



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JUHO OJARES
TALONRAKENNUSYRITYKSEN JOHTAMINEN RESURSSIPE-
RUSTEISEN NÄKEMYKSEN MUKAAN

Kandidaatintyö

TIIVISTELMÄ

JUHO OJARES: Talonrakennusyrityksen johtaminen resurssiperusteisen näkemyksen mukaan (Management of Construction Company According to Resource-based View)

Tampereen teknillinen yliopisto

Kandidaatintyö, 18 sivua

Syyskuu 2018

Rakennustekniikan kandidaatin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Talonrakentaminen

Tarkastaja: DI Jaakko Sorri

Avainsanat: johtaminen, talonrakennus, talonrakennusyritys, resurssiperusteinen, resurssiperusteinen näkemys, resurssiperusteinen viitekehys, liiketoiminta

Strategisen johtamisen resurssiperusteisen näkemyksen mukaan yritystä johdetaan sen sisällä olemassa olevien resurssien pohjalta, tai niitä kehittäen ja yhdistäen. Näkemyksen mukaan resurssien kautta on löydettävissä ainutlaatuinen kilpailuetu, ja näkemyksessä johtamiseen suhtaudutaan yrityksen sisältä- ulospäin. Teorian mukaan ainutlaatuisen kilpailuedun yritykselle muodostavat resurssit tai niiden yhdistelmät, jotka ovat paitsi ainutlaatuisia myös kestäviä, ja ne ovat vaikeasti kopioitavissa ja jäljiteltävissä.

Työssä tutkittiin resurssiperusteista viitekehystä kirjallisten teoreettisten lähteiden kautta, ja arvioitiin mallin heikkouksien ja vahvuuksien kautta kyseisen johtamismallin soveltuvuutta talonrakennusalalle. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, ja teoreettista tietoa pyrittiin soveltamaan työn kontekstuaalisessa osassa talonrakennusyrityksen toimintaympäristöön.

Työssä pyrittiin kuvaamaan resurssiperusteisen johtamisen teoriaa laajasti, ja ottamaan huomioon näkemyksiä sen puolesta ja vastaan, sekä arvioimaan sen etuja ja heikkouksia talonrakennusalalla. Työssä kuvattiin lisäksi talonrakennusalan tärkeimpiä piirteitä, sekä avattiin talonrakennusyrityksen organisaatiota ja sen eri tehtäviä.

Johtopäätöksissä tehtiin loppupäätelmät kirjallisuuskatsauksen tuottamista tuloksista, ja arvioitiin resurssiperusteisen näkemyksen soveltuvuutta talonrakennusyrityksen johtamiseen sekä esitettiin näkemyksiä jatkotutkimuksista, jotka epäilemättä ovat tarpeen.

ALKUSANAT

Tämä kandidaatintutkielma laadittiin Tkl Pekka Huovisen antamasta aiheesta talonrakennusyrityksen johtaminen resurssiperusteisen näkemyksen mukaan. Johtaminen ja sen teoreettiset viitekehykset tuntuivat heti alkuunsa kiinnostavalta yrittäjäperheen kasvatille ja perheyriyksessä mukana olevalle. Kiitokset työn käynnistyksestä ja suuresta joustosta haluan antaa Pekka Huoviselle, sekä työn lopulliselle tarkastajalle Jaakko Sorille.

Tampereella, 5.10.2018

Juho Ojares

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
2.	YRITYKSEN RESURSSIPERUSTEINEN JOHTAMINEN	2
2.1	Yrityksen strateginen johtaminen	3
2.2	Resurssit, ydinpätevyudet ja kompetenssi	4
2.3	Resurssiperusteisen johtamisen kritiikki.....	6
3.	RESURSSIPERUSTEINEN TALONRAKENNUSYRITYKSESSÄ	8
3.1	Talonrakennusala.....	8
3.2	Talonrakennusyrityksen johtaminen.....	8
3.3	Talonrakennusyrityksen kilpailuympäristö	11
3.4	Talonrakennusyrityksen resurssiperusteinen johtaminen	13
3.5	Resurssiperusteisen näkemyksen ongelmat talonrakennusyrityksen johtamisessa.....	14
4.	JOHTOPÄÄTÖKSET	16
4.1	Resurssiperusteisen johtamisen soveltuvuus rakennusyrityksen johtamiseen 16	
4.2	Tutkimuksen arviointi.....	17
4.3	Jatkotutkimukset.....	17
	LÄHTEET	19

1. JOHDANTO

Geneerinen johtaminen jaetaan kahteen eri ulottuvuuteen; asioiden johtamiseen, ja ihmisten johtamiseen. Edelleen johtaminen jaetaan viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat yrityksen ja sen liiketoimintojen konsernijohtaminen, yksittäisen liiketoiminnan johtaminen, operatiivinen johtaminen, strategisten/yrityssuunnittelun menetelmien käyttö tukena ja johtamisen ja kehittämisen työkalujen käyttö tukena. Yrityksen ja sen liiketoimintojen konsernijohtaminen jaetaan kahdeksaan eri koulukuntaan, joista tämän tutkimuksen aiheena on resurssiperusteinen johtaminen. (Huovinen 2003, 2008b)

Resurssiperusteinen johtaminen on yksi kahdeksasta eri johtamisen koulukunnasta, ja sen viitekehysten mukaan yrityksen sisäiset resurssit ovat avain yrityksen menestymiseen markkinoilla. Resurssiperusteista viitekehystä käytettäessä on johdon toimittava siten, että se osaa hyödyntää yksilöiden osaamiset ja kyvyt koko organisaation menestyksen perustaksi.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia resurssiperusteisten viitekehysten mahdollisuuksia ja ongelmakohtia talonrakennusyrityksen johtamisessa. Resurssiperusteinen johtaminen perustuu yritykselle ominaisten, vaikeasti kopioitavissa olevien resurssien hyödyntämiseen, jossa johtamista lähestytään yrityksen sisältä markkinoille päin kohdistuvalla näkökulmalla. (Barney ja Hesterly 2008)

Työ rajataan käsittelemään vain talonrakennusyrityksiä. Tutkimuksen pääkysymyksenä on, miten resurssiperusteisella johtamisella saavutetaan kilpailuetuja talonrakennusyrityksen liiketoiminnassa. Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena ja sen tulisi valmistua syyskuun 2018 loppuun mennessä.

Resurssiperusteisen johtamisen teoriaa tutkimalla sovelletaan sen näkemyksiä ja menestystekijöitä talonrakennusliiketoiminnassa toimivien yritysten johtamiseen. Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan sekä teoreettista että empiiristä tietoa. Työn tarkoituksena on, että siitä saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää kilpailuetua tavoiteltaessa. Työ rajataan käsittelemään vain talonrakennusyrityksiä, eikä siinä tutkita konsultti- ja suunnitteluyrityksiä. Lopuksi työssä arvioidaan resurssiperusteisen näkemyksen soveltuvuutta, sekä sen tuomia uhkia ja mahdollisuuksia talonrakennusyrityksen liiketoiminnassa. Työn lopussa arvioidaan myös itse tutkimuksen toteutusta ja tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä sekä pohditaan jatkotutkimusten tarpeellisuutta.

2. YRITYKSEN RESURSSIPERUSTEINEN JOHTAMINEN

Organisaation johtamiseen on lukuisia eri koulukuntia, ja eri koulukunnat korostavat erilaisia lähestymistapoja ja arvottavat eri seikat eri tavoin. Koulukuntien pääkohdat on tärkeää kyetä tunnistamaan, jotta voidaan ymmärtää yrityksen johtoa ja sen toimintaa paremmin. Resurssiperusteinen koulukunta painottaa organisaation resurssien merkitystä ja niiden hyödyntämistä yrityksen menestyksen perustaksi. Yrityksen resurssit, esimerkiksi osaaminen ja tietotaito, eivät takaa yrityksen menestystä, jos niitä ei johtamisessa osata hyödyntää. Tällöin yksittäisellä organisaation jäsenellä ei ole osaamisen tai kyvykkyyden osalta vaikutusta organisaation menestykseen, jos johto ei osaa hyödyntää ja kohdentaa sitä menestyksen kannalta oikein. Osaamisen johtaminen tai hallinta keskittyy valjastamaan yksilöiden osaamisen organisaation käyttöön strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hovila ja Okkonen 2006: 1, 45, 56) Organisaatiossa olevien resurssien hyödyntäminen vaatii luovuutta ja edellyttää johtajalta taitoa henkilöstön luovuuden tukemiseen. Innovaatioiden syntyminen vaatii tukea luovuuteen, jolloin organisaation omat resurssit saadaan tuottamaan uusia menettelytapoja ja käytäntöjä, jotka parantavat organisaation toimintaa ja suorituskykyä. Organisaation johdon tehtävä on antaa resursseille mahdollisuuksia tuottaa uusia strategisia malleja, jotka tukevat organisaation toimintaa. (Lampikoski ja Emden 1999: 17, 28, 174-182) Tarkasteltaessa johtamista resurssiperusteisesta viitekehystä, pyritään vastaamaan siihen kysymykseen, miksi saman toimintaympäristön organisaatiot, joiden organisaatorakenne ja strategia on hyvin samanlainen, menestyvät eri tavalla. (Lönnqvist ym. 2005: 82)

