



# Perustajaurakointiprosessin kehittäminen prosessikuvauksen avulla

Amanda Salmela

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Perustajaurakointiprosessin kehittäminen prosessikuvauksen avulla

Amanda Salmela  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2021

Amanda Salmela

**Perustajaurakointiprosessin kehittäminen prosessikuvauksen avulla**

Vuosi 2021 Sivumäärä 45

---

Asuntorakentaminen on tärkeää Suomen taloudelle ja rakentamiselle on jatkuva tarve. Perustajaurakoitsijat vastaavat tähän tarpeeseen suunnittelemalla, markkinoimalla, tuottamalla ja myymällä asunnot. Rakennushankkeet etenevät prosessimaisesti ja toistavat tiettyjä vaiheita kohteiden erilaisuudesta riippumatta. Perustajaurakointi edellyttää systemaattista ja asuntokauppalaan mukaista toimintaa, jonka tukemiseksi tarvitaan selkeää tietoa prosessista. Opinnäytetyön tietoperustassa avataan perustajaurakointia ja perustajaurakoinnin vaiheita sekä prosessiajattelua ja prosessien kehittämistä mallintamisen avulla.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selkeyttää perustajaurakointiprosessia Yritys X:lle ja löytää mahdollisia kehittämiskohteita. Työn päätavoitteena oli luoda systemaattinen kuvaus perustajaurakointiprosessista. Yritys X:n tarpeisiin vastaava perustajaurakointiprosessin kuvaus luotiin Yritys X:n toimitusjohtajalle ja osakkaalle tehtyjen haastattelujen pohjalta, lähdekirjallisuuteen tukeutuen. Perustajaurakointiprosessin kuvauksen avulla saatiin selvennettyä perustajaurakointiliiketoiminnan keskeiset osa-alueet, luotiin pohja systemaattiselle, yhtenäiselle ja tehokkaalle toiminnalle sekä tuki hankkeiden läpiviemiseksi. Lisäksi opinnäytetyöstä saatiin hyödynnettävää tietoa uusien osakkaiden tai työntekijöiden perehdyttämiseen sekä toiminnanohjausjärjestelmään. Tämä opinnäytetyö antoi alkusysäyksen Yritys X:n suorituskyvyn parantamiseen ja pohjan perustajaurakointiprosessin kehittämiseen sekä toiminnan johtamiseen prosessien verkkona.

Asiasanat: perustajaurakointi, prosessiajattelu, prosessin kehittäminen, prosessin mallintaminen

Amanda Salmela

**Founder contracting process development using process description**

Year	2021	Pages	45
------	------	-------	----

---

Housing construction is important to the Finnish economy and there is a constant need for construction. Founder contractors respond to this need by designing, marketing, producing and selling apartments. Construction projects proceed in a process-like manner and repeat certain steps regardless of the differences of the construction projects. Founder contracting requires systematic action and action in accordance with Housing Transactions Act. Supporting this requires clear information about the process. The knowledge base of the thesis opens founder contracting and its stages, as well as process thinking and process development through modeling.

The purpose of the thesis was to clarify the founder contracting process for Company X and to find possible development targets. The main goal of the work was to create a systematic description of the founder contracting process. A description of the founder contracting process that met the needs of Company X was created based on interviews with the CEO and shareholder of Company X and on information from the general literature. The description of the founder contracting process clarified the key areas of the founder contracting business, created a basis for systematic, integrated, and efficient operations, and support for the implementation of projects. In addition, the thesis provided useful information for orienting new shareholders or employees and for the ERP system. This thesis provided the initial impetus for improving the performance of Company X and the basis for developing the founder contracting process as well as managing operations as a network of processes.

Keywords: founder contracting, process thinking, process development, process modeling

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Perustajaurakointi -ja rakennuttaminen.....	7
2.1	Rakennushanke .....	8
2.2	RS-kohde.....	8
2.3	Asetettavat vakuudet.....	9
3	Perustajaurakoinnin vaiheet.....	9
3.1	Tontin hankinta.....	11
3.2	Hankkeen suunnittelu .....	12
3.3	Asunto-osakeyhtiön perustaminen.....	13
3.4	Sopimukset .....	14
3.5	Rahoitus .....	14
3.6	Asunto-osakkeiden myynti .....	15
3.7	Omistusoikeuden siirtyminen, vuositarkastus, hallinnonluovutus .....	16
4	Prosessiajattelun perusta .....	16
4.1	Prosessien johtaminen .....	17
4.2	Organisaation prosessit.....	18
5	Prosessien kehittäminen mallintamisen avulla .....	19
5.1	Prosessien kuvaaminen.....	20
5.2	Prosessikartta.....	20
5.3	Prosessikuvaustavan valinta yksittäisessä prosessissa .....	22
6	Yritys X:n perustajaurakointiprosessin kehittäminen prosessikuvauksen avulla.....	28
6.1	Nykytilanne .....	28
6.2	Kuvaustavan valinta .....	31
6.3	Yritys X:n perustajaurakointiprosessi .....	33
7	Yritys X:n perustajaurakoinnin tulevaisuus ja prosessin kehittämismahdollisuudet .....	38
	Lähteet .....	40
	Kuviot.....	42
	Liitteet .....	43

## 1 Johdanto

Asuntorakentamisen merkitys Suomen taloudelle on suuri, sillä se työllistää, tuo verotuloja, antaa kilpailukykyä, vauhdittaa muuta rakentamista ja luo kestävä kasvua. Rakentamisen tarve on jatkuva, sillä kaupungistuva Suomi tarvitsee kymmeniä tuhansia uusia asuntoja vuosittain (Vihmo 2020, 20). Valtaosa asunnoista rakennetaan jonkin rakennusliikkeen toimesta, joka toimii perustajaurakoitsijana hankkeessa. Perustajaurakoitsijat suunnittelevat, markkinoivat, tuottavat ja myyvät asunnot, tyypillisesti jo rakennusvaiheessa. Perustajaurakointiliiketoimintaan liittyy vahvasti asuntokauppalaki (843/1994), jossa suojataan asunto-osakkeen ostajan oikeudellista ja taloudellista asemaa rakennusvaiheessa sekä säädellään asuntojen tuotantoon ja myyntiin liittyviä oikeussuhteita (Vanhala & Palviainen, 2008).

Rakennusliikkeiden toiminnan ytimessä ovat rakennushankkeet, jotka etenevät prosessinomaisesti. Perustajaurakoinnissa yksittäiset rakennushankkeet voivat erota toisistaan, mutta toiminnasta voidaan löytää ydinprosessi, joka toistuu hankkeesta toiseen. Ydinprosessit ovat tarkoitettu palvelemaan ulkoisia asiakkaita. Ydinprosessien tukemiseksi ja toiminnan edellytyksien luomiseksi tarvitaan myös erilaisia tukiprosesseja. Yrityksen prosessit sisältävät useita eri vaiheita ja niiden ymmärtämiseksi tarvitaan erilaisia prosessikuvauksia - kirjallisia ja graafisia. Parhaimmillaan prosessimainen toimintatapa parantaa organisaation toimintaa ja antaa kilpailuetua. Prosessikeskeistä ajattelutapaa tarvitaan myös muissa yrityksissä kuin rakennusliikkeissä. Nykyinen suuntaus onkin, että funktionaalisista organisaatioista pyritään kohti prosessien verkkona johdettavia organisaatioita.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on muutamia vuosia pääkaupunkiseudulla perustajaurakoitsijana toiminut rakennusliike, josta käytetään työssä nimeä yritys X. Yritys X:ssä työskentelee tällä hetkellä päätoimisesti toimitusjohtaja, joka yhdessä yrityksen osakkaan kanssa huolehtii perustajaurakointiliiketoiminnasta. Toimitusjohtaja ja osakas ovat molemmat yrityksen omistajia ja yrittäjiä. Opinnäytetyön aihepiiri valikoitui opinnäytetyön tekijän oman kiinnostuksen pohjalta rakennusalaan ja projektinjohtamista kohtaan. Varsinainen aihe syntyi keskusteluista rakennusliikkeen edustajien kanssa ja yhdistämällä rakentaminen johtamisen opintoihin. Yritystoiminnan kasvu ja lisääntyvät rakennusprojektit kuormittavat yrittäjiä aiheuttaen aikataulullisia haasteita sekä lisäten virheiden mahdollisuutta. Virheiden välttämiseksi ja systemaattisen toiminnan lisäämiseksi, toimeksiantaja yritys on toivonut selkeää ja toiminnassa hyödynnettävää kuvausta perustajaurakoinnin prosessista.

Opinnäytetyön tietoperustassa paneudutaan perustajaurakoinnin ominaispiirteisiin ja vaiheisiin, organisaatioiden prosesseihin, prosessien johtamiseen ja kehittämiseen sekä mallintamiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selkeyttää rakennushankkeiden prosessia rakennusliikkeelle ja löytää mahdollisia kehittämiskohteita. Opinnäytetyön päätavoitteena on luoda systemaattinen prosessikaavio perustajaurakoinnin ydinprosessista, hyödyntämällä useista eri lähteistä saatuja, hyväksi havaittuja, kuvaustapoja. Opinnäytetyössä käydään läpi perustajaurakoinnin käsitteitä ja perustajaurakointiprosessin vaiheiden sisältöä siinä laajuudessa, että niiden pohjalta pystytään ymmärtämään prosessia ja työskentelemään perustajaurakointiliiketoiminnan parissa. Prosessien kuvaamiseen, johtamiseen ja kehittämiseen paneudutaan siten, että syntyy ymmärrys, kuinka tiettyyn kuvaustapaan päädytään. Opinnäytetyön lopuksi luodaan katsaus Yritys X:n perustajaurakointiliiketoiminnan tulevaisuuteen ja annetaan kehitysideoita Yritys X:n perustajaurakointiprosessia varten.

## 2 Perustajaurakointi -ja rakennuttaminen

Rakentamisella on tärkeä asema Suomen kansantaloudessa sekä toiminnassa, joka tehdään ihmisten tarpeiden täyttämiseksi. Rakentaminen voi olla sekä uudis- että korjausrakentamista. Junnoson ja Kankaisen (2020) mukaan Suomen tärkein kansallisuusomaisuus on rakennuskanta, sillä 60 prosenttia koko Suomen kiinteästä pääomakannasta eli kansanvarallisuudesta on rakennettua ympäristöä. Vuonna 2018 rakennustuotanto oli arvoltaan yhteensä noin 35 miljardia euroa, josta talonrakentamisen osuus 28,2 miljardia euroa. Verrattuna muihin teollisuusmaihin Suomessa rakentaminen osuus kansantuotteen muodostajana on ollut keskiarvoa korkeampi. Junnonen ja Kankainen (2020) muistuttavat, että rakentaminen ei tarkoita ainoastaan työskentelyä työmaalla, vaan rakennustuotannon arvo syntyy myös mekaanisesta metsäteollisuudesta, metalli- ja mineraalituotteiden valmistuksesta sekä erilaisista palveluista. Rakennusteollisuuden pääekonomisti Jouni Vihmon (2020) mukaan on olemassa viisi syytä, miksi rakentaminen on merkittävä keino elvyttää taloutta. Rakentamisella saadaan välitöntä vaikutusta työllisyyteen ja verotuloihin ja pitkän aikavälin vaikutusta kilpailukykyyn, muun rakennuttamisen liikkeelle sysäämiseen ja kestäväan kasvuun. Rakentamisesta puhuttaessa täytyy erottaa rakentaminen, jossa on jo valmiina omistaja, jonka tarpeen pohjalta rakennetaan ja rakentaminen, jolla luodaan asuntoja ja tiloja myytäväksi. Tässä opinnäytetyössä keskitytään rakentamiseen, jossa asunnot ja tilat tehdään myytäväksi.

Rakennusliikkeet voivat olla perustajarakennuttajia tai -urakoitsijoita. Liuksialan ja Stoorin (2014, 277) mukaan perustajarakennuttajan ja perustajaurakoitsijan tunnusmerkit ovat enimmäkseen samat ja sen vuoksi myös vastuut ovat pitkälti yhdenmukaiset osakkeiden ostajia kohtaan. Perustajaurakointi on liiketoimintaa, jonka lopputuotteena on asunto, liike- tai toimistotila, johon ostaja saa hallintaoikeuden hankkimalla perustetun kohdeyhtiön

osakkeita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että rakennusliike suunnittelee, markkinoi, tuottaa ja myy asunnot ja tilat. Perustajaurakoinnissa rakentamisen hoitaa useimmiten perustajaosakkaana oleva rakennusliike (Liuksiala & Stoor, 2014, 265; Verohallinto 2018). Perustajarakennuttaminen eroaa perustajaurakoinnista siten, että siinä rakennusliike ei rakenna itse perustamansa asunto-osakeyhtiön asuntoja vaan rakennustyön hoitaa ulkopuolinen urakoitsija, joka on perustajayrityksestä riippumaton rakennusliike (Liuksiala & Stoor 2014, 276). Tässä opinnäytetyössä keskitytään perustajaurakointiin, eikä oteta kantaa perustajarakennuttamisen erityiskysymyksiin. Perustajaurakointiin liittyy muutamia oleellisia käsitteitä, joista lisää seuraavaksi.

## 2.1 Rakennushanke

Rakentamisessa puhutaan usein rakennushankkeista, joilla tarkoitetaan koko prosessia tonttien etsimisestä vuositarkastukseen asti (Junnonen & Kankainen 2020, 11). Rakennusliikkeellä voi olla yksittäisiä rakennushankkeita, mutta omaperusteista tuotantoa haluavan rakennusliikkeen tulee Leskisen (2019,9) mukaan hankkia itselleen hankeaihoivaranto. Leskinen (2019,9) nimittää hankeaihoiksi tontteja, tiloja tai alueita, joilla ei vielä ole, mutta joihin on mahdollista tulevaisuudessa saada rakennusoikeutta. Hankeaihoita voivat olla esimerkiksi alueet, joissa on ollut vanhoja toimisto- tai tuotantotiloja, mutta toiminta on siirtynyt jo muualle ja omistajalla on intressi saada alueesta taloudellista hyötyä. Hankeaihoita tulisi olla monipuolisesti, sillä joidenkin rakentamiskuntoon kehittämiseen voi kulua vuosia tai jopa vuosikymmeniä. Hankeaihojen hakeminen ja tutkiminen vaatii paljon vaivaa, mutta se on tärkeä osa perustajaurakoitsijan omaa liiketoimintaa. Siitä vastaavat useimmiten yritysjohto tai hankekehityspäälliköt. Hankeaihojen hakemisessa kannattaa hyödyntää esimerkiksi verkostoja ja kuntien viranomaisia, joilla on tietoa mahdollisista hankeaihoista. (Leskinen 2019, 9-13.)

