

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Tuotantotalouden tiedekunta

Diplomityö

**LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUDET
RYHMÄRAKENNUTTAMISESSA**

Työn tarkastaja ja ohjaaja: Professori Timo Pihkala

Helsingissä 10.11.2016

Jussi Taanila
0432561

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Jussi Taanila	
Työn nimi: Liiketoimintamahdollisuudet ryhmärakennuttamisessa	
Vuosi: 2016	Paikka: Helsinki
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous. 81 sivua, 8 kuvaa ja 3 taulukkoa Tarkastaja: professori Timo Pihkala	
Hakusanat: Ryhmärakennuttaminen, omatoimirakennuttaminen, kerrostalojen uudistuotanto, osakasvetoinen hanke	
<p>Työn tavoitteena on esitellä ryhmärakennuttamismenetelmä, joka on ollut Suomessa käytössä jo vuosisadan vaihteessa ja joka on herännyt uudelleen eloon nyt 2000-luvulla. Tarkastelu keskittyy pelkästään kerrostalokokoluokan hankkeisiin. Tutkin erästä helsinkiläistä omatoimiryhmärakennuttamishanketta, joka on valmistunut vuonna 2013. Selvitän sen valmistumiskustannukset ja vertaan hintatasoa alueella myytäviin vastaaviin uusiin kerrostalokohteisiin. Sivuan työssäni konsulttivetoista ryhmärakennuttamismenetelmää ja yleisesti ryhmärakennuttamisessa olevaa rahoituksen haasteellisuutta. Tarkasteluni keskittyy pelkästään omistuspohjaiseen ryhmärakennuttamiseen. Vuokratalo- ja asumisoikeusmalleja en työssäni tarkastele.</p> <p>Tutkin löytyykö rakennusliikkeelle mahdollisuuksia järjestää asuntorakentamisen uudistuotanto toisin kuin perinteisellä tavalla eli toimimalla grynderinä. Perinteisen grynderituotannon kilpailu uudistuotantomarkkinoilla on rakennusliikkeiden kesken erittäin kovaa. Tarkastelen sinisen meren strategiaa rakennusliikevetoisen ryhmärakennuttamisen näkökulmasta. Pohjustan tutkimustani perinteisen strategian tarkastelulla koska tästä voidaan johtaa uusi strategiamalli siniselle merelle. Lopputuloksena saavutetaan uusi liiketoimintamalli ja uusi tuote eli rakennusliikevetoinen ryhmärakennuttaminen.</p>	

ABSTRACT**Author:** Jussi Taanila**Name:** Business Opportunities in Group Construction Management**Year:** 2016**Place:** Helsinki

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology. Industrial Engineering and Management.

81 pages, 8 figures ja 3 worksheets

Thesis Supervisor: professor Timo Pihkala

Keywords: self group construction management, new block of flats, share-based construction management group

The aim is to introduce group construction movement which has been in use in Finland for more than 100 years and is now experiencing a revival. The review focuses exclusively on blocks of flats (and other projects of similar scope). My main subject is a building project that was finished in Helsinki in 2013. I will detail its building costs and compare them to other similar houses on sale in the same area. I will also briefly look at group constructing lead by a consultant and the challenges in financing group constructing in general. I will concentrate exclusively on the share-based construction management group, tenement and right of occupancy models are excluded.

I will look into new possibilities to organize a residential construction in contrast to the traditional ways of a property developer. The competition between developers in new residential constructions is fierce. I explore the Blue Ocean Strategy from the point of view of group constructing by a building firm. The base of my studies is in the traditional strategies which can lead the way to Blue Ocean Strategy. The end result is a new kind of business model and a new product, group constructing by a building firm.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	6
2 RAKENNUUTTAMISEN HISTORIAA PÄÄKAUPUNGISSA	10
2.1 Omatoimirakennuttaminen 1900-luvun alussa.....	10
2.2 Grynderit syntyivät.....	13
2.3 Rakennuttaminen 2000-luvulla	16
2.3.1 RS-järjestelmä ostajien turvaksi	17
3 RYHMÄRAKENNUTTAMINEN SUOMESSA.....	20
3.1 Ryhmärakennuttavien hankkeiden mallit	21
3.1.1 Omistuspohjainen malli.....	21
3.1.2 Asumisoikeusmalli	22
3.1.3 Vuokratalomalli	22
3.2 Osakasvetoisen hankkeen rakenne	23
3.2.1 Valmistuneita osakasvetoisia ryhmärakennuttamishankkeita.....	25
3.3 Konsulttivetoisen hankkeen rakenne	26
3.3.1 Valmistuneita konsulttivetoisia ryhmärakennuttamishankkeita	27
3.4 Rakennusliikevetoisen hankkeen rakenne	28
3.4.1 Alkava rakennusliikevetoinen ryhmärakennuttamishanke	30
3.5 Ryhmärakennuttamisen edistäminen pääkaupungissa.....	31
3.6 Hankkeiden rahoittamisen hankaluudet	32
3.7 Miten muualla maailmassa	34
4 OSAKASVETOINEN HANKE VALMISTUNUT	36
4.1 Valmistelu ja rakentaminen.....	37
4.2 Lopputulos ja euromääräinen vertailu	39
5 STRATEGIAN PERUSTEET LIIKETOIMINNASSA	42
5.1 Liiketoimintastrategia.....	43
6 SINISEN MEREN STRATEGIA	48
6.1 Sinisen meren luominen.....	49
6.2 Uuden arvokäyrän laatiminen	50
6.3 Onnistunut strategia paperilla.....	52
7 UUDISRAKENTAMISEN SININEN MERI.....	54

7.1 Uudet markkinarajat ja niiden tarkastelu.....	55
7.1.1 Usean toimialan tarkastelu.....	55
7.1.2 Strategisten ryhmien tarkastelu.....	56
7.1.3 Asiakkaiden tarkastelu.....	56
7.1.4 Täydentävien osien tarkastelu.....	56
7.1.5 Asiakkaiden tunteisiin vetoamisen tarkastelu.....	57
7.1.6 Trendien tarkastelu.....	57
7.2 Kokonaiskuva numeroiden sijaan.....	58
7.2.1 Strategiaprofiilin laadinta.....	59
7.2.2 Tavoitteena uusi arvokäyrä.....	60
7.3 Ei-asiakkaiden tavoittelu.....	65
7.4 Strategian laadinta.....	66
7.4.1 Asiakkaan saama hyöty.....	66
7.4.2 Tuotteen hinta.....	70
7.4.3 Hankkeen tavoitekustannukset.....	72
7.4.4 Ryhmärakennuttamistuotteen käyttöönotto.....	74
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	77
LÄHTEET.....	80

KUVALUETTELO

Kuva 1: Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky 2014, s. 24).....	43
Kuva 2: Menestyksen Timantti (Kamensky 2014, s. 28).....	46
Kuva 3: Differoinnin ja pienten kustannusten samanaikainen tavoittelu (Kim, Mauborgne 2015, s. 49).....	48
Kuva 4: Neljä kysymystä (Kim, Mauborgne 2015, s. 63).....	50
Kuva 5: Nelikenttä (Kim, Mauborgne 2015, s. 70).....	51
Kuva 6: Uusi arvokäyrä.....	63
Kuva 7: Ei-asiakkaiden kolme kerrosta (Kim, Mauborgne 2015, s 142).....	65
Kuva 8: PTT:n kaupunkivertailu 2016 (Pellervon Taloudellinen Tutki- muskeskus: http://ptt.fi/media/asumismenot.pdf	68

1 JOHDANTO

Ryhmärakennuttajiksi kutsutaan omatoimista joukkoa tavallisia kansalaisia, jotka ryhtyvät toimeen yhteisen rakennushankkeen rakennuttajina. Tavoitteena heille kaikille on saada omat asunnot esimerkiksi kerrostalosta, jossa asukkaiden tarpeet ovat erityisesti huomioitu niin yhteiskäytössä olevien tilojen osalta kuin omien asuntojen suhteen. Innostusta lisää tietoisuus siitä, että asunto-osake voidaan hankkia ehkäpä edullisemmin ilman kaupallista rakennuttajaa kuin vastaava asunto vapailta markkinoilta. Aktiiviset ihmiset eivät 2000-luvulla tyydy enää siihen, että he joutuvat valitsemaan valmiista vaihtoehdoista itselleen asunnon. Ihmiset haluavat voimakkaammin vaikuttaa oman elämänsä muovaamiseen ja ympäristöön missä he elävät. Yhteisöllisyys on voimakkaasti kasvava trendi ja se on saanut tukevan jalansijan asumisessa. Sosiaalinen media on tehnyt mahdolliseksi sen, että saman henkiset ihmiset löytävät helposti toisensa.

Ryhmärakennuttamisella tuotetaan taloja omistusasumisen lisäksi vuokraus- sekä asumisoikeuskäyttöön. Näiden kahden viimeisimmän asumismuodon taustalla on yleensä yhteisö, yhdistys tai säätiö joiden tarkoituksena on tukea asumista ja auttaa kohtuuhintaisen asumismuodon löytämisessä. Vuokralaisilla ja asumisoikeusasukkailla on ryhmärakennuttamisen tapaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa rakennuttamiseen. Tätä kautta pyritään vaikuttamaan yhteisötilojen luomiseen ja vuokralaisten eli asukkaiden hyvinvointia ja elämänlaatua parantaviin ratkaisuihin. Tarkastelen tässä työssäni pelkästään omistuspohjaisen ryhmärakennuttamisen eri muotoja. Omistuspohjaisella rakennuttamisella tarkoitan sitä, että rakennuttajat itse muodostavat ja omistavat koko rakennutettavan kiinteistön osakekannan. Jätän kokonaan tarkastelun ulkopuolelle vuokra- ja asumisoikeusasumisen ryhmärakennuttamismuodot.

Ryhmärakennuttamishankkeessa mukana olevat tulevat asukkaat voivat käynnistää projektin omatoimisesti tai lähteä mukaan rakennuttajakonsultin valmistelevaan

rakennushankkeeseen. Tätä jälkimmäistä muotoa kutsutaan konsulttivetoiseksi ryhmärakennuttamiseksi. Omatoimisessa ryhmärakennuttamishankkeessa tulevat asukkaat järjestäytyvät itse, määrittävät tavoitteensa ja hankkivat tarvitsemansa konsultti- ja suunnittelupalvelut, tontin, rahoituksen sekä muut tarvitsemansa asiat. Tulevat asukkaat perustavat asunto-osakeyhtiön, joka ottaa maankäyttö- ja rakennuslaissa määritellyn rakennushankkeeseen ryhtyvän roolin. Konsulttivetoisissa hankkeissa rakennuttajakonsultti hankkii tontin, suunnitelmat ja rahoituksen sekä kokoaa hankkeeseen osallistujat ja hankkii heidän lukuunsa rakentamisen palvelut. Konsultti toimii siis asukkaiden edustajana ja asiantuntijana koko rakennushankkeen ajan rakennuksen valmistumiseen saakka. Näiden kahden lisäksi on olemassa vielä mahdollisuus että rakennusliike vetäisi ryhmärakennuttamishanketta. Tarkastelen tätä mahdollisuutta myöhemmin tässä työssäni.

Ryhmärakennuttaminen elpyi 2000-luvun alkupuolella uudelleen ja useita kohteita valmistui varsinkin konsulttivetoisina hankkeina. Suomen lainsäädäntö ei näihin päiviin saakka ole tuntenut ryhmärakennuttamista. Hallitusohjelmassa vuodelta 2011 on maininta, että ryhmärakennuttamista tulee edistää. Niinpä hallitusohjelma johti ryhmärakennuttamislain säätämiseen, joka annettiin Helsingissä 6.3.2015 ja tuli voimaan 1.9.2015. Laki koskee yli kolmen asunnon kohteita. Säädetyllä lailla pyritään turvaamaan hankkeisiin osallistuvien oikeudellista asemaa ja helpottamaan rahoituksen saantia.

Tämän työn tarkoituksena on esitellä erästä osakasvetoista helsinkiläistä ryhmärakennuttamishanketta, joka on valmistunut vuonna 2013. Lisäksi tarkoituksena on selvittää rakennusliikevetoisen ryhmärakennushankkeen menestymismahdollisuuksia ja löytyykö sille tilaa pääkaupunkiseudun asuntotuotantomarkkinoilta. Työssäni sivuan myös konsulttivetoisen ryhmärakennuttamishankkeen kulkua sekä yleistä rahoituksen ongelmallisuutta näissä hankkeissa. Pääpaino on kuitenkin osakas- ja rakennusliikevetoisen uudishankkeen tutkimisessa. Tavoitteenani on selvittää omatoimiryhmärakennuttamisen lopullisia kustannuksia ja sitä, paljonko hal-

vemmaksi tällä menettelytavalla uuden asunnon hinta muodostuu. Tutkin mahdollisuutta suunnitella rakennusliikkeelle uudenlaisen toimintamallin, jossa uudistuotanto järjestettäisiin ryhmärakennuttamisella ja projektin vetäjänä toimisi rakennusliike. Nykyisen asumisuudistuotannon perustajaurakoitsijat eli grynderit toimivat lähes identtisillä toimintamalleilla ja liiketoimintastrategioilla. Suunnittelutoiminta, rakentaminen ja markkinointi eivät juurikaan poikkea suurien rakennusliikkeiden kesken. Rakentamisessa pyritään hyödyntämään mittakaavaetua eli suurien massojen valmistaminen on edullisempaa. Yksilöllisyys ja käyttäjien tarpeet jäävät usein puuttumaan. Rakentamisen uusi liiketoimintamalli eli ryhmärakennuttaminen löytyy siniseltä mereltä eli alueelta, jossa ei ole kilpailua. Tarkastelen aluksi yleisiä strategian perusteita, koska tästä voidaan johtaa sinisen meren strategia-ajattelu rakennusliikevetoiseen ryhmärakennuttamishankkeeseen ja sen uuteen toimintamalliin.

Työssäni käytettyjä tutkimusmenetelmiä ovat kirjallisuustutkimukset, asiantuntija-haastattelut sekä erääseen omatoimiseen ryhmärakennuttamiskohteeseen tutustuminen.

Tutkimustyöni alussa esittelen rakennuttamisen yleistä historiaa Helsingissä 1900-luvun alusta 2000-luvulle saakka. Tämän jälkeen esittelen ryhmärakennuttamista ja sen eri muotoja Suomessa. Kohdassa 4 tarkastelen Helsingissä valmistunutta ryhmärakennuttamiskohdetta, joka on järjestetty omatoimisella rakennuttamismenetelmällä. Haastattelututkimuksin selvitän, mikä oli omatoimisen ryhmärakennuttamisen loppukustannus. Vertaan valmistuskustannusta neliöhintaperusteisesti vastaaviin myytäviin uudistuotantokohteisiin, jotka on tuotettu grynderimenetelmällä. Alustan tutkimustani sille pohdinnalle, että löytyisikö rakennusliikkeelle itselleen ryhmärakennuttamismahdollisuutta. Luvussa 5 käsittelen strategian perusteita liiketoiminnassa ja kohdassa 6 sinisen meren strategiaa. Mikäli rakennusliike ryhtyisi itse tuottamaan ryhmärakennuttamista, strategia tulisi rakentumaan siniselle me-

relle, koska rakennusliikevetoiselle ryhmärakennuttamiselle ei ole olemassa kilpailua. Kohdassa 7 luon rakennusliikkeelle uuden tuotteen sinisen meren strategian avulla.

2 RAKENNUTTAMISEN HISTORIAA PÄÄKAUPUNGISSA

Omatoimirakennuttaminen alkoi yleistyä Suomessa 1900-luvun alkupuolella kaupungistumisen myötä. Suomen suuriruhtinaskunnan pääkaupungin Helsingin väestö kasvoi nopeasti, kun muuttoliike kohdistui maalta kaupunkiin ja tämän myötä asuntojen tarve kasvoi. Asuntopulaa hoidettiin ja järjesteltiin rakentamalla uusia kerrostaloja. Yhteiskunnan ja kaupungin asuntotuotantoa ei ollut, joten vaihtoehtoksi jäi omatoimirakennuttaminen. Hyvänä esimerkkinä yhdessä rakennetuista kerrostaloista on Helsingissä Töölön kaupunginosa. Töölö oli helsinkiläisittäin vielä maaseutua 1800 luvulla, josta kaupunki vuokrasi huvilatontteja. Arkkitehdit Gustaf Nyström ja Lars Sonck piirsivät Töölölle asemakaavan, joka vahvistettiin vuonna 1906. Töölö muodostui tämän jälkeen osaksi kantakaupunkia. Vallitsevaksi muodoksi alueelle suunniteltiin asuminen ei kaupungin liikekeskus. Töölöä alettiin rakentaa heti asemakaavan vahvistamisen jälkeen kun Helsingin kaupunki huutokauppasi nykyisen Etu-Töölön tontit.

2.1 Omatoimirakennuttaminen 1900-luvun alussa

Mainio esimerkki 1900-luvun alun omatoimirakennuttamisesta on Helsingin Etu-Töölössä sijaitseva Asunto-osaakeyhtiö Kotirinne. Joukko kansakoulunopettajia valitsi vuonna 1909 kerrostalonsa paikaksi Töölön huvila-alueen, josta Helsingin kaupunki huutokauppasi heille tontin nykyiseltä Pohjoiselta Rautatiekadulta. Viidentoista kansakoulun opettajan joukko valtuutti heistä yhden sopimaan hankinnasta Helsingin kaupungin rahatoimikamarin kanssa ja niinpä lopputuloksena oli kallioinen tontti nykyisen eduskuntatalon naapurissa. Kaupunki oli varautunut Etu-Töölön rakentamiseen aikaisempaan vuonna ja tasoittanut aluetta ympäröivät kadut. Katujen alle rakennettiin vesijohdot ja viemärikanavat. Kaasu toimitettiin alueelle hiukan myöhemmin. Kansakoulunopettajilla oli nyt käsissään tontti, johon he ryhtyivät suunnittelemaan asuinrakennusta. Toimenpide vaati mukana olijoilta sitoutumista hankkeeseen paitsi rahallisesti niin lisäksi heiltä vaadittiin koordinoituky-

kyä järjestellä projektin suunnittelu- ja muut valmistelutyöt. Nykyisin vastaavanlaisista osakasvetoista toimenpidettä kutsutaan nimellä osakasvetoinen ryhmärakennuttaminen. (Heinä mies, haastattelu 31.8.2016.)

Tässä helsinkiläisessä Asunto-osakeyhtiö Kotirinteen hankkeessa oli lähtötilanteessa mukana siis viisitoista kansakoulun opettajaa. Tontin hankkimisen jälkeen perustajajäsenet laativat yhtiösopimuskirjan ja ehdotuksen yhtiöjärjestykseksi asunto-osakeyhtiölle. Kun Keisarillisen senaatin talousosastolta saatiin uuden yhtiöjärjestyksen hyväksyntä vuoden vaihteessa 1909-1910, perustajaosakkaat järjestivät osakkeiden merkintätilaisuuden, jossa he merkitsivät itselleen haluamansa osakkeet ja osakkeiden hallintaan oikeuttavat huonetilat rakennettavasta kiinteistöstä. Samoihin aikoihin kansakoulun opettajat olivat palkanneet arkkitehti Usko Nyströmin suunnittelemaan uudisrakennuksen ja ensimmäiset luonnokset löytyvät maaliskuulta 1910. Nyström oli tunnettu Imatran valtiohotellin suunnitellut arkkitehti. Asunto-osakeyhtiö Kotirinteen rakennuspiirustukset ja fasadipiirustus tarkastettiin rakennustaiteellisessa suhteessa Helsingin yleisten rakennusten Ylihallituksessa joulukuussa 1910. Kaupunkisuunnittelulautakunta hyväksyi suunnitelmat ja niinpä ryhmärakennuttamishanke oli rakentamisen osalta valmis alkamaan. Ryhmärakennuttavat opettajat hankkivat rakennustyömaalle arkkitehti Usko Nyströmin opastamana tunnetun työnjohtajan ja hänelle apulaisen. Projektiorganisaatio oli nykymittakaavassa todella pieni mutta toimiva. Kiivaimpana rakennusaikana työmiehiä saattoi olla paikalla jopa 100 aina muurarista tiilenkantajaan ja kirvesmiehestä apupoikaan. Asunto-osakeyhtiö Kotirinteen rakennus valmistui nopeasti ja ensimmäiset perustajajäsenet muuttivat sisään jo vuoden 1911 lopussa ja vuoden 1912 heti alussa. (Heinä mies, haastattelu 31.8.2016.)

Vastaavanlaisia ryhmärakennuttamishankkeita löytyy Helsingistä useita 1900-luvun alusta. Toisena hyvänä esimerkkinä toimii Asunto-osakeyhtiö Rannikko eteläisessä Helsingissä Eiranrannassa. Rakennus nousi perustajaosakkaiden eli ryhmärakennuttajien toimesta vanhan puukorttelin paikalle Eiran kaupunginosaan Merikatu 9:ään vuonna 1908. Työmaalla häärivät perustajaosakkaista kirvesmiehet, muurarit

ja puusepät. Toisin kuin Asunto-osakeyhtiö Kotirinteessä tässä kohteessa luokkatyypit näkyivät selvästi. Merenpuoleiseen rakennusosaan rakennettiin noin 200-neliöisiä usean huoneen asuntoja kun taas ”sisämaan puolelle” Laivanvarustajankadun rakennusosaan ja sisäpihalla olevaan erilliseen rakennukseen syntyi lukuisia pieniä asuntoja esimerkiksi huoneen ja keittiön huoneistoja eli ns. hellahuoneita. Työläiset asuttivat siis pienemmät asunnot. Herrasväen asunnoissa Merikadun puolella oli erillisiä keittiörappuja isojen asuntojen palvelusväelle. Palvelusväki käytti eri porrashuoneita kuin isäntäväki, vaikka palvelusväen huone sijaitsikin herrasväen rakennusosassa. (Järvenpää, haastattelu 20.9.2016.) Samassa korttelissa Merikatu 3:ssa sijaitseva ja vuonna 1908 valmistunut Bostads Ab Koitere Asunto Oy on niin ikään saanut alkunsa ryhmärakennuttamisella, jossa aktiiviset perustajaosakkaat ovat järjestelleet hankkimaansa tontille ison kivikerrostalon.

Asunto-osakeyhtiö Rannikosta 2008 laaditun historiikin mukaan osa perustajaosakkaista myi merkitsemänsä huoneiston aika pikaisesti rakennuksen valmistumisen jälkeen. Kauppa kävi vilkkaana ja historiikin mukaan myyjät tekivät tietävästi hyvät kaupat. Asunto-osakeyhtiö Rannikon historiikista ei ilmene, noudattiko tämä lyhytaikainen osakkeen omistaminen tulonhankkimiskaavaa eli rakenna halvalla – myy kalliilla, koska gryndereitä ei ollut vielä markkinoilla. Joka tapauksessa täytyy muistaa, että yhtiö lailla 1900-luvun alussa oli business-henkisiä ihmisiä kuin tänä päivänä. Historiikista käy ilmi, että lyhytaikainen omistaminen oli kannattavaa. Pääkaupunkiseudun asuntojen hintakehitys ja rakentamisen lähiöpolitiikka vaikuttivat neljäkymmentä vuotta myöhemmin grynderien syntymiseen ja kerrostaloasuntotuotantoon. Asunto-osakeyhtiö Rannikon historiikin on kirjoittanut Eeva Järvenpää vuonna 2008.