Resurssiperusteisessa johtamisessa erityisen tärkeiksi katsotaan ne resurssit ja kyvyt, jotka ovat ainutlaatuisia ja vaikeasti kopioitavia. Resurssit, jotka kuka tahansa pystyy helposti kopioimaan, eivät ole pitkäikäisiä kilpailuetuja. Resurssit eivät ole vain aineellisia, vaan sen lisäksi henkilöstön tietämys, taidot, kommunikointi- ja yhteistyökyvyt ovat olennaisessa roolissa. (Laamanen ym. 2005: 92)

Resurssien johtamisessa keskiössä ovat kompetenssien johtaminen, kyvykkyydet ja ydinosaamiset. Kompetenssien johtamisella tarkoitetaan johdon kykyä hyödyntää voimavaroja siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Kompetenssien johtamiseen kuuluu kompetenssien rakentaminen, niiden tehokas hyödyntäminen ja ylläpitäminen. Johdon tulee tunnistaa ja luoda organisaation voimavaroja kehittäviä prosesseja rakentaakseen kompetensseja. Kompetenssien hyödyntämiseksi tulee organisaation hyödyntää toiminnassaan tehokkaasti resurssejaan. Kompetenssien ylläpitäminen on tärkeää puolestaan siksi, että voimavaroja pystytään hyödyntämään uudelleenlaisissa tilanteissa, joihin organi-

saatio joutuu aika ajoin toimintaympäristön muuttuessa. (Laamanen ym 2005: 58–59, 92) Resurssiperusteisessa näkemyksessä organisaation tulee siis pystyä vastaamaan toimintaympäristön muutokseen sisäisten resurssiensa avulla.

Sisältä ulospäin -ajattelun perusteella strategiat rakennetaan nimenomaisesti resurssien ympärille. Organisaatiot, jotka menestyvät, kykenevät resurssiperusteisen ajatusmaailman mukaan kehittämään itselleen dynaamisen resurssi- ja pätevyyspohjan, jonka avulla voidaan avata uusia mahdollisuuksia toimintaympäristössä. Strategiatyön lähtökohtana on halutun resurssipohjan määrittäminen. Resurssista syntyneiden mahdollisuuksien tutkimisen jälkeen kyetään määrittelemään kilpailuetu ja valitsemaan strategisen etenemisen suunta, ja vasta sitten keskitytään ulkoiseen ympäristöön ja kilpailijoihin. Asemoituminen tapahtuu sen strategisen perussuunnan mukaan, jonka resurssipohja määrittää; resurssit ovat ajuri, ja markkinat seuraavat niitä. Elinehdoksi muodostuvat resurssien dynaamisuus ja ydinpätevyysien ylivoimaisuus. Vaaran muodostavat resurssijäykkyys aiheuttaen kilpailuhaittaa. Dynaamisuus tarkoittaa jatkuvaa oppimista. Strategit, jotka ovat kehittäneet sekä dynaamisia resursseja että pätevyksiä, kohtaavat strategiatyön haasteen: resursseja ja pätevyksiä, jotka luovat tulevaisuutta, on vaikea luoda ja oppia, mutta yhtä suuri tai vielä suurempi haaste on oppia pois vanhasta. Onnistuneesti määritetystä toiminnan fokuksista on vaikea luopua. (Santalainen 2006: 13)

Kilpailuetua pyritään vahvistamaan luomalla synergiaa resurssien ja pätevyysien välillä, ja tätä kautta konsernitason strategia korostuu. Resurssiperusteista näkökulmaa käytettäessä avautuu erinomainen mahdollisuus ohjata diversifioitumispäätöksiä. Monialayrityksessä on helpompaa luoda dynaamisia resursseja ja pätevyksiä kuin kapeasti fokuksituneessa yrityksessä. (Santalainen 2006: 13)

Kilpailukyvyyn säilymisen kannalta on keskeistä tunnistaa osaamiskuilu. Osaamiskuilu muodostuu tilanteissa, jolloin merkittävä määrä kilpailukyvyyn kannalta olennaista tietoa on vaarassa poistua organisaatiosta. Tämä voi tulla kyseeseen esimerkiksi suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Osaamiskuilu on tilanne, jossa organisaatiolla ei ole enää käytettävissä tulevaisuuden tavoitteiden mukaista resurssipohjaa. (Hovila ja Okkonen 2006: 79) Kriittisen osaamisen tunnistaminen on olennaista kilpailukyvyyn kannalta, koska kaikki resurssit eivät edistä tavoitteiden saavuttamista. Vain osaaminen, joka on organisaation toiminnan kannalta keskeistä, kannattaa organisaatiossa siirtää. (Moilanen 2005b: 25) Resurssiperusteista viitekehystä käytettäessä nämä organisaation ainutlaatuiset resurssit tulevat kartoitetuksi.

2.1 Yrityksen strateginen johtaminen

Strategia on yksi maailman vanhimmista johtamisen käsitteistä. Alun perin strategia on muodostunut käsitteeksi sodankäynnin oppina, kun sotapäälliköt laativat strategioita sodan voittamiseksi. Nykyisessä liikkeenjohtotieteessä sovellettavat strategiateoriat ovat

kuitenkin uusia: tämän päivän liiketoiminnan strategisessa johtamisessa sovellettavista teorioista suurin osa on syntynyt kuluneiden 50 vuoden aikana. (Kamensky 2014: 13)

Hyvän strategian luominen vaatii paljon käsitteellistä ajattelua, jotta päästään hyviin tuloksiin myös käytännössä. Organisaation henkilöstöstä suuri osa osallistuu vasta käytännön toimenpiteisiin, eikä siksi pysty ymmärtämään käsitemaailman ja käytännön maailman keskinäisiä riippuvuussuhteita. (Kamensky 2014: 14) Taitavassa strategia-työssä täytyy kuitenkin kyetä tähän, jotta strategiasta saadaan onnistunut ja se palvelee myös käytännön toteutusta.

Strategiatyön kehitys on tapahtunut vaiheittain viimeisten 40–50 vuoden aikana. Tarkasteltaessa strategiaa johtamisen ja toiminnan ohjauksen näkökulmasta päävaiheet ovat olleet *pitkän tähtäimen suunnittelu (PTS)*, *strateginen suunnittelu*, *strateginen johtaminen* ja *strateginen ajattelu*. Viimeisimpänä vaiheena 2010-luvulla on alettu puhumaan *strategisesta vuorovaikutusjohtamisesta*. (Kamensky 2014: 14, 25–26) Vaiheiden nimet näyttävät kussakin ajassa olevia näkökulmia ja kysymyksenasetteluja. Vaikka teoria on edennyt, monissa yrityksissä strategiatyön nimi on vaihtunut, mutta sisältö ja toimintatavat ovat pysyneet kuitenkin samana. PTS-ajattelu on yhä todellisuutta monissa yrityksissä, jolloin suunnittelu ja toteutus ovat irrallaan toisistaan. (Kamensky 2014: 14–15)

Pitkään vallinnut ristiriita on konsernitason ja liiketoimintatason strategioiden välillä. 1970-luvulla ajateltiin, että strategia on tärkeä vain organisaation suurilla linjoilla vedettäessä. 1980-luvulla liiketoimintatason strategiat ottivat päähuomion ja konsernitason strategia jäi huomiotta. Hetken kuluttua oli edessä kuitenkin vastareaktio, jolloin monet yritykset siirsivät painopisteen jälleen konsernitason tasolle. Organisaatioiden haaste on edelleen, kuinka saadaan aikaan hyvä strategiatyöskentely sekä konserni- että liiketoimintatasolla sekä erityisesti se, kuinka nämä tasot saadaan kytkettyä yhteen niin, että molemmat hyötyvät parhaalla mahdollisella tavalla. (Kamensky 2014: 15) Konsernitason strategia pitäisi laatia niin, että se on enemmän kuin eri liiketoimintatasojen summa.