## 2.2 RS-kohde

RS-järjestelmän nimi on peräisin 1970-luvulta ja se on lyhenne sanoista ”rahallisten neuvottelukunnan suosittama” (Valto 2005). Asunnot voidaan myydä jo rakennusvaiheessa tai vasta siinä vaiheessa, kun kaikki yhtiölle tulevat rakennukset on hyväksytty käyttöön rakennusvalvonnan toimesta. Perustajaurakoitsija myy tyypillisesti asunnot jo rakennusvaiheessa ja tällöin kohteita kutsutaan RS-kohteiksi. RS-järjestelmällä suojataan asunnonostajaa ja suojamääräykset löytyvät asuntokauppalain (843/1994) toisesta luvusta. Tärkeimmät suojamääräykset ovat kirjallinen kauppa rakentamisvaiheessa, turva-asiakirjojen asettaminen pankin tai lääninhallituksen säilytettäväksi, yhtiön ja osakkeenostajien hyväksi asetettavat vakuudet ja ostajien oikeus valita rakennustyölle tarkkailija ja tilintarkastaja. Rakennusteollisuuden asunnon ostajan oppaassa kerrotaan, että turva-asiakirjoja ovat muun muassa yhtiöjärjestys, vakuustodistukset, taloussuunnitelma, kiinteistöstä kertovat asiakirjat,

rakennuslupa ja lupapiirustukset, rakennustapaselostus ja erikoistyöselostukset sekä urakkasopimus. (Leskinen 2019, 3; Rakennusteollisuus 2006, 5,7.)

### 2.3 Asetettavat vakuudet

Asuntokauppalain (843/1994) 2 luvun 17 §:ssä säädetään vakuuden asettamisesta turvaamaan sekä yhtiötä että osakkeenostajia. Vakuudella turvataan, että rakentaminen tapahtuu suunnitelmien ja sopimuksen mukaisesti. Vakuuden tulee olla pankkitalletus, pankkitakaus tai muu tarkoitukseen soveltuva vakuutus. Vakuudet asetetaan sekä rakentamisvaiheessa että rakentamisvaiheen jälkeen. Rakentamisvaiheen vakuuden tulee olla vähintään viisi prosenttia, kun asunto-osakkeita aletaan tarjota ostettavaksi ja vastata kymmentä prosenttia myytyjen osakkeiden kauppahintojen yhteismäärästä myynnin edetessä. Yhtiölainan ollessa yli 30 % velattomasta hinnasta, kauppahinnaksi katsotaan 70 prosenttia velattomasta hinnasta, kun lasketaan vakuuden suuruutta. Vakuus vapautuu, kun asuntokauppasopimuksen ja urakkasopimuksen mukaiset velvoitteet ovat täyttyneet. Rakentamisvaiheen jälkeisen vakuuden tulee olla kaksi prosenttia myytyjen asuntojen kauppahinnasta. Vakuuden suuruus lasketaan ja vakuuden vapautuminen menevät samalla tavalla kuin rakentamisvaiheen vakuudessa. Osakkaat allekirjoittavat molemmissa tapauksissa suostumuspaperit ja yhtiön suostumuksena käytetään otetta hallituksen kokouspöytäkirjasta. Vakuudet vapautuvat myös ilman suostumusta viimeistään 12 kuukautta kaikkien rakennusten vuositarkastuksen jälkeen, ellei yhtiö tai osakkeenostaja vastusta vapautumista. Näiden vakuuksien lisäksi, perustajaosakkaan tulee ottaa suorituskyvyttömyysvakuus. Suorituskyvyttömyysvakuus on käytännössä vakuutusyhtiöstä otettava vakuutus vuositarkastuksen jälkeisiä virheitä varten, myyjän ollessa suorituskyvytön ja muiden käytettävissä olevien vakuuksien puuttuessa. Vakuus on voimassa 10 vuotta rakennuksen käyttöönottohyväksynnästä. (Rakennusteollisuus 2006, 17,19.)

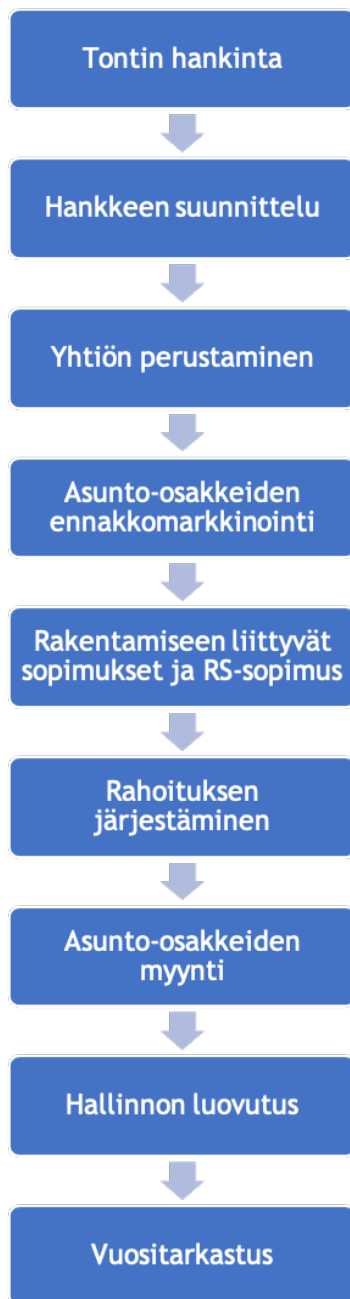
## 3 Perustajaurakoinnin vaiheet

Aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa perustajaurakoinnin vaiheet on useimmiten sisällytetty suurempiin kokonaisuuksiin. Näitä kokonaisuuksia ovat esimerkiksi hankesuunnittelu-, luonnossuunnittelu-, rakennuslupa- ja toteutusvaihe. (Junnonen & Kankainen 2020 & Leskinen 2019.) Vanhala ja Palvinainen (2008,9) puolestaan jakavat perustajaurakoinnin etenemisen vaiheet kolmen päätehtävän alle: asuntomyynti ja -markkinointi, suunnittelun ohjaus ja rakentaminen ja yhtiön hallinnointi. Näiden päätehtävien alla ovat tehtäviin liittyvät urakoinnin vaiheet. Kirjanpitolautakunnan 5.6.2017 antamassa yleisohjeessa rakennushankkeen päävaiheet esitellään seuraavasti:

- Tontin hankkiminen perustettavan kohdeyhtiön lukuun.

- Rakennettavalle kohteelle laaditaan suunnitelmat ja aloitetaan ennakkomarkkinointi.
- Perustetaan kohdeyhtiö, joka merkitään kaupparekisteriin ja merkitsemisen jälkeen tontti siirretään kohdeyhtiölle.
- Rakennushanketta koskevien sopimusten teko rakennusliikkeen ja kohdeyhtiön välillä sekä kohdeyhtiön puolesta.
- Tarvittavan rahoituksen järjestäminen kohdeyhtiölle ja mahdollinen RS-sopimus.
- Kohdeyhtiön huoneistojen hallintaan oikeuttavien osakkeiden myynti, useimmiten jo rakennusaikana.

Kuten edellä huomataan, perustajaurakoinnin vaiheita voidaan esitellä usealla eri tavalla. Jokainen tapa kuitenkin huomioi asuntokauppalain (843/1994) velvoitteiden mukaiset perustajaurakoinnin toimet. Näiden pohjalta voidaan todeta, että perustajaurakoinnin vaiheet (kuvio 1) ovat karkeasti seuraavat: tontin hankinta, hankkeen suunnittelu, yhtiön perustaminen, asunto-osakkeiden ennakkomarkkinointi, rakentamiseen liittyvien sopimusten teko sekä RS-sopimus, rahoituksen järjestäminen, asunto-osakkeiden myynti, hallinnon luovutus sekä vuositarkastus.



Kuvio 1: Perustajaurakoinnin vaiheet

Junnosen ja Kankaisen (2020, 29) mukaan perustajaurakoinnin vaiheet menevät osittain päällekkäin toistensa kanssa ja niiden sijoittuminen peräkkäin tai rinnakkain riippuu hankkeelle valitusta toteutusmuodosta. Tässä opinnäytetyössä vaiheet ja tehtävät käydään läpi siinä laajuudessa, kun niitä on tarpeellista ymmärtää prosessin kannalta.

### 3.1 Tontin hankinta

Rakennusliikkeen löytäessä kiinnostavan tontin tai alueen, sen on Leskisen (2019, 13) mukaan tärkeää tutkia asuntomarkkinaa eli onko alueessa kaupallista potentiaalia. Lisäksi on hyvä

tutkia alueen kaavatiedot, jotka kertovat, millaisia ja minkäkokoisia asuntoja alueelle saa rakentaa. Rakennusliike voi ostaa sopivaksi havaitsemansa tontin yleisiltä markkinoilta ja sillä voi olla muun muassa hankeaihoista syntynyttä tonttivarantoa, josta on tehty esisopimus. Rakennusliikkeet pyrkivät saamaan tällaisia esisopimuksella hankittuja tontteja, sillä niistä maksetaan pelkkä käsiraha sopimuksen aikana ja näin ollen ne eivät sido paljoa pääomia. Esisopimuksilla hankitut tontit ostetaan, kun sopimuksen kaikki ehdot ovat täyttyneet, kaavamuutos on lainvoimainen ja hanke on kannattava myös uuden kannattavuussuunnitelman mukaisesti. Ennen tonttikauppoja on hyvä tutustua ja tarkistaa tonttiin liittyvät asiakirjat kuten kiinteistörekisteriote, rasitus- ja lainhuutotodistus sekä kaupparekisteriote. Rakennusliike ostaa yleensä tontin perustettavan asunto-osaakeyhtiön lukuun ja hankkeen vetäjän tulee huolehtia, että tontille on haettu lainhuudon lepäämään jättöä kuuden kuukauden kuluessa kaupan allekirjoituksesta. Tontti tulee siirtää perustettavalle yhtiölle enintään kahden vuoden kuluessa kaupanteosta. Siirrolla vältetään tilanne, jossa tontti katsottaisiin rakennusliikkeen taseessa omaisuudeksi ja siitä pitäisi maksaa varainsiirtovero kahteen kertaan. Rakennusliike voi myös vuokrata tontin asunto-osaakeyhtiölle itse tai myymällä sen tonttisijoittajalle. Tällöin Asunto Oy jää tontille vuokralaiseksi ja vuokraoikeus tulee rekisteröidä. (Leskinen 2019, 10-13, 17-18, 47.)

### 3.2 Hankkeen suunnittelu

Rakennushanketta on suunniteltu ja mahdollisesti luonnosteltukin jo ennen tonttikauppoja. Toimeksiantajayrityksen (2021) mukaan arkkitehdilta saatetaan tilata alustavat suunnitelmat jo ennen varsinaista tontin ostopäätöstä. Itse rakennushankkeessa arkkitehti toimii usein myös pääsuunnittelijana (Junnonen & Kankainen 2020, 15). Vanhalan ja Palviaisen (2008, 10-11) mukaan suunnittelussa on kuusi huomioitavaa pääasiaa: suunnittelun johtaminen, viranomaislupien järjestäminen, suunnittelukokoukset, asiakirjojen jakelulistojen tekeminen, asiakirjojen valvonta ja rakennusvaiheen eteneminen ja siitä ilmoittaminen.

Suunnittelua täytyy johtaa koko hankkeen ajan ja jotta se onnistuu, tarvitaan laatusuunnitelma, suunnitteluohje ja huolellisesti valitut suunnittelijat. Kaikki suunnitteluvaiheet täytyy myös aikatauluttaa. Lisäksi on sovittava, kuka seuraa ja miten, säännösten ja määräysten muuttumista rakennusvaiheen aikana. Hankkeen vetäjä ja pääsuunnittelija pitävät suunnittelupalaverin hankkeen käynnistämispäätöksen jälkeen ja siellä käydään läpi ilmi tulleita asioita, alustavat luonnokset sekä suunnitteluohje ja aikataulu. Suunnittelukokouksia pidetään tarvittaessa tai noin kuukauden välein. Niissä ovat yleensä läsnä suunnittelijat, suunnittelunvetäjä ja markkinoinnista vastaava. Kokouksissa käydään läpi suunnitelmaluonnoksia ja suunnitteluaikeita pöytäkirjassa sekä annetaan lupa jatkosuunnittelulle tai vaaditaan tarvittavia muutoksia. Sopivan alustavan luonnosvaihtoehdon jälkeen, hankkeen vetäjä valitsee kohteelle erityissuunnittelijat, joita ovat rakenne- ja elementti- sekä elementtien sähkö- LVIA- energia-, sähkö- ja palotekninen suunnittelija.

Edellä mainittujen lisäksi tarvitaan kosteudenhallintakoordinaattori, piha- ja istutus- sekä mahdollinen akustiikkasuunnittelija. (Leskinen 2019, 50, 63-65; Vanhala & Palviainen 2008, 10-11, 47-48.) Hankkeella tulisi olla nimettyä myös rakennustöiden valvoja, vaikkakin se ei ole perustajaurakoinnissa pakollista, suosittelee Leskinen (2019, 64).

Hankkeen vetäjä käy läpi suunnitteluaikataulutuksen suunnittelijoiden kanssa. Lisäksi hän valtuuttaa pääsuunnittelijan neuvottelemaan, hakemaan ja allekirjoittamaan kaikki rakennuslupaan liittyvät tarpeelliset asiakirjat asunto-osakeyhtiön puolesta. Rakennuslupaa voidaan hakea, kun pääpiirustusluonnokset on hyväksytty rakennusvalvonnan ennakkotarkastuksissa ja vaadittavat rakennuslupa-asiakirjat valmiina. Rakennuslupaa haetaan rakennusvalvonnasta ja nykyään hakeminen tapahtuu useassa kunnassa sähköisesti esimerkiksi Lupapistein ([www.lupapiste.fi](http://www.lupapiste.fi)) kautta. Rakennusluvan myöntämisen jälkeen hallinto-oikeudesta haetaan rakennusluvan lainvoimaisuustodistus. Rakennuslupapäätös lainvoimaisuudella ja lupasuunnitelmilla leimattuna liitetään turva-asiakirjoihin. (Leskinen 2019, 69, 75, 86, 114-116.)

Hankkeen vetäjä kutsuu koolle suunnitelmakatselmuksen, kun arkkitehdillä on valmis sapluuna ja kaikki erityissuunnitelmat ovat lähes valmiit. Näiden pohjalta laaditaan tarkka kustannusarvio, jota varten on pyydetty ennakkotarjouksia urakan eri osioista. Kustannusarviosta saadaan arvioitu toteutumishinta hankkeelle sekä kannattavuuslaskelma. Näiden perusteella saatetaan joutua päivittämään kohteiden myyntihinnastoa, jotta haluttu kannattavuus saavutetaan. (Leskinen 2019, 114-116.)

### 3.3 Asunto-osakeyhtiön perustaminen

Ennen asunto-osakeyhtiön perustamista tulee varmistaa yhtiön tonttitiedot eli onko kyseessä omistus ja/vai vuokratontti. Lisäksi suoritetaan tontinmittaus, lainhuuto perustettavan yhtiön nimiin ja rekisteröidään mahdollinen vuokraoikeus perustettavan yhtiön nimiin. Tämän lisäksi osakkeet tulee merkitä ja maksaa osakepääoma. Asunto-osakeyhtiölle tulee laatia yhtiöjärjestys ja selvittää, otetaanko asunto-osakeyhtiölle yhtiölainaa. Perustajaosakkaan on huolehdittava myös tilien, kauppahintojen maksutilin ja kahden prosentin sulkutilin, avaamisesta. Kauppahintojen maksutili avataan kutakin rakennushanketta varten ja sinne maksetaan osakkeiden kauppahinnat myyjän lukuun. Kahden prosentin sulkutili avataan kauppahintaan sisältyvää viimeistä kahta prosenttia varten ja sen ei tarvitse olla hankekohtainen. Näiden valmistelujen jälkeen asunto-osakeyhtiö perustetaan perustajaurakoitsijan laatimalla asunto-osakeyhtiön perustamissopimuksella.

