



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

JUSSI KOTILAHTI

**KILPAILUDYNAAMINEN ANALYYSI
AUTOTEOLLISUUDEN TOIMIALASTA**

Diplomityö

Tarkastaja: professori Saku Mäkinen
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
Teknisten tieteiden
tiedekuntaneuvoston kokouksessa
10. maaliskuuta 2010

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Konetekniikan koulutusohjelma

KOTILAHTI, JUSSI: Kilpailudynaaminen analyysi autoteollisuuden toimialasta

Diplomityö, 148 sivua

Elokuu 2016

Pääaine: Teollisuustalous/Tuotantotekniikka

Tarkastaja: professori Saku Mäkinen

Avainsanat: Yritysten välinen kilpailudynamiikka, kilpailullinen toimenpide, yrityksen kilpailukäyttäytyminen, kilpailullinen hyökkäys/aggressiivisuus

Liiketoiminnassa tapahtuva yritysten välinen kilpailullinen vuorovaikutus eli *kilpailudynamiikka* viittaa yritysten suorittamien aloitteellisten ja niihin vastaavien *kilpailullisten toimenpiteiden* vaihdantaan *markkinaprosessissa*, toimijoiden pyrkiessä parantamaan tai ylläpitämään kilpailullista asemaansa. Toimenpiteiden seurauksena markkinaprosessi itsessään sekä yrityspopulaation jäsenten suhteelliset kilpailulliset asemat todennäköisesti muuttuvat. Yritysten välisen strategisen riippuvuuden asteen ollessa korkea ja kilpailun intensiivistä, on markkinaprosessi harvoin, jos koskaan niin sanotussa ”tasapainotilassa” ja voidaan olettaa, että yritysten suhteellisen suorituksen/menestyksen ratkaisee niiden kilpailutoimenpiteiden jatkumoiden ilmentämä *kilpailukäyttäytymisen* aktiivisuuden ja aggressiivisuuden aste.

Työ jakaantuu kahteen osaan: Teoriaosan kirjallisuuskatsauksessa pyritään aihepiirin aiempaa tutkimusta läpikäymällä muodostamaan kokonaisvaltainen näkemys yksittäisen yrityksen kilpailukäyttäytymistä ohjaavista tekijöistä ja yritysten välisen kilpailun luonteeseen vaikuttavista tekijöistä. Nämä koostuvat yritysten sisäisten ominaispiirteiden, yrityspopulaation liiketoimintaympäristön, sekä markkinaprosessissa vaihdettavien kilpailutoimenpiteiden ja niistä muodostuvien *kilpailullisten hyökkäysten* vaihtelevista muuttujista. Työn empiirisessä osassa tavoitteena on maailman kolmen suurimman autoteollisuuden yrityksen – *General Motorsin*, *Toyotan* ja *Volkswagenin* kilpailutoiminnasta kerättyä aineistoa analysoimalla kuvata kohdeyritysten viiden vuoden tarkastelujaksolla toteuttama kilpailukäyttäytyminen, sekä työn kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin johtopäätöksiin ja teoreettisiin malleihin tukeutuen pyrkiä löytämään syitä autonvalmistajien suhteellisille suoritus- ja menestyseroille.

Tutkimus osoittaa, että tässä työssä valitun lähdeaineiston ja tutkimusmetodin perusteella, analysoitavien autonvalmistajayhtiöiden v. 2004–2008 tarkastelujakson aikainen kilpailullinen vuorovaikutus *ei* korreloinut kohdeyritysten suhteelliseen suoritustasoon työn teoriaosassa esiteltyjen mallien mukaisesti. Mahdollisia syitä tulosten epäjohtonmukaisuudelle on useita, joita käsitellään tarkemmin työn lopullisissa johtopäätöksissä ja kritiikissä.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Mechanical Engineering and Industrial Systems

KOTILAHTI, JUSSI: Analysis of competitive dynamics in the global automotive industry

Master of Science Thesis, 148 pages

August 2016

Major: Industrial Management/Industrial Systems

Examiner: Professor Saku Mäkinen

Keywords: Competitive dynamics of interfirm rivalry, competitive action, competitive conduct of a company, competitive attack/aggressiveness

The competitive interaction – *competitive dynamics* of interfirm rivalry refers to the exchange of initiative and responsive *competitive actions* performed by firms through the *market process*, to enhance or sustain their competitive positions in the marketplace. Competitive actions are likely to change the market process itself and the relative competitive positions of each actor in the firm population. When the degree of strategic interdependence between firm population is high and the interfirm rivalry intense, the market process is rarely, if ever in so called "equilibrium" state, and it can be expected that the relative performance/success of companies is determined by the measures of activity and aggression of their *competitive conduct*, which is embodied in the continuum of competitive actions by the firms.

This thesis is divided into two main parts: The theoretical part literature review goes through recent studies on competitive dynamics to form a holistic view of the drivers of a firms' competitive behavior and the factors affecting the nature of interfirm rivalry. These drivers are related to corporate internal characteristics, the business environment, as well as the market process of interchangeable competitive action measures and the formation of competitive attacks by changing their dimensions. The empirical part of the work is aimed at studying competitive conduct of the world's three largest automotive companies - *General Motors*, *Toyota* and *Volkswagen*, by analyzing data collected from their competitive activities during the 2004-2008 five-year investigation period. The objective is to represent focal companies' actual competitive behavior, as well as to find explanations for their relative performance/success, based on the conclusions and theoretical models constructed in the literature review part of the study.

Research shows that on the basis of this study, the selected data source and research method, the analyzed car manufacturer companies' competitive interaction during the time period of examination *did not* correlate to the relative performance of the companies in accordance with the findings and theoretical models presented in the literature review. There are several possible reasons for the discrepancy of the results, which are discussed in more detail in the final conclusions and criticism of the thesis.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on Tampereen teknillisen yliopiston Teollisuustalouden laitokselle tehty tutkimus, joka koostuu liiketoiminnassa esiintyvän yritysten välisen kilpailudynamiikan aiemman tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta, ja tähän katsaukseen perustuvasta empiirisestä analyysistä maailman johtavien autonvalmistajien – *Toyotan*, *General Motorsin* ja *Volkswagenin* – välisestä globaalista kilpailusta vuosien 2004-2008 ajalta.

Työn valmiiksi saaminen osoittautui itselleni lopulta erittäin haasteelliseksi projektiksi, jossa aihepiirin teoreettisuus ja kokonaisuuden hahmottamisen vaikeus aiheuttivat useaan otteeseen epätoivon hetkiä ja punaisen langan kadottamisen. Lopussa kuitenkin kiitos seisoo ja tahdonkin kiittää työn ohjaajaa ja tarkastajaa professori Saku Mäkistä kaikesta kärsivällisyydestä, ohjeistuksesta ja kannustavista sanoista. Lisäksi haluan kiittää perhettäni ja avopuolisoani loppumattomasta tuesta ja eteenpäin potkimisesta matkan varrella. Uskon, että tämän työn ja koulutukseni loppuun saattaminen on opettanut minulle ainakin sen, ettei koskaan pidä luovuttaa.

Tampereella 30.8.2016

Jussi Kotilahti

SISÄLLYS

Tiivistelmä	II
Abstract	III
Alkusanat	IV
Termit ja niiden määritelmät.....	VII
1. Johdanto	1
1.1. Tutkimuksen kohde ja tavoitteet	1
1.2. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne	2
1.3. Tutkimuksen rajaus	3
1.4. Tutkimusmenetelmä.....	3
2. Tutkimuksen teoria	4
2.1. Kilpailudynamiikan tutkimus.....	4
2.2. Kilpailulliset toimenpiteet.....	6
2.2.1. Määrittely.....	7
2.2.2. Kilpailulliset toimenpidevalikoimat	8
2.3. Kilpailullisten toimenpiteiden ominaisuuksia.....	9
2.3.1. Ensimmäinen toimenpide ja vastatoimenpide	9
2.3.2. Ensimmäisen toimenpiteen ominaisuuksia.....	11
2.3.3. Kilpailullinen vaikutus	11
2.3.4. Hyökkäyksen intensiteetti.....	12
2.3.5. Toteutusvaatimukset ja toimenpidetyyppi.....	13
2.3.6. Strateginen/Taktinen toimenpide.....	14
2.3.7. Tutkimustuloksia	15
2.4. Kilpailudynamiikan tutkimuksen aikaisempia havaintoja	16
2.4.1. Kilpailullinen aloite ja vastatoimenpide	16
2.4.2. Aloitteentekijän etu.....	18
2.4.3. ”Yhteistyökilpailu”	21
2.4.4. ”Multimarkkina”-kilpailu	22
2.5. Yrityksen kilpailukäyttäytyminen.....	23
2.5.1. Tietoisuus-Motivaatio-Kyky-näkökulma	25
2.5.2. Kilpailullinen jännite	26
2.5.3. TMK-näkökulman muuttujat	27
2.5.4. TMK- näkökulman korrelaatiot kilpailulliselle jännitteelle	27
2.5.5. Kommunikaatio-Informaatio malli.....	31
2.5.6. Kommunikaatio ja kilpailullinen vuorovaikutusprosessi	32
2.5.7. Kilpailullisten vastausten määrääviä tekijöitä	35
2.5.8. Kilpailullisen Vuorovaikutusmallin hyödyt	43
2.6. Sosiologinen näkökulma yrityksen kilpailukäyttämiseen.....	44
2.6.1. Passiivinen & Sovinnainen vs. Aktiivinen & Kapinallinen	45
2.6.2. Käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät	46
2.7. Yrityksen kilpailullisen aggressiivisuuden vaikutus suoritukseen	53

2.7.1.	Aiempi tutkimus	53
2.7.2.	Kilpailullinen hyökkäys.....	55
2.7.3.	Kilpailullisen aggressiivisuuden mittasuhteet	56
2.7.4.	Kilpailullisen aggressiivisuuden voimat ja rajoitteet.....	57
2.7.5.	Kilpailullisen aggressiivisuuden vaikutus suoritukseen	61
2.7.6.	Tutkimustapa	64
2.7.7.	Tutkimustuloksia	65
2.7.8.	Yhteenveto.....	69
2.8.	USA:n autoteollisuuden strateginen kriisi ja automarkkinoiden murros.....	70
2.8.1.	70-luvun energiakriisit murroksen käynnistäjinä	71
2.8.2.	Yhdysvallat (GM) vs. Japani (Toyota).....	72
2.9.	Case General Motors.....	78
2.9.1.	Strategisesta kriisistä rahoituskriisiin	80
2.9.2.	Kommunikaatioteoria ja GM:n kriisi	82
2.9.3.	Yhteenveto.....	84
3.	Tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi.....	85
3.1.	Tutkittava toimiala ja yritysjoukko.....	85
3.2.	Tutkimusajanjakso ja autoteollisuuden toimintaympäristön olosuhteet	86
3.3.	Tiedonkeräys- ja käsittelymenetelmät	88
3.3.1.	Tiedonkäsittely ja toimenpidekategoriat	89
3.3.2.	Toimenpiteiden luokittelu.....	90
3.4.	Kilpailullisen datan analyysi.....	92
3.4.1.	Toimenpiteiden kokonaismäärät ja jakautumat	92
3.4.2.	Kohdeyritysten kilpailullisten toimenpiteiden dyadisuus.....	97
3.4.3.	Kohdeyritysten kilpailullinen aktiivisuus ja aggressiivisuus.....	99
4.	Tulokset ja niiden tarkastelu	101
4.1.1.	Kilpailulliset hyökkäykset ja suhteellinen suoritus	105
4.1.2.	Kohdeyritysten suorituksen mittarit	106
4.1.3.	Kohdeyritysten (kokonais)suoritus tarkastelujaksolla.....	109
4.1.4.	Kilpailullisen aggressiivisuuden vuosittainen analyysi.....	110
5.	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	119
5.1.	Teoriaosa.....	119
5.2.	Empiirinen osa	123
5.3.	Kritiikki ja rajoitukset.....	126
5.4.	Parannusehdotukset.....	131
6.	Lähteet.....	133

TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

Kaikki tässä työssä esiteltävät aihepiirin termit määritellään niiden esiintyessä tekstissä ensimmäisen kerran.

1. JOHDANTO

Yksi fysikaalisista perusilmiöistä, voiman ja vastavoiman laki, tarkoittaa että jokaista voimaa vastaa aina yhtä suuri vastavoima. Kun jokin ulkoinen tekijä horjuttaa voimasysteemin staattista tasapainotilaa, alkaa voimien välillä dynaaminen vuorovaikutus kunnes uusi tasapainotila saavutetaan – esimerkiksi kaasusäiliön paineventtiili aukeaa tai keinuajan vauhti hidastuu. Liiketoiminnassa voidaan havaita samankaltainen ilmiö: Määrätyn toimialan yritysten välillä vallitseva kilpailullinen jännite tai jokin muu voima saa yhden yrityksistä toteuttamaan kilpailullisen toimenpiteen, kuten tuotteen hinnan alennuksen tai mainoskampanjan markkina-asemansa parantamiseksi, jonka seurauksena kilpailevat yritykset hyvin todennäköisesti reagoivat tuohon toimenpiteeseen ja suorittavat itse jonkinlaisia vastatoimenpiteitä, tavoitteenaan kuroa aloitteen tehneen yrityksen saavuttama kilpailuetu kiinni. (Chen, Su & Tsai, 2007). Koko maailmantalouden kannalta merkittävillä toimialoilla kuten autoteollisuudessa, jossa kilpailu on erittäin intensiivistä ja globaalia, yritysten välinen kilpailullinen vuorovaikutus on jatkuvaa ja markkinat ovat harvoin, jos koskaan, ns. staattisessa tasapainotilassa (Schumpeter, 1934, 1950). Erona fysikaalisten ilmiöiden dynamiikan ja liiketoiminnassa esiintyvän kilpailudynamiikan välillä on se, että liiketoiminta on inhimillistä eli kaikkien yrityksen kilpailutoimintaan vaikuttavien päätösten takana on aina ihmisten tekemät tietoiset valinnat.

1.1. Tutkimuksen kohde ja tavoitteet

Tämän työn tarkoitus on tutkia edellä lyhyesti kuvattua yritysten välistä kilpailullista vuorovaikutusta eli *kilpailudynamiikkaa*. Tutkimuskohteena on maailman suurimman valmistavan teollisuuden toimialan - autoteollisuuden kolmen suurimman yrityksen joukko, jonka muodostavat *Toyota*, *General Motors* ja *Volkswagen*.

Tutkimuksessa perehdytään kohteena olevien yritysten kilpailukäyttäytymisestä kerättyyn empiiriseen aineistoon, jonka avulla on tarkoitus muodostaa kokoava näkemys yritysjoukon välisestä kilpailudynamiikasta. Tavoitteena on analysoida autonvalmistajien kilpailukäyttäytymismallien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia valitun aikaperiodin aikana, sekä löytää yritysten mahdollisia menestyseroja selittäviä tekijöitä yhtiöiden tekemistä strategisista päätöksistä ja toteuttamista kilpailukeinoista.

Tämä tutkimus on mielenkiintoinen ja relevantti, koska yritysten välisen kilpailudynamiikan luonteen ja merkityksen ymmärtäminen on strategisen johtamisen tärkeimpiä tavoitteita (Ketchen, Snow & Hoover, 2004). Tästä huolimatta kilpailudynamiikan voidaan sanoa olevan tutkimusalana melko nuori ja keskeneräinen. Tutkittavaksi toimialaksi on valittu globaali autoteollisuus, koska se on tunnettu

intensiivisestä kilpailustaan helposti tunnistettavan ja käsiteltävän yritysjoukon kesken (Martin, Swaminathan, & Mitchell, 1998; Thomas & Weigelt, 2000). Autoteollisuuden oligopolistisessa markkina-asetelmassa merkittävimpien toimijoiden strategisen riippuvuuden aste toisistaan on korkea. Täten, yhden yrityksen suorittamalla kilpailutoimenpiteillä on todennäköisesti merkittäviä vaikutuksia kilpailijoihinsa, ja toimenpiteiden lopputulokset riippuvat muiden toimijoiden vastauksista (Yu & Cannella, 2007). Autoteollisuuden vaikutus koko maailman talouden kehitykseen on merkittävä ja yritysten kokoluokan takaamat resurssit tekevät toimialan kilpailusta monimuotoista ja jatkuvaa. Toimialan yhteiskunnallisen ja kansallisen merkittävyyden ja kiinnostuksen takia sen kilpailullisesta toiminnasta on myös saatavilla runsaasti tässä tutkimuksessa hyödynnettävää julkista tietoa. Tämän työn kaltaisia empiiriseen aineistoon pohjautuvia analyysejä on aiemmin toteutettu autoteollisuuden toimialalla suhteellisen vähän.

1.2. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne

Työn varsinaiset tutkimuskysymykset liittyvät sen empiirisessä osassa kerättyyn aineistoon tutkittavan yritysjoukon välisestä kilpailudynamiikasta. Kerättyä aineistoa analysoimalla on tarkoitus löytää yritysten kilpailukäyttäytymisestä mahdollisia säännönmukaisuuksia eli toistuvia malleja tai kaavoja, jotka ohjaavat niiden kilpailullista toimintaa. Tarkoitus on myös selvittää, onko jokin yritys menestynyt muihin nähden poikkeavasti tarkasteluajanjakson tai jonkun sen aliajanjakson aikana. Mahdollisten menestyserojen tunnistamisen jälkeen on tarkoitus tutkia miten toimialan paremmin tai huonommin menestyneiden yritysten kilpailukäyttäytyminen poikkeaa muiden yritysten vastaavasta ja miten eroavaisuudet yritysten toiminnassa voivat selittää havaittuja menestyseroja.

Työ jakaantuu kahteen pääasialliseen osaan. Teoriaosassa on dokumentoitu tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen kirjallisuuskatsaus aihepiirin aikaisemmasta tutkimuksesta, jonka tarkoituksena on luoda teorettinen perusta ja käsitteistö tutkimuksen empiirisen aineiston käsittelyyn. Lisäksi käydään läpi globaalin autoteollisuuden historian merkittäviä tapahtumasarjoja liittyen käsiteltävänä olevan yritysjoukon kilpailudynamiikkaan ja liiketoimintaan. Teoriaosiossa läpikäytävien määritelmien ja toimintamallien on tarkoitus selittää ja tukea työn empiirisen aineiston analyysissä tehtäviä havaintoja ja johtopäätöksiä.

Työn empiirisessä osassa esitellään tutkimuskohteeksi valittujen autoteollisuuden yritysten joukko, niiden kilpailukäyttäytymisestä koottu empiirinen aineisto sekä sen keräys- ja käsittelymenetelmät. Aineiston perusteella muodostetaan yritysten välinen kilpailudynaaminen analyysi, jossa kuvataan yritysten välinen kilpailukäyttäytyminen työn teoriaosiossa muodostettuun kilpailudynamiikan käsitteistöön pohjautuen.

1.3. Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen onnistunut rajaus on sen oikeellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kannalta erittäin tärkeää. Tutkittavien yritysten tulee olla aidossa ja suorassa kilpailutilanteessa keskenään, jolloin niiden tulee olla samaa kokoluokkaa ja toimia samoilla markkinoilla ja asiakassegmenteissä. Tästä syystä tutkimuskohteeksi valittiin maailman suurimmat globaalisti kilpailevat autonvalmistajat. Kaikki kolme yritystä ovat pitkään toimineita autoteollisuuden ”yleisosaajia”, joiden laajat tuoteperheet kattavat lähes kaikki asiakassegmentit ja tärkeimmät globaalit markkinat. Yritykset edustavat alkuperältään autoteollisuuden kolmea merkittävintä markkina-alueetta - Aasiaa, Yhdysvaltoja ja Eurooppaa, ja kukin kohde oli tutkimusajanjakson aikana alueensa suurin toimija. Tutkimuskohteeksi valittiin kolmen yrityksen joukko sen vuoksi, että niistä kerätty aineisto olisi laajuudeltaan kohtuullinen, työn luonteeseen sopiva ja näin ollen helposti käsiteltävissä.

Maantieteellistä rajausta työssä ei ole tehty vaan kohdeyritysten toimintaa on tutkittu maailmanlaajuisesti. Näin on pyritty varmistamaan, että yritysten kaikki kilpailulliset toimenpiteet tulee huomioitua ja ettei niiden alkuperä, sijainti ja tätä kautta kulttuurilliset ja poliittiset olosuhteet vaikuta vääristävästi tutkimustuloksiin. Maailman kolme suurinta auton valmistajaa ovat luonnollisesti erittäin pitkälle globalisoituneita yrityksiä, mikä tekisi jo itsessään työn maantieteellisestä rajauksesta epätarkoituksenmukaista, koska tarkoituksena on käsitellä kohdeyritysten toimintaa ja menestystä nimenomaan maailmanlaajuisena kokonaisuutena.

Kohdeyritysten toimintaa tutkitaan viiden vuoden ajalta vuoden 2004 alusta vuoden 2008 loppuun. Aikaperiodi on valittu siten, että se kattaa yleisen käsityksen mukaan tuohon aikaan autoteollisuudessa vallinneen yhden kehityssyklin, eli noin viiden vuoden ajanjakson, ja on riittävän pitkä yritysten toimintamallien ja niiden välisten erojen esiintuomiseksi.

1.4. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on sekä teorian että käytännön osassa käytetty kirjallisuusselvitystä alan lähteitä hyväksikäyttäen. Teoriaosassa käytetään pääasiallisina lähteinä Tampereen Teknillisen Yliopiston e-kirjaston verkkoartikkeleita kilpailudynamiikan aiemmasta tutkimuksesta.

Käytännön osassa analysoitava empirinen aineisto on kerätty Internetin *LexisNexis*-uutistietokannan avulla ja se koostuu *Automotive News* -julkaisun uutisoinnista tutkimuksen viiden vuoden aikaperiodin ajalta. Kaikki tutkimuksen kohdeyrityksiä koskevat uutiset on käyty läpi ja työn kannalta relevantit sisällytetty aineistoon.

2. TUTKIMUKSEN TEORIA

Tämän luvun tarkoituksena on koostaa kirjallisuuskatsaus kilpailudynamiikan aiemmasta tutkimuksesta ja näin luoda tarkoituksenmukainen käsitteistö työn empiirisen osan analyysiä varten. Esityksessä pyritään etenemään johdonmukaisesti yleisen tason käsitteistä tutkimusalan erikoissanastoon, ja käsittelemään kilpailudynamiikan teoriaa sekä yksittäisen yrityksen että koko toimialan näkökulmasta. Luvun kaksi viimeistä kappaletta (2.8. ja 2.9.) ovat case-tyylisiä kokonaisuuksia tutkimuksen kahden kohdeyrityksen (Toyota ja General Motors) aiemmista vaiheista, joiden tarkoituksena on muodostaa lukijalle näkemys yhtiöiden toiminnan kehityksestä ja kilpailullisen ympäristön lähtökohdista tarkastelujakson aikaiselle analyysille.

2.1. Kilpailudynamiikan tutkimus

Liiketoiminnan *kilpailudynamiikka* viittaa yritysten väliseen vuorovaikutukseen aloitteellisten ja vastaavien kilpailutoimenpiteiden muodossa niiden ollessa keskinäisessä kilpailutilanteessa (Smith et al., 2001). Porterin (1980: 17) mukaan yritysten välinen kilpailutilanne syntyy kun ”yksi tai useampi yritys kokee joko painetta tai näkee mahdollisuuksia parantaa kilpailullista asemaansa. Useimmilla toimialoilla yksittäisen yrityksen suorittamalla *kilpailutoimenpiteillä* on huomattavia vaikutuksia muihin toimijoihin ja ne voivat siten yllyttää kilpailijoita vastatoimenpiteisiin, silloin kun yritykset ovat molemminpuolisesti toisistaan riippuvaisia”. Scherer & Ross (1990) puolestaan määrittelevät kilpailun yritysten pyrkimyksenä potentiaalisesti kestävämmiin ja markkinoiden kannalta yhteen sopimattomiin asemiin yhdistettynä osapuolten selkeään tietoisuuteen siitä, että asemat joita he yrittävät etsiä tai saavuttaa voivat olla kestävämpiä markkinoilla vallitsevan tilan kanssa.

Lamberg et al. (2009) käsitteellistävät kilpailun *markkinaprosessin* kautta välittyvien aloitteellisten ja vastatoimenpiteiden vaihdannaksi, jotka kollektiivisesti muodostavat määrätyn yrityspopulaation välisen kilpailutoiminnan. Tämä lähestymistapa seuraa Itävallan koulun (Jacobson, 1992) ja taloustieteen evoluution (Nelson & Winter, 1982) perinteitä, joissa markkinat nähdään prosessina joka tuottaa osallistujilleen signaaleita siitä, mitä toimintatapoja heidän tulisi suosia ja mistä pidättäytyä (von Mises, 1949). Täten markkinahinnat ja niitä seuraavat osallistujien talouslaskelmat nähdään signaaleina suotuisista tai epäsuotuisista toimintamalleista.

Kilpailudynamiikan tutkimuksen keskittyminen yritystason toimenpiteiden ja kilpailuedun väliseen riippuvuuteen juontaa juurensa Itävallan koulukuntaa edustavan Joseph Schumpeterin (1934, 1950) väittämään, että markkinat ovat harvoin, jos koskaan tasapainotilassa, koska yritykset ovat osallisena ”jatkuvaan luovan tuhon myrskyssä”

(1950:84). 'Luovalla tuholla' tarkoitetaan tässä yhteydessä juuri markkinaprosessia, jossa yritykset ottavat jatkuvasti aloitteen suorittaakseen kilpailullisia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on parantaa ja/tai ylläpitää yrityksen kilpailullinen asema ja suoritusaso suhteessa kilpailijoihin (Ferrier et al., 1999). Yritykset, jotka suorittavat menestyksekkäästi uusia kilpailutoimenpiteitä ottavat haltuunsa markkinat ja taloudelliset voitot yrityksiltä, jotka vain lepäävät vallitsevassa tilassa. Aloitteellisten toimenpiteiden avulla ansaitut tuotot saavat kuitenkin aikaan vastatoimenpiteitä, jotka lopulta syövät aikaisten toimijoiden kilpailuedun. Luovan tuhon prosessi ei voi saavuttaa tasapainotilaa, koska yksikään yritys ei voi säilyttää kerran menestystä tuonutta kilpailullista asemaansa joutumatta hyökkäyksen kohteeksi ja, lopulta, kilpailijoidensa ohittamaksi. Täten, yritysten harjoittaessa jatkuvaa kilpailutoimintaa erilaisten toimenpiteiden muodossa, myös markkinaprosessi itsessään muuttuu jatkuvasti (von Mises, 1949). Liiketoiminnan kilpailudynamiikan voidaan täten todeta kokonaisuudessaan koostuvan yritysten välisten vuorovaikutussuhteiden, markkinaprosessin ja markkinaympäristön jatkuvasta muutoksesta.

Kuvatakseen yritysten välisen kilpailun suhteellista luonnetta, tutkijat ovat suorittaneet kilpailija analyysjä pareittain, ottaen näkökulmaksi kohdeyrityksen toiminnan riippuvuussuhteen toisen yrityksen toiminnasta (Chen, 1996). Tämä dyadinen lähestymistapa tunnistaa kilpailun luonnostaan vaihtelevan asteen kussakin vuorovaikutussuhteessa ja on perustana hienojakoiselle analyysille joka täydentää markkinarakenteellista (Porter, 1980) tai yritysjoukkoa käsittelevää lähestymistapaa (Cool & Schendel, 1987). Tutkimus on myös osoittanut, että kilpailija-analyysi on erityisen merkityksellistä jos sitä voidaan käyttää ennakoimaan yritysten välistä kilpailutoimintaa – kilpailutoimenpiteiden kautta tapahtuvaa yritysten sitoutumista kilpailutilanteeseen. Tämän tunnistaminen on olennaista eroteltaessa kilpailija-analyysi (staattinen näkökulma yritysten välisestä suhteesta) yritysten välisestä kilpailusta (yritysten välinen vuorovaikutus ja yksilöllinen kilpailukäyttäytyminen). Ratkaisevan tärkeää on myös muodostaa käsitteellinen yhteys näiden kahden välille.

Vaikka yritysten välisen kilpailudynamiikan luonteen ja seurausten ymmärtäminen on strategisen johtamisen tärkeimpiä päämääriä (Ketchen, Snow, Hoover, 2004), on sen tutkimuksella suhteellisen lyhyt historia vain n. neljännesvuosisadan ajalta strategisen johtamisen alalla (Nokelainen, 2008). Kilpailudynamiikan teoreettinen perusta, Schumpeterin edustama Itävallan koulu on tosin perustettu jo huomattavasti aiemmin. Kilpailudynamiikan aiemman tutkimuksen yksi merkittävimmistä kohteista on ollut USA:n sisäistä lentoliikennettä koskevat tutkimukset, joissa on tarkasteltu vuosien 1979-1986 aikana USA:ssa valtakunnallisesti toimineiden lentoyhtiöiden välistä kilpailudynamiikkaa. Tämä ajanjakso ko. toimialalla on synnyttänyt useita tutkimuksia (esim. Chen ja Hambrick, 1995; Chen ja MacMillan, 1992; Chen ja Miller, 1994; Miller ja Chen, 1994, 1996a, 1996b ja Chen, Smith ja Grimm, 1992), joista kirjoitetut artikkelit

ovat suuressa määrin tämänkin tutkimuksen teoreettisena perustana ja käytännön aineiston analysoinnin viitekehystenä.

Näiden tutkimusten kohteeksi valittiin lentoyhtiöt niiden korkean kilpailullisuuden, toiminnan taktisen monipuolisuuden, sekä toimialan selkeästi määriteltyjen rajojen ja helposti tunnistettavan kilpailijajoukon takia (Chen, Smith ja Grimm, 1992). Kilpailun aktiivisuutta ja monipuolisuutta lisäsi lentoyhtiöiden saama nopea ja säännöllinen palaute suorituksestaan koskien tuloja kohden jokaista tarjolla olevaa koneen istuinpaikkaa, jonka perusteella he pystyivät nopeasti mukauttamaan kilpailukäyttäytymistään reagoimalla tuohon informaatioon (Miller & Chen, 1996b). Lentoyhtiöiden tekemistä päätöksistä ja toimenpiteistä oli myös saatavilla runsaasti julkista tietoa, mikä edesauttoi empiirisen tutkimuksen taustatyötä. Edellä mainituissa tutkimuksissa käsiteltävä kahdeksan vuoden aikaperiodi on erityisen mielenkiintoinen kilpailudynamiikan näkökulmasta, koska se oli aikakausi USA:n lentoliikennemarkkinoiden vapautumisen jälkeen, mutta ennen lentoyhtiöiden fuusioitumisen aikakautta, mistä johtuen tuolloin vallinneissa olosuhteissa lentoyhtiöiden oli pakko löytää tehokkaita kilpailukeinoja (Levine, 1987). Tuollaisen ylimenokauden odotettiin tuottavan merkittävän sysäyksen kilpailulle ja taktikoinnille, ja siksi luovan paljon vaihtelua suurimmassa osassa kilpailudynamiikan tutkimuksen kannalta tärkeissä muuttujissa (Miller & Chen, 1994).

2.2. Kilpailulliset toimenpiteet

Kilpailukäyttäytymisen ymmärtäminen – yritysten suorittamat kilpailutoimenpiteet ja niiden aiheuttamat vastaukset – on strategisen johtamisen perusta (Chen, 1996). Yrityksen kilpailukäyttäytymisen merkitys strategiselle johtamiselle perustuu yrityksen suorittamien kilpailullisten toimenpiteiden ja näiden avulla saavutetun kilpailuedun väliseen suhteeseen. Porterin (1980, 1991) mukaan yrityksen suorittama yksittäinen kilpailutoimenpide on perusyksikkö, jonka avulla kilpailuetua rakennetaan, ja kaava tai malli, miten yritys erilaisia toimenpiteitään linkittää, edustaa sen strategiaa. Näin ollen erilaisten kilpailullisten toimenpiteiden suorittaminen tai suorittamatta jättäminen nähdään usein keskeisenä selittävänä tekijänä yritysten menestykselle tai epäonnistumiselle (Ferrier et al., 1999).

On yleisesti todistettu, että kilpailullinen toimenpide on kilpailudynamiikan keskeisin käsite ja strategisen johtamisen tutkimuksen tärkeimpiä tavoitteita onkin selvittää, miten erilaiset toimenpiteet voivat auttaa yrityksiä kehittämään pitkän tähtäimen kilpailuetua ja parantamaan niiden suorituskykyä (Hitt, Boyd & Li, 2004). Pohjautuen markkinaprosessin ideaan kilpailullisten toimenpiteiden ja niiden lopputulosten välisen yhteyden määrittäjänä, Lamberg et al. (2009) olettavat kaikkien kilpailevien yritysten, minä tahansa määrättyinä ajankohtana, perustavan tulevat kilpailutoimenpiteensä pääasiassa tuloksiin jotka markkinaprosessi on tuottanut aikaisemmille toimenpiteille – sekä heidän omilleen, että kilpailijoidensa toteuttamille. Tämä näkökulma korostaa

kilpailutoimenpiteiden pitkäaikaisvaikutuksia yritysten evoluutiossa, ja täten on ratkaisevan tärkeää ymmärtää, miten yksittäiset toimenpiteet järjestetään ajan mittaan.

Kilpailudynamiikan tutkimus, joka analysoi kilpailua yksittäisiin markkinatoimenpiteisiin perustuen, on tarkastellut yritysten välisen kilpailun ennusmerkkejä ja vaikutuksia yksittäisen yritysparin näkökulmasta (Chen & MacMillan, 1992; Ferrier, 2001). Käsitteellistäessään kilpailun aloitteellisten toimenpiteiden ja niiden aikaansaamien vastausten vaihtamiseksi, tutkijat ovat osoittaneet, että ensimmäisen toimenpiteen (Ferrier, 2001), sen suorittajan (Chen & MacMillan, 1992), sekä puolustautuvan yrityksen (Smith et al., 1991) ominaispiirteet vaikuttavat kaikki osaltaan vastatoimenpiteen todennäköisyyteen ja sen suoritusnopeuteen, joka on verrannollinen sekä hyökkäävän ja puolustautuvan yrityksen suhteelliseen suoritukseen (Young, Smith, & Grimm, 1996).

Ymmärtääkseen määrätyn toimialan kilpailun luonnetta ja itse kilpailuprosessin kulkua on tutkittava, miten ja minkälaisin toimenpitein yritykset vuorovaikuttavat keskenään (Ferrier et al., 1999). Chen ja MacMillan ovat todenneet: ”jos tutkijat koskaan aikovat ymmärtää kilpailun monimutkaisuutta, on tärkeää siirtää analyysi kilpailun perusrakennuskappaleen – kilpailutoimenpide-vastatoimenpide parin tasolle” (1992: 541). Tämänkin tason tutkimus on kuitenkin haastavaa, sillä kuten Barnett ja Hansen ovat panneet merkille, ”kilpailevien yritysten strateginen vuorovaikutus on usein monimutkainen prosessi, jonka tulos ei riipu vain siitä mitä tietty yritys tekee, vaan mitä se tekee olettaen mitä toinen yritys tekee, vuorostaan olettaen mitä ensin mainittu tekee jne.” (1996: 139).

2.2.1. Määrittely

Ennen kuin kilpailutoimenpiteitä käsitellään tarkemmin, käydään läpi miten käsite kilpailutoimenpide on alan aiemmassa tutkimuksessa määritelty. Siitä huolimatta, että ”kilpailullinen vuorovaikutus on strategisen johtamisen peruselementti” (Smith et al., 1991: 60), ja että yksittäinen kilpailutoimenpide on ”kilpailun perusrakennuskappale” (Chen ja MacMillan, 1992: 541), ei ole olemassa selkeää yhteisymmärrystä tai yksiselitteistä määritelmää sille, mitä nämä rakennuskappaleet teoriassa ovat (Nokelainen, 2008: 4).

Laajemman yksimielisyyden sijaan kilpailulliselle toimenpiteelle on olemassa useita toisistaan joissain suhteissa poikkeavia määritelmiä (Nokelainen, 2008). Esimerkiksi Smith et al. kuvaavat kilpailutoimenpiteen ”konkreettiseksi, havaittavissa olevaksi kilpailuliikkeeksi, kuten hinnanalennus tai uuden tuotteen esittely, jonka yritys suorittaa parantaakseen tai puolustaakseen kilpailuasemaansa” (1991: 61), kun taas Ferrier et al. mielestä kilpailutoimenpide tarkoittaa ”mitä tahansa äskettäin kehitettyä markkinapohjaista liikettä, joka haastaa markkinaprosessissa vallitsevan tilan” (1999: 373). Vaikka näiden kahden määritelmän erot näyttäisivät ensi silmäyksellä olevan lähinnä

kieliasussa, voidaan niistä nostaa esille kaksi avainkäsitettä: *havaittavuus* ja *markkinapohjaisuus*. Ensimmäinen määritelmä edellyttää yrityksen suorittaman kilpailutoimenpiteen olevan havaittavissa ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta, toisin kuin jälkimmäinen. Ferrierin määritelmä vuorostaan pitää kilpailutoimenpiteinä ainoastaan markkinapohjaisia toimenpiteitä eikä esimerkiksi yritysten sisäisiä toimenpiteitä, kuten organisaation uudelleenjärjestelyä tai uuden tuotteen kehitysprojektin alullepanoa, jotka Smithin määritelmän mukaan voivat olla kilpailullisia toimenpiteitä. Näiden kahden määritelmän lisäksi aihepiirin aiempi kirjallisuus sisältää useita muita määritelmiä, joissa on vastaavia eroavaisuuksia koskien sitä, mitä kilpailutoimenpiteet ovat tai mitä ne eivät ole.

Kilpailullisen toimenpiteen havaittavuus ja markkinapohjaisuus ovat toisaalta myös ominaisuuksia, jotka liittyvät tiiviisti toisiinsa. Ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta yritysten suorittamista toimenpiteistä havaittavissa ovat usein vain markkinapohjaiset, julkisesti uutisoitavat toimenpiteet. Tämän työn datankeräyksen perustuessa yksinomaan Automotive News-julkaisun uutisointiin maailman johtavien autonvalmistajien kilpailullisesta toiminnasta, voidaan todeta kaikkien analyysiin sisältyvien toimenpiteiden täyttävän ainakin ulkopuolisen havaittavuuden määritelmän, ja suurimman osan myös markkinapohjaisuuden.

2.2.2. Kilpailulliset toimenpidevalikoimat

Vaikka aikaisemmat tutkimukset ovat tuottaneet useita eri määritelmiä kilpailutoimenpiteelle, mikään niistä ei ole esittänyt yksiselitteistä ja täsmällistä teoreettista perustaa määritelmälle. Vielä vähemmän yhteisymmärrystä on siitä, mikä on kilpailutoimenpiteiden potentiaalinen valikoima, joka yrityksillä on käytössään (Nokelainen, 2008). Eri tutkijoiden mukaan tuo valikoima pitää sisällään kolme (Young et al., 1996; Young Smith, Grimm ja Simon, 2000), kuusi (esim. Ferrier et al., 2002; Ferrier ja Lyon, 2004) tai jopa 69 eri toimenpidekategoriaa (Offstein ja Gnyawali, 2005a, 2005b). Muuten kuin toimenpidetyyppien lukumäärän perusteella nämä eri valikoimat eivät ole suoraan vertailtavissa, koska ne sisältävät enemmän tai vähemmän erilaisia toimenpiteitä, ja sen lisäksi koskevat usein vain yhtä määrättyä toimialaa (Nokelainen, 2008).