Pääkaupunkiseudun rakennuttaminen 1900-luvun alussa noudattaa samaa kaavaa kuin aikaisemmin mainitsemani esimerkkikohteet Asunto-osakeyhtiö Kotirinne sekä Asunto-osakeyhtiö Rannikko. Aktiiviset perustajaosakkaat tekivät päätöksen rakentaa itselleen kerrostalon ja ryhtyivät toimeen. Osakasryhmästä riippuen osa

perustajaosakkaista käytti ns. hartiapankkia ja osa taas rakennutti kivitalon kokonaan ulkopuolisilla. Yhteistä näille hankkeille oli se, että osakkaat olivat mukana alusta loppuun saakka eli rakennuksen kivijalan muuraamisesta koko rakennuksen valmistumiseen saakka. 1920-luvulla yleistyi perustajarakennuttaja –malli, jossa rakennusurakoitsija hankki tontin, piirsi sille talon ja rakensi sen. Perustetusta asunto-osakeyhtiöstä myytiin osakkeet perustajaurakoitsijan toimesta. Tunnettu perustajaurakoitsija Helsingissä oli rakennusmestari Heikki Kaartinen (s. 1872 – k. 1947). Hän rakennutti yli 100 rakennusta ja piirsi sekä suunnitteli niistä valtaosan. Kaartisen tunnetuimpia kohteita on mm. rakennusmestarien talo Helsingissä osoitteessa Fredrikinkatu 51-53, joka on vuodelta 1932.

2.2 Grynderit syntyivät

Pääkaupunkiseudun asuntotuotanto alkoi kiihtymään toisen maailmansodan jälkeen 40- ja 50-lukujen vaihteessa. Vuoden 1946 alussa Oulunkylän, Kulosaaren ja Huopalahden maalaiskuntien sekä Haagan kauppalan maa-alueet liitettiin Helsinkiin myöhempää kerrostalorakentamista varten. 1950-luvulla kaupunki hankki maan, kaavoitti sen ja rakensi kunnallistekniikan. Tämän jälkeen kaupunki myi tontit yksi kerrallaan rakentajalle ja ostaja oli yleensä rakennusurakoitsija. Rakennusurakoitsijan arkkitehti suunnitteli tontille sopivan talon ja ryhtyi markkinoimaan valmistuvia asuntoja. Asuntojen sisätilat rakennettiin aina tietyn standardin mukaan eikä uusilla asukkailla ja osakkeenomistajilla ollut mahdollisuutta vaikuttaa asunnon sisäisiin ratkaisuihin. Hyvä esimerkki Helsingissä on Haagan kaupunginosa, joka rakennettiin 1950-luvulla tällä periaatteella.

Helsinki muuttui 1960-luvulla nopeasti kaupungistuvaksi metropolialueeksi ja puolen miljoonan asukkaan raja ylitettiin vuonna 1965. Alerakentaminen oli erittäin voimakasta 1960 ja 1970-luvulla. Perustajaurakoitsija kaavoitti yhdessä kunnan ja kaupungin kanssa soveltuvat alueet ja suunnitteli sitten rakennukset yhtenä kokonaisuutena omaan tuotantotekniikkaansa sopiviksi. Alerakentamismallissa perustajaurakoitsija suunnitteli ja rakensi asuintalojen lisäksi alueelle koulut, terveyskes-

kuksen sekä liikuntapaikat. Myös kunnallistekniikan rakentaminen kuului aluerakentajan vastuulle. Kaikki nämä edellä mainittujen toimenpiteiden kustannukset sisällytettiin asuntojen hintoihin. Aluerakentamisessa syntyi pääkaupunkiseudulle uusia lähiöitä kuten esimerkiksi Kaivoksela, Myyrmäki, Martinlaakso Vantaalla sekä Matinkylä ja Kivenlahti Espoossa, rakentamistyylyltään kaikki samannäköisiä. Lähiörakentamisen mallin määritti hyvin pitkälti suomalainen betonielementtiteollisuus. Rakentamisen tuli olla edullista, jotta uusien asuntojen myyntihinnat eivät olisi kohonneet tavalliselle palkansaajalle tavoittamattomiin. Betonielementtirakentaminen oli edullista ja nopeaa ja vastasi nopeasti pääkaupunkiseudulla valinneeseen asuntopulaan 1960-luvulla.

Vuosaari liitettiin Helsinkiin Helsingin maalaiskunnasta vuonna 1966. Hankinta tehtiin pelkästään maa-aluepoliittisista syistä, koska rakennettavaa pinta-alaa oli paljon (n. 17 neliökilometriä) ja asukkaita alueella siinä vaiheessa hyvin vähän, noin pari tuhatta henkeä. Edellisessä kappaleessa mainittu aluerakentamismalli toimi myös Vuosaassa, mutta gryndauksen lisäksi alueella ilmeni myös hartia pankkirakentamista. Hartia pankkirakentaminen on ollut suosittua omakotitalo- ja loma-asuntosektorilla, mutta Vuosaassa ilmeni hartia pankkirakentamista uusissa kerrostaloprojekteissa. Asukkaat eli tulevat osakkeenomistajat pystyivät laskemaan asuntonsa hankinnan kustannuksia tekemällä rakennustöistä osan itse. Tällä tavalla hartia pankilla mukana olleet osakkeenomistajat saivat hankittua itselleen ja perheelleen uuden kerrostaloasunnon edullisemmin kuin suoraan vapailta markkinoilta esimerkiksi grynderin myyntilistalta. Hartia pankkirakentaja ei päässyt itse vaikuttamaan asuntonsa ratkaisuihin, vaan kerrostalo rakentui niin ulkoisesti kuin sisäisestikin tehtyjen suunnitelmien mukaisesti.

Hartia pankkirakentamisen taustalla oli asuntosäästöjärjestelmä, jonka alullepanija ja kehittäjä oli Martti Ilveskorpi (s. 15.2.1908, k. 28.3.1973). Hän perusti vuonna 1956 Asuntosäästäjät ry:n ja neuvotteli rahoituskumppaniksi Kansallis-Osake-Pankin. Perustettu yhdistys rakennutti asuinkiinteistöjä ja valitsi pankin kanssa tulevat

osakkeenomistajat. Hartiapankkirakentamisessa mukana ollut osakas eli tuleva asukas, joka oli säästänyt sovitun summan pankkiin, sai merkitä uudesta yhtiöstä itselleen osakkeen / osakkeita. Merkintä oikeutti asuinhuoneiston hallintaan ja ko. asunnon osakkeiden omistamiseen.

Asuntosäästöjärjestelmän rinnalle kehitettiin Asuntosäästäjien rakennussäätiö (ARAS). Säätiö palkkasi suunnittelijat, valvojat, mestarit, lakimiehet ja konsultit uusiin rakennuskohteisiin. Asiantuntijat auttoivat kaikessa rakentamiseen liittyvässä hallinnoinnissa ja teknisessä suunnittelussa. Menettelyllä varmistuttiin siitä, että rakennusurakoitsija suoriutui työstä ja osakkeenomistajat saivat säästöilleen vastinetta eli uuden terveellisen asunnon. Rahoittajan intressissä oli luonnollisesti se, että rahoituslainojen vakuutena olleet asunnot olivat kelpollisia vakuusarvoiltaan.

Asuntosäästäminen herätti välittömästi suurta kiinnostusta etenkin siitä syystä, että pääkaupunkiseudun asuntojen hintakehitys oli ollut neliöhintojen osalta nouseva. Asuntopula vaivasi ja etenkin kohtuuhintaisista asunnoista oli valtava kysyntä. Asuntosäästöyhdistys ry hankki omistukseensa maa-alueita ja se nousikin merkittäväksi rakennuttajaksi pääkaupunkiseudulla 1960 ja 1970 luvulla. Kaiken kaikkiaan yhdistys rakensi noin 8000 asuntoa eli oli varteenotettava kilpailija aluerakentamiseen erikoistuneille gryndereille. Hartiapankilla toimiva asuntosäästörakentaminen muistutti jossain määrin 50-vuotta myöhemmin ilmenevää ryhmärakentamista, jota tässä työssä on tarkoitus tarkastella.

Hartiapankkirakentaminen mahdollisti siis edullisia lähiöasuntoja pääkaupunkiseudulle. Nykyisin hartiapankkirakentamista tapahtuu enää omakotitalo- ja vapaa-ajan asuntojen rakentamisessa syynä tiukentuneet rakentamismääräykset, kehittynyt talotekniikka ja uudet materiaalit. Pääkaupunkiseudun tonttipula on nostanut rajusti alueen maan hintaa, joten hartiapankkirakentajan mahdollisuudet ovat nykyisin täysin toiset kuin 50-60 vuotta sitten.

2.3 Rakennuttaminen 2000-luvulla

Rakennuttaminen tarkoittaa rakennusinvestoinnin hankkimista markkinoilta. Hankkeen ohjauksesta ja johdosta vastaa yleensä rakennuttajakonsultti, joka on tehnyt sopimuksen tilaajan eli rakennuttajan kanssa. Rakennuttajakonsultti vastaa tehtävien suorittamisesta ja päätösten valmistelusta tilaajalle. Tilaaja tekee aina lopulliset päätökset, jolle kuuluvat rakennuttamisen valvonta sekä päätöksenteko koko hankkeen ajan. (Kankainen & Junnonen 2000, 14.)

Omakotitalojen rakentaminen Suomessa on pääasiassa tapahtunut hartiapankilla. Rakennuttajana toimiva yksityishenkilö pilkkoo rakennushankkeen sopivaksi katsomallaan tavalla ja pyrkii itse osallistumaan hankkeen toteutukseen saadakseen mahdollisimman suuren kustannushyödyn. Omakotitalorakennuttajat käyttävät harvoin ”avaimet käteen” periaatetta eli tilaavat ja solmivat rakennusliikkeen kanssa kokonaisurakkasopimuksen. Sen sijaan rivitalo- ja kerrostaloyhtiöt ovat pääosin toteutuneet rakennusliikkeen aloitteesta eli perustajaurakoinnilla tai perustajarakennuttamisella. Perustava taho suunnittelee ja rakentaa kohteen sekä pyrkii myymään asunnot ennen kiinteistön valmistumista. Määräysvalta osakeyhtiöstä säilyy perustajalla koko hankkeen rakennusajan. Asunnot, huoneistot ja yhtiön hallinto luovutetaan asukkaille vasta kohteen valmistuttua (Sarakorpi 2011, 9).

Osakehuoneistojen asuntotuotanto tapahtuu Suomessa pääosin joko perustajaurakointina tai perustajarakennuttamisena. Perustajaurakoinnissa asunto-osakeyhtiön perustanut rakennusliike eli perustajaurakoitsija suorittaa itse myös rakennustyön, kun taas perustajarakennuttamisessa asunto-osakeyhtiön perustanut taho eli perustajarakennuttaja antaa rakennustyön yleensä asunto-osakeyhtiön nimissä rakennusurakkana ulkopuoliselle urakoitsijalle (www sivusto: tietentermi-pankki.fi/wiki/oikeustiede: perustajaurakointi). Perustajarakennuttajana on tällöin

esimerkiksi yritys, säätiö, yhdistys tai muu sellainen taho, jonka toimialaan voi kuulua rakennuttamispalvelut.

2.3.1 RS-järjestelmä ostajien turvaksi

Rahalaitosten neuvottelukunnan suosittama eli RS-järjestelmä kehitettiin pankkien toimesta 1970-luvulla uusien asuntojen hankkijoiden turvaksi. Perustajaurakoitsija ryhtyy yleensä markkinoimaan uusia rakennettavia kohteita pelkkien suunnitelmien pohjalta. Ostajat hankkivat uuden kotinsa siis esitteiden ja perustajaurakoitsijan lupauksen perusteella. Perustajaurakoitsija saattaa hankkeen aikana joutua taloudellisiin vaikeuksiin ja tällöin asunnon rakentaminen voi jäädä kesken. Uudella taloyhtiöllä saattaa myös olla enemmän velkaa kuin mitä ostaja on asuntonkaupassaan sopinut myyjän kanssa. Asunnon ostajien etua asunnon rakennusvaiheessa suojaa siis RS-järjestelmä, jota säännellään asuntokauppalaisissa. Säännökset ovat olleet asuntokauppalaisissa vuodesta 1995 lähtien. Laki turvaa kuluttajille oikeudet, joista ei voida pätevästi sopia toisin (WWW-dokumentti, Finanssivalvonta 2016).

RS-järjestelmässä rakennuttajan on asetettava yhtiön ja osakkeenomistajien hyväksi vakuudet. Vakuuksilla pyritään turvaamaan kohteen valmistuminen ja valmistumisen jälkeen ilmenneiden puutteiden ja vikojen korjaaminen siinä tapauksessa, että rakennuttaja joutuu maksuvaikeuksiin tai ajautuu konkurssiin. Muitakin suojamääräyksiä on olemassa, kuten rakentamisvaiheen kauppa on tehtävä kirjallisesti, myyjän on jätettävä lain edellyttämät turva-asiakirjat (yhtiöjärjestys, vakuusasiakirjat, taloussuunnitelma sekä rakennuslupa ja kohteen piirustukset) säilytettäväksi pankkiin tai aluehallintovirastoon, turva-asiakirjojen säilyttäjän tulee painattaa osakekirjat hyväksytyssä painolaitoksessa ja ostajilla on oikeus valita edustajikseen rakennustyön tarkkailija ja tilintarkastaja (WWW-dokumentti, Finanssivalvonta 2016).

Edellisessä kappaleessa mainittiin RS-järjestelmän suojamääräyksissä erilliset turva-asiakirjat, jossa rakennuttajan asettamat vakuudet ovat ostajien kannalta ensi arvoisen tärkeitä. Asuntokauppalaki edellyttää vakuuksien asettamista kun ostettavaksi tarjoaminen aloitetaan perustajaurakoitsijan toimesta ennen kuin rakennusvalvontaviranomainen on antanut käyttöönottohyväksynnän kaikille yhtiölle tuleville rakennuksille ja rakennuksissa oleville asunnoille.

Vakuudet asetetaan kolmessa vaiheessa:

- Suorituskyvyttömyysvakuutus
- Rakentamisvaiheen vakuutus
- Rakentamisvaiheen jälkeinen vakuutus

Suorituskyvyttömyysvakuutus on käytännössä vakuutusyhtiön myöntämä rakennusvirhevakuutus. Vakuutus on voimassa kymmenen vuotta rakennusvalvontaviranomaisen rakennuksen hyväksymästä käyttöönotosta.

Rakentamisvaiheen vakuutus on joko pankkitalletus, pankin myöntämä pankkita-kaus tai muu RS-järjestelmään soveltuva vakuutus. Kun urakkasopimuksen ja asun- tokauppasopimuksen mukaiset velvoitteet on täytetty, vakuus voidaan vapauttaa.

Rakentamisvaiheen jälkeinen vakuutus asetetaan, kun edellinen vakuutus eli raken- tamisvaiheen vakuutus on vapautettu. Tämä kolmas vakuutus on voimassa viisi- toista kuukautta siitä kun asunto-osakeyhtiön rakennuksien käyttöönototarkastus suoritettiin ja rakennukset hyväksyttiin käyttöön. Huomioitavaa on, että suoritus- kyvyttömyysvakuutus on voimassa jo ennen asuntojen markkinointia ja jatkuu sii- hen saakka, kunnes kymmenen vuotta on tullut kuluneeksi rakennuksen hyväksy- tystä käyttöönotosta. (Palviainen 2006, 17, 19.)

Asuntokauppalakiin 1.1.2006 tulleen muutoksen myötä rakennusurakoitsijan on otettava suorituskyvyttömyysvakuutus myös silloin, kun asunnot markkinoidaan ja myydään vasta niiden valmistumisen ja viranomaisen käyttöönottohyväksymisen jälkeen. Aiemmin tämä kymmenen vuoden suorituskyvyttömyysvakuutus oli asetettava ainoastaan silloin kun asuntoja tarjottiin kuluttajille rakentamisvaiheen aikana eli RS-kohteena. Perustajaurakoitsijat ovatkin ottaneet RS-järjestelmän markkinointivälineeksi eli mainostavat uusia valmistuvia asuntoja kuluttajille turvallisina hankintakohteina. Järjestelmä tuo väistämättä kustannuksia perustajaurakoitsijalle eli grynderille joten tämä ei voi olla vaikuttamatta uusien asuntojen myyntihintaan.

3 RYHMÄRAKENNUTTAMINEN SUOMESSA

Ryhmärakennuttaminen on herännyt kerrostalotuotannossa 100 vuoden jälkeen uudelleen eloon. Syynä tähän ovat tonttien kallis hintataso, ainakin pääkaupunkiseudulla, sekä kuluttajien halu vaikuttaa oman elämänsä muovaamiseen sekä ympäristöönsä. Yhteisöllisyyttä painotetaan sosiaalisessa mediassa ja tämä vaikuttaa siihen, että saman henkiset ihmiset pyrkivät löytämään toisensa ja toteuttamaan unelmansa, vaikka rakennuttamalla kerrostalon. Sosiaalinen media rohkaisee myös ihmisiä toimimaan ja kun tietoa on helposti saatavilla, käsitykset unelmien saavuttamiseksi konkretisoituvat. Mediassa on myös viime vuosina käsitelty ryhmärakennuttamista ja valitettavan usein näkee, että termi ”ryhmärakennuttaminen” on muuttunut virheellisesti sanaksi ”ryhmärakentaminen”. Ryhmärakennuttaminen ja ryhmärakentaminen ovat kaksi täysin eri asiaa. Tulevat asukkaat eivät sentään fyysisesti rakenna ryhmänä itse vaan rakennuttavat eli antavat toimeksiannon kolmannelle osapuolelle rakennushankkeen toteuttamiseksi.

Rakennuttamisen ongelmana on ollut tonttimaan puute ja hintataso etenkin pääkaupunkiseudulla. Lainsäädäntö ei aikaisemmin ole myöskään tuntenut ryhmärakennuttamista. Laki saatiin voimaan vasta 2015 kun Jyrki Kataisen hallitus ryhtyi 2011 valmistelemaan asiaa. Hallituksen tavoitteena oli turvata jatkossa kohtuuhintaisten asuntojen saaminen etenkin pääkaupunkiseudulle, jossa uudistuotantona tehtyjen kerrostaloasuntojen myyntikustannukset olivat karanneet käsistä. Helsingin kaupunki onkin ryhtynyt ohjaamaan tontteja ryhmärakennuttamiseen. Helsingin Jätkäsaari ja Helsingin Kalasatama ovat tällaisia alueita.

3.1 Ryhmärakennutettavien hankkeiden mallit

Totesin johdantokappaleessa, että omistuspohjaisen kerrostalomallin lisäksi ryhmärakennettavissa ovat myös omistusoikeus- ja vuokra-asuminen. Suomessa on muutama yhteisöperiaatteella tuotettuja vuokrataloja, jossa asukkaat ovat voineet osallistua talon suunnitteluun. Asukaslähtöisiä asumisoikeustaloja on toteutettu Suomessa muun muassa Saarijärvellä (Saarijärven seudun asumisoikeusyhdistys Oma-toimi). Jyväskylässä on taas toteutettu vuokra-asumista ryhmärakennuttamisajatuksella, jossa rakennuttaja on ottanut asukkaat tiimiinsä suunnittelemaan viihtyisiä asuntoja ja toimivaa taloyhtiöympäristöä. Keskityn työssäni tarkastelemaan omistuspohjaista ryhmärakennuttamista, jossa rakennuttajat itse muodostavat ja omistavat koko rakennutettavan kiinteistön osakekannan. Kohdissa 3.1.2 ja 3.1.3 esittelen lyhyesti asumisoikeus- ja vuokratalomallin. Omistuspohjaista ryhmärakennuttamista kutsun tässä työssä nimellä osakasvetoinen ryhmärakennuttaminen. Mediassa ja alan julkaisuissa näkee usein termin asukasvetoinen ryhmärakennuttaminen, jolla tarkoitetaan samaa asiaa kuin osakasvetoinen ryhmärakennuttaminen.

3.1.1 Omistuspohjainen malli

Omistuspohjaisella mallilla tarkoitetaan hanketta, jossa perustettuun ryhmään kuuluvat rakennuttajat muodostavat ja omistavat itse koko rakennutettavan kiinteistön osakekannan. Tämän omistuspohjaisen ryhmärakennuttamisen voi järjestellä kahdella eri tavalla. Asukkaat järjestäytyvät, käynnistävät ja ohjaavat hankkeen itse. Asukkaat kantavat viime kädessä hankkeen kaikki riskit, mutta voivat toki lopussa olla suuria hyötyjiä muun muassa kustannusten suhteen. Omistuspohjainen hanke voi olla myös ulkopuolisen konsultin järjestämä. Rakennuttajakonsultti kerää kiinnostuneet ihmiset yhteen, kilpailuttaa rakennuttamisen kaikki hankeosat, hankkii tontin, neuvoo asukkaita ja valmistelee päätettävät asiat. Konsultin tärkeä tehtävä on rakentamisen johtaminen. Lopullinen vastuu hankkeesta on kuitenkin ryhmärakennuttavilla osakkailla eli asukkailla ihan samalla tavalla kuin omistuspohjaisessa ryhmärakennuttamisessa. Kolmas mahdollinen vaihtoehto on rakennusliikevetoinen hanke, jota käsittelen tässä työssä tarkemmin kappaleissa numero 3.4 ja 7.

3.1.2 Asumisoikeusmalli

Asumisoikeusyhdistyksenä pidetään yhteisöä, jonka tarkoituksena on voittoa tuottamatta tarjota jäsenille asumismahdollisuus luovuttamalla heille asumisoikeusasunnoista annetussa laissa (650/90) tarkoitettuja asumisoikeuksia yhteisön omistamassa yhdessä tai useammassa talossa (Finlex, laki asumisoikeusyhdistyksistä, <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941072>). Asumisoikeusmuotoinen ryhmärakennuttaminen edellyttää osallistujilta pienempää omaa pääomaa kuin omistus-asunnon vastaava projekti. Hankkeen riskit ovat myös pienemmät yksittäiselle henkilölle. Huoneistoon sijoitettu pääoma ei välttämättä elä markkinoiden mukana siten, kuin perinteinen osakehuoneisto. Asumisoikeustalojen asukkaat maksavat keskimäärin 15-30 % vastaavan asunnon hankintahinnasta. Asukkailta peritään hoitovastiketta vastaava käyttövastike, jolla katetaan huoneistojen hoito- ja pääomamennot. Asukkaat voivat vaikuttaa asumisoikeusyhdistyksen asioihin vuosittain järjestettävässä kokouksessa. Näin ollen heillä on mahdollisuus tehdä päätökset mm. kiinteistöhuollon ja ylläpitokorjaustoimen järjestämisestä.