Asunto-osakeyhtiölle tulee keksiä uusi, käyttämätön yhtiönimi. Asunto-osakeyhtiön virallinen nimi muodostuu siten, että ensin tulee Asunto Oy, jonka jälkeen yhtiön kotipaikkakunta ja näiden jälkeen keksitty yhtiön nimi. Asunto-osakeyhtiö rekisteröidään tekemällä perustamisilmoitus kaupparekisteriin sähköisesti YTJ-palvelussa. Perustamisilmoitus tulee

tehdä kaupparekisteriin kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta. Asunto-osakeyhtiön yhtiöjärjestys rekisteröidään yhtiön perustamisen yhteydessä kaupparekisteriin. Yhtiöjärjestys on julkinen asiakirja eli tiedot ovat kaikkien saatavilla ja sitä voidaan päivittää tarvittaessa. Patentti- ja rekisterihallituksen sivuilla on ohjeet sekä perustamissopimuksen laatimiseksi että perustamisilmoituksen tekemiseksi ja listaus tarvittavista liitteistä. Rekisteröinnin jälkeen asunto-osakeyhtiöstä tulee käyttää uuden asunto-osakeyhtiön nimeä sekä y-tunnusta kaikissa asiakirjoissa. (Leskinen 2019, 20, 71, 114; Vanhala & Palviainen 2008, 12-15; Patentti- ja rekisterihallitus 2019.)

### 3.4 Sopimukset

RS-sopimuksessa sovitaan asunto-osakkeiden tarjoamisesta ostettavaksi, turva-asiakirjojen säilyttämisestä ja osakkeenostajien suojaamisesta. Siinä sovitaan myös pankin tehtävistä turva-asiakirjojen säilyttäjänä ja niiden luovuttamisvelvollisuudesta sekä vakuuksien asettamisesta. RS-turva-asiakirjoja säilyttää yleensä se pankki, joka on myöntänyt asunto-osakeyhtiölle yhtiölainan. Perustajayhtiön tulee toimittaa pankille asuntokauppalain (843/1994) ja valtioneuvoston asetuksen (835/2005) mukaiset asiakirjat ja muut pankin tarvitsemat asiakirjat, jotta pankki voi tehdä Asunto Oy:lle RS-sopimuksen. RS-sopimuksen hyväksyminen allekirjoituksin mahdollistaa kohteen varsinaisen myynnin käynnistymisen. (Leskinen 2019, 124; Vanhala & Palviainen 2008, 94.)

Rakennushankkeen suunnitteluvaiheessa solmitaan sopimukset eri suunnittelijoiden kanssa. RS-hankkeen aloittamispäätöksen jälkeen tulee solmia myös asuntokauppalakiin (843/1994) sidoksissa oleva perustajaurakkasopimus asunto-osakeyhtiön ja perustajaurakoitsijan välille. Perustajaurakkasopimuksessa sovitaan muun muassa urakan sisällöstä, valmistuspäivämäärästä, vakuuksien sekä rakennustyövakuutuksen ottamisesta, perustajaurakoitsijan vastuista ja valvonnasta ja urakkahinnasta. (Leskinen 2019, 116-117; Vanhala & Palviainen 2008, 105-109.)

### 3.5 Rahoitus

Asuntotuotannon hallinnollisista tehtävistä vastaa useimmiten erikseen nimetty rakennuttaja-asiamies. Pienemmissä rakennusliikkeissä hallinnolliset tehtävät voivat olla yrittäjän itsensä hoidettavana. Hallinnollisiin tehtäviin kuuluu muun muassa rahoituksen järjestäminen. Rakennuttaja-asiamies huolehtii yhtiölainatarjouksien pyytämisestä eri pankeilta, yritysjohdon ohjeistuksen mukaisesti. Yhtiölainaa haetaan tällä hetkellä 25 vuodeksi ja sen suuruus voi olla jopa 70 prosenttia hankkeen kokonaiskustannuksista. Yhtiölainaan on mahdollista saada lyhennysvapaata ensimmäisiksi vuosiksi. Pankki määrittää perustajaurakoitsijalle myönnettävän lainan suuruuden, joka perustuu perustajaurakoitsijan luottotietoihin sekä kohdeyhtiön tietoihin. Hankkeen vetäjän vastuulla on huolehtia, että

yhtiölainatarjous on sovitun mukainen ja yhtiölainasta tehdään lopullinen sopimus ennen asuntokaupan käynnistymistä. (Leskinen 2019, 103-104.)

### 3.6 Asunto-osakkeiden myynti

Rakennusliikkeellä voi olla oma asuntomyynti tai se voi käyttää kiinteistövälittäjää. Asunnoista tarvitaan markkinointia sekä myyntiä varten esitteet, joista tulisi löytyä seuraavat tiedot: huoneistoluettelo, 3D kuvat, markkinointipohjakuvat, autopaikkojen sijaintikuva, sisänäkökuvat, lopullinen rakennustapaselostus, alueen karttaote, kiinteistövälittäjien yhteystiedot ja yhtiölainan myöntäneen pankin yhteystiedot. Hankkeen vetäjä teettää esitteen mainostoimistolla ja esite tulee tarkastaa huolellisesti, koska se on ”lupaus osakkeenostajalle”. Kaikkien myyntiasiakirjojen ei tarvitse olla valmiina ennakkomarkkinoinnissa, mutta kaikessa materiaalissa on hyvä mainita tietojen alustavuus.

Rakennusteollisuuden laatiman asunnonostajan oppaan (2006,6) mukaan ennakkomarkkinointia tehdään jo ennen kuin kohdetta on liitetty RS-järjestelmään ja ostajaehdotukset voivat tehdä sitomattoman ennakkovarauksen. Se aloitetaan yleensä rakennuslupahakemuksen jättämisen jälkeen ja useimmiten se kestääkin lähes saman ajan kuin rakennuslupakäsittely ja lainvoimaiseksi saaminen. Ennakkovarauksessa maksettava varausraha saa maksimissaan olla neljä prosenttia kauppahinnasta ja se on palautettava, jos ennakkovaraus perutaan. Osakkeenostajille tulee tehdä maksuaikataululuonnos ennakkomarkkinointia varten, sillä maksueriä laskutetaan rakentamisen edistymisen mukaan.

Asuntojen varsinainen myynti voidaan käynnistää, kun RS-sopimus on allekirjoitettu ja kohteen rakentamisen aloituksesta päätetty. Yritysjohto edellyttää useimmiten rakentamisen aloituspäätöksen ehdoksi, että ennakkovarouksia on tullut esimerkiksi 50 prosenttia velattomasta kokonaishinnasta. Rakennusliikkeillä on omia tapoja seurata asuntomyyntiä. Hankkeen vetäjän vastuulla on huolehtia, että hankkeen hinnasto löytyy yhtiön asuntomyyntijärjestelmästä. Ennen asuntojen myynnin aloitusta, on hyvä vielä varmistaa, että kaikki kaupantekoon liittyvät asiakirjat ja aineistot ovat virheettömiä. Asuntojen hinnastoa voidaan korjata sen mukaan, kuinka asunnot käyvät kaupaksi. Optimaalinen tilanne syntyy, kun myynti on tasaista koko rakennusajan ja asunnoista on enää muutama myymättä, kun kohde on muuttovalmis. Kaikki asunnot olisi hyvä olla myytynä puolen vuoden sisällä kohteen valmistumisesta. Osakkeenostajille tulee järjestää asuntokauppapalain (843/1994) toisen luvun 20-22 §:n mukainen osakkeenostajien kokous, kun neljäsosa asunto-osakeyhtiön asunto-osakkeista on myyty. Kokouksesta tulee informoida myös RS-pankkia. (Leskinen 2019, 103, 111, 129-131; Rakennusteollisuus 2006, 5-6.)

### 3.7 Omistusoikeuden siirtyminen, vuositarkastus, hallinnonluovutus

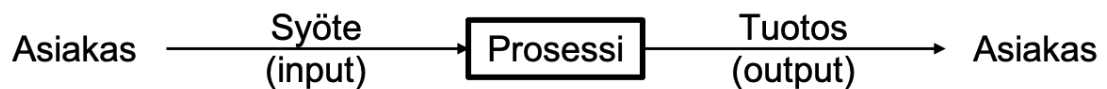
Asunto voidaan luovuttaa ostajalle rakennusvalvonnan käyttöönottohyväksynnän ja ostajan suorittaman asunnon tarkastamisen jälkeen. Ostajalle järjestetyssä muuttotarkastuksessa, ostaja voi ilmoittaa havaitsemistaan virheistä ja ne voidaan korjata tapauskohtaisesti joko ennen muuttoa tai vuositarkastuksen yhteydessä. Asuntokauppalain (843/1994) 4 luvun 4 §:n mukaan ostaja saa omistusoikeuden osakkeisiin, kun kauppahinta on tullut kokonaisuudessaan maksetuksi. Asunnon ostaja maksaa kaupasta syntyneen varainsiirtoveron. Rakennusten valmistuttua ja ostajien muutettua sisään, noin kolmen kuukauden kuluessa valmistumisesta, järjestetään hallinnonluovutuskokous. Hallinnonluovutuskokouksella tarkoitetaan käytännössä yhtiön siirtymistä rakennusliikkeen hallinnosta osakkaiden hallintoon ja huolehdittavaksi. (Rakennusteollisuus 2006, 11,14,16.)

Asunnon vuositarkastus tehdään, kun rakennuksen käyttöönottohyväksynnästä on kulunut noin 12-15 kuukautta. Vuositarkastuksessa tulee ilmoittaa kaikki havaittavat virheet ja tarkastuksesta laaditaan pöytäkirja. Virheet korjataan tarkastusmenettelyn jälkeen ja vuositarkastuksen jälkeen myyjällä ei ole enää vastuuta virheestä, joka olisi ollut tällöin havaittavissa. Vuositarkastuksen jälkeinen virhevastuu koskee perustajaurakoitsijaa vain ns. piilevien virheiden osalta ja tästä vastuusta puhutaan 10 vuoden vastuuna. 10 vuotta lähtee kulumaan siitä päivästä, kun rakennuskohde on otettu käyttöön. (Rakennusteollisuus 2006, 16; Vanhala & Palvinainen 2008, 73, 85-87.)

## 4 Prosessiajattelun perusta

Prosessiajattelun lähtökohtana on organisaation kyky ymmärtää omaa toimintaa ja sen tuloksellisuutta (Laamanen 2003, 41). Virtasen ja Wennbergin (2005, 114) mukaan ”prosessiajattelu on ensisijaisesti toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen pohtimista sekä optimaalisten rakenteiden hakemista strategian ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta”. Lisäksi Martinsuon ja Blomqvistin mukaan (2010, 3) prosessiajattelulle on ominaista systeeminen ajattelu, asiakaslähtöisyys, tavoitteellisuus, lisäarvoa luovan toiminnan erottaminen, palautetiedon kohdentaminen ja tuloksellisuuden kehittäminen optimoimalla prosessia. Prosessit ulottuvat yli osasto- ja yritysrajojen (Tuominen 2010, 11). Prosessiajattelu mahdollistaa tuloksellisuuden kehittämisen, riippumatta siitä, onko kyseessä yksityinen yritys, julkishallinnollinen tai hyötyä tavoittelematon organisaatio (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3).

Prosessi syntyy asiakkaalle luotujen tapahtumien ketjusta. Prosessi jalostuu syötteistä (input) tuotoksiksi (output). Prosessin pääperiaate (kuvio 2) on lähteä liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan ja päättää asiakkaaseen.



Kuvio 2: Prosessin pääperiaate (mukaillen Laamanen 2003, 20; Martinsuo & Blomqvist 2010, 4)

Toinen periaate on, että prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Riippumatta prosessista sekä sen kuvaustavasta, siinä toteutuu aina sama peruskuvio, joka koostuu kolmesta asiasta: ”1.prosessi, 2. prosessin tuotos ja 3.prosessin asiakas” (Pesonen 2007, 139). Asiakas on kiinnostunut prosessin lopputuotteesta ja yritystä puolestaan kiinnostaa, millaisella prosessilla haluttuun lopputuotteeseen päästään. Prosessin sopeutumiskyky kiinnostaa sekä asiakasta että yritystä. Sopeutumiskykyä arvioidaan sen mukaisesti, miten se pystyy joustamaan. Prosessit saavat aikaan systemaattista toimintaa, sillä niiden tunnistaminen ja kuvaaminen helpottavat kokonaisuuksien hahmottamista. Lisäksi prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen antavat mahdollisuuksia työn kehittämiseen ja henkilöstön itseohjautuvuuteen. Yritysten kilpailukyky ei synny ainoastaan tuotteesta, vaan koko siitä ketjusta, joka syntyy tuotteen tuottamisesta, käytöstä ja kierrätyksestä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10, 29; Laamanen 2003, 23, 52-53; Tuominen 2010,11.)

Projekti on prosessin kertaluonteinen toteutus ja projektin avulla hallitaan monimutkaisia prosesseja. Rakentaminen on luonteeltaan projektitoimintaa, sillä se tapahtuu rakennushankkeina, joille on tyypillistä ainutkertaisuus ja osapuolten toistuva vaihtuminen. Projektien toteuttaminen vaatii suunnitelmallisuutta ja projekteja hallitaan projektisuunnitelmilla ja aikatauluilla. Rakennustoiminnassa voidaan havaita useita prosesseja. Projektin toteutuminen tavoitteiden mukaisesti vaatii ohjausprosessin määrittelyä sekä projektin ohjausta sovitun mukaisesti. Projekti jaetaan tyypillisesti vaiheisiin tukemaan johdon päätöksentekoa ja projektin arviointia. (Junnonen & Kankainen 2020,28-29; Laamanen & Tinnilä 2009, 24-25,124; Tuominen 2010, 123.)

#### 4.1 Prosessien johtaminen

Organisaatiot tarvitsevat toiminnan kehittämistä sekä uudistumista ja Laamanen (2003, 10) sekä Hoeven (2009, 219) ovatkin varmoja, että prosessien tarkasteleminen on hyödyllinen tapa kehittää organisaation toimintaa. Laamanen (2003, 48-50) kutsuu yrityksen siirtymistä prosessikeskeiseen ajattelutapaan prosessijohtamiseksi. Tuominen (2010, 123) on asiasta samaa mieltä kuvaillessaan, että prosessijohtaminen on koko organisaation johtamista prosessien ja niiden kehitysryhmien verkkona. Laamasen ja Tinnilän (2009, 14) mukaan vain johtajat voivat tehdä prosessijohtamista, sillä johtajien vastuulla ovat organisaation tärkeimmät eli niin sanotut avainprosessit. Funktionaalisen johtamisen ajatellaan palvelevan johtajia ja omistajia, kun taas horisontaalinen organisaatio palvelee asiakkaita (Hannus 1994, 34). Prosessijohtaminen on siis arvonaluontia asiakkaalle ja ajatusta siitä, että taloudellinen

menestys voidaan saavuttaa luomalla riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Prosessien mallintamista ja uudistamista onkin käytetty keskeisenä keinona yritysten tuloksellisuuden kehittämässä jo 1970-luvulta lähtien (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3). Hannuksen (1994, 31) mukaan organisaatiot ovat useimmiten funktionaalisia, mutta prosessijohtamisessa ohjaus ja organisointi eivät tapahdu funktionaalisesti, vaan prosessien pohjalta. Prosessijohtaminen edellyttää ydinprosessien ja niiden suoritusmittareiden tunnistamista (Hannus 1994, 31 & Virtanen & Wennberg 2005, 113). Kuvio kolme esittää, kuinka organisaatio voi siirtyä kohti prosessien verkon johtamista.