Taulukko 1: Esimerkki kilpailutoimenpidevalikoimasta. (mukaillen, Ferrier et al. 2002, s. 308).

Taulukko 1. Kilpailutoimenpidetyypit, Avainsanat, ja Esimerkkiotsikot		
toimenpidetyyppi	avainsanat	Esimerkkejä otsikoista
Hinnoittelu	hinta, hinnan alennus, hyvitys	FedEx tarjoaa hinnan alennuksia toisen päivän lyhyen matkan palveluistaan
Markkinointi	mainos, spotti, myynnin edistäminen, kampanja	United Airlines käynnistä mainoskampanjan vastatakseen American Airlinesin kampanjaan
Tuote	esitellä, lanseerata, julkistaa (tuote tai palvelu)	Merck esittelee Mevacorin, alentaakseen seerumi-kolesterolia
Kapasiteetti	nostaa, tehostaa, lisää (kapasiteettia tai tuotantoa)	Mobil nostaa voiteluaineväestönsä kapasiteettia 10% viimeaikaisten parannusten avulla
Palvelu	huolto, takuu, vakuus, rahoitus	Sears tarjoaa KidVantage säännöllisen ostajan takuu-palvelun
Viestintä	vannoo, lupaa, sanoo, etsii, tähtää	Reebokin Fireman lupaa vallata takaisin urheilujalkineiden markkinajohtajan aseman vuoden 1995 loppuun mennessä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole etsiä yksiselitteistä ja yleispätevää määritelmää kilpailulliselle toimenpiteelle tai vertailla eri tutkijoiden luomia typologioita kilpailutoimenpiteille. Sen sijaan tarkoituksena on käydä läpi erilaisten toimenpiteiden ja niitä toteuttavien kohdeyritysten ominaispiirteitä ja muita muuttujia, jotka vaikuttavat yritysten kilpailudynamiikkaan ja niiden suhteelliseen suoritukseen. Työn empiirisessä osassa tavoitteena on löytää tutkimuskohteena olevan autoteollisuuden toimialan ja siitä kerätyn aineiston analysointiin parhaiten sopiva toimenpidevalikoima, jossa kaikki yritysten suorittamat toimenpiteet pystytään selkeästi luokittelemaan.

2.3. Kilpailullisten toimenpiteiden ominaisuuksia

Edellä todettiin, että erilaisia kilpailutoimenpidevalikoimia tai –typologioita on aikaisemmassa tutkimuksessa muodostettu useita ja ne ovat usein toimialariippuvaisia. Seuraavaksi on tarkoituksena jaotella kilpailutoimenpiteitä niiden toimialasta riippumattomien muuttujien tai ominaispiirteiden perusteella. Tällainen jaottelu voidaan viedä äärimmäisen pitkälle, koska kilpailutoimenpiteisiin ja niiden käyttöön liittyy lukematon määrä muuttujia jotka ovat riippuvaisia yritysten tekemistä valinnoista ja päätöksistä. Seuraavassa käydään kuitenkin läpi kilpailutoimenpiteiden yleisimmät erityispiirteet ja niiden vaikutuksia kilpailudynamiikkaan.

2.3.1. Ensimmäinen toimenpide ja vastatoimenpide

Yritykset ryhtyvät jatkuvasti hyökkääviin ja puolustaviin kilpailutoimenpiteisiin tavoitellessaan kilpailuetua (Chen, Smith ja Grimm, 1992). Aloitteen tekevän yrityksen suorittama *ensimmäinen toimenpide* ja sen mahdollisesti aiheuttama *vastatoimenpide* ovat kilpailudynamiikan perusrakennuskappaleita ja sen analysoinnin lähtötaso. Strategisen johtamisen tutkimus esittää, että tapa miten yritys itse toimii aloitteellisesti ja

miten se vastaa muiden toimintaan markkinoilla määrää sen lopullisen suoritustason ja menestyksen (Porter 1980).

Schumpeter (1934, 1950) osoitti erityisen suhteen ensimmäisten toimenpiteiden ja vastausten välillä. Hän kuvasi markkinat areenana, jossa kilpailijat kokeilevat määrättyjä, innovatiivisia kilpailuliikkeitä. Yritykset jotka toteuttavat menestyksekkäästi näitä aloitteita tarttuvat tilaisuuteen ja saavat kilpailuetua monopolistisesta asemastaan johtuen, jonka he saavuttavat imitoijien vastauksen viipyessä (Nelson ja Winter 1982). Kuitenkin, mikä tahansa toimenpide joka tuottaa suorittajalleen keskimääräistä paremman tuloksen, houkuttelee ja motivoi kilpailijoita vastaamaan jossain vaiheessa. Kaikki toimenpiteet eivät tietenkään johda menestyksekkäisiin lopputuloksiin ja kysymys onkin enemmän siitä, että kilpailullisen aloitteen suorittavan yrityksen tulisi olla valmistautunut potentiaalisiin vastatoimiin.

Kaikki kilpailutoimenpiteet eivät synnytä vastatoimenpiteitä ja kilpailudynamiikan keskeinen kysymys onkin, voidaanko määrätyn toimenpiteen aiheuttamat vastatoimet ennakoita (Chen, Smith ja Grimm, 1992). Chen, Smith ja Grimm tutkivat, miten kilpailijat vuorovaikuttavat markkinoilla jatkuvalla kilpailutoimenpiteiden vaihdolla ja miten eri kilpailutoimenpiteiden ominaispiirteet vaikuttavat niiden synnyttämiin vastatoimiin. Heidän tutkimuksensa lähtökohta oli, että kaikki kilpailutoimenpiteet eivät ole samanlaisia ja toimenpiteiden ominaispiirteet voivat itsessään olla tärkeitä vastatoimien ennusmerkkejä. Tutkimuskohteena oli tässäkin tapauksessa USA:ssa toimivien lentoyhtiöiden välinen kilpailudynamiikka vuosien 1979-1986 aikana ja tarkoituksena oli tutkia aloitteellisten toimenpiteiden eri ominaisuuksien vaikutusta niiden synnyttämän vastarinnan kahteen piirteeseen: vastausten kokonaismäärään ja niiden suorittamisen viiveeseen. Tavoitteena oli tuottaa empiiristä todistusaineistoa edellä mainittujen muuttujien riippuvuussuhteista.

Kiesler ja Sproull (1982) huomauttavat, että ennen kuin organisaatio voi vastata määrättyyn ärsykkeeseen, täytyy sen tulla *tietoiseksi* siitä ja *motivoitua* toimimaan. Kilpailudynamiikan tutkimuksessa tämä tarkoittaa, että kilpailijat voivat vastata aloitteen tekävän yrityksen toimenpiteeseen (ärsykkeeseen) vain jos he ovat tietoisia siitä, ovat motivoituneita vastaamaan, sekä *kykenevät* suorittamaan vastatoimenpiteen. Chenin, Smithin ja Grimmin tutkimuksen yhteydessä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kilpailijat olisivat tietoisempia ja motivoituneempia vastaamaan toimenpiteisiin, joilla hyökätään suoraan heidän päämarkkinoilleen; ja toisaalta luultavasti vähemmän kykeneväisiä vastarintaan, jos ensimmäinen toimenpide olisi strateginen tai sen toteutukseen liittyisi merkittäviä panostuksia. Nämä Kieslerin ja Sproullin (1982) *ärsyke-vastaus* mallin kolme elementtiä – *tietoisuus*, *motivaatio* ja *kyky* – luovat teoreettisen perustan aloitteellisten toimenpiteiden ominaispiirteiden ja niiden aiheuttamien vastausten suhteen tutkimukselle. (Chen, Smith ja Grimm, 1992)

2.3.2. Ensimmäisen toimenpiteen ominaisuuksia

Chen, Smith ja Grimm keskittyivät tutkimuksessaan aloitteellisen toimenpiteen neljään ominaisuuteen, joita ovat: *kilpailullinen vaikutus* (toimenpiteen vaikutuksen kokonaisvaltaisuus kilpailijoihin), *hyökkäyksen intensiteetti* (toimenpiteen vaikutuksen laajuus kilpailijoiden tärkeimmillä markkinoilla), *toteutuksen vaatimukset* (aloitteen tekevältä yritykseltä vaadittava vaivannäön ja resurssien määrä), ja *toimenpiteen tyyppi* (strateginen vs. taktinen). Nämä neljä vastatoimenpiteiden määrää ja viivettä ennakoivaa ominaisuusmuuttujaa on johdettu Schellingin (1960) *sitoutumisen* ja *uhan* avainkäsitteistä. Kaksi ensimmäistä ominaisuutta vaikuttavat luultavasti eniten vastaajan odotettuihin voittoihin, koska mitä laajempi on toimenpiteen kilpailullinen vaikutus ja intensiteetti, sitä suurempi potentiaali sillä on vaikuttaa vastaajan tuottoihin. Kaksi jälkimmäistä ominaisuutta voidaan nähdä aloitteen tekijän sitoutumisen mittareina. Erityisesti strategiset tai merkittäviä panostuksia vaativat toimenpiteet osoittavat vahvaa sitoutumista aloitteen tekijän osalta. (Chen, Smith ja Grimm, 1992)

Chen, Smith ja Grimm kehittävät tutkimuksessaan kaksi hypoteesia kaikista neljästä ensimmäisen toimenpiteen ominaispiirteestä koskien niiden oletettua vaikutusta vastatoimenpiteiden määrään ja suoritusviiveeseen. Hypoteesit kuvastavat ärsyke-vastaus prosessia ja ne tukeutuvat pääasiassa alan aikaisemmassa kirjallisuudessa esitettyihin väitteisiin (esim. Kiesler ja Sproull 1982; Mervis ja Rosch 1981; Taylor 1983; Dutton ja Jackson 1987). Seuraavassa käydään läpi, miten hypoteesit on muodostettu.

2.3.3. Kilpailullinen vaikutus

Ensimmäinen askel lähdeittäessä ennakoimaan vastatoimenpiteiden määrää ja ajoitusta on määrittää aloitteellisen toimenpiteen kilpailullinen vaikutus: ketkä kilpailijoista joutuvat suoran vaikutuksen alaisiksi ja kuinka kokonaisvaltainen toimenpide on. Jotkut toimenpiteet vaikuttavat vain muutamaaan kilpailijaan, kuten esim. lentoyhtiön suorittama hinnanalennus yhdellä määrättyllä reitillä. Merkittävämpi kilpailullinen vaikutus taas syntyy, jos suuri lentoyhtiö alentaa hintoja kaikilla reiteillään. (Chen, Smith ja Grimm, 1992)

Yleinen oletamus luonnollisesti on, että kilpailulliselta vaikutukseltaan merkittävät toimenpiteet synnyttävät intensiivisiä vastatoimia isolta joukolta kilpailijoita. Tällaisen toimenpiteen seurauksia punnittaessa täytyy kuitenkin huomioida muutakin kuin pelkkiä suhdelukuja. Kilpailijat tulevat luultavammin tietoisiksi suuren kilpailullisen vaikutuksen omaavasta toimenpiteestä ja ovat motivoituneita vastaamaan, koska aloitetta pidetään uhkaavana ja/tai siinä nähdään mahdollisuus. Vaikka kilpailijat ovat aluksi epävarmoja toimenpiteen seurauksista, sen vaikuttavuus yllyttää heitä toimimaan. Jos tilanne nähdään uhkana (esim. laaja hinnanalennus), kilpailijat haluavat puolustautua; jos se nähdään tilaisuutena (esim. lupaava innovaatio), kukaan ei halua jäädä siitä paitsi. (Chen, Smith ja Grimm, 1992)

Kun muutama kilpailija vastaa alkuperäiseen toimenpiteeseen, on muilla tapana seurata perässä ja syntyy ns. lumipalloilmiö (Farrell ja Saloner 1985). Houkutus osallistua on niin vahva, että osa kilpailijoista vastaa tarpeettomasti. Porterin mukaan ”johtajan voi olla parempi tehdä väärä siirto odotettujen tuottojen kannalta jonka muutkin tekevät, kuin jättää seuraamatta kilpailijoita” (Porter 1984, p. 435).

Saman logiikan mukaan kuin edellä, kilpailijoihin suoraan ja kokonaisvaltaisesti vaikuttava kilpailutoimenpide synnyttää myös nopeampia vastatoimenpiteitä kuin muissa tapauksissa. MacMillan et al. (1985) ovat huomanneet, että kaupallisessa pankkitoiminnassa uuden tuotteen vaikutusten laajuus on suoraan verrannollinen kilpailijoiden vastausnopeuteen. Näin aloitteellisen toimenpiteen kilpailullisesta vaikutuksesta on tehty seuraavat hypoteesit (Chen, Smith ja Grimm, 1992).

HYPOTEESI 1. Mitä suurempi toimenpiteen kilpailullinen vaikutus, sitä suurempi on vastausten kokonaismäärä.

HYPOTEESI 2. Mitä suurempi toimenpiteen kilpailullinen vaikutus, sitä nopeampia vastauksia se synnyttää.

2.3.4. Hyökkäyksen intensiteetti

Hyökkäyksen intensiteetti tarkoittaa sitä, kuinka uhkaavana yksittäinen kilpailija kokee aloitteellisen toimenpiteen omilla markkinoillaan. Tällä muuttujalla tarkoitetaan suoran uhan astetta, jonka eri kilpailijat kohtaavat toimenpiteen kohdemarkkinoilla. Siinä missä kilpailullinen vaikutus kuvasi kilpailuliikkeen kokonaisvaikutusta markkinoilla, hyökkäyksen intensiteetti keskittyy enemmän toimenpiteen vaikutuksiin yksittäisen kilpailijan näkökulmasta. Edellinen huomioi vaikutusten alaisten kilpailijoiden määrää, jälkimmäinen taas itse vaikutusten voimakkuutta. (Chen, Smith ja Grimm, 1992)

Aloitteellisen kilpailutoimenpiteen vaikutukset eivät ole samanlaisia kaikille sen vaikutuspiiriin kuuluville kilpailijoille. Eri kilpailijoiden kokema uhka riippuu kyseessä olevien markkinoiden strategisesta tärkeydestä kullekin yritykselle. Toimenpiteen hyökkäysintensiteettiä pidetään korkeana, jos sen kohdemarkkinat ovat kilpailijalle tärkeitä ja jos kilpailija kokee toimenpiteen uhkana. Tällöin päätöksentekijät todennäköisemmin haluavat vastata toimenpiteeseen voimakkaasti (Dutton ja Jackson 1987). Jos ensimmäinen toimenpide uhkaa yhtäaikaaisesti merkittävää osaa useiden kilpailijoiden markkinoista, sen keskimääräinen hyökkäysintensiteetti kaikille kilpailijoille nousee ja tällaisen toimenpiteen voidaan odottaa saavan aikaan monia vastatoimenpiteitä. (Chen, Smith ja Grimm, 1992)

HYPOTEESI 3. Mitä suurempi toimenpiteen hyökkäysintensiteetti, sitä suurempi on vastausten kokonaismäärä.

Samaan tapaan kilpailijoiden kokema toimenpiteen uhkaavuus heidän strategisilla markkinoillaan tulisi olla myös vastausnopeuden ennustaja. Porterin (1980) mukaan kilpailija on yleisesti motivoitunut suorittamaan nopeampia ja vahvempia vastatoimenpiteitä, jos aloite nähdään uhkaavana. Tsai, McMillan ja Low (1991) huomasivat, että määrättyistä markkinoista vahvasti riippuvaiset kilpailijat reagoivat aggressiivisesti uuden tulokkaan luomaan markkinauhkaan. Eli jos toimenpide uhkaa suorasti kilpailijoiden tärkeimpiä markkinoita, he todennäköisesti vastaavat nopeasti näyttääkseen sitoutumisensa puolustaa kilpailuasemaansa.

HYPOTEESI 4. Mitä suurempi toimenpiteen hyökkäysintensiivisyys, sitä nopeampia vastauksia se synnyttää.

2.3.5. Toteutusvaatimukset ja toimenpidetyyppi

Nämä kaksi kilpailutoimenpiteen ominaispiirrettä liittyvät yleensä toisiinsa, koska ne molemmat kuvaavat yrityksen sitoutumista sekä vaadittavia panostuksia aloitteen suorittamiseen. Toimenpiteen suoritus edellyttää yleensä sitoutumista useilta organisaation tasoilta ja siihen sisältyy usein seuraavia toteutusvaatimuksia: resurssien uudelleenjakamista (Galbraith ja Kazanjian 1986), osastojen välistä yhteistyötä, toimintatapojen ja -järjestelmän uudelleenorganisointia (MacMillan et al. 1985) ja ulkoisten sidosryhmien, kuten osakkeenomistajien, investoijien ja valtion sääätelyelinten yhteistyötä. Näiden toimintojen organisoinnin vaikeus heijastuu usein toimenpiteen toteutusaikaan. (Chen, Smith ja Grimm, 1992)

Toimenpiteen toteutusedellytyksillä on yleensä suoraviivainen vaikutus kilpailijoiden vastarintaan. Toimialalla, jonka yritykset muodostavat homogeenisen joukon, vastatoimenpiteen toteutusvaatimusten tulisi vähintäänkin vastata aloitteen tekijän panostuksia. Yleensä aloitteellinen kilpailutoimenpide on osa yrityksen toteuttamaa strategiaa. Toisaalta toimenpiteen kohteeksi joutuvat yritykset eivät aina ole valmistautuneita vastaamaan markkinoiden kohonneisiin kilpailuvaatimuksiin. Heidän täytyy ensin ymmärtää ja analysoida ensimmäinen toimenpide ja sitten päättää miten vastata siihen. Tähän kuluu aikaa ja osa kilpailijoista ei välttämättä kykene suorittamaan vaadittavia vastatoimia, vaikka päättäisi niin tehdä. Tämä koskee erityisesti korkeiden toteutusedellytysten toimenpiteitä, jotka tavallisesti vaativat runsaasti aikaa ja resursseja, kuten fuusiot ja yrityskaupat. (Chen, Smith ja Grimm, 1992)

HYPOTEESI 5. Mitä korkeammat ovat toimenpiteen toteutusvaatimukset, sitä pienempi on vastausten kokonaismäärä.

HYPOTEESI 6. Mitä korkeammat ovat toimenpiteen toteutusvaatimukset, sitä hitaampia vastauksia se synnyttää.

2.3.6. Strateginen/Taktinen toimenpide

Aikaisemmat tutkijat ovat suorittaneet useille eri kilpailutoimenpidetyypeille karkean kahtiajaon ”strategisiin” ja ”taktisiin” (Porter 1980,1985; Ansoff 1984; Dutton ja Jackson 1987). Strateginen toimenpide on toteutusedellytyksiltään yleensä merkittävä, sitoen enemmän aikaa ja resursseja kuin taktinen – varsinkin investointi kiinteään pääomaan (Galbraith ja Kazanjian 1986), merkittävä organisaatio-ympäristö suhteen uudelleensuuntaaminen (Thompson 1967), muutos liiketoiminnan määrittelyssä (Abell, 1980), organisaatorakenteen uudelleenjärjestely (Galbraith ja Kazanjian 1986) ja radikaalit muutokset (Dutton ja Duncan 1987). Taktiset toimenpiteet, kuten hinnanmuutokset, mainoskampanjat tai asteittaiset tuotteen tai palvelun korjaukset vaativat suhteellisen pieniä ja nopeita rutiinimuutoksia, jotka ovat usein keski- tai alemman johdon päätettävissä. Resursseja tarvitsee sitoa vähemmän ja muutosprosessi voidaan usein korvata rakenneuudistuksella (Chen, Smith ja Grimm, 1992). Perusolemukseltaan, strategiset toimenpiteet suhteessa taktisiin merkitsevät runsaampaa resurssienkäyttöä, pidempää aikaväliä, sekä merkittävämpää poikkeamaa vallitsevasta kilpailutilanteesta (Galbraith ja Kazanjian 1986).

Ennakoitaessa vastatoimenpiteitä, yleinen strategiateoria (esim. Porter 1980; Ansoff 1984) olettaa kilpailijoiden olevan motivoituneempia ja valmiimpia vastaamaan välittömästi taktisiin kuin strategisiin aloitteisiin. Tukien Chellingin (1960) väitettä, Porter (1980, s. 101) huomauttaa: ”Jos yritys pystyy vakuuttamaan kilpailijansa sitoutumisestaan suorittamaansa tai suunnitteilla olevaan strategiseen toimenpiteeseen, lisää se mahdollisuutta, että kilpailijat alistuvat uuteen kilpailuasemaansa eivätkä kuluta resurssejaan vastarintaan tai yritä saada yritystä luopumaan oikeistaan. Näin sitoutuminen voi siis estää vastustusta.”

Strategisten kilpailutoimenpiteiden tehokkuus on usein epävarmaa pitkän aikaa (Wernerfelt ja Karnani 1987), mistä johtuen kilpailijat voivat olla vähemmän motivoituneita vastaamaan kunnes aloitteellisen toimenpiteen seuraukset varmistuvat. Strategiset toimenpiteet herättävät lisäksi vähemmän ja hitaampia vastauksia johtuen resurssien uudelleenjakamisen ja merkittävän strategisen uudelleensuuntautumisen toteutuksen vaikeudesta. Taktisen toimenpiteen seuraukset ovat kilpailijoille tutumpia ja heillä on todennäköisesti niistä kokemusta, minkä perusteella tehdä vastauspäätös. Koska taktisiin kilpailutoimenpiteisiin liittyy vähemmän epävarmuutta ja sidottuja resursseja, kilpailijoiden vastaukset ovat todennäköisempiä ja nopeampia. (Chen, Smith ja Grimm, 1992)

HYPOTEESI 7. Strategiset toimenpiteet verrattuna taktisiin, synnyttävät vähemmän vastauksia.

HYPOTEESI 8. Strategiset toimenpiteet verrattuna taktisiin, synnyttävät hitaampia vastauksia.

2.3.7. Tutkimustuloksia

Chen, Smith ja Grimm pyrkivät tutkimuksessaan todistamaan, että aloitteen tekevän yrityksen kilpailullisen toimenpiteen ominaisuuksien perusteella pystytään ennakoimaan vastatoimenpiteiden määrää ja ajoitusta. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui lentoliikenteen toimialan erikoisjulkaisun, *Aviation Daily*n uutisoinnista vuosien 1979-1986 ajalta. Tutkimukseen kuuluneiden lentoyhtiöiden välisiä kilpailutoimenpiteitä koskevat uutiset läpikäytiin käännettyssä aikajärjestyksessä kaikkien aloitteellisten ja niiden aikaansaamien vastatoimenpiteiden tunnistamisen helpottamiseksi. Aloitteellisille toimenpiteille valittiin tämän jälkeen muuttajat, jotka määrittivät niiden neljää ominaispiirrettä. Lopulta kaikille toimenpiteille suoritettiin tilastollinen analyysi, jolla pyrittiin testaamaan em. kahdeksan hypoteesin paikkansapitävyyttä. (Chen, Smith ja Grimm, 1992)

Tutkimuksen pääasiallinen johtopäätös oli, että vastatoimenpiteiden määrä ja niiden suoritusviive voi vaihdella systemaattisesti aloitteellisen kilpailutoimenpiteen neljän eri ominaispiirteen mukaan. Tilastollisen analyysin tuottamat empiiriset todisteet osoittivat seuraavaa:

Aloitteellisen kilpailutoimenpiteen vaikutusten alaisten kilpailijoiden lukumäärä ja toimenpiteen kohdemarkkinoiden strateginen tärkeys näille kilpailijoille nostaa kilpailullisten vastausten määrää. Toisaalta, strategiset ja/tai toteutusvaatimuksiltaan korkeat toimenpiteet vähentävät kilpailijoiden vastatoimien lukumäärää.

Strategiset, toteutuksessaan merkittäviä ponnistuksia vaativat, tai toimenpiteet jotka uhkaavat vahvasti kilpailijoiden tärkeimpiä markkinoita viivytävät kilpailullisia vastauksia. (Chen, Smith ja Grimm, 1992)

Verrattaessa tilastollisen analyysin tuloksia tutkimuksessa kehitettyihin hypoteeseihin tai muuhun aikaisempaan tutkimukseen (esim. MacMillan et al. 1985), ainoa epäjohdonmukaisuus tai odottamaton tulos liittyy hypoteesiin 4, jonka mukaan hyökkäyksen intensiivisyys kilpailijoiden päämarkkinoilla nopeuttaa vastatoimia. Mahdollisia syitä sille, miksi näin ei kuitenkaan ole, on useita. Kilpailijat voivat vastata vakaviin markkinauhkiin varoen ja hitaasti siksi, etteivät halua kiihdyttää kilpailua entisestään. Kilpailijoiden vastauskäyttäytymiseen vaikuttaa tällöin merkittävästi heidän kokemuksensa aloitteen tekevästä yrityksestä. Jos kilpailijat näkevät ensimmäisen toimijan markkinoille sitoutuneena, voimakkaana yrityksenä, jolla on kilpailullinen maine, saa se heidät pelkäämään aloitteentekijän uusia toimenpiteitä (Chen, Smith ja Grimm, 1992). Hitaampia vastauksia tukee myös *jaksoittaisen tasapainon malli*, jonka mukaan yritykset menestyvät paremmin niiden johtajien odottaessa, kunnes uskovat

tietävänsä mitkä ovat tarkoituksenmukaisia vastauksia, ja toimiessa tämän jälkeen nopeasti (Hopkins, 2003).

2.4. Kilpailudynamiikan tutkimuksen aikaisempia havaintoja

Seuraavassa käydään läpi kilpailudynamiikan aiemman tutkimuksen merkittävimpiä johtopäätöksiä ja havaintoja tämän työn kannalta, perustuen pääasiassa Ketchenin, Snown ja Hooverin (2004) artikkeliin, joka käsittelee kilpailudynamiikan tutkimuksen tähänastisia saavutuksia ja sen tulevaisuuden haasteita.

2.4.1. Kilpailullinen aloite ja vastatoimenpide

Suunnitellessaan strategisia kilpailutoimenpiteitään yritysjohtajien tulee huomioida sekä niiden vaikutus asiakkaisiin, että kilpailijoiden mahdolliset reaktiot ko. toimenpiteisiin. Kuten edellä läpikäytiin, kilpailudynamiikan aikaisempi tutkimus koskien kilpailutoimenpiteitä ja niiden aiheuttamia vastauksia tarkasteli kilpailullisen aloitteen ominaisuuksia (esim. strategisten toimenpiteiden laajuus ja kokoluokka), vastausten ominaisuuksia (esim. ajoitus, imitointi), ja kilpailevien yritysten määrättyjä ominaispiirteitä (esim. aikaisempi menestys, resurssien yhtäläisyys) (Grimm & Smith, 1997). Tuoreempi tutkimus on taas keskittynyt toimialan markkinajohtajien ja heidän haastajiensa välisiin kilpailutoimenpiteisiin ja vastauksiin, sekä peliteorialleihin tutkiessaan kilpailullista vuorovaikutusta. (Ketchen, Snow, Hoover, 2004)

Markkinajohtajat vastaan haastajat. Aikaisempi artikkelien sarja tutki, voiko markkinajohtajien tyytyväisyys ja/tai haastajien aggressiivisuus siirtää markkinoiden voimatasapainoa kohti haastajia (Ferrier, Smith & Grimm, 1999; Smith, Ferrier & Grimm, 2001). Havainnot viittaavat siihen, että markkinajohtajat menettävät todennäköisemmin markkinaosuuttaan tai jopa johtavan asemansa silloin kun; ne tekevät vähemmän kilpailullisia aloitteita kuin haastajansa; kun johtavien yritysten toimenpiteiden laajuus ei ole yhtä merkittävä kuin haastajilla; tai jos johtavat yritykset ovat hitaampia toimimaan kuin haastajat. Markkinajohtajat ovat vaarassa myös silloin, kun haastajien hyökkäykset ovat odottamattomia ja kun ne ovat sinnikkäämpiä kuin johtavien yritysten hyökkäykset. Nämä suhteet näyttävät olevan sidoksissa yritysten organisatorisiin avainmuuttujiin. Esimerkiksi Ferrier (2001) havaitsi, että kilpailullisen hyökkäyksen suoritusnopeus on kääntäen verrannollinen yrityksen ylimmän johdon heterogeenisyyteen ja aikaisempaan menestykseen, ja suoraan verrannollinen yrityksen käytettävissä oleviin voimavaroihin. Täten yrityksen, jolla on moninainen johtohenkilöstö, hyvä viimeaikainen menestys ja minimaalisesti käytettävissä olevia resursseja, voi olla vaikea ylläpitää kilpailullisia toimenpiteitä, vaikka tilanne niitä vaatisi. Kaiken kaikkiaan markkinajohtajien ja niiden haastajien kilpailudynamiikkaa koskeva tutkimus on kehittymässä aikaisempaa monimutkaisempia toimintamalleja käsittävään suuntaan.

Vaikka nopeita kilpailullisia vastatoimenpiteitä on yleisesti pidetty parempina kuin hitaita vastauksia huomasi Hopkins (2003), että markkinoitaan dominoivien yhdysvaltalaisyritysten hitaammat vastaukset japanilaisten haastajiensa toimenpiteisiin olivat niille hyödyllisempiä. Hopkinsin tutkii artikkelissaan 1900-luvun jälkimmäisellä puoliskolla monilla Yhdysvaltojen valmistavan teollisuuden toimialoilla alkanutta japanilaisyritysten ”maihinnousua”, jolloin maailmansotien jälkeinen kaupankäynnin vapautuminen ja globalisaatio mahdollistivat japanilaisyritysten tunkeutumisen USA:n markkinoille. Hopkinsin artikkeli koostuu kuuden eri toimialan (mm. moottoripyörät, televisiot ja kopiokoneet) empiirisestä tutkimuksesta ja tulokset osoittavat, että yhdysvaltalaisyrietykset jotka vastasivat hitaammin, mutta keskitetyemmin ja aggressiivisemmin haastajiensa toimenpiteisiin menettivät vähemmän markkinaosuuksia kuin nopeat vastaajat. Hänen tutkimuksensa tulokset ovat johdonmukaisia jaksoittaisen tasapainon mallin kanssa jossa yritykset menestyvät, kun niiden johtajat odottavat, kunnes uskovat tietävänsä mitkä ovat tarkoituksenmukaisia vastauksia, ja toimivat sitten nopeasti. Suosituimpia vastauksia olivat lisätty markkinointi, alueelliset laajennukset, hinnan alennukset ja uusien tuotteiden kehitys. Kun dominoivat yritykset päättivät vastata, suorittivat he toimenpiteensä ennemminkin suhteellisen nopeina sarjoina kuin tasaisena pidemmän aikavälin jatkumona.

Hopkinsin artikkeli ei käsittele tämän työn keskiössä olevaa autoteollisuutta, mutta kuten myöhemmin käydään läpi, oli myös japanilaisten autonvalmistajien tunkeutumisella Yhdysvaltojen markkinoille merkittäviä ja pitkäaikaisia vaikutuksia markkinoiden rakenteeseen, yritysten väliseen kilpailudynamiikkaan ja koko autoteollisuuden kehitykseen. Kotimaisia markkinoitaan pitkään hallinneilla, suurilla amerikkalaisyhtiöillä oli vaikeuksia sopeutua nopeaan markkinaympäristönsä muutokseen ja kehittää tarkoituksenmukaisia (nopeita tai hitaita) kilpailullisia vastauksia aluksi ylenkatsotuille uusille haastajilleen. Japanilaisten vallankumoukselliset tuotantomenetelmät ja niillä saavutettu kustannustehokkuus, sekä erikoistuminen öljykriisien avustamana kuluttajien suureen suosioon nousseisiin pienempiin ja taloudellisempiin autoihin, auttoivat heitä voittamaan suhteellisen nopeasti merkittäviä markkinaosuuksia perinteisiltä amerikkalaisbrändeiltä, joista osa ajautui jopa vuosikymmeniksi strategiseen kriisiin.

Kilpailullisen vuorovaikutuksen skenaariot. On myös muutamia artikkeleita, jotka tarkastelevat syvemmin määrättyjä yritysten välisiä vuorovaikutusskenaarioita. Charitou & Markides (2003) tutkivat minkälaisia vastauksia aiheuttivat yritysten toteuttamat toimialaa ”häiritsevät” innovaatiot – radikaalit muutokset jotka ovat suorassa konfliktissa perinteisten lähestymistapojen kanssa, kuten verkossa tapahtuva arvopaperikauppa. Vastaukset tällaisiin hyökkäyksiin voivat olla monimuotoisia. Ensiksi, kilpailevien yritysten johtajat saattavat uskoa, ettei uusi innovaatio tule korvaamaan olemassa olevia tuotteita tai palveluita kokonaan ja päättävät siksi keskittyä perinteiseen

liiketoimintamalliinsa sivuuttaen innovaation täysin. Vaihtoehtoisesti, yritys voi vastata haasteeseen toteuttamalla oman toimialan normeja ”repivän” innovaationsa. Kaksi muuta vastausvaihtoehtoa käsittävät yrityksen mukautumisen innovaatioon: Yritys markkinoi joko molempia, sekä perinteistä että innovatiivista tuote/palvelu tarjoamaa, johon yleensä liittyy uuden erillisen yksikön perustaminen, tai myöntyy hiljaisesti kokonaan uuteen liiketoimintamalliin.

Logiikan mukaan, kun yrityksellä on maine vahvana asemansa puolustajana, kilpailevat yritykset hyökkäävät epätodennäköisemmin sitä vastaan. Clark & Montgomery (1998) kuitenkin huomasivat, että tälle yleistykselle on olemassa ehtoja. Heidän tutkimuksensa esittää, että kohdeyrityksen maine toimii todennäköisemmin hyökkäystä estävänä tekijänä silloin, kun hyökkäävä yritys ei pidä kohdeyritystä yhtenä pääkilpailijoistaan. Kirjoittajat ehdottavat ilmiölle kahta selitystä: (1) Yritykset jotka pitävät toisiaan merkittävänä kilpailijoinaan ovat jo kilpailullisessa vuorovaikutuksessa keskenään eivätkä todennäköisesti aio lopettaa hyökkäämästä toisiaan vastaan, ja (2) Yritysten ollessa molemminpuolisesti toistensa pääkilpailijoita tietävät he myös enemmän ja yksityiskohtaisempia asioita toisistaan, joka tekee epätarkkoihin määritelmiin kuten maineeseen luottamisesta tarpeetonta.

2.4.2. Aloitteentekijän etu

Kilpailullisen aloitteen suorittavan yrityksen etulyöntiasemalla viitataan hyötyihin, jotka voidaan saavuttaa suorittamalla ensimmäinen toimenpide yritysten välisessä kilpailullisessa vuorovaikutusketjussa. Aloitteellisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi uuden tuotteen esittely, tunkeutuminen uusille markkinoille tai uudenlaisten prosessien/toimintamallien käyttöönotto (Lieberman & Montgomery, 1988). Näin voidaan saavuttaa kilpailullista etua mm. oppimiskäyrän vaikutusten, resurssienhallinnan tai ostajien vaihtokustannusten kautta (Boulding & Christen, 2001; Grimm & Smith, 1997; Lieberman & Montgomery, 1988). Kilpailulliset aloitteet ovat kuitenkin luonnostaan riskialttiita. Esimerkiksi myöhemmin toimivien yritysten kulut saattavat olla pienemmät, koska he voivat oppia pioneeriyrityksen virheistä ja omaksua tehokkaampia prosesseja ja teknologioita (Boulding & Christen, 2001). Seuraavassa käsitellään kilpailullisen aloitteentekijän hyötyihin vaikuttavia avaintekijöitä: kilpailuedun kestävyyttä, yrityksen sisäisiä ja ulkoisia ominaispiirteitä sekä sen toimintaympäristön olosuhteita.

Yrityksen suunnitellessa kilpailullisen aloitteen tekemistä yksi tärkeimpiä kysymyksiä on, miten sen avulla mahdollisesti saavutettava kilpailuetu saataisiin kestäväksi mahdollisimman pitkään. Makadok (1998) tutki sijoitusrahastomarkkinoita perehtyäkseen tähän kysymykseen. Markkinoille tunkeutuminen on suhteellisen helppoa tällä toimialalla ja innovaatioita kopioidaan epäröimättä; joten se tarjoaa tiukan testin ensimmäisen toimijan kilpailuedun kestävyydelle. Tutkimuksessa havaittiin hinnoittelu- ja markkinaosuusetuuksia, mutta nämä hyödyt vähenivät asteittain. Lee, Smith, Grimm

ja Schomburg (2000) päätyivät samankaltaiseen tulokseen tutkiessaan osakkeen hinnan reagointia uusien tuotteiden julkistamisiin. Aikaisilla toimijoilla oli paremmat markkinareaktiot kuin myöhemmillä, mutta imitaatiot söivät kuitenkin osittain aloitteiden tekijöiden etuja. Esim. ensimmäisten toimijoiden osake palautus kääntyi negatiivisesti poikkeavaksi, kun kilpailijan alkuperäistä imitoiva tuote julkistettiin. Boulding ja Christen (2001) havaitsivat tutkimuksessaan, joka käsitti 1226 liiketoimintayksikköä ulottuen kuuden vuosikymmenen aikavälille, että kilpailullisen aloitteen tekijät hyötyivät asemastaan liikevoittojen muodossa n. 10 vuotta kulutushyödykkeiden ja n. 12 vuotta tuotantohyödykkeiden osalta. Tästä huolimatta, korkeammista kustannuksista johtuvat haitat suhteessa myöhempien toimijoihin vastaaviin kuluttivat kokonaan aikaisemmin saavutetun kilpailullisen hyödyn. Kaiken kaikkiaan edellä mainitut havainnot osoittavat, että monissa tapauksissa ensimmäinen toimija saavuttaa aluksi merkittävää etua verrattuna kilpailijoihinsa, mutta ajan myötä hyöty häviää, kun kilpailijat imitoivat ja parantelevat alkuperäisiä toimenpiteitä.

Yrityksen sisäiset muuttujat. Useita yrityksen ominaispiirteitä ja toimintoja on tutkittu tekijöinä, jotka vaikuttavat kilpailullisesta aloitteesta saatavaan hyötyyn. Esim. yrityksen tutkimus- ja kehitystyön intensiivisyys saattaa vaikuttaa sen suorittaman aloitteen ajoitukseen. Teknologian luomiseen keskittyvät yritykset ovat todennäköisesti myös kykeneväisimpiä innovoimaan (joka johtaa kilpailulliseen aloitteeseen) tai imitoimaan nopeasti kilpailijan aloitetta. Myös merkittävän suoramyyntivoiman omaavilla yrityksillä on kaksi ominaisuutta jotka edesauttavat nopeaa markkinoillepääsyä: Suoramyynti voi valistaa asiakkaita, ja sitä voidaan käyttää tehokkaammin lisättäessä uusia tuotteita valikoimaan (Schoenecker & Cooper, 1998).

