



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

LARI RUOTSALAINEN
RESURSSIPERUSTEISEN NÄKEMYKSEN MUKAINEN LIIKETOI-
MINTAJOHTAMINEN SUOMALAISSA RAKENNUSALAN YRI-
TYKSISSÄ

Kandidaatintyö

Tarkastaja: DI Jaakko Sorri

TIIVISTELMÄ

LARI RUOTSALAINEN: Resurssiperusteisen näkemyksen mukainen liiketoimintajohtaminen suomalaisissa rakennusalan yrityksissä (Business Management Among Finnish Construction Companies According to Resource-Based View)

Tampereen teknillinen yliopisto

Kandidaatintyö, 16 sivua

Huhtikuu 2018

Rakennustekniikan kandidaatin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Talonrakentaminen

Tarkastaja: DI Jaakko Sorri

Avainsanat: resurssiperusteinen teoria, resurssiperusteinen näkemys, liiketoiminta, liiketoimintajohtaminen

Resurssiperusteinen näkemyksen mukaan yritystä voidaan johtaa sen olemassa olevien tai kehitettävien resurssien kautta. Ideaalissa tilanteessa resurssien avulla saavutetaan kilpailullinen tai kestävä kilpailullinen etu kilpailijoihin nähden omassa markkinassa. Näkemyksen tai teorian taustalla on historiallisesti useita eri lähteitä, joita on yhdistetty koavaksi teoriaksi.

Työssä tutkittiin yrityksiä ja niiden resursseja resurssiperusteisen näkemyksen kautta. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään yrityksen resursseista juuri ne resurssit, joiden avulla resurssiperusteisen teorian mukaisesti voidaan saavuttaa kestävä kilpailullinen etu. Työ on tehty kirjallisuustutkimuksena pohjautuen yrityksistä laadittuihin artikkeleihin sekä yritysten omiin kirjallisiin avoimesti saatavilla oleviin tuotoksiin, kuten verkkosivut.

Jokaisen tutkittavan yrityksen hallussa olevien resurssien joukosta löydettiin tutkimuksen aikana yksi tai useampi resurssi, jonka avulla näkemyksen mukaan yritykset voivat saavuttaa etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. Päätelmissä kyseisiä resursseja arvioitiin niiden mahdollisen etulyöntiaseman saavuttamisen kautta. Resurssien arvioimisen lisäksi todettiin, että haastatteleminen yritysjohtajia on mahdotonta todentaa, toimiiko resurssiperusteinen näkemys liiketoimintojen johtamisen taustalla, onko johtamisen ideologian taustalla jokin muu teoria tai ajatusmalli.

ALKUSANAT

Tkl Pekka Huovinen on innovoinut työn ja luovuttanut sen minulle kandidaatintyön aiheeksi tutkittavaksi. Mielenkiinto ennestään tuntemattomaan aiheeseen ilmeni heti ensimmäisen ohjaustapaamisen ja aiheen lyhyen esitutkimisen jälkeen. Aihealueen kiintopisteet tutkimuksen tekemiseksi löytyivät Huovisen kautta läheltä, omasta yliopistostamme Huovisen tutkimusten välityksellä. Työn lopullinen aihe ja muoto ovat matkan varrella muuttuneet, kuten aloituspalaverissa sovittiin.

Resurssiperusteisen liiketoimintajohtamisen teorian tai näkemyksen olemassaolosta ja sen pätevydestä reaalimaailmaan voidaan olla montaa mieltä. Näkemyksen ja siihen liittyvän kirjallisuuden tutkiminen on joka tapauksessa herättänyt minussa kriittistä ajattelua erilaisia liiketoimintajohtamismalleja kohtaan ja saanut arvioimaan ulkopuolelta erilaisten yritysten toimintamalleja liiketoiminnan johtamisen kannalta.

Tampereella, 16.4.2018

Lari Ruotsalainen

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet ja rajaukset	1
1.2	Menetelmät ja aineistot	1
2.	TEORIA	3
2.1	Resurssiperusteisen teorian historia ja kehittyminen	3
2.2	Resurssiperusteinen teoria ja VRIO	3
2.3	Resurssiperusteinen liiketoimintajohtaminen	5
2.3.1	Yrityksen organisatoriset kyvyt	5
2.3.2	Yrityksen organisatoriset strategiat.....	7
3.	RESURSSIT, RESURSSIPERUSTEINEN NÄKEMYS JA VRIO-VIITEKEHYS	8
3.1	Yritys 1 - Byggnadsekonomi Oy.....	8
3.2	Yritys 2 - Fira	9
3.3	Yritys 3 – Pohjola Rakennus Oy.....	11
4.	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	12
	LÄHTEET.....	14

LYHENTEET JA MERKINNÄT

ATC	keskimääräiset tuotantokustannukset
D	markkinan kysyntä
P	markkinahinta
S	markkinan tarjonta
TCE	transaktiokustannusten talous

1. JOHDANTO

Menestyvän yrityksen rakentaminen voi olla vaikeaa eikä siihen ole olemassa yksinkertaista kaavaa tai prosessia, joita noudattaa. Liiketoiminnan johtaminen voidaan luokitella lähestulkoon yhtä monenlaiseksi kuin on johtajia tai johtajatiimejä. Liiketoimintajohtamisen teoria on Huovisen (2015) mukaan kuitenkin jaettu historiallisesti kahdeksaan eri liiketoiminnan johtamisen koulukuntaan: porterilainen, resurssiperusteinen, osaamisperusteinen, tietämysperusteinen, organisaatioperusteinen, prosessiperusteinen, dynaamisperusteinen ja evoluutionaarinen liiketoimintajohtamisen koulukunta.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on tarkastella liiketoimintajohtamista suomalaisissa rakennusalan yrityksissä nimenomaan toisen koulukunnan eli resurssiperusteisen koulukunnan kautta. Työssä tutkitaan, miten toisen koulukunnan ajattelutapa eli resurssiperusteisen liiketoimintajohtaminen toimii talonrakentamisen alalla. Työssä tutkitaan ja analysoidaan suomalaisten rakennusalan yritysten liiketoimintoja ja toiminnollisuuksia. Tavoitteena on löytää yhteneväisyyksiä talonrakentamisen liiketoiminnan ja yleisen resurssiperusteisen liiketoimintajohtamisen välillä ja esittää yrityksen resursseista ne, joiden avulla kestävä kilpailullista etua teorian mukaan voidaan saavuttaa. Teorian soveltamisessa yrityksiin ja niiden liiketoimintojen resursseihin pyritään löytämään kunkin yrityksen toiminnasta resurssiperusteisen liiketoimintajohtamisen ajattelun näkökulma ja myös poimimaan viitteitä ja viittauksia tämän ajattelutavan olemassaolosta yrityksen johtamista ja toimintatapoja analysoitaessa.