Kuvio 3: Prosessin suunnittelun karkea vaiheistus (mukaillen Laamanen 2003, 50, 288)

#### 4.2 Organisaation prosessit

Laamanen (2003, 52) kuvailee prosessin tunnistamista prosessin alku- ja loppupisteiden määrittämiseksi. Prosessin alun ja lopun määrittely rajaa prosessin. Rajauksen tavoitteena on sopia, mitä kaikkea prosessi sisältää. Virtasen ja Wennbergin (2005, 116) prosessien tunnistaminen on prosessien rajaamista muista prosesseista ja rajaukseen on olemassa lukemattomia eri tapoja. Yksinkertaisimmillaan rajauksessa kuvataan asiakkaat, tuotteet (output), prosessin vaiheet, syöte (input) ja toimittajat. Prosessin rajaaminen on hyvin tärkeää, sillä sen korjaaminen jälkikäteen on haastavaa. (Laamanen 2003, 52, 66.)

Yritystoiminnasta voidaan erottaa liiketoimintaprosessit ja muut prosessit, joista voidaan vielä erottaa ydin- ja tukiprosessit. Joskus mittava prosessi täytyy jakaa pienempiin prosessikokonaisuuksiin ja tällöin niitä nimitetään osa- tai aliprosesseiksi (Laamanen & Tinnilä 2009, 122). Ydinprosessit ovat aina ulkoiseen asiakkaaseen liittyviä (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4). Ne ovat yrityksen toiminnan keskiö, jonka tarkoituksena on tuottaa arvoa

asiakkaalle tyydyttämällä tämän tarpeet (Laamanen 2003, 54, 56). Virtasen ja Wennbergin (2005, 118) mukaan ydinprosessit toteuttavat tehtäviä, joita varten organisaatio on olemassa. Yrityksen täytyy huolehtia itse ydinprosessistaan, eikä siihen liittyvää päätöksentekoa tai osaamista voida ulkoistaa (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28). Ydinprosesseilla on prosessinomistajat, joiden vastuulla on kyseinen ydinprosessi ja sen suorituskyky kokonaisuutena (Hannus 1994, 40). Ydinprosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Se voi olla joko yleinen eli melkein kaikkiin yrityksiin sopiva tai yrityskohtainen. Ydinprosesseja ovat useimmiten tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen ja toimituksesta sopiminen, tuotteiden ja palveluiden toimittaminen ja asiakastuki. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122-123; Tuominen 2010, 9.) Organisaatiot eivät voi toimia ainoastaan ydinprosessien varassa, vaan toimintaa tukemaan tarvitaan tukiprosesseja (Laamanen 2003, 56-57). Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä, ydinprosesseja palvelevia toimia (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4). Malinovan, Leopoldin ja Mendlingin (2015) mukaan tukiprosesseilla on epäsuora vaikutus arvon luomiseen, sillä ne tarjoavat apuvälineitä ydinprosesseille ja luovat edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi strateginen suunnittelu, vuosisuunnittelu, henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietohallinto, materiaalinhallinta, laadunhallinta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122.)

## 5 Prosessien kehittäminen mallintamisen avulla

Tuomisen (2010, 123) mukaan prosessien kehittämisen tavoitteena on saada kilpailijoita nopeampaa kehittymistä. Whiten ja Miersin (2008, 19) mukaan yritykset ympäri maailmaa kamppailevat jatkuvasti työn organisointiin liittyvien kysymysten kanssa: mitä vaiheita tarvitaan, kenen pitäisi tehdä vai voisiko ne ulkoistaa, kuinka työ tulisi tehdä, mitkä ominaisuudet ovat tarpeellisia ja mitä tuloksia odotetaan ja miten tuloksia seurataan? Vastaukset kysymyksiin ovat hyvin epämääräisiä ilman liiketoimintaprosessin kuvausta.

Prosessien kehittäminen on mahdollista vasta, kun yritys on siirtynyt kuvion 3 mukaisesti prosessimaiseen toimintatapaan. Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 6-7) mukaan prosessien kehittämisessä toistuvat samat perusvaiheet: kehitysprojektin rajaus, tiedonhankinta prosessista, prosessin uudelleen määrittely, prosessin testaus ja korjaus, prosessin käyttöönotto ja prosessin toteuttaminen sekä seuranta. Kehitysprojekti tulee rajata selventämällä, millainen projekti on kyseessä ja mistä prosessista tai prosesseista on kyse sekä huomioimalla yrityksen tavoitteet. Prosessista tarvitaan olemassa olevaa tietoa tai jos kyseessä on kokonaan uusi prosessi, voidaan hyödyntää organisaation aikaisempia vastaavia kokemuksia tai selvittää, miten muut yritykset ovat toteuttaneet ko. prosessin. Tiedonkeräämiseksi voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluja, ryhmätyötä, prosessin havainnointia ja prosessin mallintamista. Saatujen tietojen pohjalta, tulisi tunnistaa

uudistamista kaipaavat alueet prosessissa ja kuvata tavoiteprosessi, jolla saavutetaan halutut päämäärät. Näiden lisäksi prosessi tulisi pilotoida ja tehdä mahdolliset korjaukset ennen käyttöönottoa. Pilotoinnilla saadaan selville, onko prosessista saatava hyöty todellinen ja ratkaiseeko prosessi ongelmat. Prosessi otetaan käyttöön prosessissa kehitetyn toimintamallin mukaisesti ohjeistamalla ja kouluttamalla sen toteuttamiseen osallistuvat henkilöt. Prosessin tehokkaan toteutuksen edellytyksenä on, että organisaation koko toimintamalli ja johtamisjärjestelmä tukevat sitä. Prosessista saatavaa palautetietoa voidaan mitata ja seurata erilaisilla mittausjärjestelmillä ja sitä kannattaa tehdä, sillä yrityksen prosessien kehittäminen on jatkuvaa työtä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 5-7, 15-16.)

### 5.1 Prosessien kuvaaminen

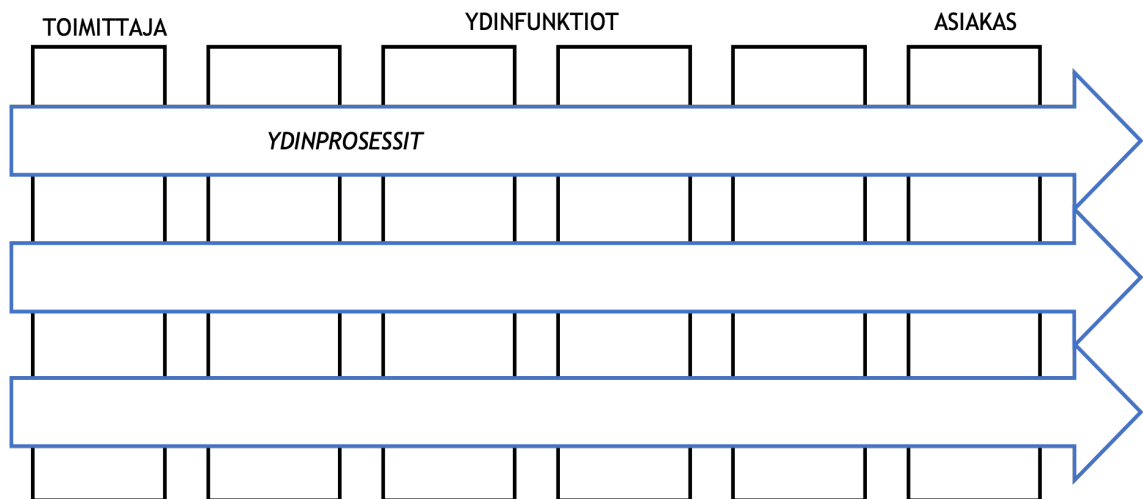
Yrityksen prosesseista tulee valita ja rajata prosessi, jota lähdetään kuvaamaan ja kehittämään. Martinsuo ja Blomqvist (2010, 14-15) ovat listanneet asioita, joita olisi hyvä ottaa huomioon prosessin mallintamisessa. Heidän mukaansa prosessin tulisi olla selkeä ja looginen kokonaisuus. Prosessi olisi hyvä kuvata järjestelmällisesti ja yksinkertaisesti, prosessin kuvauksen jälkeen tulisi toimia kuvauksen mukaisesti ja prosessia täytyy ohjata, jotta se saavuttaa tavoitteensa. Lisäksi yrityksen strategia täytyy olla linjassa kaikkien yritysten prosessien tavoitteiden kanssa. Prosessin eri osa-alueiden tavoitteiden tulee tukea toisiaan ja strategian saavuttamista. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 14-17.)

Prosessien kuvaaminen mallinnuksen avulla auttaa saamaan käsityksen yrityksen liiketoiminnasta ja antaa kattavan kuvan käsiteltävästä asiasta. Lisäksi liiketoimintaprosessien kuvaaminen on tärkeä väline yrityksen integraatiossa. (Aguilar-Savén 2004, 129.) Asiakkaan kokemaa arvoa ei kannata lähestyä suoraan, vaan arvonluontiin liittyvää toimintaa kannattaa analysoida mallinnuksen avulla. Tästä mallinnuksesta käytetään useimmiten termiä ”prosessin kuvaaminen”. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Mallintaminen auttaa Martinsuon ja Blomqvistin (2010,1) mukaan erottamaan kriittisen toiminnan arvonluonnin näkökulmasta. Hoeven (2009, 219) kertoo, että liiketoimintaprosesseja tarkastelemalla voidaan poistaa hyödyttömät prosessit. Prosessin kuvaaminen voi olla sekä prosessien muodostaman kokonaisuuden - prosessikartan tai prosessiarkkitehtuurin tunnistamista että yksittäisen prosessin kuvausta, joka painottuu arvoa lisäävään toimintaan (Martinsuo ja Blomqvist (2010, 1). Virtasen ja Wennbergin (2005, 122) mukaan prosessien kuvaus ei ole itsetarkoitus, vaan erilaiset kuvaukset ovat apuvälineitä prosessien hallintaan, arviointiin, parantamiseen ja henkilöstö-, materiaali-, tieto- ja taloushallintoon liittyen. Heidän mukaansa on tärkeää miettiä, mille tasolle prosessikuvauksia on tarpeellista viedä.

### 5.2 Prosessikartta

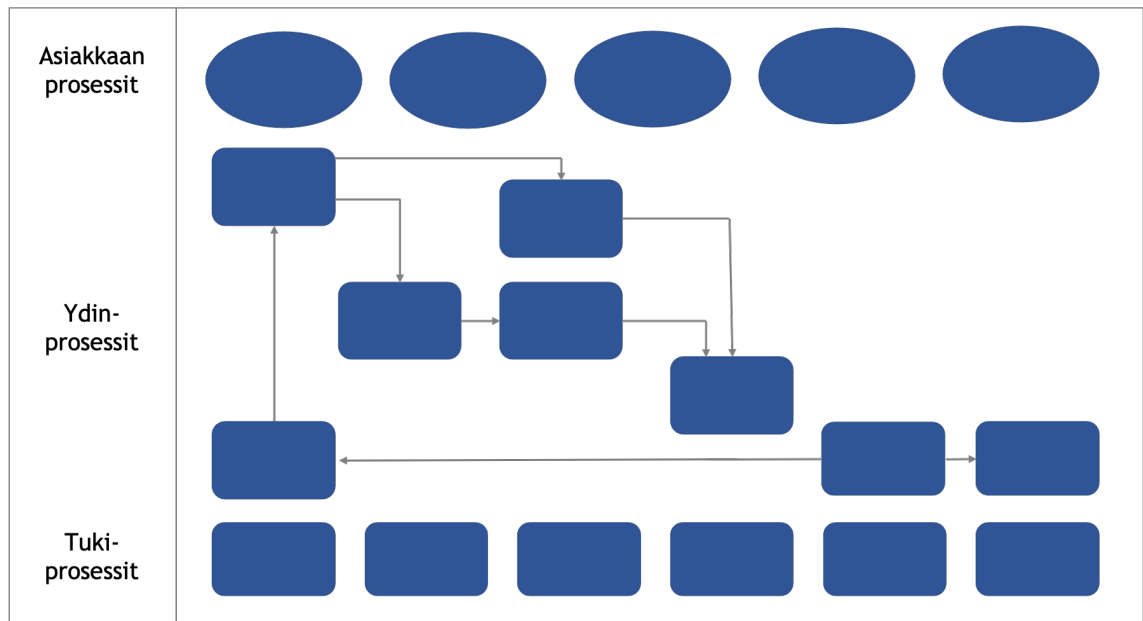
Prosessikartta tai prosessiarkkitehtuuri on kuvio organisaation eri prosesseista, jonka avulla ymmärretään toimintaa, jolla tuotetaan tuotteet ja palvelut (Hannus 2003, 44; Martinsuo &

Blomqvist 2010, 1). Se on prosessien kuvaushierarkiassa ylimpänä eli koko organisaatiota koskevana karkeana kokonaiskuvauksena (Virtanen & Wennberg 2005, 123). Malinovan, Leopoldin ja Mendlingin (2015) mukaan enemmistö prosessikartoista perustuu arvoketjuun, mutta osassa voi olla liiketoimintamallia tukevaa lisätietoa. Hannuksen (2003, 44) mukaan prosessikartta (kuvio 4) on merkittävässä roolissa toiminnan uudistamisessa. Organisaatioiden prosessikartat voivat olla hyvin erilaisia ja tyypillisesti prosessit kuvataan kulkemaan horisontaalisesti läpi organisaation (Hannus 2003, 44-45). Prosessikarttoja voidaan käyttää eri tarkoituksiin, mutta prosessikarttoja yhdistää niiden tavoite tunnistaa tavanomaisimmat prosessityypit ja niiden merkitys yritykselle (Malinova ym. 2015). Horisontaalisessa mallissa funktiot ovat pystysuunnassa ja prosessit vaakatasossa nuolina, millä pyritään viestimään prosessin kulku läpi organisaatorajojen.



Kuvio 4: Prosessikartan periaate (Hannus, 1994, 44)

Horisontaalisessa mallissa keskitytään useimmiten ainoastaan funktion toimintaan ja se ei olekaan Laamasen (2003, 59-60) mielestä paras vaihtoehto. Hänen mielestään kyseisessä mallissa on riski prosessien siiloutumiseen ja tällöin prosessikartasta ei välttämättä ymmärretä eri funktioiden välistä yhteyttä. Nielsenin (2011, 44) ajatus tukee Laamasen (2003, 59-60) pohdintaa, sillä hänen mukaan liiketoimintamallin kuvauksessa ei tule keskittyä organisaatorakenteeseen ja muihin yksityiskohtaisiin elementteihin, vaan niiden välisiin yhteyksiin ominaisuuksineen. Prosessikartassa tulee näkyä yhteys asiakkaaseen, kuvata toiminta ymmärrettävästi sekä esittää keskeiset vaikutussuhteet prosessien välillä ja sen tulee olla riittävän yksinkertainen. Prosesseja kuvataan tällöin prosessien verkkona, jossa prosessit eivät ole horisontaalisesti putkia, vaan toisiinsa vaikuttavia toimintoja. (Laamanen 2003, 59-64.) Kuviossa viisi on Laamasen (2003, 61-64) esittelemä vaihtoehto prosessikartalle.



