista, joita ihmiset kertovat tästä toimistosta.”*

Kalle Soini, Arkkitehdit Soini & Horto Oy. Haastattelu  
7.10.2015

Joissakin toimistoissa brändin nähtiin syntyvän monesta lähteestä, jolloin kaikilla kosketuspinnoina asiakkaan kanssa on oma merkityksensä. Kaikilla näillä kosketuspinnoina tulisi puhua samaa kieltä, joka on osa laajempaa viestinnän strategiaa. Tämä oli kuitenkin vain yksi näkemys, ja joissakin arkkitehtitoimistoissa brändi ja sen rakentamisen keinot nähtiin suuremmin.

## ARKKITEHTITOIMISTOJEN KÄSITYS BRÄNDISTÄÄN

Monet haastateltavat pitivät brändiä tärkeänä arkkitehtitoimistolle. Joissakin haastatteluissa arkkitehtitoimiston brändi tuli esiin asiantuntijuuden kautta. Asiantuntijabrändi syntyy julkisen keskustelun kautta, jossa näkemyksiä arvostetaan. Toisaalta brändin nähtiin rakentuvan erityisesti projektien kautta.

*”Asiantuntijapalveluiden brändäys ja markkinointi on erityyppistä kuin kappaletavaran myynti: kaikki julkisuuskuva on markkinointia. Tällä alalla mennään substanssi edellä, hyvin tehdyt projektit markkinoivat itse itseään.”*

Jarkko Salminen, PES-Arkkitehdit Oy. Haastattelu  
29.9.2015

Lähes kaikki haastatellut arkkitehtitoimistot korostivat monialaista osaamistaan. Arkkitehtitoimistojen monialaisuuteen ja erikoistumiseen liittyviä kysymyksiä käsitellään tarkemmin alaluvussa 4.3.2. Arkkitehdin brändiksi mainittiin esimerkiksi ennakkoluulottomuus ja arkkitehtuurin kaikilla alueilla toimiminen.

Jotkin erikoistuneet arkkitehtitoimistot eivät pitäneet brändiä tai näkyvyyttä kovin tärkeänä toiminnalleen. Arkkitehtitoimistolla ei välttämättä ajateltu olevan muuta näkyvyyttä kuin nimi työmaataulussa, ja vain ammattirakennuttajien koettiin tietävän toimistosta. Erikoistuneilla arkkitehtitoimistoilla brändiin liittyen nousivat esiin rehellisyys, luotettavuus, ammattimaisuus ja virheettömyys.

Toisaalta monet haastateltavista pitivät arkkitehtitoimistonsa brändinä esimerkiksi ennakkoluulottomuutta, laadukasta arkkitehtuuria ja monimutkaisia hankkeita. Vaikka laadukas arkkitehtuuri oli osa käytännössä kaikkien arkkitehtitoimistojen tavoitteita, oli tämän joukon arkkitehtitoimistoilla sen merkitys korostuneempi. Vastaavasti nämä toimistot pitivät brändiä ja näkyvyyttä tärkeämpänä toiminnalleen. Tämän tyyppiset arkkitehtitoimistot saattoivat kuitenkin olla haastatteluissa suhteettomasti edustettuina otantatavan vuoksi.

## INTUITIIVINEN BRÄNDINRAKENTAMINEN

Suurin osa haastateltavista ei rakentanut arkkitehtitoimiston brändiä tietoisesti. Jotkin toimistot, jotka tällä hetkellä pannotivat tietoisesti brändinsä rakentamiseen, olivat aloittaneet toimimalla intuitiivisesti. Tähän liittyi ajatus aidosta brändistä, jota ei rakenneta tietoisesti, vaan se syntyy tarinoista. Vaikka arkkitehtitoimisto ei rakentaisikaan brändiään tietoisesti, voi toimistolla olla brändi ulkopuolisen silmissä.

*”Brändiä ei ollut tietoisesti. Mutta ajattelin kyllä, että koitetaan tehdä hyvin se, mikä tehdään. Olen jälkeensä kuullut, että jotkin ovat käyttäneet sanaa brändi meidän toimistosta.”*

Mikael Paatela, Arkkitehtitoimisto Paatela & Co Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

Toisaalta jotkin arkkitehtitoimistot rakensivat brändiään tietoisesti ja strategisesti. Tärkeäksi nähtiin esimerkiksi se, että kaikki arkkitehtitoimiston brändiin vaikuttavat asiat pelaavat yhteen. Vaikka brändiä rakennettiin tietoisesti, arkkitehtitoimisto ei välttämättä halunnut rajoittaa toimintaansa tai rajata itseään kapeaan markkinarakoon. Brändin rakentamisen tavoitteellisuus korreloi jonkin verran toimiston koon kanssa niin, että suuret toimistot olivat keskimäärin tietoisempia brändistään. Eniten vaikutusta oli arkkitehtitoimiston toimintatavalla: enakkoluulottomaan tekemiseen ja korkealaatuiseen arkkitehtuuriin profiloituneet toimistot olivat keskimäärin tavoitteellisempia brändinsä suhteen.

## YHTEENVETO

Useimmat haastatellut asiakkaat näkivät arkkitehtitoimiston brändillä olevan merkitystä. Toisaalta joillekin asiakkaille brändillä ei ollut merkitystä, ja vahvalla brändillä saattoi olla jopa negatiivinen vaikutus. Asiakkaiden haastatteluissa arkkitehtitoimiston brändin nähtiin henkilöityvän suurelta osin sen osakkaisiin ja työntekijöihin. Haastatellut arkkitehtitoimistot pitivät brändiä vaihtelevasti tärkeänä arkkitehtitoimistolleen, ja toimistot kuvasivat brändejään hyvin erilaisiksi. Arkkitehtitoimistoissa brändin nähtiin syntyvän aidosta kokemuksista ja monesta lähteestä, jolloin kaikilla kosketuspinoilla asiakkaan kanssa on oma merkityksensä. Suurin osa haastateltavista ei rakentanut arkkitehtitoimistonsa brändiä tietoisesti, vaikka poikkeuksiakin oli.

## 4.4.2 SISÄINEN VIESTINTÄ

### KAIKKI LÄHTEE KOTIPESÄSTÄ

#### SUUNNITELMALLISTA JA SPONTAANIA SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ

Arkkitehtitoimistoissa koettiin työntekijöiden vaikuttavan suoraan sen työn laatuun. Arkkitehtitoimiston resurssien vaikutusta käsitellään tarkemmin alaluvussa 4.3.1. Sisäisen viestinnän tavoitteena on saada arkkitehtitoimiston työntekijät ymmärtämään sen strategia, toimimaan tiiminä ja luoda hyvä työkuultuuri ja työilmapiiri. Varsinkin suurissa arkkitehtitoimistoissa koettiin olevan sisäisen viestinnän tarpeita.

Sisäisen viestinnän järjestelmällisyydessä oli paljon eroja: suuremmat toimistot korostivat sisäisen viestinnän suunnitelmallisuutta ja aikataulutusta, pienemmissä toimistoissa sisäistä viestintää kuvattiin välittömäksi ja suoraksi. Sisäiseen viestintään liittyen mainittiin erilaiset projektiorganisaatiot: erääseen jaotteluun kuuluivat pääsuunnittelijat eli osakkaat, projektiarkkitehdit sekä vanhemmat ja nuoremmat suunnittelijat. Muita esiin nousseita tehtävänimikkeitä oli esimerkiksi projektoinnin johtaja, joka vastasi osasta pääsuunnittelijan tehtävistä.

*”Meillä on aika matala struktuuri. Vaikka me ollaan omistajia, niin me ollaan joka päivä töissä täällä näiden ihmisten kanssa, me istutaan kaikki samassa paikassa. Se on yksi tapa pitää kommunikaatio välittömänä, helpona ja selvänä.”*

Kalle Soini, Arkkitehdit Soini & Horto Oy. Haastattelu  
7.10.2015

Monet haastateltavat korostivat epämuodollisen, päivittäisen vuorovaikutuksen merkitystä. Varsinkaan pienissä, alle 20-hengen toimistoissa ei koettu suurta tarvetta sisäisen viestinnän infrastruktuurille. Strategian viestimisen mainittiin tapahtuvan sisäänrakennetun oivalluksen kautta: työntekijöiden oletettiin olevan jo valmiiksi tietoisia toimiston profilista. Sisäisen viestinnän mainittiin tulevan tekemisen ja keskustelun kautta.

*”Näin pienessä yhteisössä sisäinen viestintä tulee tekemisen kautta.”*

Kimmo Ylä-Anttila, Arkkitehdit MY Oy. Haastattelu  
26.11.2015

Suurimmissa toimistoissa sisäinen viestintä oli kuitenkin hyvin suunnitelmallista. Toimistossa saattoi jopa olla erillinen viestintäpäällikkö, joka vastasi sisäisen viestinnän organisoinnista. Vaikka epämuodollinen, päivittäinen vuorovaikutus oli näissäkin toimistoissa tärkeää, oli viestintä aikataulutettua ja viestinnälle oli luotu tietoisesti erilaisia kanavia. Myös epämuodollista vuorovaikutusta tuettiin tietoisesti erilaisin keinoin.

*”Ollaan huomattu, että sisäinen viestintä on tärkeää. Jos ei sitä kaiken kiireen keskellä tee, niin siitä tulee ongelmia. Sisäistä viestintää tehdään säännönmukaisesti ja järjestelmällisesti.”*

Jarkko Salminen, PES-Arkkitehdit Oy. Haastattelu  
29.9.2015

## SISÄISEN VIESTINNÄN HAASTEET

Sisäisessä viestinnässä koettiin monessa toimistossa olevan parantamisen varaa. Erillisten työryhmien välisen kommunikaation parantaminen ja yhteisten käytäntöjen kehittäminen mainittiin haasteena varsinkin suurissa arkkitehtitoimistoissa. Kiireestä aiheutuvat tarpeettomat tietokatkokset ja strategian kirkkaampi viestiminen työntekijöille mainittiin sisäisen viestinnän haasteiksi.

Jotkin toimistot mainitsivat fyysisen etäisyyden sisäistä viestintää hankaloittavaksi tekijäksi. Etäisyys liittyi sekä toimiston sisällä että eri toimistojen välillä tapahtuvaan viestintään. Esimerkiksi suuressa toimistossa, jossa työskennellään eri kerroksissa, on omat haasteensa kohtaamisten ja välittömän kommunikaation mahdollistamiselle. Samoin eri kaupungeissa sijaitsevien toimistojen välinen etäisyys luo omat haasteensa ihmisten tapaamiselle ja kokousten järjestämiselle.

## KEINOT SISÄISEEN VIESTINTÄÄN

Useimmissa toimistoissa sisäinen viestintä on toteutettu pääpiirteissään samalla tavalla: kuukausittain järjestettävät kokoukset tiiminjohtajien, osakkaiden tai kaikkien työntekijöiden kesken ovat yleisin suunnitelmallinen tapa toteuttaa sisäistä viestintää. Kuukausittaisissa kokouksissa mainittiin käsiteltävän esimerkiksi käynnissä olevia hankkeita, valmistuvia projekteja ja toimiston yleisiä asioita. Viikottaisista kokouksista mainittiin keskijohdon ja hallinnon palaverit. Harvemmin kuin kerran kuussa pidettäviä palavereita mainittiin vähemmän. Yksi tällainen oli 4 kertaa vuodessa pidettävä koko toimiston kattava palaveri, jossa käsiteltäviä teemoja olivat talous, strategia ja organisaation muutokset.

*”Kokoukset ovat hyvä tapa levittää hiljaista tietoa: jollain on ollut sama ongelma kuin toisella, ja löydetään yhdessä ratkaisuja.”*

Lasse Vahtera, Optiplan Oy. Haastattelu 11.9.2015

Monet arkkitehtitoimistojen sisäisen viestinnän keinot olivat jokapäiväistä toimintaa. Jokapäiväiset sisäisen viestinnän keinot olivat vaihtelevasti organisoituja. Vähemmän muodollisista keinoista mainittiin esimerkiksi yhteiset kahvitauot, ja ehkä tärkeimpänä päivittäinen vuorovaikutus ja keskustelu yleisesti.

Muodollisempaa päivittäistä kommunikaatiota tehtiin sähköpostin kautta, mutta myös intran ja chatin käyttö mainittiin uusiksi keinoiksi.

Monissa toimistoissa erilaisilla tapahtumilla ja ekskursioilla oli tärkeä rooli sekä työhön liittyvien asioiden selvittämisessä että ilmapiirin kohottamisessa. Niiden avulla saatiin ihmiset tutustumaan toisiinsa, ja viestittiin toimiston strategiasta. Perinteiset pikkujoulut ja kesäpäivät mainittiin, sekä ulkomaanmatkat esimerkiksi toimistokohteisiin. Tapahtumiksi voidaan määrittellä myös toimiston vaaliman kulttuurin ja ilmapiirin luomat tilanteet. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi grillaaminen ja yhteinen oleskelu toimistolla perjantai-iltana.

*”Me ollaan järjestetty ekskursioita toimisto- ja muihin kohteisiin, myös ulkomaille. Niissä käydään monenlaisia vapaamuotoisia ja muodollisempia keskusteluja, joiden kautta meidän strategiaa viestitään.”*

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

## YHTEENVETO

Sisäisen viestinnän tavoitteena on saada arkkitehtitoimiston työntekijät ymmärtämään sen strategia, toimimaan tiiminä ja luoda hyvä työkuulttuuri ja työilmapiiri. Sisäisessä viestinnässä koettiin monessa toimistossa olevan parantamisen varaa. Sisäisen viestinnän järjestelmällisyydessä oli paljon eroja: suuremmat toimistot korostivat sisäisen viestinnän suunnitelmallisuutta ja aikataulutusta, pienemmissä toimistoissa sisäistä viestintää kuvattiin välittömäksi ja suoraksi. Useimmissa toimistoissa sisäinen viestintä toteutettiin pääpiirteissään samalla tavalla: kuukausittain järjestettävät kokoukset olivat yleisin suunnitelmallinen tapa toteuttaa sisäistä viestintää. Päivittäisellä vuorovaikutuksella sekä erilaisilla tapahtumilla ja ekskursioilla nähtiin olevan oma osuutensa arkkitehtitoimiston sisäisessä viestinnässä.