1.2 Menetelmät ja aineistot

Työn perusta nojaa pääsääntöisesti englanninkieliseen kirjallisuuteen resurssiperusteisesta näkemyksestä. Teoreettisena lähtökohtana toimivat kandidaatintyön ohjeistustilaisuudessa saadun materiaalin perusteokset, joita ovat Barney'n ja Clarkin Resource Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage (2007) ja Barney'n ja Hesterlyn Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases (2006). Koska suomenkielinen teoreettinen tutkimusaineisto on hyvin vähäistä tai jopa olematonta, on kirjallisuutta tutkittaessa käytetty englanninkielisiä lähteitä ja hakutermejä, kuten resource-based theory, resource-based view, resource-based, construction, construction system, competitive advantage ja business management. Barney'n ja Clarkin teos kuvaa resurssiperusteisen ajattelumallin syntymistä ja kehittymistä pohjautuen eri vuosikym-

menten merkittäviin teoksiin taloustieteen alalla, minkä vuoksi sitä voidaan pitää luotettavana lähteenä kuvaamaan ajattelumallin perusteita sekä ajattelumallia varten kehittämäänsä VRIO-kehysviitettä (Value, Rarity, Imitability, Organization). Barney'n ja Hesterlyn (2006) teos taas kuvaa käytännön ongelmia ja tapauksia, joita analysoidaan VRIO-kehysviitteen kautta luoden ajattelumallille uskottavia analyyseja ja edelleen käytännön sovellutuksia.

Teoreettisen perustan luomisen jälkeen teoriaa sovelletaan case-tutkimuksen avulla suomalaisiin yrityksiin ja niiden liiketoiminnoissa käytettäviin resursseihin. Tarkastelussa tutkitaan suomalaisten tai suomalaislähtöisten rakennusosalalla toimivien yritysten toimintaa rakennusalan toimintakentällä yritysten Internet-sivujen sekä yrityksiin liittyvien uutisartikkeleiden kautta. Koska tutkimusta tehdään vain kirjallisuuden, artikkeleiden ja muun kirjallisen sisällön lähteistä eikä yrityksiä tutkita sisältäpäin eikä saada tietoa tai varmuutta siitä, mihin yrityksen liiketoimintajohtaminen todellisuudessa perustuu, tutkimustulokset pidetään yleisellä tasolla.

2. TEORIA

2.1 Resurssiperusteisen teorian historia ja kehittyminen

Barneyn ja Clarkin mukaan resurssiperusteinen johtamisen teoria perustuu ainakin neljään peruslähteeseen:

1. perinteiseen tyypillisten kilpailuetujen tutkimukseen,
2. Ricardon analyysiin maavuokrasta,
3. Penrosen (1959) näkemykseen sekä
4. tutkimukseen kartellien vaikutuksesta talouteen

Osana resurssiperusteisen teoriaa syntyä ovat myös Wernerfeltin (1984) julkaisu, joka tosin lähestyi teoriaa tai resurssiperusteista näkemystä eri suunnasta kuin hänen lähteissä oli lähestytty, Rumeltin julkaisu (1984), Barneyn julkaisu (1986), joka aloittaa siirtymisen näkemyksestä teoriaan, sekä Dierickxin ja Coolin julkaisu (1989). Nämä ja neljä perusteosta linjaavat resurssiperusteisen teorian pääperiaatteet (Barney & Clark, 2007, ss. 4-19).

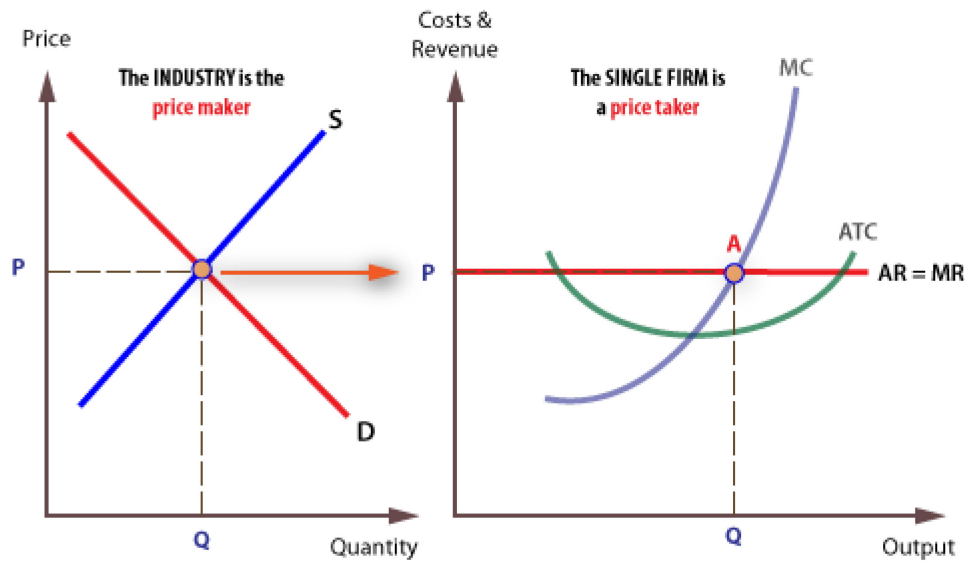
Teorian syntymiseen ja kehittymiseen ovat edellä mainittujen lisäksi myöhemmin vaikuttaneet useat eri teokset ja tekijät, kuten Barneyn selitys (1986), miten organisaation kulttuuri voi toimia kilpailullisen etulyöntiaseman lähteenä sekä esimerkiksi Grantin artikkeli (1996), jossa tutkittiin johtamisen seurauksia resurssiperusteisessa logiikassa. (Barney & Clark, 2007, ss. 18-19)