Yrityksen käyttämä strategia ja taktiikka ovat myös tärkeitä tekijöitä ajatellen ensimmäisen toimijan saavuttamaa etua. Durand ja Coeurderoy (2001) havaitsivat, että sekä pioneerit että myöhäiset toimijat voivat hyötyä matalien kustannusten strategista, kun taas aikaiset seuraajat kehittävät uusia strategioita perustuen innovaatioon tai markkinointiin. Covin, Slevin ja Heeley (2000) esittivät, että kilpailullisen aloitteentekijän taktiikan mukauttaminen sen kohtaamaan toimintaympäristöön ja markkinaolosuhteisiin johti korkeampiin myyntitulokuihin. ”Vihamielisessä” toimintaympäristössä (jolle on ominaista esim. korkea epäonnistumisaste, intensiivinen hintakilpailu, ja olematon asiakasuskollisuus), pioneerien oli parempi veloittaa korkeampia hintoja, rajoittaa tuotelinjojaan, ja levittyä maantieteellisesti laajalle markkina-alueelle. ”Hyväntahtoisemmissa” markkinaympäristöissä, pioneerit hyötyivät tarjoamalla erinomaisia takuita ja ylläpitämällä suurta määrää jakelukanavia.

Yrityksen ulkoiset muuttujat. On myös tutkimuksia, joissa on pyritty selvittämään yrityksen ulkoisen toimintaympäristön piirteiden ja olosuhteiden mahdollisia vaikutuksia kilpailullisen aloitteentekijän saamaan etuun. Toimialan konteksti on ollut ko. tutkimuksissa pääasiallinen muuttuja ja huomion kohde. Katselmuksessa jossa

haastateltiin yli 2400 yritysjohtajaa, valmistavien toimialojen johtajat pitivät yleisesti ottaen pioneerien hyötyjä ja riskejä merkittävämpinä kuin heidän palvelutoimialoilla työskentelevät kollegansa (Song, Di Benedetto & Zhao, 1999). Palveluyritysten johtajat uskovat, että ensimmäiset toimijat voivat saavuttaa suuremman markkinaosuuden mutta eivät voittoja, kun taas valmistavien yritysten johto uskoo molempien olevan mahdollista. Kirjoittajat väittävät, että ensimmäisen toimijan saavuttamat hyödyt ovat epätodennäköisempiä palvelualoilla, koska palveluita on helpompi imitoida kuin tuotteita.

Valmistavalla sektorilla, näennäisesti samankaltaisilla toimialoilla voi ensimmäisellä toimijalla olla erilaiset mahdollisuudet. Schoenecker ja Cooper (1998) näyttivät, että minitietokonesegmentti oli kannustavampi ensimmäisen toimijan etujen kannalta kuin PC-segmentti. Aloitteen tekijän edut olivat todennäköisempiä, koska minitietokoneet (a) loivat korkeampia vaihtokustannuksia asiakkaille, (b) tarjosivat rajoitetun markkinaraon, jolloin aikaisen markkina-aseman merkitys korostui, (c) olivat vaikeammin kopioitavissa kuin PC-tietokoneet. Myös asiakkaiden mieltymykset voivat vaikuttaa aloitteen tekijän etuihin. Bohlmann, Golder ja Mitra (2002) osoittivat, että silloin kun tuotteen laatu on tärkeä kuluttajille, oli myöhemmin markkinoille saapuvien yritysten helpoin käyttää uutta, paranneltua teknologiaa saavuttaakseen kilpailuetua aloitteen tekijään nähden. Kuitenkin, jos tuotteen ominaisuuksien valinnanvaraisuus oli tärkeää kuluttajille, pystyi ensimmäinen toimija säilyttämään etunsa ja johtoasemansa paremmin.

Markkinoiden kansallisen kontekstin vaikutuksia ensimmäisen toimijan etuihin on myös tutkittu. Vastoin väitettä, jossa kehittyvien talouksien korkeat epävarmuustasot eivät rohkaise yrityksiä tulemaan markkinoille aikaisin, kaksi tutkimusta osoittavat että ensimmäisen toimijan etuja voi löytyä myös tällaisissa yhteyksissä (Isobe et al., 2000; Pan & Chi, 1999). Samanaikaisesti Song et al. (1999) havaitsivat länsimaisten johtajien kokevan aikaisten toimenpiteiden tuomat kustannusedut suuremmiksi kuin Aasian-Tyynenmeren vastineensa. Yhdessä nämä tutkimukset esittävät, että samalla kun ensimmäisen toimijan potentiaaliset edut ovat laajalle levinneitä, johtajien taipumus tavoitella niitä vaihtelee alueittain ja kulttuureittain.

Autoteollisuudessa merkittävässä roolissa oleva valtiollinen sääntely voi myös vaikuttaa ensimmäisen toimijan etuihin. Nehrt (1998) totesi hallitusten sääntelypolitiikan vaihtelevan kansainvälisten kilpailijoiden kesken ja siksi vaikuttavan aloitteentekijän etuihin. Esimerkiksi, yritysten ottaessa käyttöön vähäpäästöisempiä teknologioita jotka eivät perustu ainoastaan epäpuhtauksien suodattamiseen kustannusten alentamiseksi ja myynnin parantamiseksi, voivat saavuttaa tarvittavia taitoja ja joustavuutta parantaakseen asemaansa monissa eri sääntelyolosuhteissa. Samalla tavalla, hallituksen päätös yksityistää toimiala voi luoda puitteet ensimmäisen toimijan eduille, erityisesti silloin kun sääntely rajoittaa kilpailua ja/tai kaupan vapauttaminen viivästyy (Doh, 2000). Lopuksi, yleiset markkinaolosuhteet voivat vaikuttaa aloitteen tekeviin yrityksiin. Durandin &

Coeurderoyn (2001) mukaan ympäristön ennakoimattomuus ei juurikaan vaikuttanut ensimmäisiin toimijoihin, ja aloitteen tekeminen kehittyvillä markkinoilla auttoi pioneereja säilyttämään kilpailuetunsa paremmin kuin vakiintuneilla markkinoilla.

2.4.3. ”Yhteistyökilpailu”

Monilla toimialoilla yrityksen tehokkuuden ja siihen tarvittavan tuotevalikoiman ylläpitäminen vaatii, että yrityksen sisäisten toimintajärjestelmien ja prosessien moninaisuus vastaa sen toimintaympäristön asettamia haasteita (Ashby, 1956). Jotkut yritykset ovat vastanneet tähän moderniin kilpailutilanteeseen luomalla monimutkaisia suhteita kilpailijoihinsa, joissa he samaan aikaan kilpailevat ja tekevät yhteistyötä samojen yritysten kanssa. Esim. ruotsalaiset panimot tekevät yhteistyötä käytettyjen pullojen kierrätyksessä, mutta samanaikaisesti luonnollisesti kilpailevat tuotekehityksessä ja jakelussa (Bengtsson & Knock, 2000). Nämä yritykset etsivät yhdessä tehokkaampia toimintatapoja alueella, joka on vähemmän näkyvä asiakkaille ja samanaikaisesti kukin yritys pyrkii erottautumaan muista kilpailullisessa mielessä. Novellin perustaja ja entinen toimitusjohtaja Raymond Noorda kehitti termin ´co-opetition´ (”yhteistyökilpailu”) kuvaamaan samanaikaisesti tapahtuvaa kilpailua ja yhteistoimintaa yritysten välillä (Gee, 2000).

Aiheesta tehtyjen tutkimusten mukaan yhteistyökilpailulliset suhteet tulee muodostaa ja niitä tulee hoitaa siten, että ne edistävät mukana olevien yritysten kilpailullisia strategioita heikentämättä yritysten muita toimintoja. Khanna, Gulati ja Nohria (2000) olettavat, että kilpailevien yritysten yhteistyö ehtyy, jos on olemassa merkittäviä hyötyjä, jotka kertyvät vain yhdelle liittouman jäsenelle. Edelleen, yritys kallistuu enemmän kilpailun suuntaan, jos muodostuvaa allianssia ei pidetä kiinteänä osana yrityksen strategiaa. Das ja Teng (2000) esittivät, että kun yhteistyökumppaneilla on lyhyen aikavälin tähtäin, liittouman rakenteellinen jäykkyys (kuten yhteiset omistussuhteet tai peruuttamattomat investoinnit) kannustavat yhteistyöhön, kun taas rakenteellinen joustavuus (ei ylimääräisiä vakuuksia kilpailijan toiminnasta) edistää kilpailua. Vastakohtaisesti yrityskumppanien suuntautuessa pidemmän aikavälin tavoitteisiin, liiton rakenteellinen jäykkyys voi saada osalliset varomaan tahatonta tiedonsiirtämistä. Täten kumppanit saattavat olla vähemmän yhteistyöhaluisia verrattuna tilanteeseen, jossa niiden suhde olisi joustavampi. Yleisesti, yhteistyökilpailu voi potentiaalisesti johtaa kilpailullisiin etuihin kaikille osanottajilleen, jos toiminta on suunniteltu siten että sen negatiiviset vaikutukset pystytään minimoimaan tai kokonaan välttämään.

Tämän työn aihepiiriin liittyen, aikainen esimerkki autoteollisuudessa tapahtuneesta yhteistyökilpailusta on General Motorsin ja Toyotan kuuluisa yhteishanke NUMMI (The New United Motor Manufacturing, Inc.), joka tarkoitti kahden suuryrityksen yhteistoimintaa autontuotannossa yhdellä GM:n tehtaista Kaliforniassa, ja samanaikaisesti kiivasta kilpailutoimintaa ympäri maailman. Vuonna 1984 aloitettu

yhteisyritys tarjosi molemmille osapuolille määrättyjä mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaansa. GM:n osalta tavoitteet olivat konkreettisempia – se ei tiennyt kuinka valmistaa tuohon aikaan kuluttajien suosimia pieniä ja taloudellisia autoja kannattavasti. Yhtiö halusi laittaa myös yhden pahamaineisimmista, tyhjällä käyvistä tehtaistaan ja sen kurittoman työvoiman takaisin järjestykseen. GM oli myös kuullut hieman vallankumouksellisesta TPS (Toyota Production System) -tuotantjärjestelmästä, ja NUMMI tarjosi tilaisuuden nähdä ja opiskella Lean-tuotantoa lähietäisyydeltä. Toyotan motiivit yhteistyölle yhden pääkilpailijansa kanssa perustuivat vuorostaan sen kohtaamalle paineelle tuottaa autoja Yhdysvalloissa. Se oli jo jäänyt Hondan ja Nissanin jälkeen, joiden ensimmäiset tehtaot olivat toiminnassa. Toyota olisi voinut päättää toimia yksin, mikä olisi ollut nopeampaa ja yksinkertaisempaa. Mutta valmiina ollut tehdas ja paikallinen kumppani tarjosivat hyvän mahdollisuuden oppia nopeasti tšekäläiset käytännöt tuntematon toimintaympäristö. Toyotan päämäärät NUMMI-hankkeelle määritteli ennemminkin juuri kokonaisvaltainen mahdollisuus oppia kuin yhteisyrityksiin tyypillisesti sisältyvät konkreettiset liiketoiminnan tavoitteet.

2.4.4. ”Multimarkkina”-kilpailu

Kilpailudynamiikan tutkimus usein epäsuorasti olettaa, että yritysten välinen kilpailu tapahtuu vain yksittäisillä markkinoilla. *Multimarkkinakilpailun* tutkimus sitä vastoin, käsittelee yrityksiä jotka kilpailevat keskenään kahdella tai useammalla areenalla (Karnani & Wernerfelt, 1985). Tällaista kilpailua voi esiintyä eri tuotteiden, maantieteellisten alueiden tai markkinasegmenttien välillä. Esimerkiksi Energizer ja Gillette kilpailevat sekä parranajovälineiden että paristojen tuoteperheissä. Lentoyhtiöt kilpailevat keskenään useissa eri maanosissa ja lentoreiteillä. Luonnollisesti myös tässä työssä käsiteltävät suurimmat autonvalmistajat kilpailevat toisiaan vastaan lukemattomilla eri markkinoilla, tuoteperheillä ja asiakassegmenteillä ympäri maailman.

Useimmat multimarkkinakilpailua koskevat tutkimukset käsittelevät yritysten keskinäistä sietokykyä – ”Määrätyn tuotteen tai maantieteellisen markkina-alueen hallinnan luovuttamista kilpailijalle vastineeksi tämän alistuvuudesta toisella markkinasegmentillä” (Golden & Ma, 2003: 479). Tällaisen vähennetyn kilpailun uskotaan johtavan parempaan suoritukseen kaikkien järjestelyyn osallistuvien yritysten osalta.

Gimeno (1999) tutki, miten eri markkinoiden suhteellinen strateginen tärkeys kullekin yritykselle vaikutti niiden käyttäytymiseen. Hän huomasi, että silloin kun yrityksillä on vastavuoroinen suhde (esim. markkinoilla 1 on suurempi strateginen merkitys yritykselle A kuin yritykselle B, mutta markkinoilla 2 taas yritykselle B), ryhtyvät he epätodennäköisemmin intensiiviseen kilpailuun kuin tilanteessa, jossa esim. molemmat markkinat ovat strategisesti merkittävämpiä yritykselle A. Määrätyillä markkinoilla alisteisessa asemassa olevat yritykset pelkäävät tällöin hyökkäystä heidän tärkeämmille markkinoilleen, ja toisaalta johtavat yritykset ymmärtävät omaavansa tarvittaessa useita

mahdollisia areenoita hyökätä, joten heidän ei tarvitse ryhtyä toimenpiteisiin tärkeimmillä markkinoillaan.

Young, Smith, Grimm ja Simon (2000) keskittyivät resurssien poikkeavuuteen kilpailijoiden välillä. Heidän teoriansa mukaan siinä määrin kuin kilpailijat omaavat ja ovat riippuvaisia eri resursseista, heidän kilpailukäyttäytymisensä toisiaan kohtaan on aggressiivisempaa. Resurssitarpeiden tai -portfolion poikkeavuus sai yritykset suorittamaan enemmän kilpailullisia toimenpiteitä nopeammassa tahdissa. Näitä vaikutuksia lievensi kuitenkin edellä mainittu yritysten mahdollinen multikontakti.

McGrath, Chen ja McMillan (1998) tunnistivat, että tietty yritys voi koittaa siirtää yritysten keskinäiseen sietokykyyn perustuvaa tasapainotilaa muuttamalla omaa asemaansa yksillä tai useammilla markkinoilla. He kuvaavat eri taktiikoita, jotka voivat saada kilpailijan uudelleen suuntaamaan resurssejaan. Esimerkiksi, yritys voi ottaa kilpailijansa kanssa yhteen määrätyillä markkinoilla, saaden tämän kohdistamaan resurssejaan näille markkinoille, kuitenkin todellisenä tarkoituksenaan ”salaisesti” saavuttaa isompi jalansija joillakin muilla markkinoilla, mistä kilpailija on juuri siirtänyt resurssejaan toisaalle. Yleisesti, aikaisempi tutkimus antaa tukensa yritysten keskinäisen sietokyvyn käsitteelle ja selvittää kuinka sietokyky voi vaihdella riippuen kilpailutilanteesta, erityisesti koskien resurssien jakamista, tärkeyttä ja samankaltaisuutta eri yritysten välillä.

2.5. Yrityksen kilpailukäyttäytyminen

Tähän mennessä on käsitelty yritysten välisen kilpailudynamiikan teoriaa yksittäisiin markkinatoimenpiteisiin perustuen ja erilaisten toimenpiteiden luonteen ja suoritustavan oletettuja vaikutuksia yksittäisen kilpailijan näkökulmasta. Tämän työn keskiössä on kuitenkin yritysten pidemmän aikavälin kilpailukäyttäytyminen ja sen vaikutus niiden suoritukseen. Niin kuin mikä tahansa käyttäytymismalli, myös liiketoiminnassa yrityksen kilpailukäyttäytyminen koostuu erilaisten toimenpiteiden *jatkumosta* ja Porter (1991) kuvasi tämän yrityksen suorittamien toimenpiteiden kaavan edustavan myös sen strategiaa. Yrityksen kilpailukäyttäytyminen koostuu sen johdon jatkuvasti tekemistä päätöksistä, ja näihin valintoihin vaikuttaa kilpailijoiden suorittamien yksittäisten toimenpiteiden lisäksi suuri määrä muita tekijöitä. Näitä muuttujia voidaan luokitella yrityksen ulkopuolisiksi tekijöiksi, kuten esimerkiksi toimintaympäristön vallitsevat olosuhteet, markkinoiden rakenne ja kehityssuunta; ja sisäisiksi kuten yrityksen viimeaikainen menestys, kilpailullisen kokemuksen laajuus tai kilpailullisista päätöksistä vastaavan johtoryhmän homogeneisuus ja yksilölliset ominaisuudet.

Tämän ja seuraavan luvun (2.6.) tarkoituksena on aihepiirin aiemman kirjallisuuden perusteella muodostaa mahdollisimman kattava kuva yrityksen kilpailukäyttäytymistä ohjaavista tekijöistä, vaikkakin tutkimusten ja näkökulmien määrä on loputon, joten

tämän työn laajuuden rajoissa kaikkia lähestymistapoja ei voida huomioida. Keskeiset teemat ovat tässä luvussa esiteltävät Tietoisuus-Motivaatio-Kyky näkökulma ja sen implikaatiot yrityksen subjektiivisesti kokemaan kilpailulliseen jännitteeseen, ja Kommunikaatio-Informaatio mallin vaikutus yrityksen kilpailulliseen päätöksentekoon; sekä luvussa (2.6.) läpikäytävät yrityksen sisäiset ja sen toimintaympäristön sosiologiset tekijät kilpailutoiminnan ohjaajina.

Läpikäytävät yrityksen kilpailukäyttäytymisen ajurit muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jota voisi verrata esimerkiksi yksittäisen ihmisen käytöksen analysointiin. Yleistäen, tietynlainen käytös syntyy saatavilla olevan informaation keräämisestä, käsittelystä ja johtopäätöksistä, joista mahdollisesti syntyy motivaatio toimia. Jos yksilöllä on kyky toteuttaa omasta mielestään tilanteen vaatima toimenpide, näin todennäköisesti myös tapahtuu, kuitenkin omien rajoitustensa ja sosiaalisen yhteisön asettamien säästöjen ja normien puitteissa.

Tämän jälkeen luvussa 2.7. käsitellään empiiristä tutkimusta yrityksen kilpailukäyttäytymisen aggressiivisuuden tason vaikutuksesta sen suoritukseen/menestykseen. Läpikäytävän tutkimuksen merkitys ja anti tälle työlle on erittäin tärkeä, koska siinä esiteltävät näkökulmat, määritelmät ja datan käsittelymallit toimivat perustana tämän työn empiirisessä osassa muodostettavaan analyysiin kohdeyritysten kilpailukäyttäytymisestä.

Kilpailudynamiikan aiempi tutkimus on keskittynyt vaihtelevasti mm. toimenpiteiden jatkuvaan virtaan (Ferrier, 2001), erityiseen kilpailutoimenpidetyyppiin kuten markkinoille tulon/poistumiseen (Baum & Korn, 1996), ja yritysten väliseen kilpailuun multimarkkinayhteydessä (Gimeno, 1999). Tulokset ovat osoittaneet mm. että yrityksen toteuttama pitkäkestoinen, yhtäaikainen hyökkäys monien toimenpiteiden muodossa useille eri markkinoille voi hämmäntää kilpailijoita ja saattaa heidät määrätiksi ajaksi toimettomuuden tilaan (Ferrier, 2001). Tutkijat ovat kuitenkin aiemmin tukeutuneet lähes yksinomaan havaittavissa oleviin markkinatekijöihin tai rakenteellisiin muuttujiin, ja jättäneet huomiotta yksilön kokemuksiin perustuvan näkökulman yritysten välisessä kilpailussa. Esimerkiksi kaksi yritystä, joiden markkinaedellytykset vastaavat täysin toisiaan, voivat arvioida kilpailijat ja yritysten väliset suhteet erilalla (Chen, 1996). Muutamia tutkijat ovat korostaneet, että yritysten välisen kilpailun objektiivisia mittareita on tarpeellista täydentää havainnollisilla arvioinneilla kilpailuympäristöstä (Ferrier, 2001; Jayachandran et al., 1999), tutkimalla miten yrityksen johtajat (Porac et al., 1995; Reger & Huff, 1993) ja muut toimialan avainosakkaat, kuten talousanalyytikot (Chen, Farh, & MacMillan, 1993), kunkin kilpailullisen suhteen kokevat.

Subjektiivisempi lähestymistapa kilpailudynamiikan tutkimukseen on myötävaikuttanut kilpailijoiden, sekä strategisten (Reger & Huff, 1993), että kilpailullisten ryhmien käsitteellistämiseen (Porac et al., 1995), tunnistamiseen (Clark & Montgomery, 1999) ja

luokitteluun (Hodgkinson & Johnson, 1994). Tästä huolimatta näissäkin tutkimuksissa on ollut tapana pitää yrityksen kilpailijoita homogeenisenä ryhmänä, eikä niissä ole juuri lainkaan tarkasteltu vaihtelevaa ”paineen” astetta (Porter 1980), jonka yritys kokee kilpailijoistaan, puhumattakaan sen seurauksista yritysten välisen kilpailun tärkeimpiin tekijöihin, kilpailulliseen hyökkäykseen (Ferrier, 2001) ja vastatoimenpiteisiin (Chen & MacMillan, 1992). Pelkistäen, kilpailullista jännitettä ja siihen liittyviä ajatuksia, kuten intensiteettiä (Barnett, 1997), uhkaa (Michell, 1989), ja painetta (Sinha & Noble, 1997) on käytetty aiemmassa kirjallisuudessa vaihtelevasti ilman niiden systemaattista käsitteellistämistä tai toiminnallistamista. Tämä aukko kirjallisuudessa on ongelmallinen koska tutkijat soveltavat näitä ideoita laajasti työssään. (Chen, Su & Tsai, 2007)

2.5.1. Tietoisuus-Motivaatio-Kyky-näkökulma

Aiempi tutkimus on tunnistanut kolme yrityksen kilpailukäyttäytymistä ohjaavaa avaintekijää: *Tietoisuus* yritysten välisestä kilpailullisesta suhteesta ja/tai kilpailijan aloitteista, *motivaatio* toimia itse tai vastata kilpailijan aloitteisiin ja *kyky* toteuttaa vaaditut/suunnitellut toimenpiteet (Smith et al., 2001a). Johtaen monista eri tutkimushaaroista koskien organisatorista muutosta, oppimista ja päätöksentekoa, kilpailudynamiikan tutkijat ovat esittäneet, että Tietoisuus-Motivaatio-Kyky(TMK) näkökulman kolme käyttäytymistä ohjaavaa tekijää vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen päätökseen toimia itse tai vastata kilpailijoiden toimiin. TMK-viitekehys perustuu olemassa oleviin teorioihin. Esimerkiksi, kilpailutoimenpiteiden ja vastatoimenpiteiden käsittely organisatorisen kommunikaation näkökulmasta korostaa, että päätöksentekoprosessi kilpailutoimenpiteiden taustalla on tiedonetsintä ja -käsittely toimintaa (Huber & Daft, 1987; Smith & Grimm, 1991; Smith, Grimm, & Gannon, 1992). Tietoisuuden aste on tärkeä muuttuja koska se vaikuttaa yrityksen ymmärryksen laajuuteen omien ja kilpailijoidensa toimenpiteiden seurauksista kilpailutilanteessa (Chen, 1996).

Yritys voi olla tietoinen kilpailijoidensa toimista ja ympäristönsä muutoksista olematta kuitenkaan motivoitunut vastaamaan niihin. Vroomin (1964) odote-valenssi teoria tarjoaa mikrotason perusteet TMK-viitekehysten motivaatio- ja kykyulottuvuuksien tarkasteluun. Teorian mukaan kaksi ehtoa toimivat perustana taipumukselle toimia: subjektiivinen palkinnon arvo (valenssi) tehokkaasta toiminnasta, ja odotusarvo tai koettu todennäköisyys tuon palkinnon ansaitsemiselle (odote). Täten, motivaatio vastata on korkeimmillaan, kun potentiaalinen vastaaja kokee, että jotakin tärkeää on panoksena (Atkinson, 1964). Mutta vaikka hyökkäys laittaisi paljon peliin, täytyy vastaajalla silti olla kyky tarkoituksenmukaiseen vastaukseen. Yrityksen resurssipohjainen näkökulma korostaa heterogeenisten resurssien ja kyvykkyyksien merkitystä kilpailuedun puolustamisessa ja ylläpitämisessä (Barney, 1986). Täten, jos vastaamiseen tarvittavia resursseja ja kykyjä ei ole saatavilla, voi yritys viivyttää vastaustaan tai jättää sen kokonaan suorittamatta.

2.5.2. Kilpailullinen jännite

Kilpailudynamiikan tutkimuksen suosittu hahmotelma kilpailutilanteen syntymisestä on ollut, että kohdeyrityksen aloitteelliset toimenpiteet kasaavat suoraan kilpailullista painetta kilpailijoille, täten ”provosoiden” tai ”kutsuen” heidät vastaamaan (Chen et al., 1992, Chen and Miller) Chen, Su ja Tsai (2007) määrittelevät tutkimuksessaan *kilpailullisen jännitteen* huomion kohteena olevan ja määrätyn kilpailevan yrityksen väliseksi kuormitukseksi, joka kasvaessaan riittävän suureksi johtaa hyvin todennäköisesti yritysten toimenpiteisiin toisiaan vastaan. Tutkimuksessaan he pyrkivät formalisoimaan kilpailullisen jännitteen käsitteen, ottaen huomioon sekä markkinoiden objektiiviset muuttujat ja/tai rakenteelliset mittarit, että yksilön havaintoihin ja mielipiteisiin perustuvan subjektiivisen näkökulman yritysten välisestä suhteesta ja kilpailusta. Chen, Su ja Tsai käyttävät tutkimuksessaan kilpailullisen jännitteen termiä kuvaamaan yritysten välistä piilevää jännitystä, joka ”hajoamispisteessään” aikaan saa kilpailullisia toimenpiteitä. Täten kilpailullinen jännite määrittelee voimat, joilla kasvaessaan on tapana muuttaa yritysten välinen staattinen suhde dynaamiseksi vuorovaikutukseksi. Kun voimat kasvavat määrättyyn pisteeseen (esim. aikaisempien taisteluiden tai yritysten johdon ja toimialan psykologisten tekijöiden seurauksena), jännite todennäköisesti purkautuu kilpailullisina toimenpiteinä.

Chenin, Sun ja Tsain tutkimuksessa yrityksen *kokema kilpailullinen jännite* ilmaisee sitä astetta, kuinka ensisijaisena ja suorana kilpailijana kohdeyrityksen johtajat ja muut toimialan sidosryhmät määrättyä toimijaa pitävät, kun taas objektiivinen markkinoiden jännite liittyy alati muuttuvaan toimialan rakenteeseen tai markkinaolosuhteisiin, jossa kilpailijat toimivat. Vaikka sekä objektiiviset että havaintoihin perustuvat näkökohdat ovat tärkeitä, Chen, Su ja Tsai keskittyvät tutkimuksessaan yrityksen kokemaan kilpailulliseen jännitteeseen.

Koetun jännitteen merkitys on tärkeä, koska sillä on moninaisia vaikutuksia yritysjohdon toimenpiteisiin. Kohdeyrityksen ryhtyminen toimenpiteisiin määrättyä kilpailijaa vastaan riippuu ratkaisevasti siitä kokevatko sekä sen sisäpuoliset, kuten yrityksen johto, että ulkopuoliset toimialan sidosryhmät, kuten konsultit ja talousanalyytikot, kilpailullisen jännitteen yritysten välillä. Näiden tahojen kilpailullisesta ”informaatiosta” tekemien havaintojen yhtäläisyyden aste antaa suuntaa, miten yritys reagoi (strategisesti tai kilpailullisesti) havaintoihinsa. Koska kohdeyrityksen ulkopuolisten sidosryhmien näkemykset sen kilpailullisista tulevaisuuden näkymistä todennäköisesti eroavat toisistaan enemmän kuin yrityksen johdon (joihin voi vaikuttaa esim. omat pyrkimykset), ovat heidän havaintonsa yhtä tärkeitä. (Chen, Su & Tsai, 2007)

2.5.3. TMK-näkökulman muuttujat

Kilpailudynamiikan aiemmassa tutkimuksessa (Smith et al., 2001) yksilöllisiä TMK-komponentteja on tuotu ilmi muuttujavalikoimalla, johon kuuluvat toimenpiteen näkyvyys ja yrityksen koko (Chen & Miller, 1994) liittyen tietoisuuteen; alueelliset intressit eri markkinoilla (Gimeno, 1999) liittyen motivaatioon; ja toteutuksen vaikeus sekä informaation käsittely (Smith, Grimm, Gannon, & Chen, 1991) liittyen kykyyn. Muut muuttujat, kuten ylimmän johtoryhmän ominaispiirteet liittyvät useampaan kuin yhteen osatekijään. Vaikka TMK- näkökulmaa on ennenkin sovellettu yritysten välisen kilpailun tutkimukseen (Chen, 1996), sitä ei vielä ole käytetty kilpailua edeltävään kilpailija-analyysiin tai kilpailijoiden välistä havaittua ja objektiivista suhdetta vertailevaan tutkimukseen. (Chen, Su & Tsai, 2007)

Chen, Su ja Tsai (2007) ulottavat tutkimuksessaan TMK- näkökulman kilpailija-analyysiin ja kilpailullisen jännitteen tutkimukseen yritysparitasolla, jossa he keskittyvät vertaamaan huomion kohteena olevaa yritystä määrättyyn kilpailijaansa. Yritysparitasolla tapahtuu suurin osa yritysten kilpailullisista kohtaamisista ja se tarjoaa täten perustan myös ryhmä- ja toimialatason kilpailun tarkasteluun (Chen, 1996). Chen, Sun ja Tsain mukaan kukin TMK- komponentti vaikuttaa yritysparitasolla sekä yrityksen johdon, että toimialan asianosaisten havaitsemaan kilpailulliseen jännitteeseen. Heidän tutkimuksessaan tietoisuutta ilmenetään *suhteellisella kokoluokalla*, jonka Baum ja Korn (1999) määrittelevät kilpailijan toimintakapasiteettina verrattuna kohdeyrityksen vastaavaan. Tämä muuttuja pitää sisällään näkyvän koon tai kokoluokkien epäsuhdan, joka vaikuttaa johdon ja toimialan osakkaiden käsitykseen yritysten kilpailullisesta suhteesta. Motivaatiota kuvastaa *kilpailijan hyökkäyksen voimakkuus*, joka määrittää kilpailijan toimenpiteiden aikaansaamien vaikutuksien laajuutena kohdeyrityksen markkinoille. Tällä korostetaan menneitä kilpailutoimenpiteitä, jotka antavat virikkeen yritysjohdolle ja muille asianosaisille pitää kilpailijaa kohdeyrityksen suorana kilpailijana. Yrityksen kilpailukyky ilmenee *kilpailijan valmiutena taistella markkina- asemastaan*, eli kilpailijan toiminnallisina resursseina haastaa kohdeyritys sen markkinoilla. Tämä muuttuja kuvaa kilpailijan suhteellista resurssien hyödyntämistä verrattuna kohdeyritykseen, joka vaikuttaa sekä yritysjohtoon että muiden toimialan sidosryhmien käsityksiin yritysten välisen kilpailullisen suhteen intensiivisyydestä. (Chen, Su & Tsai, 2007)

2.5.4. TMK- näkökulman korrelaattit kilpailulliselle jännitteelle

Edellä mainittiin Chenin, Sun ja Tsain luomat TMK- näkökulman komponenttien muuttujat, jotka korreloivat yrityksen kokemaan kilpailulliseen jännitteeseen. Seuraavassa käydään läpi, miten näiden muuttujien oletetaan vaikuttavan – yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti - yrityksen kokemaan kilpailulliseen jännitykseen. Samaan tapaan kuin aiemmin läpikäydyssä Chenin, Smithin ja Grimmin (1992) kilpailullisten toimenpiteiden ominaispiirteitä käsittelevässä tutkimuksessa, ovat Chen, Su ja Tsai

(2007) muodostaneet hypoteeseja koskien kunkin edellä mainitun TMK- näkökulman komponentin oletettavaa vaikutusta yrityksen kokemaan kilpailulliseen jännitykseen. Tämän lisäksi he ovat hypoteettisesti arvioineet myös yritysten vuorovaikutuksen seuraamuksia koettuun kilpailujännitykseen sekä objektiivisen ja koetun kilpailullisen jännitteen vaikutuksia yritysten kilpailukäyttäytymiseen.

Yrityksen *suhteellinen kokoluokka* yhdistetään usein sen markkinavoimaan (Hambrick et al. 1982) ja näkyvyyteen (Smith et al., 1991). Kilpailudynamiikan tutkimus on osoittanut, että suuret tai suuren toimintakapasiteetin omaavat yritykset ovat näkyvämmän esillä toimialallaan ja niiden kilpailukäyttäytyminen eroaa pienemmistä kilpailijoistaan (Chen & Hambrick, 1995). Esimerkiksi suuremman kokoluokan yritykset suorittavat todennäköisemmin laajempia hyökkäyksiä kilpailijoitaan kohtaan ja ovat vastaavasti sitoutuneita suojelemaan mainettaan kun joutuvat itse kilpailullisen hyökkäyksen kohteeksi.

Perinteisen strategiaopin mukaan kilpailijan suhteellinen kokoluokka on merkittävä huolenaiheuttaja kilpailutilanteessa (Baum & Korn, 1999) ja se on usein ensimmäinen organisatorinen piirre, joka herättää kohdeyrityksen huomion kilpailutilanteessa (Chen & Miller, 1994). Täten kilpailevan yrityksen suhteellinen kokoluokka on suoraan verrannollinen kohdeyrityksen kokemaan kilpailulliseen jännitykseen.

HYPOTEESI 1. Mitä suurempi kilpailevan yrityksen kokoluokka on verrattuna kohdeyritykseen, sitä suurempi on koettu kilpailullinen jännite.

Kilpailijan hyökkäyksen voimakkuus riippuu yritysten keskinäisestä riippuvuussuhteesta markkinoilla. Kaksi yritystä ovat toistensa päävastustajia ja niillä on vahva kannustin toimia toisiaan vastaan, jos yritykset kilpailevat suoraan toisiaan vastaan monilla markkinoilla (Baum & Korn, 1996; Gimeno, 1999). Edelleen, yritykset ottavat yhteen kilpailullisia aloitteita ja vastatoimenpiteitä hyväksikäyttäen, joilla on suoria seurauksia niiden markkinaosuuksiin ja menestykseen (Chen & Miller, 1994).

Ajatellen kilpailullisen jännitteen motivoivia tekijöitä, kilpailijan hyökkäys kohdeyrityksen markkinoille - varsinkin sellaisille joita se pitää arvokkaina - saa se kohdeyrityksen johtajat ja ulkopuoliset osakkaat pitämään tätä kilpailijaa pahimpana uhkana pakottaen yrityksen toimimaan asemaansa puolustaakseen (Chen & MacMillan, 1992). Baumin ja Kornin (1999) havainto, jonka mukaan useilla markkinoilla kilpailukontaktissa olevat yritykset poistuvat epätodennäköisemmin toistensa markkinoilta tarjoaa lisätodisteita.

Tutkimus on tunnistanut kilpailullisen hyökkäyksen eri ominaisuuksia, kuten voimakkuus ja kesto aika. Käsiteltävänä olevassa tutkimuksessa pääpaino on hyökkäyksen voimakkuudessa. Kohdeyrityksen johtajat ja sen ulkopuoliset osakkaat ovat

herkimpää kilpailijan luomalle jännitteelle – ja motivoituneimpia vastatoimiin – jos kilpailija on äskettäin toteuttanut useita voimakkaita hyökkäyksiä kohdeyrityksen tärkeimmille markkinoille.

HYPOTEESI 2. Mitä suurempi on kilpailijan hyökkäysten voimakkuus kohdeyrityksen markkinoille, sitä suurempi on koettu kilpailullinen jännite.

Kilpailijan valmius taistella markkina-asemastaan kohdeyrityksen kanssa riippuu pääasiassa kahdesta erillisestä, mutta toisiinsa läheisesti liittyvästä seikasta. Ensimmäinen kilpailijan taisteluvalmiuteen vaikuttava tekijä on yritysten resurssiprofiilien samankaltaisuuden aste, ja toinen on yritysten tärkeimpien resurssien samankeskisyys. Toisin sanoen, mitä samankaltaisempi on kilpailevan yrityksen resurssiprofiili ja mitä merkittävämpi tekijä se on kohdeyritykselle kriittisimpien resurssien suhteen, sitä riippuvaisempia yritykset ovat toisistaan ja sitä enemmän he kokevat kilpailullista jännitettä välillään. (Chen, Su & Tsai, 2007)

Yksityiskohtaisemmin, samankaltaisen resurssiprofiilin omaavilla yrityksillä on todennäköisesti verrattavissa olevia kykyjä ja kilpailullisia näkemyksiä (Miller & Shamsie, 1996) ja kilpailijat, joilla on samankaltaiset strategiat ja yritysraenteet aiheuttavat suurta painetta toisilleen (Heil & Robertson, 1991). Niinpä kohdeyrityksen johtajat ja toimialan sidosryhmät pitävät todennäköisesti yritystä, jolla on samankaltainen toiminnallinen resurssiprofiili kohdeyrityksen suorana kilpailijana.

Edelleen, resurssit, jotka ovat keskeisiä toiminnallisen ja kilpailullisen menestyksen kannalta tietyllä toimialalla, ovat tavallisesti rajallisia ja niukkoja (Barney, 1991). Kaksi yritystä ovat suoria vastustajiaan ja kokevat vahvaa kilpailullista jännitettä sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmiensä silmissä, jos ne ovat riippuvaisia samoista toiminnallisista resursseista ja, perustavammin, jos kumpikin on huomattava tekijä kilpaillaessa resursseista jotka ovat elintärkeitä toiselle (Chen, 1996).

HYPOTEESI 3. Mitä valmiimpi kilpailija on taistelemaan kohdeyrityksen kanssa markkina-asemastaan, sitä suurempi on koettu kilpailullinen jännite.

Edellä mainittujen TMK- näkökulman komponenttien vaikutus koettuun kilpailulliseen jännitykseen riippuu todennäköisesti myös niiden *vuorovaikutustekijöistä*. Tutkiessaan TMK- näkökulman kolmen komponentin vuorovaikutuksia keskenään, Chen, Su ja Tsai korostavat motivaatio-komponentin keskeistä roolia, joka liittyy kilpailijan hyökkäyksen voimakkuuteen. Tämä perustuu havaintoon, että motivaatio on yleisesti ottaen käyttäytymisen määrittävä perusedellytys ja siksi oletetaan, että se on vahvempi ja suurempi kilpailullisen suhteen ennustaja kuin tietoisuus tai kyky (Chen, 1996).