2.2 Resurssit, ydinpätevyudet ja kompetenssi

Resurssit ja ydinpätevyudet on mahdollista erottaa toisistaan, sillä resursseja hyödyntäen ja yhdistellen luodaan pätevyksiä. Pätevyudet muodostuvat resurssien toimivuudesta, eli ne ovat resurssipohjan jalostettu muoto. Sekä yrityksen resurssit että pätevyudet voidaan jakaa kahteen ryhmään sen perusteella, ovatko kilpailijoiden resurssit samanlaisia vai erilaisia kuin yrityksen omat resurssit. Samaa asiaa voidaan tarkastella myös tutkimalla sitä, ovatko resurssit ja pätevyudet helposti vai vaikeasti jäljitettävissä ja kopioitavissa. *Tarpeelliset resurssit* ovat resursseja, jotka ovat välttämättömiä organisaati-

on perustoimintojen turvaamiseksi. *Ainutlaatuiset resurssit* sen sijaan mahdollistavat kilpailuedun ja ovat menestymisen kannalta välttämätön mutta eivät riittävä ehto. Niiden avulla saavutetaan kilpailijoita paremmat tulokset ja lisäksi ne ovat vaikeasti jäljiteltäviä. (Santalainen 2006: 11) Kyvykkyys- ja pätevyys- tutkimuksessa on noussut esiin hieman toisistaan poikkeavia koulukuntia. Osa tutkijoista pitää näitä kahta keskenään kilpailevina koulukuntina, osa taas toisiaan täydentävinä koulukuntina. (Kuuluvainen 2011.)

*Peruspätevyys*ä tarvitaan tarpeellisten resurssien hyödyntämiseksi, mutta *ydinpätevydet* ovat kilpailuedun saavuttamisen kannalta merkityksellisempiä. Prahalad ja Hamel (1990) määrittävät ydinpätevydet ”organisaation kollektiiviseksi oppimiseksi koskien erityisesti monipuolisia tuotantotaitoja, joihin integroidaan erilaisten teknologioiden virtoja”. (Pralhad ja Hamel 1990) Jotta ydinpätevydet olisivat vaikeasti jäljiteltävissä, on strategisen ajattelun ydinpätevyksien määrityksen takana oltava kattava ja ulotuttava organisaation toiminnan useille alueille ja tasoille, kuten tuotantoon, henkilöstöjohtamiseen, tutkimukseen ja kehitykseen, markkinointiin, rahoitukseen ja strategioiden toteutukseen. Tämän lisäksi on kyettävä yhdistämään niissä olevia ainutlaatuisia resursseja siten, että ne luovat jotain uutta. (Santalainen 2006: 12)

Ydinpätevyyden tuoma kilpailuetu ei usein ole kokonaan uusi pätevyys, vaan se on olemassa olevien resurssien uudenlainen vaikeasti jäljiteltävä yhdistelmä. Ydinpätevyksien jäljittämiseen voidaan käyttää kolmea eri kysymystä: ”1. Mikä tai mitkä ovat sellaisia täsmällisiä osaamisia, joilla oma organisaatiomme erottuu muista? 2. Onko tämä osaaminen ilmaistu näkyvästi jossakin vai onko se ajan mittaan kumuloitunutta hiljaista tietoa? 3. Missä organisaation osassa kyseinen osaaminen tai osaajat sijaitsevat?” (Santalainen 2006: 12)

Ydinpätevyksien taustalla voidaan olettaa olevan ydinosaaamista, ja organisaation ydinpätevyksien voidaan siten katsoa muodostuvan yksilöiden osaamisesta ja kyvykkydestä, joka muodostuu osiensa summaa suuremmaksi yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Organisaatio ei voi omistaa yksilöiden osaamista, mutta johtamisella pystytään hyödyntämään sitä ja tekemään siitä hyödyllisempää. (Lankinen ym. 2004: 63)

Ydinpätevyksien kääntöpuoli on *ydinjäykkydet*, jotka estävät uudistumisen ja muuttuneeseen toimintaympäristöön mukautumisen. Ne nousevat esille etenkin sisänpäin lämpiävissä kulttuureissa, joiden ulkoisten kontaktien määrä on vähäinen, jolloin todellisuuden tiedostaminen jää vajaaksi. Avoimien toimien täyttäminen pelkästään sisäisillä valinnoilla ja yksipuolinen henkilöstön kehittäminen aiheuttaa samanlaisuuden vahvistumista. Ilmiötä vahvistaa entisestään ulkoisen benchmarkingin laiminlyöminen, jolloin vain organisaation sisäisiä käytäntöjä monistetaan. (Santalainen 2006: 12)

Strategiset resurssit voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: fyysiset resurssit, eli mitä organisaatio omistaa, ydinpätevydet, eli mitä organisaatio osaa hyvin ja ydinprosessit,

eli mitä organisaatio tekee hyvin. (Santalainen 2006: 12) Vaihtoehtoisesti prosessit voidaan jakaa luonteensa mukaan fyysisiin, inhimillisiin ja organisaationaalisiin resursseihin. Raaka-aineet, teknologia ja maantieteellinen sijainti ovat fyysisiä resursseja, kun taas inhimillisiin resursseihin kuuluvat tiedot, koulutus, kokemus ja suhteet. Organisaationaaliset resurssit määritellään organisaation sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin, eli niihin luetaan elementtejä organisaatiokulttuurista. (Lönnqvist ym. 2005: 83)

Kompetenssi tarkoittaa organisaation johdon kykyä hyödyntää olemassa olevia voimavaroja päämäärien saavuttamiseksi. Kompetenssien rakentaminen, hyödyntäminen ja ylläpito ovat osa kompetenssien johtamista. Jotta kompetensseja voidaan rakentaa, edellyttää se johdolta sellaisten prosessien luomista, jotka kehittävät organisaation omia voimavaroja. Kompetenssien hyödyntäminen vaatii organisaation omien jo olemassa olevien resurssien tehokasta hyödyntämistä sen nykyisissä toiminnoissa. Kompetenssien ylläpitäminen muodostuu tärkeäksi jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jotta yrityksen voimavaroja voidaan hyödyntää muuttuvassa toimintaympäristössä. (Laamanen ym. 2005: 92, Kiiverin 2007 mukaan)

2.3 Resurssiperusteisen johtamisen kritiikki

Resurssiperusteinen koulukunta on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä. Kyvykkyyksiä ja resursseja on pidetty mm. epämääräisinä, hämmentävinä, abstrakteina ja tautologisina. (Kraaz ja Zajac 2001, Williamsson 1999, Winter 2003, Danneels 2008, Kuuluvainen 2011 mukaan). Kritiikki on herättänyt myös vastareaktion, ja on syntynyt oppaita tämän konseptin ymmärtämiseen, mm. Helfatin ja kumppaneiden vuoden 2007 määritelmä *“a dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base”*). Kritiikkiä on esitetty myös siitä, sopiiko koulukunta vain nopeasti muuttuviin liiketoimintaympäristöihin, vai onko sillä käyttöä myös stabiilimmassa ympäristössä. Teece ym. mukaan dynaamisia kyvykkyyksiä esiintyy ainoastaan nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä, mutta Eisenhardt ja Martin ovat puolestaan sitä mieltä, että dynaamisilla kyvyillä on paikkansa myös stabiilissa liiketoimintaympäristössä. Viime vuosina myös jälkimmäinen näkemys on saanut laajasti tukea, ja voidaankin pohtia, onko nykypäivänä enää mitään toimialaa, joka ei olisi jatkuvassa muutoksessa. (Kuuluvainen 2011)

Kuuluvaisen mukaan *“Dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen kyky muokata operationaalisen tason kyvykkyyksiään (ts. kyvykkyyksiä joita yritys tarvitsee jokapäiväisessä liiketoiminnassaan) ja resurssejaan vastaamaan markkinaympäristön muutoksia.”* (Kuuluvainen 2011) Erottaakseen dynaamiset ja operationaaliset kyvykkyydet toisistaan, on tutkijan tunnettava tutkimuksensa konteksti hyvin tarkasti. Jako dynaamisten ja operationaalisten kyvykkyyksien välillä ei ole sekään itsestäänselvyys: toisessa yrityksessä tunnistettu dynaaminen kyvykkyys saattaa olla toisessa yrityksessä määritelty operationaaliseksi kyvykkyydeksi. Oleellista onkin se, onko yritys saavuttanut tämän kyvykkyyden hiljattain, vai onko kyseinen kyvykkyys muodostunut jo normiksi. Tämän het-

ken dynaamisista kyvykkyyksistä voikin siis tulla tulevaisuuden operationaalisia kyvykkyyksiä. (Kuuluvainen 2011)