2.2 Resurssiperusteinen teoria ja VRIO

Teorian lähtökohtana ja pohjana toimii strategisten tekijöiden markkina, jossa resurssit, joita kehitetään tai hankitaan ja sen jälkeen hyödynnetään yrityksen tuotemarkkinoilla, on tarkoin määritetty, sekä markkinoiden kilpailuasetelma, jossa yritys pyrkii luomaan teoreettisen täydellisen kilpailun markkinasta omilla toimillaan epätäydellisesti kilpailun ja sitä kautta edelleen saavuttamaan kilpailullista etua muihin markkinoilla toimijoihin nähden. (Barney & Clark, 2007, ss. 31-32) Resurssilla tässä yhteydessä tarkoitetaan mitä tahansa, jota voidaan ajatella tai pitää yrityksen vahvuutena tai heikkoutena. (Wernerfelt, 1984, ss. 171-180)

Täydellisen kilpailun markkinoilla, joita yritys pyrkii horjuttamaan, tarkoitetaan yksinkertaistettuna tilannetta, jossa kaikki markkinoiden yritykset ottavat vastaan markkinoiden määräämän hinnan (P). Markkinoiden määräämä hinta (P) syntyy tarjonnan (S) ja kysynnän (D) tasapainopisteessä kuvan 2.1 mukaan. Täydellisen kilpailun markkinassa

yritys tekee joko tuottoa tai tappiota tuotantokustannusten (ATC) ja markkinahinnan eroituksen verran. (Economics Online, 2018)



Kuva 2.1: Täydellisen kilpailun markkina (Economics Online, 2018)

Resurssiperusteisessa teoriassa Barney ja Clark (2007) määrittävät kilpailullisen edun siten, että yrityksellä on kyky luoda enemmän taloudellista arvoa kuin samalla tuotemarkkinalla toimiva yritys. Hankittuja tai kehitettyjä resursseja hyödyntäen yritys toimeenpääntee määrittelemänsä strategian ja toimii jatkossa sen edellyttämällä tavalla. Kilpailuetu saavutetaan, kun kilpaileva tai kilpailevat yritykset eivät onnistu kopioimaan kyseisen yrityksen menestyvää strategiaa, jolla etu saavutetaan. (Barney & Clark, 2007, ss. 24-52) Kestävä kilpailullinen etu voidaan edelleen saavuttaa olemassa oleviin yrityksiin mutta myös tulevaisuudessa markkinoille tuleviin tai pyrkiviin yrityksiin nähden. (Barney & Clark, 2007)

Resurssiperusteinen teoria nojaa hyödynnettävien resurssien osalta VRIO-kehysviitteeseen. Kilpailuetua tavoiteltaessa resursseja analysoidaan tämän kehysviitteen kautta. Kehysviitteessä on neljä pääkohtaa kysymyksinä yrityksen liiketoiminnan mahdollistavista resursseista, joilla kilpailuetu pyritään saavuttamaan. Pääkohdat on esitetty taulukossa 2.1.

Taulukko 2.1: VRIO-kehysviitteen pääkohdat ja niiden peruskysymykset

Value (arvo)	Saako yritys apua resurssista ja kyvystä vastataksien ympäristöstä tuleviin uhkiin ja mahdollisuuksiin?
Rarity (harvinaisuus)	Onko resurssi tai kyky sillä hetkellä vain harvojen yritysten hallussa?
Imitability (kopioimis-mahdollisuus)	Onko yrityksillä, joilla ei ole kyseistä resurssia tai kykyä, edessään taloudellinen haitta resurssia tai kykyä kehittäessään tai hankkiessaan?

Organization (organisaation rakenne)	Ovatko yrityksen käytännöt ja toimintatavat järjestetty siten, että ne tukevat arvokasta, harvinaista ja kalliisti kopioitavaa resurssia tai kykyä?
--------------------------------------	---

Nämä neljä kysymystä resurssin tai kyvyn arvoon, harvinaisuuteen, kopioimattomuuteen ja organisaation rakenteeseen liittyen muodostavat kehysviitteen, jota voidaan käyttää ymmärtämään yrityksen resurssien ja ominaisuuksien potentiaali luoda arvoa ja kilpailullista etua. (Barney & Clark, 2007, ss. 69-70)

2.3 Resurssiperusteinen liiketoimintajohtaminen

Liiketoimintajohtamisessa tähdätään pitkäaikaisen, jopa pysyvän, kilpailullisen etulyöntiaseman ja siten taloudellisen positiivisen tuloksen saavuttamiseen. Liiketoiminnan perustana toimivat yrityksen resurssit, joiksi voidaan lukea käytännössä mitä tahansa yrityksen hallussa olevaa fyysistä tai ei-fyysistä pääomaa, jotka voidaan luokitella muutamien nimikkeiden alle esimerkiksi seuraavasti: maat ja varusteet tai koneet, työvoima sisältäen työntekijöiden kyvyt ja tiedot, yrityksen organisatorinen, aineellinen ja aineeton pääoma. (Penrose, 1959)

Penrosen mukaan yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa tulosta, vaikka sillä olisi käytössä samat resurssit kuin kilpailevalla yrityksellä. Tällöin yritys luonnostaan, esimerkiksi yrityksen historian tai kulttuuristen tekijöiden edesauttamana, käyttää resurssejaan kilpailijoitaan paremmin. Yrityksen ylin johto, esimerkiksi, voi olla sen luonteenomainen ja luonnollinen resurssi. (Richard P. Castanias, 1991) Vaikka johto olisi teoreettisesti kilpailevan yrityksen kaltainen, on mahdollista, että yrityksen kulttuuristen tekijöiden vuoksi sen johto onnistuu järjestämään yrityksen henkilöstön siten, että he synnyttävät paremman tuottavuuden. (Tomer, 1987)

Teoksessaan Barney ja Clark esittävät kilpailullisen edun mahdollisina lähteinä neljä organisatorista kykyä tai ominaisuutta, jotka ovat kulttuuri, luottamus, henkilöstö sekä IT. Lisäksi kilpailullisen edun lähteinä Barney ja Clarkin mukaan voidaan esittää kolme organisatorista strategiaa, jotka ovat vertikaalinen integraatio, hajauttaminen tai erilaistaminen ja erilaiset yrityskaupat. (Barney & Clark, 2007)