Toisin sanoen, TMK- näkökulman motivaatio- komponentti muokkaa kahden muun komponentin vaikutusta yrityksen kokemaan kilpailulliseen jännitteeseen. Kilpailijan äskettäin toteuttamat mittavat hyökkäykset kohdeyrityksen markkinoille vaikuttavat suoraan verrannollisesti sen kokemaan kilpailulliseen jännitteeseen sekä motivaatioon vastata näihin aloitteisiin, ja tällöin kohdeyritys myös reagoi herkemmin kilpailijan suhteelliseen kokoluokkaan ja sen valmiuteen/kykyyn taistella asemastaan. Täten kilpailijan hyökkäysten laajuus kohdeyrityksen markkinoille vahvistaa myös kilpailijan suhteellisen kokoluokan ja taisteluvalmiuden vaikutusta kohdeyrityksen kokemaan kilpailujännitteeseen. (Chen, Su & Tsai, 2007)

HYPOTEESI 4. Kilpailijan viimeaikaisten hyökkäysten laajuus kohdeyrityksen markkinoille voimistaa sekä yritysten suhteellisen kokoluokan, että kilpailijan taisteluvalmiuden vaikutusta kohdeyrityksen kokemaan kilpailulliseen jännitteeseen.

Kilpailudynamiikan tutkijat ovat huomanneet, että yrityksellä on tapana toimia aggressiivisesti sellaisia kilpailijoita vastaan, jotka ovat näkyvästi esillä tai jotka uhkaavat sen elintärkeitä markkinoita (Smith et al., 1991), sekä tutkineet multimarkkinakilpailun keinoja kuten markkinoille tunkeutumista (Baum & Korn, 1996) ja hinnoittelua (Gimeno, 1999). Tutkimus on myös osoittanut, että yritysten johtajat ja ulkopuoliset sidosryhmät tekevät samankaltaisia kilpailullisia arvioita (Chen, Farh & MacMillan, 1993) ja että nämä arviot ennakoivat kilpailullisia toimenpiteitä, joita toimialalla tullaan toteuttamaan (Chen & MacMillan, 1992).

Yritysparitasolla, jos sekä yrityksen johtajat, että toimialan sidosryhmät kokevat suurta kilpailullista jännitettä määrätyn kilpailijan taholta, on todennäköistä, että yritys hyökkää tuon kilpailijansa markkinoille saavuttaakseen (tai palauttaakseen) suhteellisen etulyöntiasemansa ja vähentääkseen kilpailijan aiheuttamaa jännitettä (Chen & MacMillan, 1992). Täten koettu kilpailullinen jännite voi johtaa jatkuvaan kilpailutilanteeseen, jolla on kauaskantoisia vaikutuksia toimialan markkinatasapainoon (Porter, 1980).

Vahva koettu kilpailullinen jännite lisää yrityksen hyökkäysten laajuutta sen kilpailijan markkinoille. Kuitenkin, jos haluaa arvioida tarkasti koetun kilpailullisen jännityksen vaikutuksia siitä johtuviin kilpailullisiin toimenpiteisiin, on tärkeää huomioida ja empiirisestä näkökulmasta valvoa toimialan rakenteellista jännitettä ja/tai sen markkinarakenteen dynamiikkaa. Reger ja Palmer totesivat osuvasti: ”Johtajien täytyy olla tietoisia yhdistäessään proaktiivisesti uutta tietoa monesta lähteestä ja aktiivisesti jättää huomiotta vanhat, automaattiset mallit kehittäessään luotettavia ”karttoja” muuttuvaan ympäristöön” (1996: 22).

HYPOTEESI 5. Kun markkinarakenteen objektiivinen, rakenteellinen jännite on tiedossa, kohdeyrityksen hyökkäysten laajuus kilpailijan markkinoille on suoraan verrannollinen sen kokemaan kilpailulliseen jännitteeseen. (Chen, Su & Tsai, 2007)

2.5.5. Kommunikaatio-Informaatio malli

Smith ja Grimm (1991) esittävät kilpailullisten vastausten ajoituksen *kommunikaatio-informaatio mallia* tutkivassa artikkelissaan, että kilpailullisen aloitteen tulkinta ja reagointi siihen on monimutkainen prosessi, johon vaikuttaa suuri määrä muuttujia yritysten välisessä vuorovaikutussuhteessa. Kirjoittajien mukaan ensimmäisen toimenpiteen aiheuttaman vastauksen ajoitus on yleisesti ottaen seuraavien tekijöiden funktio: (a) *ensimmäisen toimijan ominaispiirteet*, (b) *toimenpiteen ominaispiirteet*, (c) *toimenpiteen kommunikaatiotapa*, (d) *kilpailullinen ympäristö*, (e) *potentiaalisen vastaajan ominaispiirteet*.

Monet kilpailudynamiikan tutkijat näkevät kilpailullisten vastatoimenpiteiden ajoituksen sekä kilpailullisen aloitteen tekevän, että siihen vastaavan yrityksen kilpailuedun ja suorituksen/menestyksen kannalta ratkaisevana tekijänä (Chen, 1988; MacMillan, 1983, 1988; Macmillan, McCaffrey & Van Wijk, 1985; Nelson & Winter, 1982; Porter, 1980, 1985; Smith, Grimm, Gannon & Chen; 1989). Ensimmäisenä toimiva yritys voi ansaita keskimääräistä parempia tuottoja johtuen monopolistisesta asemastaan ennen kilpailijoiden vastausta (Lieberman & Montgomery, 1988; Nelson & Winter, 1982). Mikä tahansa keskimääräistä paremman tuloksen aikaansaava toimenpide johtaa kuitenkin ennen pitkää kilpailulliseen vastaukseen (Schumpeter, 1934, 1950). MacMillan (1988) väittää: ”Yrityksen tehtyä kilpailullisen aloitteen seuraa ajanjakso, jolloin sillä on tuloksia tuottava strateginen hallinta toimialalla, kunnes kilpailijat saavat kerättyä voimavaransa vastaiskua varten, jonka he tulevat suorittamaan” (s.112). Porter (1980) taas huomauttaa: ”Muiden tekijöiden ollessa yhdenvertaisia, yritys haluaa tehdä liikkeen, joka antaa sille eniten aikaa ennen kuin kilpailijat pystyvät tehokkaaseen vastaukseen”, ja ”Strategisten liikkeiden löytäminen, jotka hyödyttävät yritystä kilpailijoiden vastausten viivästyessä tai toimiminen niin että tuo viive maksimoituu, ovat kilpailullisen vuorovaikutuksen pääperiaatteita” (s. 95, 98).

Vaikka kilpailullisen aloitteen tekevät yritykset voivat saavuttaa etua suorittamalla toimenpiteitä, joihin liittyy pitkä vastausviive, päinvastainen näkökulma pätee vastaavaan yritykseen. Jos yritys arvioi kilpailijan toimenpiteen johtavaan normaalia korkeampiin tuottoihin, voi siihen vastaaminen olla välttämätöntä (Nelson & Winter, 1982). Siinä missä ensimmäisenä toimiva yritys on kiinnostunut viivyttämään vastausta, voi nopea vastatoimenpide olla pakollinen sen suorittavalle yritykselle kilpailuasemansa turvaamiseksi. Nopea vastaus voi esim. luoda näennäisen monopoliaseman myös vastaajalle aloitteentekijän rinnalla (Smith ja Grimm, 1991). Forster (1986) nimittää tätä ”nopea-toinen” strategiaksi. Odottamalla ja sitten toimimalla nopeasti toisena yritys pääasiallisesti välttää ensimmäisen toimijan riskit, mutta voi siitä huolimatta nauttia

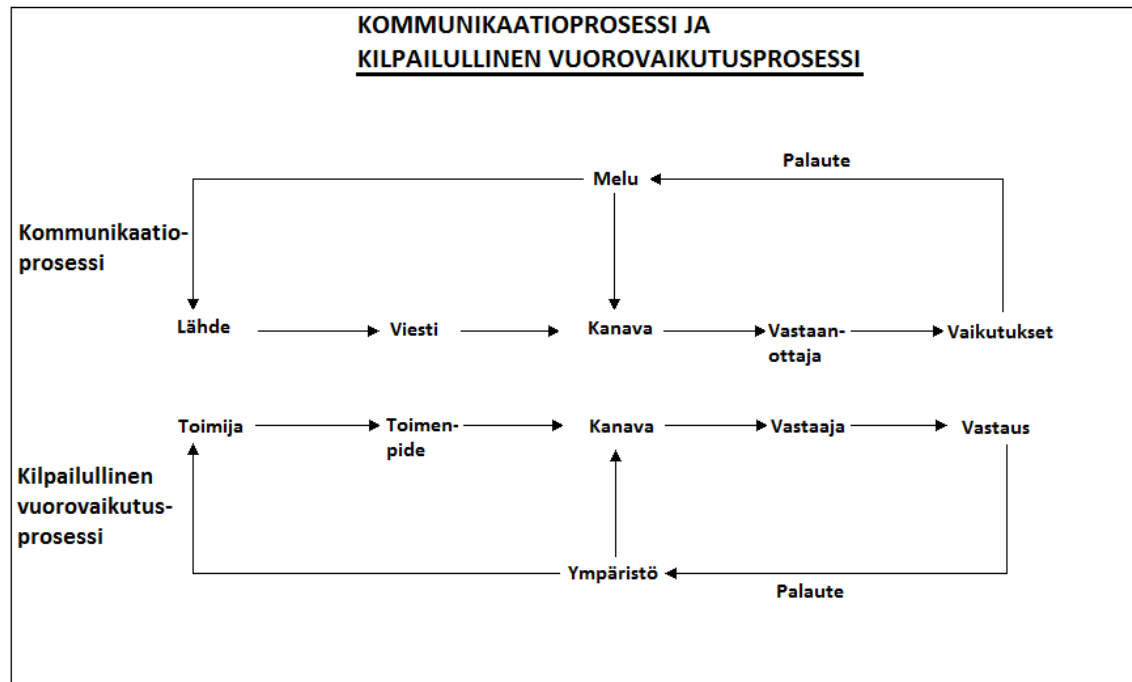
positiivisen markkinareaktion tuomista hyödyistä jakamalla ne vain yhden kilpailijan - aloitteentekijän kanssa (Lieberman & Montgomery, 1988).

Nopea vastaus voi johtaa vastaavan yrityksen etulyöntiasemaan myös siinä tapauksessa, jos sen avulla voidaan vaikuttaa alkuperäisen toimenpiteen tehokkuuteen tai tehokkaasti muokata ensimmäisen toimijan tietoja ja olettamuksia. Esim. kun Nestle markkinoi testimielessä New Cookery -tuotteitaan useilla markkinoilla, sen kilpailijat vastasivat nopeasti alentamalla hintoja, jonka seurauksena kaikki Nestlen markkinatiedot vääristyivät. Nopea vastaus voi myös välittää signaalin kilpailijoille, että vastaavalla yrityksellä on aggressiiviset aikomukset, jotka voivat myöhemmin johtaa vastavuoroisesti hyödylliseen kilpailutilanteeseen. (Porter, 1980)

Smithin ja Grimmin tutkimuksen tarkoitus on esitellä malli kilpailullisten vastausten ajoituksen määräävistä tekijöistä. Kommunikaatio-informaatio teoriaa tai lyhyemmin *kommunikaatioteoriaa* käytetään johtamaan mittasuhteet, konseptit ja peruslogiikka mallille. Kommunikaatioteoria voi merkittävästi parantaa vastausajoituksen ymmärrystä, koska se tarjoaa prosessin, konseptit ja logiikan sille, miten yritys suhtautuu ja reagoi kilpailulliseen ympäristöönsä (Huber & Daft, 1987). Lyhyesti, kaikki ympäristön aiheuttamat syötteet (esim. tieto kilpailijoiden toimenpiteestä) ja organisaation tuotokset (esim. vastatoimenpiteen toteutus) välittyvät kommunikaation avulla (Smith & Grimm, 1991).

2.5.6. Kommunikaatio ja kilpailullinen vuorovaikutusprosessi

Kommunikaation ärsyke/vastaus perusmalli, jonka alun perin esittivät Shannon ja Weaver (1949) ja jota myöhemmin kehitti Berlo (1960), on mallinnettu KUVAAN 1. Malli koostuu tietolähteestä, joka välittää viestin kanavaa pitkin vastaanottajalle. Ympäristöstä aiheutuva melu/kohina tai kilpailullinen kiihoke voi kulkea viestin mukana kanavaa pitkin (Mortensen, 1972). Prosessinäkökulmasta, mallin yhden elementin (viesti) muoto vaikuttaa toisessa elementissä (vastaanottaja) tapahtuviin reaktioihin, jolta saatu palaute (vastaus) voi vuorostaan aiheuttaa muutoksia toisissa, mukaan lukien alkuperäisen viestin lähettäjä.



Kuva 1. Kommunikaatio- ja kilpailullinen vuorovaikutusprosessi ovat samankaltaisia. (mukaillen Smith & Grimm, 1991, s. 8)

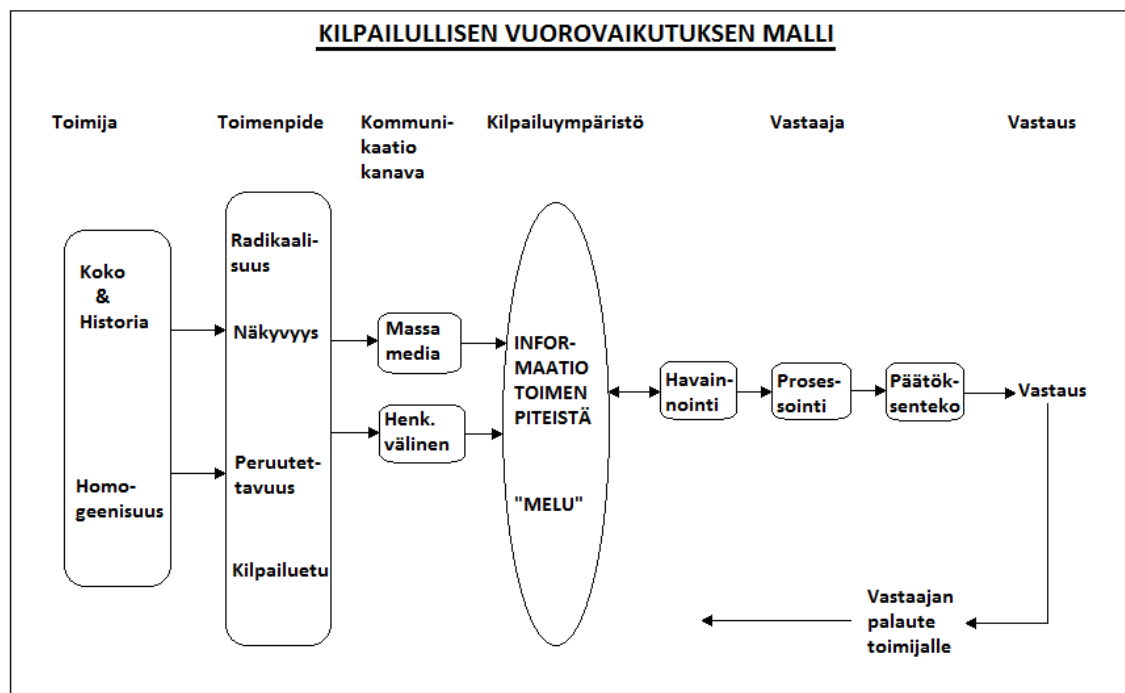
Kommunikaatioteoria luo hyvän perustan kilpailullisen vuorovaikutuksen ja sen peruselementtien ymmärrykselle ja itse asiassa ko. prosessit ovat samankaltaiset kuten KUVAN 1 malleista käy ilmi. Kommunikoija voidaan rinnastaa yritykseen joka toteuttaa kilpailullisen aloitteen, viesti on aloitteen tekevän yrityksen suorittama toimenpide ja viestin vastaanottaja on siihen vastaava kilpaileva yritys. Viestit tai kilpailulliset toimenpiteet välitetään kanavien kautta joissa ”melu” tai ympäristö voi vaikuttaa prosessiin. Kilpailijan toteuttamat vastaukset toimivat ”palautteena”, jotka saavat aikaan uusia toimenpiteitä tai vastauksia muilta kilpailijoilta.

Kommunikaatioteoria korostaa tiedon merkitystä ja sen virtaamista kilpailullisessa vuorovaikutusprosessissa (Fisher, 1978). Kommunikaatiokirjallisuudessa on hyvin tunnustettu, että tieto leviää epäsäännöllisesti systeemin läpi, saapuen eri paikkoihin eri aikaan (Geutzkow, 1965). Esimerkiksi, kommunikaatioteorian tutkijat ovat tunnistanet useita käsitteitä, kuten mielipidejohtajuus (Rogers, 1983), homogeenisuus (Rogers & Shoemaker, 1971), viestin sisältö (Berlo, 1960), melu (Shannon & Weaver, 1949) ja tiedonkäsittelyn ominaisuudet (Knight & McDaniel, 1979), jotka selittävät tiedon ajoitusta ja virtauksia systeemissä.

Tieto on myös kriittinen komponentti yritysten välisessä kilpailussa. Porter (1980) kuvaa tätä kilpailun näkökulmaa: ”Kilpailijoiden käyttäytyminen antaa signaaleja lukemattomin eri tavoin. Jotkut signaaleista ovat bluffeja, jotkut varoituksia ja jotkut vakavia sitoumuksia määrättyyn toimintatapaan. Markkinasignaalit ovat epäsuoria keinoja kommunikoida markkinoilla, ja suurin osa tai jopa kaikki signaalit kilpailijan käytöksestä

voivat sisältää tietoa, joka tukee kilpailija-analyysia ja strategian muotoilua” (s. 75). Lyhyesti, kilpailijan toimenpide kantaa tietoa, ilmaistua tai hiljaista, jota yrityksen täytyy arvioida ja käsitellä pystyäkseen kilpailemaan menestyksekkäästi. Täten, hyvin tutkittuja kommunikaatiokäsitteitä voidaan soveltaa selittämään kilpailullisen tiedon ajoitusta ja virtausta kilpailijajoukon keskuudessa. (Smith & Grimm, 1991)

Alla olevassa KUVASSA 2 on esiteltyä *kilpailullisen vuorovaikutuksen malli*, joka kuvaa kommunikaatioprosessia kilpailudynamiikan näkökulmasta perusteellisemmin. Mallissa kuvatut peruskomponentit on johdettu kommunikaatioteoriasta. Näitä komponentteja ovat: *Ensimmäinen toimija*, joka suorittaa kilpailullisen toimenpiteen; itse *toimenpide*, esim. uuden tuotteen esittely, hinnan alennus, mainoskampanjan käynnistys; potentiaalinen *vastaaja*, joka on oletettavasti ensimmäisen toimijan kilpailija; *kommunikaatiokanava*, joka liittyy yhteen vuorovaikutuksessa olevat yritykset, esim. yhteinen toimittaja/asiakas tai julkiset raportit toimenpiteestä; ja *kilpailullisen ympäristön* ”melu”, joka voi vaikuttaa vastaavan yrityksen tapaan tulkita kilpailijan suorittamaa toimenpidettä. Palautesilmukka on liitetty malliin ilmaisemaan, että mahdollinen vastatoimenpide voi toimia uutena ärsykkeenä joka aikaansaa toisia vastauksia. (Smith & Grimm, 1991)



Kuva 2. Kilpailullisen vuorovaikutuksen malli. (mukaillen Smith & Grimm, 1991, s. 10)

Vastatoimenpiteen ajoitus on esitetty mallissa vastaavan yrityksen päätöksentekoprosessin kestoaikana. Tämä prosessi käsittää tiedonetsintä ja -käsittely toimintoja, joita vastaava yritys on motivoitunut suorittamaan vähentääkseen epävarmuutta liittyen kilpailijan suorittaman toimenpiteen potentiaalsiin hyötyihin ja haittoihin (Huber & Daft, 1987). Prosessi alkaa, kun vastaava yritys ensimmäisen kerran

altistuu informaatiolle kilpailijan toimenpiteestä – eli ärsykkeelle (Berlo, 1960). Toimenpide luo epävarmuutta kilpailijoille, joka vuorostaan johtaa laajempaan tiedonkäsittelyyn (Galbraith, 1977). Smithin ja Grimmin (1991) tutkimuksessa vuorovaikutusprosessi päättyy, kun vastauspäättös tapahtuu. Kirjoittajien mukaan malliin ei liity olettamusta, jossa vastaukset tulevat imitoimaan aloitteellista toimenpidettä tai että annettu vastaus on menestyksekkäs yrittäessään kumota ensimmäisenä toimineen yrityksen saavuttaman edun. Sen sijaan se esittelee olosuhteet, joissa nopeaa tai hidasta vastausta voidaan ennakoita.

Edellä läpikäytyt mallit demonstroivat kommunikaatioteorian merkitystä yritysten välisen kilpailun ymmärtämisessä. Seuraavassa osiossa kommunikaatiokäsitteiden avulla kehitetään hypoteeseja koskien kilpailullisten vastausten ajoitusta määrääviä tekijöitä. Erityisesti tieto ja sen virtaus vuorovaikutusmalleissa toimii perustana kehitettävälle hypoteeseille. Perusteluiden tukena pyritään käyttämään strategisen johtamisen kirjallisuutta.

2.5.7. Kilpailullisten vastausten määrääviä tekijöitä

ENSIMMÄINEN TOIMIJA (KOMMUNIKOIJJA):

Yritykset, jotka suorittavat kilpailullisia toimenpiteitä ovat erilaisessa maineessa ja heidän uskottavuutensa vaihtelee kilpailijoiden keskuudessa markkinoilla (Huber & Daft, 1987; Porter, 1980). Toisia pidetään paljon kykeneväisempinä suorittamaan onnistuneita toimenpiteitä kuin toisia. Pienelle toimijalle, jolla on kehno maine kilpailijoidensa keskuudessa, annetaan todennäköisesti vähän uskottavuutta. Toisaalta toimialansa johtavien yritysten kilpailullisille liikkeille annetaan paljon painoarvoa. Kommunikaatiokirjallisuus on käyttänyt kahta käsitettä selittämään kilpailullisen aloitteentekijän uskottavuutta, joita voidaan suoraan soveltaa kilpailun tutkimukseen; nämä ovat mielipidejohtajat ja toimijoiden samankaltaisuus potentiaalsiin vastaajiin nähden (Rogers, 1983).

Mielipidejohtajuus liittyy asteeseen, jolla toimija epävirallisesti vaikuttaa potentiaalisen vastaajan mielipiteeseen markkinajohtajan asemansa kautta. Mielipidejohtajat toimivat malleina, joita seuraajat tavoittelevat. Tällaiset yritykset ovat näkyvämmiin esillä markkinoillaan, ja näin ollen kilpailijat ovat tietoisempia heidän toimistaan verrattuna pienempiin yrityksiin, jotka ovat vähemmän esillä. Mielipidejohtajilla on todennäköisesti enemmän kokemusta, milloin ja miten toimia ja siksi heidän toimilleen annetaan enemmän huomiota ja uskottavuutta. Pidetään näitä toimenpiteitä sitten mahdollisuuksina tai uhkina, tapahtuu todennäköisesti ”seuraa johtajaa”- ilmiö. Näistä syistä mielipidejohtajien toimenpiteisiin vastataan todennäköisesti nopeammin kuin vähemmän uskottavien toimijoiden. (Smith & Grimm, 1991)

Vastaukset mielipidejohtajien toimenpiteisiin ovat kuitenkin nopeita vain silloin, kun aloitteen tekevä ja vastaava yritys ovat keskenään samankaltaisia. Kommunikaatiokirjallisuuden keskeinen väittäjä on, että ”Kommunikaatio on tehokkaampaa, kun lähde ja vastaanottaja ovat homogeenisiä” (Rogers & Shoemaker, 1971: 14). Homogeenisuuden käsitteellä kuvataan tässä astetta, jolla määrätty kilpailevat yritysparit ovat toistensa kaltaisia resurssien ja valmiuksien, sekä tuotteiden, markkinoiden, asiakkaiden, toimittajien ja strategioiden suhteen. Samankaltaiset kilpailijat kuuluvat samaan ryhmään, markkinoivat samoille asiakkaille ja ovat kiinnostuneita samasta tiedosta. He jakavat ”yhteisen kielen” ja siksi kommunikaatioprosessi on tehokkaampi synnyttäen nopeampia vastauksia. (Smith & Grimm, 1991) Tämä voi selittää, miksi toimialan tai strategisen ryhmän uusiin tulokkaisiin suhtaudutaan aluksi usein skeptisesti. Harrigan (1985) huomauttaa: ”Yksi luontainen vaara poikkeavien strategisten ryhmien kilpaillessa samasta asiakkaasta on heidän kokemattomuutensa kilpailullisten signaalien lähettämisessä ja vastaanottamisessa, sekä heidän erilainen suuntautuminen toimintamallien suhteen” (28). Myös Porter (1980) väittää, että ”kilpailijoiden, joilla on eriävät strategiat, alkuperät ja luonteet voi olla vaikeaa lukea toistensa aikeita tarkasti” (19). Porterin mukaan ko. erilaiset yritykset voivat usein suorittaa kilpailutoimenpiteitä ilman että niitä havaitaan. Eli vaikka mielipidejohtajien toimenpiteisiin vastataan nopeammin, tämä suhde voi riippua siitä, kuinka samankaltainen vastaava kilpailija on. Tarkemmin, kun kilpailijoiden samankaltaisuuden aste nousee, kommunikaatiosta tulee tehokkaampaa ja vastausaika lyhenee. (Smith & Grimm, 1991)

TOIMENPIDE (VIESTI):

Kommunikaation näkökulmasta kilpailullista toimenpidettä voidaan kuvailla kuin viestiä, sen ominaisuuksien suhteen (Berlo, 1960). Toimenpiteen neljä olennaista ominaispiirrettä ovat sen *radikaalisuus*, *näkyvyys*, *suhteellinen hyöty* ja *peruutettavuus*. Nämä toimenpiteen ominaisuudet on otettu innovaatioiden omaksumiseen liittyvästä kirjallisuudesta, jota on käytetty kommunikaatioteorian sovelluksena: Rogers 1983; Rogers & Shoemaker, 1973). Radikaalisuus ja näkyvyys ovat toimenpiteen ominaispiirteitä, jotka auttavat sen tulkinassa (viitaten koodiin kommunikaatiokirjallisuudessa: Berlo, 1960); suhteellinen hyöty ja peruutettavuus ilmaisevat toimenpiteen tarkoitusta (viitaten sisältöön kommunikaatiokirjallisuudessa: Berlo 1960).

Radikaalisuus kuvaa astetta, kuinka paljon toimenpiteestä saatava tieto eroaa olemassa olevista normeista, käyttäytymismalleista ja kokemuksista. MacMillan, McCaffrey ja Van Wijk (1985) huomasivat, että radikaaleihin innovaatioihin pankkitoiminnassa vastattiin hitaammin kuin tavanomaisempiin, johtuen niiden ymmärryksen ja sitä kautta vastaamisen vaikeudesta. Liebermann & Montgomery (1988) väittävät, että ensimmäisen toimijan hyödyt aiheutuvat osittain toimenpiteistä, jotka ovat radikaalin tutkimus- ja

kehitystyön tulosta. Kilpailijoiden on vaikea tulkita toimenpiteitä, jotka poikkeavat toimialan hallitsevista normeista ja siksi niihin ei vastata yhtä nopeasti kuin sovinnaisempiin toimenpiteisiin. Vastauksen toteuttamisen kannalta välttämätön tieto on tällöin vaikeammin saavutettavissa ja ymmärrettävissä. Esimerkiksi potentiaalisten vastaajien on helpompi tulkita ja ennustaa kilpailijan hinnanalennuksesta aiheutuvia seurauksia, kuin arvioida uuden radikaalin tuote-esittelyn vaikutuksia markkinatilanteeseen. Näin ollen, kun toimenpiteen radikaalisuuden aste nousee, niin myös sen tulkinta vaikeutuu, joka lopulta estää/hidastaa vastauksia. (Smith & Grimm, 1991)

Toimenpiteen *näkyvyys* tarkoittaa julkisen tiedon määrää ja laatua, joka kilpailijoilla on käytettävissään koskien tiettyä kilpailuliikettä. Julkistettu tieto toimenpiteestä vahvistaa kilpailijan kykyä tulkita ja ennustaa sen potentiaalista tehokkuutta. Esimerkiksi, lentoyhtiöiden julkiset hinnanalennukset ovat helposti havaittavissa ja tulkittavissa kaikille kilpailijoille, kun taas julkaisemattomat junan rahtimaksujen alennukset yritysasiakkaalle voi hyvin jäädä kilpailijoilta havaitsematta. Täten toimenpiteen näkyvyyden ja julkisen tiedon lisääntyessä myös kilpailijoiden vastausnopeus kasvaa. (Smith & Grimm, 1991)

Kilpailullisen toimenpiteen *suhteellinen hyöty/etu* kuvaa astetta, missä määrin aloitteen tekvän yrityksen kilpailijat kokevat tai arvioivat toimenpiteen luovan uutta kysyntää toimijalle ja/tai vähentävän heidän omaa markkinaosuuttaan. Esimerkiksi, kilpailijoiden havainnot American Airlinesin lanseeraaman ”säännöllisen lentäjän” kanta-asiakas ohjelman tuottamista eduista olivat hyvin yksiselitteisiä ja useat kilpailijat vastasivatkin välittömästi omilla ohjelmillaan. Mansfield (1961) taas huomasi, että innovaation koettu kannattavuus metalliteollisuuden toimialalla oli suoraan verrannollinen nopeuteen, jolla se otettiin käyttöön. Yleisesti, kun uhka siitä kasvaa, että kilpailullinen aloite aikaansaa merkittävää kilpailuetua toimeenpanijalleen, kilpailijoiden vastausaika lyhenee. (Smith & Grimm, 1991)

Toimenpiteen *peruutettavuus* ilmaisee aloitteentekijän sitoutumista suorittamaansa toimenpiteeseen. Se kuvaa sitä tietoa toimenpiteestä, jonka perusteella potentiaaliset vastaajat päättävät onko toimenpide peruutettavissa tai käännettävissä (Rogers, 1983). Tiettyjä toimenpiteitä on vaikeampi kääntää kuin toisia, kuten uuden tuotteen takaisin veto markkinoilta verrattuna hinnanalennuksen kumoamiseen. Toimenpiteen peruutettavuus on samankaltainen käsite kuin *markkinoilta poistumisen esteet* (Porter, 1980) siten, että peruuttamattomat toimenpiteet rajoittavat päätöksen tekijän valinnanvaraa ja saattavat pakottaa yrityksen kilpailemaan silloinkin, kun havaitut etuudet ovat vähäisiä tai olemattomia. Nämä riskit huomioiden, kilpailijat ovat varovaisia jäljitellessään peruuttamattomia kilpailutoimenpiteitä. Tästä syystä mitä vahvemmin saatavilla oleva tieto viittaa kilpailullisen aloitteen peruutettavuuteen, sitä nopeammin kilpailijat vastaavat. (Smith & Grimm, 1991)

Yhteenvedona, vaikka kilpailullisiin toimenpiteisiin liittyvällä tiedolla (viestillä) oletetaan olevan tärkeitä yhteyksiä vastausaikaan, tätä suhdetta saattaa muokata saatavilla oleva tieto kilpailijasta (kilpailijan uskottavuus). Perustuen tähänastiseen keskusteluun, radikaalien ja peruuttamattomien toimenpiteiden odotetaan aiheuttavan hitaita vastauksia. Kuitenkin, kun kilpailulliset aloitteet ovat radikaaleja, näkyviä ja peruuttamattomia, kilpailijan uskottavuus on avainasemassa ennustettaessa vastauksia. Jos ensimmäinen toimija on mielipidejohtaja niin jopa radikaalit, vähemmän näkyvät ja peruuttamattomat toimenpiteet voivat johtaa nopeisiin vastauksiin. Sitä vastoin itse toimenpiteen ominaisuudet voivat olla vastausten määrääviä tekijöitä, kun ensimmäinen toimija on vähemmän uskottava eikä johtavassa asemassa markkinoilla. Kun informaatio koskien ensimmäistä toimijaa viittaa alhaiseen luotettavuuteen, on itse toimenpiteen luonne tärkeämmässä asemassa vastausajan ennakoinnissa. (Smith & Grimm, 1991)

KOMMUNIKAATIOKANAVAT:

Kommunikaatiokanava koostuu keinoista/tavoista, joilla informaatio siirtyy lähteestä vastaanottajalle (Katz & Kahn, 1978) tai, analogisesti se on mekanismi, jolla vastaava yritys kerää tietoa kilpailijan toimenpiteestä. Kommunikaatiokanavat voidaan luokitella ihmisten väliseksi tai massamediaksi. Ihmisten välisiin kanaviin liittyy vastavuoroista tiedon vaihtoa kahden tai useamman yksilön kesken. Esimerkiksi yrityksen myyjät tai johtajat voivat kerätä tietoa kilpailijan toimista puhumalla suoraan asiakkaiden, toimittajien tai kilpailijoiden kanssa. Tämän jälkeen nämä yksilöt välittävät tiedon organisaatiota pitkin päätöksen tekijöille. Tyypillisesti ihmisten välisiin kanaviin kuuluu kasvotusten tapahtuvaa tiedonvaihtoa, palautetta, taivuttelua ja tiedon valikoivaa havainnointikykyä. Ihmisten välisissä kommunikaatiokanavissa on yleensä vähemmän osanottajia ja ne ovat suhteellisen hitaita verrattuna massamediaan, mutta ne ovat tehokkaampia silloin kun tarvitaan merkittävää asennemuutosta (Rogers, 1983). Massamediakanavat ovat tyypillisesti nopeampia, suurempia ja saavuttavat suuremman yleisön, mutta sisältävät yleensä vain yhdensuuntaista kommunikaatiota ilman palautetta. Ne ovat käytännöllisiä asiantuntemuksen luomiseen ja tiedon levittämiseen, mutta eivät yhtä tehokkaita muuttamaan vahvoina ylläpidettyjä asenteita (Rogers & Shoemaker, 1971). (Smith & Grimm, 1991)

Yleisesti voitaisiin olettaa, että kilpailijoiden vastaukset olisivat nopeampia silloin kun ne saavat tietää aloitteentekijän toimista massamediakanavien kautta, verrattuna henkilöiden välisiin kanaviin. Kuitenkin, ensimmäisen toimijan uskottavuus ja toimenpiteen ominaispiirteet voivat muokata tätä suhdetta. Tiedot uskottavan mielipidejohtajan toimista ylittävät helpommin uutiskynnyksen ja niistä raportoidaan todennäköisemmin massamediassa kuin vähemmän uskottavista toimijoista. Tämä voi itsessään selittää, miksi vähemmän uskottavien yritysten toimiin vastataan hitaammin. (Smith & Grimm, 1991)

Suurempaa asennemuutosta vaativiin, kuten radikaaleihin ja peruuttamattomiin toimenpiteisiin, voidaan vastata nopeammin silloin, kun tieto niistä välittyy henkilöiden välisten kanavien kautta. Esimerkiksi päätöksentekijät saattavat tarvita henkilöiden välistä vuorovaikutusta ja taivuttelua ollakseen valmiita vastaamaan kilpailijan merkittävään toimenpiteeseen, kuten uuden tuotteen lanseeraukseen. Vastakohtaisesti vähemmän radikaaleihin, peruutettavissa oleviin ja täten lievempää asennemuutosta vaativiin toimenpiteisiin vastataan todennäköisesti nopeammin massamediakanavien kautta vastaanotettuna (Rogers, 1983).

KILPAILULLINEN YMPÄRISTÖ (SYSTEEMIN ”MELU”):

Moninaiset kilpailutoimenpiteet, joita yritykset toteuttavat toistensa suhteen edustavat tärkeää osaa toimialan rakenteesta tai kilpailullisesta ympäristöstä (Porter, 1980). Kommunikaation näkökulmasta tämä ympäristö koostuu tiedon määrästä ja valikoimasta toimenpiteitä, toimijoita ja kanavia, joita pitkin tieto liikkuu. Niinpä kilpailullisten toimenpiteiden määrän noustessa toimialalla kasvaa myös päätöksen tekijöille saatavilla oleva tiedon määrä ja kirjo. Tätä saatavilla olevaa kilpailullisen informaation määrää voidaan kutsua *meluksi*. Melu pitää sisällään toimenpiteitä koskevan tiedon lisäksi kilpailijan aikeista kertovat *signaalit*. (Smith & Grimm, 1991)

Vastaavat yritykset ovat motivoituneita vähentämään epävarmuutta aloitteen tekevän yrityksen toimenpiteen potentiaalisista hyödyistä ja haitoista (Huber & Daft, 1987). Täten melun lisääntyessä toimialalla, niin kasvaa myös johdon epävarmuus koskien kilpailevien toimenpiteiden seurauksia (Galbraith, 1977). Kun epävarmuus edelleen nousee, johtajat ylikuormittuvat, mikä aiheuttaa viivytyksiä vastauspäätösten teossa (Huber & Daft, 1987). Porter (1980) kuitenkin huomauttaa, että näissä olosuhteissa vallitsee usein vainoharhaisuus ja kilpailijat uskovat, että heillä ei ole varaa ottaa ”odota ja katso”-asennetta väliaikaisesti, kunnes epävarmuus hälvenee. Porterin mukaan tällöin yritykset vastaavat suurin piirtein mihin tahansa toimenpiteeseen uskomattoman nopeasti. Phillips (1962) väittää, että kilpailu on tällöin myös kiivaampaa, koska ei ole mitään perustaa yritysten väliselle koordinoinnille tai yhteistyölle. Tästä huolimatta jossain vaiheessa tullaan todennäköisesti pisteeseen, jossa pelkästään tiedon ja epävarmuuden suuri määrä estää vastauksia tapahtumasta. Johtajat voivat olla kykenemättömiä erottamaan hyvää tietoa huonosta ja passivoituvat ylikuormituksen alla.

Vastakohtaisesti, kun kilpailullisia toimenpiteitä toteutetaan vähemmän ja melutaso laskee, kommunikaatio on todennäköisesti tehokkaampaa, Khandwalla (1981) väittää, että näissä olosuhteissa organisaatioiden välinen kommunikaatio, yhteistyö ja konfliktien ratkaisu ovat tiiviimpää. Yllä kuvatun ajattelumallin mukaan ympäristön ”melun” ja kilpailullisten vastausten välinen suhde on U-käyrän muotoinen. Silloin kun kilpailullisten toimenpiteiden määrä ja vaihtelevuus ovat matalia tai hyvin korkeita, on

niihin vastaaminen hidasta. Kun taas toimenpiteiden määrä ja valikoima ovat kohtuullisia, on vastausaika lyhyempi. (Smith & Grimm, 1991)

VASTAAJA (VASTAANOTTAJA):

Eri yritykset voivat nähdä toimialansa kilpailullisen informaation eri tavalla. He saattavat saada tiedon kilpailijan toimista moninaisten kommunikaatiokanavien läpi, ja he voivat kokea ja tulkita toimijoita ja heidän toimenpiteitään täysin eri tavoin. Tällä viitataan viestin ”avaamiseen” kommunikaatiokirjallisuudessa (Berlo, 1960). Se miten yritykset tulkitsevat tietoa kilpailijoistaan ja heidän toimistaan riippuu yrityksen tiedonkäsittelyjärjestelmistä ja valmiuksista (Huber & Daft, 1987; March & Simon, 1958). Organisatorisen tiedonkäsittelyn käsite selittää johdon päätöksen tekoa koko organisaation läpi virtaavan tiedon avulla (Knight & McDaniel, 1979; Mortensen, 1972). Se pitää sisällään organisaation rajapinnalla havaitun tiedon siirron ja analysoinnin ratkaisevien päätösten tekijöille, ja kuinka nämä päätöksen tekijät valitsevat ja painottavat tuota informaatiota päätöksissään (Huber & Daft, 1987; Knight & McDaniel). *Organisatorinen tiedonkäsittelyprosessi* on osa Kuvassa 2 esitelyä *Kilpailullista vuorovaikutusmallia*, jossa se on kuvattuna *vastaanottaja*-osion alla. Sen kolme osiota ovat tämän keskustelun kannalta ratkaisevassa roolissa: Tiedon havainnointijärjestelmät, tiedon analysointimekanismit, sekä tiedon valinta ja pidättäminen.