## 4.4.3 HENKILÖKOHTAISET SUHTEET

### KOMMUNIKAATION JA VERKOSTOJEN MERKITYS

#### KOMMUNIKAATION MERKITYS ASIAKKAILLE

Kaikki haastatellut asiakkaat pitivät hyvää kommunikaatiota arkkitehtitoimiston ja asiakkaan välillä välttämättömänä projektin onnistumiselle. Hyvä kommunikaatio mainittiin keinona välttää turhaa työtä. Turhaa työtä mainittiin syntyvän, kun arkkitehti luulee tietävänsä mitä haetaan ja tekee esityksen, jota tilaaja ei koe tilanneensa. Arkkitehdin yhteistyökykyisyyden sekä neuvottelu- ja joukkuepelaajan taitojen merkitys tulivat esiin asiakkaiden haastatteluissa.

Asiakkaiden haastatteluissa nousi esille kehittämistä tarvitsevia viestinnän osa-alueita. Kommunikaatio koettiin tärkeäksi erityisesti silloin, jos hankkeeseen tulee ongelmia. Silloin arkkitehdin pitäisi kertoa rohkeasti tilanteesta, jolloin ongelmaan voidaan löytää yhdessä ratkaisu. Myös kysymysten esittäminen nousi esiin joissakin haastatteluissa. Arkkitehdin tulisi osata esittää asiakkaalle kysymyksiä, ja sanoa ajoissa mitä asioita pitää selvittää. Eräissä haastattelussa mainittiin, että arkkitehdin ei tarvitse pelätä kyselevänsä liikaa. Toisaalta toisessa haastattelussa nousi esiin tilaajan kiireisyys, heillä ei ole aikaa opettaa yhtä asiaa arkkitehtitoimistolle kuin kerran.

*”Se kuva mikä arkkitehtitoimistosta pitäisi saada, on että on yhteistyökykyinen, että on joukkuepelaajan taitoja. (...) Kun hankkeeseen tulee ongelmia, niin täytyy rohkeasti sanoa tilaajalle. Me luotetaan siihen arkkitehtiin, ja mitä aikaisemmin ongelmat tulee esille, sitä aikaisemmin ne voidaan ratkaista yhdessä”*

Irmeli Grundström, Helsingin kaupungin kiinteistövirasto. Haastattelu 11.11.2015

Asiakkaan kuunteleminen ja yhteisen motivaation löytäminen koettiin tärkeäksi asiakkaiden haastatteluissa. Haastatteluissa mainittiin yhä elävä tarina sankariarkkitehdista, joka ei kuunnellut tilaajaa. Arkkitehdeissa nähtiin tässäkin suhteessa suuria eroja, joidenkin koettiin kuuntelevan asiakkaan tarpeita paremmin kuin toisten. Huonoimmillaan joidenkin koettiin olevan lujapäisiä arkkitehteja, jotka eivät kuuntele mitä asiakas haluaa. Joidenkin arkkitehtien mainittiin suunnittelevan turhaan sellaista, mitä tilaaja ei halua. Keinoksi ongelman ratkaisuun esitettiin, että arkkitehdin pitäisi osata lypsää lähtötiedot asiakkaasta oikealla tavalla. Yhteistä motivaatiota ja tavoitteita pidettiin tärkeänä.

*”Projektissa täytyy olla yhteinen motivaatio ja tavoite tehdä siitä hyvä juttu. Se henki on hirveän tärkeä.”*

Leena Aho-Manninen, Tampereen seudun opiskelija-asuntosäätiö. Haastattelu 19.11.2015

Vaikka arkkitehdeista oli yleisesti yhä joitakin negatiivisia mielikuvia, oli silti monien asiakkaiden kokemus arkkitehtitoimistojen kommunikaatiosta positiivinen. Kommunikaation mainittiin olevan menossa parempaan suuntaan. Joillakin asiakkailla oli paljonkin hyvää sanottavaa yhteistyöstä ja avoimesta keskusteluyhteydestä.

*”Keskusteluyhteys ainakin niihin toimijoihin, mitä minä käytän, on todella hyvä. Voidaan avoimesti ja toimivasti keskustella erilaisista vaihtoehdoista.”*

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Haastattelu 4.12.2015

## ARKKITEHTIEN KOMMUNIKAATION HAASTEET

Samoin kuin asiakkaat myös arkkitehdit pitivät hyvää kommunikaatiota arkkitehtitoimiston ja asiakkaan välillä välttämättömänä projektin onnistumiselle. Poikkeuksena sääntöön mainittiin tilanne, jossa tilaaja määrittelee projektin alussa riittävän hyvin mitä tahtoo. Tällöin kommunikaatiota ei välttämättä tarvittaisi projektin aikana.

*”Jos ei kommunikaatio toimi, niin on ihan selvä että mennään metsään.”*

Jarkko Salminen, PES-Arkkitehdit Oy. Haastattelu  
29.9.2015

Yleisesti ottaen arkkitehdit nostivat kommunikaation asiakkaiden tavoin keskiöön. Arkkitehdit näkivät kommunikaation arvon tilaajan todellisten tarpeiden ymmärtämisen kautta. Asiakkaiden erityispiirteiden ymmärtämisen mainittiin olevan tärkeää. Tähän liittyi saman kielen puhuminen asiakkaan kanssa: arkkitehdin tulisi osata puhua oikeassa tilanteessa oikealla kielellä. Sankariarkkitehtien jääräpäisyyden mainittiin olevan vähenemässä.

*”Ei ole hyvää suunnittelua, jos arkkitehti ei pyri ymmärtämään asiakkaan tarpeita. Mielestäni sellaisen arkkitehtuurin aika on ohi, jossa suuri arkkitehtitaiteilija tekee teoksia, jotka tavallaan kävelee asiakkaan tarpeiden yli. Se ei ole hyvää suunnittelua.”*

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

Toisaalta jotkin arkkitehdit nostivat esiin näkemyksen, että arkkitehtitoimistojen pitäisi olla jopa jääräpäisempiä asiakkaita kohtaan. Jääräpäisyys ja asiakkaalle kampoihin pistäminen mainittiin tarpeellisina laadukkaan arkkitehtuurin saavuttamiseksi. Haastattelussa mainittiin esimerkiksi arkkitehtien olevan liian kilttejä rakennusliikkeiden suuntaan: jos pyydetään tekemään jotain, tehdään juuri niin, sen sijaan että ehdotettaisiin parempaa ratkaisua. Ammattitaitona koettiin kyky esittää asia asiakkaalle niin, että hän ymmärtää mitä arkkitehti haluaa, ja mikä sen merkitys on. Myös erilaiset ongelmat asiakkaan kanssa mainittiin. Arkkitehdin puristaminen seinää vasten ja hin-

nan ruuvaaminen minimiin mainittiin yhteistyön ongelmana. Samoin asiakkaan muuttuvat toivomukset, joita ei nähdä lisätyönä, mainittiin ongelmallisina.

*”On ammattitaitoa osata esittää asiansa niin, että asiakas ymmärtää mitä arkkitehti haluaa ja sen pointin. Ja että pystyy näkemään omasta pointista sen oleellisen, ja asiakkaan toiveista sen oleellisen. Että voiko sen asiakkaan pointin toteuttaa sillä tavalla, että se ei vesitä sitä arkkitehdin pointtia.”*

Lasse Vahtera, Optiplan Oy. Haastattelu 11.9.2015

Monista arkkitehtien kokemista ongelmista huolimatta arkkitehdit nostivat asiakkaiden tavoin molemminpuolisen kiinnostuksen projektiin tärkeäksi. Tässä arkkitehdillä nähtiin olevan tärkeä rooli: arkkitehtien haastatteluissa mainittiin tilanne, joissa asiakas ei kokenut arkkitehdin olevan riittävän kiinnostunut projektista. Paras lopputulos nähtiin saavutettavaksi silloin, kun henki on hyvä ja asiakkaan ja arkkitehdin arvot kohtaavat.

*”Kaikkien osapuolten kanssa paras tulos tulee, kun henki on hyvä.”*

Mikael Paatela, Arkkitehtitoimisto Paatela & Co Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

## HENKILÖKOHTAINEN VIESTINTÄ

Asiakkaat mainitsivat henkilökohtaisen viestinnän hyvänä tapana pitää huolta asiakkuuksista. Tämän tyyppisen viestinnän mainittiin olevan parempaa kuin markkinoinnin, sillä se on välittömämpää olematta silti tyrkyttävää. Myös joidenkin arkkitehtien mielestä nimenomaan henkilökohtainen kontaktointi oli kaikkein tärkeintä, ja että arkkitehdilla ja tilaajalla tulisi olla luottamukselliset välit. Arkkitehtitoimistot olivat yhteydessä asiakkaaseen tuottaakseen uutta tietoa ja kertoakseen esiin nousseista mielenkiintoisista mahdollisuuksista. Jotkin arkkitehtitoimistot pitivät yhteyttä asiakkaisiin säännöllisesti, vaikka sillä hetkellä ei olisikaan projektia käynnissä.

Tärkeää oli myös se, kenen kanssa asiakasorganisaatiossa arkkitehti on tekemisissä. Lopullinen omistaja mainittiin tärkeimmäksi henkilöksi, jonka kanssa arkkitehdin tulisi keskustella projektin tavoitteista ja uusista ajatuksista.

Haastateltavien arkkitehtitoimistojen henkilökohtaisen viestinnän luonteeseen kuului, että se ei ollut suurissakaan toimistoissa kovin organisoitua. Jotkin kyllä pitivät aktiivisesti yhteyttä asiakkaisiin henkilötasolla, mutta se oli arkkitehdin oman harrastuneisuuden varassa. Vaikka toimiston viestintä olisi muuten suunnitelmallista, mainittiin henkilökohtaisen yhteydenpidon asiakkaisiin olevan lähinnä osakkaiden vastuulla. He pitivät yllä henkilökohtaisia asiakas- ja kumppaniverkostojaan.

*”Pidetään kyllä asiakkaisiin kontakteja firmatasolla. Aika usein arkkitehtien oma markkinointitoiminta on harrastuneisuuden varassa. Meillä asiakassuhteet ja markkinointiin osallistuminen ovat myös arkkitehtien asioita.”*

Lasse Vahtera, Optiplan Oy. Haastattelu 11.9.2015

## YHTEENVETO

Kaikki haastateltavat pitivät hyvää kommunikaatiota arkkitehtitoimiston ja asiakkaan välillä välttämättömänä projektin onnistumiselle. Asiakkaiden haastatteluissa asiakkaan kuunteleminen ja yhteisen motivaation löytäminen koettiin tärkeäksi. Vaikka arkkitehteistä oli yleisesti yhä joitakin negatiivisia mielikuvia, oli silti monien asiakkaiden kokemus arkkitehtitoimistojen kommunikaatiosta positiivinen. Arkkitehdit näkivät kommunikaation arvon tilaajan todellisten tarpeiden ymmärtämisen kautta. Toisaalta arkkitehdit nostivat esiin näkemyksen, että arkkitehtitoimistojen pitäisi olla jopa järeämpisiä asiakkaita kohtaan. Monista arkkitehtien kokemista ongelmista huolimatta arkkitehdit nostivat asiakkaiden tavoin molempuolisen kiinnostuksen projektiin tärkeäksi.

## 4.4.4 VIESTINTÄKANAVAT

### TULE NÄHDYKSI JA KUULLUKSI

#### ARKKITEHTITOIMISTON VIESTINNÄN TAVOITTEET

Arkkitehtitoimistot mainitsivat monenlaisia tavoitteita viestinnälle, joista tärkeimpiä olivat projektien saaminen, tiedon jakaminen ja brändin tukeminen. Projektien saamiseen liittyi erityisesti suorien toimeksiantojen tavoittelu, johon pyrittiin olemalla julkisten hallintaelimien ja rakennuttajien mielissä. Uusiasiakashankinta ja asiakkuuksien ylläpito mainittiin viestinnän tavoitteiksi, näistä erityisesti nykyisistä asiakkaista huolehtiminen tärkeimpänä. Uuden tiedon antaminen asiakkaalle dialogin ja yhteistyön kautta mainittiin viestinnän tavoitteeksi.

Haastatteluissa usein sivuttu näkökulma oli viestinnän sisältö. Yleisesti ottaen arkkitehtitoimistot korostivat projektiansa ja kykyjensä merkitystä. Arkkitehtitoimistoille merkittäviä asioita olivat kilpailuvoitot, uudet palvelut ja erikoisosaamiset sekä uuden tiedon tuottaminen. Esille nousi myös toisenlainen näkökulma viestinnän sisällöstä: arkkitehtitoimiston viestinnässä tulisi kertoa tarinoita, ja keskittyä rakennusten sijasta ihmisiin.

#### ARKKITEHTITOIMISTOJEN VIESTINNÄN HAASTEET

Asiakkaat näkivät arkkitehtitoimistojen viestinnässä paljon parantamisen varaa. Kaikki haastatellut asiakkaat kokivat arkkitehtitoimistojen viestinnän jollakin tavalla puutteellisenä tai varovaisena. Arkkitehtitoimistojen markkinoinnin koettiin olevan muuta yritysmaailmaa jäljessä, ja se voisi olla aggressiivisempaa ja tiuhempaa. Haastatteluissa mainittiin, että arkkitehdit eivät voi piiloutua sen taakse, että kyse on luottamukseen perustuvasta alasta.