2.3.1 Yrityksen organisatoriset kyvyt

Yrityksen sisäisiin organisatorisiin kykyihin ja ominaisuuksiin kuuluvat yrityskulttuuri, luottamusaste kaupanteossa, yrityksen henkilöstö sekä yrityksen IT-taidot. Peter ja Waterman ovat tarjonneet laajan kuvauksen taloudellisista arvoista yrityskulttuureissa. Kaikki heidän kahdeksan tunnusomaisesti hyvää yritystä heijastavat vahvoja arvoja ja uskoa yrityskulttuuriin, jolloin työntekijät ovat rohkaistuja innovatiivisuuteen ja luovuuteen. (Peter & Waterman, 1982) Ilman vastaavaa kulttuuria yritykset yleisesti epäonnistuvat. Vastaavasti yritykset, jotka onnistuvat saavuttamaan tuottavuutta työntekijöiden

kautta, yleensä omaavat kulttuurin, joka tukee ja arvostaa työntekijäänsä. VRIO-kehysviitteeseen nojaten kaikki kulttuurit eivät kuitenkaan ole kestäväää kilpailuetua tuottavia vaan kunkin yrityskulttuurin täytyy olla arvokkaan lisäksi harvinainen ja hankala kopioida. (Barney & Clark, 2007, ss. 79-84)

Yrityksen luottamusastetta tarkasteltaessa määritellään ensin luottamus. Morgan ja Hunt (1994) määrittävät luottamuksen varmuuden tunteena yhteistyökumppanin luotettavuuden ja rehellisyyteen. Barney ja Clarkin mukaan luottamus on yhteistä luottamusta siitä, että kaupanteon osapuolet eivät hyväksikäytä toistensa heikkoutta tai haavoittuvuuksia. Barney ja Clark esittävät heikon, puolivahvan ja vahvan luottamuksen, joista lopulta vain vahva luottamus voi tuottaa pysyvää kilpailuetua kaupanteon osapuolille. (Barney & Clark, 2007, ss. 94-95)

Heikkoa luottamusta esiintyy vain sellaisessa kaupanteossa, jossa osapuolilla ei ole haavoittuvuuksia, esimerkiksi halpatavaran osto-myyntisuhde, jossa kumpikaan osapuoli ei tee tavaran arvoa suurempaa investointia. Puolivahvaa luottamusta taas esiintyy esimerkiksi sellaisessa kaupanteossa, jossa osapuolilla on haavoittuvuuksia ja joissa näitä haavoittuvuuksia pyritään paikkaamaan hallinnollisilla keinoilla, kuten sopimukset ja sakot, jolloin osapuolten ei ole taloudellisesti järkevää käyttää hyväksi kyseisiä haavoittuvuuksia. Vahvanyppinen luottamus tulee esiin, kun hyväksikäyttömahdollisuus tulee kumman tahansa kaupanteon osapuolen eteen, mutta opportunistinen käyttäytyminen tässä kohtaa rikkoisi arvoja ja periaatteita, jotka kummatkin osapuolet ovat sisäistäneet. Tämä luottamus säästää hallinnollisia kuluja ja on kilpailullisen edun lähde niin kauan kuin kulusäästö on suurempi kuin esimerkiksi puolivahvan luottamuksen omaavien yritysten välisen kauppasuhteen synnyttämät hallinnolliset kulut. (Barney & Clark, 2007, ss. 95-109)

Henkilöstön osalta kilpailullisen edun lähteinä voidaan pitää etenkin johtajia ja johtajatiimejä. Ilman organisoitua työntekoa, johdettua toimintaa, yrityksen toiminta ei olisi tuottoisaa. Barney ja Clark painottavat erityisesti henkilöiden keskinäisiä suhteita ja henkilöstöä systeeminä sen sijaan, että niitä käsiteltäisiin ja tutkittaisiin yksittäisten työntekijöiden ja toimihenkilöiden resursseina. Heidän mukaan henkilöstöhallinnon ensisijaisena päämääränä onkin täten tuottaa arvokasta, harvinaista ja vaikeasti kopioitavaa henkilöpääomaa. (Barney & Clark, 2007, ss. 128-129)

IT on jaettu viiteen alakohtaan: asiakasvaihtokulut, pääsy pääomaan, yksityisomistuksellinen teknologia, tekniset IT-taidot sekä johdon IT-taidot. Barney ja Clarkin mukaan yritys voi todennäköisesti saada IT:stä kestävään kilpailuedun vain sen johdon IT-taidot -osa-alueesta muiden neljän alakohdan ollessa VRIO-kehysviitteen analyysin perusteella joko arvottomia, yleisiä tai helposti kopioitavissa. Johdollisiin IT-taitoihin voidaan lukea johdon kyky ymmärtää, kehittää ja käyttää IT-sovelluksia tukeakseen ja parantaakseen muita liiketoiminnan osa-alueita. (Barney & Clark, 2007, ss. 143-152)

2.3.2 Yrityksen organisatoriset strategiat

Organisatoriset strategiat voidaan jakaa kolmeen eri strategiaan, vertikaaliseen integraatioon, hajauttamiseen ja yrityskauppoihin. Strategisten johtamistapojen jako pohjautuu Barney'n ja Clarkin (2007) ja Barney'n ja Hesterlyn (2006) näkemyksiin erilaisista strategisista keinoista.

Vertikaalisella integraatiolla tarkoitetaan yrityksen strategisesti hallinnoimien ja omistamien liiketoiminta-aktiiviteettien määrää ja erityisesti sitä, miten lähelle yrityksen myytävän tuotteen alkupistettä ja miten lähelle loppukäyttäjää hallinnointi yltää (Barney & Clark, 2007, ss. 161-184). Tämä voidaan esittää myös arvoketjun avulla: kuinka monta arvoketjun porrasta raaka-aineesta lopputuotteeseen on yrityksen hallinnoinnin alla (Barney & Hesterly, 2006, ss. 180-181). Vertikaalisen integraation asteen määrittämiseksi on kehitetty oma teoria, transactions costs economics, TCE, jolla johto voi määrittää yrityksen toiminnalliset rajat (Williamson, 1975). Vertikaalinen integraatio voi tuottaa arvoa esimerkiksi silloin, kun arvoketjuportaan tuominen yrityksen haltuun, yrityksen sisälle, parantaa tuotetta tai siitä saadaan edullisempi pitkässä juoksussa (Barney & Hesterly, 2006, ss. 182-183).