Tiedon havainnointijärjestelmät. Organisaation kilpailullisen vastauksen suoritus edellyttää, että sen jäsenet ensin aistivat tai havaitsivat tietoja kilpailijan toimenpiteestä (Huber & Daft, 1987). Tämä voi olla hankalaa koska kilpailijoiden tarkoituksena on salata, hämätä, tai liioitella toimenpiteidensä merkitystä: ”Kilpailijoiden viestien tulkinta on liikaista puuhaa. Yksinkertaisimmasta tervehdyksestä aina monimutkaisimpaan perusteluyritykseen, viestit ovat luonnostaan epäselviä ja joskus tarkoituksellisesti harhaanjohtavia” (Hewes, Graham, Doelger & Pavitt, 1985: 299). Kuten Porter (1980) huomauttaa, markkinoilla tapahtuvien toimenpiteiden tunnistaminen ja tarkka lukeminen on merkittävä osa strategisen johtamisen prosessia. Tästä johtuen organisaation käyttämät havainnointijärjestelmät kilpailijoidensa toimenpiteiden arvioimiseen ovat ratkaisevan tärkeässä asemassa (Huber & Daft, 1987).

Organisaation rajapinta on alue organisaation ja jonkun toisen järjestelmän välissä, ja rajapinnassa säädellään tiedon, materiaalin ja ihmisten virtaa sisään ja ulos organisaatiosta (Leifer & Delbecq, 1978). Tärkeä osa yrityksen havainnointijärjestelmää ovat yksilöt, jotka työskentelevät organisaation raja/reuna-alueella ja suorittavat tehtäviä, jotka liittyvät organisaation toimintaympäristöönsä. Näitä henkilöitä voidaan kutsua ns. ”*rajavartioiksi*” (Leifer & Delbecq, 1978). Valikoivasti toimimalla rajavartijat lievittävät tiedon ylikuormitusta organisaation kommunikaatiokanavissa. He voivat vetää yhteen tiedot kilpailijan toimenpiteen tarkoituksesta ja merkityksestä ja välittää tämän tiedon päätöksentekijöille yrityksen sisäisiä kanavia pitkin (Huber & Daft, 1987). Organisaatiot,

joilla on enemmän rajapinnassa toimivaa henkilöstöä kykenevät todennäköisesti paremmin vastaanottamaan ja arvioimaan tietoa kilpailullisista toimenpiteistä, ja näin myös vastaamaan niihin nopeammin. Lisäksi organisaation laajat toiminnot rajapinnassaan voivat nopeuttaa vastauksen toteutusta. Esimerkiksi uuden tuotteen esittely voi olla paljon nopeampaa, kun yrityksen markkinointiyksikkö on hyvin organisoitu ja valmiina markkinoimaan tuotetta. (Smith & Grimm, 1991)

Vaikka organisaatiolla olisi laajat toimintavalmiudet rajapinnassaan, voi se olla myöhässä vastatessaan kilpailijan toimenpiteeseen, jos ei sillä ole myös toimivaa mekanismia siirtämään tarvittavia tietoja rajapinnasta päätöksen tekijöille ja sieltä edelleen takaisin vastauksen toteuttajille (Huber & Ullman, 1973). Organisaation rakenne määrittelee suurelta osin sen tiedon käsittely- ja analysointimekanismit (Galbraith, 1977; Huber & Daft, 1987). Organisaation rakenne voi vaihdella monin tavoin, mutta kilpailullisen tiedon virtauksen kannalta kaksi tärkeää seikkaa ovat organisaation *rakenteellinen monimutkaisuus* (Miles, 1980; Zey-Ferrell, 1979), ja *toiminnan muodollisuus* (Hage, 1980; Miles, 1980).

Rakenteellinen monimutkaisuus viittaa organisaatiotasojen määrään, jotka tiedon täytyy läpäistä virratessaan organisaation rajapinnasta päätöksentekijöille (Miles, 1980; Zey-Ferrell, 1979). Tasojen määrän lisääntyessä kasvaa myös todennäköisyys sille, että kilpailijan toimenpiteestä välitettävä tieto vääristyy tai pysähtyy kokonaan (Brenner & Sigband, 1973; Conrath, 1967). Esimerkiksi myyjä joka kuulee kilpailijan toimenpiteestä asiakkaaltaan välittää tiedon esimiehelleen, joka voi puolestaan muokata/viivyttää tietoa ennen kuin se tavoittaa seuraavan tason jne. Jos tieto lopulta saavuttaa päätöksen tekijän, voi se olla huomattavasti vääristynyttä. Myös tiedot tai ohjeet päätöksen tekijöiltä vastauksen toteuttajille voivat yhtä lailla vääristyä organisaation korkean rakenteellisen monimutkaisuuden takia. (Smith & Grimm, 1991)

Yrityksen toiminnan muodollisuuden taso kuvaa sitä, missä määrin organisaatiossa virtaava tieto täytyy paketoita määrätyn menettelytavan mukaiseksi ja missä määrin sitä ohjaavat säännöt ja määräykset. Hage ja Aiken (1970) huomasivat organisaation muodollisuuden/virallisuuden olevan kääntäen verrannollinen sen muutosasteeseen ja lannistavan tiedon etsintää. Fredrickson (1986) väitti, että muodolliset organisaatiot voivat olla kykenemättömiä reagoimaan ympäristönsä muutoksiin, koska muutostarve ”voi olla naamioitu riippuvuudeksi tietojärjestelmistä, jotka keräävät dataa rajoitetusta muuttujavalikoimasta” (293). Hänen mukaansa muodollisten organisaatioiden vastauksissa voi aiheutua kalliita viivytyksiä, koska päätöksenteon pitää edetä vaiheittain jäseneltyjen kanavien läpi. Näin ollen, kun organisaation rakenteellinen monimutkaisuus ja/tai muodollisuus lisääntyvät, tiedon virtaus viivästyy haitaten yrityksen kykyä vastata nopeasti.

Siitä huolimatta, että yrityksen rakenne vaikuttaa sen tiedonkäsittelytapoihin, ovat päätöksentekijät ja tapa, miten he tätä tietoa valitsevat ja käyttävät, yrityksen kannalta ratkaisevan tärkeää. (Cohen, 1958; Downs, 1966; O'Reilly & Roberts, 1974). Päätöksentekijät ryhtyvät tiedonetsintätoimiin vähentääkseen epävarmuutta (March & Simon, 1958). Tiedonetsintään vaikuttaa sekä yrityksen käytettävissä olevat resurssit, että päätöksentekijöiden inhimilliset havainnot ja ennakkokäsitykset. Resurssien suhteen March & Simon (1958) väittävät tiedonetsinnän olevan kallista ja että se etenee yksinkertaiseen syy-yhteys malliin perustuen, kunnes ongelman luonne vaatii monimutkaisempaa ratkaisumallia. Täten, organisaation resurssien ja valmiuksien voidaan olettaa vaikuttavan päätöksentekijöiden tiedonetsintäprosessin nopeuteen ja kattavuuteen. Tämä erityisesti silloin, kun päätöksentekijöiltä vaaditaan monimutkaisempia tiedonetsintämalleja: esimerkiksi yrityksen kohdatessa radikaaleja kilpailutoimenpiteitä.

Yritykset joilla on käytettävissään merkittäviä vapaita resursseja voivat käyttää niitä tiedonetsintäprosessiin tarkoituksenaan sekä nopeuttaa että parantaa vastauspäätöksiään (Bourgeois, 1981). Organisaation vapaille resursseille tarkoitetaan tässä yhteydessä todellisten tai potentiaalisten resurssien puskuria, joka sallii yrityksen sopeutua menestyksekkäästi ulkopuolisiin muutospaineisiin (Bourgeois, 1987; Thompson 1967). Meyer (1982) todisti empiirisesti vapaita resursseja omaavien organisaatioiden vastaavan nopeammin ja tehokkaammin ympäristönsä ”tärähdyksiin” kuin organisaatioiden ilman näitä resursseja. Yritykset voivat käyttää vapaita resurssejaan hienostuneempiin tiedonetsintämenetelmiin, kuten ulkopuolisiin konsultteihin parantaakseen tiedonetsintäprosessiaan. Lisäksi mittavat resurssit voivat auttaa vastauksen toimeenpanossa mahdollistaen yrityksen suoran ja välittömän toiminnan tarvittaessa, kun taas toiset yritykset voivat joutua luomaan resurssipohjan ennen vastauksen suorittamista. Niinpä yritysten, joilla on käytössään merkittäviä vapaita resursseja, voidaan odottaa käyttävän niitä tiedon etsintään ja näin lyhentävän vastausaikaansa, erityisesti silloin kun kilpailullinen aloite on radikaali ja peruuttamaton. (Smith & Grimm, 1991)

Tiedonetsintätoimet aloitetaan yleensä heti ongelman (epävarmuus) havaitsemisen jälkeen. March & Simon (1958) huomauttavat, että tiedonetsintään vaikuttavat yleiset inhimilliset tekijät. Yrityksen ylimmän johdon iän ja koulutustaustan voidaan olettaa vaikuttavan etsinnän aktiivisuuteen (Hambrick & Mason, 1984). Nuorempien johtajien ajatellaan ottavan suurempia riskejä ja siksi käyttävän vähemmän tavanomaisia tiedonetsintämenetelmiä kuin vanhempien johtajien (Hambrick & Mason, 1984). Koska tiedonetsintä vie aikaa, nuoremmat johtajat liitetään myös nopeampiin vastausaikoihin. Koulutetut johtajat ovat taas tietoisempia kilpailun tärkeydestä markkinoilla (Hayes & Abernathy, 1981), ja pyrkivät siksi luomaan vakiinnutettavia etsintämenetelmiä, jotka helpottavat nopeaa vastausta.

2.5.8. Kilpailullisen Vuorovaikutusmallin hyödyt

Smith ja Grimm (1991) rakentavat artikkelissaan Kilpailullisen vuorovaikutuksen mallin tunnistaakseen kilpailullisten vastausten ajoitusta määrääviä tekijöitä. Malli perustuu Kommunikaatioteoriaan, tai tapaan, jolla yritykset etsivät ja käsittelevät kilpailijoitaan koskevaa informaatiota. Kommunikaatioteorian soveltaminen tuotti monia oivalluksia vastausten ajoituksen suhteen. Se esimerkiksi näytti suuntaa mallin tärkeimpien näkökulmien valinnassa: toimijat, toimenpiteet, kanavat, toimintaympäristö ja vastaajan ominaispiirteet tiedonkäsittelyssä. Edelleen, kommunikaatioteorian käsitteitä, kuten mielipidejohtajuus, samankaltaisuus, viestin sisältö, henkilöiden välinen kommunikaatio, käytettiin luomaan vastauksen ajoitusta koskevia hypoteeseja. Lopulta, teorian prosessinäkökulma on tarjonnut parempaa ymmärrystä yritysten välisen kilpailun monimutkaisesta luonteesta.

Palautesilmukka on lisätty Kuvaan 2 kuvaamaan mallin palauteprosessia ja dynaamista luonnetta. Vastauksista tulee uusia kilpailullisia aloitteita muille yrityksille (kuten myös ensimmäiselle toimijalle), joita tulkitta ja joihin vastata. On helppo kuvitella keskimääräisten vastausaikojen lyhenevän toimialalla, kun toimenpiteet ja niiden aikaansaamat vastaukset säännöllistyvät (Smith & Grimm, 1991).

Kilpailullinen vuorovaikutusmalli tarjoaa tärkeää tietoa prosessista, miten yritykset pyrkivät parantamaan kilpailullista menestystään. Esimerkiksi aloitteen tekevä yritys, joka on tietoinen vastausaikaan vaikuttavista tekijöistä, voi tehokkaammin suunnitella toimenpiteitä, jotka pidättävät vastauksia. Huomion keskittäminen näihin tekijöihin jatkaa Porterin (1980) työtä kehottaen yrityksiä kehittämään kilpailijoilleen vastausprofiilit. Myöhäisen vastaajan profiili on yleisesti yritys, jolla on vähän rajapintansa ulkopuolisia toimijoita, muodollinen ja monimutkainen organisaatorakenne, niukasti vapaita käytettävissä olevia resursseja sekä vanhempia, mutta vähemmän koulutettuja johtajia.

Mallia voidaan myös laajentaa tuottamaan profiili ensimmäisenä toimivasta yrityksestä. Tämä sillä olettamuksella, että tiedonkäsittelyn tekijöiden, jotka voivat vaikuttaa vastausaikaan voidaan odottaa vaikuttavan myös aikaan ja säännöllisyyteen, miten ensimmäiset toimijat suorittavat toimenpiteitä. Esimerkiksi yritykset toteuttavat todennäköisemmin nopeita ja säännöllisiä toimenpiteitä, kun heillä on suhteellisesti enemmän rajapinnassaan toimivaa henkilöstöä (joka voi etsiä ympäristöstä kilpailijoiden heikkouksia), vähemmän muodollinen ja yksinkertaisempi organisaatorakenne (mikä mahdollistaa toimenpiteiden nopeamman ja tehokkaamman toteutuksen), enemmän vapaita resursseja (joilla kustantaa tarkoituksenmukaiset toimenpiteet), ja kun niitä johtavat aggressiivisemmat, nuoremmat ja korkeammin koulutetut henkilöt. (Smith & Grimm, 1991)

Yhteenveto kilpailullisten toimenpiteiden hypoteeseista Kommunikaatioteorian ja Kilpailullisen Vuorovaikutusmallin mukaan (Smith & Grimm, 1991):

Hypoteesi 1a: Mielipidejohtajien toimenpiteisiin vastataan nopeammin kuin vähemmän uskottavien toimijoiden.

H1b: Kun aloitteen tekijän ja vastaajan samankaltaisuus lisääntyy (esim. tuotteet tai palvelut ovat hyvin vastaavia), vastauksen viive lyhenee.

H2a: Kun toimenpiteellä saavutettu suhteellinen hyöty kasvaa, vastauksen viive lyhenee.

H2b: Kun toimenpiteen radikaalisuus kasvaa, vastauksen viive kasvaa.

H2c: Kun toimenpiteen peruuttettavuus kasvaa, vastauksen viive lyhenee.

H2d: Kun toimenpiteen näkyvyys kasvaa, vastauksen viive lyhenee.

H2e: Kun toimenpide on radikaali, näkyvä ja peruuttamaton, sen suorittajan uskottavuus on avainasemassa ennustettaessa vastauksia. Jos aloitteen tekijällä on merkittävä ja menestyksekkäs historia (on mielipidejohtaja), jopa radikaaleihin, vähemmän näkyviin ja peruuttamattomiin toimenpiteisiin vastataan nopeasti.

H3a: Toimenpiteisiin, jotka vaativat suurempaa asennemuutosta, kuten radikaaleihin ja peruuttamattomiin toimenpiteisiin, vastataan nopeammin niiden välittyessä henkilöiden välisiä kanavia pitkin.

H3b: Toimenpiteisiin, jotka eivät vaadi suurta asennemuutosta, vastataan nopeammin niiden välittyessä massamedian kautta.

H4: Kun kilpailullisten toimenpiteiden suhteellinen lukumäärä ja vaihtelevuus toimialalla ovat erittäin korkeita tai matalia, vastaukset ovat hitaita. Kun toimenpiteiden määrä ja valikoima ovat kohtuullisia, vastaukset ovat nopeita.

H5a: Kun organisaation toiminnot rajapinnassaan lisääntyvät, sen vastauksen viive lyhenee.

H5b: Kun organisaation rakenteellinen monimutkaisuus ja toiminnan muodollisuus lisääntyvät, sen vastauksen viive kasvaa.

H5c: Kun organisaation vapaat resurssit lisääntyvät, sen vastauksen viive lyhenee.

H5d: Nuoremmat, korkeammin koulutetut johtajat vastaavat nopeammin kilpailijoidensa aloitteisiin kuin vanhemmat, vähemmän koulutetut vastineensa.

2.6. Sosiologinen näkökulma yrityksen kilpailukäyttämiseen

Tässä työssä on toistaiseksi käsitelty kilpailudynamiikkaa pääasiassa yksittäisen yritysparin tasolla: Miten kahden yrityksen välinen kilpailullinen suhde syntyy ja miten yritysten vaihtamien kilpailutoimenpiteiden laatu sekä näkemys ja kokemukset toisistaan vaikuttavat tuohon vuorovaikutussuhteeseen? Yrityksen kilpailukäyttämistä on siis tarkasteltu vain suhteessa yhteen määrättyyn kilpailijaan ja sen toimintaan. Seuraavaksi on tarkoituksena käsitellä yrityksen kilpailukäyttämistä hieman laajemmin, ottaen huomioon yrityksen koko toimintaympäristö, vallitseva markkinatilanne ja sen kehityssuunta, sekä yrityksen näkemys omasta asemastaan ja toimintatavoistaan. Tämä

lähestymistapa käsittelee yrityksen vuorovaikutusta toimintaympäristönsä kanssa ja huomioi myös markkinoiden sosiologiset vaikutukset yrityksen kilpailukäyttäytymiseen. Wellman ja Berkowitz (1988) ovat todenneet: ”Markkinat ovat sosiaalisia rakenteita eivätkä vain spontaanien parittaisten vuorovaikutusten summia... Tapa, miten toimijat tarkkailevat ja reagoivat toisiinsa – markkinoiden syvin olemus – voidaan määrittellä samalla tavalla kuin mikä tahansa muu sosiaalisesti ohjattu toiminta” (s.222).

Miller ja Chen (1994, 1996a, 1996b) ovat suorittaneet kolme tutkimusta, joissa he pyrkivät selvittämään yrityksen markkinaympäristön, sosiologisten (yhteiskunnallisten) tekijöiden, sekä yrityksen sisäisten ominaispiirteiden ja toiminnallisten muuttujien vaikutusta sen kilpailukäyttäytymiseen. Tarkemmin, nämä tutkimukset käsittelevät yrityksen kilpailullisen hitauden/pysähtyneisyyden eli *inertian* syitä ja seurauksia (Miller & Chen, 1994); kilpailullisten *toimenpidevalikoimien poikkeavuutta/epäsovinnaisuutta* sosiologisesta markkinanäkökulmasta (Miller & Chen, 1996a); sekä kilpailullisten toimenpidevalikoimien *yksinkertaisuuteen* johtavia tekijöitä (Miller & Chen, 1996b)

2.6.1. Passiivinen & Sovinnainen vs. Aktiivinen & Kapinallinen

Kaikissa edellä mainituissa Millerin ja Chenin tutkimuksissa yrityksen kilpailukäyttäytymisen luonne voidaan yleistäen jakaa kahteen tyyppiin: Kaikista yrityksen sisäisistä ja sen toimintaympäristön muuttujista/ominaisuuksista riippuen yrityksen kilpailukäyttäytyminen on joko *passiivista* tai *aktiivista*. Passiivinen yritys on yleensä toimialallaan sovinnainen ja ennalta arvattava toimija, joka on kilpailullisesti pysähtynyt tai muutosvastainen, ja jonka kilpailullisten toimenpiteiden valikoimaa hallitsee muutama aikaisemmin hyväksi havaittu toimintatapa. Kilpailullisesti aktiivinen yritys taas voi olla toimialansa kapinallinen joka kilpailee oman alansa normeista ja perinteistä poiketen, on valmis muuttamaan jatkuvasti toimintatapojaan asiakkaiden houkuttelemiseksi ja kilpailijoiden päihittämiseksi toteuttaen laajaa kilpailutoimenpiteiden valikoimaa etsien ja kehittäen samalla uusia kilpailukeinoja.

Miller ja Chen (1994) määrittelevät yrityksen kilpailullisen *inertian* aktiivisuuden tasoksi, jota yritys osoittaa muuttaakseen kilpailullista asemaansa. Se kuvastaa yrityksen suorittamien markkinalähtöisten muutosten määrää, joiden tarkoituksena on houkutella asiakkaita ja päihittää kilpailijat. Inertian tason sanotaan olevan korkea silloin, kun yritys tekee vain vähän muutoksia kilpailullisiin toimiinsa verrattuna saman kokoluokan kilpailijoihin. Nämä toimenpiteet muodostavat kollektiivisesti yrityksen kilpailukäyttäytymisen skaalan. Kilpailullista inertiaa on kuvattu myös yrityksen tuotteiden, menetelmien ja toimintaperiaatteiden vakiintuneisuuden tilaksi, jonka takana on riittämätön mukautumiskyky muuttuvaan ympäristöön (Hedberg, Nystrom, & Starbuck, 1976), organisaation menettelytapojen perustavanlaatuisen uudelleensuuntaamisen vastustukseksi (Tushman & Romanelli, 1985; Hinings & Greenwood, 1988), tai sen evoluutiosysäysten kumoamiseksi (Miller & Friesen, 1980). On väitetty, että kilpailullisesti pysähtyneet yrityksetkin muuttuvat, mutta lähinnä vain

muokkaamalla olemassa olevaa ydintoimintatapaansa. Alkuperäiset tutkimukset kuvasivat pysähtyneisyyttä liiketoiminnalle vaaralliseksi, myöhempi tutkimus on kiinnittänyt enemmän huomiota sen potentiaaliin hyötyihin (Nelson & Winter, 1982; Hannan & Freeman, 1984; Amburgey & Miner, 1992). Näihin hyötyihin on laskettu kuuluvan parempi toimintavarmuus tuotettaessa vakaa ja ymmärrettävä tuote sekä monia tehokkuuden ja rutiinin tuomia kustannusetuja (Miller, 1982)

Miller ja Chen (1996a) jakavat yritykset kilpailukäyttäytymisensä perusteella ”sovinnaisiin” ja ”kapinallisiin” tyyppeihin. Sovinnaiset yritykset kilpailevat perinteisin tavoin ja toimivat hyvin samankaltaisesti kuin suurin osa kilpailijoistaan, kun taas kapinalliset yritykset omaksuvat kilpailukeinoja, jotka poikkeavat toimialan normeista tai perinteisistä toimintatavoista. Tutkimuksessaan Miller ja Chen etsivät tekijöitä, jotka muokkaavat yritysten kilpailukäyttäytymistä epäsovinnaisempaan tai muusta toimialasta poikkeavaan suuntaan. Kilpailullisen poikkeavuuden taloudellisten aiheuttajien lisäksi erityistä huomiota kiinnitetään organisaatioiden, markkinoiden ja verkostojen sosiologiaan, joka on suurelta osin sivuutettu näkökanta kilpailullisen strategian tutkimuksessa. Organisaation sosiaalisella yhteydellä toimintaympäristöönsä voi olla merkittävä vaikutus sen toiminnan mukautuvaisuuteen verrattuna muihin toimijoihin. Esimerkiksi, monimuotoiset suhteet vaihtelevaan toimijaverkostoon kannustavat kauaskantoiseen vuorovaikutukseen: Sellaiset vaikutussuhteet paljastavat osapuolilleen erilaisia näkökulmia, rohkaisevat itsenäiseen ajatteluun ja edistävät poikkeavuutta (Granovetter, 1973,1985). Vastavuoroisesti, toisenlaisille sosiaalisille verkostoille on ominaista jokseenkin homogeeninen toimijakunta. Sellaisen ympäristön yhteisöllisyys tyyppillisesti asettaa paineita yritysten toiminnan vakiintumiselle määrättyihin normeihin (Burt, 1987; Homans, 1950).

Kolmannessa Millerin ja Chenin tutkimuksessa (1996b) käsitellään kilpailullisen toimenpidevalikoiman *yksinkertaisuutta*: Miksi jotkut yritykset keskittyvät niukempaan määrään erilaisia toimenpiteitä verrattuna heidän suoriin kilpailijoihinsa? Kilpailullisen toimenpidevalikoiman yksinkertaisuuden taso voidaan määrittää käytettävissä olevan repertuaarin laajuutena suhteessa yrityksen keskittymisen asteeseen yhteen tai muutamaan dominoivaan toimenpidetyyppiin. Miller ja Chen väittävät, että yrityksen kilpailullinen yksinkertaisuus johtuu pääosin organisaation ja sen toimintaympäristön ominaispiirteistä sekä toimintahistoriasta, jotka voivat vähentää johdon halua etsiä kilpailullisia vaihtoehtoja tai rajoittavat tietämystä niistä.

2.6.2. Käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät

Kaikki edellä mainitut kolme tutkimusta käsittelevät vuosien 1979-1986 aikana USA:ssa valtakunnallisesti toimineiden lentoyhtiöiden välistä kilpailudynamiikkaa. Yhdistävänä tekijänä tutkimuksille voidaan pitää myös niiden lähestymistapaa yksittäisen yrityksen kilpailukäyttäytymistä muokkaaviin tekijöihin. Johtavana ajatuksena on, että samalla toimialalla toimivien kilpailevien yritysten kilpailukäyttäytymiseen vaikuttaa yksittäisten

kilpailutoimenpiteiden vaihdosta koostuvan keskinäisen vuorovaikutuksen lisäksi vahvasti myös koko toimialan markkinaympäristö ja siinä vallitsevat olosuhteet, yritysten subjektiiviset ominaisuudet sekä ”markkinayhteisön” normeista, perinteistä ja suhteista mahdollisesti aiheutuvat sosiologiset tekijät. Kaikki kolme tutkimusta on toteutettu samaan tapaan: Aihepiirin aiemmasta kirjallisuudesta on koostettu kokoelma hypoteeseja liittyen yritysten oletettuun kilpailukäyttäytymiseen eri markkinaolosuhteissa, ja tämän jälkeen hypoteesien todenmukaisuutta on testattu analysoimalla lentoyhtiöiden kilpailutoiminnasta kerättyä dataa

Millerin ja Chenin (1994, 1996a, 1996b) kolme tutkimusta voidaan nähdä yksittäisen yrityksen kilpailukäyttäytymistä käsittelevänä kokonaisuutena myös sen takia, koska niissä esiteltävät yrityksen kilpailukäyttäytymistä ohjaavat organisaation sisäiset ja toimintaympäristön ulkoiset muuttajat ovat lähes identtiset, sekä niiden vaikutukset yrityksen kilpailulliseen aktiivisuuteen ja monipuolisuuteen ovat kaikissa tutkimuksissa hyvin samankaltaiset. Nämä yrityksen kilpailukäyttäytymistä ohjaavat ominaismuuttajat voidaan jakaa yrityksen *ulkoisiin* ja *sisäisiin* tekijöihin. Yrityksen toimintaympäristöön liittyvät ulkoiset vaikuttajat/muuttajat joita käsitellään kaikissa kolmessa artikkelissa, ovat *markkinoiden monimuotoisuus* ja *kasvuaste*. Vastaavasti yrityksen sisäiset muuttajat, jotka ohjaavat sen kilpailukäyttäytymistä ovat Millerin ja Chenin mukaan *yrityksen viimeaikainen menestys*, *kilpailullisen kokemuksen laajuus toimialalta*, sekä sen *ikä* ja *kokoluokka*. Seuraavassa käydään läpi kunkin muuttujan oletetut vaikutukset yrityksen kilpailukäyttäytymiseen.

Yrityksen ulkoiset tekijät:

Markkinoiden monimuotoisuudella tarkoitetaan yrityksen toiminnan hajaantumista monille tai vaihtoehtoisesti keskittymistä vain määrätyille markkinoille, sekä sen asiakas- ja kilpailijakunnan hajontaa. Monipuolinen markkinakosketus altistaa organisaation suurelle määrälle ideoita ja tapahtumia, jotka voivat kannustaa kokeiluihin ja muutoksiin (Khandwalla, 1973). Organisaatiot, jotka kilpailevat monia eri kilpailijoita vastaan tai suuresti vaihtelevasta asiakaskunnasta oppivat paljon toimintaympäristönsä vaatimuksista ja mahdollisuuksista (Hambrick, 1982). He vastaanottavat monenlaista informaatiota useista eri lähteistä ja ovat alttiita laajalle kirjolle kilpailullisia vaihtoehtoja. Tällainen informaatio voi innostaa kokeilunhalua. Sitä vastoin organisaatiot, jotka kilpailevat kapeilla markkinoilla samanlaisia kilpailijoita vastaan, tai joilla on vain yksi asiakastyyppeä kohtaavat paljon steriilimmän ja homogeenisemmän oppimisympäristön joka voi edistää kilpailullista inertiaa. Täten Miller ja Chen (1994) olettavat, että markkinoiden monimuotoisuus on kääntäen verrannollinen yrityksen kilpailulliseen inertiaan. Ja vastaavasti kuin inertian kohdalla Miller ja Chen (1996a) esittävät, että yrityksen monipuoliset kontaktit laajaan kilpailija- ja asiakasverkostoon edistävät myös sen epäsovinnaisempaa ja toimialan normeista poikkeavaa kilpailukäyttäytymistä. Looginen on myös Millerin ja Chenin (1996b) johtopäätös, jossa yrityksen

toimintaympäristön monimuotoisuus altistaa ne suuremmalle määrälle kilpailullisia haasteita ja strategisia vaihtoehtoja, edistäen näin yrityksen toimenpidevalikoiman monipuolisuutta. Täten markkinoiden monimuotoisuus on myös kääntäen verrannollinen yrityksen kilpailullisen toimenpidevalikoiman yksinkertaisuuteen.

Markkinoiden kasvuasteella kuvataan vallitsevaa tilannetta, eli ovatko toimialan markkinat yrityksen kannalta antoisassa kasvuvaiheessa vai onko kysyntä vähenemässä ja markkinoiden kasvu hidastunut tai pysähtynyt. Kasvavat markkinat voivat esimerkiksi tarjota mahdollisuuksia, jotka antavat yritysjohdolle itseluottamusta sitouttaa resursseja uusiin projekteihin (Bylinsky, 1968). Kilpailullisten markkinarakojen ilmaantuminen voi motivoida johtoa kokeilemaan erilaisia taktiikoita tarkoituksenaan kasvattaa liiketoimintaansa ja/tai markkinaosuuksiaan (Porter, 1980), se voi saada heidät laajentamaan tuotantolaitoksiaan tai muokkaamaan tuotteitaan, tavoitteenaan houkuttaa uusia potentiaalisia asiakkaita ennen kilpailijoitaan. Edellä mainitut toimenpiteet voivat auttaa yrityksiä keräämään arvokkaita ensimmäisen toimijan etuja (Porter, 1985).

Toiset tutkijat ovat ottaneet päinvastaisen kannan väittäen, että kutistuvat markkinat - kasvavien sijaan, motivoivat muutosta. Heidän mukaansa markkinoiden yleinen taantuma on aivan yhtä uhkaava ja haastava tekijä kuin yrityksen oma heikko suoritus, ja sillä on vastaavia muutokseen motivoivia vaikutuksia. Se pakottaa johtajat muokkaamaan kilpailukeinojaan pitääkseen yhtiönsä kannattavana (Miller, 1990). Tämä kahden kannan välinen ristiriita voidaan ratkaista erottamalla taktiset ja strategiset toimenpiteet toisistaan. Millerin ja Chenin (1994) kilpailullista inertiaa koskevassa tutkimuksessa esitetään, että taktisten toimenpiteiden ja markkinoiden kasvun välillä ei ole selkeää suhdetta: Taktisia muutoksia ei motivoi sen enempää markkinoiden kasvu kuin taantumakaan. Mutta strategiset toimenpiteet, erityisesti sellaiset joihin liittyy kalliita parannuksia tuotantolaitoksiin, merkittäviä laajennuksia tai yrityskauppoja ja yhteisyrityksiä, ovat paljon todennäköisempiä silloin kun kasvavat markkinat antavat jonkinlaisen pohjan optimismille. Useimmat johtajat vastustavat laajamittaista resurssien sitomista silloin kun kutistuvat markkinat ennakoivat tulevia kovia aikoja. Täten taktisille toimenpiteille, markkinoiden kasvu ei vaikuta kilpailulliseen inertiaan; ja strategisille toimenpiteille, markkinoiden kasvu on kääntäen verrannollinen inertiaan.

Samoin perustein kuin kilpailullisen inertian suhteen, Miller ja Chen (1996a) olettavat markkinoiden ollessa suotuisassa kasvuvaiheessa, että yritysten johtajat ovat tällöin alttiimpia poikkeamaan perinteisistä toimintatavoistaan ja kokeilemaan epäsovinnaisempia kilpailukeinoja ja strategioita vallatakseen uutta liiketoimintaa ja houkuttellakseen potentiaalisia asiakkaita. Täten markkinoiden kasvuaste on suoraan verrannollinen kilpailukäyttäytymisen epäsovinnaisuuteen. Millerin ja Chenin kolmannessa tutkimuksessa (1996b), toimenpidevalikoimien yksinkertaisuudesta vuorostaan oletetaan ehkä hieman yllättäen, että markkinoiden kasvuvaihe on suoraan verrannollinen yrityksen suorittamien kilpailutoimenpiteiden yksipuolisuuteen. Tätä

perustellaan kasvavien markkinoiden luomalla erittäin suotuisalla tilanteella suurimmalle osalle yrityksistä, jossa niillä ei ole juurikaan kannustimia etsiä uusia toimenpiteitä tai uhkaa siitä, että luottaminen kapeaan toimenpidevalikoimaan tekisi yrityksistä haavoittuvaisia. Kuten Miller ja Chen (1996b) tulokset osoittavat, markkinoiden kasvuvaihe ei kuitenkaan rajoita eri toimenpiteiden laajaa vaihtelua yritysten kesken, vaikka tukeekin yksittäisen yrityksen keskittymistä vain muutama toimenpidetyyppiin.

Millerin ja Chenin (1996b) toimenpidevalikoimien yksinkertaisuutta käsittelevässä artikkelissa mainitaan vielä kolmas yrityksen ulkoinen, kilpailukäyttäytymistä ohjaava tekijä, *markkinoiden epävarmuus*. Sillä viitataan markkinaolosuhteiden muuttumiseen tavalla, joita on vaikea ymmärtää ja ennakoida. Porter (1980, 1985) nostaa esiin tiheään tapahtuvat uudet markkinoille tulot ja poistumiset keskeiseksi epävarmuustekijäksi, joka vaikuttaa yritysten kilpailukäyttäytymiseen. Jatkuva uusien toimijoiden ilmaantuminen ja vanhojen poistuma osoittavat, että kilpailun vakiintuneet kaavat ovat järkkymässä. Tällaiset muutokset ovat myös merkinä tulevan kilpailun aggressiivisemmista ja monitahoisemmista muodoista, kun uudet toimijat ottavat käyttöön epäsovinnaisempia strategioita saadakseen jalansijaa markkinoilla. Tällaisissa olosuhteissa yritysten johtajat ovat erityisen motivoituneita etsimään ja kokeilemaan vaihtoehtoisia kilpailukeinoja sopeuttaakseen itsensä uuteen ympäristöön. Edellä läpikäytyjen seikkojen valossa markkinoiden epävarmuuden tulisi olla kääntäen verrannollinen yrityksen toimenpidevalikoiman yksinkertaisuuteen, kuten myös kilpailukäyttäytymisen epäsovinnaisuuteen sekä inertiaan, mutta Miller ja Chen (1996b) eivät löydä yhteyttä ainakaan markkinoiden epävarmuuden ja toimenpidevalikoiman yksinkertaisuuden välille. Tätä perustellaan sillä, että vaikka epävarma markkinatilanne voi saada osan yritysten johtajista etsimään uusia tapoja kilpailla, voi se myös saada toiset puolustavalle kannalle ja keskittymään niihin muutamiin toimenpiteisiin, mitkä tuntuvat turvallisilta ja joissa he kokevat olevansa asiantuntijoita.

Yrityksen sisäiset ominaispiirteet/muuttujat:

Aikaisempi menestys. On sanottu, että menestys voi tehdä organisaation johtajista niin tyytyväisiä itseensä ja vallitsevaan tilaan, että he yleisesti vastustavat muutosta (Miller & Friesen, 1984; Tushman & Romanelli, 1985). Hyvä suorittaminen vähentää virikkeitä kartoittaa markkinoilla piileviä haasteita, tilaisuuksia ja muita taktisten muutosten lähteitä (Lant, Milliken & Batra, 1992; Starbuck & Milliken, 1988; Weick, 1987). Näin hyvä aikaisempi menestys aiheuttaa yrityksen kilpailullisen toiminnan yksinkertaistumista vahvistamalla olemassa olevia näkökulmia ja rohkaisemalla yritysjohtoa toteuttamaan vain muutamia ”suosikki”-toimenpiteitään (Argyris & Schon, 1978; Barr et al., 1992). Yrityksen toimintaa sosiologisesti ajatellen hyvä aikaisempi menestys rohkaisee valitsemaan polun, jolla se kohtaa vähiten vastustusta (Miller 1993; Milliken & Lant 1991). Tämä asenne tarkoittaa useimmiten pysymistä standardeissa, kokemuksen kautta hyväksi todetuissa toimintamalleissa (Lant & Montgomery, 1987; Spender, 1989).

Toimialan normeista poikkeavat epäsovinnaiset strategiat ovat usein riskialttiita, vaikeita suunnitella, ja ne saattavat aiheuttaa poliittista vastustusta sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta (Scott, 1987). Täten kyseessä olevat strategiat ovat epätodennäköisiä vaihtoehtoja menestyville yrityksille, joiden johtajia ei painosteta ottamaan strategisia riskejä.

Yllä mainitun perusteella voidaan todeta, että yrityksen hyvä aikaisempi menestys johtaa hyvin todennäköisesti ainakin sen kilpailukäyttäytymisen asteittaiseen passivoitumiseen ja inertiaan. Menestyneiden yritysten johtajista tulee helposti itsetietoisia ja yliluottavaisia siihen, että asiat tehdään ”oikein”, eikä yrityksen toiminnassa haluta nähdä mitään korjattavaa. Tämä johtaa kilpailulliseen muutosvastaisuuteen ja pysähtyneisyyteen sekä yksinkertaisen ja suppean kilpailutoimenpidevalikoiman ylläpitämiseen. Näin menestyvistä yrityksistä tulee helposti sovinnaisia kilpailijoita toimialallaan, jotka eivät halua joutua konfliktiin toimintaympäristönsä kanssa, vaan pysyttelevät ”mukavuusalueellaan”. Eli yleisesti, yrityksen hyvä aikaisempi menestys on suoraan verrannollinen sen kilpailulliseen inertiaan, kilpailutoiminnan sovinnaisuuteen sekä toimenpidevalikoiman yksinkertaisuuteen.