*”Perinteisten palvelujen osalta viestintä on ollut aika maltillista, ja ehkä varovaistakin.”*

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Haastattelu 4.12.2015

Haastatellut arkkitehtitoimistot tiedostivat viestintänsä puutteet. Jo arkkitehtien ammattikunta ja sen tekemiset ja toimintatavat koettiin olevan vieraita monille. Tässä on ehkä osittain kyse historian painolastista, sillä pidempään alalla toimineiden haastatteluissa mainittiin aika, jolloin oli epäkorrektia nostaa omaa ääntänsä. Vieläkin arkkitehtitoimistojen mainittiin laiminlyövänsä viestintäänsä, tai tekevän sitä hyvin perinteisesti. Näkemys, että markkinoinnille ei ole edes tarvetta, nousi esille.

*”Suomalainen asiakasviestintä on sitä, että ’kyllä ne huomaa että me ollaan hyviä ja tulee pyytämään meiltä töitä.’”*

Lasse Vahtera, Optiplan Oy. Haastattelu 11.9.2015

Asiakkaat tunnustivat joitakin viestinnän muotoja, joissa arkkitehtitoimistot olivat parempia. Arkkitehtien mainittiin tiedustelevan aktiivisesti tulevista töistä, tavallisimpina yhteydenoton tapoina olivat puhelu, sähköposti ja tapaaminen. Vakiintuneiden kumppanien mainittiin aktivoituneen viestimään esimerkiksi uudesta palveluntarjonnasta. Lisäksi isojen konsernien, joihin arkkitehtitoimistot ovat sulautuneet, mainittiin omaavan brändiosaamista. Heillä on viestintäosastot, ja he tiedottavat aktiivisesti sekä julkaisevat asiakaslehtiä.

*”Isoilla konserneilla on vahva brändiosaaminen. Julkaistaan asiakaslehtiä, tiedotetaan aktiivisesti ja tuodaan sitä osaamista esiin.”*

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö  
Varma. Haastattelu 4.12.2015

Arkkitehtitoimistolle pidettiin tärkeänä tietää, kehen se haluaa vaikuttaa. Asiakkaan mainitsema tärkeä kohderyhmä olivat julkiset päättäjät. Arkkitehtitoimiston haastattelussa mainittuja kohderyhmiä olivat asiakkaat, julkiset hallintoelimet ja rakennuttajat. Ydinviesti muokattiin vastaamaan kunkin kohderyhmän näkökantaa.

## ASIAKKAIDEN NÄKEMYS VIESTINTÄKANAVISTA

Asiakkaiden haastatteluissa tärkeimpinä viestintäkanavina pidettiin nettisivuja, sähköpostia ja tapaamisia. Tähän ei ole otettu mukaan ansaittuun mediaan kuuluvia kanavia, kuten erilaisia lehtiä, vaan niitä käsitellään tarkemmin alaluvussa 4.4.5. Arkkitehtitoimiston nettisivujen tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin luettavuutta ja informatiivisuutta. Nettisivuilta haluttiin löytää perustiedot, ja useat asiakkaat mainitsivat katsovansa säännöllisesti arkkitehtitoimiston nettisivuilta ihmisten kasvoja. Näin asiakkaat hakivat tietoa uusista erikoisosaajista, ja oliko arkkitehtitoimistoon tullut töihin jokin tuttu henkilö.

Useat asiakkaat mainitsivat sähköpostin paljon käytetyksi viestintäkanavaksi. Julkinen asiakas mainitsi sähköpostilla tapahtuvan yhteydenoton olevan tapaamista tasapuolisempi. Arkkitehtien mainittiin sopivan usein tapaamisia kertoakseen uusista palveluista tai muusta tarjooman kehittämisestä, sekä vaihtakseen kuulumisia puolin ja toisin. Vähemmän tärkeänä viestintäkanavana pidettiin esimerkiksi joulukortteja. Vaikka niitä ei koettu täysin turhina, olisi arkkitehtitoimistolla hyvä olla niissä jotain kerrottavaa.

*”Aika paljon arkkitehtitoimistoista ollaan henkilökohtaisesti yhteydessä. Tyypillisesti ihan puhelimitse pyydetään tapaamista. Haluavat päivittää kuulumisia puolin ja toisin, ja kertoa uusista palveluista.”*

Tuomas Vaarasalo, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö  
Varma. Haastattelu 4.12.2015

Asiakkaat näkivät joissakin viestintäkanavissa, kuten tapaamisissa ja sähköpostissa, myös ongelmia. Vaikka monet arkkitehtitoimistot haluaisivat tapaamisen kertoakseen itsestään, ei julkinen asiakas voi laittaa arkkitehtitoimistoja eriarvoiseen asemaan tapaamalla vain osaa toimistoista. Toisaalta arkkitehtitoimistojen mainittiin käyneen esittelemässä itseään, mutta asiakas ei ollut koskaan lähtenyt sen perusteella mukaan. Sähköpostin haasteena puolestaan mainittiin väärinymmärrysten vaara, kirjoittaja tarkoittaa eri asiaa kuin lukija ymmärtää. Ratkaisuksi annettiin puhelu, joka mahdollistaa epäselvyyksien selvittämisen heti kysymällä. Sosiaalisella medially mainittiin olevan jotakin merkitystä, mutta ongelmaksi mainittiin käytännön kokemuksen puute. Asiakas halusi tietää, miten arkkitehtitoimisto käytännössä hoitaa projektejaan.

## ARKKITEHTITOIMISTOJEN KÄYTTÄMÄT VIESTINTÄKANAVAT

Arkkitehtitoimistot mainitsivat tärkeimmiksi viestintäkanavikseen nettisivut, tapaamiset ja sosiaalisen median. Tähän ei ole otettu mukaan ansaittuun mediaan kuuluvia kanavia, kuten erilaisia lehtiä, vaan niitä käsitellään tarkemmin alaluvussa 4.4.5. Useat arkkitehtitoimistot mainitsivat nettisivut tärkeäksi viestintäkanavaksi, ja niiden tavoitteiksi mainittiin oman osaamisen esille tuominen, dialogisuus ja ajankohtaisuus. Myös muu verkossa tapahtuva näkyvyys mainittiin keinoksi rakentaa asiantuntijuutta.

*”Suurin osa aikaa asiakasviestintä on sitä, että on nettisivut pystyssä, ja niissä pyritään näyttämään se osaamisen mitä on.”*

Kimmo Ylä-Anttila, Arkkitehdit MY Oy. Haastattelu  
26.11.2015

Osan arkkitehtitoimiston viestinnästä mainittiin olevan suhdeverkostoja ylläpitävää. Tähän liittyivät niin tapaamiset esimerkiksi lounaalla tai tilaisuuksissa kuin nettisivut ja sosiaalinen media, kuten LinkedIn. Sisällöllä ei edes ollut välttämättä merkitystä, vaan ihmisten tapaamisen ja kommunikoinnin mainittiin olevan tärkeitä. Toisaalta jalkautuvasta markkinoinnista oli myös huonoja kokemuksia. Haastateltu arkkitehti mainitsi, että ei ollut saanut lainkaan toimeksiantoja käymällä jossain. Joulukortit ja yritysesitteet mainittiin käytettyinä viestintäkanavina.

*”Suhdeverkostojen ylläpito vaatii töitä. Tietysti somen käyttäminen, kotisivut ja LinkedIn pitää olla. Mutta se henkilökohtainen kontaktointi on se kaikkein tärkein.”*

Kalle Soini, Arkkitehdit Soini & Horto Oy. Haastattelu  
7.10.2015

Suurimmassa osassa arkkitehtitoimistojen haastatteluista mainostamista ei pidetty järkevänä kanavana. Monilla arkkitehtitoimistoilla ei ollut lainkaan suoraa myyntityötä. Arkkitehtitoimistot eivät mainostaneet juuri ollenkaan, vaikka ilmapiiriin koettiin muuttuneen. Eräs näkemys oli, että arkkitehtitoimiston mainostamista ei ole katsottu pahalla ainakaan 90-luvun jälkeen ja arkkitehtitoimistoilla mainittiin nykyään olevan esimerkiksi valomainoksia. Ansaitun median mainittiin ole-

van mainostamista parempi tapa, sillä mainostamalla oikeiden asiakkaiden tavoittaminen ja heidän mieleensä jääminen on haastavaa ja vaatisi todella tarkkaa medioiden valintaa.

*”Että tavoittaisi niitä oikeita asiakkaita, ja jäisi niiden mieleen, tarkoittaisi todella tarkkaa medioiden valintaa. Melkein on järkevämpi koittaa vain ansaita mediaa.”*

ARK013

Joissakin arkkitehtitoimistojen haastatteluissa mainostaminen herätti hieman kiinnostusta. Jos arkkitehtitoimisto haluaisi mainostaa, mainittiin mahdolliseksi keinoksi esimerkiksi advertoriaali aiheeseen liittyvässä julkaisussa. Ostettua mediatiilaa mainittiin hankittavan arkkitehtitoimistolle vain poikkeustapauksissa, kuten logopaikkana projektin esittelyn yhteydessä. Yhtenä mainostamisen esteenä nähtiin mainostamisen tavan ja kanavien valinnan vaikeus.

*”Jos tiedettäisiin miten kannattaisi mainostaa ja minkälaiset mainokset tavoittaisivat asiakkaat, niin kyllä me mainostettaisiin.”*

Antti Nousjoki, Arkkitehtitoimisto ALA Oy.  
Haastattelu 2.11.2015

Viestinnältään ammattimaiselle arkkitehtitoimistolle tärkeää oli, että kaikki viestintäkanavat tukevat sen brändiä. Tähän kuului kaikki sähköpostien allekirjoituksista, käyntikorteista, presentaatiomateriaaleista, puheista, CV:stä ja erilaisista esitteistä lähtien. Esimerkiksi esitteiden ja sosiaalisen median tulisi näyttää siltä, mitä arkkitehtitoimisto on. Esitteiden tulisi olla sellaisia, että ne jäävät mieleen ja laitetaan seinälle.

## TAPAHTUMIEN MERKITYS

Lähes kaikki haastatellut asiakkaat pitivät erilaisissa tapahtumissa käymistä hyvänä tapana näkyä arkkitehtitoimistolle. Yritysten pitämät juhlat mainittiin tärkeinä verkostoitumistapahtumina. Vain yksi asiakas oli poikkeus sääntöön, eikä pitänyt tapahtumia ja messuja tärkeinä arkkitehtitoimistoille. Tapahtumien etuina pidettiin rakentamisesta päättävien henkilöiden tapaamista ja viimeisten uutisten kuulemista. Jotkin asiakkaat kuitenkin ihmettelivät, miksi arkkitehtitoimistoja ei näy sellaisissa tapahtumissa, missä he itse käyvät. Tällaisia tapahtumia olivat esimerkiksi rakennuttajapäivät, kiinteistö- & rakentamisfoorumi ja Pirkanmaan rakennuspäivä. Jotkin asiakkaat mainitsivat olevansa jollain tavalla edustettuina käytännössä kaikissa rakennusalan tapahtumissa, ja samaa ehdotettiin arkkitehtitoimistoille.

*”Kaikissa mahdollisissa tapahtumissa, mitä rakennusala järjestää, täytyisi arkkitehtitoimistoilla olla joku edustus paikalla.”*

Irmeli Grundström, Helsingin kaupungin  
kiinteistövirasto. Haastattelu 11.11.2015

Arkkitehtitoimistojen haastattelut tukivat osittain asiakkaiden näkemystä, että arkkitehdit eivät käyneet aktiivisesti samoissa tapahtumissa asiakkaiden kanssa. Arkkitehtitoimistojen aktiivisuus oli hyvin vaihtelevaa: jotkut toimistot eivät käyneet juuri missään tai kävivät kerran vuodessa risteilyllä asiakkaiden kanssa, kun taas jotkut pyrkivät olemaan läsnä erilaisissa tilaisuuksissa tai luennoivat itse aktiivisesti erilaisissa tapahtumissa ja seminaareissa. Erityisen tärkeänä jotkin arkkitehtitoimistot pitivät juuri puhumista oikeissa paikoissa, joissa asiakkaat käyvät. Messupaikan ostaminen puolestaan mainittiin vähemmän merkityksellisenä tapana. Muita arkkitehtien mainitsemia tapahtumia, joissa arkkitehtien tulisi käydä, olivat kaavoituksen järjestämä yhteinen ideointi ja muut sellaiset tilaisuudet, jossa mennään oman ammattikunnan ulkopuolelle. Tämä saattoi tarkoittaa vaikka yhteistyöprojektia.

*”Ei tämän alan tilaajat hae somesta arkkitehtia. Me ollaan viestitetty sillä lailla, että olen luennoinut paljon ja pitänyt seminaareissa esitelmiä, pyrkinyt tuomaan uutta kansainvälistä tietoa kuulijoille. Me ollaan oltu aktiivisia viestijöitä, mutta se metodi on ollut olla asiantuntija.”*

Mikael Paatela, Arkkitehtitoimisto Paatela & Co Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

## YHTEENVETO

Kaikki haastatellut asiakkaat kokivat arkkitehtitoimistojen viestinnän jollakin tavalla puutteellisenä. Asiakkaiden haastatteluissa tärkeimpinä viestintäkanavina pidettiin nettisivuja, sähköpostia ja tapaamisia. Arkkitehtitoimistot mainitsivat tärkeimmiksi viestintäkanavikseen nettisivut, tapaamiset ja sosiaalisen median. Arkkitehtitoimistot mainitsivat monenlaisia tavoitteita viestinnälleen, joista tärkeimpiä olivat projektien saaminen, tiedon jakaminen ja brändin tukeminen. Osan arkkitehtitoimiston viestinnästä mainittiin olevan suhdeverkostoja ylläpitävää. Suurimmassa osassa arkkitehtitoimistojen haastatteluista mainostamista ei pidetty järkevänä kanavana. Lähes kaikki haastatellut asiakkaat pitivät erilaisissa tapahtumissa käymistä hyvänä tapana näkyä arkkitehtitoimistolle. Arkkitehtitoimistojen haastattelut tukivat osittain asiakkaiden näkemystä, että arkkitehdit eivät käyneet aktiivisesti samoissa tapahtumissa asiakkaiden kanssa.