Sen sijaan, että resurssiperusteinen viitekehys olisi tautologinen, voidaan sen keskeisimmäksi rajoitteeksi nähdä sen staattinen luonne. Eisenhardt ja Martin (2000) sekä Helfat ja Peteraf (2003) tuovat rajoitteen esille dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevissä artikkeleissaan. Myös mallin puolustaja Barney myöntää vastineessaan (2001) keskeisimmäksi puutteeksi teorian staattisuuden. Staattisuus aiheuttaa ongelman siinä, miten resurssit hankitaan. Malli ei myöskään ota kantaa siihen, miten resurssit kehittyvät ja miten niitä kehitetään. Näkemys olettaa resurssien olevan yrityksillä jo valmiina, ja mahdollisesti tuovan yritykselle pysyvää kilpailuetua. Eisenhardt ja Martin (2008) huomauttavatkin, että pysyvän kilpailuedun sijaan resursseista saadaan tilapäistä etua, koska dynaamiset markkinat ovat jatkuvassa muutoksessa. Heidän mukaansa logiikka puuttuukin dynaamisille nopeasti muuttuville markkinoille, koska teorian avulla on vaikea ennustaa nykyisen kilpailuedun kestoja ja uusien kilpailuetujen lähteitä. Sisältä ulospäin markkinoita katsova viitekehys onkin siksi puutteellinen, että se ei kykene huomiomaan ulkoisen toimintaympäristön muutoksia.

Staattisuuden lisäksi mallin puutteena on myös se, että se ei käsittele sitä, miten resurssit muodostavat yritykselle kilpailuetua. Priem ja Butler kirjoittavatkin, että kilpailuedun muodostuminen on mallissa lähinnä mustalaaatikko. (Priem ja Butler 2001) Samaan ongelmaan ovat kiinnittäneet huomiota Eisenhardt ja Martin. (Eisenhardt ja Martin 2000) Artikkelit kaipaavat näkemystä siitä, minkä prosessin kautta ja miten tietty resurssi tuottaa yritykselle kilpailuetua. Sekä siitä, miten resurssit poistavat ympäristön uhan ja miten ne hyödyntävät ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. (Ray, Barney ja Muhanna 2004) Barney huomauttaa kuitenkin itsekin artikkelissaan, että resurssiperusteinen näkemys vaatii tutkimusta, jossa resurssiajattelu ja ympäristötekijöiden tutkiminen liitetään tiiviimmin yhteen. (Barney 2001)

Ray ym. ehdottavat tutkimuksessaan, että yrityksen suorituskyvyn mittaustason tulisi olla yrityksen liiketoimintaprosessit koko yrityksen sijaan. Heidän mukaansa se, kuinka resurssit muodostavat kilpailuetua, olisi helpompi ymmärtää tarkemman mittaustason avulla. (Ray, Barney ja Muhanna 2004) Liiketoimintatasolla olisi yhden resurssin vaikutus paremmin nähtävissä, koska resurssien vaikutus liiketoimintaprosessien summana kumuloituu. Tämä vastaisi osaltaan myös kritiikkiin, joka kohdistuu resurssiperusteisen mallin liikaan abstraktiuteen. Menestyvillä yrityksillä on usein hallussaan paljon arvokkaita resursseja, joten on vaikea sanoa, mitkä niistä ovat tärkeimpiä ja arvokkaimpia kilpailuedun saavuttamisen kannalta. (Priem ja Butler 2001)

3. RESURSSIPERUSTEINEN JOHTAMINEN TALONRAKENNUSYRITYKSESSÄ

3.1 Talonrakennusala

Talonrakennusala käsittää sekä uudis- että korjausrakentamisen. Se muodostuu rakentamisen parissa työskentelevien tahojen kokonaisuudesta, johon kuuluvat rakennuttajat, suunnittelijat, tutkimus- ja oppilaitokset sekä rakennusteollisuus. Tämä tutkimus rajattiin koskemaan vain rakennusteollisuutta ja sen alakäsitettä talonrakennusurakoitsijoita, mutta toimintaympäristöön vaikuttavat luonnollisesti kaikki tahot sekä viranomaiset. Talonrakennusalalla tarkoitetaan toimintaa, joka tuottaa asiakkailleen rakennuksia ja tiloja. Rakentamisen ja korjaamisen lisäksi rakennuksiin ja kiinteistöihin liittyviä tärkeitä toimintoja ovat niiden käyttö, huolto ja kunnossapito. Tästä syystä toimialoista puhuttaessa käytetään usein rajausta kiinteistö- ja rakennusklusteri. KiRa-klusteri työllistää Suomessa yhteensä noin 530 000 henkilöä, josta rakennusalan osuus on noin puolet, ja talonrakennusalan osuus noin 135 000 henkilötyövuotta. Kokonaisuutena rakennusalalla on suuri yhteiskunnallinen merkitys, koska yli 70 % Suomen kansallisvarallisuudesta koostuu rakennuksista, maa- ja vesirakenteista sekä rakennetusta ympäristöstä. Koko rakennustuotannon vuosittainen arvo on noin 30 mrd. € ja suhteutettuna bruttokansantuotteeseen noin 10-15 % bkt:stä. (Koski 2010: 9–10)

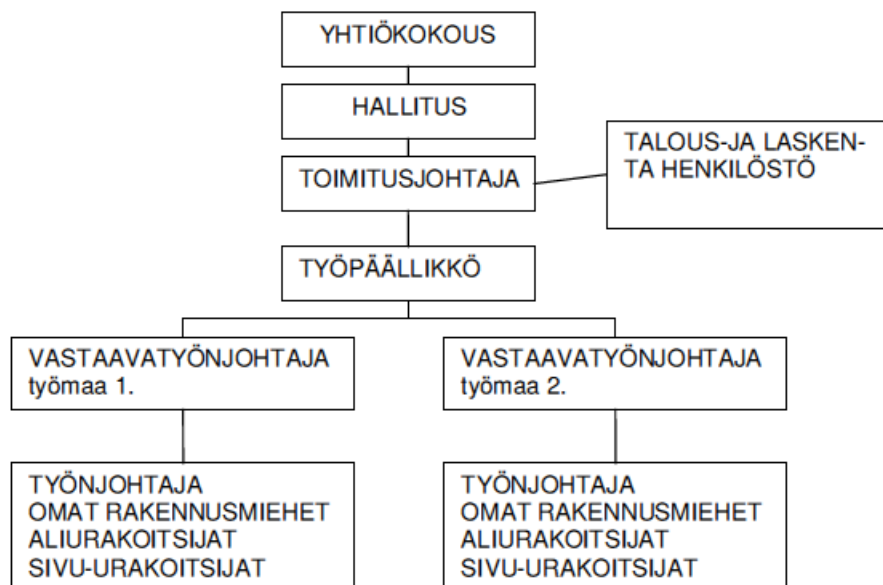
Talonrakentaminen tarkoittaa asuinrakennusten, liike- ja toimistorakennusten, julkisten rakennusten ja teollisuus- ja varistorakennusten rakentamista ja korjaamista. Pirkanmaan rakennusbarometrin (2014) mukaan viime vuosina korjausrakentamisen osuus on ollut kasvussa, ja sen osuus talonrakentamisen arvosta ylitti uudisrakentamisen vuonna 2013, ja oli vuonna 2014 jo 11,7 mrd. €. Uudistalonrakentamisesta noin puolet kohdistuu asuntoihin, joita valmistuu Suomessa vuosittain noin 30 000 kappaletta. (Koski 2010: 10)

3.2 Talonrakennusyrityksen johtaminen

Talonrakennusyrityksien johtamista tarkasteltaessa tulee huomioida yrityksen koko. Itse organisaatiot pk-yrityksissä eivät kuitenkaan eroa suurista rakennusyrityksistä kuin lähinnä vain henkilökunnan määrän osalta. Pk-yrityksissä kuitenkin yhdellä henkilöllä voi olla useampia tehtäviä ja vastuualueita toimenkuvansa sisällä, jottei hallinnosta tule yhtiön kustannusrakenne huomioon ottaen liian raskas. Suurilla rakennusliikkeillä esimerkiksi kokonainen laskentaosasto huolehtii koko yrityksen työmaaorganisaatioiden urakkalaskentatoimista, kun taas pk-rakennusliikkeessä yksi vastuuhenkilö, esimerkiksi

toimitusjohtaja tai työmaapäällikkö suorittaa ja vastaa koko yrityksen urakkalaskennasta. Vaikka rakennusliiketoiminnassa tuotantopaikka ja olosuhteet vaihtuvat jatkuvasti, noudattaa organisaatio kuitenkin pitkälti tuotantoyritysten yleistä organisaatiomallia. (Siitonen 2010: 25)

Alla olevassa kaaviossa nähdään osakeyhtiömuotoisen rakennusliikkeen organisaatiokaavio. Siinä missä suuri rakennusliike työllistää useita henkilöitä, voi pienessä yrityksessä toimitusjohtaja hoitaa yksinkin kaikkia organisaatiokaavion yläreunan toimintoja.