Päinvastaisesti yrityksen heikko aikaisempi menestys johtaa todennäköisesti sen kilpailulliseen aktivoitumiseen ja muutosmyönteisyyteen, koska epäonnistumiset saavat johtajat epäilemään heidän menetelmiensä toimivuutta ja motivoivat heitä etsimään parannuksia (Starbuck & Milliken, 1988; Milliken & Lant, 1991). Vaihtoehtoisten toimintatapojen etsintä laajentaa johdon näkökulmia ja kasvattaa yrityksen kilpailullista repertuaaria (Aguilar, 1967; Milliken & Lant, 1991; Walsh, 1995). Tähänastinen organisaatiotutkimus toteaa, että yritykset – joista valtaosa noudattaa toimialallaan yleisesti sovinnaisina pidettyjä kilpailullisia repertuaareja, ovat valmiita luopumaan tavanomaisista toimintamalleistaan pääasiassa pakon asettaman paineen alla. Täten surkeat pääoman tuotot toimivat suurena yllykkeenä etsiä uusia, tavanomaisista poikkeavia parannuskeinoja (Amburgey & Miner, 1992; Cyert & March, 1963).

Kilpailullinen kokemus toimialalta. Yritysjohdon tietoisuuteen vaihtoehtoisista tavoista kilpailla vaikuttavat vallitsevien markkinaolosuhteiden lisäksi myös heidän aikaisemmat kokemuksensa kilpailutoimenpiteiden toteuttamisesta (Levitt & March, 1988; Amburgey, Kelly & Barnett, 1993; Hambrick, Geletkanycz & Fredrickson, 1993). Nämä kokemukset määrittelevät johdon kilpailullisen tietopohjan ja näin vaikuttavat siihen, miten he näkevät toimintaympäristönsä ja kuinka yksityiskohtaisesti he sitä tarkastelevat (Aguilar, 1967; Hambrick, 1982). Monipuolisen kilpailurepertuaarin aktiivinen käyttö kannustaa johtajia tarkkailemaan markkinoiden vastausta heidän aikaisempien toimenpiteidensä valikoimaan ja mukauttamaan toimintaansa tuohon tietoon perustuen. Esim. tuoteparannukset, aggressiivinen markkinointi ja strategiset liittoumat synnyttävät todennäköisesti reaktioita kilpailijoilta ja asiakkailta, jotka puolestaan antavat yritykselle virikkeitä jatkotoimenpiteisiin (Miller & Chen, 1993).

Sitä vastoin yritykset, jotka ovat keskittyneet harvempiin kilpailukäytäntöihin tulevat olemaan vähemmän tietoisia vaihtoehtoisten toimintatapojen potentiaalista ja heiltä voi puuttua tarvittava tietämys niiden toteuttamiseen (Huber, 1991; Walsh, 1995). Tämä kilpailullisen kokemuksen niukkuus saa yritysjohton havainnoimaan ja reagoimaan suhteellisen harvan tyyppisiin haasteisiin ja tilaisuuksiin ja näin rajoittaa heidän markkinaperusteisen kilpailukäyttäytymisen monipuolisuutta ja aktiivisuutta (Levitt & March, 1988; Miller, 1993). Yhteenvetona voidaan todeta, että yritysjohton viimeaikaisen kokemuksen laajuus erilaisista kilpailutoimenpiteistä ja sitä kautta saatujen kontaktien ja markkinapalautteen määrä toimintaympäristöstä kannustaa yritystä aktiiviseen ja monipuoliseen kilpailukäyttäytymiseen ja on siis kääntäen verrannollinen kilpailulliseen inertiaan, kilpailukäyttäytymisen sovinnaisuuteen ja toimenpidevalikoiman yksinkertaisuuteen.

Yrityksen ikä ja kokoluokka. Yrityksen ikä nähdään Millerin ja Chenin tutkimuksissa yleisesti ottaen suoraan verrannollisena sen kilpailulliseen passiivisuuteen. Mitä vanhempi yritys on, sitä pidempään se on altistunut alansa perinteisille toimintatavoille ja normeille, jotka todennäköisesti muokkaavat sen kilpailukäyttäytymistä sovinnaisempaan suuntaan (Aldrich & Auster, 1986; Miller 1993; Tushman & Romanelli, 1985). Vanhempien yritysten todennäköisesti kehittämät vahvat sidokset muihin instituutioihin, liiketoimiin ja sääteleviin elimiin rajoittavat myös niiden kykyä poiketa nykyisistä käytännöistä (Meyer & Zucker, 1989) sekä suojelevat ulkoisilta haasteilta, jotka voisivat vaatia yrityksiltä standardista poikkeavia toimenpiteitä (Burt, 1987; Granovetter, 1973). Kun organisaatiot ikääntyvät, vihkiytyvät ne tavallisesti perinteisiin toimintatapoihinsa, automaattisiin käyttäytymismalleihin, sekä oppimiseen joka vahvistaa tavanomaisia lähestymistapoja uusien kehittämisen sijaan (March, 1991; Starbuck, 1983). Yritysjohdolla on ollut aikaa rakentaa luottamusta suosikkitaktiikkoihinsa, kehittää tarvittavat erityistaidot ja ohjelmat niiden toteuttamiseksi, ja luoda järjestelmää tukeva infrastruktuuri (Meyer & Zucker, 1989; Tushman & Romanelli, 1985). Kaikki tämä voi tehdä yrityksen muuttumisesta vaikeaa, kallista ja muutostarpeen huomaamisesta hankalaa (Starbuck, 1985; Tushman & Romanelli, 1985). Edellä mainituista syistä pitkään toimineiden yritysten kannustin etsiä uutta tai muuttua on usein pieni, jolloin niiden kilpailukäyttäytyminen usein yksinkertaistuu ja passivoituu.

Nuoremmat yritykset sitä vastoin ovat taipuvaisia epäsovinnaisempaan ja monipuolisempaan kilpailukäyttäytymiseen johtuen mm. kokemuksen puutteesta toimialan traditioista ja jokseenkin vaatimattomista institutionaalisista sidoksista (Baum & Oliver 1992; Stinchombe 1965). Nuoret yritykset usein etsivät omaa tapaansa toimia, eivätkä ole vielä kehittäneet kaavoja, rutiineja ja poliittisia sitoumuksia, jotka lannistaisivat niiden kilpailutoiminnan taktista monimuotoisuutta (Aldrich ja Auster, 1986). Täten ne saattavat olla halukkaita käyttämään suurtakin määrää erilaisia

kilpailullisia menetelmiä. Koska nuorten yritysten johtajat joutuvat usein kohtaamaan ”uutuuden rasitteet” – institutionaaliset ja resurssien puutteet jotka liitetään uusiin yrityksiin – ovat ne erityisen motivoituneita välttämään kilpailullisen kapeakatseisuuden riskit (Singh, Tucker & House, 1986).

Millerin ja Chenin (1996a) tutkimuksessa esitetään yrityksen kokoluokan ja erityisesti sen käytettävissä olevien resurssien vaikutuksesta yrityksen kilpailukäyttäytymiseen kaksi toisistaan lähes täysin poikkeavaa näkökulmaa. Ensimmäisen mukaan isot ja rikkaat organisaatiot altistuvat tyypillisesti monille eri kilpailukeinoille (Burt, 1987), jolloin heidän oma kokemuksensa ja tietämyksensä erilaisista kilpailukäyttäytymismalleista laajenee. Suuri suhteellinen kokoluokka toimialallaan tekee ko. yrityksistä myös vähemmän riippuvaisia ja täten vähemmän alttiita niiden tärkeimpien sidosryhmien ja liikesuhteiden kilpailukäyttäytymistä mukauttaville vaikutuksille (Granovetter, 1973). Monilla tällaisilla firmoilla on varaa ottaa riskejä ja poiketa tavanomaisista toimintamalleista (Haveman, 1993), ja heidän uhrattavissa olevat resurssinsa voivat kattaa yhä yksityiskohtaisempien ja omaperäisempien kilpailurepertuaarien kehittämisen (Cohen & Levinthal, 1990). Edelleen, suuret ja hyvinvoivat yritykset saattavat pystyä ”puskuroimaan” itsensä ulkopuolisilta uhilta (Pfeffer & Salancik, 1978) ja välttämään mukautumisen toimialan perinteisiin normeihin (Mezias, 1990).

Toinen näkökanta asiaan on, että yrityksen suuri kokoluokka ja resurssit johtavat usein sen kilpailukäyttäytymisen passivoitumiseen. Tällaisten yritysten johtajat saattavat uskoa olevansa riittävän rikkaita ja voimakkaita ollakseen välittämättä pienemmistä kilpailijoistaan. Tämä saattaa estää niitä laajentamasta kognitiivisia prosessejaan ja strategioita, joilla vastata markkinakehitykseen (Wright, 1979). Suuri koko ja runsaat käytettävissä olevat resurssit liitetään yleisesti vakiintuneisiin toimintaohjelmiin ja rutineihin, joilla pyritään saavuttamaan varmuutta ja suurtuotannon etuja. Nämä edelleen rohkaisevat yritystä erikoistumaan ja keskittymään vain tietynlaiseen toimintaan (Hannan ja Freeman, 1984; Nystrom ja Starbuck, 1984; Starbuck, 1965) ja vähentävät johdon mukautumiskykyä toimintaympäristön muutoksiin (Walsh, 1995). Hyvin suuria yrityksiä suojelee kilpailullisesti usein myös heidän monipuoliset ja edulliset institutionaaliset kontaktinsa (Meyer ja Zucker, 1989). Pienempien yritysten haavoittuvaisuus sitä vastoin motivoi heitä olemaan jatkuvasti varuillaan erilaisista markkinauhista ja mahdollisuuksista ja tämä estää niitä pysähtymästä tai passivoitumasta kilpailullisesti (Aldrich ja Auster, 1986).

Yleistäen voidaan todeta, että yrityksen kokoluokan vaikutus sen kilpailukäyttäytymiseen on yksilöllistä ja epävarmaa. Vaikka yrityksen kasvu ja pitkäaikainen menestys voi saada johdon tyytyväiseksi asioiden nykytilaan ja tätä kautta passivoitumaan kilpailullisesti, voi suuri koko itsessään antaa organisaatiolle vaikutusvallan, kontaktit ja resurssit kilpailla proaktiivisesti ja aggressiivisesti (Miller, 1990; Haveman, 1993). Täten toimialansa

suurimmat ja vahvimmat yritykset ovat usein asemassa, jossa he voivat ottaa kilpailullisen aloitteen itsellensä, jos niin haluavat.

2.7. Yrityksen kilpailullisen aggressiivisuuden vaikutus suoritukseen

Prosessiteoreetikot esittävät, että *käyttäytyminen* on tulosta vastakkaisten voimien tasapainoasemassa tapahtuvasta häiriöstä. Johdonmukaisesti tämän dynaamisen voimakentän lähestymistavan kanssa, strategian prosessiteoria voisi esittää, että dynaamista kilpailullista vuorovaikutusta ”esiintyy yhteen törmäävien tapahtumien, voimien tai ristiriitaisten pyrkimysten moniarvoisessa maailmassa”, joka vaikuttaa tapahtumasarjojen kehittymiseen ajan mittaan (Van de Ven, 1992: 178).

Kilpailudynamiikan tutkimuksen ja tämänkin työn tärkein päämäärä on selvittää, miten yritysten kilpailukäyttäytyminen vaikuttaa niiden suoritukseen. Eli tarkemmin mitkä muuttujat yritysten toiminnassa ja erityisesti kilpailukäyttäytymismalleissa voivat selittää ja mahdollisesti ennakoida niiden suhteellisia menestyseroja määrätyllä aikavälillä ja menestyksen mittareilla. Tämän luvun tarkoituksena on aiempaan kilpailudynamiikan tutkimukseen (pääasiassa Ferrier, 2001) pohjautuen muodostaa käsitys siitä, miten yrityksen valitsemat ja toteuttamat kilpailutoimenpiteet ja erityisesti niistä muodostuvat pidemmän aikavälin *kilpailulliset hyökkäykset* vaikuttavat yrityksen suoritukseen suhteessa kilpailijoihinsa.

Ferrierin (2001) tutkimuksen lähtökohta perustuu monelta osin D'Avenin (1994) esittämään *hyperkilpailun* käsitteeseen, jossa yritysten vuorovaikutus tapahtuu äärimmäisen kilpailullisissa markkinaympäristöissä, ja niiden kilpailuedun kestävyys riippuu toimenpiteiden suoritusnopeudesta ja kilpailutoiminnan laajuudesta (217). Yritystason strategian dynaamisessa tarkastelussa hyperkilpailussa ympäristössä on kolme tärkeää piirrettä. Ensinnä, saavutetut kilpailuedut ovat lyhytaikaisia koska tiheään esiintyvät aggressiiviset yritystason toimenpiteet häiritsevät kilpailukäyttäytymisen ja suoritustason kausaalista yhteyttä joka on vakiintunut markkinoiden ollessa tasapainotilassa. Toiseksi, yritysten täytyy suorittaa kilpailullisia toimenpiteitään sarjoina luodakseen jatkuvaa kilpailuetua. Viimeiseksi, hyperkilpailuilla markkinoilla yritykset jotka ovat kilpailullisesti aktiivisempia tulevat teoreettisesti saavuttamaan ylivertaisen suoritustason verrattuna vähemmän aktiivisiin kilpailijoihinsa (D'Aveni, 1994: 12, 258, 364).

2.7.1. Aiempi tutkimus

Määrittelemällä yrityksen strategia *sarjaksi* kilpailullisia toimenpiteitä, jotka ajan kuluessa suoritetaan, Ferrier (2001) kehittää ja testaa tutkimuksessaan dynaamista prosessimallia yritysten välisessä kilpailullisessa vuorovaikutuksessa. Artikkelin pyrkii selvittämään, miten yritysten väliset peräkkäisten kilpailutoimenpiteiden mallit/kaavat

muodostuvat ja mikä on niiden yhteys yritysten suoritukseen. Tarkemmin, mitkä yrityksen sisäiset ja ulkoiset voimat ja rajoitteet ohjaavat sen toteuttamaa kilpailullisen aggressiivisuuden tasoa ja miten tuo aggressiivisuus vaikuttaa yrityksen suhteelliseen suoritukseen.

Ferrierin (2001) prosessinäkökulma yritysten väliseen aggressiiviseen kilpailulliseen vuorovaikutukseen pohjautuu aihepiirin aiempaan tutkimukseen, jossa on keskitytty yrityksen strategian hienojakoiseen hahmottamiseen kilpailullisina toimenpiteinä *neljällä* selvästi erottuvalla analyysin tasolla (Grimm & Smith, 1997; Smith, Grimm, & Gannon, 1992). Ensimmäinen tarkastelun taso keskittyi yksittäisiin toimenpide-reaktio pareihin (Chen, Smith, & Grimm, 1992). Tämä tutkimus on osoittanut, että kilpailullisen toimenpiteen ominaisuudet ja odotetut tuotot ovat tärkeitä vastausten ennustajia (Grimm & Smith, 1997). Toinen tutkimushaara on demonstroinut toimenpiteiden ja suorituksen välistä yhteyttä kokoamalla yhteen määrättyjen toimenpiteiden ja vastausten ominaisuudet ja esiintymistiheyden rajallisen ajanjakson – toimenpidevuoden (Young, Smith, & Grimm, 1996) tai toimenpidekuukauden aikana (Makadok, 1998). Tämän analyysin tason mukaan mitä enemmän yritys toteuttaa kilpailullisia toimenpiteitä ja mitä nopeammassa tahdissa, sitä parempi on sen odotettu tuotto ja markkinaosuuden kasvu.

Kolmannessa tutkimusvirrassa yrityksen strategia on nähty kilpailullisten toimenpiteiden kokonaisrepertuaarina määrättyinä toimenpidevuonna (Miller & Chen, 1994,1996). Havainnot tällä tutkimustasolla viittaavat esimerkiksi siihen, että yritykset jotka toteuttavat laajaa, monimuotoista kilpailullisten toimenpiteiden valikoimaa saavuttavat paremman kannattavuuden ja markkinaosuuden, kuin yritykset joiden kilpailullinen repertuaari on kapeampi ja yksinkertainen. Viimeiseksi, kilpailullisten toimenpiteiden tyyppiä, ajoitusta ja niiden vaikutusta yrityksen suoritukseen on tutkittu myös liikkuvassa tarkasteluikkunassa (Lee, Smith, Grimm, & Schomberg, 2000). Tässä tarkastelussa havaittiin esimerkiksi, että yritysten vastatessa nopeasti uusiin tuotelanseerauksiin saavuttivat ne jopa parempia osakemarkkinatuottoja, kuin ensimmäisenä toimineet tuotteiden julkaisijat.

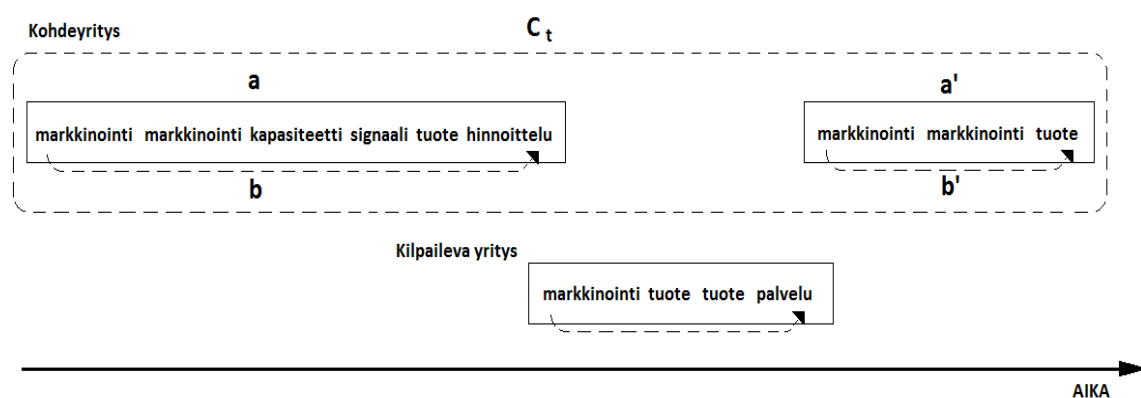
Tässäkin työssä on läpikäyty tarkemmin kolmea ensimmäistä edellä mainituista analyysin tasoista, ja Ferrierin (2001) mukaan näistä tutkimushaaroista voidaan vetää yhteen kokoava päätelmä, jonka mukaan aggressiivinen kilpailukäyttäytyminen johtaa yleisesti ottaen organisaation parempaan suoritukseen. Ferrier väittää, että edellä läpikäydyt tarkastelun tasot eivät kuitenkaan täysin riitä määrittelemään prosessia, kuinka kilpailullisista toimenpiteistä muodostuvat kaavat vaikuttavat yrityksen suoritukseen. Täten analyysi pitää viedä tasolle, joka yksiselitteisesti kuvaa yrityksen strategiaa sen konkretisoituessa kilpailullisiksi toimenpiteiksi ajan mittaan.

2.7.2. Kilpailullinen hyökkäys

Yrityksen strategian tutkiminen kilpailullisten toimenpiteiden sarjana ”vaatii havaittavissa olevista toimenpiteistä, tapahtumista ja käyttäytymismalleista koostuvien kaavojen diagnosointia, tapahtumien kronologisen järjestyksen toimiessa datana” (Van de Ven, 1992: 170). Selvittääkseen kilpailullisen vuorovaikutuksen dynaamiseen prosessiin vaikuttavia tekijöitä ja prosessin tuloksia, Ferrier (2001) määrittelee ensin *kilpailullisen hyökkäyksen* käsitteen, joka toimii perustana analyysin tarkastelutasolle. Määritelmän mukaan kilpailullinen hyökkäys on *järjestäytynyt, keskeytymätön* sarja *toistettavissa* olevia kilpailullisia toimenpiteitä tai tapahtumia (Abbott, 1990).

Dynaamisen kilpailustrategian käsitteellistäminen on tärkeä laajennus aikaisempaan tutkimukseen, joka on korostanut kilpailijoiden välistä riippuvuutta aloitevastatoimenpide pariin suhteen (Chen et al., 1992). Kuitenkin, yrityksen kilpailullista hyökkäystä muokkaa siihen sisältyvien monien eri toimenpiteiden vuorovaikutus ja sen mahdollisesti keskeyttää yksi tai useampi kilpailijoiden suorittama vastatoimenpide. Määritelmä selittää myös, kuinka toimenpiteiden kaava kussakin hyökkäyksessä kehittyy ajan mittaan ja ottaa huomioon mahdollisuuden, että aiottu toimenpiteiden sarja voi väistyä uuden, kehkeytyvän mallin tieltä kilpailijoiden kehittäessä vastatoimenpiteitään. Edellyttäen että yksittäiset kilpailutoimenpiteet toimivat kilpailullisen hyökkäyksen rakennuskappaleina, Ferrier määrittelee kilpailullisen toimenpiteen *ulkoisesti ohjatuksi, määräytyksi* ja selvästi *havaittavaksi* tapahtumaksi, jonka yritys toteuttaa kilpailullisen asemansa parantamiseksi tai ylläpitämiseksi (Ferrier et al., 1999; Smith et al., 1992; Young et al., 1996), ja jakaa toimenpidetyypit *kuuteen* kategoriaan: *hinnoittelu-, markkinointi-, tuote-, kapasiteetti-, palvelu- ja viestintätoimenpiteet*.

Kohdeyrityksen ja Kilpailijan hyökkäykset aikajanalla



Kuva 3. Otos yritysten välisestä kilpailullisesta vuorovaikutuksesta. (Mukaiillen Ferrier, 2001: s. 860)

Kuva X esittää kohdeyrityksen ja määrätyn kilpailijan toisiaan vastaan toteuttamia kilpailullisten toimenpiteiden sarjoja ajan mittaan, missä kohdeyrityksen toimenpiteiden kokonaisvirran ”Ct” keskeyttää kilpailevan yrityksen suorittama toimenpiteiden sarja.

Täten edellä mainitun määritelmän mukaisesti, kohdeyritys toteuttaa kuvatulla ajanjaksolla kaksi kilpailullista hyökkäystä, ”a” ja ”a’”.

2.7.3. Kilpailullisen aggressiivisuuden mittasuhteet

Samaan tapaan kuin tässä työssä aikaisemmin esiteltiin yksittäisten kilpailutoimenpiteiden ominaisuuksia, joista voidaan ennakoida toimenpiteiden kilpailijoissa aiheuttamien reaktioiden laatua, määrää ja ajoitusta, Ferrier (2001) määrittelee erillisistä toimenpiteistä koostuville kilpailullisille hyökkäyksille *neljä* ulottuvuutta jotka kuvaavat hyökkäyksen aggressiivisuuden tasoa - hyökkäyksen *laajuus*, joka määritellään hyökkäyksen muodostavien kilpailutoimenpiteiden lukumääränä; *kesto aika*; *monimutkaisuus* eli aste, kuinka monta eri toimenpidetyyppiä kaikista mahdollisista vaihtoehdoista sisältyy hyökkäykseen; ja *arvaamattomuus*, eli yrityksen suorittamien peräkkäisten hyökkäysten vaihtelevuus suoritettujen toimenpiteiden ja niiden järjestyksen suhteen. Seuraavassa käydään läpi kilpailullisen hyökkäyksen ulottuvuudet KUVASSA 3 esitetyn yksinkertaisen demonstraation avulla.

Hyökkäyksen *laajuus* on toimenpidesarjan mittasuhteista yksinkertaisin, tarkoittaen kilpailulliseen hyökkäyksen sisältyvien erillisten toimenpiteiden kokonaismäärää. KUVASSA 3 on mallinnettuna kaksi kohdeyrityksen suorittamaa kilpailullista hyökkäystä. Niistä ensimmäinen, a, koostuu kuudesta keskeyttämättömästä toimenpiteestä ja päättyy kun kilpaileva yritys ottaa aloitteen oman hyökkäyksensä muodossa. Kohdeyritys jatkaa kilpailullista vuorovaikutusta ryhtymällä uuteen hyökkäykseen, a’, joka sisältää kolme toimenpidetapahtumaa. Aikaisempi tutkimus toteaa, että yritykset jotka suorittavat enemmän toimenpiteitä hyökkäyksiään kohden ovat kilpailullisesti aggressiivisia (D’Aveni, 1994; Ferrier et al., 1999; Young et al., 1996). Hyökkäyksen laajuuden tutkimus edustaa hienojakoisempaa lähestymistapaa strategiaan, käsitteellistäessään sen aggressiiviseksi, toistuviksi sykäyksiksi monia aloitteellisia toimenpiteitä ja kilpailullisia vastauksia jotka ajan mittaan toteutetaan (D’Aveni, 1994). Käsite selittää myös molempia, sekä suhteellisen aggressiivisuuden että epäaktiivisuuden aikakausia yrityksen toiminnassa.

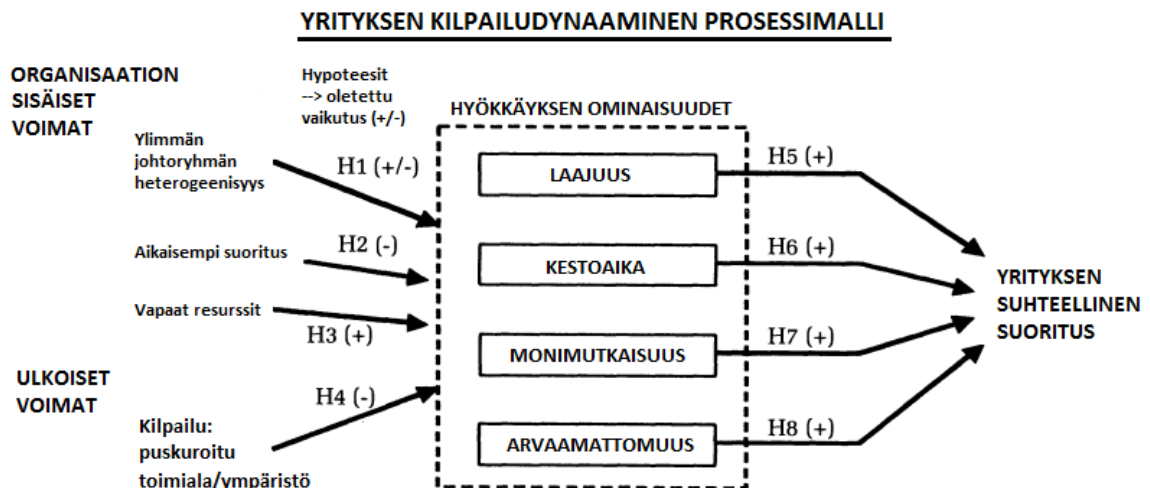
Hyökkäyksen *kesto aika* määritellään toimenpidesarjan käynnistymisestä sen päättymiseen kuluneena aikana. KUVA 3 esittää kohdeyrityksen ensimmäisen hyökkäyksen kesto aikaa ajanjaksona b, kuluneina päivinä ensimmäisestä markkinointitoimenpiteestä viimeisenä suoritettavaan hinnoittelun muutokseen. Vastaavasti, kohdeyrityksen toisen kilpailullisen hyökkäyksen kesto aika on merkattu b’. Aikaisempi tutkimus on keskittynyt yksittäisten toimenpiteiden ja niiden herättämien vastausten väliseen ajoitukseen. Ferrier keskittyy sen sijaan useista aloitteellisista toimenpiteistä koostuvien yhtämittaisten sarjojen ajoitukseen. Yritykset, jotka kykenevät aloittamaan ja ylläpitämään kilpailullisia hyökkäyksiä pidempään ja keskeyttämättä, mielletään kilpailukäyttäytymiseltään aggressiivisemmiksi (D’Aveni, 1994).

Hyökkäyksen *monimutkaisuus* määritellään asteena, kuinka monen tyyppisistä toimenpiteistä tapahtumasarja koostuu, suhteessa koko potentiaaliseen toimenpidevalikoimaan. KUVASSA 3 kohdeyrityksen ensimmäinen hyökkäys, a, voidaan määritellä monimutkaiseksi sen edustaessa viittä eri toimenpidekategoriaa kuudesta mahdollisesta. Sitä vastoin kohdeyrityksen toinen hyökkäys (a') on yksinkertainen, jonka kolmesta toimenpiteestä kaksi koskee markkinointia. Aikaisempi tutkimus ilmaisee, että yritykset jotka toteuttavat monimutkaisempia toimenpidesarjoja ovat aggressiivisempia kuin yksinkertaisia hyökkäyksiä suorittavat kilpailijansa. Tämä käsite on lähes vastaava kuin yrityksen koko toimenpidevalikoiman yksinkertaisuutta/monimutkaisuutta koskevat havainnot (Ferrier et al., 1999; Miller & Chen, 1996). Kuitenkin, kilpailullisen hyökkäyksen monimutkaisuus nimenomaisesti selittää toimenpidesarjojen suhteellista, kausaalista monimutkaisuutta ja yksinkertaisuutta ajan kuluessa.

Prosessimallin tulisi aina ilmaista mahdollista vaihtelua tapahtumien jaksoittaisessa järjestyksessä (Van de Ven, 1992). Niinpä Ferrier määrittelee hyökkäyksen *arvaamattomuuden* vaihtelun asteeksi, missä määrin yrityksen suorittamat toimenpiteet ja niiden järjestys ovat erilaisia siirryttäessä yhdestä hyökkäysjaksosta seuraavaan. Jos KUVAN 3 kohdeyrityksen ensimmäistä kilpailullista hyökkäystä (a) verrataan sen toiseen hyökkäykseen (a'), näiden toimenpidesarjojen ”yhteensopivuus” yksittäisten toimenpiteiden esiintymismäärän ja järjestyksen suhteen määrittelee jälkimmäisenä suoritettuna hyökkäyksen ennakoitavuuden asteen. Esimerkin kahdella toimenpidesarjalla on samankaltaisia piirteitä ja toisaalta merkittäviä eroja ajan mittaan. Yritykset jotka määrätietoisesti toteuttavat muutoksia toimenpidesarjoissaan, luovat yllätysmomentin ja häiritsevät aggressiivisesti toimialan kilpailussa vallitsevaa tilaa (D'Aveni, 1994).

2.7.4. Kilpailullisen aggressiivisuuden voimat ja rajoitteet

Ferrier (2001) pyrkii tutkimuksessaan kehittämään ja testaamaan kilpailullisen vuorovaikutuksen prosessimallia, joka kuvaa kuinka organisaation ja toimialan tärkeimmät ominaispiirteet saavat aikaan sekä kilpailullista aggressiivisuutta mahdollistavia, että sitä rajoittavia voimia ja kuinka tämä prosessi vaikuttaa yrityksen suhteelliseen suoritukseen (Van de Ven, 1992). Kaksiosainen tutkimusmalli on kuvattu kokonaisuudessaan alla olevaan KUVAAN 4. Sen ensimmäinen osa (vasen puoli) koostuu neljästä hypoteesijoukosta (H1-H4), jotka ennakoivat kohdeyrityksen kilpailullisen hyökkäyksen aggressiivisuuden tason riippuvan seuraavista muuttujista: *Organisaation ylimmän johtoryhmän heterogeenisuus, viimeaikainen suoritus, käytettävissä olevat/vapaat resurssit sekä toimialan konteksti*. Kaikki nämä yrityksen kilpailukäyttäytymisen ajurit ovat esiintyneet myös aiemmin tässä työssä läpikäydyissä, eri analyysitasoilla toteutetuissa tutkimuksissa. Tutkimusmallin toinen osa (kaavion oikea puoli) koostuu neljästä hypoteesista (H5-H8), jotka ennakoivat yrityksen kilpailullisen hyökkäyksen/aggressiivisuuden mittasuhteiden vaikutuksia sen suhteelliseen suoritukseen.



Kuva 4. Kilpailullisen hyökkäyksen (aggressiivisuuden) voimat/rajoitteet sekä hyökkäyksen mittasuhteiden (ominaisuuksien) vaikutus yrityksen suoritukseen. (Mukaillen Ferrier, 2001: s.861)

Ferrier (2001) koostaa tutkimuksessaan yrityksen kilpailulliseen aggressiivisuuteen vaikuttavia voimia ja rajoitteita koskevat hypoteesit samaan tapaan muissakin tässä työssä esitellyissä tutkimuksissa – organisatorinen/toimialan muuttuja kerrallaan, ja aihepiirin aiempaan tutkimukseen tukeutuen. Johtavana lähestymistapana toimii tässä työssä aiemmin esitelty Tietoisuus-Motivaatio-Kyky-näkökulma, jonka kolme epäsuoraa mutta oleellista kilpailukäyttäytymisen ajuria on johdettu organisatorisen oppimisen, päätöksenteon ja muutoksen tutkimuksesta (Chen, 1996). Ferrier käyttää näitä strategisen toiminnan perusedellytyksiä johtaakseen alustavat hypoteesit, jotka selittävät yrityksen sisäisiä ja ulkoisia vaikuttajia sen kilpailulliseen aggressiivisuuteen. Lähes kaikkia näitä tekijöitä on jo aiemmin käsitelty tässä työssä, seuraavassa tiivistetysti hypoteesien johtaminen.

Ylimmän johtoryhmän heterogeenisuus. Yrityksen päättävän elimen ominaispiirteiden vaikutus sen kilpailutoiminnan luonteeseen on nostettu esiin useissa muissakin yhteyksissä tässä työssä. Aiemman tutkimuksen mukaan johtoryhmän heterogeenisyyden aste on nähty suoraan verrannollisena sen jäsenten kollektiivisen strategisen näkökentän avaruuteen (Hambrick & Mason, 1984; Miller, 1993). Heterogeeniset johtoryhmät tiedostavat paremmin strategisia ongelmia, ja pystyvät laajemman kokemuspohjansa avulla vastaamaan monimutkaisiin kilpailullisiin haasteisiin ja epävarmuustekijöihin. Koostumukseltaan monipuoliset johtoryhmät kärsivät epätodennäköisemmin valikoivan tietoisuuden rajoitteista, joka voi saada aikaan sitoutumista käyttäytymisen vallitsevaan tilaan (Hambrick, Geletkanycz, & Fredrickson, 1993) tai inertiaa (Miller & Chen, 1994). Vastakohtaisesti homogeenisten johtoryhmien jäsenet jakavan yhteisen kognitiivisen kartan ja johdonmukaisen dominoivan logiikan (Duhaimé & Schwenk, 1985), joka

aiheuttaa havainnointikyvyn ja ongelmanratkaisun rajoitteita aggressiiviselle kilpailukäyttäytymiselle ja muutokselle.

Paremmen tietoisuuden lisäksi, heterogeenisillä johtoryhmillä on myös kyky luoda monimutkaisempia ja arvaamattomampia vaihtoehtoja strategiselle toiminnalle monipuolisten ja ristiriitaisten päätöksentekotekniikoiden avulla, jotka antavat ehdotettujen ratkaisujen joukolle laajuutta, uutuutta ja vaihtelevuutta. Aikaisempi tutkimus esittää ylimmän johtoryhmän heterogeenisyyden johtavan suuremmalla todennäköisyydellä strategiseen muutokseen, joustavuuteen, monipuolisuuteen ja aggressiivisuuteen (Lant et al., 1992; Wiersema & Bantel, 1992). Vastakohtaisesti, johtoryhmän homogeenisuus on keskeinen syy strategiselle yksinkertaisuudelle (Miller, 1993; Miller & Chen, 1996) ja inertialle (Miller & Chen, 1994). Täten Ferrier olettaa,

HYPOTEESI 1a: Ylimmän johtoryhmän heterogeenisyys on suoraan verrannollinen kilpailullisen hyökkäyksen monimutkaisuuteen.

HYPOTEESI 1b: Ylimmän johtoryhmän heterogeenisyys on suoraan verrannollinen kilpailullisen hyökkäyksen arvaamattomuuteen.

Huolimatta eduistaan, johtoryhmän heterogeenisyys toisaalta vähentää yksimielisyyttä tavoittelevaa käytöstä, sosiaalista yhtenäisyyttä sekä vapaamuotoista kommunikointia strategisen päätöksenteon yhteydessä (Knight et al., 1999). Kohdatessaan kilpailullisen haasteen heterogeeninen johtoryhmä käy todennäköisesti kiivasta ja laajaa väittelyä monista eri toimintavaihtoehtoista, johtuen jäsenten vaihtelevista kokemustaustoista. Näin ollen, päätöksenteon nopeus ja tehokkuus laskevat, samoin kuin kyky vaikuttaa strategiseen muutokseen (Hambrick et al., 1996). Täten, johtuen ryhmäkonfliktin suuremmasta todennäköisyydestä, Ferrier ennakoii heterogeenisten johtoryhmien olevan heikompia ylläpitämään pitkäkestoisia, laajoja kilpailutoimenpiteiden sarjoja.

HYPOTEESI 1c: Ylimmän johtoryhmän heterogeenisyys on kääntäen verrannollinen kilpailullisen hyökkäyksen laajuuteen.

HYPOTEESI 1d: Ylimmän johtoryhmän heterogeenisyys on kääntäen verrannollinen kilpailullisen hyökkäyksen kestoajaan.

Aikaisempi suoritus. Huolimatta suorituksen yleisestä käyttämisestä tulosmuuttujana, organisaation kannalta tärkeä kysymys on kuinka aikaisempi suoritus vaikuttaa sen valmiuteen ja motivaatioon tulevaisuuden toiminnassa (Thompson, 1967). Teoria ja tutkimus organisatorisesta oppimisesta selittävät kuinka poikkeamat yrityksen tavoitteiden ja todellisen suorituksen välillä vaikuttavat sen käytöksen ennakoitavuuden ja strategisen muutoksen todennäköisyyteen (Starbuck, 1983). Menestys synnyttää todennäköisesti tyytyväisyyttä vallitsevaan tilaan ja itsepintaista luottamusta hyvin

opittuihin organisatorisiin rutiineihin, täten hilliten kilpailullista aktiivisuutta ja strategista muutosta (Lant et al., 1992; Miller, 1993; Miller & Chen, 1994). Johtajat kokevat hyvän aikaisemman menestyksen omaksi ansiokseen ja voimistavat näin nykyisiä ajatusmallejaan, joka vähentää motivaatiota muutokseen (Barr et al., 1992; Lant et al., 1992). Odotuksia heikompi aikaisempi menestys sitä vastoin antaa johtajille motivaatiota ajattelutapojensa uudelleenarviointiin ja strategiseen muutokseen. Johdonmukaisesti luvussa 2.6. tehtyjen päätelmien kanssa Ferrier ennakoii, että hyvä aikaisempi menestys vähentää - ja heikko menestys lisää yrityksen motivaatiota kilpailla aggressiivisesti.

HYPOTEESI 2: Yrityksen hyvä aikaisempi menestys on kääntäen verrannollinen kilpailullisen hyökkäyksen laajuuteen, kestoajaan, monimutkaisuuteen ja arvaamattomuuteen, eli kaikkiin sen mittasuhteisiin.