3.1.3 Vuokratalomalli

Vuokratalot ovat nimensä mukaisesti jonkun muun kuin asukkaidensa omistamia. Suomeen on rakennettu yhteisöllisiä vuokrataloja, joiden suunnittelussa asukkaat ovat olleet mukana. Jyväskylässä toteutettiin 1980-luvun puolivälissä hanke, jossa puolet asunnoista oli asukkaiden osakeomistuksessa ja toinen puolet oli kaupungin vuokra-asuntoja. Taloyhtiön rakennuttajana toimi yleishyödyllinen asuntotuotanto YH-Rakennuttajat Oy. Niin ikään Jyväskylään valmistui 1990-luvun alussa kokonainen vuokratalo, joka toteutettiin ryhmärakennuttamismallilla eli asukkaat olivat aktiivisesti mukana jo suunnitteluvaiheessa.

Suomessa toimii useita vakavaraisia rakennuttajia, joiden tuotantona syntyy yhteisöllisiä vuokra-asuinkerrostaloja. Rakennuttajat saavat tukea yhteiskunnalta ja ovat vastaavasti sitoutuneet kehittämään asumisen kehitystyötä.

3.2 Osakasvetoisen hankkeen rakenne

Osakasvetoinen ryhmärakennuttamishanke, jossa asukkaat ovat itse tulevia osakkeenomistajia, käynnistyy sananmukaisesti osakkaiden eli tulevien asukkaiden toimesta. Osukkaat eli asukkaat toimivat tilaajina, rakennuttajina ja tekevät päätökset sekä ovat päätöksistä ja tekemisistään vastuussa. Em. ryhmää voidaan kutsua myös nimellä omatoimirakennuttajat. Rakennuttamisesta kiinnostunut ryhmä järjestäytyy, laatii tarvittavat sopimukset ja kustannusarvion sekä hankkii tontin hallintaansa. Järjestäytymisen yhteydessä on selkeintä perustaa asunto-osakeyhtiö, joka toimii rakennuttajana ja jossa osakkaiden omistussuhteet ovat merkitty yhtiöjärjestyksen huoneistoselitelämään. Yhtiön rakennuksen tai rakennuksien tulevaa toimintaa sääntelee siten voimassa oleva asunto-osakeyhtiölaki. Mikäli asunto-osakeyhtiötä ei heti perusteta on erittäin tärkeää, että asukkaat sitoutetaan hankkeeseen keskinäisin kirjallisoin sopimuksin. Voimassa olevan ryhmärakennuttamislain mukaan osakkaiden tulee tehdä ryhmärakennuttamissopimus ennen asunto-osakeyhtiön perustamista. Tästä sopimuksesta ilmenee hankkeen perustiedot sekä se, mihin yksittäinen hankkeessa mukana oleva tuleva asukas on sitoutunut. Lain 22 § edellyttää, että kirjallisesta sopimuksesta on käytävä ilmi seuraavat asiat:

- 1) Sopimuksen tekopäivä
- 2) Sopimuksen tarkoitus
- 3) Sopimuksen kesto
- 4) Sopimuksen osapuolet ja kunkin osakkaan omistamat osakkeet,
- 5) Perustettavan yhtiön nimi
- 6) Ryhmärakennuttamiseen suunnitellun rakennuspaikan pinta-ala ja sijaintikunta sekä kaupunginosa tai muu rakennuspaikan sijaintia tarkemmin ilmaiseva tieto
- 7) Tiedot yhtiölle rakennettavista rakennuksista ja niihin suunnitelluista osakkaiden hallintaan kuuluvista asuinhuoneistoista ja muista huoneistoista sekä yhtiön välittömään hallintaan jäävistä tiloista ja alueista sekä niiden käyttötarkoituksesta

- 8) Hankkeen suunniteltu aikataulu
- 9) Suunnitelma hankkeen kokonaiskustannuksista ja kunkin asunnon hankintakustannuksista ilman lisä- ja muutostöitä
- 10) Yhtiö rahoitus jaoteltuna omaan pääomaan ja velkoihin sekä osak-kailta oman pääoman keräämiseksi perittävistä suorituksista ja niiden erääntymisestä,
- 11) Yhtiön maksuvalmiuden turvaamiseksi tehtävät järjestelyt
- 12) Kuka edustaa yhtiötä rakentamisvaiheessa
- 13) Osakkeiden luovuttamiseen rakentamisaikana liittyvät mahdolli-set rajoitukset ja ehdot
- 14) Ehdot, joiden mukaisesti sopimusta voidaan muuttaa
- 15) Sopimuksen päättämistä koskevat ehdot
- 16) Muut sopimusehdot

(Ryhmärakennuttamislaki 190/2015, 5. luku 22 §).

Ryhmärakennuttamislain 5. luvun 22 §:ssä on runsaasti sellaisia ”toimenpidemää-räyksiä”, jotka edellyttävät rakennuttavalta ryhmältä jo aikaisemmin rahaa vaativia toimenpiteitä. Näitä ovat muun muassa em. lainkohdat 7), 8) ja 9), joissa ryhmä tarvitsee hyvin todennäköisesti ulkopuolista apua. Tästä syystä heidän on syytä tehdä jo ennen varsinaista ryhmärakennuttamissopimusta ”aloitussopimus”, jossa suuntaviivat sovitaan kirjallisesti. Ryhmärakennuttamislakikin, 2 luku 6 §, edellyt-tää kirjallista ”aloitussopimusta”, mikäli ryhmältä kerätään aloitusmaksu tai muu vastaava summa esimerkiksi alustavien selvitystöiden tekemiseen ja rahoittami-seen. ”Jos joku ryhmärakennuttamishanketta markkinoitaessa varaa itselleen oikeu-den osallistua ryhmärakennuttamiseen ja maksaa osallistumisensa vakuudeksi ra-hasumman on sen, joka vastaanottaa osallistumismaksun, laadittava asiakirja, josta ilmenee seuraavat tiedot” (Ryhmärakennuttamislaki 190/2015, 2 luku, 6 §):

- 1) Perustiedot suunnitteilla olevasta hankkeesta ja sen käynnistämisen edellytyksistä
- 2) Osallistumismaksun suorittajat ja vastaanottajan nimi ja yhteystiedot
- 3) Suoritettavan osallistumismaksun määrä
- 4) Osallistumismaksun palauttamisen edellytykset
- 5) Mihin osallistumismaksuina perittäviä varoja käytetään, jos kyse on muusta kuin konsulttialoitteisesta ryhmärakennuttamishankkeesta

Järjestäytyneiden osakkaiden eli asukkaiden on syytä palkata juridiset ja tekniset asiantuntijat jo hankkeen alkuvaiheessa. Ryhmän osakkaiden kesken tehtävä aloitussopimus ja varsinainen ryhmärakennuttamissopimus vaativat niiden tekijältä ammattitaitoa eikä niitä ole syytä ryhtyä itse laatimaan. Osakkaiden palkkaama rakennuttajakonsultti johtaa suunnittelutoimintaa ja kilpailuttaa ostettavat rakennuttaja-asiantuntijapalvelut. Ulkopuolinen rakennuttajakonsultti tuo hankkeeseen ammattiosaamista ja kykenee ennakoimaan eteen tulevia ongelmia. Konsultin tehtävänä on myös esitellä päätettävät asiat tuleville asukkaille sekä laatia hankkeesta kustannusarvio, jota tarvitaan jo ryhmärakennuttamissopimuksen laadinnassa.

3.2.1 Valmistuneita osakasvetoisia ryhmärakennuttamishankkeita

Osakas- eli asukasvetoisia ja kerrostalotuotannollisia ryhmärakennuttamishankkeita on valmistunut 2000-luvulla jo useita. Taulukossa 1 on esitetty nämä valmistuneet hankkeet Suomessa.

TAULUKKO 1. Osakas- eli asukasvetoiset hankkeet Suomessa

Hankkeet	Asuntoja	Sijainti	Valmistunut
Eko-Viikki	20	Helsinki	2004
As Oy Violanpuisto	11	Helsinki	2009
As Oy Helsingin Malta	48	Helsinki	2013
Asumisoikeusyhdistys Omatoimi	31	Saarijärvi	2013
As Oy Livornonkatu 8	42	Helsinki	kesken

Käynnistymässä, tontinluovutus suoritettu	Sijainti
Kalasadama Stadiin ry	Helsingin Kalasadama
Pro Rakentajat ry	Helsingin Kalasadama
Vielä järjestäytymätön ryhmä	Helsingin Kalasadama
Asumisoikeusryhmä	Helsingin Kalasadama

3.3 Konsulttivetoisen hankkeen rakenne

Konsulttivetoinen ryhmärakennuttamishanke on osakasvetoisen eli omatoimira-
kennuttamisen ja rakennusliikevetoisen perustajaurakoinnin välimuoto. Hank-
keessa mukana olevat osakkaat ovat itse tulevia osakkeenomistajia ihan samalla ta-
valla kuin vastaavassa osakasvetoisessa projektissa. Erona osakasvetoiseen hank-
keeseen on pelkästään se, että hankkeen on käynnistänyt ulkopuolinen konsultti ja
kerännyt kiinnostuneet ihmiset perustamaansa ryhmään.

Konsulttivetoisessa ryhmärakennuttamishankkeessa konsultti kokoaa siis asukas-
ryhmän ja esittelee heille suunnitelmat ja kustannusarvion. Konsultti kustantaa al-
kuvaiheessa hankkeen käynnistämiseen vaadittavat kulut, kuten alustavat suunni-
telmat ja niiden pohjalta laaditun kustannusarvion. Kulut tulevat myöhemmin kui-
tenkin asukasryhmän maksettaviksi ryhmärakennuttamissopimuksen mukaisesti.
Rakennuttajakonsultti on varannut sopivan rakennuspaikan hankkeen toteuttamista
varten. Rakennuspaikka hankitaan lopullisesti siinä vaiheessa, kun tarpeellinen
määrä asukkaita on sitoutunut hankkeen toteuttamiseen ja alustavat sopimukset
ovat ryhmärakennuttajien kesken laadittu.

Konsultti vastaa koko projektin taustaselvityksistä ja hankkeen käynnistämisestä sekä organisoinnista. Hankkeen edetessä vastuu suunnittelusta ja ohjauksesta on rakennuttajakonsultilla kuin myös itse urakkamuotojen valmistelu, kilpailutus ja rakennusurakkasopimusten laadinta. Konsultin yksi tärkeimmistä tehtävistä on esitellä päätettävät asiat osakkaille. Oikea-aikainen päätöksenteko on ensiarvoisen tärkeää isossa rakennusprojektissa, jotta hanke pysyy aikataulussa. Konsultti ohjaa myös rakentamista, hanketta valvovia rakennus- ja arkkitehtitoimistoa. Rakennuttajakonsultti järjestee valmiin rakennuksen vastaanoton ja takuuajaiset tarkastukset ja valvoo, että takuuajaiset järjestelyt ja vakuudet noudattavat tehtyjä sopimuksia.

3.3.1 Valmistuneita konsulttivetoisia ryhmärakennuttamishankkeita

Konsulttivetoisia hankkeita on toteutettu Suomessa myös useita ja 2000-luvun alusta lukien. Taulukossa 2 on esitetty konsulttivetoiset valmistuneet ryhmärakennuttamishankkeet ja hankkeesta vastanneet konsultit.

TAULUKKO 2. Konsulttivetoiset hankkeet Suomessa

Konsulttivetoiset hankkeet	Konsultti	Sijainti	Valmistunut
Päiväkumpu	Connect	Vantaa	2003
Vanttila	Connect	Espoo	2005
Landbo	Connect	Helsinki	2006
Nikinmäki	Connect	Vantaa	2006
Kuurinniitty	Connect	Espoo	2008
Riddarsby	Notocom	Helsinki	2009
Fallbacka	Connect	Sipoo	2010
Suutarila Mandelej	Connect	Helsinki	2011
Myllypuro Tara	Notocom	Helsinki	2012
Suutarila	Erat	Helsinki	2012
Alppikylä Terranova I	Apsis	Helsinki	2012
Alppikylä	e-House	Helsinki	2012
Lintuvaara	e-House	Espoo	2012
Fallbacka II	Connect	Helsinki	2013
Pohjois-Haaga	Connect	Helsinki	2013
Ormuspelto	Connect	Helsinki	2013
Kalasadama	Connect	Helsinki	2013

Asuntomessut	e-House	Hyvinkää	2013
Viikinmäki	Saraco D&M	Helsinki	2013
As Oy Juutinraumankatu 6	Saraco D&M	Helsinki	2013

3.4 Rakennusliikevetoisen hankkeen rakenne

Rakennusliikkeet ovat alkaneet viime vuosina panostamaan uudistuotannossa myös yhteisöllisyyden kehittämiseen. Rakennusliike Fira Oy:llä on esimerkiksi tuote, jossa tulevat asukkaat eli osakkeenomistajat otetaan mukaan rakennuksen suunnitteluun. Suunnittelu rajoittuu tässä tuotteessa kuitenkin pääasiassa osakkeenomistajan huoneratkaisuihin eikä yhteisöllisten tilojen luomiseen tai kehittämiseen. Fira Oy:n tuote on nimeltään ”ryhmärakentaminen. Ryhmärakentaminen ja ryhmärakennuttaminen ovat kuitenkin kaksi täysin eri asiaa. Ryhmärakentaminen tarkoittaa ryhmässä eli yhdessä rakentamista. Osakkaat rakentaisivat siis itse ja konkreettisesti rakennuksen. Rakennuttaminen tarkoittaa taas toimeksiantoa kolmannelle osapuolelle suorittaa rakentaminen. Ryhmärakennuttamista säätelee voimassa oleva laki. Ryhmärakentamista laki ei tunne.

Rakennusliikevetoisessa mallissa asunnonhankkijat toimisivat niin ikään rakennuttajina. Rakennusliike ei missään vaiheessa omistaisi rakennusta tai sen asuntoja, joten perustajaurakoinnista eli gryndaamisesta ei olisi tässä kyse. Rakennusliike kerää rakennuttajakonsultin tavoin halukkaat ihmiset yhteen ja hoitaa heidän puolestaan kaiken valmiiseen tasoon saakka. Rakennusliikevetoisen ryhmärakennuttamispalvelun Rakennusliike Fira Oy:n tuote on ryhmärakentamispalvelu, mikä ei edellytä asukkaalta minkäänlaista projektinjohtoon tai rakentamiseen liittyvää osaamista. Rakennusliike toimii siis käytännössä projektinjohtourakoitsijana perustetun asunto-osakeyhtiön lukuun. Gryndauksesta ei tässä Fira Oy:n tuotteessa ole kyse, koska rakennusliike ei toimi perustajaurakoitsijana ja perustetun ja rakennettavan yhtiön osakkeita ei merkitä rakennuttajan nimiin missään vaiheessa.

Rakennusliike Fira Oy on tuotteistanut ryhmärakennuttamishankkeensa pisimmälle ja markkinoikin uudiskohteitaan verkossa. Projektin eteneminen on seuraava:

- A Tontin hankkiminen
- B Kohteen suunnittelu
- C Ilmoittautuminen
- D Huoneistojen suunnittelu
- E Rakentaminen
- F Valmis talo ja sisään muuttaminen

Rakennusliike hankkii tontin ja se voidaan hankkia myös rakennuspaikka vuokraamalla. Tässä vaiheessa asunto-osakeyhtiö on jo rakennusurakoitsijan toimesta perustettu. Osakkaalla on mahdollisuus lunastaa myös tonttiosuus oman osakesarjan osalta. Rakennettavan kohteen suunnittelu käynnistetään ydinryhmän kanssa, jotka ovat ilmoittautuneet hankkeeseen mukaan tässä vaiheessa. Suunnittelu käsittää tässä vaiheessa yleisten ja yhteisten tilojen hahmottelua. Hankkeeseen osallistuvat henkilöt varaavat asunnon itselleen maksamalla osallistumismaksun, joka on 30 euroa/m², mutta korkeintaan 3.000 euroa. Mikäli henkilö haluaa peruuttaa osallistumisensa, hän voi tehdä sen ja saa osallistumismaksun lyhentämättömänä takaisin, ennen kuin ryhmärakennuttamissopimus on allekirjoitettu. Sopimuksen jälkeen vetäytyminen on mahdotonta. Urakoitsija aloittaa asuntojen suunnittelun ja asukkaiden suunnitteluvaiheen kuulemisen kun kaikki asunnot ovat varattu. Tässä yhteydessä myös hankkeen lopullinen rahoitus järjestetään eli mukaan sitoutetuilta asukkailta veloitetaan omarahoitusosuus, joka on 30 % asunnon rakentamiskustannuksista. Yhtiölainaosuuden, jonka urakoitsija on neuvotellut pankin kanssa, asukas voi jättää rasittamaan osakkeitaan tai vaihtoehtoisesti hän voi maksaa sen pois kokonaan tai osissa. Perustetun yhtiön yhtiöjärjestys määrittelee pääomallainan maksamiseen liittyvät seikat. Rakentaminen aloitetaan, kun suunnitelmat, sopimukset ja valmistelutyöt ovat tehty. Huomioitavaa on, että rakentaminen tapahtuu perustetun asunto-osakeyhtiön lukuun ja urakoitsija on sopimussuhteessa taloyhtiöön päin.

Rakennusliikevetoisessa ryhmärakennuttamishankkeessa rakennusliike antaa hankkeelle kattokustannusarvion, jota ei voi ylittää. Kattokustannusarvio määräytyy ydinryhmätyöskentelyn perusteella, siis siinä vaiheessa kun ensimmäiset projektista kiinnostuneet asukkaat ovat saatu sitoutettua mukaan. Ydinryhmä on mukana suunnittelutyössä ja tässä vaiheessa keskitytään yhteiskäytössä olevien tilojen arviointiin. Ydinryhmällä on mahdollisuus edesauttaa yhteisten tilojen sijoitteluun esimerkiksi kattoterassien, saunojen ja kuntosalien osalta. Näillä seikoilla urakoitsija voi arvioida kokonaiskustannuksia, kun kerrostilojen asuinkoot ovat selvillä. Projektinjohtourakoitsijana toimiva Rakennusliike Fira Oy rahoittaa hankkeensa muulla, kuin uudistuotannon myymisellä. Urakoitsija laskee palkkionsa rakennusurakasta prosenttiosuutena ja tässä Helsingin Jätkäsaareen valmistuvassa kohteessa urakoitsijan palkkio on 15 % koko rakennushankkeen kustannuksista. Palkkio sisältää rakentamisen, suunnittelun ja konsultoinnin. (Salo, haastattelu 1.9.2016.)

Yllä esitetty rakentamisen uusi toimintamalli vaatii rakennusliikkeeltä uutta visiointia ja uutta strategiaa. Urakoitsija kurkottaa nykyistä kysyntää laajemmalle markkina-alueelle, joten liikkeenjohdon strategiset suunnitelmat ja toimintatavat tulevat arvioida kokonaan uudelleen. Uusi strategia tulee ulottaa koko yrityksen liiketoimintaan, aina suunnittelusta rakentamiseen ja projektien hankejohtamiseen. Strateginen suunnittelu on ulotettava jokaiseen yrityksen suoritusportaaseen. Tarkastelen tätä uutta liiketoimintamallia ja sen mahdollisuutta työssäni kohdassa 7, ”Uudisrakentamisen Sininen Meri”.

3.4.1 Alkava rakennusliikevetoinen ryhmärakennuttamishanke

Rakennusliikevetoisia ryhmärakennuttamishankkeita ei ole vielä Suomessa valmistunut. Rakennusliike Fira Oy:llä on Helsingin Jätkäsaarella käynnistymässä kerrostalokohde, jota markkinoidaan nimellä Asunto Oy Helsingin Malagankatu 2. Kerrostalohankkeen suunnittelutyöt ovat käynnissä 10/2016 yleisten tilojen osalta ja tarkempi asuntokohtainen suunnittelu aloitetaan, kun kaikki huoneistot ovat varattu ja varausmaksu maksettu. Varausmaksu on ryhmärakennuttajalain mukainen 30,00 euroa/huoneisto m².

3.5 Ryhmärakennuttamisen edistäminen pääkaupungissa

Ryhmärakennuttajat ry on vuonna 2011 perustettu yhdistys, joka edistää ryhmärakennuttamista Suomessa. Yhdistys vaikuttaa ryhmärakennuttamiseen liittyvään lainsäädäntöön, maapolitiikkaan, kaavoitukseen, rahoitukseen ja muihin ryhmärakennuttamisen edellytyksiin. Yhdistys tarjoaa tietoa kaikille alan toimijoille sekä ryhmärakennuttamisesta kiinnostuneille asukkaille (www-sivusto ryhmärakennuttajat <http://ryhmarakennuttajat.fi/blogi/?k>).

Helsingin kaupungin asuntotuotantotoimikunta on kirjannut kokouspöytäkirjaan 22.5.2013 tavoitteekseen ryhmärakennuttamisen edistämisen. Ryhmärakennuttaminen on nähty valtion ja Helsingin kaupungin puolelta tervetulleena vaihtoehtona asukaslähtöisten ja kohtuuhintaisten asuntojen tuottamiseen nykyisen järjestelmän rinnalle. Helsingin kaupunki on edistänyt ryhmärakennuttamista luovuttamalla tontteja ryhmärakennuttamiseen eri puolilta kaupunkia. Maankäytön yhtenä tavoitteena Helsingissä on ryhmärakennuttamisen edistäminen.

Ryhmärakennuttamista edistettiin koko Suomessa sanan varsinaisessa merkityksessä säädetyllä ryhmärakennuttamislalla, joka astui voimaan 1.9.2015. Oikeusministeriön esityksessä vuonna 2014 tiivistettiin suunnitellusta uudesta laista seuraavaa: ”Esityksellä on tarkoitus edistää ryhmärakennuttamista turvaamalla ryhmärakennuttamishankkeisiin osallistuvien oikeudellinen asema ja edesauttamalla hankkeiden rahoituskelpoisuutta. Ryhmärakennuttamislaki koskisi niin asuntoyhteisömuodossa toteutettavaa ryhmärakennuttamista kuin niin sanottua kiinteistömuotoista ryhmärakennuttamista. Lain piiriin tulisivat hankkeet, joissa rakennuttamisen pääasiallisena tarkoituksena on hankkia ryhmään kuuluville luonnollisille henkilöille tai heidän perheenjäsenilleen asunto. Laki soveltuisi riippumatta siitä, onko hankkeessa ryhmärakennuttajakonsulttia vai ei. Laki koskisi vain yli kolmen asunnon rakennuttamishankkeita.” (<http://oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/1393848136236.html>)

3.6 Hankkeiden rahoittamisen hankaluudet

Ryhmärakennuttamisen pullonkaulana on ollut ulkopuolisen rahoituksen saaminen. Haastattelin kahta perinteistä finanssikeskittymää ja heidän yritys pankin johtajaa. Pankit eivät ole ryhtyneet rahoittamaan omatoimisella ryhmärakennuttamismenetelyllä toteutettavia kerrostalohankkeita. Rakennuttamismuodon riskit on katsottu olevan niin suuret, että se on vaikuttanut vakuusarvojen määrittelyyn. Pankit eivät ole myöntäneet asukkaille asuntolainaa rakenteilla olevan asunto-osakeyhtiön osakkeita vastaan. Rakenteilla olevat taloyhtiöt eli asunto-osakeyhtiöt eivät ole myöskään saaneet yhtiölainaa, joten ryhmärakennuttajat ovat joutuneet itse rahoittamaan koko hankkeen ilman ulkopuolista lainoitusta. Tokihan monilla asukkailla on voinut olla omia pääomia lainoituksen muodossa, mutta vakuudeksi perustetun yhtiön osakkeet eivät ole kelvanneet. Normaalisissa RS-kohteissa hanketta rahoittava pankki ottaa riskin yhdestä perustajaosakkaasta eli grynderistä. Ryhmärakennuttajakohteissa pankki katsoo, että riski täytyy ottaa jokaisesta perustajaosakkaasta. Kohteet ovat hyvin erilaisia ja jokainen rakennettava kohde sekä osakas joudutaan tarkastelemaan ja arvioimaan erikseen. Ongelmana on ollut kokemuksen, lainsäädännön ja sääntelyn puuttuminen ongelmien varalta. Ryhmärakennuttamiskohteissa ei ole mukana virallista rakennuttajaa, joka kantaa myyjän vastuun, vaan vastuu jää viime kädessä osakkaille. Ensimmäisenä haastateltu rahoittaja arvioi merkittäväksi riskiksi myös liian optimistista taloussuunnittelua. Vakuusriskinä pidetään myös kohteen arvon alentumista, mikäli rakentaminen jää kesken tai siinä havaitaan merkittäviä puutteita tai eteen tulevia ennalta arvaamattomia ongelmia. Rakennutettavan kohteen päätöksenteossa on myös käytännön ongelma, joka koostuu mukana olevista osakkaista ja tulevista asukkaista. Päätöksenteko hajaantuu ja ongelmatilanteissa ryhmän toiminta saattaa ”nytkähdellä” eikä rakennuttamiseen tarvittavia päätöksiä saada ajallaan tehtyä. Haastatellulle rahoittajalle on ollut epäselvää myös vastuunkantajan rooli esimerkiksi rakennusvirheistä, jotka havaitaan myöhemmässä vaiheessa, esimerkiksi takuuajan jälkeen. (Väätänen, haastattelu 1.9.2016.)