Kuva 1- Osakeyhtiömuotoisen pk-rakennusliikkeen organisaatiokaavio. (Siitonen 2010: 25)

Kuvan esittämällä tavalla rakennetun yrityksen tietyt toiminnan osat on voitu joutua ulkoistamaan. Ulkoistuksen kohteena olevia osa-alueita ovat yleensä taloushallinto, työmaan vastaava työnjohtaja ja rakennusmiehet. Ulkoistuksen kilpailutuksen onnistuessa hyvin, toimitusjohtajan tehtäväksi jää vain valvoa tehtävien oikeanlaista suorittamista toiminnanohjausjärjestelmän avulla. (Siitonen 2010: 26) Ulkoistaminen ei kuitenkaan ole välttämätöntä, mutta tämä edellyttää toimitusjohtajalta huomattavaa työpanosta, ja riittävää miehitystä organisaatiokaavion alareunan tehtävissä.

Seuraavassa on eritelty rakennusliikkeen organisaation tehtävät, jotka laki ja yritystoiminta yleisesti vaativat.

Yhtiökokous:

Osakeyhtiön ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous, jonka osakkeenomistajat muodostavat. Varsinainen yhtiökokous tulee järjestää kuuden kuukauden kuluessa jokaisen tilikauden päätyttyä. Varsinainen yhtiökokous päättää muun muassa tilinpäätöksen vahvistamisesta, tilikauden voiton käyttämisestä ja jakamisesta, yhtiön johdon ja

hallituksen vastuuvapaudesta ja hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien valinnasta. Hallitus kutsuu lähtökohtaisesti yhtiökokouksen koolle. Ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin mainittu, on yhtiökokous pidettävä yhtiön kotipaikassa. Yhtiöjärjestyksessä voidaan myös määrätä siten, että kokoukseen voi osallistua teknistä apuvälinettä käyttäen, esimerkiksi reaaliaikaisella kuva- ja ääniyhteydellä.

Hallitus:

Jokaisella yhtiöllä on lain mukaan aina ja kaikissa tilanteissa oltava hallitus, joka pitää huolta yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Yhtiökokouksen valitsemassa hallituksessa on oltava 1-5 varsinaista jäsentä, ellei yhtiöjärjestys toisin määrää. Yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määrittää, että alle puolet hallituksen jäsenistä valitaan muussa järjestyksessä. Jos hallituksen jäsenten määrä on alle kolmen, on hallituksessa oltava vähintään yksi varajäsen.

Hallituksella on yrityksessä yleistöimivalta, eli se voi päättää niistä yrityksen asioista, jotka eivät lain mukaan ole yhtiökokouksessa päätettäviä asioita. Osakeomistuksella ei ole hallituksen päätöksenteossa merkitystä, vaan hallituksen päätös on enemmistön mielipide, jollei yhtiöjärjestyksessä vaadita määräenemmistöä. Jos äänet menevät tasan, puheenjohtajan ääni ratkaisee. Hallituksen puheenjohtaja kutsuu hallituksen koolle. Hallituksen puheenjohtajan on kutsuttava kokous koolle silloin, kun hallituksen jäsen tai yrityksen toimitusjohtaja sitä vaatii. Mikäli hallituksen puheenjohtaja ei näin tee, niin enemmistö hallituksen jäsenistä tai toimitusjohtaja voi niin tehdä. Hallitus on kokouksessaan päätösvaltainen, jos paikalla on enemmän kuin puolet sen jäsenistä, jollei yhtiöjärjestys edellytä suurempaa määrää.

Toimitusjohtaja:

Toimitusjohtajan valitsee hallitus, mutta laki ei velvoita osakeyhtiötä siihen, että sillä on toimitusjohtaja. Mikäli yhtiössä on toimitusjohtaja, on hänen tehtävänsä hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa siten kuin hallitus on ohjeistanut ja määrännyt. Toimitusjohtajan vastuulla on, että kirjanpito on tehty lain mukaisesti ja varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. Jotta toimitusjohtaja täyttää osakeyhtiölain hänelle antamat vaatimukset, on hän vastuussa yrityksen strategian toteutuksesta ja operatiivisesta toiminnasta, yhtiön tuloksesta, budjetin toteutumisesta suunnitellusti, alaistensa toiminnasta sekä siitä, että hallitus saa riittävät tiedot yhtiön tilasta ja toimintaympäristöstä. Toimitusjohtaja vastaa yhtiön arvojen toteutumisesta sekä siitä, että laaditaan strateginen suunnitelma, toimintasuunnitelmat ja budjetit. Hän vastaa lisäksi investointien suunnittelemisesta, organisaation toimivuudesta ja kehittämisestä, resurssien riittävydestä ja tehokkaasta käytöstä sekä laadusta.

Budjetoiduista investoinneista päättävät toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja yhdessä hallituksen valtuutuksen osoittamassa laajuudessa. Toimitusjohtaja laatii halli-

tuksen kokouksiin toimitusjohtajan katsauksen, josta näkyvät kilpailutilanne, yhtiön tulosenuste kuluvalle vuodelle ja yhtiön rahoitustilanne.

Talous- ja laskentahenkilöstö:

Urakkalaskentaa, hankintatoimia, osto- ja myyntireskontria, taloudellisen tilanteen seuranta-toimenpiteitä ja niistä raportointia hoitaa talous- ja laskentahenkilöstö toimitusjohtajan määräämässä laajuudessa. Taloudellisen tilanteen reaaliaikaista seuraamista varten on myös pk-yrityksillä käytössä taloushallinto-ohjelmia, joiden avulla voidaan helpottaa nopeiden päätösten tekemistä liiketoiminnan eduksi. Talous- ja laskentaosasto tuottaa informaatiota toimitusjohtajan päätösten taustaksi ja laillisten velvoitteiden hoitamisen varmistamiseksi. Useat tilitoimistot tarjoavat sähköisiä taloushallintopalveluja jolloin toiminta voidaan ulkoistaa helposti. Urakkalaskentaohjelmat ovat kehittyneet tietomallipohjaisiksi, joten määrälaskentaa ei enää nykyisin tarvitse tehdä niin paljon käsin.

Työpäällikkö:

Itse rakennustyömaan hallinnosta vastaa työpäällikkö. Työpäällikön vastuulla on työmaan osalta samat asiat, kuin toimitusjohtajalla koko yrityksen tasolla. Päätehtävät ovat tuotannonohjaus sekä työmaiden hankintatoimen ohjaus. Työpäällikön toiminnan helpottamiseksi tietoteknisiä ohjelmistoja on kehitetty mm. aikataulujen-, hankintojen- ja kustannusten hallintaan. Nykypäivänä vaadittavien dokumenttien määrä on lukematon erityyppisten töiden turvallisuuden ohjaamisesta laadun hallintaan, mutta myös ne voidaan tuottaa sähköisesti.