Organisaation *vapaat resurssit* määritellään puskuriksi olemassa olevia tai potentiaalisia resursseja, jotka antavat yritykselle ”pelivaraa” kehittää vastauksia kohtaamiinsa kilpailullisiin paineisiin. Vapaat resurssit ovat aina tarpeen mukaan käytettävissä strategiaan innovaatioihin, sallien yrityksen toteuttaa lukuisia eri kilpailutoimenpiteitä (Cyert & March, 1963 Young et al., 1996). Vapaiden resurssien niukkuus sitä vastoin luonnollisesti estää yritystä kohdistamasta tarvittavia voimavaroja kilpailullisiin haasteisiin ja rajoittaa näin strategista muutosta ja aggressiivisuutta (Young et al., 1996). Edellisluvussa yrityksen vapaat, käytettävissä olevat resurssit kuvattiin yleisesti suoraan verrannollisina sen kokoluokkaan, mutta niiden vaikutus kilpailukäyttäytymiseen oli yksilöllisesti joko aktivoivaa tai passivoivaa. Ferrier ennakoii yrityksen vapaiden resurssien suuren määrän lisäävän sen kykyä aloittaa ja ylläpitää aggressiivista kilpailutoimenpiteiden sarjaa.

HYPOTEESI 3: Yrityksen vapaat resurssit ovat suoraan verrannollisia kilpailullisen hyökkäyksen laajuuteen, kestoajaan, monimutkaisuuteen ja arvaamattomuuteen.

Ferrier (2001) ottaa tarkasteluun vain yhden mutta sitäkin laajemman yrityksen ulkopuolisen muuttujan/vaikuttajan sen kilpailukäyttäytymisen aggressiivisuuteen, eli *toimialan kontekstin*. Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan määrättyllä toimialalla vallitsevia kilpailullisia olosuhteita, ja erityisesti toimialan kilpailua puskuroivien/rajoittavien tekijöiden vaikutusta kilpailullisten hyökkäysten aggressiivisuuteen. Aikaisemmassa tutkimuksessa toimialan ominaispiirteiden on esitetty vaikuttavan sen kilpailutoiminnassa havaittuun intensiteettiin, joka vuorostaan muokkaa yritysjoukon strategisia valintoja (Dess & Beard, 1984). Edelleen, teollisuustalouden rakenne-käytös-suoritus näkökulman mukaan toimialan *kasvuasteen, keskittymisen ja markkinoille pääsyn esteiden* korkeat tasot, puskuroivat kaikki sen osallistujia intensiiviseltä kilpailulta (Scherer & Ross, 1990). Kaikki nämä toimialalla vallitsevan kilpailutilanteen tärkeät muuttajat vaikuttavat yrityksen motivaatioon kilpailla aggressiivisesti.

Ensinnä, toimialan kasvuaste rinnastetaan sen toimijoiden kannalta suotuisaan markkinatilanteeseen joka vähentää motivaatiota kilpailla aggressiivisesti, koska tällaisessa tilanteessa yritys voi kasvattaa liiketoimintaansa ja markkinaosuuksiaan ilman aggressiivista kilpailuakin. Johtajat tulkitsevat toimintaympäristönsä ystävällisyyden signaaliksi, että he voivat toteuttaa kilpailullisia strategioitaan ennakoitavalla ja yksinkertaisella tavalla. Tämä tapahtuu koska kilpailu ei todennäköisesti tuota yritysjohdolle palautetta joka järkyttäisi heidän käsityksiään suorittamiensa markkinatoimenpiteiden yhteydestä positiivisiin tuloksiin (Lant et al., 1992). Markkinoiden hidas kasvu sitä vastoin aiheuttaa usein intensiivisempää kilpailua ja alhaisempia tuottoja joka motivoi strategista aggressiivisuutta ja muutosta, saaden yritykset tällöin reagoimaan nopeammin kilpailullisiin haasteisiin (Smith et al., 1992).

Toisena, Schererin & Rossin (1990) mukaan toimialan keskittymisen korkea aste johtaa mahdollisesti oligopolistiseen koordinointiin, vähentäen sen sisäistä kilpailua. Young et al. (1996) tukevat tätä yhteyttä havainnollaan korkeamman keskittymisasteen johtamisesta harvempiin kilpailutoimenpiteisiin toimialan vakiintuneiden toimijoiden välillä. Täten toimialan keskittymisen aste on suoraan verrannollinen yrityksen motivaatioon kilpailla aggressiivisesti. Viimeiseksi, autoteollisuuden kaltaisilla toimialoilla, joille on ominaista korkea pääoma-, innovaatio- ja markkinointikeskeisyys, koetaan vähemmän kilpailullista painetta potentiaalisilta markkinatulokkailta (Scherer & Ross, 1990). Markkinoille pääsyn esteillä havaittiin olevan positiivinen vaikutus toimialan keskimääräiseen suoritukseen, pääasiassa koska vakiintuneiden toimijoiden välisen kilpailun intensiteetti ei noussut uusien markkinoille tunkeutujien takia (Caves, Fortunato, & Ghemawat, 1984). Kootusti, Ferrierin mukaan kaikki edellä läpikäytyt toimialan kilpailua puskuroivat tekijät – korkea kasvuaste, keskittyminen ja markkinoille pääsyn esteet - saavat yritykset kilpailemaan vähemmän aggressiivisesti.

HYPOTEESI 4: Toimialan kilpailua puskuroiva toimintaympäristö on kääntäen verrannollinen kaikkiin kilpailullisen hyökkäyksen mittasuhteisiin.

2.7.5. Kilpailullisen aggressiivisuuden vaikutus suoritukseen

Ferrierin (2001) kehittämän kilpailudynaamisen prosessin tutkimusmallin toinen osa (KUVAN 4 kaavion oikea puoli), koostuu yrityksen toteuttaman kilpailullisen hyökkäyksen (aggressiivisuuden) mittasuhteiden vaikutuksesta sen suhteelliseen suoritukseen. Vastaavasti kuin kilpailullisen hyökkäyksen luonteen riippuvuudelle yrityksen ja sen toimiympäristön ominaispiirteistä (H1-H4), jokaiselle hyökkäyksen ulottuvuudelle kehitetään hypoteesit (H5-H7) kuvaamaan niiden oletettua vaikutusta suoritukseen. Kuten edellä mainittiin, alan aiemman tutkimuksen päätelmät viittaavat kootusti, että yrityksen toteuttama kilpailullinen aggressiivisuus johtaa lähtökohtaisesti parempaan suoritukseen. Ferrier esittää, että kohdeyrityksen kilpailullisen hyökkäyksen kaikki ulottuvuudet (laajuus, kesto, monimutkaisuus, arvaamattomuus) vaikuttavat

asteeseen, missä määrin kilpailijat pystyvät siihen vastaamaan, ja täten kohdeyrityksen kykyyn parantaa suhteellista suoritustaan.

Hyökkäyksen *laajuus*. Itävallan koulun näkökulmaan perustuen, suorituskyvyn tasapaino kilpailijoiden kesken saavutetaan ainoastaan silloin, jos kaikki kilpailutoiminta pysähtyy (Schumpeter, 1950). Kun yritykset houkutellessaan tai motivoituaan toimimaan, tuo tasapaino järkkyy. Yritykset jotka suorittavat enemmän kilpailullisia toimenpiteitä kuin kilpailijansa hyödyntävät enemmän mahdollisuuksia ja sulkevat pois kilpailijoiden potentiaalia toimia. Aikaisempi tutkimus on kuitenkin keskittynyt yritysten kilpailutoiminnan kokonaisaktiivisuuteen, kun taas käsittelyssä oleva tutkimus selvittää hyökkäys-vastaisuus yhteyttä kilpailullisessa vuorovaikutuksessa. Ferrier yhtyy D'Avenin (1994) näkemykseen, jossa yritysten toteuttaessa kilpailullisia hyökkäyksiä, jotka käsittävät keskimääräistä enemmän toimenpiteitä (riippumatta niiden tyypistä), lamauttavat todennäköisemmin kilpailijansa ja viivyttävät heidän kykyään vastata.

HYPOTEESI 5: Kilpailullisen hyökkäyksen laajuus on suoraan verrannollinen sen suorittavan yrityksen suhteelliseen suoritukseen.

Hyökkäyksen *kesto*. Yrityksen suorittaessa kilpailullisia hyökkäyksiä, jotka koostuvat monien toimenpiteiden nopeista sarjoista (riippumatta toimenpidetyypistä) saamatta aikaan vastauksia kilpailijoilta, kestävät hyökkäykset todennäköisesti keskimääräistä pidempään. Edelleen, kun yrityksen kumulatiivinen kilpailuaktiivisuus lisääntyy, synnyttää se todennäköisesti organisaation sisäisiä voimavaroja toimenpidevalikoimien, rutiinien ja kilpailullisen kokemuksen muodossa, jotka voivat lisätä päätöksenteon tehokkuutta ja kykyä ylläpitää kilpailullisia hyökkäyksiä (Nelson & Winter, 1982; Young et al., 1996). Kilpailijat voivat tällöin hämmentyä tullessaan epävarmimmiksi mihin toimenpiteisiin vastata ja mitä hyökkääjä aikoo tehdä seuraavaksi (D'Aveni, 1994). Tämä epävarmuus luonnollisesti hidastaa heidän vastauksiaan ja siksi suosii hyökkääjää.

HYPOTEESI 6: Kilpailullisen hyökkäyksen kesto-aika on suoraan verrannollinen sen suorittajan suhteellisen suoritukseen.

Hyökkäyksen *monimutkaisuus*. Yritykset jotka toteuttavat monimutkaisia kilpailutoimenpiteiden sarjoja koostuen laajasta valikoimasta eri toimenpidetyyppejä, ovat aggressiivisempia hyökätessään kilpailijoitaan vastaan useilla rintamilla, siksi aiheuttaen viivettä kilpailullisissa vastauksissa (D'Aveni, 1994). Aiempi tutkimus esittää monimutkaisemman (verrattuna yksinkertaiseen) toimenpiderepertuaarin johtavan yrityksen korkeampaan suoritustasoon (Ferrier et al., 1999; Miller & Chen, 1996). Koska nämä aiemmat tutkimukset ovat käsitteellistäneet strategisen monimutkaisuuden/yksinkertaisuuden yrityksen toimenpiderepertuaarin vaihteluksi kokonaisen vuoden tarkastelujaksolla, eivät ne ole pystyneet yksiselitteisesti tarkastelemaan kilpailijan päätöksentekonopeutta ja sitä seuraavaa vastausnopeutta, kun

yksittäinen hyökkäys suoritetaan strategisella aikajanalla. Kilpailijan näkökulmasta, vastaamisen viive monimutkaiseen hyökkäykseen on verrannollinen sen päätöksenteon monimutkaisuuden tasoon kohdeyrityksen hyökkäyksen sisältäessä yhä enemmän ja enemmän uusia, erityyppisiä toimenpiteitä. Hyökkääjän näkökulmasta, mitä pidempään se pystyy viivyttämään kilpailijan vastausta, sitä parempi sen suoritus.

Ferrierin mukaan kohdeyrityksen hyökkäyksen monimutkaisuuden asteen ja kilpailijan vastausviiveen suhde kasvaa eksponentiaalisesti. Tämä epälineaarinen suhde voi johtua kilpailijan kyvystä nopeasti havainnoida ja reagoida yksinkertaisiin hyökkäyksiin, ja siten myös vastata kohdeyrityksen suoritukseen. Hyökkäyksen monimutkaisuuden asteen kasvaessa, kilpailijoiden on kuitenkin yhä vaikeampi käsitellä sitä ja toteuttaa vastaus, siten että vastausviive monimutkaisuudeltaan korkean asteen hyökkäyksiin on huomattavasti pidempi, kuin keskitason hyökkäyksiin. Täten,

HYPOTEESI 7: Kilpailullisen hyökkäyksen monimutkaisuuden asteella on positiivinen, eksponentiaalinen suhde hyökkääjän suhteelliseen suoritukseen.

Hyökkäyksen *arvaamattomuus*. Jos yritysten kaikki mahdolliset strategiset käyttäytymismallit kuvataan spektrinä, on sen toisessa päässä jäykästi suunnitelmia, nyrkkisääntöjä ja rutiineita seuraava malli ja toisessa päässä määrätietoisesti kehittyvä, kokeilunhaluinen ja toimialan vakiintuneita normeja repivä kilpailukäyttäytyminen (Kirzner, 1973; Nelson & Winter, 1982). Aggressiiviset yritykset yllättävät kilpailijansa tekemällä muutoksia strategiaansa ja välttyvät näin olemasta ennakoitavia. Täten yritykset jotka toteuttavat ennalta-arvaamattomia kilpailutoimenpiteiden sarjoja, häiritsevät kilpailun rutiininomaista kaavaa ja viivyttävät näin kilpailullisia vastauksia (D'Aveni, 1994).

Käyttämällä samaa logiikkaa kuin hyökkäyksen monimutkaisuuden ja suorituksen suhteelle, Ferrier väittää myös kohdeyrityksen hyökkäyksen arvaamattomuuden ja kilpailijan vastausviiveen suhteen noudattavan eksponentiaalisesti nousevaa käyrää. Kilpailijat tunnistavat ja reagoivat nopeasti tuttuihin ja rutiininomaisiin kilpailullisiin hyökkäyksiin. Kun kohdeyrityksen hyökkäyksen arvaamattomuuden aste nousee, kilpailijoiden on yhä vaikeampi löytää yhteys hyökkääjän aiemman toimenpidesarjan, käynnissä olevan sarjan ja niiden aikaansaamien tulosten välille (D'Aveni, 1994). Siksi ne hyvin todennäköisesti hidastavat kilpailullista vastausprosessiaan, jolla positiivinen korrelaatio hyökkääjään suoritukseen.

HYPOTEESI 8: Hyökkäyksen arvaamattomuuden asteella on positiivinen, eksponentiaalinen suhde hyökkääjän suhteelliseen suoritukseen.

2.7.6. Tutkimustapa

Ferrier (2001) valitsi tutkimuskohteekseen *Fortune 500*- listalta toimialoittain kaksi suurinta yhdysvaltalaisyritystä Standard Industrial Code (SIC)- luokituksen mukaan, eli markkinajohtajat ja heidän suurimmat haastajansa perustuen yritysten markkinaosuuksiin ja myyntiin Yhdysvaltojen markkinoilla. Tämä perustui olettamukseen, että suurimpien, markkinoitaan johtavien yritysten toimintastrategiat ja uudet kilpailutoimenpiteet ovat todennäköisesti parhaiten tunnistettavissa, johtuen mm. yritysten saamasta mediahuomiosta (Fombrun & Shanley, 1990). Tämän jälkeen yritysjoukkoa karsittiin niin, että tarkasteluun otettiin ainoastaan organisaatiot, jotka toimivat vain yhdellä liiketoimintasektorilla tai ainakin yrityksellä oli yksi selkeästi hallitseva toimiala. Näin haluttiin varmistaa, että yritykset olivat todennäköisemmin hyvin tietoisia kilpailijoistaan markkinoilla, joista he itse olivat erittäin riippuvaisia (Chen, 1996). Toimialat, joiden yritysjoukko ei sisältänyt vähintään kahta suurta, alalle erikoistunutta yhdysvaltalaisyritystä – markkinajohtaja ja 2. sijan haastaja – kaikkina tarkasteluajanjakson seitsemänä vuotena, poistettiin myöhemmästä tarkastelusta. Täten lopulliseen datanäytteeseen sisällytettiin ainoastaan toimialalleen suhteellisen erikoistuneita yhdysvaltalaisyrityksiä, joiden suorittamien kilpailullisten toimenpiteiden voitiin varmuudella olettaa tarkoitetun heidän asemansa parantamiseen ensisijaisilla markkinoillaan.

Kohdeyritysten välisen kilpailudynamiikan tarkkailuun valittiin vuosien 1987-1993 välinen 7 vuoden ajanjakso. Datanäytteen lisäehtona oli johtaja-haastaja aseman pysyminen yhdenmukaisena koko 7 vuoden tarkastelujakson ajan ja lopullinen data koostui 16 eri toimialan yhteensä 224:sta ($=16*7*2$) havainnosta, yksittäisen kohdeyrityksen toimintavuoden ollessa analyysin yksikkö. Tämän jälkeen yritysjoukon kaikki tutkimusajanjakson aikana suorittamat kilpailulliset toimenpiteet jaettiin edellä mainittuihin toimenpidekategorioihin - *hinnoittelu*-, *markkinointi*-, *tuote*-, *kapasiteetti*-, *palvelu*- ja *viestintätoimenpiteisiin*, ja järjestettiin toimintavuosittain ja yrityksittäin kronologiseen järjestykseen. Näin voitiin tunnistaa kunkin kohdeyrityksen toteuttamat keskeyttämättömät, erilliset kilpailutoimenpiteiden sarjat, KUVASSA X esitettyjen kilpailullisten hyökkäysten ”a” ja ”a’,” esimerkin mukaan.

Ferrier testaa kehittämänsä hypoteesikokoelman paikkansa pitävyyttä tilastollisella regressioanalyysillä datanäytteestä, joka on toteutettu samaan tapaan kuin useissa muissakin aiemmissa kilpailudynamiikan tutkimuksissa. Kaikille yrityksen aggressiivisuuteen oletettavasti vaikuttaville muuttujille (H1-H4) kehitettiin tarkoituksenmukaiset mittarit, ja yrityksen suhteellista suoritusta kuvasi sen vuosittain saavuttama markkinaosuuden kasvu. Menemättä sen tarkemmin itse tilastollisen analyysin tekniikkaan, seuraavaksi käydään kootusti läpi Ferrierin tutkimuksen tulokset.

2.7.7. Tutkimustuloksia

Yrityksen ja sen toimintaympäristön muuttujien vaikutus aggressiivisuuteen:

Yrityksen kilpailukäyttäytymisen dynaamisen prosessimallin ensimmäinen osa (KUVAN 4 vasen puolisko) kokoaa kilpailulliseen aggressiivisuuteen (hyökkäykseen) vaikuttavia tekijöitä (H1-H4). Näistä ensimmäinen hypoteesijoukko H1a-d esittää, että yrityksen johtoryhmän heterogeenisyyden aste vaikuttaa yrityksen toteuttamien kilpailullisten hyökkäysten tärkeisiin ominaisuuksiin. Ferrierin suorittama regressioanalyysi tuki näitä oletuksia kohtalaisen hyvin, antaen positiiviset ja merkittävät vertailukertoimet hypoteeseille 1a. ja 1c. Eli ylimmän johtoryhmän heterogeenisuus oli suoraan verrannollinen yrityksen kilpailullisten hyökkäysten monimutkaisuuteen, ja kääntäen verrannollinen niiden kestoaikaan. Analyysi ei kuitenkaan tukenut hypoteeseja 1b. ja 1d., eli johtoryhmän heterogeenisyydellä ei ollut merkittävää korrelaattia hyökkäysten laajuuteen tai arvaamattomuuteen.

Hypoteesi 2 ennakoiki kollektiivisesti yrityksen hyvän aikaisemman menestyksen olevan kääntäen verrannollinen kilpailullisten hyökkäysten kaikkiin mittasuhteisiin. Tämä hypoteesi oli vain osittain tuettu, sillä yrityksen aikaisemmalla menestyksellä havaittiin olevan kääntäen verrannollinen yhteys ainoastaan hyökkäysten keskimääräiseen kestoaikaan.

Vastaavasti hypoteesi 3 ennakoiki yrityksen käytettävissä olevien vapaiden resurssien olevan positiivisesti suoraan verrannollisia kaikkiin kilpailullisen aggressiivisuuden ulottuvuuksiin. Tämä oletamus oli myös puolittain tuettu, analyysin osoittaessa vapaille resursseilla olevan erityisen merkittävä positiivinen suhde yrityksen hyökkäysten laajuuteen ja kohtalainen niiden kestoaikaan.

Hypoteesi 4 ennakoiki yrityksen toimintaympäristön vaikutuksia sen kilpailulliseen aggressiivisuuteen, siten että toimialan kilpailua puskuroivat tekijät olisivat kääntäen verrannollisia yrityksen toteuttamien hyökkäysten mittasuhteisiin. Tämä hypoteesi oli kohtalaisen hyvin tuettu, toimialan kilpailua rajoittavien muuttujien vaikuttaessa negatiivisesti kolmeen neljästä hyökkäyksen mittasuhteesta, mutta toimialan muuttujat eivät kokonaisuutena osoittaneet johdonmukaisia vaikutuksia kullekin hyökkäyksen ominaisuudelle. Kuten ennakoitiin, korkeat markkinoille pääsyn esteet olivat kääntäen verrannollisia hyökkäysten laajuuteen ja arvaamattomuuteen. Samoin johdonmukaisesti odotusten kanssa, toimialan keskittymisen aste oli kääntäen verrannollinen sekä hyökkäysten monimutkaisuuteen, että arvaamattomuuteen. Kuitenkin, toimialan korkea kasvuaste oli kääntäen verrannollinen ainoastaan hyökkäysten arvaamattomuuteen. Toimialan kilpailua puskuroivilla tekijöillä ei havaittu merkittävää yhteyttä hyökkäysten kestoaikaan.

Kuten Ferrier oletti, johtoryhmän kyky paikantaa ja tulkita signaaleja toimintaympäristöstään vaikuttaa yrityksen kilpailulliseen aggressiivisuuteen ja sopeutumiskykyyn. Hyvien tiedonkäsittelyvalmiuksien seurauksena heterogeeninen johtoryhmä tuudittautuu epätodennäköisemmin tyytyväisyyden tilaan johtuen yrityksen aikaisemmasta hyvästä menestyksestä tai toimialan kilpailua puskuroivasta ympäristöstä. Edelleen, monipuolisemman kognitiivisen ja kokemusperäisen taustan takia heterogeeniset johtoryhmät ovat keskimäärin paremmin varustautuneita toteuttamaan monimutkaisia kilpailutoimenpiteiden sarjoja kuin homogeeniset vastineensa. Tämä apu näyttää kuitenkin syntyvän päätöksentekonopeuden kustannuksella, koska heterogeeniset johtoryhmät eivät pystyneet ylläpitämään kilpailullisia hyökkäyksiään merkittäviä ajanjaksoja.

Johtoryhmän heterogeenisyydellä ei ollut ennakoitua yhteyttä kaikkiin kilpailullisen aggressiivisuuden mittasuhteisiin, kuten esimerkiksi hyökkäyksen arvaamattomuuteen. Vaikka heterogeenisellä ryhmällä on tiedonkäsittelyvalmiudet havainnoida tarve ja kehittää monimutkaisia strategisia ratkaisuja, ne eivät välttämättä ole hyviä simuloimaan satunnaisuutta ja arvaamattomuutta. Levinthal & March (1993) esittävät satunnaisuuden vaativan tutkivaa/kokeilevaa käyttäytymistä, mutta sen ylläpitäminen on vaikeaa koska oppimisen edistyessä epävarmoissa olosuhteissa, johtajilla on tapana omaksua ja hyödyntää heuristiikkaa, rutiineja ja nyrkkisääntöjä jotka liittyvät organisaation menestykseen, ja siten tulla ennakoitaviksi. Strategisen päätöksenteon tutkimus esittää, että johtoryhmän heterogeenisyys vähentää tärkeitä ryhmäprosesseja, kuten ratkaisuhakuista käytöstä, joka vuorostaan heikentää strategista yksimielisyyttä (Knight et al., 1999). Täten heterogeenisillä johtoryhmillä voi olla vaikeuksia päästä sopimukseen, miten olla arvaamattomia.

Ferrierin havainnot tukevat kohtalaisesti Ginsbergin (1988) väitettä, että yrityksen aikaisempi menestys ja vapaat resurssit voivat molemmat luoda joko painetta tai toisaalta vastustusta kilpailulliselle aggressiivisuudelle ja muutokselle. Ferrier havaitsi hyvän aikaisemman menestyksen synnyttävän tyytyväisyyttä ja omahyväistä käyttäytymistä, ja siten vähentävän yrityksen motivaatiota ylläpitää kilpailullisia hyökkäyksiä merkittävän pitkiä aikoja. Käytettävissä olevien resurssien suuri määrä antoi yritykselle vaadittavat voimavarat kilpailulliselle aggressiivisuudelle laajentaen ja pidentäen keskimääräisiä hyökkäyksiä, mutta eivät korreloineet merkittävästi toimenpidesarjan monimutkaisuuteen tai arvaamattomuuteen.

Ferrier ennusti myös toimialan olosuhteiden vaikuttavan yritysten aggressiivisuuteen siten, että suojele kilpailullisilta paineilta rajoittaa yritysjohton motivaatiota toteuttaa aggressiivisia kilpailullisia hyökkäyksiä. Havainnot markkinoille pääsyn esteiden, korkean keskittymisen asteen ja vähäisemmässä määrin toimialan kasvuasteen osalta mukautuivat odotuksiin ja olivat jokseenkin yhteneviä strategisen toiminnan rakenne-

käytös-suoritus mallin kanssa. Tarkemmin, toimialan rakenne on avaintekijä sen suurimpien toimijoiden välisen kilpailun intensiteetin kannalta.

Hyökkäyksen luonteen vaikutus suhteelliseen suoritukseen:

Ferrierin kilpailudynaamisen prosessimallin toinen osa (KUVAN 4 oikea puoli) koostuu hypoteeseista (H5-H8), jotka ennakoivat yrityksen toteuttaman kilpailullisen hyökkäysmallin vaikutusta sen saavuttamaan/menettämään markkinaosuuteen. Regressioanalyysi antoi positiivisen ja merkittävän korrelaatin hypoteesille 5. Täten yritykset joiden kilpailulliset hyökkäykset koostuivat keskimäärin suuremmasta lukumäärästä toimenpiteitä, kasvattivat suhteellista markkinaosuuttaan.

Hypoteesi 6 ennakoi, mitä pidempään yritys pystyy ylläpitämään hyökkäystään kilpailijoitaan vastaan, sitä suurempi on sen saavuttama markkinaosuus. Myös tämä olettaus oli vahvasti tuettu, kestoajan korrelaatin ollessa positiivinen ja merkittävä.

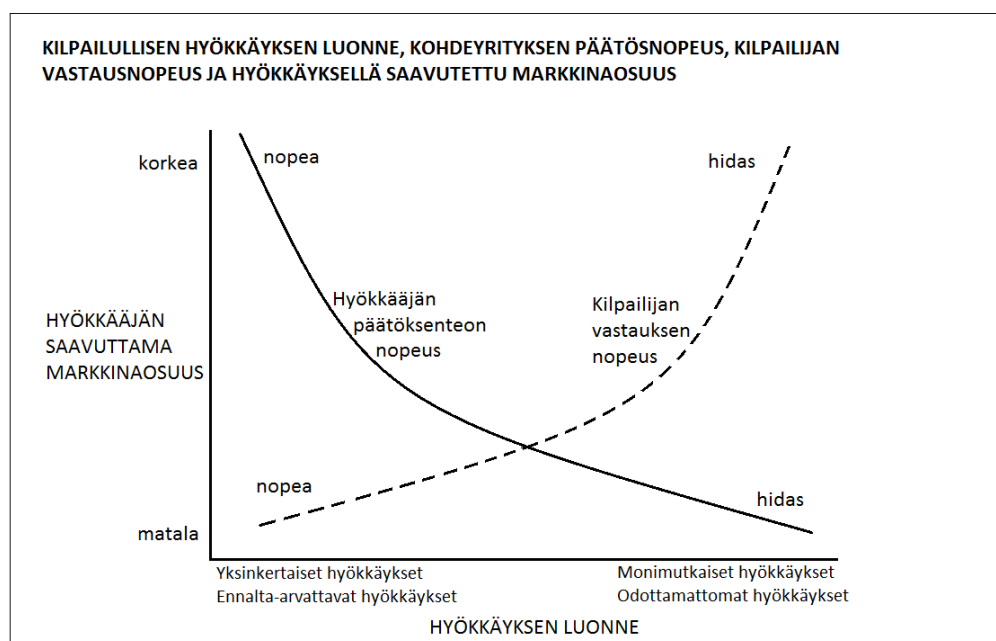
Hypoteesi 7 ennusti yrityksen kilpailullisen hyökkäyksen monimutkaisuuden suhteen sen saavuttamaan markkinaosuuteen noudattavan nousevaa eksponentiaalista käyrää. Tämä olettaus ei ollut täysi tuettu, hyökkäyksen monimutkaisuuden asteen noudattaessa U-mallista käyrää suhteessa saavutettuun markkinaosuuteen.

Hypoteesi 8 ei myöskään ollut täysin tuettu, hyökkäyksen arvaamattomuuden asteen muodostaessa vastaavasti U-mallisen riippuvuussuhteen hyökkääjän saavuttaman markkinaosuuden kanssa.

Kahden ensimmäisen hyökkäyksen ulottuvuuden (H5, H6) yhteys yrityksen suoritukseen oli suoraviivainen ja odotusten mukainen, hyökkäyksen laajuuden ja pidemmän kestoajan kasvattaessa saavutettua markkinaosuutta. Nämä havainnot ovat johdonmukaisia kilpailudynamiikan muilla analyysitasoilla saatujen tulosten kanssa. Sen sijaan havainnot koskien kilpailullisen hyökkäyksen monimutkaisuuden ja arvaamattomuuden suhdetta yritykseen suhteelliseen suoritukseen (H7, H8) ovat ristiriidassa joidenkin aiempien tutkimusten kanssa, joissa strategisen monimutkaisuuden/yksinkertaisuuden (Ferrier et al., 1999; Miller & Chen, 1996) ja muutoksen (Miller & Chen, 1996) suhde yrityksen suoritukseen on kuvattu lineaariseksi.

Ferrier (2001) ennakoi sekä hyökkäyksen monimutkaisuuden, että arvaamattomuuden asteen kasvattavan hyökkääjän saavuttamaa markkinaosuutta eksponentiaalisesti. Molempien muuttujien kohdalla määrätyn keskitason vaihteluvälin jälkeen näin vaikuttaa käyvänkin, josta seuraa osittainen tuki hypoteeseille 7 ja 8. Tulokset kuitenkin osoittavat hyökkäävän yrityksen saavuttavan paremman suhteellisen suoritustason myös *alhaisilla* hyökkäyksen monimutkaisuuden ja arvaamattomuuden tasoilla. Tämä havainto voisi viitata taustalla vaikuttavien kilpailullisten voimien tasapainoon, jotka tekevät yrityksen

kilpailullisen hyökkäyksen ominaisuuksien ja sen suorituksen välisestä suhteesta monimutkaisemman kuin aikaisemmin on kuviteltu. Ferrier perustelee esittämiään hypoteeseja 7 ja 8 sillä, että hyökkäyksen monimutkaisuus ja arvaamattomuus vaikuttavat ratkaisevasti nopeuteen jolla kilpailijat kykenevät tulkitsemaan ja vastaamaan aloitteen tekvän yrityksen hyökkäykseen. Tätä nopeutta kuvaa katkoviivainen nouseva käyrä alla olevassa KUVASSA 5. On kuitenkin mahdollista, että kohdeyrityksen hyökkäyksen monimutkaisuuden suhde sen omaan päätöksenteko- ja toteuttamisaikaan on myös epälineaarinen, KUVAN 5 esittämän yhtenäisen laskevan käyrän mukaisesti. Tämä epäsuorallinen suhde voi syntyä, koska alhaisilla monimutkaisuuden ja arvaamattomuuden tasoilla yrityksen johto pystyy nopeasti laatimaan, tekemään päätöksiä ja toteuttamaan hyökkäyksiä, jotka koostuvat vain muutamista erilaisista toimenpidetyypeistä ja suoritetaan ennakoidulla tavalla. Kun hyökkäyksen monimutkaisuuden ja arvaamattomuuden tasot nousevat, muuttuvat siihen liittyvät päätöksetkin laajemmiksi ja mutkikkaammiksi kokonaisuuksiksi, hidastaen näin asteittain hyökkäyksen toteutusprosessia.



Kuva 5. Kilpailullisen hyökkäyksen luonne vaikuttaa sen toteutusaikaan ja kilpailijan vastausnopeuteen. Hyökkääjän saavuttama markkinaosuus on nopeuksien U-mallinen implisiittinen summa. (Mukaiillen, Ferrier 2001: s. 873)

Johdonmukaisesti prosessiteorian kanssa jossa käyttäytymistä tarkastellaan vastakkaisten voimien yhtälönä (Van de Ven, 1992), kohdeyrityksen kilpailullisen hyökkäyksen monimutkaisuuden asteen ja sen täytäntöönpanon nopeuden suhde heijastaa vastaavaa yhteyttä saman monimutkaisuuden asteen ja kilpailijan vastausnopeuden välille. Laskemalla implisiittisesti yhteen kohdeyrityksen toteutusnopeuden (parantaa suoritusta) ja kilpailijan vastausnopeuden (heikentää suoritusta) kaikilla eri hyökkäyksen monimutkaisuuden tasoilla, voitaisiin selittää U-mallista yhteyttä saavutetulle

markkinaosuudelle. Vastaava peilikuvan kaltainen kaksoisvaikutus voi muodostua hyökkäyksen arvaamattomuuden kohdalla.

Edellä kuvatun teorian mukaan hyökkääjä suoriutuu siis todennäköisesti heikoimmin toteuttaessaan hyökkäyksiä, jotka ovat monimutkaisuudeltaan ja arvaamattomuudeltaan vaihteluvälin keskitasoa, ja joihin kilpailija vastaa suhteellisesti nopeammin kuin monimutkaisempiin/arvaamattomampiin hyökkäyksiin. Ferrierin dynaamisen prosessimallin mukaan kohdeyrityksen saavuttama markkinaosuus olisi korkeimmillaan sen suorittaessa joko päätöksenteoltaan ja toteutukseltaan erityisen nopeita, yksinkertaisia hyökkäyksiä; tai toisaalta mahdollisimman monimutkaisia, arvaamattomia hyökkäyksiä, joiden tuoma markkinaetu perustuu kilpailijoiden merkittävästi hitaampaan päätöksenteko- ja vastausprosessiin.

2.7.8. Yhteenveto

Edellä esitelty Ferrierin (2001) yritysten välisen kilpailun dynaaminen prosessimalli on tärkeä näkökulma tämän työn kannalta, koska siinä omaksuttu analyysin taso kokoaa monelta osin yhteen aiemmin tässä työssä esitellyt kilpailudynamiikan tutkimuksen lähestymistavat. Ferrierin mukaan aikaisempi tutkimus ei ole ottanut täysin huomioon kilpailullisen vuorovaikutuksen prosessiluonnetta yritysten strategioiden ”avautuessa” ulkopuoliselle tarkkailijalle ajan mittaan. Ensimmäinen aikaisemmista tutkimustasoista, strategian dyadinen toimenpide-vastatoimenpide analyysi perustuu ”Markovin ketjuihin” - rakenteeseen joka viittaa ”tapahtuman esiintymistodennäköisyyden riippuvan ainoastaan sitä välittömästi edeltäneestä tapahtumasta” ja jättää huomiotta ”mahdollisuuden, että määrättyjen tapahtumien esiintyminen ’aikaisemmin’ niiden jatkuvassa virrassa voi ennustaa tulevien tapahtumien todennäköisyyttä” (Abbott, 1990: 383). Ja vaikka toimenpidevuoden, -repertuaarin ja ”liikkuvan ikkunan” analyysitasot voivat auttaa luomaan selkeän historiallisen käsityksen kohdeyrityksen kilpailutoiminnan lopputuloksista, eivät nekään tee selkoa kilpailullisten toimenpiteiden suorituskaavasta ajan kuluessa. Täten Ferrier esittää, että hänen kehittämänsä dynaamisen kilpailullisen vuorovaikutuksen tutkimusmalli kilpailullisten toimenpiteiden sarjoina (hyökkäyksinä), edustaa luultavasti parhaiten kilpailun kausaalista prosessiluonnetta ja tuottaa arvokkaita oivalluksia siitä, miten yritysten toteuttamien kilpailullisten hyökkäysten ominaisuudet toimivat vahvoina ennusmerkkeinä molempien kilpailevien yritysten suorituksesta.

Ferrierin (2001) tutkimuksen anti tälle työlle on muutenkin merkittävä, koska siinä käytettyä tutkimusmallia pyritään monelta osin hyödyntämään tutkimuksen empiirisessä osassa muodostettavassa autoteollisuuden kilpailudynamisessa analyysissä. Kohdeyritysten toiminnasta koostettavan aineiston keräys ja rajaus, sekä kilpailutoimenpiteiden määrittely ja luokittelu erillisiin toimenpidekategorioihin toteutetaan samankaltaisesti kuin edellä. Erityisesti yritysten välisen kilpailullisen vuorovaikutuksen määrittely erilaisista toimenpidejatkumoista koostuvien hyökkäysten vaihdannaksi on lähestymistapa, jota pyritään soveltamaan laajasti analyysin

muodostamisessa. Yritysten kilpailukäyttäytymisen kuvaaminen dynaamiseksi prosessiksi voisi sopia autoteollisuuden tarkasteluun hyvin, jossa toimialan yleinen kilpailun aktiivisuuden (aggressiivisuuden) taso saattaa kausalisesti vaihdella merkittävästi, johtuen lukuisista kysyntään ja kilpailun intensiteettiin vaikuttavista voimista ja rajoitteista.

2.8. USA:n autoteollisuuden strateginen kriisi ja automarkkinoiden murros

Tämän työn kannalta relevantti esimerkkitapaus liittyy globaalin autoteollisuuden kilpailudynamiikkaan ja sen kehitysvaiheisiin löytyy 2000-luvulle asti maailman suurimpana toimineen Yhdysvaltojen automarkkinoiden rakenteellisesta murroksesta 1960-luvulta alkaen, jolloin ulkomaiset – pääasiassa japanilaiset autonvalmistajat - tunkeutuivat USA:n markkinoille aiheuttaen lopulta yhdysvaltalaisyhtiöiden strategisen kriisin ja markkinaosuuksien romahtamisen. Kyseessä on yksi aihepiiriin liittyvän tutkimuksen keskustelluimmista tapauksista, jonka vaikutukset ja seuraukset globaalin autoteollisuuden rakenteeseen ja kilpailudynamiikkaan ulottuvat aina nykyaikaan asti. Japanilaisten autoyhtiöiden, kuten Toyotan ja Hondan onnistuneeseen markkinoille tunkeutumiseen, ja sitä seuranneeseen yhdysvaltalaisyhtiöiden (General Motors, Ford ja Chrysler) pitkäaikaiseen strategiseen kriisiin oli useita syitä, jotka perustuivat sekä autoteollisuuden toimintaympäristössä tapahtuneisiin ulkoisten tekijöiden muutoksiin, että yhdysvaltalaisten ja japanilaisten autonvalmistajien eroavaisuuksiin mm. toimintastrategian, organisaatorakenteen, johtamiskulttuurin ja useiden muiden yritysten sisäisten ominaispiirteiden ja muuttujien suhteen.