Toisena haastatellun finanssikeskittymän johtaja kertoi, että rahalaitos tarjoaa ryhmärakennuttamiselle tietynlaista rahoituspalvelua. Ensinnäkin omatoimiryhmärakennuttajat eivät saa minkäänlaista lainaa rakennusaikana. Perustettu asunto-osakeyhtiö saa lainoituksen vasta, kun kohde on valmis ja viranomaisen puolesta hyväksytty käyttöön. Tällöin lainoituksen suuruus on enintään 50 % hankkeen kokonaiskustannuksista. Konsulttivetoinen ryhmärakennuttamishanke sitä vastoin saa yhtiölainaa rakennushankkeen aikana. Lainoituksen määrä on 50 % hankkeen kokonaiskustannuksista ja se myönnetään siinä vaiheessa, kun hankkeessa mukana olevien osakkaiden oma pääoma on käytetty (50 %). Lainan edellytyksenä on siis hankkeen konsulttivetoisuus sekä seuraavien ehtojen täyttyminen:

- 1) Vakavarainen ja tunnettu rakennusurakoitsija
- 2) Ammattitaitoinen projektiryhmä (tunnettu konsultti, joka vetää hankkeen)
- 3) Perustetulla asunto-osakeyhtiöllä ammattitilintarkastaja
- 4) Asunto-osakeyhtiön omistajakunta tulee olla hajaantunut eli yhdellä ei määräysvaltaa
- 5) Osakkeita ei voi luovuttaa rakentamisaikana muutoin kuin rahoittajan luvalla
- 6) Kaikki asunnot tulee rakentaa täysin valmiiksi
- 7) Rakennettavat kohteet pääkaupunkiseudulla, Tampereen tai Turun talousalueella
- 8) Yhtiömuotona asunto-osakeyhtiö
- 9) Ryhmärakennuttamislain (190/2015) 23 §:n 1 momentin mukaiset muut ryhmärakennuttamisasiakirjat oltava esillä

Ensimmäisenä haastatellun finanssikeskittymän johtajan arvio selvästi kielii siitä, että markkinoilla ei ole vielä tarpeeksi kokemusta ryhmärakennuttamisesta. Rahoittajan näkökulmasta uusi ryhmärakennuttamislaki selkeytti osakkaan roolia siten, että osakasta ei lueta asuntokauppalain mukaisesti perustajaosakkaaksi eikä osakkaalle itselle synny perustajaosakkaan henkilökohtaista vastuuta vaan rakenteista

vastaa aina taloyhtiö. Koska taloyhtiö on vastuussa myöhemmin ilmenevistä virheistä ja vioista, tarkoittaa tämä sitä, että loppujen lopuksi asunto-osakeyhtiön osakkaat vastaavat yhteisvastuullisesti eteen tulevista ongelmista ja niiden rahoittamisesta. Tätä työtä kirjoittaessani vakuutusyhtiöillä ei ollut sellaista vakuutustuotetta, joka kattaisi ryhmärakennuttamisen rakennusvirhevakuutukset. Toisena haastattelun finanssikeskittymän johtaja kertoi, että pankki rahoittaa 50 % hankkeen kokonaiskuluista siinä tapauksessa että hanke hoidetaan konsulttivetoisesti. Konsulttitoisen hankkeen sisällöstä olen kertonut kohdassa 3.3.

Jyrki Kataisen hallituksen tavoitteena vuonna 2011 oli edistää ryhmärakennuttamista ja niinpä laki ryhmärakennuttamisesta tuli voimaan 1.9.2015. Lain tarkoituksena oli turvata hankkeisiin osallistuvien oikeudellinen asema ja tällä tavalla auttaa hankkeiden rahoituksessa. Rakennuttajakonsulttivetoisilla hankkeilla on käytännössä ratkaisu tähän lainoittamisen pulmaan, koska konsultilla on yleensä ammatitaitoa ja kokemusta suunnitella projekti siten, että riskit jäisivät mahdollisimman vähäisiksi. Tästä syystä lainoittajat ovat suhtautuneet myönteisesti konsulttitoisen ryhmärakennuttamisen rahoittamiseen. Uudessa ryhmärakennuttamislaissa edellytetään rakennuttajakonsultille ja sen toiminnalle voimassaolevaa vastuuvakuutusta, joten tämäkin tulee edesauttamaan pankkeja tulevissa rahoituspäätöksissä. Tiedossa on, että vuonna 2016 ainakin S-Pankkiryhmä on ryhtynyt lainoittamaan ryhmärakennuttamishankkeita. Kun yksi pankkiryhmä lähteen projektiin mukaan, on aika selvää, että seuraajia tulee löytymään ennen pitkää.

3.7 Miten muualla maailmassa

Ryhmärakennuttamista toimitetaan ympäri maailmaa. Saksassa tämän muotoinen rakennuttaminen on suosittua ja esimerkiksi Stuttgartilla ja Hampurilla on olemassa ryhmärakennuttamista edistävä ja palveleva organisaatio. Mainitut kaupungit luovuttavat tontteja ja rahoittavat myös ryhmärakennuttamishankkeita. Kohteet ovat sekä kerros- että pientaloja. Ryhmärakennuttaminen on vakiintunut myös Itävallassa, Hollannissa, Tanskassa sekä USA:ssa. Britanniassa ryhmärakennuttamislaki eli paikallinen *self-build and custom house-building bill* odottaa vielä parlamentin

hyväksymistä. Lontoon pohjoisosaan Barnetin alueelle valmistui kesällä 2016 Britannian ensimmäinen ikääntyneiden ihmisten yhteishanke. (Helsingin kaupungin tietokeskus, verkkolehti). Vastaavaa toimintaa on nähty Ruotsissa lähinnä ikäihmisten parissa. Tukholman lähistöllä Färdknäppenissa on vuonna 2000 valmistunut kohde, josta on Suomeen haettu mallia mm. Loppukiri nimiseen ikäihmisten ns. senioritalokohteeseen.

Suomalainen asunto-osakeyhtiöjärjestelmä on ainutlaatuinen koko maailmassa, joten vertailua eri maiden välillä on vaikea tehdä. Suomalainen ryhmärakennuttaminen tuottaa pääosin omistusasuntoja mutta muualla maailmassa ryhmärakennuttamisella tuotetaan omistusoikeus- ja vuokrataloyhtiöitä.

4 OSAKASVETOINEN HANKE VALMISTUNUT

Helsingissä valmistui Jätkäsaareen vuonna 2013 täysin asukasvetoisena hoidettu kerrostalohanke, jossa tulevat asukkaat ja omistajat toimivat rakennuttajina. Asunto Oy Helsingin Maltaa ryhdyttiin valmistelemaan pienen aktiivisen joukon voimin vuonna 2007 ja kuusi (6) vuotta myöhemmin perheet muuttivat rakennukseen. Hanke ei ole ihmeenä, koska lähtötilanteessa kenelläkään hankkeeseen ryhtyvällä ei ollut tietoa ja taitoa rakennuttamisesta. Suomessa ei ylipäättänsäkään ollut kirjoitettua faktaa ryhmärakennuttamismenettelystä eikä turvana ollut lakia hankkeen mallista. Ainoastaan yleishyödylliset tahot kuten vuokratulo-osuuskunnat ja asukasoikeusyhdistykset yms. olivat ryhmärakennuttaneet uudiskohteita. Näitä ei kuitenkaan voi verrata omistajatahoiseen ryhmärakennuttamiseen, jossa tulevat asukkaat toimivat itse rakennuttajina.

Tarkastelen tätä valmistunutta omatoimista ryhmärakennuttamishanketta sen johdosta, että lukija saisi käsityksen projektin laajuudesta. Toinen tärkeä asia on selvittää valmistuneen projektin kokonaiskustannukset. Konsultti- ja rakennusliikevevoinen ryhmärakennuttamishanke tuottaa saman tavaran eli asunnon, mutta tilaajalle eli osakkeenomistajalle ja tulevalle asukkaalle huomattavasti pienemmällä vaivalla. Joskin on selvää, että omatoimisessa ryhmärakennuttamisessa lopputuloksen tulisi olla kaikkein edullisin, koska konsultin ja rakennusliikkeen palkkio jää pois hallinnointitehtävistä. Tämä kaikki tietysti sillä edellytyksellä, että projekti toteutuu suunnitellusti. Täysin asukasvetoisena hoidettuja hankkeita on Suomessa valmiina tasan yksi kappale, Asunto Oy Helsingin Malta. Vertailupohjaa ei siis valitettavasti löydy lähimpien vuosikymmenien säteellä. Vuosisadan alussa toteutetuista hankkeista ei löydy sellaista dokumentaatiota, jota voisi käyttää hyödyksi ja vertailupohjana. Empiirisenä tutkimusmenetelmänä olen haastatellut Salla Korpelaa, joka on Ryhmärakennuttajat ry:n puheenjohtaja ja valmistuneen Asunto Oy Helsingin Maltaan perustajajäseniä.

4.1 Valmistelu ja rakentaminen

Uuden kerrostalohankkeen tulevan Asunto Oy Helsingin Maltan valmistelu käynnistetään pienen piirin voimin. Ryhmä kerää ajatuksia ja laatii alustavia suunnitelmia muun muassa siitä, minkälaisia ja minkä suuruisia yhteisöllisiä tiloja he haluaisivat rakennukseen. Ryhmä perustaa yhdistyksen, jonka tehtävänä on ryhtyä keräämään osallistujia ja etsimään sopivaa tonttia. Tontti löytyy Helsingin kaupungin varattaviksi tarjottujen tonttien listalta. Yhdistys laatii tonttihakemuksen ja käy neuvotteluja asiasta kiinteistöviraston tonttiosaston kanssa. Tarjottujen tonttien jakamisesta päättää kiinteistölautakunta. Perustettu yhdistys allekirjoittaa määräaikaisen tonttivarauksopimuksen, jossa se sitoutuu täyttämään annetut ehdot. Hanke on saatava määräajassa eteenpäin eli rakennuslupa tulee jättää tiettyyn päivämäärään mennessä rakennusvalvontaviranomaiselle. Yhdistys hakee projektiin soveltuvan vetäjän joka ryhtyy valmistelemaan tontin kaavamääräyksien mukaista suunnitelmaa rakennuksesta, kustannusarvion laskemista varten. Samoihin aikoihin laaditaan käynnistysvaiheen sopimus, jolla yhdistyksen jäsenet pääsevät varaamaan tulevasta rakennuksesta tietyn määrän neliöitä. Tässä vaiheessa lankeaa ensimmäinen osallistumismaksu jäsenille, jolla katetaan tähän saakka syntyneet kustannukset, arviolta 10.000 – 15.000 euroa. Kirjallisella sopimuksella määritellään tulevien asukkaiden vastuut, oikeudet, velvollisuudet ja perääntymisen ehdot. Hallinnosta ja päätöksenteosta on niin ikään sovittu jäsenten kesken kirjallisesti. Hankesuunnitteluvaihe käynnistyy valitun arkkitehdin vetämänä. Asukasryhmä toimii suunnittelussa mielipidevaikuttajana ja osallistuu valmisteluun aktiivisesti. Suunnitteluryhmään valitaan myös muut tarpeelliset erikoissuunnittelijat kuten esimerkiksi rakenne- ja LVI-suunnittelijat. Huomioitavaa on, että projektiin valittu vetäjä eli projektinjohtaja koordinoi suunnittelua ja toimii asukasryhmän asiantuntijana. Hänellä ensiarvoisen tärkeä rooli hankkeen onnistumisessa. Asukasryhmä kommentoi arkkitehdin luonnossuunnitelmia ja suunnitelmia muokataan asukkaiden toiveiden mukaan. Valmiin luonnossuunnitelman pohjalta lasketaan uusi kustannusarvio, sovitaan rakennettavien asuntojen keskinäisistä jyvitysperiaatteista ja vahvistetaan asuntojen alustava hinnasto. Käynnistysvaihesopimuksen allekirjoittaneet asukkaat allekirjoittavat ryhmärakennuttamissopimuksen, jossa sovitaan asuntojen sitovasta va-

rauksesta, osallistujien maksuohjelmasta suunnitteluvaiheen osalta ja rakennusluvan hakemiseen saakka. Sopimuksen sisältöä on selvitetty tarkemmin kohdassa 3.2. Aasukkaat varaavat asunnon sovituissa jonotusjärjestyksessä. Uusi asunto-osakeyhtiö perustetaan, kun jokainen asunto on sitovasti varattu ja osakkeet voidaan merkitä. Hallinto alkaa toimia tässä vaiheessa uuden perustetun yhtiön lukuun, yhdistyksen sijasta. Asuntonsa sitovasti varanneet osallistuvat arkkitehtisuunnitteluun oman asuntonsa osalta. Erikoissuunnittelutyöt eli arkkitehti-, rakenne- ja LVI-suunnittelun valmistuttua hankkeesta voidaan laskea lopulliset kustannukset. Hankkeen rahoitusta valmistellaan ja jokaisen mukana olevan ja asunnon varanneen tulevan osakkaan maksukyky selvitetään kirjallisesti. Juristin avustuksella laaditaan perustetulle asunto-osakeyhtiölle yhtiöjärjestys, perustamissopimus, asukassopimus, uuden yhtiön osakeluettelo sekä hitasomistusrajoitus. (Hitas on Helsingin kaupungin kehittämä asuntojen hinta- ja laatutason sääntelyjärjestelmä. Asuntoja ei voi osakkaan myydä asetettua kattohintaa korkeammalla hinnalla. Toimenpiteellä estetään mm. sijoittajien mahdollisuus manipuloida hinnoittelua hitaskohteissa). Ryhmä käynnistää toteutussuunnittelun ja detaljisuunnittelua viedään eteenpäin. Urakkasopimus solmitaan, kun rakennuslupa on saatu viranomaiselta. Tässä hankkeessa on erikoista se, että rakennuttava ryhmä ei saa lainaa kesken urakan missään vaiheessa pankkilaitoksilta vaan hanke toteutetaan omarahoituksella. Osallistujat hankkivat siis itse lainoituksensa eikä rahoitusta järjestetä tässä vaiheessa asunto-osakeyhtiön kautta. Rakennuttava ryhmä sopii rakennusurakoitsijan kanssa, että hankkeeseen ryhtyvä urakoitsija rahoittaa hankeen 50 %:sti siten, että puolet urakalaskuista tulevat tilaajan maksettaviksi vasta, kun hanke on valmis ja hyväksytty. Kun rakennus on viranomaisten taholta hyväksytty käyttöön, pankit suostuvat myöntämään asunto-osakeyhtiölle lainaa tämän rakennusliikkeen antaman lainoituksen verran. Pankki vaatii yhtiölainan vakuudeksi tonttiin ja rakennukseen kohdistuvat kiinnitykset ja niistä osoitetut panttikirjat.

4.2 Lopputulos ja euromääräinen vertailu

Asunto Oy Helsingin Maltan projektin loppukustannus oli 20 M€ ja rakennettavia asuinneliöitä, jotka maksavat vastiketta, on yhteensä 4427,5 m². Tästä voi laskea huoneistolle koituvan valmistuskustannuksen, joka on 4517,22 €/m². Huomioitavaa on, että asunto-osakeyhtiön tontti on vuokrattu Helsingin kaupungilta. Helsingin kaupungin tonttiosastolta saamani puhelinhaastattelun perusteella (Taanila – Berlin) voidaan todeta, että Helsingin Jätkäsaarella sijaitsevan kerrostalotontin kerrosneliöhinta on keskimäärin 1200 euroa/kem². Jotta kerrosneliöhinta voidaan muuttaa asuinhuoneiston neliö hinnaksi, tulee arvioida kyseisen kerrostalon yhteisten tilojen ja asuinhuoneistoneliöosuudet siis em. yhteensä suhteessa pelkästään asuintilojen neliömäärään eli maksaviin vastikeneliöihin. Uusien asuinkestoalojen asuinpinta-alojen suhde koko kiinteistön kerrosneliömäärään on keskimäärin $\frac{3}{4}$. Tästä voidaan johtaa, että asuinneliön maksama tontin hankintahinta on $\frac{4}{3} * 1200 = 1600$ euroa/m². Helsingin kaupungin tarjoamissa rakennuspaikkahinnoissa ei ole ollut havaittavissa samanlaista kustannusmuutosta kuin esimerkiksi Tilastokeskuksen 30.8.2016 julkaisemassa uusien asuntojen neliöhintavertailussa ajanjaksolta 2010 – 2016 1. vuosineljännes. Rakennuksen valmistuskustannukset mukaan luetta tontin hankintahinta on siis 4517,22 € + 1600 € eli yhteensä 6117,22 €/m². Asunto Oy Helsingin Maltalla on rakennuksessa itsellään omistuksessa 2 liikehuoneistoa sekä yhteistä harraste-, yms. tilaa erittäin runsaasti.

Helsingissä on myytävänä lukuisia uusia asuntoja, jotka ovat toteutettu perinteisellä gryndaus- eli perustajaurakoitsijaperiaatteella. Tilastokeskuksen 30.8.2016 laatiman raportin mukaan pääkaupunkiseudun uusien asuntojen neliöhinnat vuodesta 2010 vuoden 2016 1. vuosineljänneksen ovat:

<i>Vuosi</i>	<i>€/m²</i>
2010	4346
2011	4554

2012	5003
2013	4974
2014	5102
2015	5122
2016 /1. neljännes	5127

Pääkaupunkiseutu alueena käsittää laajan kokonaisuuden yhteensä 770,35 km², johon kuuluvat Helsingin lisäksi Espoo, Vantaa, Kauniainen, Kirkkonummi, Vihti, Nurmijärvi, Tuusula, Kerava, Sipoo, Järvenpää, Pornainen ja Mäntsälä. (kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/aluejaot/kuntien-pinta-alat-ja-asukastiheydet/sivut/default.aspx) On päivänselvää, että koko pääkaupunkiseutualueen uudistuotantokohteiden keskiarvomyyntihinnat asuntoneliötä kohden ovat alemmat kuin pelkästään Helsingissä mitattuna. Tilastokeskuksen raportissa ei ole myöskään huomioitu vuokratonttien vaikutusta hinnoitteluun, joten tämä voi jonkin verran vääristää Tilastokeskuksen laatimaa raporttia. Helsingin Jätkäsaaren alueella, jossa mainittu Asunto Oy Helsingin Malta sijaitsee, keskimääräinen uuden asunnon neliöhinta syksyllä 2016 on rakennusliikkeiden myyntiesitelistöjen (14.9.2016) perusteella laskettuna 7623,84 €/m². Vertailussa on huomioitu ainoastaan asunto-osakeyhtiöt, joilla on oma tontti. Tilastokeskuksen 30.8.2016 julkaisemasta raportista ilmenee että pääkaupunkiseudulla tapahtunut uusien asuntojen myyntihintamuutos vuodesta 2013 vuoden 2016 1. vuosineljännekseseen saakka on ollut +3,1 % ($5127/4974 \cdot 100$). Tästä voi johtaa, että mikäli Helsingissä Jätkäsaaren alueella olisi tapahtunut uusien asuntojen tarjontaa vuonna 2013, keskihinta olisi ollut Tilastokeskuksen pääkaupunkiseudun keskimääräisen hintamuutoksen perusteella 7394,61 €/m² ($7623,84/1,031$). Asunto Oy Helsingin Maltan lopulliset valmistuskustannukset olivat vuonna 2013 siis 6117,22 €/m². Ero grynderitoimintaan on 1.277,39 €/m² ($7394,61 - 6117,22$). Tämä laskelma vahvistaa sitä käsitystä, että omatoimisella ryhmärakennuttamisella on todennäköinen mahdollisuus saada edullisemmalla asunto, kuin perustajarakennusurakoitsijalta hankittu vastaava. Ryhmärakennutta-

misen lisänä yhtiöön sijoitetaan enemmän ja laadukkaampaa yhteistä tilaa ja mahdollisesti yhtiö voi nauttia vuokratuloista, mikäli rakennuttava ryhmä suunnittelee ja toteuttaa asunto-osakeyhtiön hallintaan vuokrattavia tiloja. Näin on tehty Asunto Oy Helsingin Maltassa. Yhtiön saamalla vuokratuloilla voidaan kattaa osa rakennuksen vuosihoidon- ja ylläpitokustannuksista, mikä vastaavasti alentaa perittävän hoitovastikkeen määrää.

Hintaero grynderitoiminnalla tuotettuun uuteen asuntoon selittyy sillä, että perustajaurakoitsija ottaa vastuun hankkeesta ja sillä on käytännössä 10 vuoden velvoite hoitaa rakennusvirheet kuntoon, mikäli sellaisia havaitaan. Urakoitsija velvoitetaan RS-järjestelmän mukaan hankkimaan suorituskyvyttömyysvakuus, jolla turvataan uusien osakkeenomistajien asema. Suurin hintaeroa selittävä tekijä on kuitenkin perustajaurakoitsijan katteen puuttuminen osakasvetoisesta ryhmärakennuttamishankkeesta. Käytännössä perustajaurakoitsijalla eli grynderillä on samankokoinen organisaatio hankkeen suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa sekä itse rakentamisen aikana kuin mitä on omatoimisilla ryhmärakennuttajilla.

Konsulttivetoisena johdettu ryhmärakennuttamishanke sijoittuu kustannuksiltaan omatoimisen ryhmärakennuttamishankkeen ja grynderihankkeen välimaastoon. Konsulttien palkkiot määräytyvät arvioidun työmäärän ja lähinnä syntyneen kokemuksen perusteella. Rakennuttajapalkkio sisällytetään hankkeen budjettiin ja hankkeessa mukana olevat tulevat osakkeenomistajat ovat kirjallisesti sitoutuneet budjetin rahoittamiseen.