## 4.4.5 ANSAITTU MEDIA

### KETKÄ TAHDOT TAVOITTA?

#### MEDIANÄKYVYYDEN MONET MAHDOLLISUUDET

Suurin osa haastatelluista asiakkaista koki medianäkyvyyden tärkeänä arkkitehtitoimistolle. Medianäkyvyys nähtiin mahdollisuutena nostaa arkkitehtitoimiston statusta, ja parantaa arkkitehtitoimiston liiketoiminnan pyörittämistä. Arkkitehtitoimiston saamalla palkinnoilla nähtiin olevan merkitystä, varsinkin jos ne liittyivät vaikuttavaan kohteeseen. Julkisuuksessa olemisen nähtiin ruokkivan itseään: ne jotka osaavat saada mediassa, ovat siellä toistuvasti.

Toisaalta joillakin asiakkailla oli myös vastakkaisia mielipiteitä. Vaikka asiakas seuraisikin mediaa, eivät nimet välttämättä jää mieleen, jos kyseessä ei ole valmiiksi tuttu ihminen. Median seuraaminen saatettiin nähdä lähinnä yleissivistyksenä, eikä sen yhteyttä omaan toimintaan aina pidetty tärkeänä.

*”Totta kai jos joku on voittanut suuren kilpailun ja pääsee presidentinlinnaan, niin onhan se hienoa. Mutta sillä ei ole mitään tekemistä tavallisen asuntotuotannon kanssa.”*

Leena Aho-Manninen, Tampereen seudun opiskelija-asuntosäätiö. Haastattelu 19.11.2015

Riippuen arkkitehtitoimiston profilista arkkitehtien haastateluissa medianäkyvyydelle annettiin hyvin eri määrä painoarvoa. Toisessa ääripäässä oli toimisto, jossa mediasuhteita ei oikeastaan edes ajateltu. Tämä johtui muun muassa lähtökohdasta, että asiakkaat ovat ammattilaisia, jotka eivät hanki tietoa median kautta. Vaikka mediassa näkymistä saatettiin pitää tär-

keänä, ei siihen aina panostettu tietoisesti. Syyksi tälle mainittiin, että substanssi riittää näkyvyyden saamiseksi.

*”Meidän asiakaskunta on ammattilaisia, ja ne tuntevat kentän. Eivät ne hanki osaamista median kautta.”*

Lasse Vahtera, Optiplan Oy. Haastattelu 11.9.2015

Toisaalta suurin osa haastatelluista arkkitehteistä koki medianäkyvyydellä olevan merkitystä arkkitehtitoimistolle. jotkin haastateltavat korostivat lisäksi medianäkyvyyden luontevuutta arkkitehtitoimistolle. Julkaisutoiminnan mainittiin olleen jo kauan osa arkkitehtitoimistojen toimintaa, sillä hyvät kohteet ovat aina näkyneet jossain mediassa. Useassa eri mediassa näkymisen merkitys tuli esille, sillä arkkitehtitoimiston on vaikea arvioida, mitä kautta asiakkaat tai muut kontaktit tulevat. Medianäkyvyydellä nähtiin muitakin merkityksiä, kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Tavoitteena oli myös muiden hyödyllisten kontaktien saaminen.

*”Julkaisutoiminta on ollut arkkitehtitoimistoissa osa tekemistä jo hyvinkin kauan. Hyvät kohteet on aina julkaistu arkkitehtilehdessä ja kansainvälisissä julkaisuissa (...) Se on tärkeää että näkyy kaikissa medioissa, mitä useammalla foorumilla sitä parempi. On vaikeaa arvioida mistä potentiaaliset uudet asiakkaat tai uudet kontaktit tulevat.”*

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy.  
Haastattelu 8.10.2015



## MITEN SAADA MEDIANÄKYVYYTTÄ?

Monet haastatellut arkkitehdit nostivat esiin sisällön merkityksen arkkitehtitoimiston medianäkyvyydelle. Hyvien projektien kautta arkkitehtitoimisto voi ansaita medianäkyvyyttä, jonka mainittiin olevan parempi tapa kuin ostaa mediatilaa. Esimerkiksi palkinnoilla mainittiin olevan merkitystä asiakkaille. Epäkiinnostavasta jutusta ei saa tehtyä kiinnostavaa vain paketoimalla sen uudelleen, vaan asian täytyy olla lukijoita kiinnostava.

*”Tietysti pitää olla myös kiinnostavaa sisältöä. Ei se riitä, että sitä vaan tuutaa mediaan.”*

Antti Moisala, Arkkitehdit MY Oy. Haastattelu  
26.11.2015

Toisaalta jotkin haastatellut arkkitehdit kokivat, että pelkkä substanssi ei riitä medianäkyvyyden saamiseksi. Vaikka substanssi olikin välttämätön lähtökohta, viestinnällä voitiin mahdollistaa ja edesauttaa substanssin näkyvyyttä. Erilaisia keinoja, joilla arkkitehtitoimisto voi edistää medianäkyvyyttään, mainittiin olevan nykyisistä projekteista kertominen, tutustumismahdollisuuden antaminen projekteihin ja hyväntasoisien arkkitehtuurivalokuvien tarjoaminen toimittajille. Viestinnän avulla arkkitehtitoimisto voi näin ohjata miten, missä ja milloin sen projektit ovat esillä.

*”Viestinnällä mahdollistetaan ja edesautetaan substanssia. Ilman substanssia et kyllä selviä, mutta viestinnällä autat sitä tosi paljon.”*

ARK013

Arkkitehtitoimistojen haastatteluissa oman aktiivisuuden, eli itsensä näkyväksi ja tunnistettavaksi tekemisen, mainittiin olevan olennaista medianäkyvyyden kannalta. Tämä tarkoitti yhteyden pitämistä toimittajiin, sekä vanhojen kontaktien kanssa että verkostoja päivittämällä. Toimittajia piti olla valmiina auttamaan ja tarvittaessa muistuttamaan. Medianäkyvyyteen päästiin omalla aktiivisella viestinnällä.

## ASIAKKAIDEN SEURAAMAT MEDIAT

Asiakkaiden haastatteluissa mainittiin useita eri medioita, joista tärkeimmiksi nousivat Projektiiutiset ja Rakennuslehti. Muita mainittuja medioita olivat esimerkiksi Betoni- ja Teräs-rakennuslehti. Erityisesti Rakennuslehti mainittiin jokaisessa asiakkaan haastattelussa. Hyvinä tapoina Rakennuslehdessä näkymiselle mainittiin projektin esittely sekä asiantuntijakommentit tai mielipiteet.

*”Me insinöörit luetaan rakennuslehteä.”*

Jarkko Mäenpää, Lemminkäinen Talo Oy. Haastattelu  
7.10.2015

Arkkitehtuurilehtien merkitys asiakkaille oli pääasiassa pieni. Kaikki asiakkaat eivät edes tienneet mitä puhtaasti arkkitehtuuriin liittyviä lehtiä Suomessa julkaistaan. Suurin merkitys oli asiakkaan koulutuksella, vain arkkitehdin koulutuksen saaneet asiakkaat lukivat arkkitehtuurilehtiä. Arkkitehtuurilehdistä mainittiin Arkkitehtilehti, Arkkitehtiiutiset ja kilpailujulkaisut. Arkkitehtilehden mainittiin tavoittavan vain pienen joukon ihmisiä.

*”Me seurataan arkkitehtikilpailuja ja arkkitehtuurilehdistä.”*

Irmeli Grundström, Helsingin kaupungin  
kiinteistövirasto. Haastattelu 11.11.2015

Muita mainittuja mediankanavia olivat televisio, yleisönosastokirjoitukset ja sosiaalinen media. Televisio mainittiin tapana näkyä muidenkin kuin rakennusalan ihmisten joukossa. Yleisönosastot puolestaan olisivat keino arkkitehdeille osallistua julkiseen keskusteluun. Sosiaalisesta mediasta mainittiin Twitter ja LinkedIn, joissa insinööritoimistojen nähtiin olevan, mutta arkkitehtitoimistot eivät olleet näkyvillä.

*”Jostain syystä arkkitehdit ei ota mitään kantaa yleisönosastoilla tai muuten osallistu julkiseen keskusteluun. (...) Arkkitehdit ovat liian vähän televisiossa. Se olisi toivottavaa, sillä muutkin kuin rakennusalan ihmiset seuraisivat niitä.”*

Irmeli Grundström, Helsingin kaupungin  
kiinteistövirasto. Haastattelu 11.11.2015

## ARKKITEHDIT JA MONIPUOLINEN NÄKYVYYS

Toisin kuin suurin osa asiakkaista, haastatellut arkkitehdit pitivät arkkitehtuurimediaa tärkeänä arkkitehtitoimistolle. Lisäksi joihinkin asiakkaiden seuraamiin medioihin saatettiin suhtautua jopa kielteisesti, esimerkiksi projektiutusten mainittiin olevan sillisalaattia. Jotkin arkkitehdit uskoivat tilaajien ja rakennuttajien lukevan arkkitehtuurilehtiä. Arkkitehtuurimedialla nähtiin myös muita arvoja kuin asiakkaiden saaminen. Arkkitehtuurimedian kautta arkkitehtitoimisto pysyy alalla relevanttina, minkä koettiin auttavan alan sisäistä suhdetoimintaa. Arkkitehtuurimedian hyötynä nähtiin työntekijöiden motivoiminen ja rekrytoinnin edistäminen olemalla työnhakijoiden ja opiskelijoiden mielissä.

Haastatteluissa nousi esiin näkökulma, että arkkitehtitoimiston tulisi pelkkään arkkitehtuurimediaan keskittymisen sijaan panostaa monipuoliseen näkyvyyteen. Näin se voi laajentaa näkyvyyttään arkkitehtien ulkopuolelle niihin henkilöihin, jotka tekevät päätöksiä rakentamiseen liittyen. Monipuolisiin kanaviin mainittiin kuuluvan arkkitehtuurijulkaisut sekä erilaiset sisustuslehdet ja design-julkaisut. Kaupunkilehdet mainittiin hyväksi kanavaksi esimerkiksi silloin, kun aihe liittyy paikalliseen kaupunkisuunnitteluun. Jotkin haastateltavat mainitsivat isompien maakuntien lehdet, erityisesti Helsingin Sanomat, tärkeänä foorumina Suomessa. Television merkitys nähtiin laajalle leviävänä medianana, ja myös kansainvälinen media mainittiin.

*”Arkkitehtuurijulkaisut, design julkaisut, erilaiset nettisivut, tietysti televisio laajalle leviävänä medianana. Ja sitten tietysti päivälehdet, Helsingin Sanomat on aika tärkeä foorumi Suomessa.”*

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

Mediassa näkymisen monipuolisuudella ei tarkoitettu vain muissa kuin arkkitehtuurimedioissa näkymistä, vaan monipuolista erilaisten arkkitehtuurimedioiden käyttöä. Joissakin haastatteluissa nousi esiin uudenlainen ajattelu, jossa uusille digitaalisille medioille annettiin paljon arvoa. Nettiportaalien, kuten ArchDaily:n, merkityksen mainittiin kasvaneen nopeasti. Esimerkiksi arkkitehtuuriin liittyvän blogin pitäminen mainittiin hyväksi kanavaksi saada näkyvyyttä, myös pienelle toimistolle.

Arkkitehtuuriin ja rakentamiseen liittyvien medioiden lisäksi esiin nousivat talouteen liittyvät lehdet. Arkkitehtitoimiston kannalta relevanteiksi lehdiksi mainittiin esimerkiksi Kauppa-lehti ja Talouselämä. Niiden mainittiin olevan lehtiä, joita päätöksiä tekevät henkilöt lukevat.

Eri medioiden merkitys eri tavoitteille oli esillä monessa haastattelussa. Arkkitehtitoimiston tavoitteiden, jotka liittyvät esimerkiksi voittoon tai arkkitehtuurin laatuun, mainittiin vaikuttavan medioiden valintaan. Massamedian hyötynä nähtiin nimenomaan julkisuuskuvan antaminen. Arkkitehtuurimedialla voi edistää rekrytointia ja pysyä alalla relevanttina. Rakennuslehteä taas lukevat lähinnä insinöörit ja rakennuttajat, mikä voi olla liiketoiminnan kannalta merkittävämpää.

*”Pitää päättää mihin pyrit. Pyritkö tekemään enemmän voittoa, vai arkkitehtuuria. Jos se on vaan bisnesmielessä, niin se on sitten vähän eri lehdissä, kuin jos tähtää arkkitehtuurilehdistön ykköspaikalle. Aika harvassa on toimisto, joka toimisi molemmissa yhtä hyvin.”*

Antti Moisala, Arkkitehdit MY Oy. Haastattelu  
26.11.2015

## RESURSSIEN MERKITYS MEDIANÄKYVYYDELLE

Haastateltavien arkkitehtitoimistoilla oli hyvin erisuuruiset resurssit viestintään. Suurimmillaan toimistolla oli mahdollisuus palkata viestinnän alan ammattilainen täysipäiväisesti vastamaan toimiston viestinnästä. Toisella toimistolla puolestaan oli varattuna oma henkilönsä hoitamaan viestintää tarvittaessa. Mediassa näkymisen mainittiin työllistävän osakkaita esimerkiksi haastattelujen kautta. Osakkailla itsellään mainittiin olevan suhteita esimerkiksi toimittajiin, päätoimittajiin, kriitikoihin ja kustantajiin.