Yritys käyttää hajauttamisstrategiaa silloin, kun se toimii yhtäaikaaisesti kahdella tai useammalla markkinalla. Hajauttamisstrategia voi tuottaa arvoa silloin, kun hajauttamisesta saadaan synergiaetua, jolloin hajauttaminen kasvattaa toisen tuotteen tai palvelun arvoa, ja kun hajauttamisesta saadaan taloudellista etua sijoitusmielessä verrattuna uuden toiminnan aloittamiseen. (Barney & Hesterly, 2006, ss. 212-213) Mahoney'n ja Pandianin mukaan resurssiperusteisen näkemyksen mukaan hajauttamisstrategiaa voidaan tarkastella lähemmin neljästä eri näkökulmasta tai neljällä eri alueella: hajauttamisen kasvun rajoitteiden kannalta, hajauttamisen motivaation lähteiden kannalta, hajauttamisen kasvuun ennustamisen näkökulmasta sekä yrityksen teoreettisen suorituskyvyn kannalta tietyissä hajauttamisen suunnissa. (Mahoney & Pandian, 1992)

Erilaiset yrityskaupat ja fuusiot voivat olla strateginen keino parantaa yrityksen markkinaosuutta tai esimerkiksi tuottavuutta. Yritysfuusiosta puhutaan silloin, kun kaksi suunnilleen samankokoista yritystä yhdistävät voimavarat ja yhdistyvät uudeksi yritykseksi tyypillisesti siten, että osapuolet esimerkiksi hankkivat toistensa osakkeita. Yrityskaupasta taas puhutaan silloin, kun yksi yritys ostaa toisen yhtiön, jolloin tapahtuma voi olla myös epäystävällinen tai jopa vihamielinen valtaus. (Barney & Hesterly, 2006, ss. 310-311)

3. RESURSSIT, RESURSSIPERUSTEINEN NÄKEYS JA VRIO-VIITEKEHYS

Resurssiperusteisen liiketoimintajohtamisen piirteitä ja yhtäläisyyksiä voidaan tutkia alan viiteyrityksistä. Tässä työssä ei ole tehty haastattelututkimusta vaan tutkimus pohjautuu kirjallisuuteen ja alan artikkeleihin, joissa käsitellään rakennusalalla toimivien yritysten menestymistä. Kirjallisuutta ja artikkeleita voidaan analysoida resurssiperusteisen johtamisen kautta. Koska resurssiperusteisella liiketoimintajohtamisella voidaan teoriassa saavuttaa kestävä kilpailuetu ja siten luoda taloudellista arvoa, tutkimuksessa ei käsitellä varsinaisesti sitä, miten hyvin yritykset menestyvät suhteutettuina muihin yrityksiin.

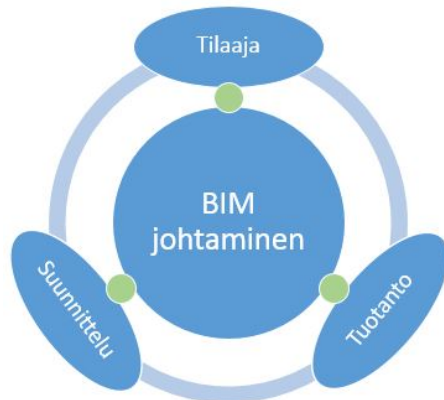
3.1 Yritys 1 - Byggnadsekonomi Oy

Byggnadsekonomi Oy pyrkii tuottamaan kokonaisvaltaisesti sellaisia palveluita, joita perustajiensa mukaan markkinoilla ei perustamishetkellä ollut. Yrityksen kykyihin sen alkupisteessä yritystä perustettaessa kuuluivat muun muassa tietomallien ja BIM-prosessien laaja johtaminen, nykyaikaisen tekniikan ja perinteisen osaamisen yhdistäminen, riippumattomuus ohjelmistoyrityksistä, oma koulutusjärjestelmä sekä henkilöresurssien puolella hankekokonaisuuskokemus. Yrityksen mukaan sen menestys perustuu tietomallin johtamiseen sekä rakentamisen eri vaiheiden osaamiseen. (Byggnadsekonomi Oy, 2018)

Byggnadsekonomi Oy:n markkina-alueella hyödynnetään vahvasti Barney'n ja Clarkin (2007) määrittämien kilpailullisten etujen lähteistä tietotekniikkaa (IT) tietomallien muodossa. Tietomallien käytössä erityisen tärkeää on mahdollisuuksien tunnistaminen sekä käyttöosaaminen sekä suunnittelu- että toteutusvaiheessa. Samalla tietomallien ja tietotekniikan hyödyntämiseen ja nivoutuu henkilöstön osaaminen, mutta myös johtamiskäytäntö ja henkilöstöjohtaminen, joita Barney ja Clark (2007) korostavat ja jotka Byggnadsekonomi Oy:lla mielletään menestystekijöiksi. Kun VRIO-kehysviitettä sovelletaan näihin yrityksen resursseihin, huomataan, että yrityksellä on käytössään arvokkaita (V) resursseja. Kehysviitteen mukaisia resurssien harvinaisuutta (R) ja kopioitavuutta (I) voidaan arvioida yleisesti. BIM-markkinan arvioidaan kasvavan EU:n alueella vuositasolla noin 13 %. (Business Wire Inc., 2017) Markkinan kasvun vuoksi voidaan olettaa, että osaamisella eli resurssilla on arvoa myös tulevaisuudessa. Osaajia tulee markkinoille kuitenkin todennäköisesti lisää eikä käyttöosaaminen välttämättä sen vuoksi enää ole harvinaista tai kopioimattomissa. Johtamiskäytännöt ja henkilöstöjohtaminen sen sijaan voivat edelleen olla BIM-markkinassa harvinaisia ja myös vaikeasti kopioitavissa, minkä vuoksi yrityksellä on vähintäänkin erinomainen mahdollisuus saavuttaa kilpailullista etua myös pitkällä tähtäimellä. Yrityksen toimintatapoja ja sitä, onko toimintatavat järjestetty siten,

että resurssi voidaan täysin hyödyntää (O), ei näillä tutkimusmenetelmillä päästä arvioimaan.

Yrityksen Internet-sivuilla esitetään tietomalli hankkeen eri osapuolet, joita ovat tilaaja, suunnittelu ja tuotanto, yhdistävänä tekijänä kuvan 3.1 mukaisesti.



Kuva 3.1: Tietomalli päätöksenteossa (Byggnadsekonomi Oy, 2018)

Kun huomioidaan, että yrityksen toimenkuva ja liiketoiminta sijoittuvat kuvan osapuolet yhdistävän kentän tilaan, voidaan tulkita, että strategisella puolella yrityksessä on selvä vertikaalisen integraation aste: suunnittelu ja toteutus ovat aina ulkoistetut. Vaikka ei voida varmuudella todeta, voidaan melko luotettavasti olettaa, että yrityksessä käytetään eri tietomalliohjelmistoja ja ne tulevat vain yrityksen ulkopuolelta eli yritys ei kilpaile tietomalliohjelmistoyritysten kanssa.