5 STRATEGIAN PERUSTEET LIKETOIMINNASSA

Strategia tulee kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa johtamisen taitoa sodassa. Suurin osa strategian historiasta liittyy sodankäyntiin, jossa strategian tehtävänä oli sodan voittaminen. Kamppailu pyrittiin päättämään nopeasti ja mahdollisimman vähin tappioin. Eräällä kiinalaisella sotapäälliköllä oli strategiasta se käsitys että ylimpänä strategisen johtamisen taitona on välttää sota. Toisin sanoen punaiselta mereltä eli kilpailusta ja taistelusta tulee päästä siniselle merelle, jossa tilanne on seesteinen eikä taistelua esiinny. Palaan tähän sinisen meren strategiaan seuraavassa luvussa.

Asumisen uudistuotannossa rakennusliikkeet ovat perinteisesti toimineet perustajaurakoitsijoina eli gryndereinä. Tietyissä tapauksissa rakennusliikkeet ovat toimineet pelkästään asuntorakentamisen urakoitsijoina, jos tilaajana on ollut esimerkiksi kunta, valtio, puolustusvoimat, vakuutusyhtiö tai muu vastaava suuri toimija. Yleisesti ottaen urakointi niin peruskorjaus- kuin uudistuotantomarkkinoilla on Suomessa erittäin kilpailtu ala. Kilpailua ei ole helpottanut Euroopan rajojen avautuminen vaan päinvastoin. Edullisemman työvoiman hankkiminen esimerkiksi Latviasta ja Virosta on pääkaupunkiseudun urakoitsijoille välttämättömyys, mikäli he aikovat selviytyä hintakilpailussa.

Suomalaisessa mittakaavassa suurehkon rakennusliikkeen strategia rakennetaan pääosin huomioimaan nämä hintakilpailulliset näkökohdat ja joilla pyritään erotautumaan kilpailijoista. Suomessa toimivien kolmen suurimman asumisen uudistuotantoa valmistavan liikkeen liiketoimintastrategia lähtee siitä, että toiminta tulee olla kannattavaa ja kannattavuutta tulee edelleen parantaa. Perusliiketoiminnan tulee myös kasvaa. Näissä kolmessa suurimassa liikkeessä asumisen uudistuotannon painoarvoa on lisätty ja tullaan lisäämään. Kolmanneksi näiden yritysten pääomakäyttöä tehostetaan. Pääomakäytön tehostamisen tarkoittaa rakennusalalla kumppanuusmallien luomista, niiden tehostamista ja etenkin kumppanuusmallien runsasta käyttöä. Käytännössä tämä tarkoittaa laajaa alihankintaa ja alihankkijoiden käyttöä

prosessirahoittajana. Rakennustyömaalla ei ole mitenkään poikkeuksellista että pääurakoitsijalla on kohteessa useampi kymmenen aliurakoitsijaa. Rakentamisen laatua seurataan, mutta väistämättä tulee eteen tilanteita, missä laatu on kärsinyt kustannustehokkuuden johdosta. Isojen rakentajien missiona on kuitenkin tuottaa laadukasta uudistuotantoa. Tahtoa siis löytyy mutta kapasiteettia ei.

5.1 Liiketoimintastrategia

”Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan kilpailustrategiaa, jolla yritys pystyy luomaan kilpailuetua valitsemillaan liiketoiminta-alueilla” (Kamensky 2014, 24). Päivittäinen kilpailu käydään liiketoimintatasolla, jossa kohdataan asiakkaat, yhteistyökumppanit ja mahdollisesti myös kilpailijat. Yrityksen on oltava parempi kuin sen kilpailijat, joten tuotteen sen hinnan ja markkinoinnin on erottauduttava kilpailijoista. Asiakkaat tarkastelevat tilannetta hyöty/hinta –suhteen näkökulmasta ja ostavat tuotteen siltä, joka pystyy sen heille antamaan. Yrityksen näkökulmasta on kyse arvo/kustannus –suhteesta. Jotta yritys menestyy, sillä on oltava kilpailijoihinsa nähden jokin tai joitakin kilpailuetuja. Jotta yritys menestyisi, sen tulisi ratkaista liiketoiminnan kolmiodraama.



Kuva 1, Liiketoiminnan kolmiodraama

Yritys kykenee testaamaan kolmiodraaman avulla sen, pystyykö se luomaan, toteuttamaan ja uusimaan kilpailukykyisen strategian. Yrityksen liiketoimintastrategiaa voidaan tarkastella ja testata seuraavilla kysymyksillä:

- Pystymmekö tuottamaan asiakkaille lisäarvoa?
- Onko meillä sellaiset resurssit ja sellainen osaaminen, että pystymme aikaansaamaan lisäarvon kilpailukykyisin kustannuksin?
- Tunnistammeko todellisen kilpailutilanteen ja sen dynamiikan?
- Pystymmekö yhdistämään asiakkaiden tarpeet ja omat resurssimme ja osaamisemme sekä kilpailutilanteen sellaiseksi vuorovaikutukseksi, että saavutamme, ylläpidämme tai vahvistamme kilpailuetua?
- Onko meillä sellainen pitkäjänteinen strategiatyöskentely, että pystymme jatkuvasti uudistumaan kasvavien vaatimusten myötä?

Mikäli yritys vastaa myöntävästi kaikkiin viiteen kohtaan, on syytä uskoa, että yrityksellä on kilpailukykyinen liiketoimintastrategia. (Kamensky 2014 , 24-25)

Strategia on muutakin kuin pelkkä sen sisältö. Strategiaa tulee tarkastella kokonaisprosessina koska se vaikuttaa:

- Strategiasisällön laatuun
- Strategiatyöskentelyn tuottavuuteen
- Strategian toteutumiseen
- Strategian uudistamiseen.

Aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategian olemassaolo on ehdoton välttämättömyys. Organisaatiot ja yritykset on perustettu jotain tehtävää varten. Niiden pyrkimyksenä on tyydyttää asiakaskunta ja oman organisaation jäsenet. Strategian avulla on helpompi kohdistaa huomio oikeisiin asioihin ja tarpeisiin sekä tietysti asiakkaisiin. Muutostarpeet huomioidaan nopeammin ja resurssit voidaan kohdentaa oikea-aikaisemmin oikeisiin kohteisiin. On erottauduttava kilpailijoista ja voitettava asiakkaiden luottamus itselleen. Strategian toteutumista eri tasoilla on aktiivisesti seurattava ja valittava tähän soveltuvat mittarit. Suoritettujen analyysien jälkeen on päätettävä strategian päivittämisestä tai sen kokonaan uudistamisesta.

Mikäli yritys tai organisaatio toimii alueella missä ei ole lainkaan kilpailua, strategia tietysti muuttuu mutta sitä ei voida kokonaan jättää pois tai huomioimatta. (Kamensky 2014, 16-17)

Yrityksen strategia on monitahoinen ja laaja-alainen käsite. Mika Kamensky käyttää kolmea strategiamääritelmää kirjassaan Strateginen Johtaminen, Menestyksen Timantti (Kamensky 2014, 18-19):

- 1) Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa
- 2) Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä
- 3) Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet kyetään saavuttamaan.

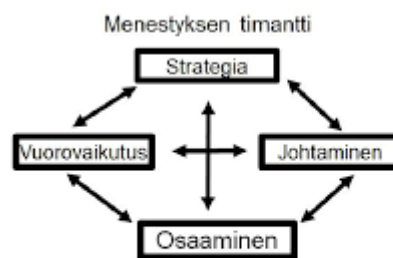
Yrityksen toimintaympäristössä on paljon muuttuvia asioita, joita ei voi ennakoida eikä yritys pysty niihin vaikuttamaan. Tärkeintä on kuitenkin se, miten yritykset reagoivat muutoksiin ja muuttuviin tilanteisiin. Muutoksien seurauksia on analysoitava ja toimintaa on pystyttävä muuttamaan nopeallakin syklillä kilpailuedun ylläpitämiseksi tai edun saavuttamiseksi. Parhaat yritykset muokkaavat aktiivisesti itse toimintaympäristöään eivätkä pelkästään sopeudu muutoksiin. Muutosten ennustaminen ja analysointi on eri strategiatasoilla tapahtuvaa suunnittelua ja johtamista.

Kamensky luettelee strategian tasot yhteensä kuusi kappaletta (Kamensky 2014, 22):

- 1) Omistajastrategia
- 2) Konsernistrategia
- 3) Toimialastrategia
- 4) Liiketoimintastrategia
- 5) Funktiostrategia
- 6) Yksilöstrategia.

Liiketoimintastrategia on yritykselle tärkeä työkalu, mutta kuten yllä olevasta listata voi havaita, strategiatasoja on useita lähtien omistajista ja päätyjen yksilötasolle. Onnistunut strategia ohjaa yrityksen kaikkia toimintoja, toimijoita ja tapahtumia.

Strategian kokonaisprosessi sisältää hyvän strategiatyöskentelyn. Hyvässä strategiatyöskentelyssä on punaisena lankana strateginen vuorovaikutusjohtaminen joka kumpuaa strategisesta ajattelusta ja suunnittelusta. Osaaminen on kuitenkin kaiken tämän takana ja perustana. Yrityksen liiketoiminnan johtaminen, vuorovaikutus, osaaminen ja strategia voidaan kuvata alla olevalla *menestyksen timantilla*.



Kuva 2, Menestyksen Timantti

Strategialla on suuri merkitys yrityksen menestymiseen pitkällä jaksolla ja aikavälillä. Strategialla ei kuitenkaan yksin pärjää vaan se tarvitsee avukseen osaamisen, johtamisen ja vuorovaikutteista työskentelyä. Nämä kaikki neljä yksikköä tuleen toimia keskenään vuorovaikutteisesti, jotta menestyksen voi saavuttaa.

Michael E. Porter: *Suhteellisen edun teoria ei enää nykyisessä maailmassa toimi. Yritysten on pystyttävä löytämään kilpailuetunsa kilpailuetujen lähteistä, joita ovat kysyntä-, kilpailu-, resurssi- ja verkostotekijät sekä näiden yhdistelmät.*

Onko uudisrakentamisen asuntotuotannossa mahdollisuuksia päästä väljemmille vesille tuottamaan hyödykkeitä eli asuntoja ilman veristä kilpailua? Michael E. Porter on lausunut, että yritysten on löydettävä uudet keinot kilpailuetujen lähteistä ja haettava menestymistä sitä kautta. Löytyykö rakennusliikkeille kilpailuetujen lähteistä sellaisia mahdollisuuksia, joilla yritys voisi menestyä? Tarkastelen tätä ja Sinen meren strategiaa seuraavassa luvussa numero 6.

6 SINISEN MEREN STRATEGIA

Strategia on totuttu yhdistämään alueelle, missä käydään kilpailua ja kamppailua pärjäämisestä sekä voittamisesta. Sodassa kamppailu tuottaa verta, joka sanonnan mukaan värjää veden punaiseksi. Liike-elämässä kamppailu tapahtuu sotatantereen sijaan valitussa markkinatilassa, jossa kilpailijat pyritään peittoamaan sovitun strategian avulla. Punaisella merellä kamppaileva yritys valitsee strategiakseen keinon tai keinot jolla se pystyy erottautumaan kilpailijoistaan. Kilpailu käydään samoista asiakkaista ja pitkälti samanlaisin tuottein. Ruuhkautuneilla markkinoilla yritysten voitontekemismahdollisuudet pienenevät ja liiketoiminnan kasvattaminen on työlästä tai jopa mahdotonta. Myös brändien erilaistaminen vaikeutuu kun markkinoilla on liikaa toimijoita. Vastakohta punaiselle merelle on sininen meri. Siellä kilpailijat menettävät merkityksensä. Alla olevassa taulukossa 3 on verrattu keskenään punaisen ja sinisen meren strategiaa tietyiltä osin.

TAULUKKO 3.

Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpaillaan olemassa olevassa markkinatilassa	Luodaan aivan uusi markkinatila
Peitotaan kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään voimassa olevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itselle
Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta
Koordinoidaan koko toimintajärjestelmä varmista-maan valitun strategisen vaihtoehdon eli differoinnin tai pienten kustannusten saavuttaminen	Koordinoidaan toimintajärjestelmä varmistamaan differointi ja pienet kustannukset

6.1 Sinisen meren luominen

Siniselle merelle pääseminen edellyttää uudenlaista ajattelua, jossa innovaatioon liitetään myös hyöty, hinta ja kustannusasema. Perinteisesti on ajateltu, että arvonluominen on aina suhteessa syntyviin kustannuksiin, eli enemmän arvoa – suuremmilla kustannuksilla ja vähemmän arvoa pienemmillä kustannuksilla. Sinisen meren strategia samanaikaisesti sekä differoi että pienentää kustannuksia. Arvoinnovaatio on sinisen meren strategian kulmakivi, jossa korostetaan sekä arvoa että innovaatiota. Arvo ja innovaatio toimivat yhdessä, eivät erikseen. Arvoa ei voi yksin kasvattaa niin paljon ja niin tehokkaasti että se yksin vaikuttaisi vaan se tulee tehdä innovaation siivittämänä. Innovaatio yksin ei myöskään toimi, koska se jää vaille asiakkaan saamaa arvoa ja on periaatteessa vain tekniikkälähtöistä. Arvoinnovaatio yhdessä tukee sinisen meren strategian saavuttamista. (Kim, Mauborgne, 45-46)



Kuva 3, Differoinnin ja pienten kustannusten samanaikainen tavoittelu

Sinisen meren arvoinnovaatio syntyy siis alueella, jossa yrityksen kustannusrakenteessa tapahtuu vähenemistä ja samalla asiakkaiden eli ostajien saama arvo lisääntyy. Ostajien saamaa arvoa kasvatetaan luomalla markkinoille uusia elementtejä tai

metodeja eli tuote jota ei ole ennen ollut ostajien saatavilla. Kustannuksia säästetään supistamalla tai poistamalla tekijöitä, joilla kilpailu markkinoilla tapahtuu. Myyntimäärän kasvaessa kustannukset entisestään alenevat mittakaavaedun mukaisesti.

Hyvänä esimerkkinä sinisen meren tavoittelussa toimii Cirque du Soleil, jonka tuotama viihde-elämys perustui differoinnin sekä pienten kustannusten samanaikaiseen tavoitteluun. Yritys tarjosi asiakkailleen perinteisen sirkuksen ja teatterin yhdistelmää ja rikkoi näin totutut rajat. Sirkus loi uutta, poisti vanhaa, supisti olemassa olevaa ja korosti sellaista, mitä alalla ei yleensä tehty. Syntyi täysin uusi arvoinnovaatio, joka tarjosi asiakkailleen ennen kokematon sirkusteatteria tai teatterisirkusta. Teatteri- ja sirkusmarkkinoiden rajojen rikkoonnutta, Cirque du Soleil sai uudenlaisen käsityksen sirkuksen asiakaskunnasta sekä teatterin aikuisista asiakkaista. Lippujen hinnoittelussa otettiin mallia teatterista, jossa oli totuttu kalliimpiin pääsylippuhintoihin kuin perinteisessä sirkuksessa. Poistamalla ja supistamalla esiintyjäkuntaa, kulut pienenevät mutta pääsylipputulot kuitenkin kasvoivat. Perinteisen sirkuksen ja teatterin ohjelman sijaan, poikkeava uusi viihde-elämys on avannut yritykselle ovet siniselle merelle. (Kim, Mauborgne, 46-49)

6.2 Uuden arvokäyrän laatiminen

Jotta sininen meri olisi saavutettavissa, yrityksen on irtaannuttava differoinnin ja kustannusten välisestä valintapakosta. Toimenpidettä helpottaa kun toimialan strategisen logiikan ja liiketoimintamallin kyseenalaistaa seuraavilla kysymyksillä:

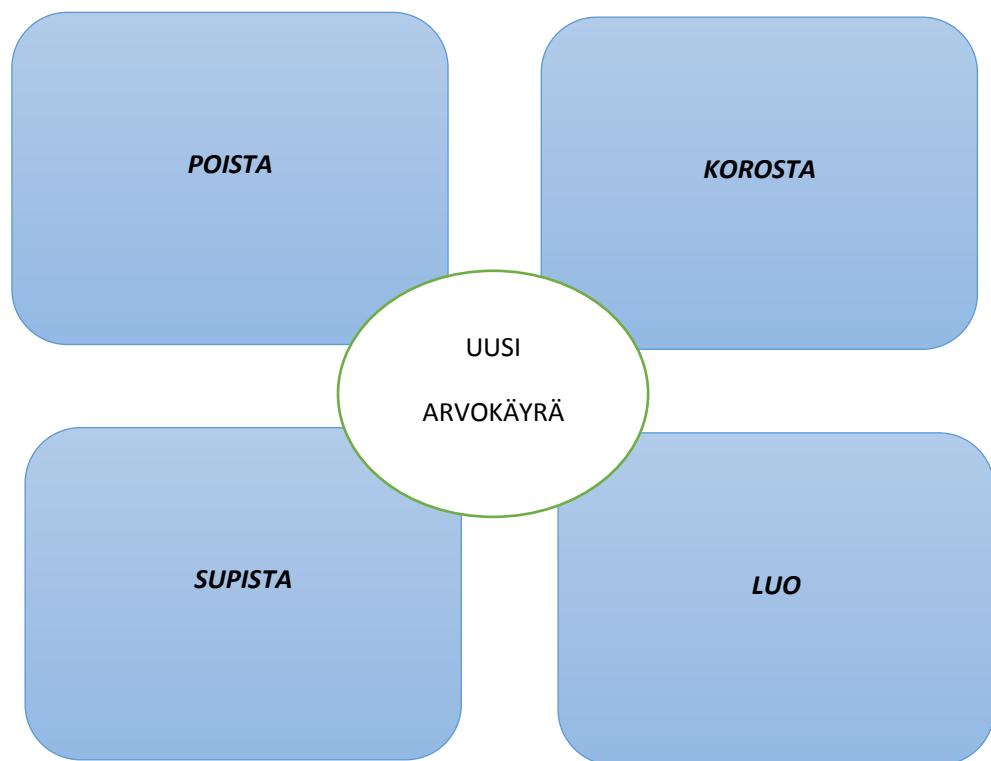
POISTA Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi poistaa?

SUPISTA Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normaalitasoon verrattuna?

LUO Mitä kyseiselle toimialalle täysin uusia tekijöitä tulisi luoda?

KOROSTA Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla yleensä tehdään?

Edellä mainitut kysymykset johtavat toimenpiteisiin, jotta haluttu muutos olisi ylipäättänsä mahdollista. Toimenpiteiden tulee olla tasapainossa keskenään. Ei riitä että ryhdytään pelkästään supistamaan tai poistamaan. *Nelikenttä* eli kuva numero 5 antaa tähän tasapainotilaan vastauksen. Kentät ovat keskenään yhtä suuret ja niiden tulee muokkauksen jälkeenkin säilyä keskenään saman suuruisina, jotta tasapainotila säilyy.



Kuva 4, Neljä kysymystä

Kuvan neljä verbiä pakottavat harkitsemaan liiketoiminnan muuttamiseksi toimenpiteitä, joilla todennäköisesti on vaikutusta itse yrityksen toimintaprosesseihin että asiakaskuntaan. Asiakaskunnan saama arvo taas vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan eli myyntivolyymia lisäävästi, mittakaavaedun suhteen mukaisesti.

Sinisen meren strategian luomisessa on tärkeänä työkaluna myös *nelikenttä* (kuva 5), joka yritykselle saa aikaan yllä olevaan kuvaan merkityt kysymykset. Nelikenttä patistaa myös yrityksen ryhtymään toimenpiteisiin saavuttaakseen uuden arvokäyrän. Nelikentän on oltava tasapainossa differoinnin, korostamisen sekä uuden luomisen suhteen. Nelikentästä voi havaita, mikäli yritys keskittyy ainoastaan korostamiseen ja luomiseen. Tällöin syntyy turhaan toimintaa kuormittavia kustannuksia ja lopputuloksena tuote saattaa olla asiakkaalle liian kallis.



Kuva 5, Nelikenttä

Vastaavasti myös pelkkä poistaminen tai supistaminen saavat tasapainon järkkymään. Olemassa olevat elementit jäävät tällöin ennalleen ja osin huomiotta, mikäli ei tapahdu samaan aikaan korostamista ja uuden luomista.

6.3 Onnistunut strategia paperilla

Onnistuneessa strategiassa on kolme piirrettä: Painopiste, erilaisuus ja mieleenpainuva motto. Yrityksen on keskityttävä painottamaan tiettyjä seikkoja toiminnassaan ja sen tulee näkyä myös asiakkaille. Sinisen meren arvokäyrät ovat erilaisia ja erotuvat aina punaisen meren vastaavista arvokäyristä. Yrityksen strategiaprofiili on

tehty erottumaan *poista-supista-luo-korosta* toimenpiteillä. Edellä mainitut neljä verbiä synnyttävät kysymykset:

- Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi *poistaa*?
- Mitä tekijöitä tulisi *supistaa* selvästi alan normaalitasoon verrattuna?
- Mitä kyseiselle toimialalle täysin uusia tekijöitä tulisi *luoda*?
- Mitä tekijöitä tulisi *korostaa* selvästi enemmän kuin alalla yleensä tehdään?

Onnistuneen strategian mieleenpainuvan moton tulee olla totuudenmukainen. Tämä luo asiakkaissa mielenkiintoa ja onnistumisten jälkeen luottamusta. Strategian ei tarvitse olla monimutkainen ja monisäikeinen vaan mielellään ytimekäs ja helposti ymmärrettävä. Itse strategian jalkauttaminen on huomattavasti monimuotoisempi prosessi kuin sen luominen ja se toimivuus mitataan aina käytännössä. Tässä työssä en lähde arvioimaan strategian toteuttamista sen enempää.

7 UUDISRAKENTAMISEN SININEN MERI

Rakentaminen on Suomessa erittäin kilpailtu toimiala. Vaikka toimijoita on runsaasti, suuremmat rakennettavat kokonaisuudet, kuten pääkaupunkiseudulle syntyvä Helsingin Kalasatama, Helsingin Jätkäsaari sekä Helsingin Länsi-Pasila, ovat 3-4 suurimman Suomessa toimivan rakennusurakoitsijan hallussa. Tänä ja ensi vuonna (2016-2017) koko maahan syntyy n. 34 000 uutta asuntoa, josta vuokratuotantoa on vain pieni osa. Syntyvät uudiskohteet ovat perustajaurakoitsija- eli gryn-derituotantoa. Uudisrakentaminen on vilkasta erityisesti pääkaupunkiseudulla. Asuntojen lisäksi syntyy uutta toimitilaa, kouluja sekä julkisia rakennuksia. (<http://rakennusteollisuus.fi/Ajankohtaista/Tiedotteet1/2016/>)

Kilpailu asumisen uudistuotannossa on urakoitsijoiden välillä verenpunaista eli toiminta tapahtuu punaisilla vesillä. Suurimpien uudistuotantoa toimittavien rakennusliikkeiden tavoitteet ovat keskenään lähes identtisiä, tavoitteena siis markkina-osuuksien ja liikevaihdon kasvattaminen. Ongelmana tässä tilanteessa on se, että yritykset kamppailevat toisiaan vastaan ja vertailevat sijoituksiaan suhteessa toisiinsa. Tulisiko yrityksen miettiä markkinarajoja uudelleen? Tulisiko miettiä kokonaiskuvaa uudelleen, numeroiden sijasta? Voisiko kysyä esiintyä laajemmilla markkina-alueilla? Olisiko kilpailulla uudisrakentamisalalla sellaista markkinarakoa, johon sopisi uusi tuote johdettuna vanhasta hyväksi havaitusta tuotteesta? Lopputuloksena syntyisi edelleen uusi asunto mutta erilaisella valmistumismetodilla.