Kuvio 5: Prosessikartta (mukaillen Laamanen 2003, 64)

Prosessikartta on tarpeellinen edellä kuvatuilla tavoilla prosessien kuvaamisessa, kun halutaan saada yhteen kuvaan kaikki organisaation prosessit ja niiden väliset yhteydet (Pesonen 2007, 134).

### 5.3 Prosessikuvaustavan valinta yksittäisessä prosessissa

Yksittäisestä prosessista olisi suotavaa laatia sanallinen yleiskuvaus, jossa kerrotaan prosessin keskeiset asiat (Lecklin 2006, 138-139; Pesonen 2007, 145). Pesonen (2007, 145) käyttää ”11 kysymyksen sarjaa” prosessin yleiskuvauksen tekemisessä. Kysymykset menevät karkeasti seuraavasti: ”Mikä on kyseisen prosessin tarkoitus? Mitkä ovat prosessin ensimmäiset ja viimeiset vaiheet? Mikä on input ja mikä on output? Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita? Mitä vaatimuksia tai toivomuksia eri asiakasryhmillä on prosessille? Mitkä ovat prosessin menestystekijät? Mitkä ovat myyntiprosessissa tarvittavat resurssit? Kuka on prosessinomistaja? Mitkä ovat prosessin mittarit? Miten prosessia ohjataan? Miten prosessia parannetaan?” Tämän jälkeen voidaan mennä syvemmälle ja kuvata prosesseja kaavion muodossa, jossa esitellään visuaalisesti kyseisen prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit tai henkilöt (Laamanen & Tinnilä 2009, 124; Pesonen 2007, 149).

Prosessikaavio tulisi pitää pelkistettynä ja sen tulisi mahtua yhdelle sivulle, jotta tehtävien lukumäärä olisi 10-20 kappaleen välillä. (Lecklin 2006, 141; Pesonen 2007, 149.) Laamasen (2003, 76) mukaan hyvän prosessikuvausten tulee ”sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden suorittamisessa, edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä ja antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimuksen mukaan”.

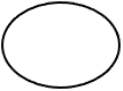
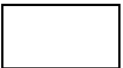
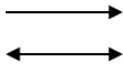

Prosessi voidaan kuvata joko karkeasti tai yksityiskohtaisesti. Kuvauksen yksityiskohtaisuus valitaan tarpeen mukaan. Tärkeintä on pitää kuvauskaaviot mahdollisimman yksinkertaisina. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10-13; Laamanen 2003, 81-82.) Laamasen (2003, 79) mukaan prosessin ymmärtämiseen riittää melko karkea kuvaus, mutta prosessin parantamiseen tarvitaan yksityiskohtaista kuvausta. Lisäksi prosessin kuvaamistapa riippuu siitä, kuvataanko nyky- vai tavoiteprosessia. Nykytilanne voidaan kuvata alusta loppuun seuraamalla arvoa lisääviä tehtäviä ja tieto -ja materiaalivirtoja tavalla, jolla ne tosiasiasa toteutuvat. Tavoiteprosessin kuvauksessa kannattaa ottaa suunta lopusta alkuun. Laamasen (2003, 86-87) mukaan radikaaleihin muutoksiin ei kannata lähteä ilman pakottavaa syytä ja myös Hoeven (2009, 219) neuvoo välttämään niitä. Laamanen (2003, 87) suosittelee prosessin tavoitteeksi nyky- ja tavoiteprosessin välimallia, ”vähän paranneltua prosessia”. Laamanen (2003, 87) perustelee ”vähän parannellun prosessin” hyötyä sillä, että sen avulla saadaan nopeasti arkipäivää helpottavia parannuksia ja se parantaa kehitystyön uskottavuutta. ”Pitkällä aikavälillä loivempi reitti johtaa varmemmin perille kuin vuorikiipeily”, Laamanen (2003, 87).

#### Yksityiskohtainen kuvaus

Yksityiskohtaista prosessikuvausta tarvitaan, jos kriittisten prosessien tehtäville on tarve kohdentaa niiden vaatimia resursseja. Martinsuo ja Blomqvist (2010) esittävät, että ”yksityiskohtaisessa prosessikuvauksessa erotellaan mitattavissa ja ohjeistettavissa olevat tehtävät, tehtävien keskinäinen riippuvuus (ml. materiaali- ja tietovirrat) sekä roolit ja vastuut tehtävien suorittamiseen”. Näiden lisäksi voidaan esitellä tehtävissä tarvittavat välineet ja tieto. Yksityiskohtainen kuvaus on erityisen tarpeellinen, jos prosessi on joka kerta aiheellista viedä läpi samalla tavalla. Tällöin prosessista saadaan yhdenmukainen tieto siihen osallistuville tahoille. Prosessin yksityiskohtainen kuvaus ei ole välttämättä tarpeellista, jos prosessissa on epävarmuutta tai toteuttamistavassa on vaihtuvuutta. Tällaisessa tapauksessa vaihekohtaiset tehtävälisäykset voivat olla riittäviä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10-11.)

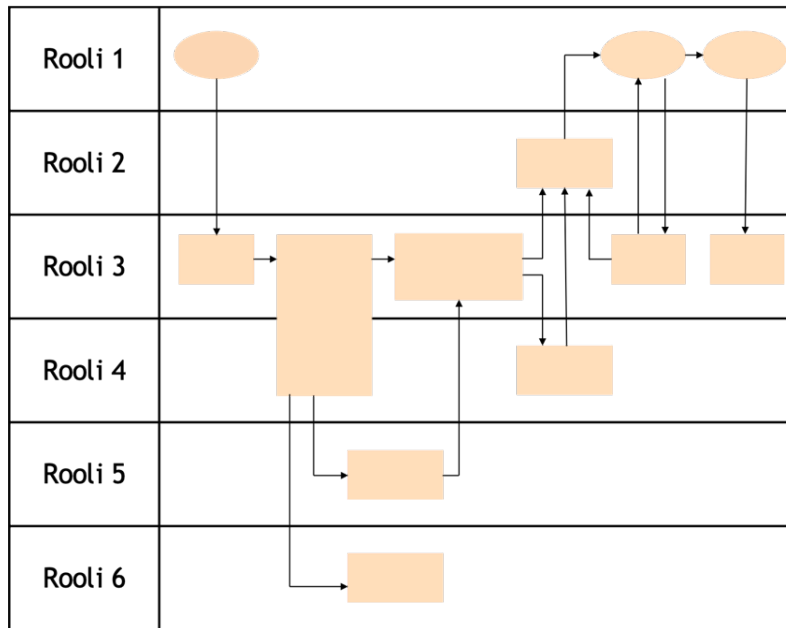
Prosessikaavion kuvaamistekniikoita on useampia. Aguilar-Savénin (2004, 130) mukaan oikean tekniikan valinta onkin todella haastavaa, sillä lähestymistapoja on useita ja malleja liiketoimintaprosessien kuvaamiseen löytyy internetistä tuhansia. White ja Miers (2008, 33) yhtyvät tähän siteeraamalla teoksessaan Charles Boxia: ”Kaikki mallit ovat väärässä, mutta jotkut ovat hyödyllisiä”. Mallintamisella tehdään aina päätöksiä siitä, mikä on oleellista ja mitä voi jättää pois. Whiten ja Miersin (2008, 33) mukaan kaikkia yksityiskohtia ei tule kirjata kaavioihin, elleivät ne ole kaavioiden hyödyntäjille tarpeellisia. Yksinkertaisimmat ja yleisimmät tavat yksityiskohtaisten kuvausten toteuttamiseksi ovat uimaratakaavio (kuvio 7) ja vuokaavio (kuvio 8). Uimaratakaaviosta käytetään myös nimitystä virtauskaavio (Tuominen, 2010, 52). Edellä mainittuja kuvaustapoja käytetään tyypillisesti työprosessien kuvaamisessa (Virtanen & Wennberg 2005, 125). Useimmiten prosessikaavioksi kutsutaan uimaratakaavion mallissa olevaa kuvausta ja Lecklinin (2006, 141) sekä Laamasen (2003, 79) mukaan se on

riittävä useimpien liiketoimintaprosessien kuvaamiseen. Kaavioissa voidaan käyttää lukuisia erilaisia symboleita, mutta ne eivät ole välttämättömiä toiminnan ymmärtämisen kanssa (Laamanen 2003, 79). Martinsuo ja Blomqvist (2010, 11) kehottavat huomioimaan organisaation mahdolliset omat tavat kuvata prosesseja ja suosittelevat käyttämään jo olemassa olevia merkintätapoja (kuvio 6).

Merkintä	Merkitys
	Aloitusp tai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta
	Päätös

Kuvio 6: Kaavioissa käytettäviä yleisiä merkintätapoja (mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010,11)

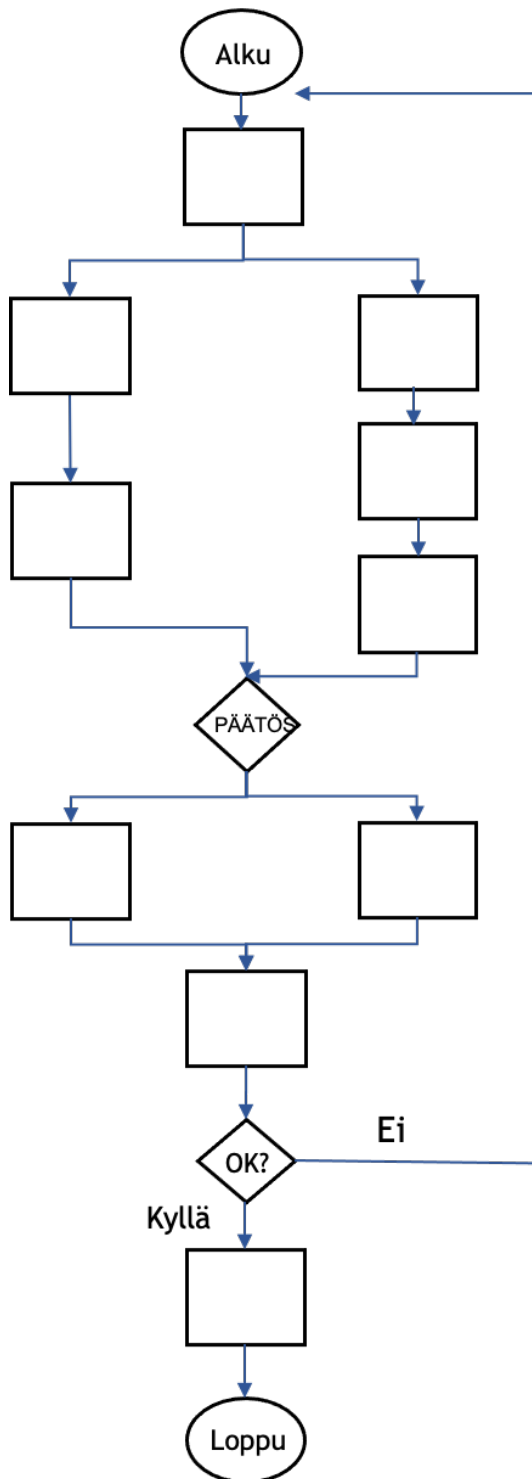
Uimaratakaaviolla saadaan kuvattua toimintojen yhteys ja työnkulku, joka muodostuu erilaisista toisiinsa liittyvistä työtehtävistä ja resursseista. Uimaratakaaviossa on tärkeää, että siinä näkyy osallistuvien henkilöiden rooli. Henkilöt tai organisaation osat sijoitetaan kaavioon vaakasuuntaisesti eli ”uimaratoihin”. Tällöin prosessiin osallistuvat henkilöt tunnistavat oman roolinsa ja paikkansa prosessissa sekä ymmärtävät muiden tehtävät ja niiden yhteyden omaan työhön. Asiakkaan roolin näkyminen on myös tärkeää, sillä se korostaa asiakkaan merkitystä ja ketju asiakkaan sekä hänen odotuksiensa ja prosessissa työskentelevien henkilöiden välillä vahvistuu. Asiakas kannattaa sijoittaa prosessikaaviossa ylimmäksi. Uimaratakaaviossa käytetään kuviossa kuusi esiteltyjä yleisiä merkintätapoja, joissa neliöt kuvaavat tehtäviä ja nuolet tiedonkulkua. Asiakkaan toimintaa korostetaan soikionmuotoisella symbolilla. Uimaratakaaviossa tulee kuvata aidosti toimintaa, jotta se on mahdollisimman dynaaminen. Kaavioon voidaan liittää tarvittaessa muitakin informaatiota, kuten prosessissa siirtyvät tiedot, erilaiset yhteydet ja tärkeät aikataulut. Uimaratakaavio kuvaustapana kasvattaa henkilökohtaista vastuuntuntoa. Se rohkaisee myös parantamaan toimintaa, kehittämään laatua ja vähentämään vaihteluita. Uimaratakaavio auttaa organisaatiota asettamaan tavoitteita ja ymmärtämään tavoitteiden tärkeyttä sekä luo järjestelmällistä kehittämistä. (Damelio 2011, 6-7; Laamanen 2003, 79-81; Tuominen 2010, 52-53.)



Kuvio 7: Uimaratakaavio (mukaillen Damelio 2011, 7; Laamanen 2003, 79)

Vuokaaviotekniikka on Lecklinin (2006, 179) mukaan yleinen kuvaustapa prosessien yksityiskohtaisessa kuvaamisessa ja Damelion (2011, 8) mukaan yksityiskohtaisempi kuin esimerkiksi uimaratakaavio. Kaavio esittelee prosessin kaikki vaiheet kuvallisessa muodossa ja kulkusuunta on alusta loppuun. Samoin kuin uimaratakaaviossa, myös vuokaaviossa käytetään kuviossa kuusi esiteltyjä yleisiä kuvaussymboleita. Vuokaaviotekniikka ulottuu detaljitasolle ja sen avulla saadaan kuvattua yksityiskohtaisesti prosessin vaihtoehtoiset kulut ja haarautumiset. (Lecklin 2010, 179-180.)

Prosessin kuvaaminen, vuokaaviotekniikkaa hyödyntämällä, mahdollistaa pullonkaulojen ja hyödyttömien toimintojen tunnistamisen. Tämä auttaa prosessin virtaviivaistamisessa tai parantamisessa (Aguilar-Savén 2004, 134). Vuokaaviotekniikka ei kuitenkaan riitä yksittäin esimerkiksi prosessien kehittämiseen, vaan sitä käytetään työohjekuvauksena täydentämään prosessikaavioita (Lecklin 2006, 179). Vuokaavion merkittävin etu on Aguilar-Savénin (2004, 134) mukaan sen joustavuus, sillä merkinnät tulevat standardin mukaan, mutta merkintöjen asettelu on tekijän suunniteltavissa. Lisäksi vuokaaviota on helppo ymmärtää ja sen piirtäminen on melko nopeaa. Vuokaaviotekniikka toimii erityisesti isoissa kokonaisuuksissa, jotka vaativat yksityiskohtaisuutta. Sen perusteella voi olla kuitenkin haasteellista muodostaa kokonaiskuvaa ja yhteyttä organisaatiotoimintoihin, ellei siihen saada kuvattua selkeästi vastuita. (Aguilar-Savén 2004, 134.)