Barneyn ja Hesterlyn (2006) mukaan vertikaalisen integraation aste voi olla arvokas (V) ja edelleen harvinainen (R) ja vaikeasti kopioitavissa (I) ja siten tuottaa yritykselle kilpailullista etua, kun yrityksen muut toiminnot järjestetään tukemaan tätä (O). Arvo syntyy yksinkertaistettuna tällaisessa tapauksessa silloin, kun eri asteen vertikaalinen integraatio on yritykselle eduksi esimerkiksi kateprosentin tai kokonaiskatteen muodossa. Harvinaisuus syntyy, kun vain harva yritys pystyy luomaan samanlaisen asetelman, ja kopioitavuus seuraa harvinaisuutta ja on riippuvainen asetelman monimutkaisuudesta.

3.2 Yritys 2 - Fira

Fira Group Oy toimii monipuolisesti uudis-, korjaus- ja asuntorakentamisen sekä linjasaaneeraus hankkeissa (Fira Group Oy, 2018). Yrityksen Internet-sivujen mukaan yrityksen kulttuuriin kuuluu keskeisesti luottamus ihmisiin, niin yrityksen sisällä kuin asiakaskunnassa, ja yritys pyrkii toimimaan edelläkävijänä rakennusalan asiakaspalvelussa sekä teknologioissa. Yrityksen toimitusjohtajan mukaan menestyminen onnistuu tietotekniikkaa hyödyntämällä sekä kulttuurin ja sen vahvuuksien ymmärtämisen avulla (Rakennustekniikka, 2017). Rakennustekniikka-lehden artikkelissa Firan toimitusjohtaja

kertoo, että yrityksen henkilökunta saa ison huomion hyvinvoinnin saralla ja hyvinvointiin pyritään panostamaan keskimääräistä enemmän. Tällä tavalla pyritään osaavilla tiimeillä synnyttämään hyviä tuloksia.

Firan toiminnasta voidaan löytää useita yhtäläisyyksiä resurssiperusteisen liiketoiminta-johtamisen ajattelumallin kanssa. Artikkelin haastattelusta voidaan poimia esimerkiksi osaavat tiimit, joista Barney ja Clark (2007) mainitsevat erityisesti johtajatiimit, yrityksen kulttuurillinen aspekti, vaikka artikkelissa ei mainitakaan Peterin ja Watermanin (1982) esille tuomia innovatiivisuutta ja rohkeutta, sekä teknologioiden hyödyntäminen, mikä sisältää myös tietotekniikan. Kyseiset yrityksen resurssit voivatkin resurssiperusteisen ajattelutavan ja VRIO-viitekehityksen mukaan olla kilpailuedun tuottavia resursseja. Eri-tyisesti johtajatiimit arvokkaina voivat olla erityisen vaikeita kopioida, sillä ihmisten kyky tulla toimeen toisten kanssa ei ole selviö, minkä lisäksi tiimien keskinen dynamiikka voi olla erityisten menneisyyksien polkujen tulos.

Fira teki urakkasopimuksen linjasaneerauksen suunnittelusta ja toteutuksesta yrityksen Fira Ketterä -hankemallilla toteutettavana, minkä ansiosta asukkaiden oli muutettava pois asunnoistaan kahdeksi viikoksi (Törmänen, Fira testaa ”kahden viikon putkiremonttia” isommassa yhtiössä – saneerattavana yli 200 asuntoa, 2017). Niin sanottu perinteinen putkiremontti voi kestää jopa 1,5 vuotta (Talokeskus, 2018). Täten Firan toimintamallin voidaan todeta olevan innovatiivinen ja täysin muista linjasaneerauksista poikkeava. Toteutuksen kesto viittaa vahvaan strategiseen erilaistamiseen, jolla voidaan saavuttaa kilpailullista etua. Strateginen erilaistaminen ei kuitenkaan kuulu tässä yhteydessä niihin kilpailullisen edun lähteisiin, joilla voidaan saavuttaa pysyvää etua. Toimintamalli voi olla helposti kopioitavissa, joskin kopioiminen tai vastaavan luominen vaatii kilpailijoilta tutkimista ja prosessien kehittämistä ja siten syntyy kustannuksia.

Yrityksen toimitusjohtaja kertoo Kauppalehden artikkelissa (2017) riskeistä ja yhteistyökumppanien luottamuksesta. Barney ja Clarkin (2007) esittämästä kolmessa eriasteessa ilmenevästä luottamuksesta voidaan Firan tapauksessa todeta, että luottamus on usein joko puolivahvaa tai vahvaa, sillä kumppaniyritykset joutuvat usein isoissa ja pitkäkestoisissa prosesseissa ja hankkeissa tekemään taloudellisia investointeja. Artikkelissa mainitaan taustojen tarkistaminen, joka viittaa luottamukseen, jota hallinnoidaan sopimuksilla ja hallinnollisilla toimilla. Vaikka tämä luottamuksen puolivahva aste on tässä tapauksessa ilmeisin, on mahdollista, että yrityksen toiminnassa ja kumppanuussuhteissa ilmenee myös vahvan asteen luottamusta etenkin yrityssuhteiden jatkuessa ja kehittyessä tulevaisuudessa. Kehysviitteen mukaan vahva luottamus olisikin yritykselle arvokasta (V) ja se voi olla myös vaikeasti kopioitavissa (I), sillä vahvan luottamuksen muodostaminen vaatii aikaa ja yhteistä historiaa, mikä tekee suhteesta ainutlaatuisen. Mikäli tällaiset suhteet Firan toimimalla markkinalla ovat lisäksi harvinaisia (R) ja luottamussuhteet osataan hyödyntää yrityksessä (O), on yrityksellä käytössään kilpailullisen edun lähde muihin markkinalla toimijoihin verrattuna.