Tarkastelen tässä kappaleessa asuntojen uudisrakentamisen toimittamista ja sen mahdollisuutta hiukan toisin. Rakennusliikkeiden ryhmärakennuttaminen on varteenotettava uusi ratkaisu uuden asunnon valmistamiseksi. Uudisrakentaminen olisi mielenkiintoista saada siniselle merelle, jossa toiminnalle olisi saatava uusi arvokäyrä. Strategiaprofiilitarkastelussa tarkoitukseni on muuttaa ensimmäisenä markkinarajoja ja toisena tulee keskittyä kokonaiskuvaan numeroiden sijasta. Kolmantena tehtävänä yrityksen tulee kurkottaa nykyistä kysyntää laajemmalle alueelle ja neljänneksi tulee keskittyä strategian laadinnassa oikean järjestyksen luomiseen.

7.1 Uudet markkinarajat ja niiden tarkastelu

Keskinäisestä kilpailusta ollaan pääsemässä siniselle merelle ja sinisen meren luomiseen tarkastelemalla ja vertaamalla yrityksen nykyistä toimintaa suhteessa tilanteeseen, johon yritys haluaisi päästä. Tavoitteena on löytää sellainen tila, jossa kilpailua ei esiinny ja asiakaskunnan saaman arvon lisääntyminen parantaa myyntiä. Uusien markkinarajojen tutkimisessa on keskityttävä tarkastelemaan tiettyjä seikkoja ja toimintamalleja tilanteen tunnistamiseksi. Tavoitteena on määritellä uudet markkinarajat.

7.1.1 Usean toimialan tarkastelu

On huomioitava, että yritys voi kilpailla paitsi oman toimialansa myös muiden toimialojen yritysten kanssa, joiden tuote toimii korvaavana samoilla markkinoilla. Tarkastelussa keskitytään samalla toimialalla toimiviin kilpailijoihin ja verrataan heidän tilannetta vaihtoehtoisille aloille. Tällä tavalla tarkastellaan mahdollisia toimialayhteyksiä. Rakennustuotantomarkkinoilla esimerkiksi tavarantoimittajana toimiva yritys saattaa ryhtyä kilpailemaan rakennusurakoitsijoiden kanssa. Hyvänä esimerkkinä toimii esimerkiksi betonielementtiteollisuus, jossa tapahtui aluerakentamisen aikana (60-70-luvuilla) se ilmiö, että tavarantoimittaja ryhtyikin itse kilpailemaan rakennusurakoista perustamalla tätä tarkoitusta varten rakennusliikkeen. Markkinat luonnollisesti häiriintyivät tällaisesta toiminnasta. Tavarantoimittajat ovat edelleenkin tällainen olemassa oleva ”riski”. Toinen vartenotettava vaihtoehto ”riskiksi” on suunnittelutaho. Rakenne- ja arkkitehtisuunnitteluun erikoistuneet toimistot voivat periaatteessa ottaa hoitaakseen urakoinnin projektinjohtopalveluna, jolloin projektijohto koordinoi, valvoo ja kilpailuttaa hankkeen eri osat suunnittelutyön edetessä. Tilaajalla on kuitenkin lopullinen päätäntävalta. Projektinjohto ohjaa tavoitteisiin pääsemiseksi.

7.1.2 Strategisten ryhmien tarkastelu

Saman toimialan strategisten ryhmien tarkastelussa tulee kiinnittää huomiota siihen, että kilpailijalla saattaa olla strategisen ryhmän tavoitesisältö toinen. Esimerkiksi uudisrakentamisessa rakennusliikkeen uudistuotantoryhmä voi koostua sekä asuin- että toimitilatuoannosta ja strategia on silloin toinen kuin pelkästään ryhmän, jossa toimialana on ainoastaan asumisen uudistuotanto. Vertailussa on tärkeää, että verrattavien strategiaryhmien tavoitesisällöt ovat samansuuntaiset.

7.1.3 Asiakkaiden tarkastelu

Uudisrakennusalalla toimivat yritykset määrittelevät kohderyhmänsä eli asiakkaansa hyvin samalla tavalla. Asunnon ostaja on ns. loppukäyttäjä eli päällekkäisyyttä ei pääse esiintymään tuotteen myymisessä loppukäyttäjälle. Hyödykekaupassa päällekkäisyyttä esiintyy useammin, koska tuotteen ostaja saattaa olla eri taho kuin loppukäyttäjä. Rakennusliikkeet segmentoivat asiakkaansa sen mukaan, minkälaisen asunnon ja minkälaiselle paikalle he ovat sen rakentamassa. Suunnitellun kohderyhmän mukaan määritellään valmistuvan asunnon laatutaso, asunnon varusteet sekä sijainti rakennuksessa. Loppuhinta määräytyy kohderyhmälle suunnitellun sisällön perusteella.

7.1.4 Täydentävien osien tarkastelu

Markkinarajojen uudistamisessa täydentävien palvelujen ja tuotteiden tarkastelu on tärkeää ja niihin liittyy monesti hyödyntämättömiä seikkoja, jotka synnyttävät arvomahdollisuuksia. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa sitä, että palvelun tuottaja eli tässä tapauksessa rakennusliike tarjoaa asiakkaalleen ostopäätöstä helpottavaa palvelua. Tällainen voi yksinkertaistettuna olla esimerkiksi pääkaupunkiseudulla pysäköintiä helpottavat palvelut. Rakennusliike voi myös tarjota ostajakandidaateille kuljetuspalvelua tutustumiskohteisiin, kaluste- ja sisustusesittelyihin tai muihin vastaaviin tilaisuuksiin. Uudisrakentamisessa eli tarkastelun kohteena olevassa rakennusliikkeiden ryhmärakennuttamispalvelussa yksi tärkeimmistä palvelutuotteista on ostajan osallistuminen oman asuntonsa suunnitteluprojektiin. Perinteisesti

asumisen uudistuotanto myydään valmiiksi suunniteltuna ja ostajalla on mahdollisuuksia vaikuttaa ainoastaan värisävyyn ja kalusteisiin. Ulkoseinien sisällä olevat tilaratkaisut ja huonejärjestelyt ovat valmiiksi arkkitehdin toimesta suunniteltu. Uutta ja mielenkiintoista olisi, että ostaja pääsee itse osallistumaan huoneistonsa suunnitteluun. Taloyhtiölle kuuluvat perusjärjestelmät kuten ilmanvaihtohormistot, vesi-, viemäri- ja lämmitysputkistot määräävät tiettyjen tilojen sijainnin kuten kylpyhuoneen, keittiön ja wc-tilan, mutta ostajalla on mahdollisuus vaikuttaa kokonaisuvaan haluamallaan tavalla. Tämä olisi täysin uutta uudisrakentamisessa.

7.1.5 Asiakkaiden tunteisiin vetoamisen tarkastelu

Uudisrakentamisessa asiakkaat ovat tottuneet tietynlaisiin odotuksiin ja palvelun tuottajat eli rakennusliikkeet ovat markkinoineet uudistuotteitaan hyvin perinteisesti, vetoamalla asiakkaiden tunteisiin. Toimiala on opettanut asiakkaita odottamaan aina samaa palvelukonseptia kaikilta palvelun tarjoajilta. Muuttamalla tätä menettelyä pääsy siniselle merelle lähestyy. Karsimalla ylimääräisiä piirteitä liiketoiminta muuttuu yksinkertaisemmaksi ja tehokkaammaksi. Asiakkaiden tunteisiin ei tarvitse vedota, kun asiakas voi itse päättää minkälaisen asunnon hän tarvitsee ja haluaa. Rajana ovat vain ulkoseinät ja edellä mainitut tietyt rakennuksen peruslaittejärjestelmät. Nykyisessä asumisen uudistuotannossa ostajan tunnetilalla on suuri merkitys ostopäätöksen syntymiseen. Omaa asuntoa käsitellään lähes aina tunteella ja tunnetilan korvaaminen järkisyillä on haastavaa ellei mahdotonta. Uudistuotantomarkkinoinnissa vedotaan lähes poikkeuksetta ostajan tunteisiin, mutta toisaalta sen ymmärtää, kun grynderit tarjoavat markkinoilla täysin valmiita asuntoja.

7.1.6 Trendien tarkastelu

Uudisrakentaminen seuraa tiivistä trendejä ja pyrkii ennakoimaan niitä. Asumisen trendien käsittely on mediassa lähes jokapäiväistä. Suosittua on huonekalujen, sisustusmateriaalien, säilytystilojen ja keittiölaitteiden esittely sekä niiden keskinäinen vertailu. Nykyinenkin uudisrakentaminen tapahtuu trendien ehdoilla. Muussa tapauksessa asunnot jäisivät osin myymättä ja grynderien käsiin. Trendien ja eri ajankohtien välistä tarkastelua voi tiivistää tuomalla valmiita vaihtoehtoja ostajan

päätettäväksi. Asunnon voi suunnitella valmiiksi funkkistyyllillä tai vastaavasti modernilla tavalla. Asiakas voi halutessaan päättää ja tilata kokonaisratkaisun, mikäli katsoo sen mieleisempään. Vielä yksityiskohtaisempaan palvelua voidaan asiakkaalle tarjota, mikäli ryhmärakennuttava urakoitsija tarjoaa esimerkiksi keittiön kalusteiden, koneiden sekä laitteiden osalta hinta-laatusuhteiltaan erilaisia kokonaisratkaisuja. Sisustussuunnittelijalla on vain taivas rajana, kun erilaisia ratkaisuja pohditaan.

7.2 Kokonaiskuva numeroiden sijaan

Rakennusteollisuudessa ja etenkin uudistuotannossa on tyypillistä, että strategia suunnitellaan numeroiden pohjalta. Rakennuspaikan hankkiminen, suunnittelu, rakentaminen ja markkinointi tuovat jokainen oman kulunsa toimintaan, joka täytyy kattaa myyntituotoilla. Grynderitoiminnassa mukana olevat rakennusliikkeet joutuvat ennakkoon laskemaan hyvinkin tarkasti jokaisen uudistuotantokohteen myyntikatteen, jolla liiketoimintaa voidaan pitää yllä ja toiminta olisi kannattavaa. Sinisen meren strategisen suunnittelun prosessissa päähuomio keskittyy kokonaiskuvaan kun pohjaksi otetaan strategiaprofiili. Strategiaprofiili palvelee kolmea tarkoitusta: Se kuvaa yleisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tässä tilanteessa rakennustoimialan uudistuotannossa mukana olevien yritysten väliseen kilpailuun. Toiseksi se näyttää ne tekijät, joihin kilpailijat panostavat. Kolmanneksi strategiaprofiili kertoo yrityksen nykyisen arvokäyrän ja kuvailee tilanteen, miten yritys käsittelee ja investoi kilpailutekijöihin. Strategisella profiililla on kolme toisiaan täydentävää ominaisuutta. Niitä ovat painopiste, erilaisuus ja mieleenpainuva motto. Strategisesta profiilista tulee ilmetä nämä seikat, muuten se on sekava ja vaikeasti hallittava. (Kim, Mauborgne, 117-119)

7.2.1 Strategiaprofiilin laadinta

Kokonaiskuvan muodostaminen edellyttää strategiaprofiilin tutkimista ja jäsentelyä, jossa hyvänä työkaluna toimii visualisointi ja asiakashaastattelut. *Poista-Supista-Korosta-Luo* elementit toimivat perustana ja näiden varaan strategiasuunnittelu on tehtävä. Asiakashaastattelut työkaluna edellyttää strategiaa laativan johdon jalkautumaan ja toteamaan kentällä vallitsevan tilanteen omin korvin ja omin silmin. Uudistuotantokaupassa johdon ja strategiaryhmän on syytä haastatella nykyisiä ostajia eli asunnonhankkijoita esimerkiksi myyntiesittelytilaisuuksissa:

- Olisivatko ostajat valmiita hankkimaan asuntonsa ryhmärakennuttamismenettelyllä, jolloin ostaja voisi osallistua itse asunnon suunnitteluun alusta alkaen
- Olisiko ostajilla kiinnostusta suunnitella rakennutettavan kerrostalon yhteistilat omien tarpeiden mukaisiksi
- Olisivatko ostajat ylipäättänsä valmiita hankkimaan asunnot rakennuttamalla ne itse ilman välikäsiä eli perustajaurakoitsijaa.

Tärkeää on tehdä tutkimustyötä myös ei-asiakkaiden piirissä. Tätä varten uudistuotantoa tekevän rakennusliikkeen tulee suorittaa mielipidetutkimuksia, jossa asiakkaiden asenteita ja mahdollisia asennemuutoksia mitataan. Kilpailijoiden asiakkaat ovat myös syytä ottaa huomioon. Koska asunto hankitaan elämän aikana keskimäärin pari kolme kertaa, ei-asiakkuudella ole varsinaisesti samanlaista merkitystä kuin hyödykekaupassa. Gallupin tekeminen ja laadinta on syytä antaa asiantuntijoiden tehtäväksi, jotka selvittävät esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden profiilia ja käyttäytymistä. Haastatteluihin perustuva tutkimustulos on tärkeä työkalu laadittavaan strategiaprofiiliin. Se on arvokas tietolähde, kun ratkaistaan neljää kysymystä *poista-supista-korosta-luo* -osa-alueella.

Rakennusala on perinteisesti ollut vanhahtava ja suurimpien yritysten johdot ovat olleet liikkeissään hyvin maltillisia. Muutosvastarintaa ei välttämättä esiinny, mutta

perinteisten toimintamallien uudistaminen on ollut erittäin harvinaista. Rakennusurakoinnin siirtäminen kilpaillulta sektorilta siniselle merelle on perusteellinen toimintamallin uudistus yritykselle ja se vaatii johdolta suunnitelmallisuutta sekä päätäväisyyttä. Riskit ja uhat tulee hallita tai muussa tapauksessa yritys voi ajautua kriisiin. Kokonaiskuvan arvioimiseksi strategiaa laativa johto kerää ympäristöstä saamiaan palautteita. Mielenpitojen perusteella arvioidaan toiminnasta ne osa-alueet, joissa yritys voisi tavoitella samanaikaisesti differointia ja pienempiä kustannuksia. Poistamalla, supistamalla, korostamalla ja luomalla toiminnan osia, tavoitteeseen on helpompi päästä.

7.2.2 Tavoitteena uusi arvokäyrä

Uuden arvokäyrän tavoittamiseksi yritys selvittää neljän kysymyksen (A-D) avulla, mitä toimenpiteitä sen tulee tehdä differoinnin ja pienten kustannusten saavuttamiseksi.

(A), Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi poistaa?

Rakennusalalla uudistuotannossa perustajaurakoitsija eli grynderi omistaa koko rakennettavan taloyhtiön eli asunto-osakeyhtiön osakekannan siinä vaiheessa, kun osakkeet ensimmäisen kerran rekisteröidään. Tässä RS eli rahalaitosten neuvottelukunnan suosittelema järjestelmä on liitetty mukaan uusien asuntojen ostajien turvaksi. RS-järjestelmä vaatii runsaasti erilaisia toimenpiteitä grynderiltä, joista olen maininnut kohdassa 2.3.1. Toimenpiteet tuovat lisäkustannuksia, jotka taas tulevat loppujen lopuksi asuntojen ostajien maksettavaksi kauppahinnan muodossa. Järjestelmä yksinkertaisesti lisää asuntojen myyntihintaa vaikkakin se tuo myös turvaa uusien asuntojen ostajille. Miten tämä turva käytännössä sitten konkretisoituu, niin siihen en tässä työssä lähde ottamaan kantaa.

Rakennusliike *poistaa* ensimmäisen vaiheen omistuksensa rakennettavan uuden asunto-osakeyhtiön osakerekisteristä. Osakerekisteriin merkitään ensimmäiseksi osakkeenomistajaksi henkilö tai taho, joka on kirjallisesti sitoutunut ryhmäraken-

nuttamisprojektiin. Toimenpide on täsmälleen sama kuin omatoimisessa ryhmärakennuttamisessa. Itse rakentamisprojektissa rakennusliike *poistaa* tiettyjä omia tilausvelvoitteita mm. keittiökoneiden, keittiölaitteiden ja säilytysjärjestelmien osalta. Ryhmärakennuttavassa kohteessa tuleva asukas eli osakas tilaa itselleen mieleiset keittiön laitteet säilytyskaappeineen ja myös maksaa ne. Rakennusliike myötävaikuttaa hankittavien kalusteiden laatuun ja edullisuuteen.

(B), Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normaalitasoon verrattuna?

Kun rakennusliike järjestee ryhmärakennuttamista, suunnittelutyöt käynnistetään vasta kun sopiva joukko halukkaita ja mukaan tulevia ehdokkaita on saatu kiinnitettyä hankkeeseen. Hankkeeseen ryhtyä yritys voi näin *supistaa* suunnittelutyötä, joka perinteisellä menetelmällä rakennuttuna käynnistyy, kun tontti on hankittu. Perinteisesti markkinointivaiheessa grynderi esittelee lähes valmiit suunnitelmat, jotka ovat olleet rakennuslupahakemuksen liitteenä. Rakennusliikkeen järjestämän ryhmärakennuttamishankkeen alkuvaiheessa on tärkeää, että luonnossuunnitelmat ovat pääpiirteiden osalta käyttökelpoiset. Näitä arkkitehtisuunnitelmia ovat julkisivukuvat ja karkea pohjakuva, josta ilmenee rakennuksen kerrosten pohjakoot. Maankäyttö- ja rakennuslain mukainen kaava määrittelee rakennettavien kiinteistöjen julkisivut, joten suuria muutoksia niihin ei yleensä kyetä saamaan.

(C), Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla yleensä tehdään?

Ryhmärakennuttaminen prosessina on runsaasti aikaa vievää, mikäli projekti on hoidettu omatoimisella ryhmällä. Hanketta suunnittelevat henkilöt eivät oikeasti ymmärrä työmäärää ja vastuuta mikä tämänlaisessa rakennuttamisessa piilee. Riskinä on myös kustannusarvion liika optimistisuus, joka saattaa ajaa hankkeen keskeytykseen. Suurimpana pullonkaulana on kuitenkin rahoituksen järjestely. Olen haastatellut kahta suurta finanssialan keskittymän johtajaa ja toinen heistä ilmoitti, että pankki ei rahoita tällaisia projekteja olenkaan. Toisen pankkiryhmittymän johtaja kertoi, että he eivät rahoita omatoimivetoisia ryhmärakennuttamishankkeita

vaan projektissa mukana tulee tulla vakavarainen toimija ja konsultti. Yrityksen tulee *korostaa* rahoituksen toimivuutta ja sitä, että hanke on johdettu ja hoidettu ammattilaisen toimesta, jolloin asukkaan velvoitteet jäävät vähäisiksi.

Rakentamisen laadukkuutta on perinteisesti markkinoitu uusille ostajille, mutta miten laadunvarmistus on käytännössä hoidettu? Rakentamisen laatua pidetään Suomessa yleisesti kohtalaisena, mutta valitettavan usein markkinoilla törmätään laatuvirheisiin, jotka usein ovat seurasta kovasta hintakilpailusta. Virheitä synnyttävät myös liian kireä aikataulu ja suunnittelussa tapahtuneet puutteet. RALA ry (Rakentamisen Laatu) ylläpitää pätevyysrekisteriä ja sertifioi yrityksiä. Rakennustietokeskus RT toimii RALA ry:ssä perustajajäsenenä. Rakennusliikkeen johtamassa ryhmärakennuttamisprojektissa hankkeen suunnittelutyöt voidaan suorittaa perusteellisesti, koska osakkaat ovat ”myötäsunnittelijoina” mukana jo alusta lähtien. Rakentamisen laadukkuus lähtee jo suunnittelupöydältä. Rakennusliikkeen ryhmärakennuttaminen tapahtuu markkinoilla, jossa ei ole tällä hetkellä lainkaan kilpailua. Rakentamisen laadukkuuteen voidaan puuttua eri tavalla kuin punaisella merellä eli perinteisessä grynderirakentamisessa, jossa kustannuspaine ja kireä aikataulu ovat päivittäisessä urakoinnissa mukana.

Ryhmärakennuttamisessa asukkaan osallistuminen rakentamisen suunnitteluun on nykymuotoiseen rakentamiseen verrattuna ennenkuulumatonta. Menetelmää ei voi alkuvaiheessa markkinoida liikaa.

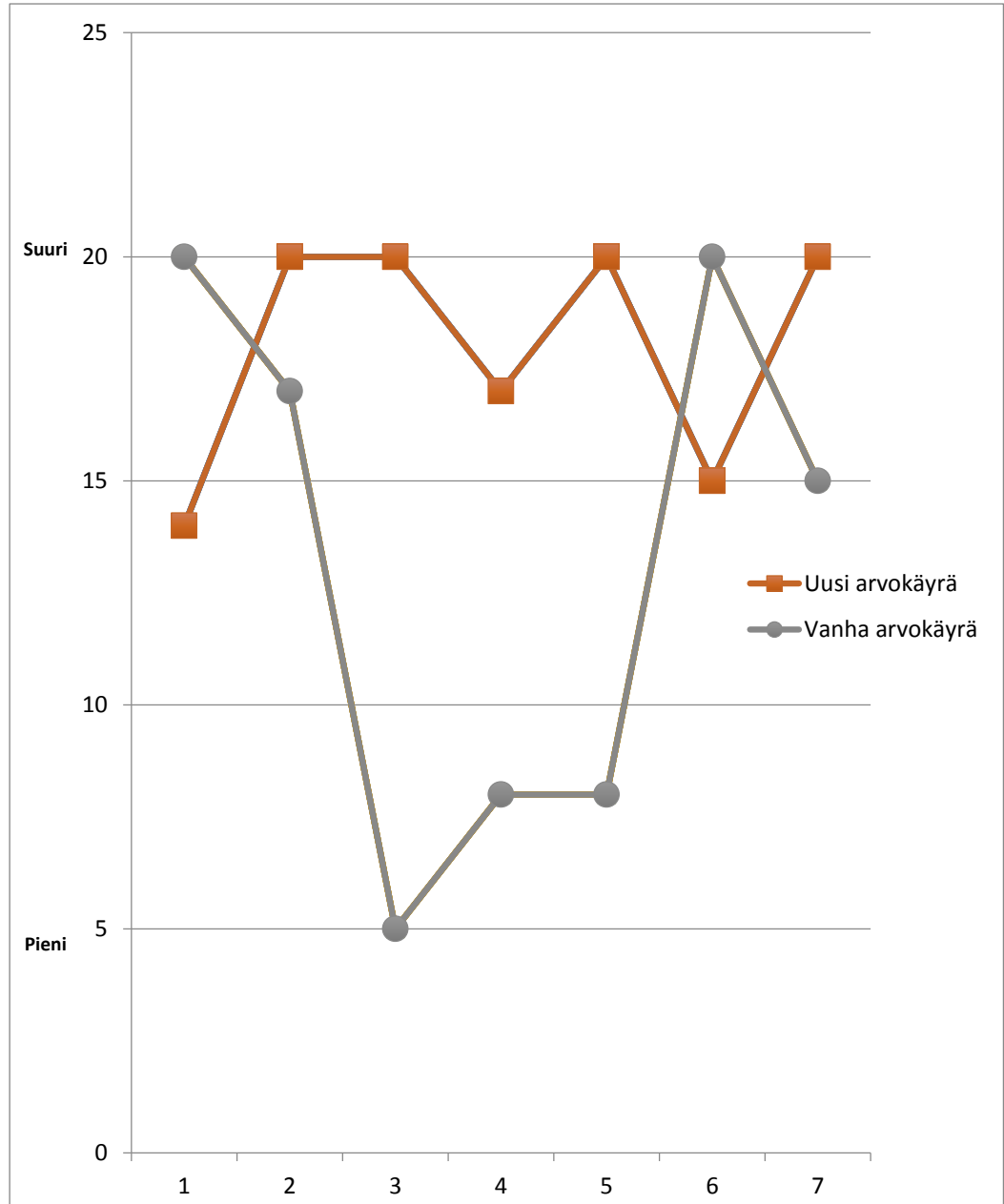
(D), Mitä kyseiselle toimialalle täysin uusia tekijöitä tulisi luoda?