Kuvio 8: Vuokaavio (mukaillen Lecklin 2006, 179-180; Martinsuo & Blomqvist 2010, 12)

Edellä esitellyt työnkulkukaaviot visualisoivat prosessin pääpiirteittäin, mutta visuaalisia kuvaustapoja täydennetään usein tekstimuotoisilla ohjeistuksilla (Martinsuo & Blomqvist 2010 11). Virtasen ja Wennbergin (2005, 126) mukaan tekstimuotoiset ohjeistukset ovat keskeinen osa kaavioiden laadintaa ja ne voivat olla missä muodossa tahansa. He ovat kuitenkin havainneet, että taulukkomuoto on hyödyllinen tapa jäsentää prosessikuvaukset, sillä se

tukee parhaiten prosessiajattelun kulmakiviä: selkeyttä, yksiselitteisyyttä ja olennaisuutta. Toimintotaulukkoon (kuvio 9) sisällytetään lisää ja yksityiskohtaisempaa tietoa kuin työkulkukaavioihin. Taulukosta tulee löytyä ainakin prosessin vaiheet, tehtävät, vastuut ja suoritteet. (Virtanen & Wennberg 2005, 126.)

PROESSIN VAIHE	TEHTÄVÄT	VASTUUT	SUORITTEET
1.	1.1 1.2 1.3	1.1 1.2 1.3	1.1 1.2 1.3
2.	2.1 2.2 2.3	2.1 2.2 2.3	2.1 2.2 2.3
3.	3.1 3.2 3.3	3.1 3.2 3.3	3.1 3.2 3.3

Kuvio 9: Toimintotaulukko (mukaillen Virtanen & Wennberg 2005, 126)

#### Nyky- tai tavoiteprosessin kuvaus

Nykyprosessia kuvatessa täytyy varmistaa, että siinä kuvataan nykytila eikä tavoitetila. Nykyprosessin kuvaus voi olla sekava ja epälooginen, sillä prosessi ei välttämättä ole tällä hetkellä optimaalisessa tilassa. Tällöin prosessia mallintamalla saadaan selville sen kehittämiskohteet. Prosessikatselmuksessa, joka liittyy nykyprosessin kuvaukseen, voidaan esimerkiksi järjestää työpaja. Sen avulla saadaan selville ja priorisoitua tarvittavia kehittämiskohteita ja sitoutettua henkilökuntaa kehitystyöhön. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13.)

Tavoiteprosessin kuvauksessa lähdetään liikkeelle prosessin lopputuotoksesta, joka saadaan selville kysymällä, mitä kaikkea pitää olla tehtynä, jotta asiakastarve on täyttynyt. Tämän jälkeen selvitetään edeltävä työ kysymällä, mitä pitää olla tehtynä ennen lopputuotoksen syntymistä ja mitä on saatava tehtyä ennen tätä eli välituotos. On myös tarpeellista selvittää, mikä osaaminen eli rooli ja mitkä välineet ja järjestelmät tarvitaan kunkin tehtävän hoitoon ja tuotoksen luomiseksi. Tavoiteprosessin prosessikatselmuksessa on tärkeää huomioida, että prosessi on yksinkertainen ja toteutettavissa oleva sekä tarkoituksenmukainen ja hyvien tapojen mukaisesti rajattu. Tavoiteprosessista tulisi jättää pois tehtävät, resurssit ja järjestelmät ellei niillä ole arvoa lisäävää vaikutusta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13.)

## 6 Yritys X:n perustajaurakointiprosessin kehittäminen prosessikuvauksen avulla

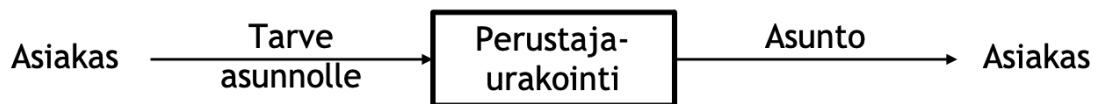
Yritys X:n perustajaurakointiprosessin läpivienti ja muut siihen liittyvät funktiot ovat olleet toimitusjohtajan ja osakkaan tiedossa. Osa prosessin vaiheista on syötetty pilotointivaiheessa olevaan toiminnanohjausjärjestelmään. Vaiheet ovat toimitusjohtajan ja osakkaan (2021) tiedossa tehtävälisauksina eikä varsinaisina isompina kokonaisuuksina. Yhtenäinen ja kirjallinen malli koko perustajaurakointiprosessin läpiviemisestä on puuttunut. Tämä on aiheuttanut epäsystemaattista toimintaa ja aikatauluhaasteita, mitkä ovat merkittävässä roolissa, kun tarkastellaan hankkeiden läpimenoaikaa. (Toimitusjohtaja & Osakas 2021.)

Perustajaurakointiin liittyy paljon sääntelyä ja rakennusliikkeestä riippumattomia toimia, joiden aikatauluun ei voi vaikuttaa. On kuitenkin paljon asioita, joihin prosessin kulussa voi vaikuttaa. Tärkeintä on löytää malli, jota seuraamalla perustajaurakointiprosessi on mahdollisimman tehokas. Prosessia ei ole kuitenkaan mahdollista kehittää, ellei prosessista ole tarkkaa kuvausta (Pitkänen 2007, 100). Perustajaurakointiprosessista löytyy useita diplomi- ja opinnäytetöitä sekä jonkin verran lähdekirjallisuutta, mutta selkeää ja yksinkertaistettua prosessikaaviota vaihekuvauksineen ei löydy. Molempien yrittäjien toiveissa oli saada yksinkertainen ja selkeä apuväline perustajaurakointiprosessin läpiviemisen tueksi. Yritys X:lle päätettiin tehdä täysin oma, asuntokauppalain (843/1994) velvoitteet huomioon ottava, perustajaurakointiprosessin kuvaus.

### 6.1 Nykytilanne

Yritys X:n perustajaurakoinnin nykytilanteesta hankittiin mahdollisimman paljon tietoa Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 6) ohjeistuksen mukaisesti haastattelemalla (liite 1). Haastatteluista saatiin tietoa siitä, millaiset toimenkuvat ja työnjako yrittäjillä on, miten rakennusliike hoitaa perustajaurakointia, millaisia prosesseja perustajaurakointiliiketoiminnassa on, mitä kehitettävää prosesseissa mahdollisesti on ja millaisia tulevaisuuden suunnitelmia yrittäjillä on rakennusliikkeen suhteen. Toimitusjohtajalle ja osakkaalle esitettiin lähes kaikki samat kysymykset, mutta niitä tarkennettiin molempien nykyisen toimenkuvan mukaisesti.

Yritys X:n prosesseista tunnistettiin ydin- ja tukiprosessit sekä asiakkaan prosessit. Yritys X:n ydinprosessi on perustajaurakointi, jota tukevat taloushallinnolliset funktiot, strateginen suunnittelu, markkinointi ja toiminnanohjausjärjestelmä. Perustajaurakointi on tapahtumaketju ja prosessin tehtävät etenevät loogisesti, mutta osittain limittäin. (Toimitusjohtaja & Osakas 2021.) Laamasen (2003, 20) ja Martinsuon & Blomqvistin (2010,4) esittelemän prosessin pääperiaatteen mukaisesti, perustajaurakointiprosessi lähtee liikkeelle asiakkaasta, jonka tarpeista muodostuu syöte (input) eli asunnontarve, mikä käynnistää prosessin. Perustajaurakointiprosessi täyttää asetetut vaatimukset, kun lopputuotoksena (output) on asunto, johon asiakas on tyytyväinen.



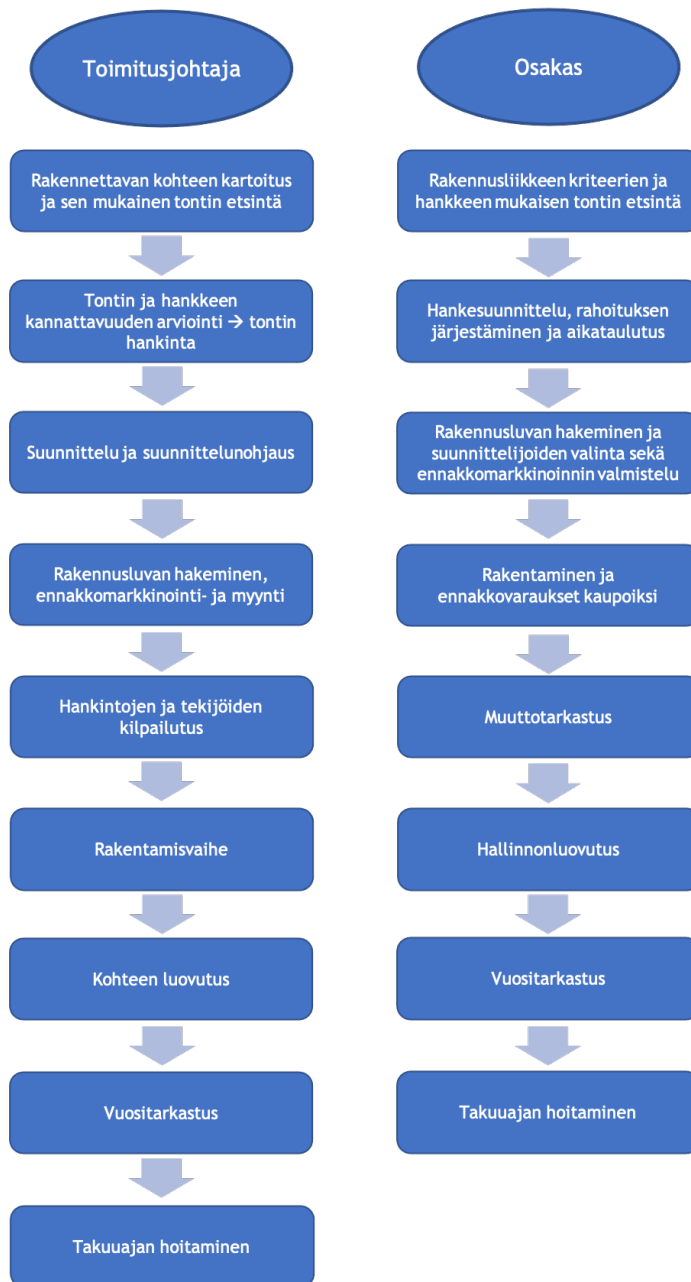
Kuvio 10: Yritys X:n perustajaurakointiprosessin pääperiaate

Rakennushankkeet toistavat prosessia lähes samalla tavalla, mutta kohteiden erilaisuus haastaa prosessia (Toimitusjohtaja & Osakas 2021). Yritys X:n perustajaurakointiprosessi on siis tällä hetkellä hieman hajallaan, mutta etenee kuitenkin haastattelujen perusteella tavalla, jolla Junnonen & Kankainen (2020), Leskinen (2019) sekä Kirjanpitolautakunta (2017) ovat prosessin etenemistä kuvanneet. Yritys X:n perustajaurakointiprosessi alkaa tontin hankinnasta ja päättyy vuositarkastukseen sekä vastuuajan hoitamiseen. Yritys X hankkii tontit yleisiltä markkinoilta ja liikkeellä on muutamia tontteja taseessa valmiiksi hankittuna. Tonttiaihioita etsitään internetportaaleista, kuten oikotie.fi:stä, etuovi.com:sta ja lisäksi kontaktit välityslikkeisiin ovat merkittävässä roolissa. (Toimitusjohtaja & Osakas 2021.) Hankkeet rahoitetaan pankin velkakirjalainoilla ja tarvittavalla oman pääoman ehtoisella rahoituksella (Osakas 2021). Osakkaan (2021) mukaan rahoituksen järjestäminen kiinteistöjen rakentamiselle, on kiristynyt viimeisen vuoden aikana. Yksittäiset rakennusprojektit eroavat toisistaan laajuudessa ja rakennustavoissa ja jokainen hanke on yrittäjien mukaan yksilöllinen. Hankkeiden kohderyhmä vaihtelee eli ostajat voivat olla tavallisia kuluttajia tai sijoittajia ja kohderyhmä vaikuttaa muun muassa kohteiden suunnitteluun. Lisäksi hankkeiden rahoitusjärjestelyissä on eroja. (Toimitusjohtaja & Osakas 2021.)

Toimitusjohtaja ja osakas ovat tällä jakaneet rakennushankkeen eri tehtävät keskenään ja jakoon on vaikuttanut yrittäjien oma osaamistausta. Tarkkaa työnjakoa ei ole tehty, vaan tehtäviä hoidetaan osittain yhdessä ja pakollisten tehtävien hoitovastuu vaihtelee hankkeittain. Toimitusjohtaja laskee kustannuksia ja kannattavuuksia, tekee suunnittelunohjausta ja johtaa projektia, kilpailuttaa urakat ja valvoo rakentamisvaihetta ja työtä. Osakas puolestaan huolehtii rakennuttaja-asiamiehen tehtävistä, kuten taustaprosessien ylläpitämisestä, rahoituksen hankinnasta, kohteiden hallinnosta, myynnistä ja markkinoinnista. Molemmat yrittäjät tutkivat säännöllisesti tonttimarkkinaa sekä käyvät läpi hankeaihioita ja niiden eteenpäin viemisen kannattavuutta. Tonttihankinnan kannattavuudesta ja sopivuudesta rakennusliikkeen konseptin mukaisen kohteen toteuttamiseksi keskustellaan aina yhdessä. Monet asiat vaativat yhteisiä pohdintoja, mutta ne on mahdollista jakaa yrittäjien välillä yhdessä sovitun pohjalta. (Toimitusjohtaja & Osakas 2021.)

Yritys X:n perustajaurakointiprosessissa on tällä hetkellä toimitusjohtajan ja osakkaan (2021) mukaan yhdeksästä kymmeneen vaihetta tai tehtävää (kuvio 11). Heidän käsityksensä prosessin kulusta on hyvin saman tyyppinen, mutta eri vaiheiden kuvaukset ja nimitykset

vaihtelevat. Tämä on luultavastikin seurausta siitä, että yrittäjät ovat jakaneet prosessin eri vaiheita keskenään ja heillä on erilaista osaamista prosessiin liittyen.