3.3 Yritys 3 – Pohjola Rakennus Oy

Pohjola Rakennus on rakennusalan palveluyritys, jonka liiketoiminta pohjautuu projektinjohtamiseen keskittyen erilaisten kiinteistöjen, alueiden ja jopa kaupunginosien kehittämiseen. Pääpaino rakennustuotannossa on asuntorakentaminen. (Projekti uutiset, 2017) Yritys keskittyy tuotantoon kaikissa Suomen kasvukeskuksissa. (Pohjola Rakennus Group PRG Oy, 2018)

Konsernin toimitusjohtajan mukaan yrityksen voimavara ja resurssi on tiedolla johtaminen. Toimintamallin perustana toimivat yrityksen oman akatemian varmistamat yhteiset toimintatavat ja yrityskulttuuri. (Talouselämä, 2015) Yritys on Great Place to Work -organisaation 50 parhaan yhtiön joukossa keskisuurten yritysten sarjassa toisena vuotena peräkkäin vuonna 2017. (Projekti uutiset, 2017) Johtaminen ja yhteiset toimintatavat johdattaessa voivat Barney'n ja Clarkin (2007) mukaan olla pysyvän kilpailuedun lähde. Johtaminen yleensä ja siihen nivoutunut yhtenäinen toimintatapa ja yhteinen kulttuuri voivat indikoida toimivista ihmissuhteista sekä toimivista johtamistavoista, jotka voidaan nähdä arvokkaana resurssina (V), sillä yrityksessä tiedostetaan niiden olemassaolo ja ne tuottavat lukujen valossa myös tulosta. Halu osallistua tyytyväisyyskyselyyn indikoi edelleen, että yritys arvostaa henkilökuntaansa ja pyrkii pitämään siitä huolta. Harvinaisuutta (R) ainakin lyhyellä ajanjaksolla turvataan oman akatemian keinoin, mutta lähtökohtaisesti tiedon ja taidon määrä kasvaa koko ajan eikä resurssi sen vuoksi todennäköisesti pysy harvinaisena. Vastaavan kokoluokan rakennusalan palveluyritykset Suomen markkinassa ovat kuitenkin harvassa, joten suurta ylitarjontaa resurssista ei ainakaan ole. Resurssin kopioitavuudesta (I) ei voida tämän tutkimuksen menetelmillä todeta paljoakaan. Lähtökohtaisesti akatemia on kopioitavissa. Kopioimisen kustannuksia ei voida arvioida ilman tarkempaa tutkimusta. Koska Pohjola Rakennus on menestynyt yritys, voidaan todeta, että tiedolla johtamisen resurssi on osattu hyödyntää ja yrityksen organisatoriset järjestelyt (O) ovat tukeneet resurssin valjastamista käyttöön.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Kaikki case-tutkimuksen yritykset pyrkivät kukin tuottamaan jollain tavalla parempia tuotteita tai palveluita kuin mitä kilpailijat tuottavat. Kukin yritys nojaa omaan erikoisosaamiseensa ja kykyihinsä. Yhdenkään yrityksen tutkimusmateriaalissa ei suoraan mainita sanaa resurssi. Vaikka kyvyistä ja ominaisuuksista ei nimitystä resurssi käytetäkään, toiminnan perustasta löytyy aina jokin yrityksen mielestä arvokas ominaisuus tai kyky – siis resurssi – joka usein on koko liiketoiminnan kivijalka ja lähtökohta.

Kaikkien tutkittujen yritysten tunnistetuissa resursseissa voidaan tunnistaa resursseja, joilla voidaan teoreettisesti saavuttaa kestävä kilpailullinen etu. Mahdolliset kestävän kilpailullisen edun resurssit ovat yrityskulttuuri, luottamus, yrityksen henkilöstö, yrityksen IT-aidot, vertikaalisen integraation aste, hajauttaminen ja yrityskaupat. Byggnadsekonomi Oy:tä tutkittaessa selkeät mahdolliset kilpailullisen edun lähteet ovat johdon IT-aidot ja erikoistuminen eli tässä tapauksessa vertikaalisen integraation aste. Firan resursseista voidaan nimittää tiimit ja teknologian hyödyntäminen (IT). Pohjola Rakennuksen kestävän kilpailullisen edun resurssina voivat toimia yrityskulttuuri sekä johtajatiimit. Jokaisella tutkitulla yrityksellä on siis ainakin teoreettinen mahdollisuus saavuttaa kestävä kilpailullinen etulyöntiasema.

Byggnadsekonomin liiketoiminnassa ei voida havaita kestäviä etuja tai kestäväää etulyöntiasemaa. Tietomallinnus rakennusalan osa-alueena on lisäksi verrattain nuori ja edelleen kehittyvä, minkä vuoksi resurssit voivat jollain – myös hyvin lyhyellä – aikajänteellä jäädä huomattavasti vähemmäksi tai jopa arvottomiksi. Toisaalta, vaikka resurssien tarkempaa luonnetta ei tunnetta, resurssit voivat olla tai niistä voidaan edelleen kehittää jatkossakin arvokkaina pysyviä. Tällöin ne voivat tulevaisuudessa tuottaa yritykselle kilpailullisen etulyöntiaseman.

Firan uusi liiketoimintamalli ja sen taustalla olevat resurssit ovat osoittautuneet arvokkaiksi ja Fira on saavuttanut ainakin hetkellisen etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. Kilpailuedun ajallinen pituus jää luonnollisesti nähtäväksi. Kasvava kilpailu esimerkiksi juuri lyhytkestoisissa linjasaneerauksissa voi heikentää kyseisten liiketoimintojen taustalla vaikuttavien resurssien arvoa ja harvinaisuutta nopeastikin. Liikevaihdon ja -tuloksen kasvu vuonna 2017 (Fira Group Oy, 2017) kertoo yleisesti siitä, että organisaatiorenne toimii hyvin kunkin resurssin arvoa hyödyntäen. Tutkimuksen Kauppalahden artikkelissa (2017) kerrotusta linjasaneerausliiketoiminnasta yrityksen kasvun perusteella ei voida tehdä tulkintoja uusimman tilikauden tietojen puutteellisuuden vuoksi.

Pohjola Rakennus Group PRG Oy:n hallussa olevat resurssit ovat yritykselle arvokkaita. Konserni on kasvanut vuosittain sekä liikevaihdollisesti että -tuloksellisesti. Yrityksen toiminta on menestyksellistä ja, tutkimuksen mukaan, yritys on saavuttanut resursseillaan

vähintäänkin hetkittäisen kilpailuedun Firan tapaan. Niin ikään samaan tapaan kuin Firan kilpailullisen edun ajallista kesto, Pohjola Rakennuksen menestyksen ja kilpailullisen etulyöntiaseman kesto on mahdotonta ennustaa.