Nykymuotoisena toteutetussa uusien asuntojen markkinoinnissa ei keskitytä oikeastaan olleenkaan siihen, että ostajalla ja mahdollisesti tulevalla asukkaalla olisi mahdollisuus osallistua oman asuntonsa suunnitteluun. Uudistuotantoa toimittavat rakennusliikkeet mahdollistavat pintamateriaalien valinnan omien vaihtoehtojensa joukosta, mutta esimerkiksi huonesijoittelua oman tarpeensa mukaisesti ei ole saatavilla. Tuleva asukas ei myöskään voi millään tavalla puuttua kerrostalon yhteisten tilojen laajuuteen, käyttötarkoitukseen tai sijoitteluun. Nykypäivän ihmiset kaipaavat enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja omien tarpeiden mukaisia ratkaisuja niin

yhteisissä tiloissa kuin omassa kodissa. Parempi hinta-laatusuhde on kulunut sannon, mutta pätee varmasti tässä tapauksessa. Kokonaan uusien käytäntöjen *luomisessa* asukaslähtöinen ajattelu on keskiössä. Rakennusliikevetoinen ryhmärakennuttamishanke antaa uudelle asukkaalle mahdollisuuden osallistua uuden kerrostalorakennuksen suunnitteluun alusta alkaen. Toimintaa ohjataan rakennusliikkeen taholta, mutta asukas toimii ikään kuin ”myötäsuunnittelijana”. Arkkitehti ohjaa suunnittelua, mutta antaa asukkaalle eli ”myötäsuunnittelijalle” vaihtoehtoja ja tietyn ohjausmahdollisuuden. Jotta uusi ajatus voidaan kohdistetusti tarjota markkinoilla, rakennusliikkeen tulee nykyisissä gryndaamalla tuotettujen uusien asuinhuoneistojen myyntiesittelytilaisuuksissa tuoda esille tämä uusi tuote eli ryhmärakennutettava kerrostalovaihtoehto nykyisen markkinoilla olevan mallin sijaan. Myyntiä ja ostopäätöstä tukevia asioita ovat sellaiset seikat, jotka tuovat asiakkaalle ”tärkeän henkilön tunteen”. Helsingin keskustassa ja keskustan lähialueilla asuu runsaasti perheitä, joilla ei ole käytössään omaa autoa. Tästä syystä rakennusurakoitsija voi järjestää esittelytilaisuuksia siten, että asiakkaille on järjestettynä kuljetus paikalle.

Edellä mainittujen neljän kysymyksen A-D (myös kuva 4, s. 40) ja nelikentän (myös kuva 5, s. 41) avulla yritys hakee ja saa toiminnalleen uuden arvokäyrän, jonka kuvaaja ilmenee seuraavalta sivulta (kuva 6). Vanha arvokäyrä kuvaa tilannetta, joka on vallinnut punaisen meren kilpailussa vanhalla tuotteella. Sinisen meren strategiassa siirrytään arvokäyrien samanlaisuudesta niiden erilaisuuteen mahdollisimman pienin kustannuksin. Uusi arvokäyrä toimii sinisellä merellä ja vastaa koordinaatistossa numeerisesti, pienin arvo 0 ja suurin arvo 25, seitsemään kysymykseen, jotka ovat:

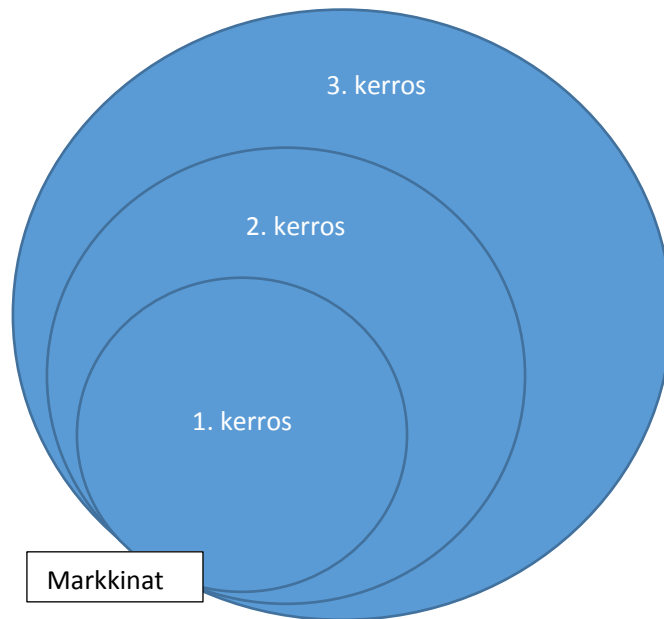
- 1) Tuotteen hinnan suuruus
- 2) Tuotteen laatu
- 3) Tuotteen suunnittelupalvelut
- 4) Tuotteen esittelytilaisuudet
- 5) Tuotteen ostajan omien toivomusten huomiointi
- 6) Hankinnan helppous
- 7) Toimittajan lupauten pitäminen.



Kuva 6, Uusi arvokäyrä

7.3 Ei-asiakkaiden tavoittelu

Uuden tarjonnan tueksi on luotava uutta kysyntää. Asuntokaupassa uuden kysynnän etsiminen on erittäin haastavaa, koska markkinat ovat yleisesti ottaen viitekehysiltään aika selvät ja ostajat tietävät mistä tulee ”tuotteita” eli uusia asuntoja etsiä. Näin on varsinkin silloin, kun uudistuotantoa markkinoidaan vanhalla grynderiteknikalla eli uusi asunto tarjotaan täysin valmiina ja myyjänä on perustajaurakoitsija. Yrityksen tulee selvittää ei-asiakkaiden ryhmä, jotka sijaitsevat lähellä nykyisiä markkinoita eli ovat kiinnostuneita nykyisestä perinteisestä uudistuotannosta. Ensimmäinen ei-asiakkaiden kerros sijaitsee siis lähellä markkinoita, jossa ostaja ja myyjä ovat lähellä kohtaamista tai ovat kohdanneet esimerkiksi myyntiesittelyssä. Ensimmäisen kerroksen ei-asiakkaisiin saadaan suhteellisen helposti yhteys ja mikäli heille saadaan uusi tuote markkinoitua, he voivat vaihtaa leiriä. Toisen kerroksen ei-asiakkaat tuovat haastetta selvitys- ja markkinointityöhön. He periaatteessa sijaitsevat markkina-alueella, mutta eivät kuitenkaan ole kiinnostuneita käyttämään palvelua. He ehkä pitävät tuotetta liian kalliina tai toteutukseltaan hankalana. Tämän toisen kerroksen ei-asiakkaiden ryhmältä puuttuu tietoa uudesta tuotteesta. Tieto voi olla myös vääränlaista tai se on hyvin puutteellista. Oikean tiedon markkinointi edesauttaa toisen kerroksen ei-asiakkaita uuden mielipiteen muodostamisessa. Kolmannen tason ei-asiakkaat ovat niitä, joita uuden asunnon hankkiminen ei kiinnosta tai hankkiminen ei ole millään tavalla ajankohtaista. Tälle asiakasryhmälle on tärkeää jättää luotettava kuva uudesta tuotteesta, joka voi ajankohtaistua kuitenkin jossain vaiheessa. Rakennusliikkeellä on hyvin harvoin vakioasiakkaita, joten uusien asiakkuuksien saaminen on liiketoiminnan perusedellytys. Toisen ja kolmannen kerroksen ei-asiakkaat muodostavat suurimman mahdollisen ryhmän jolla on tulevaisuudessa vaikutusta osto- ja myyntitapahtumien konkretisoitumisessa. Uuden ryhmärakennuttamistuotteen markkinoinnissa on tavoiteltava näitä ulompia kerroksia (kuva 7).



Kuva 7, Ei-asiakkaiden kolme kerrosta

7.4 Strategian laadinta

Yrityksen tulee valmistella sinisen meren strategiaa tietyssä järjestyksessä, jossa ensimmäisenä arvioidaan asiakkaan saamaa hyötyä. Seuraavaksi tarkastellaan tuotteen tai palvelun hintaa ja arvioidaan sen kiinnostavuutta markkinoilla. Kolmantena tulee pohtia kustannuksia ja miettiä ovatko ne sellaiset, että yritys voi jatkaa toimintaansa kannattavasti myös tulevaisuudessa. Lopuksi on mietittävä markkinoilla olevia mahdollisia esteitä ottaa uusi liikeidea käyttöön. Lopputuloksen tavoitteena on olla kaupallisesti menestyvä uusi idea.

7.4.1 Asiakkaan saama hyöty

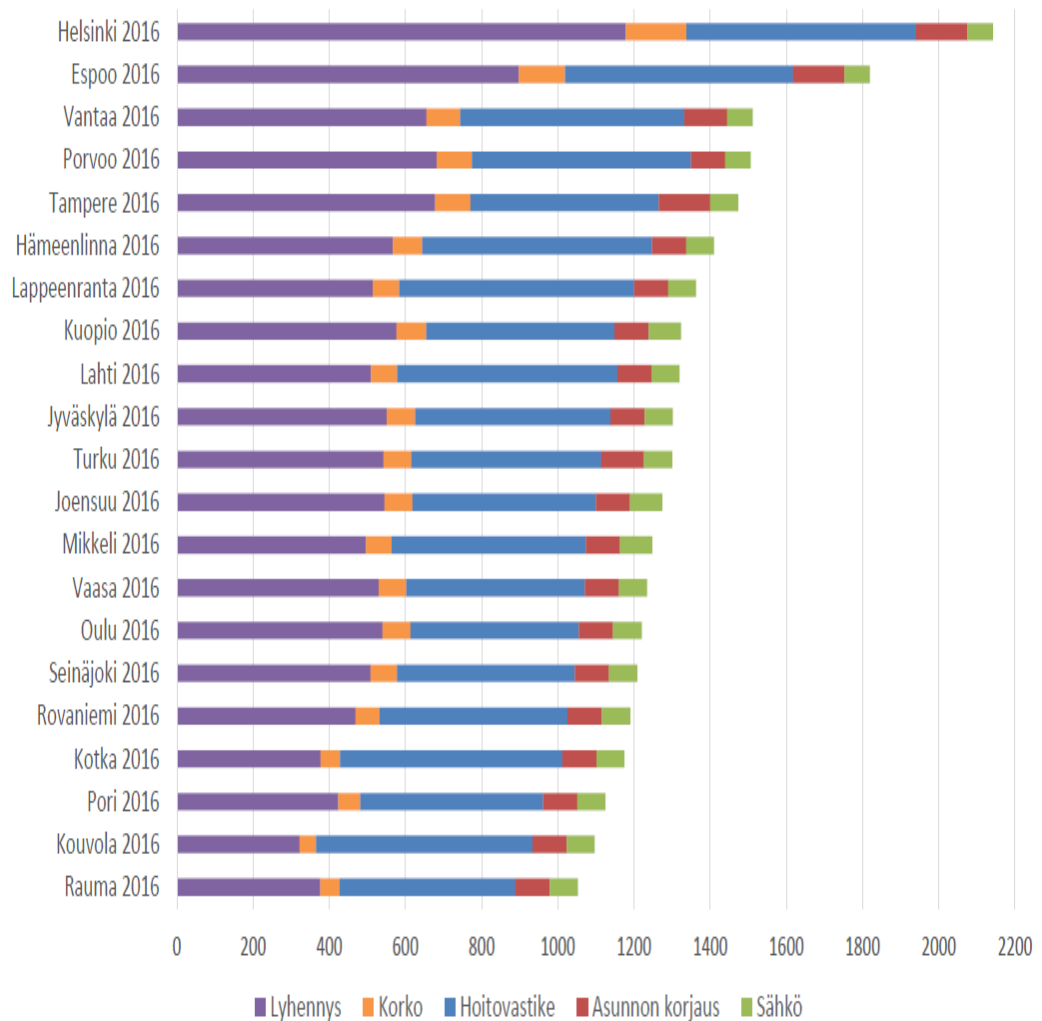
Rakennusliikkeen ryhmärakennuttamisprojektissa asiakkaan saama poikkeuksellinen hyöty on ollut lähtöpisteenä ja liikkeelle panevana voimana koko ryhmärakennuttamisideassa. Markkinoilla ei ole ollut mitään vastaavaa tuotetta, jota rakennusliikkeet olisivat aikaisemmin tarjonneet asiakkailleen. Tietyt positiiviset kokemukset asukas- ja konsulttivetoisten ryhmärakennuttamishankkeiden onnistumisessa

voivat tarjota täysin uuden tuotteen koko asuntorakentamisessa ja rakennusliikkeiden vetämänä. Asiakkaan saamaa hyötyä voidaan tarkastella sekä rahassa että palvelun sisällössä. Tarkastelin kohdassa 6.2 euromääräisiä toteutuneita neliöhintoja uudisrakentamisessa ja totesin, että omatoimirakennuttamalla valmis asunto syntyi 6117,22 €/m² kustannuksella kun vastaavat grynderitoiminnalla hankittujen kohteiden kustannukset olivat keskimäärin 7394,61 €/m². Edullisempaan hankintahintaan sisältyi siis rakentamis- ja suunnittelukustannukset, joten erotusta $7394,61 - 6117,22 = 1277,39$ €/m² voidaan pitää grynderin suoranaishankintana. Edellä mainittu omatoimirakennuttaminen on sisältänyt lisäksi rakennusliikkeen palkkion urakoinnista, joka haastattelutiedon perusteella on ollut 15 % rakentamiskustannuksista (Korpela, haastattelu 12.9.2016). Tästä voidaan johtaa, että erotus 1277,39 €/m² on yksinomaan perustajaurakoitsijan korvaus siitä, että se on omistanut asunnot ensin itse ja myynyt ne grynderinä eteenpäin. Tämä diplomityö ei mahdollista laatimaan rakennuttamiskohtaisia kannattavuuslaskelmia, joten todettakoon ainostaan se, että ns. grynderikate jättää urakoitsijalle reilun 20 %:n voiton suhteessa koko investointiin. Pääkaupunkiseudun uusien asuntojen neliöhintojen on todettu olevan kohta tavallisten ostajien ulottumattomissa, joten myyntivolyymiä voidaan kasvattaa rakennettujen uusien asuntojen hintoja alentamalla, kun tuotteena toimii ryhmärakennuttaminen. Pellervon Taloudellinen Tutkimuskeskus (PTT) on tehnyt kaupunkien kesken kustannusvertailun vuonna 2016, jossa on verrattu 90 m² suuruisen omistusasunnon hankintakustannuksia kerrostalosta, kuva 7. Tutkimuksesta, jossa ei ole eroteltu vanhoja ja uusia asuntoja voi havaita, että Helsingistä hankittu asunto on noin kolme kertaa kalliimpi kuin vastaava esimerkiksi Raumalla tai Kouvolassa. Kuvasta tulee tarkastella asuntolainan lyhennyksen ja koron osuutta ja verrata pelkästään näitä kaupunkien kesken. Muutoin ylläpitokuluissa ei ole kaupunkien välillä juuri minkäänlaisia poikkeamia. Näitä ylläpitokuluja ovat hoitovastike, asunnon korjaus ja käyttösähkö. Helsingin alueella on jo vuosia ollut tiedossa, että asuntojen hinnat jatkavat nousua, niin vanhojen kuin uusien kerrostaloasuntojen osalta. Nousu ei todennäköisesti taitu ennen kuin markkinakorot lähtevät kohoamaan. Kuluttajilla on ostovoimaa, kun lainaraha on halpaa ja pankit myöntävät asuntolainoja suhteellisen edullisilla korkomarginaaleilla. Ryhmärakennuttamis-

tuotteena valmistettu uusi kerrostaloasunto voidaan järjestää pienemmillä kustannuksilla, kuin vastaava asunto grynderituotannolla. Totesin aikaisemmin, että asukasvetoisen ryhmärakennuttamishankkeen asunnon lopullinen valmistuskustannus oli 6117,22 €/m² ja vastaavan grynderituotannolla valmistetun hinta oli 7394,61 €/m². Mikäli keskimääräistä grynderituotantohintaa alennettaisiin esim. 10 %, tämä todennäköisesti vaikuttaisi piristävästi kysyntään. Rakennusliikkeen on laadittava toiminnan kannattavuuslaskelmat ja arvioitava ryhmärakennutettavan asunnon nettihintaa sellaiseksi, että projekti todella kiinnostaa asunnon hankkijaa. Tiedossa edellä mainittuihin laskelmiin nojaten on se, että ero grynderitoiminnan ja omatoimisesti rakennutetun asunnon hinnassa on 1277,39 euroa/m². Mitä suurempi osuus tästä summasta on saatavissa tulevan osakkaan asunnonhankintahintaa alentavaksi, sen parempi.



Kaupunkivertailu 2016, kerrostalo, 90 m², omistusasunto



Kuva 8, PTT:n kaupunkivertailu 2016

Asiakkaan saaman rahallisen hyödyn lisäksi rakennusliikkeen ryhmärakennuttamistuote tarjoaa erityisesti palvelullista lisäystä, josta voi mainita asukkaan osallistumismahdollisuuden oman asuntonsa suunnitteluun. Oman asuntonsa suunnittelun lisäksi asukas pääsee vaikuttamaan yhteiskäytössä olevien tilojen sisältöön, niiden kokoon ja varustetasoon. Asiakkaalla eli tulevalla osakkaalla on vaikutusmahdollisuuksia omien tarpeittensa mukaisiin ratkaisuihin varsinkin oman asuntonsa

osalta. Asukas kokee saamansa hyödyn erityisesti vaikutusmahdollisuuksiensa ansiosta. Ryhmärakennuttaminen tarkoittaa myös yhteisöllisyyden lisääntymistä, koska tulevat osakkeenomistajat kokoontuvat yhteiskäytössä olevien tilojen suunnitteluun. Kerrostaloyhteisössä naapuri ja naapurit jäävät usein vieraisiksi, joten suunnitteluvaiheen yhteistoiminta lisää asumisviihtyisyyttä. Asiakkaan hyötyä on mitattu tässä rahassa ja palvelun sisällössä. Palvelun sisältö saattaa kantaa hedelmää itse asumiseen saakka, jolloin yhteisölliset edut tarjoavat moninaista hyötyä asukkaalle ja rakennusliikkeen asiakkaille. Asiakkaan saamaa ostopäätöskokemusta ja siitä saatua hyötyä voidaan arvioida myös siten, minkälaisilla toimenpiteillä uusi ryhmärakennutettava tuote oli saatavilla. Oliko ostopaikkaan helppo mennä ja miten turvalliseksi asiointi ja toiminta miellettiin. Toimenpiteen jälkihoitoa ei saa myöskään unohtaa. Urakoitsijan on tehtävä selväksi omassa toiminnassaan luotettavuus ja mahdollinen täydennys- tai/ja ylläpitopalvelu. Tämä tapahtuu siinä tilanteessa, että asukas haluaakin järjestellä esimerkiksi sisäseiniä uudelleen huonejärjestyksen vaihtamiseksi ja tarvitsee toimenpiteeseen kustannusarvion sekä suorittajan. Urakoitsijan on syytä markkinoida oma jälkihoitopalvelunsa ennen varsinaista ”kaupanteko” ja osoittaa tällä tavalla luotettavuutensa.

7.4.2 Tuotteen hinta

Uuden ryhmärakennuttamistuotteen strateginen hinnoittelu on siemen koko hankkeen menestystekijälle. Edellisessä kappaleessa 7.4.1 totesin, että grynderimenetelmällä valmistetun asuntoneliön kustannus Helsingin Jätkäsaarella oli vuonna 2013 keskimäärin 7394,61 €/m² ja vastaavasti omatoimisella ryhmärakennuttamisella vastaava kustannus oli 6117,22 €/m². Uuden palvelutuotteen neliöhinta on alusta alkaen saatava sellaiseksi, että se on mielenkiintoinen ja herättää kohdeasiakasmassassa kiinnostusta. Mitä lähemmäksi hinta saadaan omatoimisella rakennuttamisella hankittua hintaa eli 6117,22 €/m², sen parempi. Strategisen hinnan määrittämisessä voidaan hyödyntää joiltain osin ”*massan hintaputkea*”, jossa tarkastellaan uutta tuotetta ja sen suhdetta kilpailijoiden mahdollisiin toimenpiteisiin. Strateginen hinta voidaan jakaa kolmeen eri sektoriin: 1) Ylätason hinnoitteluun, 2) Keskitason hinnoitteluun ja 3) Alatason hinnoitteluun.

- 1) Ylätason hinnoittelu sopii tuotteelle tai palvelulle, jota on vaikea jäljitellä ja sen juridiset oikeudet ovat hyvin suojattuja. Tämä tulee vastaan esimerkiksi yksinoikeus- tai patentoimiskelpoisessa tuotteessa, jota ei voi jäljitellä ainakaan patentin suoja-aikana.
- 2) Keskitason hinnoittelussa tuotteelle on saatavissa jonkinlaista suojaa, mutta sen kopioiminen ja jäljittely on periaatteessa heti mahdollista.
- 3) Alatason hinnoittelu taas koskee tuotetta tai palvelua jossa suojausta ei ole juuri lainkaan ja sitä on helppo jäljitellä. (Kim, Mauborgne s. 167)

Rakennusliikkeen järjestelmä ryhmärakennuttamishanke palvelutuotteena ei nauti minkäänlaista yksinoikeutta tai suojausta ja tämä malli on täysin siirrettävissä toiselle kilpailevalle rakennusliikkeelle. Tästä syystä strategisessa hinnoittelussa tulee kysymykseen ainoastaan alatason hinnoittelu, jolla uusi tuote saadaan heti näkyväksi ja kiinnostavaksi. Poissulkevuuden puute lisää toiminnan riskiä pitkällä aikavälillä, joten volyyymi on saatava heti suureksi. Hinnoittelussa tulee toisessa vaiheessa miettiä sitä, kuinka korkeaksi hinnan voi alatasolla asettaa ilman että se herättää kilpailijoissa kiinnostusta. Tämän määrittelemiseksi vaikuttaa se, kuinka paljon yrityksellä on erikoisosaamista ja miten se pystyy sitä hyödyntämään. Kappaleessa 7.1.6 ja 7.2.2 olen maininnut tietyistä erikoisosaamiseen kuuluvista lisäpalveluista, jotka tukevat myyntiä ja saavat aikaan asiakkaan arvontunteen lisääntymistä.