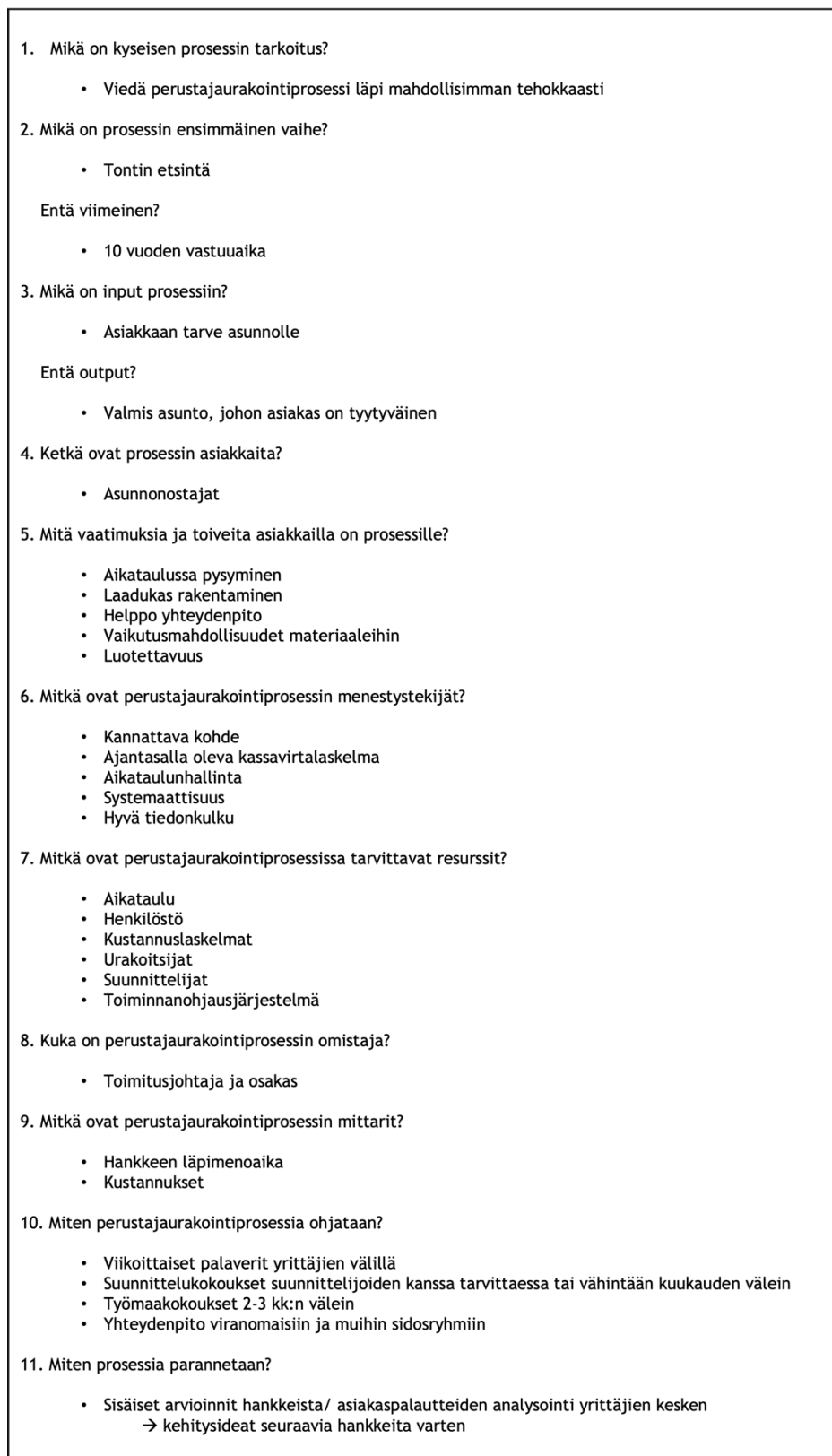
Kuvio 11: Yritys X:n perustajaurakointiprosessi toimitusjohtajan ja osakkaan mukaan

Toimitusjohtajan (2021) mukaan prosessin tärkein vaihe on aloitus eli sopivan tontin löytäminen ja siihen tehtävien suunnitelmien järjestyminen ja kannattavuus. Tämä on toimitusjohtajan (2021) mukaan myös prosessin haastavimpia vaiheita, sillä sopivien tonttien löytäminen on vaativaa ja samalla tehdään prosessin merkittävimpiä päätöksiä. Osakas (2021) on samaa mieltä suunnitelmien teon tärkeydestä ja pitääkin varsinaista suunnittelua hankkeen tärkeimpänä vaiheena, koska ”kustannukset tehdään suunnittelupöydällä”. Osakas

(2021) näkee haasteellisena kassavirran optimoinnin projekteille, erityisesti prosessin alkuvaiheessa. Molemmat yrittäjät pitävät haasteellisena kokonaiskuvan hahmottamista ja aikataulutusta. Näihin haasteisiin liittyy riski turhaan tehdystä työstä ja hoidettavien asioiden unohtamisesta. Aikataulunhallinnassa haastetta tuottaa se, että miten toisistaan riippuvaliset asiat saadaan kulkemaan yhdessä niin, että aikataulut toteutuvat ja kaikki funktiot tulevat toteutettua oikea-aikaisesti. Työläin vaihe on toimitusjohtajan (2021) mukaan ja hänen vastuualueestaan johtuen työmaavaihe ja molempien mielestä urakkaan liittyvien hankintojen teko.

## 6.2 Kuvaustavan valinta

Yritys X:n toiminnasta ei ollut tarkoituksenmukaista luoda prosessikarttaa, sillä yrittäjien kanssa tehtiin yhdessä päätös rajata prosessin kehittäminen pelkästään Yritys X:n liiketoiminnan ydinprosessiin, perustajaurakointiin. Perustajaurakointiprosessi on kriittisin yritys X:n menestyksen ja strategian kannalta. Perustajaurakointiprosessin kuvaamisen tueksi koottiin Pesosen (2007, 144) ohjeistuksen mukainen yleiskuvaus (kuvio 12).



Kuvio 12: Yritys X:n perustajaurakointiprosessin yleiskuvaus

Perustajaurakointiprosessiin liittyvien sääntelyiden vuoksi tiettyjen asioiden täytyy tapahtua tiettyyn aikaan, mikä antaa suuntaviivat prosessin kuvaamiselle. Yritys X:n perustajaurakointiprosessin nykytila vaati selvyyttä ja tarvetta radikaaleihin muutoksiin ei ollut. Prosessia täytyi kuitenkin parantaa, sillä nykyisessä prosessissa oli epäselvyyksiä, päällekkäisyyksiä sekä haastetta funktioiden oikea-aikaisuudessa. Prosessikuvauksessa päätettiin tavoitella Laamasen (2003, 87) ehdottamaa ”vähän paranneltua prosessia”, joka antaa vapautta prosessin mallintamiseen. Prosessikaavion kuvaustapaa pohdittaessa otettiin lisäksi huomioon, että prosessi toistuu lähes joka kerta samalla tavalla ja siitä on tärkeää saada yhdenmukainen tieto osallistuville tahoille. Yritys X:n prosessia päätettiin kuvata vuokaaviolla, joka mahdollistaa joustavan kuvauksen, mutta perustuu standardoituun tekniikkaan. Tällöin siitä saatava tieto on mahdollista siirtää toiminnanohjausjärjestelmään. Lisäksi vuokaavion avulla saadaan esille perustajaurakointiprosessissa tapahtuvat päätökset. Prosessin kuvaus uimaratakaavion avulla ei ole tällä hetkellä tarkoituksenmukaista, sillä yrittäjien toimenkuvat ovat muuttuvia ja tehtävien paikan määrittäminen prosessissa olisi lähes mahdotonta. Lisäksi yrittäjät ymmärtävät toistensa tehtävät ja yhteydet omaan työhön, joten uimaratakaaviosta ei saataisi sen tarjoamia lisähyötyjä.

### 6.3 Yritys X:n perustajaurakointiprosessi

Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 11) sekä Laamasen (2003, 79) mukaan on tärkeää, että prosessien kuvauksessa noudatetaan yritykselle sopivaa ja tarkoituksenmukaista kuvaustekniikkaa. Luvussa kolme esitellyt erilaiset perustajaurakoinnin vaiheet eivät sellaisenaan sopineet Yritys X:n perustajaurakointiprosessin kuvaukseksi. Junnoson ja Kankaisen (2020) sekä Leskisen (2019) tapa jakaa vaiheet, sopii rakentamista isommalla volyymilla tekeville rakennusliikkeille. Vanhalan ja Palvinaisen (2008,9) esittelemä malli on monimutkainen ja Kirjanpitolautakunnan (2017) esittelemät vaiheet eivät kuvaa koko perustajaurakointiprosessia. Edellä mainitut tavat eivät tuoneet perustajaurakoinnin vaiheita esille niin selkeästi, että Yritys X voisi niitä omassa toiminnassaan hyödyntää. Lisäksi sellaisenaan kyseiset mallit eivät kuvaa selkeästi perustajaurakointiprosessia niin, että asiaan perehtymätön henkilö saisi helposti kokonaiskuvan perustajaurakointiprosessista. Lähdekirjallisuuden mallit olivat tukemassa kuvauksen muodostumista, mutta varsinainen kuvaus muodostui yrittäjien tarve ja kokemus edellä.

Prosessikaaviossa on tärkeää, että toimintoja ei ole liikaa (Laamanen 2003,81; Lecklin 2006,141). Nykyisiä vaiheita ei ollut liikaa, mutta niiden nimitykset, sisältö ja osittainen eriaikaisuus toimitusjohtajan ja osakkaan välillä aiheutti melko monimutkaisen näkymän (kuvio 10). Yritys X:n perustajaurakointiprosessin rajat määräytyivät alku -ja päätepisteiden mukaan: prosessi lähtee liikkeelle tontin etsinnästä ja päättyy vuositarkastukseen ja 10 vuoden takuuajan hoitamiseen. Toimitusjohtajan ja osakkaan (2021) nimeämät vaiheet olivat liian yksityiskohtaisia siirrettäväksi sellaisenaan vuokaavioon, johon Martinsuon ja Blomqvistin

(2010,12) mukaan kirjoitetaan tekemisen, tuotoksen tai järjestelmän nimi, joka kuvastaa sisältöä. Vaiheet tiivistettiin ja jaoteltiin kokonaisuuksiksi niin kuin Junnonen ja Kankainen (2020) sekä Leskinen (2019) ovat teoksissaan tehneet. Erityisesti Leskisen (2019) esittelemät vaiheet sisältöineen olivat tukemassa vaiheiden muodostumista. Yritys X:n perustajaurakointiprosessista muodostettiin kahdeksan vaihetta, jotka esitellään kuviossa 13.

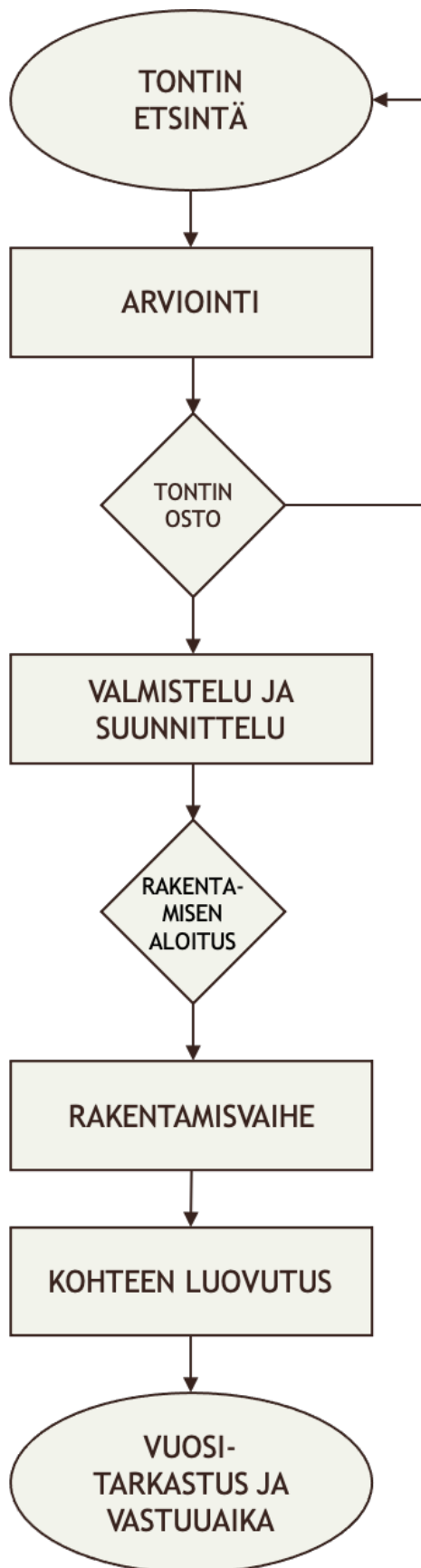
Perustajaurakointiprosessi Yritys X
Tontin etsintä ja osto
Hankkeen arviointi
Tontin hankinta
Valmistelutyöt ja suunnittelu
Rakentamisvaihe
Luovutusvaihe
Vuositarkastus
Takuuajan hoito

Kuvio 13: Yritys X:n perustajaurakointiprosessin vaiheet koottuna vuokaaviota varten

Tontin etsintä -vaihe sisältää myös mahdollisen hankeaihiovarannon hyödyntämisen eli rakennusprojektin aloittamisen rakennusliikkeen taseessa olevalle tontille. Hankkeen ja tontin arviointia seuraa tontin ostopäätös ja mikäli ostopäätös tehdään, prosessi jatkuu. Hankeaihiovarantoa hyödynnettäessä, tätä vaihetta ei luonnollisestikaan ole. Hankkeen osoittautuessa kannattamattomaksi tai tontti epäsojivaksi, prosessi palaa takaisin alkuun eli tontin etsintään. Tontin hankkimisen jälkeen hanketta aletaan valmistella ja suunnitella. Valmisteluun ja suunnitteluun liittyvien tehtävien ollessa valmiina, tehdään kustannusarvio, jota käytetään työkaluna urakoiden kilpailutuksessa ja hankintojen tekemisessä. Rakentamisen aloituspäätös tehdään, kun rakennuslupa on myönnetty, suurimmat hankinnat kilpailutettu ja tieto todellisista kustannuksista selvillä ja sopimukset eri tahojen kanssa solmittu. Rakentamisen aloituspäätöstä seuraa varsinainen rakentamisvaihe. Asuntojen valmistumisen ja luovutuksen jälkeen seuraa prosessin viimeinen vaihe eli vuositarkastus ja sitä seuraava 10 vuoden takuu aika.

Vaiheiden nimityksiä tarkennettiin ja muokattiin lähdekirjallisuuden ja haastattelujen perusteella vuokaavioon, jotta Yritys X:lle saataisiin mahdollisimman selkeä prosessikuvaus. Alku- ja loppupisteiden välille sijoittuvat vaiheiden nimitykset tiivistettiin perusmuotoon. Vuokaavio tehtiin Word- ja Powerpoint-ohjelmilla ja sen väriyty noudattaa yrityksen graafista

linjaa. Prosessin alku ja loppu kuvataan vuokaaviotekniikan mukaisesti soikioilla. Erilaisia prosessin vaiheita kuvataan suorakulmiolla, päätöksiä vinoneliöllä ja prosessin etenemistä nuolilla. Vuokaavioon kirjattavaksi vaiheiksi saatiin: arviointi, tontin osto, valmistelu ja suunnittelu, rakentamisen aloitus, rakentamisvaihe, kohteen luovutus, vuositarkastus ja vastuu-aika. Takuu-aika muutettiin vastuuajaksi, sillä termi ”takuu” on Vanhalan ja Palviaisen (2008, 85) mukaan harhaanjohtava, sillä ”takuu” viittaa lain vaatimusten ylittäviin vastuisiin. Arvioinnista tehtiin oma vaiheensa prosessin alkuun, sillä yrittäjät pitävät hankkeen kannattavuuden ja tontin soveltuvuuden arviointia yhtenä tärkeimmistä osioista. Arviointi tehdään myös hyödynnettäessä jo valmiina olevaa tonttia.