Resurssiperusteisen teorian tai näkemyksen mallia liiketoimintojen johtamisen perustana ei voida todentaa tutkimusmenetelmistä johtuen. Resurssiperusteinen näkemys liiketoimintajohtamisessa voidaan kuitenkin tunnistaa kussakin tutkitussa yrityksessä huolimatta siitä, ajatellaanko liiketoimintaa johdettaessa näkemyksen logiikan ja VRIO-viitekehyyksen mukaan – mitkä resurssit ovat arvokkaita, harvinaisia, hankalasti kopioitavissa ja juuri kyseisen yrityksen organisaation valjastettavissa.

Tutkimuksessa onnistuttiin mielestäni hahmottamaan ja konkretisoimaan hyvin resurssiperusteinen teoria ja se, mitä teorialla ja sen käytännön sovelluksilla ja resursseilla käytännössä tarkoitetaan tai voidaan tarkoittaa. Empiirisessä tutkimuksessa on vaikeaa saada vankkapohjaista näkemystä siitä, mitkä kunkin yrityksen resurssit ovat, sillä tutkimusaineisto ja tutkimustapa ovat hyvin vahvasti aineistorajoitteisia verrattuna esimerkiksi henkilöhaastatteluun ja sen tuomiin etuihin esimerkiksi lisäkysymysten ja -selvitysten myötä. Tämän vuoksi muiden kuin omasta mielestäni ilmeisten johtopäätösten tekeminen osoitautui erittäin hankalaksi.

LÄHTEET

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. (D. Parker, Ed.) New Jersey, New York, Yhdysvallat: Pearson Education, Inc.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.
- Business Wire Inc. (2017, Joulukuu 28). *Europe Building Information Modeling Market: By Type; By Vertical; By End-User; By Country - Forecast (2017-2023)*. Retrieved from <https://www.businesswire.com/news/home/20171228005373/en/Europe-Building-Information-Modeling-Market-2017-2023-Emphasis>
- Byggnadsekonomi Oy. (2018). *Byggnadsekonomi*. Retrieved Helmikuu 26, 2018, from <http://www.byggnadsekonomi.se/fi/>
- Byggnadsekonomi Oy. (2018, helmikuu 26). *Tietomalli päätöksenteossa*. Retrieved maaliskuu 3, 2018, from <http://www.byggnadsekonomi.se/fi/suunnittelunohjaus>
- Economics Online. (2018, maaliskuu 4). *Perfect Competition*. Retrieved from Economics Online: http://www.economicsonline.co.uk/Business_economics/Perfect_competition.php
- Fira Group Oy. (2017, Maaliskuu 7). *Tiedote: Fira jatkaa vahvaa kasvuaan – liikevaihto kasvoi 24 prosenttia*. Retrieved from <https://www.fira.fi/blog/tiedote-7-3-2017-fira-jatkaa-vahvaa-kasvuaan-liikevaihto-kasvoi-24-prosenttia>
- Fira Group Oy. (2018). *Meistä*. Haettu 28. helmikuu 2018 osoitteesta Fira Group Oy: <https://www.fira.fi/meista>
- Huovinen, P. (2015). *Theoretical 71-concept platform for advancing construction-related business management*. Elsevier B.V.
- Kauppalehti. (5. toukokuu 2017). *Fira Oy on Kauppalehden Menestyjät*. Haettu 28. helmikuu 2018 osoitteesta <http://menestyjayritys.fi/tutustu-menestyjiin/fira>
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). *The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management* (Vol. 13). Champaign, Illinois, Yhdysvallat: Wiley.

- Marttila, J., & Ollonqvist, P. (2010). *Puurakentamisen suomalais-venäläinen liiketoiminta Venäjällä – vientikaupasta verkoistoihin*. Vantaa: Metsäntutkimuslaitos. Retrieved 2 25, 2018, from <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2010/mwp151.pdf>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 22 - 38.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Peter, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pohjola Rakennus Group PRG Oy. (2018). *Pohjola Rakennus*. Retrieved Huhtikuu 20, 2018, from www.pohjolarakennus.fi
- Projekti uutiset. (2017, Helmikuu 3). *Pohjola Rakennus kasvaa muuta toimialaa vahvemmin*. Retrieved from <http://www.projekti uutiset.fi/pohjola-rakennus-kasvaa-muuta-toimialaa-vahvemmin/>
- Rakennustekniikka. (2017, syyskuu 27). *Rakentamisessa tapahtuu vallankumouksia viiden vuoden sisällä, Vuoden rakennusalan diplomi-insinööri Jussi Aho lupaa*. (H. Hellström, Editor) Retrieved helmikuu 28, 2018, from Rakennustekniikka: <http://www.ril.fi/fi/rakennustekniikka/rakentamisessa-tapahtuu-vallankumouksia-viiden-vuoden-sisalla-vuoden-rakennusalan-diplomi-insinööri-jussi-aho-lupaa.html>
- Richard P. Castanias, C. E. (1991). *Managerial Resources and Rents* (Vol. 17). *Journal of Management* .
- Talokeskus. (2018, helmikuu 28). *Putkiremontti eli linjasaneeraus*. Retrieved helmikuu 28, 2018, from Talokeskus: <http://www.talokeskus.fi/rakennuttajapalvelut/putkiremontti/>
- Talouselämä. (2015, Maaliskuu 10). *Nyt on erikoinen rakennusyhtiö: Liikevaihto +29%, voitto +51%*. Retrieved from <https://www.talouselama.fi/uutiset/nyt-on-erikoinen-rakennusyhtio-liikevaihto-29-voitto-51/5f2cfd38-aa0c-35c4-a5b1-1d75ee8ff6a6>
- Tomer, J. F. (1987). *Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-Being*. New York: Praeger.
- Törmänen, E. (2017, elokuu 23). *Fira testaa ”kahden viikon putkiremonttia” isommassa yhtiössä – saneerattavana yli 200 asuntoa*. Retrieved helmikuu 28, 2018, from Tekniikka&Talous: <https://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/rakennus/fira->

testaa-kahden-viikon-putkiremonttia-isommassa-yhtiössä-saneerattavana-yli-200-asuntoa-6671070

Törmänen, E., & Ylä-Anttila, A. (2017). *Miten käy "kahden viikon putkiremontin", kun panoksia nostetaan? Saneerattavana nyt yli 200 asuntoa.* Markkinointi&Mainonnan. Retrieved helmikuu 28, 2018, from <https://www.marmai.fi/uutiset/miten-kay-kahden-viikon-putkiremontin-kun-panoksia-nostetaan-saneerattavana-nyt-yli-200-asuntoa-6671170>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*(5), pp. 171-180.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication.* New York: Free press.