Omatoimirakennuttamisen kokonaiskustannus laskettiin olevan 6117,22 €/m². Tätä voitaisiin pitää uuden palvelutuotteen hinnoittelussa alarajana, mutta nyt on huomattava, että tämän lasketun neliökustannuksen syntymiseen on yhtenä suurena osatekijänä vaikuttanut rakennusliikkeen urakka, jolla kerrostalo valmistettiin. Rakennusliikkeellä on totta kai ollut oma kate urakoinnissa, jonka suuruutta ei kirjoittajalla ole tästä kohteesta valitettavasti faktana tiedossa. Alalla arvioidaan, että grynderituotannon kokonaiskate on luokkaa 20-25 % ja urakkamuotoinen kate noin puolet tästä (Michael, haastattelu 22.9.2016). Omatoimiryhmärakennuttamisen hinta pitää sisällään myös suunnittelun ja valvonnan sekä projektinjohdon kaikki vaiheet. Rakennusliikkeellä on mahdollisuus mittakaavaedun mukaisesti hankkia laadukas suunnittelu kilpailukykyisin hinnoin. Sama koskee valvontaa ja projektin-

johtoa, jotka rakentajayritys pystyy itse tuottamaan palvelukokonaisuutena. Suunnittelun ja valvonnan osuus on uudisrakentamisessa keskimäärin luokkaa 4-8 % hankkeen kokonaiskustannuksista. Tämä tarkoittaa esimerkkikohteessa $(6117,22 \cdot 0,04 - 6117,22 \cdot 0,08)$ 244,69 €/m² – 489,38 €/m² vaihteluväliä kokonaisneliöhinnassa. Toisin sanoen ilman suunnittelua ja valvontaa asunnon valmistamisen neliöhinta olisi laskennallisesti 5627,84 €/m² - 5872,53 €/m². Rakentamiskustannukset ovat kuitenkin tapauskohtaisia riippuen muun muassa tontista ja sen maaperästä sekä tontin kaavamääräyksistä. Näin ollen ”viimeisimmän neliöhinnan” määräytyminen on kiinni monista seikoista ja lopullinen hankekohtainen kustannuslaskenta osoittaa sen, minkälaisella hinnalla tuote on myytävissä, jotta urakoitsijan kate olisi kelvollinen.

7.4.3 Hankkeen tavoitekustannukset

Urakoinnissa tulee muistaa, että mikäli kustannukset eivät pysy kurissa, tuotteen eli asunnon hinta nousee ja asiakas on tyytymätön. Solmittu kauppakin saattaa gryn-derituotannossa purkaantua, mikäli tilaussopimuksessa sovittu kattohinta ylittyy. Rakennusliikkeen ryhmärakennuttamishankkeessa kattohinta tulee aina kirjallisesti sopia tilaajan eli taloyhtiön ja urakoitsijan välillä. Taloyhtiönhan eli uuden perustetun asunto-osakeyhtiönhan muodostavat tulevat asunnonsaajat, jotka ovat ryhtyneet ryhmärakennuttamishankkeeseen rakennusliikkeen kanssa. Tuotteen kiinnostavuus menettää merkityksensä, jos luvattu asunnon hankintahinta ei toteutuisikaan vaan hinta ylittyisi. Ylityksen ei tarvitse olla edes suuri, että se ei aiheuttaisi tyytymättömyyttä.

Ryhmärakennuttamistuotteessa rakennusurakoitsija vähentää strategisesta hinnasta haluamansa katteen, jolloin tulokseksi saadaan tavoitekustannukset. Tällä yritys välttää sen, että strateginen hinta kohoaa liian korkeaksi ja ostajat menettävät kiinnostuksensa uuteen tuotteeseen. Myöskin kilpailijat voivat kiinnostua, mikäli hinta kohoaa ”keskitason hinnoittelusegmentille”. Tavoitekustannusten saavuttaminen edellyttää yritykseltä ammattitaitoisen toiminnan lisäksi laadunvarmistusta, jolla ylläpidetään uuden tuotteen kilpailukykyä. On lähdettävä siitä perusajatuksesta, että

ryhmärakennuttamistuote ei saa millään tavalla olla heikkolaatuisempaa kuin perinteinen grynderituote. Itse asiassa laadun on oltava parempaa kuin mitä alalla on yleisesti totuttu saamaan. Tavoitekustannuksissa pysyminen edellyttää hyvin usein kustannussäästöjä, joita rakennusalalla saavutetaan erilaisin kumppanuussopimuksin ja mittakaavaedun mukaisin yhteistilauksin. Hinnoittelumallin muuttaminen on ollut rakennusalalla käytössä joitakin vuosia. Hyvänä tällaisena esimerkkinä toimii tontin ostaminen asunto-osakeyhtiön lukuun. Asukas ostaa uuden asunnon ja maksaa yhtiövastikkeen yhteydessä erillistä pääomavastiketta tontista. Asunnon kauppahinta tuntuu pieneltä, kun ostaja ei hankikaan tonttia asunnonoston yhteydessä, vaan maksaa yhtiövastikkeen lisäksi erillistä pääomavastiketta, jolla lyhennetään tontin hankintamenoa asunto-osakeyhtiölle. ”Asunto on hankkinut” tontin itselleen laina-ajan päätyttyä esimerkiksi 30 vuoden päästä. Ryhmärakennuttamistuotteessa on periaatteessa mahdollista tällaisen hinnoittelumallin käyttäminen, mikäli halutaan, että ostettavan huoneiston velallinen hinta on mahdollisimman pieni. Velallisella hinnalla tarkoitan tässä hinnoittelurakennetta, jossa osakkeen myyntihinnasta on siis eroteltu yhtiön lainat, jotka kohdistuvat yhtiöjärjestyksen mukaisella jaotteluperiaatteella osakkeisiin. Osakas maksaa, kuten edellä mainitsin, yhtiölainaa tai lainoja erillisellä pääomavastikkeella. Tämän päivän kriittiset asunnonhankkijat kykenevät kuitenkin laskemaan asuntonsa hankinnan lopullisen neliöhinnan, joten myyntihinnan pilkkominen eriin ei mielestäni tuo kysyntään kokonaisvolyymin kasvua.

Jotta yritys pysyy hankkeen osalta tavoitekustannuksessa, itse rakentamisen kustannussäästöt ovat varteenotettavimmat menetelmät, joilla säästöä ylipäättänsä voidaan aikaansaada. Kustannussäästöjen havittelu rakennustoiminnassa saattaa aiheuttaa kuitenkin ongelmia niin rakentamisen laadussa kuin rakentamisen aikataulussa. Halvalla ei saa hyvää pätee myös rakennusalalla. Hallittuja kustannussäästöjä saadaan aikaiseksi perusteellisella ja ammattitaitoisella suunnittelulla, oikea-aikaisella kilpailuttamisella, tehokkaalla valvonnalla ja töiden ohjauksella. Yrityksen tulee huolehtia ennen uuden tuotteen lanseerausta, että sen oma kenttäorganisaatio on viritetty tuottamaan työmaalla kustannustehokkaita ratkaisuja. Tässä työssä en lähde arvioimaan kehittyvää rakentamisen materiaalitekniikkaa ja sen hyödyntämistä tavoitekustannusten hallitsemiseksi.

7.4.4 Ryhmärakennuttamistuotteen käyttöönotto

Uuden tuotteen toimivuuden ja menestymisen eräs tärkeimmistä tukipilareista on asiakasrajapinnassa työskentelyn hallitseminen ja osaaminen. Asiakkaalle on tuotetta markkinoitaessa annettu lupaus, että hänellä on oikeus ja velvollisuuskin osallistua tulevan asuntonsa suunnitteluun, joten tämä tulee olemaan varsinkin arkkitehtiosastolle kokonaan uusi toimintamuoto. Suunnitteluryhmät ovat perusteellisesti koulutettava uuteen palvelutoimeen. Aikaisemmin suunnittelijalla oli neuvottelukumppanina ainoastaan tilaajaosapuolen edustaja sekä projektiryhmän jäsenet. Nyt neuvottelukumppaneita on vähintään yhtä monta kuin on tulevia asuntojakin. Isohossa kerrostalossa on 60 huoneistoa ja asiakkaita siis vähintään saman verran yhtä projektia kohti. Samanlainen koulutustarve koskee myös rakentamisurakan aikaisia projektiorganisaatioita, kuten projektinjohtoa, hankekohtaisia valvojia sekä laaduntarkkailijoita. Suoritusportaan työntekijät, kuten esimerkiksi rakennusmiehet, suorittavat samaa työtehtäväänsä kuin grynderituotannossa, joten heidän koulutustarve on vähäisempi. Koko henkilökunnan on kuitenkin syytä olla tietoinen uudesta rakennuttamistuotteesta, vaikka projekti käytännössä koskeekin asiakasrajapinnassa työskenteleviä tahoja.

Yrityksen liiketoimintakumppaneita koskee sama koulutustarve, kuin yrityksen omia työntekijöitä. Asiakasrajapinnassa työskentely on se kriittinen kohta, joka epäonnistuuessaan voi aikaansaada tuotteelle mittaviakin kolhuja. Sinisen meren strategiassa on toteutuksen osalta neljä organisatorista estettä, joita ovat:

- 1) Tiedollinen este
- 2) Resurssieste
- 3) Motivaatioeste
- 4) Poliittinen este.

”Vanhassa vara parempi” on kulunut sanonta, joka ilmenee yllättävän usein yritysten organisaatioissa. Organisaatio ja johto ovat tuudittautuneet vanhaan ja olemassa

olevaan tilanteeseen eivätkä näe syytä muuttaa toimintamallia. *Tiedollinen este* voidaan voittaa perustelemalla muutostarve. Ryhmärakennuttamistuotteessa tiedollisen esteen törmäyspinta tulee todennäköisesti olemaan suunnitteluorganisaatio. Arkkitehdit ja muut suunnittelijat ovat perinteisesti saaneet työskennellä hyvin itsenäisesti. Nyt koko tämä organisaatio tulee toimimaan asiakasrajapinnassa, joten muutostarpeen perustelu ja uuden toimintamallin koulutus on laadittava ja tehtävä perusteellisesti.

Rakennusalalla *resurssieste* tarkoittaa organisaation kyvyttömyyttä hoitaa tietty hanke sovitussa ajassa sovituin menetelmin. Rakentamisurakoinnissa resurssit tarkoittavat lähinnä ammattitaitoista työvoimaa, niin omia kuin kumppanuusyri-tystenkin työntekijöitä. Ylivoimaisesti suurin rakentamisessa tapahtunut valmistumisen myöhästymisyys on työvoimapoliittinen resurssieste eli pula ammattitaitoisesta työvoimasta. Motivoitunut henkilökunta on yrityksen voimavara ja ilman tällaista työvoimaa yrityksen on mahdotonta tavoitella punaisen meren kilpailussa esimerkiksi markkinajohtajan asemaa. Sinisen meren strategian mukaisessa toiminnassa *motivaatioeste* aiheuttaa ennen pitkää uuden tuotteen ”kuivumisen”, koska henkilökunta on motivoitumaton ja varustettu heikolla työmoraalilla. Asiakasrajapinnassa työskentelevien tahojen, kuten esimerkiksi arkkitehti- ja rakennesuunnittelijoiden, on ehdottomasti oltava motivoituneita ja innostuneita työtehtävästään. Lisää esteitä voivat tuottaa yrityksen voimakkaat sidosryhmät, jotka saattavat vaarantaa tuotteen menestymisen siinä tilanteessa, että esiintyy hallitsematonta vastarintaa. Tämä *poliittinen este* tarkoittaa sekä sisäistä että ulkoista vastarintaa. Sisäinen vastarinta voidaan estää tai sitä voidaan ainakin vähentää panostamalla henkilökunnan koulutukseen. Yrityksen strategiaan ryhmiin on otettava jäseniksi myös sellaisia yrityksen johtohenkilöitä, joiden kanta voi olla negatiivinen uuden tuotteen suhteen. Ulkoinen vastarinta voi olla haasteellisempi hallittava kuin sisäinen vastaava. Tarpeeksi voimakas ulkoinen vastarinta voi periaatteessa kaataa koko hankkeen, mikäli tätä ei huomioida tarpeeksi ajoissa. Rakennusalalla ulkoista vastarintaa esiintyy yhteiskumppaneiden lisäksi asiakkaisissa, rahoittajissa sekä viranomaistaholla. Yhteistyökumppaneiden, rahoittajien ja viranomaisten tyytyväisyys on ensiarvoisen tärkeää. Lobbausta ei voi unohtaa, jos haluaa varmistaa sen, että ulkoista vastarintaa esiintyy mahdollisimman vähän. Asiakkaat ovat tyytyväisiä, mikäli

tuote on hinta-laatusuhteeltaan kiinnostava ja vähintäänkin vastaa ennako-odotuksia.

Sinisen meren strategian toteutuminen on turvattava tuotteen käyttöönotossa. Sen toteutumiseen vaikuttavat menestyksen timantin pääsärmät strategia – johtaminen – osaaminen ja vuorovaikutus – sekä niiden suhteet. Yrityksen on kaikilta osin jo ennakoilta vaikutettava onnistumisedellytyksiin. Tärkeimmät hallintakeinot ovat:

- Riskianalyysi ja varasuunnitelmat
- Strateginen valvontajärjestelmä
- Strateginen viestintä ja koulutus
- Operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan
- Ammattimainen strategiatyöskentely

(Kamensky 2014, 333-334).

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Omatoimisella ryhmärakennuttamisella on mahdollisuus hankkia edullisempi kerrostaloasunto kuin vastaava grynderituottoisella tavalla valmistettu asunto. Ryhmärakennuttamistuotoksen lisämausteena on vielä yhteisöllisyys, joka syntyy rakennuksen suunnitteluvaiheessa ja konkretisoituu asumisvaiheessa. Omatoimisessa ryhmärakennuttamisessa on kiinnostavana seikkana se, että tuleva asukas ja osakas pääsee itse vaikuttamaan suunnitteluun niin kerrostalon yhteisten tilojen kuin oman huoneistonsa osalta. Tämä varmasti lisää kiinnostusta, koska nykyihmiset ovat halukkaita vaikuttamaan oman elämänsä järjestelemiseen ja muokkaamiseen esimerkiksi oman asuntonsa suhteen. Ryhmärakennuttaminen ei ole uusi käytäntö. Vastaavaa rakennuttamista harjoitettiin varsinkin pääkaupunkiseudulla 1900-luvun alussa ja moni helsinkiläinen asuinkerrostalo nousi silloin ennätysajassa pystyyn. Ryhmärakennuttaminen palasi kerrostalomuotoisena markkinoille 2000-luvulla ja paluu ei ole ollut yksinkertaista. Rahoituksen saaminen oli ja on edelleen ongelmallista vaikka ryhmärakennuttamisen uudella lailla pyrittiin nimenomaan helpottamaan hankkeiden rahoituksen saantia. Uusi laki ryhmärakennuttamisesta astui voimaan 1.9.2015.

Olen tarkastellut työssäni omatoimista ryhmärakennuttamista, jossa osakkeenomistajat ja tulevat asukkaat ovat ryhmänä rakennuttaneet itselleen kerrostalon. Tarkastelussa olen selvittänyt erään valmistuneen kohteen kokonaiskustannukset. Olen keskittynyt pelkästään kerrostalomuotoiseen toimintaan ja olen jättänyt tarkastelun ulkopuolelle omakotitalo-, rivitalo- ja vapaa-ajantaloprojektit. Helsingin Jätkäsaareen vuonna 2013 valmistunut yli 50 asunnon kerrostalokohde on mainio esimerkki ihmisten sitkeydestä saada aikaan jotain merkittävää. Lopputulos on erinomainen ja kustannuksiltaan vähintäänkin kiinnostava. Kohteen valmistuskustannukset €/asunto m² ovat selkeästi alle vastaavan grynderituotannon. Tämä tieto ajoi minut

ajattelemaan asiaa rakennusurakoitsijan näkökannalta. Löytyisikö valmistajapuolella eli rakennusurakoitsijalla mahdollisuuksia järjestellä itse ryhmärakennuttamista? Omatoimirakennuttamisen ongelmaksi todettiin tässä työssä aikaisemmin projektin valtava työmäärä, joka kasaantuu rakennuttajien niskaan olkoonkin, että hankkeella on hyvä projektinjohtaja ja valvojat yms. apulaiset. Tämä työmäärä kauhistuttaa hankkeeseen ryhtyviä osakkaita ja tulevia osakkaita ja tästä syystä mukaan lähtemisen kynnyks madaltuisi, jos projekti olisi valmiiksi organisoitu ja rahoitus hankittu. Eräs Helsingissä toimiva rakennusliike koettaa parasta aikaa järjestellä *ryhmärakentamista*, joka menetelmä vastaa suurimmaksi osaksi tässä työssä tutki- maani *ryhmärakennuttamista*. Ryhmärakentaminen, joka tarkoittaa yhdessä raken- tamista, on eri asia kuin ryhmärakennuttaminen. Tällä rakennusliikkeellä on kui- tenkin päämäärä hoitaa projekti ryhmärakennuttamismenetelmällä, vaikka markki- noi tuotetta eri nimellä eli nimikkeellä ryhmärakentaminen. Työssäni olen sivunnut myös konsulttivetoista ryhmärakennuttamista. Tässä rakennuttamismuodossa kon- sultti johtaa rakennuttamista ja ostaa tilaajien lukuun suunnittelu- yms. rakentamis- palvelut. Yksittäisen konsultin aktiivisuudesta ja ammattitaidosta riippuu kokonai- suudessaan hankkeen onnistuminen.

Onko uudisrakentaminen vietävissä markkinoille, jossa ei ole kilpailua eli punai- selta mereltä siniselle merelle? Löytyykö sellainen uusi tuote, joka toimisi sinisellä merellä? Olen tarkastellut tätä ja todennut, että uudistuotannosta olisi löydettävissä muokkauksen jälkeen sellainen tuote, jolla ei ole kilpailijoita.

Olen tutkinut työssäni rakennusliikevetoisen ryhmärakennuttamisen strategiapro- fiilia ja muodostanut sille uuden arvokäyrän sinisen meren strategiaperiaatteella. Pääkaupunkiseudun asuntojen uudistuotannon hintakehitys on ollut viime vuosien aikana vahvasti nouseva ja monet uudet asunnot ovat varsinkin Helsingin keskustan tuntumassa jo monen keskituloisen perheen saavuttamattomissa. Pääkaupunkiseu- dun uusien asuntojen hintataso on kolminkertainen verrattuna esimerkiksi kaupun- keihin Kouvola ja Rauma. Tässä on perussy, miksi uudelle tuotteelle voisi pää-

kaupunkiseudulla ja etenkin Helsingissä olla kysyntää. Tuotteen hinnoittelun muuttaminen yhdistettynä asiakaslähtöiseen suunnittelutoimintaan voi olla lähtölaukaus kokonaiselle uudistuotantorakenteen muuttumiselle. Vahvin tulee olemaan se urakoitsija, joka ennakkoluulottomasti toteuttaa innovaation ja jalkauttaa strategian hallitusti.

LÄHTEET

Kamensky, M. 2014. Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti. Talentum

Kankainen, J. & Junnonen, J. 2000. Rakennuttaminen. Helsinki: Rakennustieto Oy

Mauborgne, R. & Kim, W. C. 2015. Sinisen meren strategia. Talentum

Palviainen, K. 2006. Uuden asunnon kauppa. Ostajan opas. Helsinki: Rakennusteollisuuden Kustannus Oy

Heinäemies, K. 2016. Museoneuvos. Helsinki. Haastattelu 31.8.2016, haastattelija Taanila, J. Rakennuttaminen 1900-luvun alussa.

Järvenpää, E. 2016. Toimittaja. Helsinki. Haastattelu 20.9.2016, haastattelija Taanila, J. Rakennuttaminen 1900-luvun alussa.

Korpela, S. 2016. Valt. maist. Helsinki. Haastattelu 12.9.2016, haastattelija Taanila, J. Omatoimiryhmärakennuttaminen.

Löfman, A. 2016. Nordea Pankki Oyj, palvelujohtaja. Haastattelu 20.9.2016, haastattelija Taanila, J. Ryhmärakennuttamisen rahoitus.

Michael, P. 2016. Arkkitehti. Espoo. Haastattelu 22.9.2016, haastattelija Taanila, J. Rakennuttaminen

Salo, H. 2016. Liiketoimintajohto Rakennusliike Fira Oy. Haastattelu 1.9.2016, haastattelija Taanila, J. Rakennusliikkeen ryhmärakentamismalli.

Väätänen, V. 2016. Asiakkuusjohtaja, Oko Pankki Oyj. Haastattelu 1.9.2016, haastattelija Taanila, J. Ryhmärakennuttamisen rahoitus.

Finanssivalvonta. RS-järjestelmä. 2015. Luettu 1.9.2016. Saantitapa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/finanssiasiakas/tuotteita/lainat/asuntolainat/paiges/RS-jarjestelma>

Finlex. Laki asumisoikeusyhdistyksistä. 1994. Luettu 30.8.2016. Saantitapa: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941072>

Finlex. Ryhmärakennuttamislaki. 2015. Luettu 27.8.2016. Saantitapa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150190>

Helsingin kaupungin tietokeskus. Verkkolehti. 2016. Luettu 1.9.2016. Saantitapa: <http://www.kvartti.fi/fi/blogit/harmaat-pantterit-rakennustelineilla-ikaihmissen-ryhmarakennuttamisen-haasteita>

Rakennusteollisuus RT ry. Tiedote 2016. Luettu 14.9.2016. Saantitapa: <http://rakennusteollisuus.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2016>

Ryhmarakennuttajat ry. Ryhmarakennuttaminen Suomessa. 2016. Luettu 29.8.2016. Saantitapa: <http://ryhmarakennuttajat.fi/blogi/?k>

Sarakorpi, J. 2011. Ryhmarakennuttamisen riskit asukkaan kannalta. Tekes. Tilaohjelma. Näkökulmia ryhmarakennuttamiseen. Saraco D & M Oy. Luettu 10.9.2016. Saantitapa: <http://www.slideshare.net/Tekesslide/ryhmarakennuttamisen-riskit-asukkaankannalta-saracon-oy-11-11-2011>

Tieteen termipankki. Perustajaurakointi. 2016. Luettu 1.9.2016. Saantitapa: <http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/oikeustiede:perustajaurakointi>

Tilastokeskus. Osakehuoneistojen hinnat. 2016. Luettu 30.8.2016. Suomen virallinen tilasto (SVT): Osakeasuntojen hinnat [verkkajulkaisu]. ISSN=2323-878X. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 11.10.2016]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/ashi/>