*”On sellaisia aikoja, jolloin yksi tai useampi projekti on valmistunut, joka kiinnostaa eri medioita. Silloin se vaatii aika paljon työtä meidän julkaisuvastaavalta ja toisaalta meiltä osakkailta.”*

Mikko Summanen, Arkkitehtitoimisto K2S Oy.  
Haastattelu 8.10.2015

Suurten toimistojen resurssien luomien mahdollisuuksien lisäksi pienillä toimistoilla mainittiin olevan omat keinonsa saada näkyvyyttä. Pienelläkin rahalla toimiviksi keinoiksi mainittiin profiloituminen, paikallisuus ja itse tekeminen. Vaikka arkkitehtitoimistolta puuttuisivat isot kohteet, jotka saavat helposti näkyvyyttä, mainittiin toimiston mahdollisuudeksi profiloitua ja viestiä siihen liittyvistä aiheista esimerkiksi yleisönosastoilla. Toimisto voi perustaa viestintänsä paikallisesti siihen kaupunkiin, missä se toimii. Toisaalta toimiston kannattaisi viestinnässään katsoa laajemmalle kuin omaan piiriinsä. Lisäksi pienen arkkitehtitoimiston mahdollisuudeksi mainittiin olla itse oma arkkitehtuurimediansa: sisältöä voi tehdä itse, ja varmistaa, että esimerkiksi toimiston Instagram feedi näyttää hyvältä. Ennen kaikkea viestinnän mainittiin vaativan omistautumista, ei välttämättä rahaa.

## YHTEENVETO

Suurin osa haastatelluista asiakkaista koki medianäkyvyyden tärkeänä arkkitehtitoimistolle. Medianäkyvyys nähtiin mahdollisuutena nostaa arkkitehtitoimiston statusta ja parantaa arkkitehtitoimiston liiketoiminnan pyörittämistä. Asiakkaiden haastatteluissa mainittiin useita eri medioita, joista tärkeimmiksi nousivat Projektiiutiset ja Rakennuslehti. Arkkitehtuurilehtien merkitys asiakkaille oli pääasiassa pieni. Haastatellut arkkitehdit puolestaan pitivät arkkitehtuurimediata tärkeänä arkkitehtitoimistolle. Toisaalta arkkitehtien haastatteluissa nousi esiin näkökulma, että arkkitehtitoimiston pitäisi panostaa monipuoliseen näkyvyyteen. Monet arkkitehdit nostivat esiin sisällön merkityksen arkkitehtitoimiston medianäkyvyydelle. Toisaalta jotkin arkkitehdit kokivat, että pelkkä substanssi ei riitä medianäkyvyyden saamiseksi. Arkkitehtitoimistoilla oli hyvin erisuuruiset resurssit viestintään.



5



# JOHTOPÄÄTÖKSET

---

## 5.1 TUTKIMUSKYSYMYS

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten arkkitehtitoimiston tulisi toimia tuottaakseen arvoa asiakkaalle. Tutkimuskysymyksiä oli selvittää, millä on arvoa arkkitehtitoimiston asiakkaalle ja miten arkkitehtitoimiston strategia ja viestintä tukevat arvon tuottamista. Haastattelut olivat antoisa keino selvittää näitä asioita, ja niissä nousi esiin paljon tietoa ja uusia näkökulmia aiheeseen liittyen. Monissa haastatteluissa keskusteltiin lopulta arkkitehdin ammatinkuvaa koskevista perustavanlaatuisista kysymyksistä: mitä arkkitehdit tekevät ja mitä heidän pitäisi tehdä?

Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastausta haastatteluiden lisäksi kirjallisuuskatsauksen avulla. Monet kirjallisuudesta löytyvät näkökulmat saivatkin tukea haastatteluista. Toisaalta ristiriidat teorian ja haastatteluissa selvinneen tiedon välillä ovat mielenkiintoisia ja saavat kyseenalaistamaan vallitsevat toimintatavat ja ajatusmallit.

Kirjallisuudesta tai haastatteluista ei tullut yksiselitteisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin, mutta sen sijaan saatiin rikas valikoima erilaisia näkökulmia. Tutkimuksen suurin anti on asiakkaiden ja arkkitehtien monipuolisten näkökumien esiin tuominen. Tutkimus tarjoaa esimerkkitapauksia ja kurkistuksia erilaisiin ajatusmaailmoihin, jotka ovat kosketuksissa arkkitehtitoimistojen kanssa. Tutkimuksen tulokset eivät siis ole yleistettävissä olevaa tietoa. Sen sijaan tämä tutkimus voi toimia inspiraationa mahdolliselle jatkotutkimukselle ja mo-

tivoida arkkitehtitoimistoja kehittämään toimintaansa. Näistä erilaisista näkökulmista on kuitenkin löydettävissä joitakin suuntalinjoja, joita käsitellään seuraavaksi.

Johtopäätökset on jaettu viiteen osaan. Kahdessa ensimmäisessä osassa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vertailemalla haastateltujen asiakkaiden ja arkkitehtien näkemyksiä. Kaksi seuraavaa alalukua vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen antamalla konkreettisia ehdotuksia strategian ja viestinnän kehittämiseen arkkitehtitoimistoille. Viimeisessä alaluvussa on listattuna tutkimuksen teemojen pohjalta laadittuja jatkotutkimuskohteita.

Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään niitä asioita, joista haastatellut asiakkaat ja arkkitehdit olivat eri mieltä sekä pohditaan keinoja näiden näkemuserojen ja niiden taustalla olevien toimintatapojen korjaamiseksi. Toisessa alaluvussa käsitellään asiakkaiden ja arkkitehtien yhteisymmärryksen aiheita, sekä annetaan ehdotuksia, miten näitä osa-alueita voitaisiin vahvistaa ja kehittää edelleen.

Kolmannessa alaluvussa annetaan arkkitehtitoimistoille keinoja kehittää toimintaansa ja strategiaansa. Neljännessä alaluvussa annetaan konkreettisia ehdotuksia, joiden avulla arkkitehtitoimistot voisivat kehittää viestintäänsä ja tavoittaa asiakkansa paremmin. Kehitysehdotukset perustuvat haastatteluiden sekä kirjallisuuden pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin.

## 5.2 NÄKEMYSEROT

### MITÄ KEHITTÄÄ ASIAKASARVON TUOTTAMISEKSI?

#### PROSESSIN JA LOPPUTULOKSEN MERKITYS

Haastatellut arkkitehdit arvostivat prosessin lisäksi ensisijaisesti projektin lopputulosta. Ääriesimerkkinä on itsepäisen arkkitehdin ihannoiti, joka saa ajettua ideansa läpi tilaajan ja muiden suunnittelijoiden vastustuksesta huolimatta. Vaikka prosessi nähtiin tärkeänä, oli lopputuloksen laadulla suurempi merkitys. Lopputuloksessa arkkitehdit korostivat erityisesti arkkitehtuurin laadun merkitystä. Monet mainitsivat arkkitehtitoimiston ensisijaiseksi tehtäväksi ympäristön parantamisen.

Myös asiakkaat arvostivat sekä prosessia että lopputulosta, mutta heidän näkemyksissään oli arkkitehteja enemmän harrastajaa. Yleisesti ottaen asiakkaiden näkemys erosi arkkitehtien näkemyksestä siinä, että prosessi nähtiin jopa tärkeämpänä kuin lopputulos, tai ainakaan onnistunut lopputulos ei hyvitänyt hankalaa prosessia. Jotkin asiakkaat kokivat arkkitehtien keskittyvän liikaa rakennusten ulkoiseen arkkitehtuuriin. Vaikka hyvän arkkitehtuurin merkitys mainittiin, annettiin rakennuksen toimivuudelle enemmän painoarvoa. Toisaalta sekä arkkitehdit että asiakkaat olivat samaa mieltä siitä, että suunnittelun tulee vastata projektin tavoitteita ja olla siten oikean tasoista.

Asiakkaiden kokemus prosessin merkityksestä vastaa Carolinen Colen (2010, 9-10, 14) näkemystä, jonka mukaan markkinoilla, joilla on tarjolla useita lähes samanlaisia korkealaatuisia palveluja, itse prosessi muodostuu tärkeäksi kilpailutekijäksi. Asiakkaan kokema arvo ei ole vain suunnitteluratkaisuissa, jotka näkyvät lopuksi toimitetuissa asiakirjoissa. Asiakasarvon tuottamisessa keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa projektin toimittaminen aikataulussa, projektin pysyminen budjetissa, kyky kuunnella sekä kyky toimia tiimissä ja johtaa suunnitteluryhmää. Näkemyseroa voidaan verrata myös Kotlerin ja Kellerin (2016, 422) tarjooman jaotteluun. Arkkitehdit näkevät ehkä tarjoomansa enemmän konkreettisena tuotteena, johon liittyy palveluita, kun taas asiakkaat näkevät sen pääasiallisena palveluna, johon liittyy tuotteita.

Näkemyseron syynä eivät siis ole täysin toisistaan poikkeavat mielipiteet, vaan eri näkökulmat samaan asiaan. Panostamalla palvelunsa ja prosessinsa laatuun arkkitehdit voisivat tuottaa enemmän arvoa asiakkailleen. Arkkitehtitoimiston lopullinen tuote on usein rakennus, ja viestimällä sen lisäarvoa tuottavista ominaisuuksista asiakkaalle arkkitehtitoimisto voi nostaa lopputuloksen merkitystä. Osoittamalla asiakkaalle ymmärtävänsä projektin tavoitetasoa arkkitehdit voivat edistää laadukkaan rakentamisen edellytyksiä.



## ASIAKKAAN KUUNTELU JA USEIDEN TAHOJEN INTRESSIT

Haastatellut arkkitehdit näkivät oman ammattikuvansa synteessin luomiseksi useiden eri tahojen intresseistä. Asiakas on vain yksi taho, jonka tarpeisiin arkkitehti vastaa. Arkkitehdeille asiakkaan kuuntelu merkitsi, että he halusivat saada syvemmän käsityksen asiakkaan todellisista tarpeista ja projektin luonteesta.

Jotkin asiakkaat kuitenkin kokivat, että arkkitehdit eivät kuuntele heidän toiveitaan. Molemmat osapuolet siis pitivät kuuntelua tärkeänä, mutta todellisuus ei aina vastannut näennäisen yhteneväisiä tavoitteita. Asiakkaat näkivät arkkitehdin ammattikuvan suppeampana kuin arkkitehdit itse. Arkkitehti nähtiin oman alansa asiantuntijana, ja arkkitehdilta ostetaan juuri tätä asiantuntijuutta. Arkkitehdin odotettiin tekevän ensisijaisesti asiakkaan toiveiden mukaisia ratkaisuja, eikä ajattelevan laajemmin rakennuksen vaikutuksia. Julkiset asiakkaat olivat poikkeus tähän säättöön.

Ostime (2013, 31) jakaa arkkitehtien näkemyksen ammattikuvan laajuudesta. Ostimen mukaan arkkitehdit eivät ole vain palveluntarjoajia, vaan heillä on vastuu yhteiskuntaa kohtaan. Asiakkaan kuunteluun liittyvää ristiriitaa voidaan verrata Parasuramanin et al. (1985, 44-47) malliin, joka sisältää erilaisia kuiluja toimijoiden välillä. Näistä kuilu 1 kuvaa asiakkaan odotusten ja johdon käsitysten välistä eroa. Tämän voidaan nähdä olevan osa havaittua ristiriitaa, sillä arkkitehtitoimistojen käsitykset asiakkaan odotuksista eivät aina johda sellaisen palvelun tuottamiseen, joka vastaisi asiakkaan odotuksia.

Ristiriidan todennäköinen syy onkin siinä, että sekä arkkitehdit että asiakkaat puhuvat kuuntelusta, mutta tarkoittavat sillä eri asioita. Arkkitehdit halusivat kuuntelun avulla lisää syvyyttä projekteihinsa, mutta jotkin asiakkaat halusivat tarkemmin ohjeita ja toiveita noudattavia arkkitehteja. Parantamalla arkkitehdin ja asiakkaan välistä kommunikaatiota voitaisiin kehittää ratkaisuja, jotka palvelisivat molempia osapuolia. Viestimällä selvemmin asiakkaalle monitahoisesta roolistaan arkkitehdit voisivat erottaa sen mielikuvasta, jossa arkkitehti toteuttaa vain omia visioitaan.

## PÄÄSUUNNITTELIJUUS JA ARKKITEHDIN ROOLI

Arkkitehdit kokivat, että heidän toimenkuvaansa kuuluu pääsuunnittelijuus, jolla tarkoitetaan koko rakennushankkeen koordinointia ja prosessin hallintaa. Arkkitehdit kokivat, että pääsuunnittelijan vastuu mahdollistaa laadukkaan arkkitehtuurin luomisen.

Osa asiakkaista tunnisti, että joillakin arkkitehdeilla on valmiudet ammattitaitoiseen pääsuunnittelijana toimimiseen. Silti suurin osa asiakkaista koki arkkitehdin ensisijaisesti oman alansa asiantuntijana. Esimerkiksi insinöörien, joilla on projektinhallintaan liittyvä koulutus ja työkokemus, koettiin olevan pätevämpiä hoitamaan joitakin pääsuunnittelijan tehtäviä ja vapauttavan arkkitehdin keskittymään omaan osaamisalueeseensa.

Arkkitehtien kokemus omasta toimenkuvastaan vastaa Ostimen (2013, 10-11, 17) näkemystä, jonka mukaan arkkitehti on perinteisesti nähty asiakkaan ensimmäisenä yhteyshenkilönä. Ostime kirjoittaa kuitenkin asiakkaiden näkökulman mukaisesti, että rakennusalan monimutkaistumisen ja teknologian lisääntymisen myötä arkkitehdin suunnittelu- ja projektinhallintavastuu on pienentynyt. Carenholmin (2006, 15) mukaan joskus arkkitehti on yksi konsulteista, joka vastaa projektipäällikölle, joka puolestaan on projektin varsinaisen päätöksentekijän alapuolella.

Arkkitehdin tavoitteiden ja asiakkaiden näkemysten välinen ristiriita johtuu siis rakennusalan muutoksesta ja arkkitehtien ammattitaidon kaventumisesta. Eriyttämällä työtehtäviä ja vastuualueita arkkitehtitoimiston sisällä sekä parantamalla yhteistyötä voitaisiin kehittää arkkitehtien ammattitaitoa. Kehittämällä omaa ammattitaitoaan ja arkkitehtien koulutusta voitaisiin luoda edellytykset arkkitehtien vastuun kasvattamiselle. Viestimällä tästä osaamisesta asiakkaat voitaisiin vakuuttaa arkkitehtien kyvyistä, luoden samalla paremmat edellytykset laadukkaan arkkitehtuurin rakentamiselle.