Vastaava työnjohtaja/ työmaamestari:

Viranomaishyväksyntää vaativassa rakennustyössä on oltava maankäyttö- ja rakennuslain 122 §:n mukaisesti työnjohtaja, joka vastaa työn suorituksesta ja laadusta, ja jonka tehtävin kuuluu rakennustyön johtaminen ja rakentamista sääntelevien säännösten, määräysten ja myönnetyn luvan sekä hyvän rakennustavan mukaisen työn suorituksen valvominen. Vastaava työnjohtaja on palkattava viimeistään rakennustöiden alkaessa. Rakennusliikkeessä vastaavan työnjohtajan tehtävät koskevat pääosin työmaalla suoritettavia toimia ja niiden hoitamista lain ja asetusten edellyttämällä tavalla. Ympäristö-, turvallisuus- ja viranomaisvaatimusten sekä laadunvarmistuksen täyttämisen valvonta ovat vastaavan työnjohtajan tärkeimpiä tehtäviä. Vastaava työnjohtaja koordinoi rakennusliikkeen omia työryhmiä ja työpäällikön hankkimia aliurakoitsijoita ja valvoo, että tehtävät toteutuvat sopimusten mukaisessa laajuudessa. (Siitonen 2010: 26–29)

3.3 Talonrakennusyrityksen kilpailuympäristö

Talonrakennusala eroaa huomattavasti, kun sitä verrataan muihin markkinoilla tuotettuihin hyödykkeisiin. Rakennusprojektit ovat sidoksissa tiettyyn paikkaan tietyn ajan, ja olosuhteet ovat muuttuvia. (Junka 1988: 29) Talonrakennusalalla rakennusprojektit ovat

aina ainutlaatuisia, joten yrityksellä on oltava ammattitaitoa laajalla skaalalla. Talonrakennusala on lisäksi erittäin suhdanneherkkä ala.

Kilpailuviraston selvityksen mukaan rakennusalan kilpailun ja markkinoiden toimivuuden haasteet ovat monitahoinen ongelma. Selvityksessä käytetään mm. termiä ”pienien purojen ongelma”, tarkoittaen sitä, että alan markkinoiden ongelmat syntyvät isosta määrästä yksittäisiä pieniä ongelmia, joista mikään ei yksinään ole dramaattinen. Selvityksessä ei tullut esiin karkeita kartelliepäilyjä eikä muitakaan selkeästi kiellettyjä kilpailun rajoituksia. (Ahonen, Pöyry, Pääkkönen, Ryhänen 2008)

Selvitys osoitti, että yksittäiset toimet, kuten esimerkiksi kilpailunrajoituskieltojen valvonta, ei yksin riitä varmistamaan markkinoiden toimivuutta. Vastuu rakentamisen laadusta ja hinnasta kuuluu kaikille alan toimijoille ja päättäjille. Markkinoiden toimivuuden haasteiden ratkaiseminen edellyttää laajaa keinojen valikoimaa, jossa on useita samansuuntaisesti vaikuttavia toimenpiteitä. Viimevuosina on tehty tärkeitä markkinoiden toimivuuteen liittyviä avauksia, mutta pysyvien muutosten aikaansaamiseksi työtä on jatkettava. (Ahonen, Pöyry, Pääkkönen, Ryhänen 2008)

Esillä olevat pääteemat olivat maapolitiikan ja –markkinoiden toimivuuden ongelmat, julkisen sääntelyn ja ohjauksen runsaus rakennusosalalla sekä rakennustuoteteollisuuden kilpailun edistäminen ylikansallisella standardisoinnilla. Huomiota kiinnitettiin myös asuntotarjonnan lisäämiseen etenkin omakoti- ja pientalorakentamisessa sekä kohtuuhintaisten asuntojen tuotannossa uudentyyppisillä markkinaehtoisilla ratkaisuilla. Julkista säännöstelyä tarkasteltiin tarkoituksenmukaisuuden, kustannusvaikutusten ja markkinoille pääsyn näkökulmasta. Ylikansallisessa standardoinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, että kansallisia liitteitä ja parametreja laadittaisiin kilpailua edistävällä tavalla. Suurten rakennusliikkeiden vastavoiman, eli yksityisen omakotitalorakentamisen ja pientaloteollisuuden turvaamisen kannalta tärkeimmät teemat keskittyivät mm. maapolitiikkaan ja sääntelyyn. (Ahonen, Pöyry, Pääkkönen, Ryhänen 2008)

Selvityksessä kiinnitettiin huomiota myös eräisiin markkinatoimijoiden markkinakäyttäytymisen piirteisiin kuten esimerkiksi rakennustuoteteollisuuteen olennaisesti liittyviin hinnoittelu- ja alennusjärjestelmiin, jotka saattavat aiheuttaa markkinoiden toimivuudelle haasteita. Isot rakennusyrietykset saavat usein paremmat alennukset ja vuosisopimushinnat kuin pienemmät toimijat, joten tämä antaa toiselle ryhmälle kilpailuedun. Asuntopoliittisen keskustelun myötä ympäristöministeriössä on käynnistetty sääntelykehityksen arviointiin liittyvät normitalkoot, joiden Kilpailuvirasto toivoo johtavan perustavanlaatuisen muutokseen. (Ahonen, Pöyry, Pääkkönen, Ryhänen 2008)

Euroopan komissio teki toukokuussa 2008 esityksen rakennustuotedirektiivin uudistamiseksi, joten ylikansallisiin standardeihin siirtyminen vauhdittunee ja tuotteet pääsevät liikkumaan vapaammin rajojen yli, jolloin kilpailu lisääntyy. Kiinteistösisjoitusmarkkinoille uutta dynamiikkaa saadaan kahdenkertaisen verotuksen poistavan REIT-mallin

avulla, mutta sen rajaukseen liittyy yhä markkinoiden toimivuuden näkökulmasta avoimena olevia kysymyksiä. (Ahonen, Pöyry, Pääkkönen, Ryhänen 2008)

Edellä luetellut avaukset ovat kilpailua edistäviä muutoksia rakennusosalalla, mutta selvää on, että niihin liittyvää työtä pitää vielä jatkaa. Talonrakennusalan markkinoiden toimimattomuuden ydin on kuitenkin siinä, että tällaisista kannatettavistakaan avauksista ei välttämättä ole hyötyä tavalliselle asunnonostajalle, koska monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta johtuen tavanomainen suoritekilpailu ei toimi normaalisti. Suuret rakennusliikkeet ja rakennuttajat ovat avaintoimijoita näiden hyötyjen siirtymisen suhteen. (Ahonen, Pöyry, Pääkkönen, Ryhänen 2008)

3.4 Talonrakennusyrityksen resurssiperusteinen johtaminen

Aloilla, joilla asiakkaiden vaatimukset ja asiakastyypit ovat hyvin vaihtelevia, ei johtamisen keskittyminen ulkoiseen markkinaympäristöön toimi parhaana strategiana pitkällä aikavälillä. Kun ulkoinen ympäristö on jatkuvassa muutoksessa, on yrityksen strategia vakaampaa perustaa yrityksen omien resurssien varaan. (Grant 1991, Partasen 2011 mukaan) Talonrakennusosalalla jokainen projekti on ainutlaatuinen, ja asiakaskunta on hyvin vaihtelevaa yksityisistä toimijoista taloyhtiöihin ja yrityksiin, joten johtamisen resurssiperusteinen viitekehys luo siten teoriassa mahdollisuudet menestykseen näillä muuttuvilla markkinoilla.

Yrityksen kilpailullinen asemointi edellyttää kohdemarkkinan ja kilpailuedun määrittämistä. Resurssien kautta on mahdollista löytää kilpailuetu, mutta yrityksen toimintaympäristöstä riippuu se, mikä on kohdemarkkina. (Hooley ym. 2001, Partasen 2011 mukaan) Sisältä- ulospäin suuntautuvassa strategisessa ajattelussa määritellään siis ensin yrityksen sisäiset resurssit, jotka muodostavat kilpailuedun, joten ne määrittävät ja rajaavat myös kohdemarkkinan.

Resurssiperusteinen johtaminen voidaan nähdä talonrakennusyrityksessäkin tärkeäksi, jotta saadaan yrityksessä jo olemassa olevat resurssit käyttöön, ja pystytään keskittymään siihen, mitä jo osataan hyvin (Vahala 2014: 44). Tehokkaasti tavoitteet saavutukseen, tarvitsee myös työyhteisö itselleen riittävät resurssit, kuten esimerkiksi toimivat työvälineet ja riittävästi henkilökuntaa (Vahala 2014: 56). Tämän voidaan nähdä pätevän myös talonrakennusosalalla. Ja resurssien kartoittamisella voidaan huomioida myös tämä asia, ja siten vastata tavoitteiden saavuttamisen vaatimuksiin. Siitosen mukaan yritysten toiminnanohjauksella pyritään seuraamaan yrityksen työtä ja resursseja ja toiminnanohjauksella pyritään resurssien tehokkaaseen käyttöön (Siitonen 2010: 12). Myös tässä voidaan nähdä resurssiperusteisesta johtamismallista olevan hyötyä; kun tunnustetaan yrityksen kilpailukyvyyn kannalta merkityksellisimmät fyysiset, inhimilliset ja organisaationaaliset resurssit, on toiminnanohjauksessakin mahdollista keskittyä niihin asioihin, jotka todella ovat merkityksellisiä yrityksen menestyksen kannalta.