Kuvio 14: Yritys X:n perustajaurakointiprosessi vuokaaviona esitettynä



## 7 Yritys X:n perustajaurakoinnin tulevaisuus ja prosessin kehittämismahdollisuudet

Toimitusjohtaja ja osakas (2021) näkevät perustajaurakoinnin tulevaisuuden kaksijakoisena. Laadukkaalle perustajaurakoinnille on yhteiskunnallisesti kysyntää, mutta rahoituksen kiristyminen ja rahoitusmallien muuttuminen mietityttää molempia. Toimitusjohtajan (2021) mukaan on tärkeää olla hereillä jatkuvasti ja tutkia muita vaihtoehtoja sekä olla valmis muuttumaan ja kehittymään tilanteen mukaan. Hän uskoo, että ketterille pienille rakennusliikkeille tulee olemaan jatkossa kysyntää. Yritys X:llä on suunnitelmissa kasvaa ja laajentua laadusta tinkimättä. Osakas (2021) kertoo, että yrityksen brändiä, identiteettiä ja strategiaa halutaan kirkastaa sekä lisätä tunnettavuutta markkinoilla. Osakkaan (2021) mukaan referenssit ja hyvä kokemus ovat paras tapa markkinoida rakennusliikettä. Leskisenkin (2019, 4) mukaan hienokin hanke ajaa karille, ellei osakkeenostajia saada kiinnostumaan. Toimitusjohtajan (2021) mukaan Yritys X pyrkii jatkossakin suhtautumaan kriittisesti toteutettavien hankkeiden valintaan ja tekemään vain ns. hyviä hankkeita.

Toimitusjohtaja (2021) toivoo, että yrittäjät pääsisivät siirtymään pois työmaalta enemmän tilaajan rooliin. Tätä varten heillä on ollut pohdinnassa kolmannen osakkaan ottaminen yhtiöön. Osakkaan (2021) mielestä nykyinen, vahvuuksien ja kokemusten kautta suunniteltu työnjako toimii hyvin, mutta tällä kokoonpanolla resurssit ovat täynnä. Hän kaipaasi lisää resursseja ja hänen mukaansa liiketoiminnan laajuutta pystyttäisiin skaalaamaan osakkaiden työpanoksilla. Opinnäytetyöstä saatu tieto selventää toimitusjohtajan mukaan perustajaurakointiliiketoiminnan keskeiset osa-alueet Yritys X:lle. Tällöin yrittäjät pystyvät kohdistamaan työpanostaan vielä tärkeimpiin osa-alueisiin, jolloin työn tehokkuus paranee. Yrittäjien mukaan opinnäytetyössä luodun vuokaavion ja vaihekohtaisen tehtävälistausten avulla taklataan aikataulutukseen liittyvät haasteet, luodaan systemaattista toimintaa ja saadaan yrittäjille yhtenäinen käsitys prosessin kulusta. Niiden avulla työnjaon määrittäminen helpottuu ja opinnäytetyötä voidaan hyödyntää mahdollisten uusien työntekijöiden ja osakkaiden perehdyttämisessä. Yrittäjät haluavat saada toiminnanohjausjärjestelmänsä toimivaksi ja käyttöön selkeällä tiedolla prosessista. Vuokaavio ja vaihekohtainen tehtävälistaus aiotaan ottaa Yritys X:ssä käyttöön tukemaan hankkeiden läpivientiä alusta loppuun. Kaaviota ja tehtävälistausta tullaan käyttämään toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisessä päivittämällä niistä saadut tiedot järjestelmään. Yrittäjien mukaan näillä toimilla pystytään tehostamaan toimintaa ja lyhentämään hankkeiden läpimenoaika.

Prosessin kuvaamisesta saadun hyödyn lisäksi, opinnäytetyö herätti yrittäjissä paljon keskustelua ja uusia ajatuksia. Toimitusjohtaja (2021) kehittäisi tonttien etsimistä tehokkaampaan suuntaan ja uusien kanavien kautta sekä hankeaihioiden suunnitteluun työkalun, joka mahdollistaisi systemaattisempaa tonttien kartoittamista. Hänen mukaansa erilaisia hankkeita tulee selkeyttää riittävän ajoissa, millainen projekti on tulossa ja kannattavuutta pitäisi pystyä arvioimaan paremmin. Osakas (2021) kehittäisi ajantasaisen

kassavirtalaskelman sekä prosessia niin, että osa siitä pystyttäisiin automatisoimaan ja hankeaihoille voisi olla ”hankeaihiopankki”. Toimitusjohtajan (2021) mielestä työmaalle olisi hyvä saada oma ohjausjärjestelmä, ellei työmaanohjausta ulkoisteta.

Rakentamisen käytännöt vaihtelevat eri rakennusliikkeissä ja perustajaurakointi on jo aiemminkin mainitun mukaisesti säänneltyä. Eri vaiheiden sisältä ja prosessin hoidosta löytyy kuitenkin asioita, joilla voi vaikuttaa lopputulokseen. Vuokaaviota ja tehtävälistausta voidaan jatkojalostaa työnjakosuunnitelman tekemisessä yrittäjille sekä mahdollisille uusille työntekijöille sekä osakkaille. Tällöin voisi olla hyödyllistä tehdä myös uimaratakaavio prosessista, kun vastuut ovat selkeitä ja prosessin läpivientiin osallistuvia henkilöitä useampia. Tehtävälistaus voitaisiin päivittää tai laajentaa kuvion yhdeksän mukaiseksi toimintotaulukoksi. Lisäksi perustajaurakointi ja muukin rakentaminen vaatii runsaasti erilaisten lomakkeiden täyttämistä ja toimittamista eri tahoille. Eri toimijat tarvitsevat hankkeeseen liittyviä tietoa eri aikaan ja prosessi voi hidastua tai jopa pysähtyä, jos jokin lomake puuttuu. Perustajaurakointiprosessin hidastuminen tai pahimmillaan pysähtyminen vaikuttaa hankkeen läpimenoaikaan, joka voi pidentyä osakkaan mukaan pahimmillaan useilla kuukausilla. Asunnon luovutuksen viivästyessä, ostajalla on mahdollisuus purkaa kauppa tai saada vahingonkorvausta asuntokauppalain (843/1994) 4 luvun mukaan. Osakkaan mukaan läpimenoajan pidentyminen aiheuttaa myös ongelmia tukiprosesseihin ja pahimmillaan kassakriisin. Yritys X:n perustajaurakointiprosessin sujuvaa edistymistä sekä mahdollisesti jopa nopeuttamista voidaan toteuttaa tekemällä ennakoiva aikataulutusta erilaisten lomakkeiden ja byrokraattisten asioiden hoitamisesta. Toiminnanohjausjärjestelmään on mahdollista syöttää erilaisia hälytyksiä (Hoeven 2009, 80) ja edellä mainittujen asioiden hoito voitaisiin viedä Yritys X:n toiminnanohjausjärjestelmään muistutuksiksi.

Yritys X:n toimintaa on organisoitu ja johdettu perustajaurakointiprosessin ja siihen liittyvien tukiprosessien pohjalta. Ydinprosessi on ollut osittain tunnistettu, mutta opinnäytetyössä tehty prosessin kuvaus ja sen pohjalta mahdollistettu toiminnan organisointi prosessimaisemmaksi vievät Yritys X:ää kohti laadukasta prosessijohtamista. Yritys X:n perustajaurakointiprosessi saa tämän työn ja sen toteutuneiden tavoitteiden myötä alkusysäyksen suorituskyvyn parantamiseen. Perustajaurakointiprosessin kehittäminen vaatii jatkuvaa työtä ja jotta suorituskykyä voidaan parantaa, tarvitaan tietoa tekijöistä, joihin pitää vaikuttaa (Laamanen 2003, 210). Suorituskyvyn mittaamisella saadaan tietoa siitä, kuinka hyvin prosessi täyttää tarkoituksensa: saadaanko haluttua tulosta tai hyötyä? (Pitkänen 2007, 117). Suoritusmittareiden tunnistaminen on ydinprosessin tunnistamisen lisäksi edellytys prosessijohtamiselle ja Yritys X:n perustajaurakointiprosessia tulisikin jatkossa kehittää tekemällä analyysejä esimerkiksi läpimenoajoista, kustannuksista, virheistä sekä asiakaspalautteista. Näistä saadut tiedot ovat tukemassa Yritys X:ää kohti jatkuvan parantamisen periaatteen mukaista toimintaa (Laamanen 2003, 223, 116) sekä mahdollistavat perustajaurakointiprosessin onnistuneen kytkemisen strategiaan (Laamanen 2003, 228).

## Lähteet

### Painetut

Damelio, R. 2011. *The Basics of Process Mapping*. 2. painos. CRC Press.

Hoeven, H. 2009. *ERP and Business Processes: illustrated with Microsoft Dynamics NAV*. Coral Springs: Llumina.

Junnonen, J-M. & Kankainen, J. 2020. *Rakennuttaminen*. 6., päivitetty painos. Helsinki: Rakennustieto.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Helsinki: WSOY.

Laamanen, K. 2003. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön*. 4.painos. Helsinki: Suomen Laatuokeskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. *Prosessijohtamisen käsitteet*. 4., uudistettu painos. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Leskinen, M. 2019. *Hankkeen vetäjänä perustajaurakoinnissa*. Helsinki: Rakennustieto.

Nielsen, C. 2011. *Business Process Modeling - Conceptualizing, analyzing and communicating the business model*. Nova Science.

Palviainen, K. & Vanhala, M. 2008. *Asuntokauppalain veloitteet - Uudistuotannon pelisäännöt perustajaurakoinnissa*. 9. painos. Helsinki: Rakennusteollisuuden kustannus.

Pitkänen, R. 2007. *Mahdollisuuksien johtaminen - kehittämisestä metakehittämiseen*. 4.painos. Espoo: Suomen Laatuokeskus.

Pesonen, H. 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Helsinki: Infor.

Tuominen, K. 2010. *Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen*. Helsinki: Readme.fi.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Helsinki: Edita.

White, S. & Miers, D. 2008. *BPMN Modeling and Reference Guide: Understanding and Using BPMN. Future Strategies*.

## Sähköiset

Asuntokauppalaki 843/1994. Viitattu 20.3.2021.

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940843#L2>

Aguilar-Savén, R. 2004. Business Process Modelling: Review and framework. Viitattu 5.4.2021.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527303001026>

Liuksiala, A. & Stoor, P. 2014. Rakennussopimukset. E-kirja. Helsinki: Rakennustieto.

Malinova M., Leopold H., Mendling J. 2015. An Explorative Study for Process Map Design. Information Systems Engineering in Complex Environments. Lecture Notes in Business Information Processing, osa 204. Viitattu 20.9.2021. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-19270-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-19270-3_3)

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2. Viitattu 20.2.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-201012131381>

Patentti- ja rekisterihallitus. 2019. Asunto-osakeyhtiön perustamisilmoitus. Viitattu 17.3.2021. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/asunto-osakeyhtio/perustaminen.html>

Rakennusteollisuus 2019. Uuden asunnon kauppa - ostajan opas. Viitattu 20.3.2021. [https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/oppaat-ohjeet/uuden\\_asunnon\\_kauppa\\_11\\_2019.pdf](https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/oppaat-ohjeet/uuden_asunnon_kauppa_11_2019.pdf)

Verohallinto 2018. Perustajaurakointiliiketoiminta verotuksessa. Viitattu 15.2.2021. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47925/perustajaurakointiliiketoiminta-verotuksessa/#1-perustajaurakointiliiketoiminnan-kuvaus>

Valto, S. 2015. Mikä on asuntokaupan RS-järjestelmä? Yle. Viitattu 20.5.2021. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2005/02/10/mika-asuntokaupan-rs-jarjestelma>

Vihmo, J. 2020. Tiet erkanevat. Rakennusteollisuus. Viitattu 20.3.2021. [https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdanekatsaukset/2020/marraskuu/suhdanekatsaus\\_syky\\_201125\\_lopullinen.pdf](https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdanekatsaukset/2020/marraskuu/suhdanekatsaus_syky_201125_lopullinen.pdf)

## Julkaisemattomat

Osakkaan haastattelu 17.5.2021. Yritys X. Espoo.

Toimitusjohtajan haastattelu 21.5.2021. Yritys X. Espoo.

## Kuviot

Kuvio 1: Perustajaurakoinnin vaiheet .....	11
Kuvio 2: Prosessin pääperiaate (mukaillen Laamanen 2003, 20; Martinsuo & Blomqvist 2010, 4) .....	17
Kuvio 3: Prosessin suunnittelun karkea vaiheistus (mukaillen Laamanen 2003, 50, 288) .....	18
Kuvio 4: Prosessikartan periaate (Hannus, 1994, 44) .....	21
Kuvio 5: Prosessikartta (mukaillen Laamanen 2003, 64).....	22
Kuvio 6: Kaavioissa käytettäviä yleisiä merkintätapoja (mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010,11) .....	24
Kuvio 7: Uimaratakaavio (mukaillen Damelio 2011, 7; Laamanen 2003, 79) .....	25
Kuvio 8: Vuokaavio (mukaillen Lecklin 2006, 179-180; Martinsuo & Blomqvist 2010, 12) .....	26
Kuvio 9: Toimintotaulukko (mukaillen Virtanen & Wennberg 2005, 126) .....	27
Kuvio 10: Yritys X:n perustajaurakointiprosessin pääperiaate.....	29
Kuvio 11: Yritys X:n perustajaurakointiprosessi toimitusjohtajan ja osakkaan mukaan .....	30
Kuvio 12: Yritys X:n perustajaurakointiprosessin yleiskuvaus.....	32
Kuvio 13: Yritys X:n perustajaurakointiprosessin vaiheet koottuna vuokaaviota varten .....	34
Kuvio 14: Yritys X:n perustajaurakointiprosessi vuokaaviona esitettynä.....	36
Kuvio 15: Yritys X:n perustajaurakointiprosessin vaihekohtainen tehtävälisteraus.....	37

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....44

## Liite 1: Haastattelurunko

### **Yleiset**

Mikä on roolisi yrityksessä?

Millaisia muita rooleja yrityksessä on?

Miten olette päätyneet perustajaurakoitsijoiksi?

### **Perustajaurakointi**

Minkälaista tonttivarantoa rakennusliikkeellä on tällä hetkellä?

Miten rakennusliike hankkii tontit ja kuka sen hoitaa?

Miten hankkeet rahoitetaan ja millaista rahoituksen järjestäminen tällä hetkellä on?

Mistä ja millä perusteella rakennusliike hankkii rakennushankkeille tarvittavat suunnittelijat ja valvojat?

### **Prosessit**

Millainen on rakennusliikkeen ydinprosessi pääpiirteittäin ja mitä eri tehtäviä se sisältää?

Mitä eri tukiprosesseja ydinprosessin tukemiseksi tarvitaan?

Mikä on prosessin tärkein vaihe?

Millaisia ongelmakohtia tai haasteita prosessissa on?

Mikä prosessin vaiheista vie eniten aikaa?

Miten kehittäisit nykyistä ydinprosessia?

Miten yksittäiset rakennusprojektit eroavat toisistaan?

Millaisia työkaluja toivoisit avuksi rakennusprojektien läpiviemiseksi?

**Työnjako**

Millainen toimenkuva sinulla on?

Millä tavalla vastuut on jaettu rakennusliikkeessä?

Miten vastuut on jaettu yksittäisessä rakennushankkeessa?

Miten kuvailisit nykyisen työnjaon toimivuutta?

Millaisia muutoksia kaipaisit työnjakoon?

**Tulevaisuuden suunnitelmat**

Millainen on henkilökohtainen näkemyksesi perustajaurakoinnin tulevaisuudesta?

Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia rakennusliikkeellä on?