## ERIKOISTUMINEN: RAJOITTAVAA VAI VAKUUTTAVAA?

Vaikka arkkitehtitoimistoissa tiedostettiin erikoistumisen hyödyt, yleisenä ihanteena oli monialainen toiminta. Monipuolisuuden nähtiin mahdollistavan arkkitehtuurin kehittämisen ja vakaan liiketoiminnan. Monien arkkitehtitoimistojen kielteinen asenne erikoistumista kohtaan oli ristiriidassa asiakkaiden näkemysten kanssa. Asiakkaat näkivät arkkitehtitoimistot segmentoituneina, ja odottivat niiltä erikoistumista.

Arkkitehtien näkemys monialaisuuden eduista saa jonkin verran tukea Johnsonilta et al. (2008, 265), joiden mukaan monipuolisuudella voidaan vähentää toiminnan riskejä. Carenholm (2006, 8) kirjoittaa monialaisuuden ihanteen perustuvan sekä turvallisuuden hakemiseen että ajatukseen monipuolisesti osaavasta arkkitehdista. Erikoistuminen saa useimmilta teoreetikoilta kuitenkin monialaisuutta enemmän tukea. Al Riesin (2001, 22) mukaan on parempi olla ensimmäinen ka-pealla markkina-alueella kuin yksi muiden joukossa laajalla markkina-alueella. Carenholmin (2006, 8) mukaan arkkitehtitoimistolle on riski tuudittautua käsitykseen, että sillä on kyvyt ryhtyä kaikkiin ajateltavissa oleviin tehtäviin.

Arkkitehtien ja asiakkaiden näkemuseron suurimpana syynä ovat siis arkkitehtien ihanteet. Panostamalla tietoisesti omiin osaamisalueisiinsa arkkitehtitoimisto voisi kehittää toimintaansa vastaamaan asiakkaiden odotuksia. Esimerkiksi keräämällä tietoisesti osaamisaluettaan vastaavia referenssejä ja tekemällä strategisia rekrytointeja arkkitehtitoimisto voisi kehittää arkkitehtuurin laatua tällä alueella. Olemalla tietyn alueen asiantuntija arkkitehtitoimisto voisi lisätä uskottavuuttaan asiakkaan näkökulmasta, ja parantaa siten liiketoimintansa edellytyksiä.

## MEDIANÄKYVYYDEN MERKITYS JA KANAVAT

Suurin osa haastatelluista asiakkaista koki medianäkyvyyden tärkeänä arkkitehtitoimistolle. Asiakkaat mainitsivat haastatelussa useita eri medioita, joista tärkeimmiksi nousivat Projektiutiset ja Rakennuslehti. Arkkitehtuurilehtien merkitys asiakkaille oli pääasiassa pieni. Haastatellut arkkitehdit puolestaan pitivät arkkitehtuurimediaa tärkeänä arkkitehtitoimistolle, vaikka myös monipuolisen näkyvyyden merkitys oli esillä. Haastateltavien arkkitehtitoimistoilla oli hyvin erisuuret resurssit viestintään riippuen toimiston koosta ja tavoitteista.

Ostime (2010, 126) tukee haastateltujen asiakkaiden näkökulmaa ja kirjoittaa arkkitehtitoimistojen yleensä keskittyvän arkkitehtuurilehtiin, sillä niiden avulla voi nostaa statustaan kollegoiden parissa. Arkkitehtitoimistojen kannattaisi kuitenkin harkita myös muussa lehdistössä näkymistä, kuten paikallislehdissä, talouslehdissä tai rakennusalan lehdissä, jotka saavuttavat suuremman osan potentiaalisista asiakkaista. Arkkitehtitoimiston tulee siis päättää, minkälaisissa medioissa se haluaa näkyä. Elias (2010, 87, 90) puolestaan kirjoittaa, että arkkitehtitoimiston tärkeimpiä kohdeyleisöjä ovat nykyiset asiakkaat ja sidosryhmät, aikaisemmat asiakkaat, työntekijät ja potentiaaliset työntekijät, liiketoimintaan vaikuttavat henkilöt sekä arkkitehtuurin sektori. Mediassa näkyminen ei ole todennäköistä ilman arkkitehtitoimiston omaa aktiivisuutta median suuntaan.

Arkkitehtitoimistojen medianäkyvyyden ja asiakkaiden näkökulman välinen ristiriita johtuu siis arkkitehtitoimistojen tavoitteista, jotka korostavat kollegoiden parissa näkymisen merkitystä. Ansaitun median kanavien monipuolinen käyttö mahdollistaa arkkitehtitoimiston näkymisen muidenkin kuin arkkitehtien joukossa. Profiloitumalla tai luomalla itse oman arkkitehtuurimediansa myös pieni toimija voi viestiä tavoitteidensa mukaisista aiheista.

## 5.3 YHTEISYMMÄRRYKSEN AIHEET

### MITEN VAHVISTAA ASIAKASARVON TUOTTAMISTA?

#### HENKILÖKOHTAISET SUHTEET JA ARVOSTUS

Henkilökohtaisten suhteiden merkitys korostui jollakin tavalla jokaisessa haastattelussa. Vaikka asiakas toimisikin tasapuolisesti ja objektiivisesti, olivat aina henkilökohtaiset positiiviset kokemukset tärkeä tekijä luottamuksen saamisessa. Arkkitehdit tiedostivat henkilökohtaisten suhteiden merkityksen. Koettu molemminpuolinen arvostus oli pääosin hyvällä tasolla.

Ostime (2013, 115) korostaa suhteiden merkitystä. Hänen mukaansa onnistunut liiketoiminta perustuu usein muutamaan avainsuhteeseen ja vahvoin henkilökohtaisiin suhteisiin. Tikkanen ja Aspara (2008, 51,58) puolestaan tarkentavat, että erityisesti rakentamisessa projektiverkostot ovat hyvin paikallisia. Silloin on keskeistä tunnistaa paikallistason toimijat ja luoda ja ylläpitää hyviä suhteita niihin. Toisaalta liiketoimintaverkoston tulisi olla mahdollisimman monipuolinen ja kattava. Kotler ja Keller (2016, 231) kirjoittavat, että luottamus koostuu ihmisten- ja yritystenvälisistä tekijöistä, kuten koetusta pätevästä, rehellisyydestä ja hyväätahtoisuudesta.

Luomalla aktiivisesti uusia suhteita, ja ennen kaikkea ylläpitämällä jo olemassa olevia verkostoja, arkkitehtitoimisto voi kehittää verkostojaan entistäkin paremmiksi. Luomalla suhteita asiakkaiden lisäksi muihin toimijoihin ja yhteistyökumppaneihin arkkitehtitoimisto voi ennakoida paremmin tilaisuuksia ja myydä projekteja. Ylläpitämällä verkostojaan, hakeutumalla rakentamisesta päättäviin asemiin ja monipuolistamalla osastamistaan arkkitehdit voivat kasvattaa ammattikuntansa arvostusta edistäen sekä arkkitehtitoimiston liiketoimintaa että laadukkaan ympäristön luomisen edellytyksiä.

#### LUOTTAMUS JA REFERENSSIT

Yksittäisistä tekijöistä luottamus koettiin yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä arkkitehtitoimiston liiketoiminnan kannalta sekä asiakkaiden että arkkitehtien keskuudessa. Luottamusta rakennetaan varsinkin hyvien kokemusten ja referenssien kautta. Sekä arkkitehdit että asiakkaat pitivät referenssejä välttämättömän tärkeinä arkkitehtitoimistolle.

Haastatteluissa esille tulleet näkemykset saavat tukea Henriikki Tikkaselta ja Jaakko Asparalta (2008, 40, 82-86), joiden mukaan luotettava, vahvan referenssipohjan tukema brändi voi osaltaan tukea kysynnän luomista ja nostaa ehdotusten onnistumisastetta. Referenssien hyötyjä ovat uskottavuuden luominen sekä asiakkaiden että yhteistyökumppanien keskuudessa. Yksittäiset superreferenssit puolestaan voivat olla perinteisessä mielessä kannattamattomiakin, mutta kokonaisuus muodostuu pitkällä aikavälillä kannattavaksi.

Vaikka arkkitehdit tiedostavat luottamuksen ja referenssien merkityksen, niiden tietoista kehittämistä voitaisiin parantaa. Käyttämällä luottamuksen rakentamista strategisena erottuvuustekijänä arkkitehtitoimisto voi kehittää suhteitaan ja liiketoimintaansa. Tietynlaisten tai erityisen tärkeiden referenssien tietoinen hankkiminen voi olla ratkaisevaa halutunlaisten projektien saamisessa.

## KOMMUNIKAATIO JA YHTEISET TAVOITTEET

Monilla arkkitehtitoimistoilla oli kohtuullisen tarkka kuva siitä, mitä asiakkaat haluavat heiltä. Ajallaan olevat ja ristiriidattomat suunnitelmat ovat asiakkaan toiveita, jotka arkkitehdit tietävät. Kustannusosaamisen ja hyvien viranomaissuhteiden merkitys olivat molempien osapuolten tiedossa.

Sekä arkkitehdit että asiakkaat arvostivat hyvää kommunikaatiota. Sen avulla koettiin voitavan vähentää turhaa työtä ja hyvä henki oli olennainen osa projektin onnistumista. Yhteisten tavoitteiden ja motivaation löytäminen olivat sekä arkkitehtien että asiakkaiden mielestä olennaisia molempia osapuolia tyydyttävien ratkaisujen löytämisessä.

Carenholm (2006, 14) tukee tätä näkökulmaa. Hänen mukaansa hyvä ja tiivis yhteydenpito asiakkaan kanssa sekä osoitettu sitoutuminen tehtävään lisäävät palvelutoimituksen arvoa. Kotler ja Keller (2016, 597) puolestaan kirjoittavat, että henkilökohtaista myyntityötä käytetään erityisesti monimutkaisten ja riskialttiiden tuotteiden kanssa. Henkilökohtaisen kommunikaation merkitys korostuu siis erityisesti arkkitehtitoimiston liiketoiminnassa.

Vaikka asiakkaat ja arkkitehdit pitivät yhteistä motivaatiota tärkeänä, voisivat arkkitehdit toiminnallaan edistää yhteisten tavoitteiden löytämistä. Olemalla aidosti kiinnostunut asiakkaan projektista arkkitehtitoimisto voi parantaa sujuvan prosessin edellytyksiä. Selvittämällä asiakkaan odotukset arkkitehdit voivat suhteuttaa toimintansa ja viestinsä niiden mukaan. Esittämällä ajatuksensa asiakkaalle oikeasta näkökulmasta arkkitehdit voivat parantaa asiakkaan edellytyksiä ymmärtää arkkitehdin näkemystä.

# 5.4 STRATEGIA ASIAKASARVON TUOTTAMISESSA

## KEINOT ARKKITEHTITOIMISTON KEHITTÄMISEEN

### TIETOINEN STRATEGIA MENESTYKSEN TUKENA

Suurimmilla arkkitehtitoimistoilla on kirjoitettu strategia, mutta näissäkin tapauksissa strategian tietoista kehittämistä ja toimeenpanoa voitaisiin viedä pidemmälle. Luomalla strategian, joka pohjautuu arkkitehtitoimiston sisäisten ominaisuuksien ja ulkoisen toimintaympäristön analyysiin, arkkitehtitoimisto voi saada parhaan hyödyn omasta ja markkinoiden potentiaalista. Tietoiset strategiset valinnat esimerkiksi erikoistumiseen ja kasvuun liittyen tukevat johdonmukaista arkkitehtitoimiston kehitystä.

### KASVUN MONET MAHDOLLISUUDET

Monet arkkitehtitoimistot pelkäävät kasvua, sillä osakkaat kokevat sen hankaloittavan toimiston ja projektien hallintaa. Nekin toimistot, jotka kasvoivat, korostivat maltillisen ja kannattavan kasvun strategiaa. Toimiston suurella koolla on kuitenkin monia etuja, ja arkkitehtitoimistojen tulisi suhtautua avoimemmin erilaisiin mahdollisuuksiin kasvattaa liiketoimintaansa. Laadukkaan arkkitehtuurin luominen edellyttää riittäviä resursseja ja pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä. Arkkitehtitoimiston kasvun ei aina tarvitse tapahtua kilpailijoiden kustannuksella, vaan esimerkiksi laajentamalla toimintaa olemassa olevien liiketoiminta-alueiden ulkopuolelle. Myös strategiset allianssit ja fuusioitumiset ovat arkkitehtitoimiston keinoja kasvattaa toimintaansa.

### HERKKÄ JA PERUSTELTU STRATEGINEN MUUTOS

Vaikka monet arkkitehtitoimistot pitävät joustavuutta ja herkkyyttä toimintaympäristön muutoksille tärkeänä, voisi muutokseen reagoiminen olla tietoisempaa. Arkkitehtitoimiston strategisen muutoksen tulee olla hyvin perusteltu ja pohjautua tarkoituksenmukaisiin analyysihin, jotta se ei turhaan hidasta kehitystä. Arkkitehtitoimiston ei tulisi kuitenkaan juuttua vanhoihin toimintatapoihinsa, ja sen tulisi arvioida kriittisesti mistä sen aikaisempi menestys on johtunut. Tekemällä joustavasti pieniä liikkeitä toimintaympäristön muutoksen mukana arkkitehtitoimisto voi välttää kriisin, jossa sen täytyy käydä läpi kokonaisvaltaisempi muutos. Joustavuuden ja muutoksen tietoinen hallitseminen ja herkkä reagoiminen mahdollistavat pitkän aikavälin menestyksen muuttuvassa toimintaympäristössä.