Jokainen projekti on talonrakennusalalla ainutlaatuinen aikaan ja paikkaan sidottu kokonaisuus. Laamasen mukaan toimintaympäristön jatkuva muutos aiheuttaa sen, että organisaation omat resurssit painottuvat strategisessa suunnittelussa. Organisaation omat resurssit täytyy pystyä muuntamaan siten, että niiden toiminta on tehokasta myös muuttuneessa ympäristössä. Aineelliset resurssit, työntekijöiden taidot ja tiedot sekä yhteistyö, kommunikointi- ja motivointikyvyt painottuvat. Resurssiperusteisessa johtamisessa keskitytään kompetenssien johtamiseen sekä kyvykkyyksiin ja ydinosaamisiin. Jotta organisaation voimavaroja pystytään hyödyntämään muuttuneissa tilanteissa, on kompetenssien ylläpito tärkeää. (Laamanen 2005: 58-59) Juuri talonrakennusalan projektien ainutkertaisuus muodostaakin pohjan resurssiperusteiselle johtamiselle: projektien menestyksenkäs toteuttaminen edellyttää ainutlaatuisia resursseja ja kyvykkyyksiä, joita pitää pystyä kehittämään dynaamisesti, jotta ne vastaavat jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksia. Muuttuneessa ympäristössä yrityksen tulee pystyä muodostamaan uusia resurssiyhdistelmiä. Erityisesti aineettomat resurssit, kuten hiljainen tieto, ovat talonrakennusalalla menestyksen kannalta tärkeitä resursseja, koska niitä on vaikea kopioida tai jäljitellä.

3.5 Resurssiperusteisen näkemyksen ongelmat talonrakennusyrityksen johtamisessa

Resurssiperusteista viitekehystä on moitittu muun muassa tautologiseksi, ja sen voidaan nähdä olevan tämän ajatusmallin ongelma myös talonrakennusalalla. Sanomattakin on selvää, että vaikeasti kopioitavat ja ainutlaatuiset resurssit luovat kilpailuedun, mutta miten tämä kilpailuetu saavutetaan ja realisoidaan erityisesti siinä markkinatilanteessa, kun hinta on ostopäätöksen lähes ainoa merkittävä tekijä. Usean vuoden ajan 2010-luvulla, on talonrakennusmarkkinoilla ollut erityisesti pääkaupunkiseudun ulkopuolella tilanne, että tekijöitä on paljon, mutta tehtävää vähän. Tämä on luonut alalle kovan kilpailun ja hintakehitys pysähtyi ja kääntyi jopa laskuun pitkäksi ajaksi. Työt ostetaan siltä, joka ne halvimmalla tarjoaa, laatu tulee vasta kaukana perässä, ja siihen kiinnitetään huomiota vasta reklamointivaiheessa.

Vuosien 2016 ja 2017 aikana tilanne alkoi suhdanteiden parantuessa kuitenkin oleellisesti muuttua. Markkinat alkoivat kuumeta, ja nopeasti oltiin tilanteessa, jossa tekijöistä ja osaajista on pulaa. Laadulla merkitys korostui jälleen, ja erityisosaamista arvostetaan. Useiden suurten hankkeiden, kuten kauppakeskus Ratina, Tampereen raitiotie ja Kansiareena osin samanaikainen toteutus on nostanut rakentamisen volyyymiä huomattavasti Pirkanmaalla. Tämän lisäksi kysyntää riittää tavanomaisissakin kohteissa, joten työllisyys on hyvä.

Resurssiperusteisen johtamisen toiseksi tärkeäksi ongelmaksi on muodostettu sen staattinen luonne ja se, että sen perusteella resurssit takaavat pysyvän kilpailuedun. Pysyvään kilpailuetuun on syytä kuitenkin suhtautua varauksella, koska – kuten lähes kaikki

alat – etenkin rakennusala on hyvin nopeasti muuttuva markkina. Jatkuva sääntelyn kiristyminen, tempoileva lainsäädäntö, tietomallien, 3D-tulostimien ja ulkomaalaisen työvoiman jatkuva lisääntyminen ravistelevat markkinoita niin voimakkaasti, että pysyvän kilpailuedun takaavia resursseja ja ydinpätevyyskäsiä voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta löytää. Ehkä kaikkein tärkein resurssi onkin muuntautumiskyky ja uuden oppiminen? Ilman dynaamisuutta ja uusien resurssiyhdistelmien kehittämistä, ei kilpailuetu ole pysyvää. Mikäli mallissa rajoitetaan vain sen alkuperäiseen staattiseen luonteeseen, jossa resurssit ovat yrityksellä ikään kuin jo olemassa olevana nippuna, ja niiden muodostavan pysyvän kilpailuedun, on vaikea nähdä mallin toimivan alati muuttuvassa ympäristössä.

Resurssiperusteisessa viitekehyksessä tarkastellaan markkinoita yrityksen sisältä ulospäin, jolloin ydinpätevyyskäsiä kääntöpuolena ovat ydinjäykkyudet. Riskinä on sisänpäin kääntyvä kulttuuri, jolla ulkoisia kontakteja on vähän. Näin ollen todellisuuden tiedostaminen jää vajaaksi, eikä ydinjäykkyyskäsiä tunnisteta, tai niihin ei kiinnitetä huomiota. Samanlaisuuden vahvistaminen voi johtaa siihen, että myös huonoja toimintatapoja monistetaan, eikä kyetä muuttamaan toimintaympäristön muutoksesta huolimatta. (Santalainen 2006: 12) Jokaisen projektin ollessa ainutlaatuinen, on tämä merkittävä uhka toimialla menestymiselle. Resurssien tunnistamisen lisäksi oleellista on se, miten ja miksi resurssit tuovat yritykselle kilpailuetua, ja tähän resurssiperusteinen viitekehys ei ota kantaa.

Riskinä resurssiperusteiselle johtamiselle voidaan nähdä myös se, miten löydetään niin ainutlaatuisia ja vaikeasti kopioitavia resursseja, että niillä saavutetaan pysyvää kilpailuetua. Resurssiperusteisen viitekehysten alla joudutaan myös miettimään sitä, miten ainutlaatuisia kyvykkyyskäsiä suojataan kopioinnilta (Sipilä 2006). Lähes kaikki resurssit ja kyvykkyudet ovat kuitenkin kopioitavissa ja jäljiteltävissä, joten yrityksen pitäisi pystyä jatkuvasti löytämään uusia, ja yhdistelemään jo olemassa olevista resursseista uudenlaisia resurssiyhdistelmiä, jotta kilpailuetu säilytetään.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Resurssiperusteisen johtamisen soveltuvuus rakennusyrityksen johtamiseen

Resurssiperusteinen johtaminen voidaan nähdä yhtenä mahdollisuutena talonrakennusyrityksen johtamiseen. Kuitenkaan mallin perinteistä staattista muotoa on vaikea nähdä toimivana perustana menestyksekkäälle liiketoiminnalle tällä toimialalla. Talonrakennusalalla jokainen projekti on ainutlaatuinen aikaan ja paikkaan sidottu kokonaisuus, jolloin resursseja ja kyvykkyyksiä tulee käyttää sen mukaan. Teknologisen ja yhteiskunnallisen kehityksen lisäksi toimialalla jokainen kohde eroaa edeltäjästään, joten menestyäkseen resursseja ja kyvykkyyksiä on jatkuvasti yhdisteltävä siten, että niistä muodostuu kilpailuetua.

Lähtökohtaisesti jatkuvassa muutoksessa olevalla toimialalla yrityksen strategia on pitkällä aikavälillä vakaampaa perustaa yrityksen sisällä olevien vahvuuksien varaan, kuin jatkuvasti muuttuviin ulkoisiin tekijöihin. Pysyvää kilpailuetua on muuttuvassa toimintaympäristössä kuitenkin käytännössä mahdotonta saavuttaa, joten resurssiperusteista viitekehystä on syytä käyttää staattisen sijaan dynaamisesti, jolloin pyritään jatkuvasti kehittämään uusia, ainutlaatuisia ja vaikeasti kopioitavissa olevia kyvykkyyksiä. Kilpailuetua luovat resurssit tulee selvittää tarkasti, ja niiden kehityksen tulee olla jatkuvaa, jotta jokaisessa projektissa voidaan menestyä muuttuneista olosuhteista huolimatta.

Sukupolven vaihdoksen tullessa ajankohtaiseksi erityisesti pk-yrityksessä resurssiperusteinen suhtautuminen yrityksen johtamiseen voi tulla ajankohtaiseksi erityisesti siitä syystä, että tunnistetaan yrityksen fyysisten resurssien lisäksi myös inhimilliset ja organisatoriset resurssit. Näiden resurssien tunnistaminen ja löytäminen muodostuu erityisesti siinä tilanteessa tärkeäksi, jotta voidaan turvata kilpailuetujen säilyminen myös tulevaisuudessa. Vanhojen tekijöiden lähtiessä pois, on organisaatiossa usein valtavasti hiljaista tietoa, jolla on olennainen merkitys yrityksen menestymiseen. Resurssiperusteinen viitekehys tarjoaa keinon näiden asioiden huomioimiseen, jotta niitä osataan hyödyntää myös jatkossa, ja näin voidaan välttää yrityksen haavoittuvuus uuden johdon ottaessaan yrityksen vastuulleen.

Suurimmat riskit resurssiperusteisessa johtamisessa ovat mallin staattinen luonne, ulkoisten kontaktien vähäisyydestä johtuva sisäänpäin kääntyminen sekä monien resurssien kopiointiherkkyys. Mikäli aitoon dynaamisuuteen ei kyetä, on pysyvää kilpailuetua vaikea löytää: resurssit joko kopioidaan, tai toimintaympäristön muutos johtaa siihen, ettei niillä enää saavuteta ainutlaatuista kilpailuetua. Yrityksen johdon tuijottaessa vain

organisaatiolla olemassa olevia resursseja, monistetaan helposti myös heikosti toimivia käytäntöjä, koska niitä ei osata verrata ja kilpailuttaa suhteessa kilpailijoihin.

4.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Lähdeaineistoa resurssiperusteisesta viitekehuksesta oli haastavaa löytää, mutta lopputuloksena sitä löytyi kuitenkin kiitettävästi. Sen sijaan kontekstuaalista tietoa resurssiperusteisesta johtamisesta talonrakennusalalla ei löytynyt käytännössä lainkaan. Samoin empiirisiä syväluotaavia kokemuksia oli mahdotonta löytää. Aihe on hyvin teoreettinen, ja tosielämän yrityksen johtamisessa asioita lähestytään usein enemmän käytännön tasolta katsoen, eikä näin abstraktisti.

Tutkimuksen kontekstuaalinen osuus nojaa siis pitkälti resurssiperusteisen näkemyksen teorian soveltamiseen suhteessa talonrakennusalaan. Viitekehysten sopivuuden ja riskien arvioinnissa on sovellettu teorian yleisiä vahvuuksia ja heikkouksia talonrakennusalan toimintaympäristöön. Aihetta on aiemmin tutkittu esimerkiksi kaupanalalla ja julkishallinnossa, joten niistä ei saanut suoraa vertailukelpoista aineistoa talonrakennusalan toimintaympäristöön. Teorian pääkohdista pystyi kuitenkin tekemään tulkintoja siitä, miten ne toimisivat talonrakennusosalalla, ja mitkä seikat ovat tässä toimintaympäristössä merkityksellisiä.

4.3 Jatkotutkimukset

Resurssiperusteisen viitekehysten mukaista johtamista ei juurikaan ole tutkittu talonrakennusosalalla. Tästä syystä tämäkään kirjallisuuskatsaus ei juuri tuo lisää uutta tietoa markkinoille, joten jatkotutkimusta tarvitaan ehdottomasti. Jatkotutkimuksissa tulisi kartoittaa sellaisia yrityksiä, jotka toteuttavat strategisessa johtamisessa ainakin jossain määrin resurssiperusteista johtamista, ja yrittää saada heitä mukaan aktiivisiksi toimijoiksi tutkimuksen tekoon. Yrityksiä ja niiden toimintaa tulisi seurata useamman vuoden ajan, sekä tarjota heille lisää tietoa resurssiperusteisesta johtamisesta myös tutkimuksen tekijän puolelta. Tällöin he voisivat halutessaan kehittää johtamistaan siihen suuntaan, ja ottaa johtamisstrategiaansa mukaan enemmän resurssiperusteisen viitekehysten piirteitä. Tämän kaltaisella tutkimuksella saataisiin kontekstuaalisia ja empiirisiä tuloksia siitä, miten viitekehys soveltuu talonrakennusosalalle käytännön tasolla.

Resurssiperusteisen viitekehysten tutkiminen olisi mielenkiintoista myös siitä näkökulmasta, että tunnistavatko yritykset omat ainutlaatuiset kilpailuedun tarjoavat resurssit. Ikärakenteen muuttuessa ja suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle yrityksistä poistuu paljon hiljaista tietoa, joten monelle yritykselle olisi tärkeää tunnistaa omat kilpai-

luedun tuottavat resurssit, jotta ne saadaan siirrettyä nuoremmille polville ja siten säilytettyä yrityksessä. Malli ei ole muuten kovinkaan laajassa käytössä talonrakennusalalla, mutta tässä olisi näkökulma, joka voisi yrityksiä kiinnostaa.

LÄHTEET

- Ahonen A., Pöyry L., Pääkkönen J ja Ryhänen R. 2008. Rakennusalan markkinoiden toimivuus – ongelma-alueita ja edistämisen mahdollisuuksia, Kilpailuviraston selvityksiä I. Helsinki: Kilpailuvirasto.
- Grant R.M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Vol. 33 Issue 3.
- Hooley G., Greenley G., Fahy J. Cadogan J. 2001. Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. *Journal of Marketing Management*. Vol. 17. 503-520.
- Hovila H. ja Okkonen J. 2006. eBRC. Research reports 32. Tampereen teknillinen yliopisto ja Tampereen yliopisto. Tampere: City Offset Oy.
- Kamensky M. 2014. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kiiveri T. 2007. Johtaminen julkisissa organisaatioissa – Toimintaympäristö muuttuu, muuttuuko johtaminen, Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto: Johtamistieteiden laitos. Tampere.
- Koski H. 2010. Rakentamisen tuotantotekniikka (Ratu KI-6020). Helsinki: Talonrakennusteollisuus ry, Rakennustietosaatiö RTS, Rakennustieto Oy.
- Kuuluvainen A. 2011. Dynaamiset kyvykkyydet pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälisessä kasvussa, väitöskirja. Turun yliopisto: CELE tutkimusyhteistyö -yksikkö. Turku.
- Laamanen T. (päätoim.), Kamensky M., Kivilahti T., Kosonen P., Laine K. ja Lindell M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet suomeksi ja englanniksi. WSOYpro ja Suomen Strategisen Johtamisen Seura. Juva: WS Bookwell Oy.
- Laamanen T. (toim.), Kamensky M., Kivilahti T., Kosonen P., Laine K. ja Lindell M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lampikoski K. ja Emden J.B. 1999. Johda innovatiivisesti. Hyödynnä luovat voimavarat. WSOY. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.
- Lankinen P., Miettinen A. ja Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Lönnqvist A., Kujansivu P., ja Antola J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut Oy. Tampere: Tammerpaino Oy.

- Moilanen R. 2005b. Ikäjohtamisen taustateoriat. Moilanen R., Tasala M. ja Virtainlahti S. (toim.). Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.
- Partanen T. 2011. Voimavarojen ja kyvykkyyksien rooli kestävän kilpailuedun tavoittelussa: resurssiperustainen näkemys erikoiskauppojen kilpailutilanteesta Suomessa, Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto: Markkinoinnin laitos. Helsinki.
- Prahalad C. K. ja Hamel G. 1990. The core competences of corporation, Harvard Business Review, vol. 68, May- June, pp 79–91.
- Santalainen T. 2006. Strategisen johtamisen ja ajattelun voima. Työn Tuuli, n:o 1, s. 6-17.
- Siikanen P ja Kankainen. J. 2004. Työpäällikön käsikirja. Rakennusteollisuus ry. Rakennusteollisuuden Kustannus RTK Oy: Helsingin. ISBN 952-5472-19-1.
- Siitonen P. M. 2010. Pk-rakennusyrityksen toiminnanohjausjärjestelmän vaatimusmäärittely, opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Lappeenranta.
- Sipilä T. 2006. Strategiatutkimuksen koulukuntien vertailu – staattisesta dynaamiseen strategianäkemykseen, kandidaatintutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Kauppatieteiden osasto. Lappeenranta.
- Vahala H. 2014. Hyvän esimiehen ominaisuudet, opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Turku.