## ERIKOISTUMINEN ASiantuntijuuden välineenä

Monialaisen toiminnan ihanteesta huolimatta monet arkkitehtitoimistot voisivat erikoistua pidemmälle. Erikoistumisen tulisi pohjautua sekä arkkitehtitoimiston kyvykkyyksiin että markkinoiden mahdollisuuksiin. Erikoistumalla arkkitehtitoimisto voi vähentää kilpailua, saada referenssejä ja näkyvyyttä sekä lisätä osaamistaan ja uskottavuuttaan. Erikoistumalla haastaviin kohteisiin, jotka vaativat tiettyä erityisosaamista, arkkitehtitoimisto voi luoda vahvan aseman, joka voi laajentua alaspäin koskemaan vähemmän vaativia samaan kategoriaan kuuluvia kohteita. Näin arkkitehtitoimisto voi osoittaa asiakkaalle olevansa asiantuntija tietyllä alueella.

## SISÄINEN VIESTINTÄ TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ

Eri arkkitehtitoimistoissa sisäinen viestintä toteutuu eri tavoilla. Sen järjestelmällisyydessä ja välittömyydessä on suuria eroja erikokoisten arkkitehtitoimistojen välillä, mutta tärkeintä on, että se toimii. Jos arkkitehtitoimiston työntekijät eivät tiedä toimistonsa tavoitteita tai projektikohtainen tiedonkulku takkuillee, ovat menestyksen edellytykset heikolla pohjalla. Kehittääkseen sisäistä viestintäänsä arkkitehtitoimistot voisivat ottaa oppia toistensa toimintatavoista. Pienille toimistoille suunnitelmallisen sisäisen viestinnän lisääminen voisi olla hyödyllistä, ja suuremmat toimistot voisivat tietoisesti kiinnittää huomiota välittömän ilmapiirin ja kommunikaation edellytysten luomiseen.

# 5.5 VIESTINTÄ ASIAKASARVON TUOTTAMISESSA

## KEINOT ASIAKKAIDEN TAVOITTAMISEEN

### MONIPUOLISTEN SUHTEIDEN YLLÄPITO

Arkkitehtitoimistojen liiketoiminta perustuu suurelta osin henkilökohtaisiin suhteisiin. Luottamukseen perustuvien suhteiden vaaliminen on yksi arkkitehdin tärkeimmistä tehtävistä varmistaa projektien saannin. Luomalla suhteita asiakkaiden lisäksi muihin toimijoihin ja yhteistyökumppaneihin arkkitehtitoimisto voi ennakoida paremmin tilaisuuksia ja myydä projekteja. Arkkitehtitoimiston tulee olla aktiivisesti yhteydessä suhdeverkostoonsa ja tarjota molempia osapuolia hyödyttävää tietoa.

### TAPAHTUMIIN JA SEMINAAREIHIN OSALLISTUMINEN

Lähes kaikki haastatellut asiakkaat pitivät erilaisissa tapahtumissa käymistä hyvänä tapana näkyä arkkitehtitoimistolle. Arkkitehtien aktiivisuus seminaareihin ja tapahtumiin osallistumisessa vaihteli kuitenkin paljon, ja monet asiakkaat ihmettelivät arkkitehtien pientä osallistumisaktiivisuutta. Osallistamalla sellaisiin tapahtumiin, joissa on paikalla muitakin kuin arkkitehteja arkkitehtitoimistot voisivat tavoittaa paremmin potentiaalisia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Varsinkin arkkitehtitoimiston erikoisosaamisalueeseen liittyviin tapahtumiin osallistumalla arkkitehtitoimisto voi saada ja antaa tärkeää tietoa sekä näkyä oikealle kohderyhmälle.

### BRÄNDÄYS TARPEEN JA KOHDERYHMÄN MUKAAN

Arkkitehtitoimistoissa on suuria eroja niin asiakkaiden kuin arkkitehtienkin mielestä. Silti arkkitehtitoimistojen brändäys on harvoin tietoista. Brändäys voi olla arkkitehtitoimistolle hyvin tehokas keino kehittää liiketoimintaa. Varsinkin erikoistuneet tai korkealuokkaiseen arkkitehtuuriin profiloituneet arkkitehtitoimistot hyötyvät brändistä, joka helpottaa rekrytointia, viranomaissuhteita, yhteistyökumppaneiden löytämistä ja asiakkaiden hankkimista. Joillekin asiakkaille vahva brändi voi olla pelottava asia, joten arkkitehtitoimiston tulisi tietää tarkasti, minkälaisia asiakkaita se haluaa tavoitella ja mitä nämä arvostavat. Arkkitehtitoimiston tehokas brändäys perustuu johdonmukaisuuteen, joka on läsnä kaikessa sen tuotamassa aineistossa, medianäkyvyydessä, toimiston ulkoasussa sekä osakkaiden ja työntekijöiden suorituksissa. Pelkkään hyvään rakentamiseen luottamisen sijaan arkkitehtitoimiston tulisi vahvistaa tätä brändiviestiä ja vastata sen asettamiin odotuksiin kaikilla kontaktipinnoilla. Näin arkkitehtitoimisto voi lisätä tunnistettavuuttaan ja luottamusta asiakkaissa.

## ASIAKASVIESTINNÄN MONIPUOLINEN KÄYTTÖ

Asiakasviestintää voidaan tehdä monella tavalla, mutta parhaimmiksi tavoiksi koettiin välittömimmät kommunikaation muodot. Mainostamista ja erilaisia uutiskirjeitä tai muita viestinnän keinoja tulisi käyttää harkitusti ja tiedostaen kohderyhmä ja tavoitteet. Vaikka yksittäisten viestintäkanavien vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset, voi niiden yhteisvaikutus olla merkittävä. Pitämällä huolen yhtenäisestä viestinnästä nettisivuilla, sosiaalisessa mediassa, tapaamisissa, käyntikorteissa, esitteissä ja kaikessa muussa materiaalissa arkkitehtitoimisto voi vaikuttaa tehokkaasti haluamiinsa tahoihin. Arkkitehtitoimistojen tulisi viestiä aktiivisesti kaikille toimintansa kannalta merkittävälle tahoille, kuten asiakkaille, viranomaisille ja yhteistyökumppaneille. Arkkitehtitoimiston ydinviesti tulisi muokata vastaamaan kunkin kohderyhmän näkökulmaa.

## OIKEISSA MEDIOISSA NÄKYMINEN

Arkkitehtitoimiston liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä medioita ovat erilaiset rakennusalan lehdet. Arkkitehtuurilehdillä on oma merkityksensä esimerkiksi rekrytoinnin kannalta, mutta niissä näkymisen ei tulisi korostua laajemman näkyvyyden kustannuksella. Aktiivisella viestinnällä arkkitehtitoimisto voi hallita miten, missä ja milloin se on näkyvillä. Erilaisten lehtien lisäksi arkkitehtitoimistot voivat olla esillä esimerkiksi televisiossa, radiossa ja internetissä. Arkkitehtitoimiston ansaitun median kanavien monipuolinen käyttö mahdollistaa näkymisen muidenkin kuin arkkitehtien joukossa.



## 5.6 JATKOTUTKIMUSKOHTEET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut luoda kokonaisvaltainen kuva siitä, miten arkkitehtitoimisto luo arvoa asiakkaalle. Lisäksi tarkoituksena on ollut luoda katsaus strategisista menetelmistä kehittää arkkitehtitoimiston toimintaa sekä arkkitehtitoimiston viestinnän keinoista. Jokainen näistä näkökulmista voisi itsessään olla erillinen jatkotutkimuskohteensa. Erityisen kiinnostavaa olisi tutkia tarkemmin jotakin tässä tutkimuksessa esiin tulleista yksittäisistä havainnoista:

### PROSESSI ARKKITEHTITOIMISTON ARVON TUOTTAMISESSA

Tässä tutkimuksessa havaittiin prosessin olevan tärkeä tekijä arkkitehtitoimiston arvon tuottamisessa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, mistä prosessin osista asiakasarvo muodostuu, ja miten arkkitehtitoimisto voi kehittää prosessiaan lisätäkseen asiakkaan kokemaa arvoa.

### ARKKITEHDIN ROOLI RAKENNUSHANKKEESSA

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin arkkitehdin roolia rakennushankkeessa liittyen asiakasarvon tuottamiseen. Erityisesti pääsuunnittelijan tehtävien ammattimaisen hoitamisen merkitys korostui. Jatkotutkimuskohteena voisi olla arkkitehdin rooli rakennushankkeessa sopimusteknisestä, vallankäytöllisestä ja arvostusten näkökulmasta. Lisäksi voitaisiin tutkia pääsuunnittelijan ja arkkitehdin roolin vaikutusta suunnitteluun ja arkkitehtuurin laatuun.

### ARKKITEHDIN AMMATTI JA ERI TAHOJEN INTRESSIEN YHDISTÄMINEN

Arkkitehtien rooli monen eri tahon intressejä yhdistävänä rajapintana tuli esiin haastatteluissa. Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla näiden eri tahojen arvojen, toiveiden ja tarpeiden yhdistämisen eettiset ja käytännölliset haasteet ja mahdollisuudet.

## ARKKITEHTITOIMISTON ERIKOISTUMINEN

Tämän tutkimuksen mukaan erikoistuminen on hyvä tapa arkkitehtitoimistolle kehittää liiketoimintaa, mutta harvat arkkitehtitoimistot erikoistuvat tietoisesti. Jatkotutkimuskohteena voisi olla arkkitehtitoimiston erikoistumisen hyötyjen ja haittojen syvempi tarkastelu. Samalla voitaisiin tutkia arkkitehtitoimiston muiden strategisten valintojen vaikutuksia, kuten kasvun ja kansainvälisyyden eri näkökulmia.

## REFERENSSIEN MERKITYS ARKKITEHTITOIMISTOLLE

Referenssien merkitystä käsiteltiin tässä tutkimuksessa uskotavuuden luomisen välineenä. Jatkotutkimuskohteena voisi olla referenssien käsittely strategisena työkaluna arkkitehtitoimistolle. Samalla erityisen tärkeiden tai negatiivisten referenssien vaikutusta voitaisiin tutkia tarkemmin.

## KOMMUNIKAATIO, LUOTTAMUS JA ARVOSTUS ARKKITEHTITOIMISTON LIIKETOIMINNASSA

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin viestinnän ja asiakasarvon teemoja voitaisiin tutkia edelleen kommunikaation, luottamuksen ja arvostuksen näkökulmista. Näiden teemojen toiminta ja merkitys eri tasoilla arkkitehtitoimistoissa ja asiakasorganisaatioissa olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde. Tähän voisi liittää tutkimusta luottamuksen ja arvostuksen rakentamisen keinoista.

## ARKKITEHTITOIMISTOT JA MEDIAN HYÖDYNTÄMINEN

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin lyhyesti eri viestintäkanavien ja ansaitun median hyödyntämistä arkkitehtitoimiston viestinnässä ja brändin rakentamisessa. Jatkotutkimuskohteena voisi olla yksityiskohtaisempi tutkimus arkkitehtitoimistojen median hyödyntämisen nykytilanteesta, paremmista keinoista hyödyntää mediaa, sekä eri kanavien ominaisuuksista.

# LÄHTEET

**Carenholm, Staffan 2006.** *Arkkitehtitoimisto bisneksenä.* Tampere: Rakennustieto Oy.

**Cole, Caroline 2010.** *Marketing: setting a direction for the practice.* Teoksessa Elias, Helen (toim.): *Good practice guide: marketing your practice.* Lontoo: RIBA Publishing.

**Crawford, David 2010.** *Successful award entries.* Teoksessa Elias, Helen (toim.): *Good practice guide: marketing your practice.* Lontoo: RIBA Publishing.

**Elias, Helen 2010.** *Good practice guide: marketing your practice.* Lontoo: RIBA Publishing.

**Elias, Helen 2010.** *Public relations.* Teoksessa Elias, Helen (toim.): *Good practice guide: marketing your practice.* Lontoo: RIBA Publishing.

**Eskola, Jari 2010.** *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat.* Teoksessa Aaltola, Juhani; Valli, Raine (Toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II.* Jyväskylä, PS-kustannus.

**Foster, John; Kimpton, Charmaine 2010.** *Advertising.* Teoksessa Elias, Helen (toim.): *Good practice guide: marketing your practice.* Lontoo: RIBA Publishing.

**Hirsjärvi, Sirkka; Hurme, Helena 2011.** *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

**Iloniemi, Laura 2004.** *Is it All About Image? How PR Works in Architecture.* West Sussex: John Wiley & Sons.

**Jannuzzi, Michele 2010.** *Branding an architectural practice.* Teoksessa Elias, Helen (toim.): *Good practice guide: marketing your practice.* Lontoo: RIBA Publishing.

**Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard 2008.** *Exploring Corporate Strategy, eighth edition.* Essex: Pearson Education Limited.

**Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regnér, Patrick 2014.** *Exploring Strategy, Tenth edition.* Essex: Pearson Education Limited.

**Judd, Robert C. 1964.** The Case for Redefining Services. *Journal of Marketing, Vol. 28, No. 1*

**Kamensky, Mika 2014.** *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti.* Talentum: Helsinki

**Kangasoja, Jonna 2014.** *Osaamishaasteet arkkitehdin työssä.* SAFA & AKORDI Oy.

**Kent, Roy 2010.** *Business development: time to get hands on.* Teoksessa Elias, Helen (toim.): *Good practice guide: marketing your practice.* Lontoo: RIBA Publishing.

**Koren, David 2005.** *Architect's Essentials of Marketing.* New Jersey: John Wiley & Sons.

**Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane 2012.** *Marketing Management, 14th edition.* Essex: Pearson Education Limited.

**Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane 2016.** *Marketing Management, 15th edition.* Essex: Pearson Education Limited.

**Kunelius, Risto 2003.** *Viestinnän vallassa, johdatus joukko-  
viestinnän kysymyksiin.* Helsinki: WSOY.

**Laamanen, Kai 2009.** *Prosessijohtamisen käsitteet = Terms  
and concepts in business process management.* Helsinki: Tekno-  
logiainfo.

**Nordström, Kjell A.; Riddertråle, Jonas 2006.** *Funky busi-  
ness: pelin henki – käytä päätäsi.* Helsinki: Talentum.

**Ojasalo, Jukka; Ojasalo, Katri 2010.** *B-to-B-palvelujen mark-  
kinointi.* Helsinki: WSOYpro.

**Ostime, Nigel 2013.** *Handbook of practice management, ninth  
edition.* Lontoo: RIBA publishing.

**Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.  
1985.** *A Conceptual Model of Service Quality and its Implica-  
tion for Future Research.* Teoksessa *Journal of Marketing, Vol.  
49.*

**Pirttimäki, Matti 2014.** *Arkkitehtitoimiston menestystekijät.*  
Aalto-yliopisto: arkkitehtuurin laitos.

**Reinholdt, Eric W. 2015.** *Architect and Entrepreneur: A Field  
Guide to Building, Branding, and Marketing Your Startup De-  
sign Business.* Lavergne: CreateSpace Independent Publishing  
Platform.

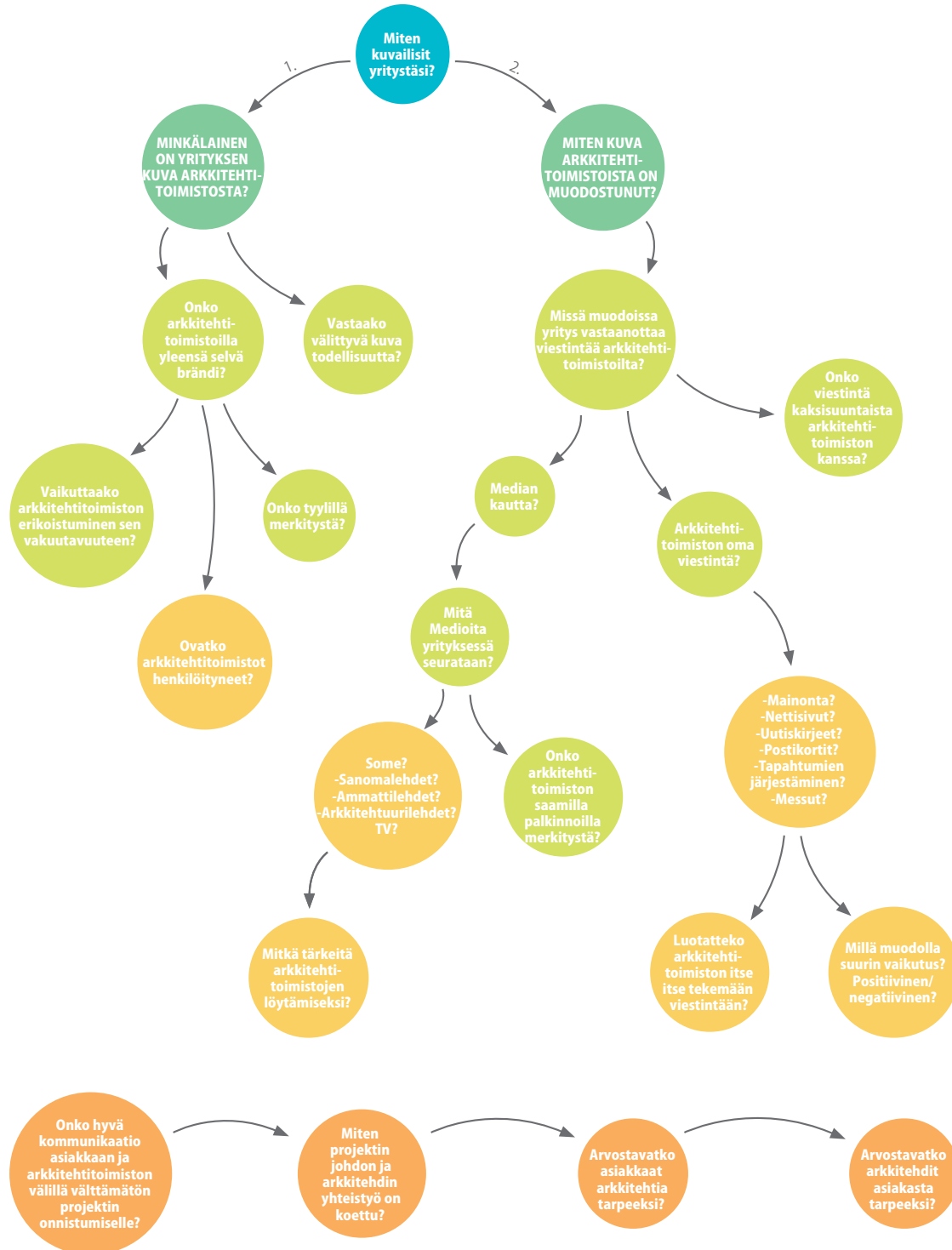
**Ries, Al 2001.** *Positioning : the battle for your mind.* New York  
: McGraw-Hill.

**Tikkanen, Henriikki; Aspara, Jaakko 2008.** *Projektimarkki-  
nointi.* Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

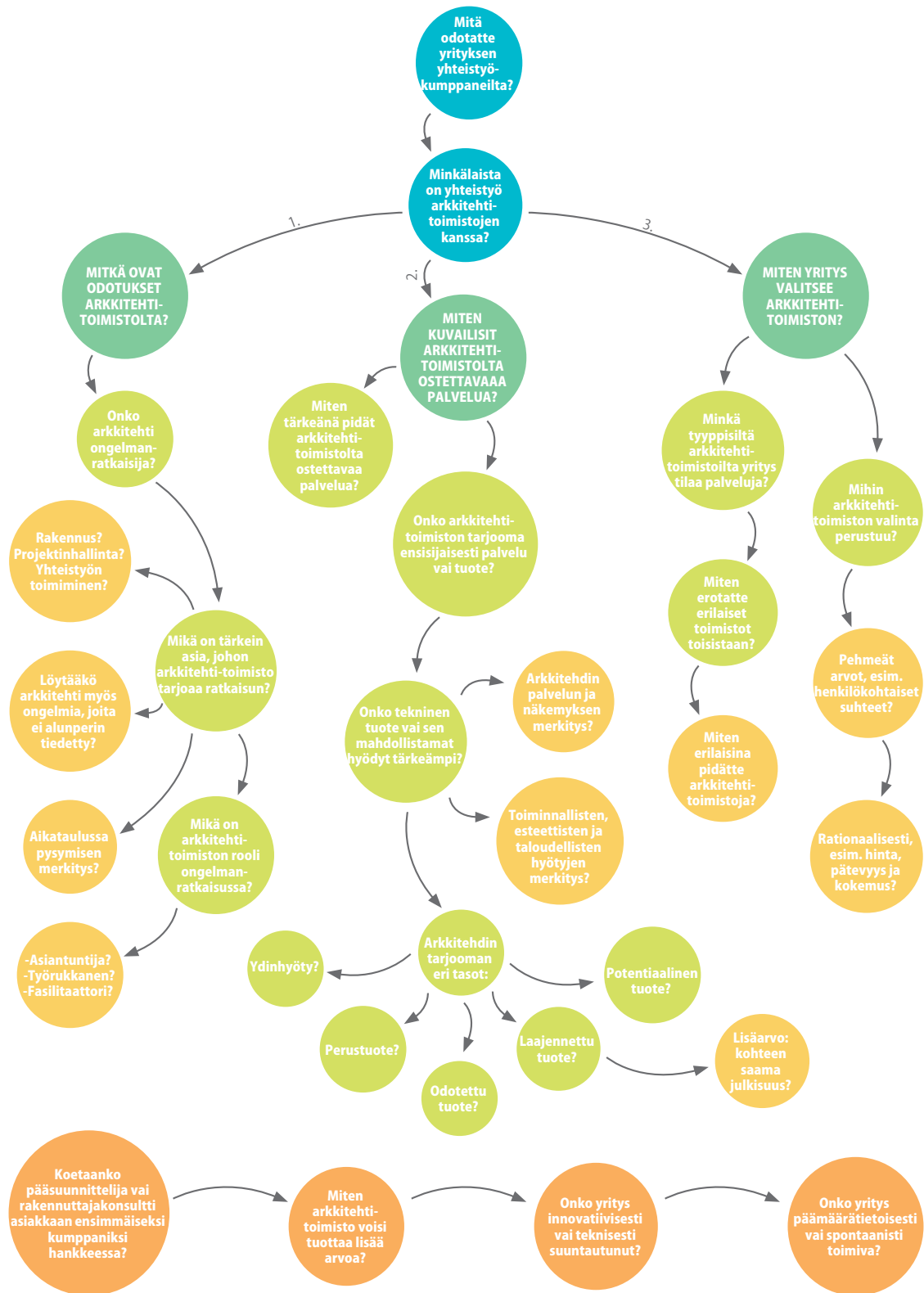
**Vuorinen, Tero 2014.** *Strategiakirja – 20 työkalua.* Viro:  
Talentum Media Oy.

# HAASTATTELUKYSYMYKSET

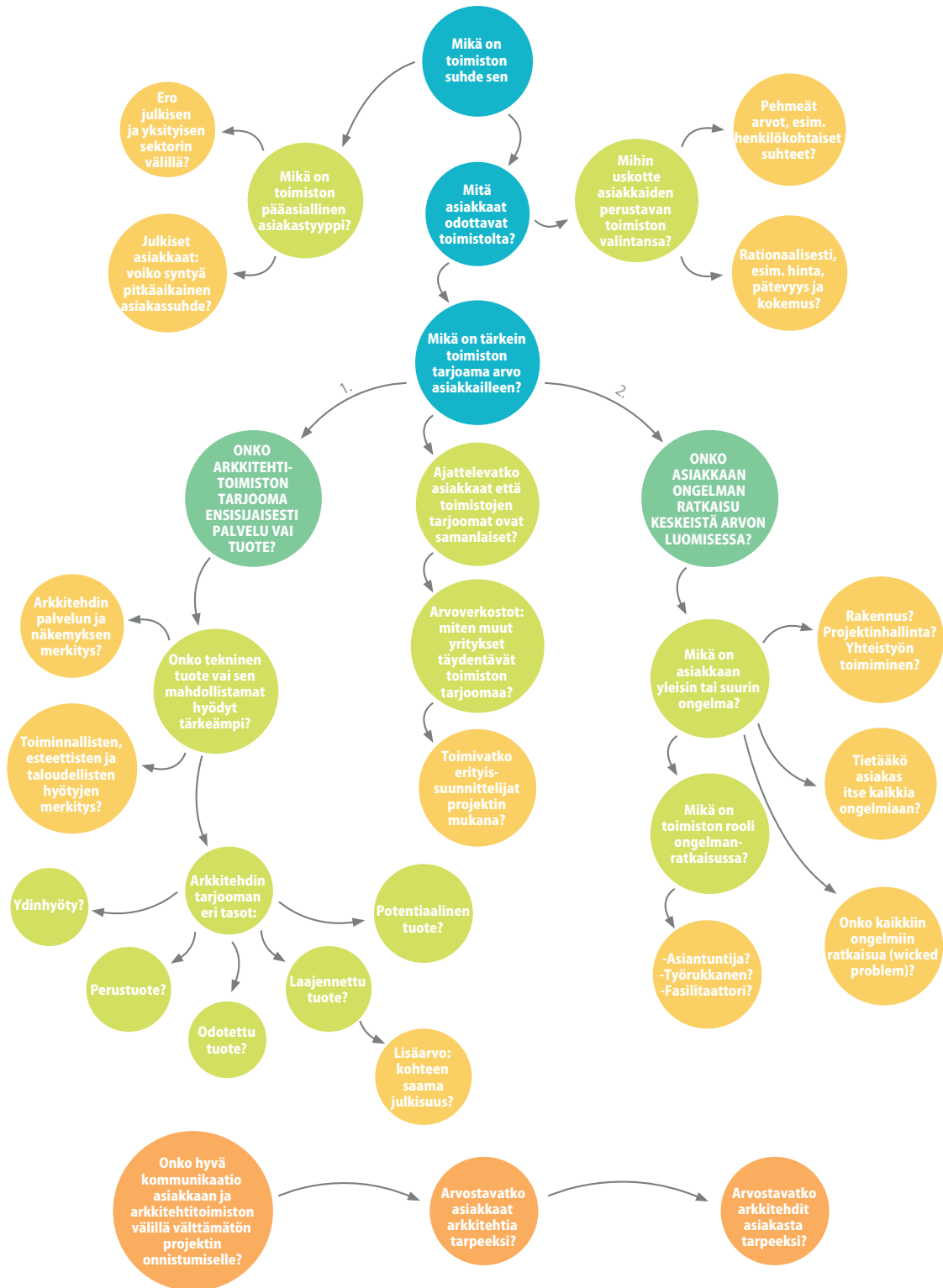
## VIESTINTÄ, ASIAKKAAN TEEMAHAASTATELU



## ODOTUKSET, ASIAKKAAN TEEMAHAASTATELU



# ASIAKASARVO , ARKKITEHTITOIMISTON TEEMAHAASTATELU



# STRATEGIA , ARKKITEHTITOIMISTON TEEMAHAASTATTELU





# VIESTINTÄ, ARKKITEHTITOIMISTON TEEMAHAASTATELU

- Avauskysymykset
- Teema-alueet
- Jatkokysymykset
- Syventävät kysymykset
- Tarkentavat lopetuskysymykset



Arkkitehtitoimiston liiketoiminnan kehittäminen ei ole ollut arkkitehtien vahvuuksia, vaikka se voisi mahdollistaa myös arkkitehtitoimiston muiden päämäärien toteuttamisen. Diplomityön tavoitteena on tuottaa käytännöllistä tietoa arkkitehtitoimiston osakkaille ja työntekijöille, jotta he voisivat edistää paremmin toimistonsa päämääriä. Diplomityötä varten on haastateltu arkkitehteja ja arkkitehtitoimistojen asiakkaita asiakasarvon, strategian ja viestinnän teemoihin liittyen. Diplomityö tarjoaa katsauksen arkkitehtien ja asiakkaiden välisiin näkemyseroihin ja yhteisymmärryksen aiheisiin, joiden pohjalta annetaan kehittämissuhteita arkkitehtitoimistojen strategialle ja viestinnälle.