Kaiken kaikkiaan, USA:n automarkkinoiden murrokseen johtaneet tekijät toimivat erinomaisena esimerkkinä siitä, miten markkinoiden kansainvälistyessä kilpailevien yritysten erilaiset alkuperät, toimintastrategiat ja kilpailukäyttäytymismallit sekä näkemykset toisistaan voivat sopivassa markkinaympäristössä saada aikaan merkittäviä ja pysyviä muutoksia yhtiöiden väliseen kilpailudynamiikkaan ja markkina-asemiin. Esimerkki antaa käytännön tukea suurelle osalle tämän työn teoriaosassa esitellyille kilpailudynamiikan aikaisemman tutkimuksen tuottamille ajatuksille, hypoteeseille ja malleille, erityisesti koskien yrityksen kilpailukäyttäytymistä (luku 2.5.) ja sen sosiologista kontekstia (2.6.). Yhdysvaltalaisista autonvalmistajista esimerkissä käsitellään tarkemmin General Motorsia ja japanilaisista Toyotaa, koska ne ovat myös tämän työn kohdeyrityksiä ja luovat pohjaa myöhemmälle tarkastelulle. Yhtiöiden kokonaisvaltaisessa toiminnassa oli havaittavissa selkeitä eroja, jotka heijastuivat niiden suoritukseen ja menestykseen tarkasteluajanjakson aikana. Lisäksi yhtiöiden toiminnasta oli parhaiten saatavilla vertailevaan tarkoitukseen sopivaa aiempaa tutkimusta.

2.8.1. 70-luvun energiakriisit murroksen käynnistäjinä

Vielä 1970-luvulle tultaessa yhdysvaltalaiset autonvalmistajat dominoivat kotimaisia markkinoitaan, ja Detroitin ”Iso kolmikko” eli GM, Ford ja Chrysler myivät n. yhdeksän kymmenestä autosta Yhdysvalloissa. Ulkomaisten yhtiöiden yritykset kilpailla USA:n markkinoilla olivat aikaisemmin jääneet ilman mainittavaa menestystä, kunnes vuosien 1973 ja -79 öljykriisit ja niitä seurannut polttoaineen hinnan nousu toimivat merkittävänä apuna erityisesti japanilaisyhtiöiden maihinnousussa, joiden strategiat perustuivat pienempien ja polttoainetehokkaampien autojen tuottamiseen. Ulkomaiset kilpailijat toivat mukanaan USA:n markkinoille myös uudenlaisia strategisia konsepteja kilpailla ja kotimaisten yhtiöiden tarjonnasta eroavia tuote-elementtejä, jotka osaltaan mahdollistivat ulkomaisten autonvalmistajien pidemmän aikavälin kilpailullisen edun. (Andrews et al., 2011)

Alla olevasta TAULUKOSTA 2 nähdään yhdysvaltalaisten, japanilaisten ja eurooppalaisten autonvalmistajien markkinaosuuksien kehitys USA:n markkinoilla vuosien 1970-2005 välillä, ja voidaan todeta kotimaisten yhtiöiden kannalta erittäin merkittävä epäsuotuisa trendi. Henkilöautojen saralla markkinaosuuksien muutokset ovat olleet kaikkein rajuimpia, yhdysvaltalaisyhtiöiden menettäessä yli puolet n. 90% osuudestaan lähes yksinomaan japanilaisille. Kevyiksi kuorma-autoiksi luokiteltavien maastureiden ja avolava-autojen osalta markkinatasapainon siirtymä ei ole ollut yhtä suuri, mutta näihin lukuihin on vaikuttanut lieventävästi valtiollinen sääntely, kuten kotimaista tuotantoa suojeleva 25% tuontitulli sekä eurooppalaisten historiallinen poissaolo kyseisiltä markkinoilta.

Taulukko 2. *Yhdysvaltalaisten, japanilaisten ja eurooppalaisten autonvalmistajien markkinaosuudet henkilöautojen & kevyiden kuorma-autojen myynnistä USA:ssa v. 1970-2005, maantieteellisen alkuperän mukaan. (Mukaillen, Train & Winston, 2007, s.1470. Automotive News Market Data Book (1980–2006)).*

Henkilöautot - markkinaosuus (%)			
Vuosi	USA	Japani	Eurooppa
1970	86	3	8
1975	82	9	7
1980	74	20	6
1985	75	20	5
1990	67	30	5
1995	61	31	5
2000	53	32	11
2005	42	40	11

Kevyet kuorma-autot - MO (%)			
Vuosi	USA	Japani	Eurooppa
1970	91	4	4
1975	93	6	1
1980	87	11	2
1985	81	18	0
1990	84	16	0
1995	87	13	0
2000	77	19	1
2005	70	25	3

Vuonna 2010 USA:n autoteollisuuden kymmenestä suurimmasta yrityksestä neljä oli japanilaisia, yksi korealainen, kolme amerikkalaista ja kaksi saksalaista. Markkinatilanne on hyvin erilainen verrattuna 1960-lukuun, jolloin ”iso kolmikko” dominoi kotimaisia markkinoita. Alla olevasta taulukossa on listattu ko. kolmikun sekä johtavien ulkomaisten markkinaosuuksien kehitys henkilöautojen osalta samana ajanjaksona v. 1970-2005. Karkeasti arvioiden kaikki kolme yhdysvaltalaisyhtiötä menettivät noin puolet osuudestaan, samalla kun suurimmat japanilaiset moninkertaistivat myyntinsä. Tämä viittaisi luonnollisesti yhdysvaltalaisyhtiöiden toiminnan tai toimimattomuuden määrättyyn samankaltaisuuteen, samoin kuin japanilaisten markkinaosuuksien nopea ja tasainen kasvu kertoo heidän toimintaansa yhdistävistä piirteistä, jotka ovat tuottaneet japanilaisyrittäjille merkittävää ja kestävästä kilpailuetua käsittelyssä olevan ajanjakson aikana.

Taulukko 3. ”Ison Kolmikun” ja johtavien ulkomaisten autonvalmistajien markkinaosuudet henkilöautojen myynnistä USA:ssa 1970-2005. (Mukailten, Train & Winston, 2007, s.1470. *Automotive News Market Data Book (1980–2006)*).

Vuosi	Markkinaosuus (%)				
	GM	Ford	Chrysler	Toyota	Honda
1970	40	26	16	2	0
1975	44	23	11	3	1
1980	46	17	9	6	4
1985	43	19	11	5	5
1990	36	21	9	8	9
1995	31	21	9	9	9
2000	28	17	8	11	10
2005	22	13	9	16	11

2.8.2. Yhdysvallat (GM) vs. Japani (Toyota)

Voimat, jotka saivat aikaan USA:n automarkkinoilla vielä 1960-luvulla vallinneen tiiviin kotimaisen oligopolin hallitsevan markkina-aseman menetyksen, ovat keskeisessä asemassa ymmärtääksemme autoteollisuuden kilpailua ja suorituskykyä. Aihealueen tutkijat, toimialan analyytikot ja jopa yritysjohtajat ovat tarjonneet lukuisia selityksiä liittyen sekä autoteollisuuden tarjonnan, että kysynnän puolen tekijöihin, jotka johtivat yhdysvaltalaisyhtiöiden taantumaan. (Train & Winston, 2007)

Yleistäen voidaan todeta, että ”ison kolmikun” alamäen aiheutti yhtiöiden kokonaisvaltainen tietoisuuden ja avoimuuden puute uusille tavoille toimia ja kokonaan uusien toimintatapojen kehittämiseksi. 1970-luvulle tultaessa yhdysvaltalaisyhtiöt olivat mm. pitkään jatkuneen stabiilin markkinatilanteen eli todellisen kilpailullisen uhan puutteen, aikaisemman menestyksen, vakiintuneiden tuotevalikoimien ja (massa)tuotantomenetelmien, sekä muodollisten, monimutkaisten ja vertikaalisten organisaatorakenteiden takia ajautuneet tilaan, jossa niillä ei ollut enää riittävästi

mukautumiskykyä nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Luvussa 2.6. esitellyissä Millerin ja Chenin (1994, 1996a, 1996b) tutkimuksissa edellä mainitussa tilassa olevan yrityksen oletetaan olevan kilpailullisesti *pysähtynyt*, jolloin sen kilpailukäyttäytyminen on *passiivista* ja *sovinnaista* sekä toimenpidevalikoima *yksinkertainen*. Useimmat Millerin ja Chenin tutkimuksissa esitetyistä ajatuksista ja hypoteeseista koskien yrityksen kilpailukäyttäytymisen kokonaisvaltaiseen passivoitumiseen johtavia tekijöitä, näyttävät sopivan kuvaamaan yhdysvaltalaisen autonvalmistajien tilannetta 1970-luvulla ja selittämään niiden dominoivan markkinaosuuden menetystä japanilaisten tunkeutuessa markkinoille, sekä kykenemättömyyttä luoda tarkoituksenmukaisia vastatoimenpiteitä puolustaakseen kilpailuasemaansa.

Suurimmat yhdysvaltalaiset autoyhtiöt olivat tuohon aikaan niin vahvasti perinteiseen menestystä tuottaneeseen toimintakaavaansa kangistuneita, että ne olivat kykenemättömiä reagoimaan riittävän nopeasti öljykriisien aikaansaamiin toimintaympäristön ja asiakasmieltymysten muutoksiin ja niitä seuranneeseen uuteen megatrendiin – pienempien ja polttoainetehokkaampien autojen aikakauteen. Murtautuessaan USA:n markkinoille, japanilaiset pystyivät 1970-luvulla ja 80-luvun alkupuolella valmistamaan uuden ekotehokkaan ”pikkuauton” 1300-2000\$ halvemmalla mitä vastaavan auton tuottaminen maksoi amerikkalaisille, ja tämä merkittävä kustannusetu luonnollisesti heijastui japanilaisten nopeasti kasvaviin markkinaosuuksiin (Train & Winston, 2007).

Siinä missä amerikkalaiset olivat olleet pioneereja sarjatuotannon (esim. Fordin tuotantolinja) kehittämisessä ja tukeutuneet sen tarjoamiin kustannusetuihin – todennäköisesti aivan liian pitkään - johtivat japanilaiset ja erityisesti Toyota 1900-luvun puolivälistä alkaen vallankumousta siirryttäessä autojen massatuotannosta *lean*-tuotantoon. Lean-ajattelu pohjautuu pääosin Toyotan luomaan TPS (*Toyota Production System*) tuotantojärjestelmään, joka on asiakaslähtöinen ja -vetoinen tuotantomalli, jossa itse tuotantoprosessia pyritään jatkuvasti parantamaan kaikilla organisaatiotasolla tapahtuvalla laadunvalvonnalla ja oppimisella, sekä poistamalla siitä kaikki turha ja tuottamaton toiminta ja aika. Toyotan tuotantojärjestelmän ja arvoketjun lähtökohta on asiakkaiden tarpeisiin perustuva imuohjaus, joka yhdistää tuotannon sen hetkiseen kysyntään. Tätä kutsutaan ”*Just-in-time*” eli JIT-tuotannoksi, jolla on monia etuja perinteiseen sarjatuotantoon verrattuna. JIT-konseptin avulla asiakkaiden tarpeisiin voidaan reagoida nopeasti ja se vähentää tarpeetonta varastointia, ylituotantoa, kuljetuksia ja läpimenoaikoja. TPS pystyi ennen kuulumattomaan tuotevalikoiman, laadun ja tehokkuuden tasoon tuohon aikaan, joka antoi japanilaisille ratkaisevan kilpailuedun verrattuna amerikkalaisiin kilpailijoihinsa. (Train & Winston, 2007).

TPS-tuotantojärjestelmän kehitys ja sen aikaansaama menestys perustuu Toyotan ikaikaiseen yritysfilosofiaan ”ajattelevasta” tai ”oppivasta” organisaatiosta, jonka kaikki jäsenet ajattelevat yrityksen pitkän tähtäimen etua, ja haluavat jatkuvasti parantaa

kokonaisuutta. TPS korostaa yksilön merkitystä tärkeänä osana toimivaa yhteisöä ja kannustaa kaikkia sen jäseniä organisaatiotasosta riippumatta puuttumaan välittömästi havaitsemiinsa toiminnan epäkohtiin. Esimerkiksi kokoonpanotehtaan tavallinen työntekijä voi pysäyttää koko tuotantolinjan huomattessaan virheen. Kaikille organisaation jäsenille jakautuva vastuu ja velvollisuus tuotannon toimivuudesta ja laadun takaamisesta voimistaa yhteisöllisyyden tunnetta ja ammattitaitoa. TPS:n ideologia ja siihen sitoutunut ja motivoitunut työvoima olivat japanilaisille merkittävä vahvuus ja kilpailuetu verrattuna yhdysvaltalaisiin kilpailijoihinsa.

Toyotan johtamistapaa ohjaava filosofia kiteytyy 14 toimintaperiaatteeseen, jotka J.K. Liker on koonnut *The Toyota Way* (2004) teokseensa, perustuen yli 20 vuoden aikana tehtyihin havaintoihin Toyotan yrityskulttuurista. Likerin mukaan periaatteet voidaan jakaa neljään osa-alueeseen:

- Pitkän tähtäimen toiminta- ja johtamisfilosofia

(1) ”Perusta päätöksesi pitkän tähtäimen filosofiaan, vaikka se tarkoittaisi lyhyen aikavälin taloudellisten voittojen menetyksiä.”

- Tämä on kaiken perusta ja heijastaa uskomusta, että ihmiset tarvitsevat toiminnalleen tarkoituksen löytääkseen motivaation ja saavuttaakseen tavoitteensa.

- Oikea prosessi tulee tuottamaan oikeat tulokset.

(2) ”Luo jatkuva prosessivirta, joka tuo ongelmat pinnalle.”

(3) ”Käytä ’veto’ järjestelmää välttääksesi ylituotantoa.”

(4) ”Tasaa työntekijöiden ja tuotantovälineiden työkuormaa.”

(5) ”Rakenna työkalut, joihin pysähdytään korjaamaan ongelmat, saadaksesi laadun kerralla oikeaksi.”

(6) ”Standardoidut tehtävät ja prosessit ovat jatkuvan parantamisen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien perusta.”

(7) ”Käytä visuaalisia kontroleja, niin ongelmat eivät jää huomaamatta.”

(8) ”Käytä vain luotettavia, huolellisesti testattuja teknologioita, jotka palvelevat työntekijöitäsi ja prosessia.”

- Itse tuotantoprosessiin ja tuotteeseen liittyvät periaatteet keskittyvät toiminnan laadun jatkuvaan parantamiseen.

- Työprosesseja pyritään optimoimaan poistamalla niistä kaikki turha ja tuottamaton osuus, sekä tasaamalla ihmisten ja tuotantovälineiden työkuorma halutulle tasolle.

- Jokainen prosessi tuottaa vain sen, mitä sulavassa tapahtumavirrassa tarvitaan seuraavaa vaihetta varten.

- Näin pyritään luomaan asiakasvetoinen, jatkuva tuotannon virtaus, jonka visuaaliset kontrollit tuovat sen epäkohdat selkeästi esiin.

- TPS:n ongelmien korjaamisen kulttuuri ja siihen valtuutettu työvoima keskeyttää tuotannon heti ongelman ilmetessä korjatakseen sen.

- Johtava ajatus ja tavoite on saada ”laatu” kerralla oikeaksi.

- Organisaation arvoa voidaan lisätä kehittämällä siihen kuuluvia ihmisiä.
- (9) *”Kasvata johtajia jotka ymmärtävät perusteellisesti toimintatavat ja elävät yhtiösi filosofiaa, sekä opettavat sitä muille.”*
- (10) *”Kehitä poikkeuksellisia ihmisiä ja tiimejä, jotka seuraavat yhtiösi filosofiaa.”*
- (11) *”Kunnioita laajaa kumppani- ja toimittajaverkostoasi haastamalla heidät ja auttamalla myös heitä kehittymään.”*

- Tämän osa-alueen periaatteet korostavat Toyotan ihmislähtöistä toimintakulttuuria, jossa sekä organisaation johtajat, työntekijät että liikekumppanit saadaan omaksumaan, sitoutumaan ja edistämään Toyotan filosofiaa ja toimintatapoja sekä opettamaan niitä myös muille.

- Kumppani- ja toimittajaverkoston kohtelu työntekijöiden tapaan, haastaa myös heidät kehittymään ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa.

- Ongelmien ratkaiseminen niiden juuri-tasolla edistää koko organisaation oppimista.
- (12) *”Mene itse katsomaan ymmärtääksesi tilanteen perusteellisesti.”*
- (13) *”Tee päätöksiä hitaasti yhteisymmärryksessä, kaikkia vaihtoehtoja huolellisesti harkiten; toteuta tehdyt päätökset nopeasti.”*
- (14) *”Tule oppivaksi organisaatioksi säälimättömän itsetutkiskelun ja jatkuvan parantamisen kautta.”*

-Viimeiset periaatteet käsittelevät Toyotan ongelmanratkaisun filosofiaa, joka painottaa tilanteen perusteellista ymmärrystä kaikilla organisaatiotasolla ja päätösten yksimielisyyttä, jotka tämän jälkeen nopeasti toteutetaan.

-Toyotan prosessiin olla ”oppiva organisaatio” kuuluu toiminnan kaikkien osa-alueiden jatkuva, itsekritiittinen tarkastelu ja pyrkimys niiden parantamiseen.

Yksi Toyotan menestyksen tekijöistä ja TPS:n perusta, on organisaation poikkeuksellinen toimitusketjun hallinta. Toyota on yksi vähiten vertikaalisesti integroituneista autonvalmistajista, jonka tuotanto nojaa vahvasti itsenäisiin ja puoli-itsenäisiin toimittajiin. Perustamisestaan lähtien Toyotan toimitusketjun yhteen liitetyt omistussuhteet ja moni tasoiset rakenteet ovat tehneet siitä monimutkaisen verkoston. Toyotan alihankkijat luokitellaan eri tasoihin. Tason 1 toimittajat ovat yhtiöitä jotka tuottavat isoja integroituja järjestelmiä suoraan Toyotalle. Tason 2 alihankkijat toimittavat yksittäisiä autonomisia tai kokoonpantuja komponentteja, joko Toyotalle tai tason 1 toimittajille. Tason 3 toimittajat tekevät usein vain yhtä tiettyä komponenttia tason 2 toimittajille. Verkoston pohjalla ovat tason 4 toimittajat, joihin kuuluu yli 40000 yrittäjää. (Andrews et al., 2011)

Ajan kuluessa, Toyota on rakentanut kumppaniensa kanssa erittäin tehokkaan toimittajien integrointijärjestelmän. Järjestelmän toimivuuden mahdollistaa ensisijaisesti toimittajien

yhdistys. Toyotan toimittajayhdistyksen toiminta alkoi ryhmästä sen päähankkijoita vuonna 1939, ja laajeni käsittämään työkalujen ja investointihyödykkeiden toimittajat 1970-luvulla. 1980-luvun lopussa, lähes kaikki Toyotan tärkeimmät tason 1-3 toimittajat olivat mukana ja 1990-luvulla perustettiin ulkomaisia toimittajayhdistyksiä. Yhdistysten kautta Toyota ja sen toimittajat pitivät säännöllisiä tapaamisia, joissa suunnitellaan organisaation strategisia ja toiminnallisia linjauksia. Tämä yhteistyö auttaa toimittajia toteuttamaan TPS:n käytäntöjä. Yhdistys lisää toimittajien osallistumista ja jakaa arvokasta tietoa Toyotan ja toimittajien välillä, kuten myös uusien ja pidempään mukana olleiden toimittajien kesken. Tämän järjestelmän avulla, Toyotan toimittajat kehittivät ”dynaamisen oppimiskyvyn”, joka paransi heidän kilpailukykyään. Tämän kaltainen tiedonjakamisjärjestelmä paransi toimitusketjun koordinoitua ja tuotteiden yksilöintiä, ja muodostui TPS:n perustaksi. Toyota keskittyy rakentamaan pitkäaikaisia suhteita toimittajiensa kanssa, ja harvoin käyttää niitä vain kapasiteettinsa nostamiseen. Yhtiö tukee ja kannustaa olemassa olevia toimittajiaan kasvamaan Toyotan kanssa sen sijaan, että kasvattaisi toimittajiensa määrää ja aiheuttaisi heidän välilleen tarjouskilpailun. Toyota ottaa kantaakseen osan toimittajien operatiivisesta riskistä tarjoamalla näille vakaita sopimuksia koko automallin eliniäksi. Tämä antaa toimittajille mahdollisuuden kehittää ensiluokkaisia laatutuotteita ja saavuttamaan parannuksia tuottavuuteensa. (Andrews et al., 2011)

Japanilaisten nousua USA:n markkinoilla siivitti myös heidän hiljalleen saavuttamansa merkkiuskollisuus, joka voidaan erottamattomasti liittää markkinaosuuden kehittämiseen, ylläpitämiseen ja suojelemiseen. Manneringin ja Winstonin (1991) mukaan merkittävä osuus General Motorsin 1980-luvun markkinaosuuden menetyksestä voitaisiin selittää amerikkalaiskuluttajien vahvemalla merkkiuskollisuudella japanilaisvalmistajia kohtaan, kotimaisiin tuottajiin verrattuna. Ford ja Chrysler onnistuivat säilyttämään markkina-asemansa saman ajanjakson aikana, mutta niidenkin myöhemmät menetykset voivat osittain johtua kuluttajien vahvasta merkkiuskollisuudesta japanilaisia autonvalmistajille. Merkkiuskollisuuden kehittymiseen vaikutti japanilaisten autonvalmistajien tarjoaman ylivertaisen hinta/laatu suhteen, ajamisen taloudellisuuden ja positiivisten imagotekijöiden lisäksi merkittävästi se, että yhtiöiden siirtäessä tuotantoaan Yhdysvaltoihin ja perustaessaan uusia autotehtaita ja tuotekehityslaitoksia, kiihdyttivät ne paikallista työllisyyttä ja näin amerikkalaiset eivät enää kokeneet japanilaisten ”tuonti” autojen oston vievän heiltä tai heidän ystäviltään työpaikkoja (Train & Winston, 2007).

Tuotemallistot ovat tärkeä osa kilpailua henkilöautomarkkinoilla, koska kuluttajilla on voimakkaasti vaihtelevia mieltymyksiä. Toimialan analyytikot painottavat, että autonvalmistajien on kehitettävä puoleensavetäviä tuotevalikoimia, jotka pystyvät ennakoimaan ja reagoimaan nopeasti asiakasmieltymysten muutoksiin. Toisin kuin Toyota ja muut japanilaiset, General Motors tarjosi käsiteltävänä olevana ajanjaksona asiakkailleen toistuvasti autovalikoimia, jotka eivät osuneet sen hetkisiin merkittäviin

kulutustrendeihin. Näitä trendejä olivat mm. energiatehokkaiden pikkuautojen markkinoiden nousu 1970-luvulla ja 1980-luvun alussa, mielenkiinto aerodynaamisempia keskikokoisia autoja kohtaan 1980-luvun lopulla, ja perinteisiin amerikkalaisiin lava-autoihin perustuvien ”citymaastureiden” nousu 1990-luvulla. Autonvalmistajan tarjoaman tuotemalliston kaksi avaintekijää ovat sen valikoiman laajuus ja se, pystyykö jokin tietty malli synnyttämään ”värinää”, joka kiihdyttäisi kaikkien muidenkin automallien kysyntää. Tuotemalliston kilpailukykyyn vaikuttaa lopulta myös autonvalmistajan kauppiaaverkosto. Täten USA:n automarkkinoiden kilpailullisen tasapainon muutokset 1970-luvulta lähtien voivat heijastaa myös kotimaisten ja ulkomaisten valmistajien jakelujärjestelmien suhteellista vahvuutta. (Train & Winston, 2007)

Vallankumouksellinen Lean-tuotantomalli, omistautunut työvoima ja toimittajaverkosto, jotka kaikki sitoi yhteen tilastollisesti kehitetyt johtamiskäytännöt, antoivat jo itsessään japanilaisille ratkaisevan kilpailuedun verrattuna kilpailijoihinsa. Amerikkalaisyhtiöiden vanhentuneiden johtamistapojen, liiketoiminnan käytäntöjen ja tuotantojärjestelmien lisäksi heidän mahdollisesti suurin heikkoutensa, joka esti toiminnan tehostamisen, heikensi laatua ja lisäsi merkittävästi sen kustannuksia, oli työvoima. 1930-luvulla alkanut Detroitin yli 500000 autoalan työntekijän järjestäytyminen oli alkusysäys amerikkalaisyhtiöiden pitkän tähtäimen kilpailukykyyn menetykselle. Alkoi vuosikymmeniä kestänyt köyden veto työntekijöiden ja autoyhtiöiden välillä, jota hallitus yritti vaihtelevin tuloksin sovittaa. Tämän tyyppinen kamppailu suojeli työntekijöitä, mutta toi mukanaan myös erittäin korkeat työvoiman kustannukset, tiukan ja joustamattoman työsäännösten sekä työntekijöiden ja johdon kahtiajakautumisen ja yleisen muutosvastaisuuden (Moore, 1993).

Vuosikymmenten kuluessa, järjestäytynyt työvoima voitti työntekijöille ratkaisevan neuvotteluvallan, jota ammattiliitto käytti hyväkseen pakottaessaan autoyhtiöt jakamaan tekemänsä voitot työntekijöilleen. ”Ison Kolmikön” johto ja ammattiliitot tekivät sopimuksillaan kuin salaliitossa itsestään kilpailukyvyttömiä – sitä suuremmassa määrin, kun yhtiöiden markkinaosuudet romahtivat. Vuosikymmenten kuluessa UAW:n (United Auto Workers) oli saavuttanut paljon anteliaampia eläkkeen ja terveydenhuollon etuuksia jäsenilleen kuin millään muulla teollisuudenalalla. Valtavat työvoiman kustannukset ja etuudet eivät kuitenkaan tarkoittaneet, että työntekijät olisivat olleet sitoutuneita ja motivoituneita yhtiön toiminnan kehittämiseen ja työnsä laadukkaaseen lopputulokseen. Päinvastoin, pitkään jatkuneet ammattiliittokiistat, heikot ja jopa vaaralliset työolosuhteet sekä jäykkä ja toimimaton organisaatorakenne olivat kaikki omiaan luomaan työntekijät vastaan johto asetelmaa, joka näkyi monina negatiivisina lieveilmiöinä. 1980-luvun alussa General Motorsin pahamaineisimmilla tehtailla työvoima käyttäytyi kuin kapinalliset – lakkoili jatkuvasti (osa laittomia lakkoja), raportoi valituksia toisensa perään ja jopa sabotoi tahallisesti valmistettavien autojen laatua. Työntekijöiden poissaolojen määrä oli rutiininomaisesti yli 20 % (Shook, 2010). Vaikka edellä kuvattu

tilanne on ääriesimerkki yhtiön työvoiman toiminnasta, on sen perusteella osaltaan helppo ymmärtää, mistä radikaalit erot Toyotan ja General Motorsin välillä tuotannon tehokkuudessa ja laadussa johtuivat.

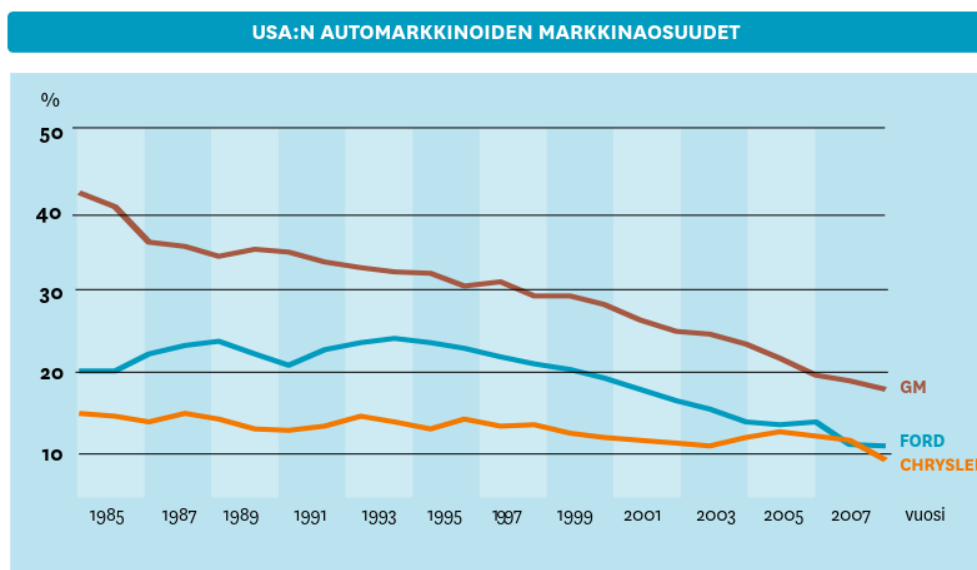
Japanilaisten menestyksekkään markkinoille tunkeutumisen seurauksena Yhdysvaltojen autoteollisuus, perinteisesti määriteltynä, ajautui täyteen ekologiseen sotaan, jossa amerikkalaiset yrittivät puolustautua uusien ulkomaisten toimijoiden aaltoa vastaan. Pakon edessäkin amerikkalaisten autoyhtiöiden itse uudistuminen osoittautui vaikeaksi ja 70-luvun lopussa yhtiöt kuten Ford ja Chrysler olivat lähes romahtaneet. ”Ison kolmikön” yhtiöiden vuosikymmeniä kestänyt menestys, suhteellisen vakaa kilpailutilanne ja muuttumaton toimintaympäristö olivat tuudittaneet yhtiöt ajatukseen, että heidän toimintamallinsa on ainoa ”oikea”, eikä minkäänlaiselle muutosvalmiudelle ole edes tarvetta. Lisäksi amerikkalaisyhtiöiden jäykkä ja muodollinen organisaatorakenne, strategiat ja merkittävät investoinnit tuotantojärjestelmiin, jotka oli suunniteltu mittakaavaetuihin perustuvaan tuotelähtöiseen ”työntö”-tuotantoon, sekä kahtia jakautunut ja sitoutumaton henkilöstö loivat kaikki ”liiketoiminnan ekosysteemiin” rakenteellista inertiaa, toimien esteinä riittävän radikaaleille ja nopeille muutoksille. Vasta 1990-luvulla merkittävän tutkimustyön, työvoiman uudelleen koulutuksen sekä tuotantojärjestelmien uudelleensuunnittelun jälkeen yhdysvaltalainen autoteollisuus saavutti osittain takaisin menettämänsä markkina-asemaa (Orsato & Wells, 2007). Japanilaisten autonvalmistajien liiketoiminnan ylivertaisuus Yhdysvaltojen markkinoilla 1970-luvulta alkaen aiheutti lopulta merkittävän evoluutiosysäyksen koko globaalille autoteollisuudelle ja pakotti kilpailijansa uusiutumaan selviytyäkseen muuttuneessa toimintaympäristössä (Moore, 1993).

2.9. Case General Motors

General Motors oli maailman suurin autonvalmistaja 77 vuoden ajan 1931-2007, kunnes Toyota lopulta ohitti sen liikevaihdon ja myynnin osalta. Vuonna 2009 General Motors ajautui konkurssiin vain muutama vuosi sen liikevaihdollisen huippuvuoden (v. 2006 yli 200 miljardia dollaria) jälkeen. Tuukka Seppä (2013) pureutuu artikkelissaan maailman mahtavimman autonvalmistajan hiljalleen syventyneen strategisen kriisin perimmäisiin syihin, jotka lopulta kärjistyivät rahoituskriisiksi ja ajoivat yhtiön konkurssiin. Sepän artikkelissaan esittämät ajatukset ja teorit General Motorsin kriisin aiheuttaneista tekijöistä tukevat vahvasti edellä käsiteltyjen Millerin ja Chenin yrityksen kilpailukäyttäytymistä koskevaa tutkimusta (2.6.), sen Tietoisuus-Motivaatio-Kyky näkökulmaa, sekä kandidaatintyössäni tarkemmin esiteltävää *liiketoiminnan ekosysteemi*-mallia (Moore, 1993), jossa sosiaalisen järjestelmän sisällä tehtävillä tietoisilla päätöksillä ja valinnoilla on ratkaiseva merkitys koko liiketoimintayhteisön jakamalle kohtalolle tulevaisuudessa. Sepän johtava ajatus artikkelissaan on, että General Motorsin kaltaisen suuren liiketoimintaekosysteemin kaatuminen ei ole epäonnisten sattumien tai ulkoisten tekijöiden summa, vaan se on yhtiön sisäisen, johdonmukaisen kehityksen

dramaattinen päätepiste, jonka taustalla on sosiaalisen yhteisön puutteellinen ymmärrys liiketoimintansa todellisesta tilasta ja sen kokonaisvaltainen kyvyttömyys/haluttomuus muuttua, organisaation toimintaympäristön muutoksen sitä vaatiessa.

Sepän mukaan General Motorsin strateginen kriisi alkoi jo 1960-luvulla, kun se kotimaisten kilpailijoidensa tapaan alkoi vähitellen menettää markkinaosuuksiaan ulkomaisille autonvalmistajille USA:n markkinoilla. GM onnistui kuitenkin kompensoimaan henkilöautojen negatiivisen markkinakehityksen kevyiksi kuorma-autoiksi luokiteltavilla maastureilla ja avolava-autoilla, joiden kotimaista tuotantoa suojeltiin valtiollisella sääntelyllä, kuten polttoainekulutuksen kevyemmällä vaatimuksilla ja 25% tuontitulleilla. Kevyet kuorma-autot kävivät kaupaksi heikommista ominaisuuksistaan ja vanhentuneesta tekniikastaan huolimatta, koska kyliäisenä tarjotun edullisen rahoituksen ansiosta vastaavia kilpailevia ulkomaalaisia tuotteita ei ollut saatavilla lähellekään yhtä edullisesti. Kevyiden kuorma-autojen luoma menestys oli kuitenkin näennäistä ja se sai GM:n jättämään huomiotta autoteollisuuden tärkeitä megatrendejä, kuten öljyn hinnankehityksen aiheuttaneen autojen energiatehokkuuden. Kun bensiinin reaalihintana nousi USA:ssa vuosien 2002-2008 välillä 1,5 dollarista 4,2 dollariin gallonalta, alkoivat kuluttajat karsastaa GM:n tuotteita. Autot kuluttivat aivan liikaa, saastuttivat ympäristöä ja niiden imago viesti ei toivottuja asioita auton omistajasta.



Kuva 6. *Suurimpien yhdysvaltalaisen (Detroitin ”Iso Kolmikko”) autonvalmistajien markkinaosuuksien kehitys USA:n markkinoilla v. 1985-2007. (Seppä, 2013, s. 37)*

Autojen heikentyneen kilpailukyvyn lisäksi GM:llä ja koko Detroitin ”Isolla Kolmikolla” oli myös krooninen kustannusongelma, jonka aiheutti ennen kaikkea työvoiman kustannukset. Nettopalkan osalta yhdysvaltalaisen autonvalmistajien keskimääräinen työvoimakustannus 28,42 dollaria tunnilta ei poikennut vielä hälyttävästi Toyotan 26 \$/h, Hondan 24 \$/h tai Hyundain 21 \$/h luvuista vuonna 2008. Mutta kun kustannuksiin

lisätään sivukulut ja etuudet, muuttuu kokonaiskuva radikaalisti, ulkomaisten autonvalmistajien työvoimakustannusten noustessa tällöin keskimäärin 44,20 dollariin tunnilta, ja Detroitin kotimaisten yhtiöiden 73,21 \$/h. Tämä 29 dollarin erotus kuvaa hyvin, miten ”Ison Kolmikön” johto ja ammattiliitot olivat kuin salaliitossa tehneet itsestään kilpailukyvyttömiä – sitä suuremmassa määrin, kun yhtiöiden markkinaosuudet romahtivat. Vuosikymmenten kuluessa UAW:n (United Auto Workers) oli saavuttanut paljon anteliaampia eläkkeen ja terveydenhuollon etuuksia jäsenilleen kuin millään muulla teollisuudenalalla. Tämän seurauksena, vuonna 2008 jokaista Yhdysvaltain autoteollisuudessa työskentelevää UAW:n jäsentä kohti oli kolme etuuskeraavaa eläkeläistä, ja GM:llä tämä suhdeluku oli 4,6. (Wall Street Journal, 2008)

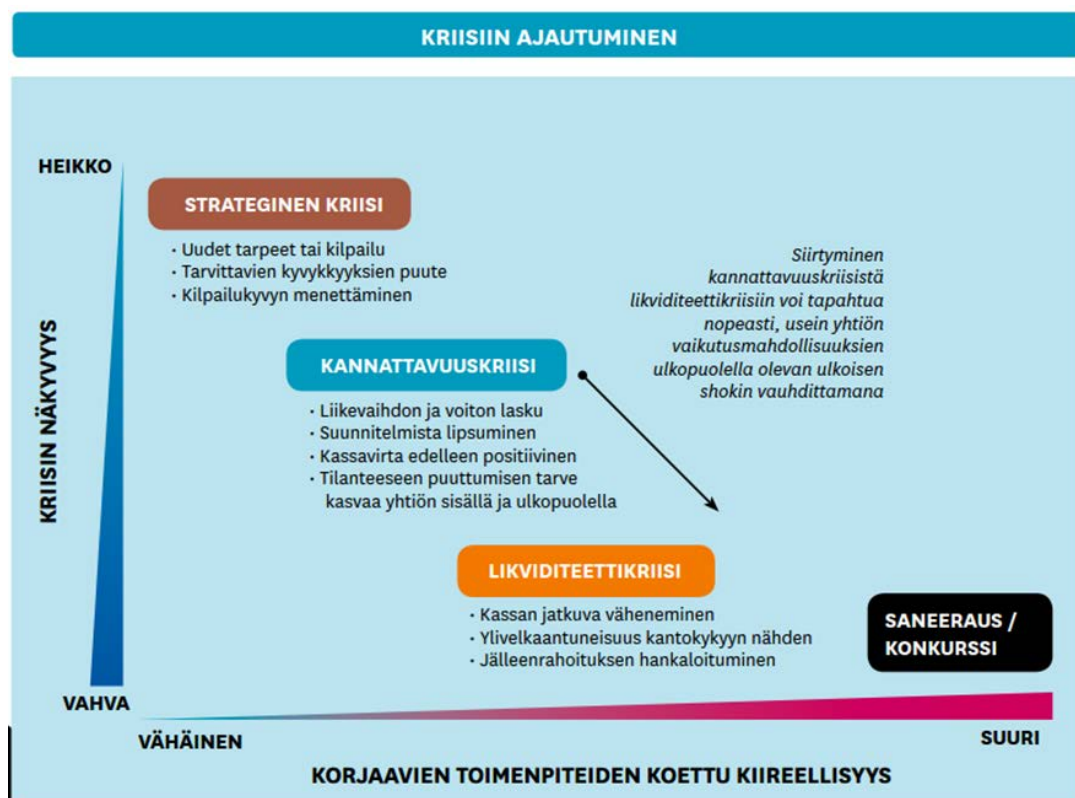
2.9.1. Strategisesta kriisistä rahoituskriisiin

Edellä mainittujen tapahtumien seurauksena GM:n kannattavuus laski 2000-luvun edetessä nopeasti. Kassavirta kääntyi negatiiviseksi ja yhtiö tarvitsi jatkuvasti uutta rahoitusta. Vuonna 2009 erääntyviä velvoitteita oli jo yli 36 miljardin dollarin edestä. Kun yhtiön päärahoittaja Lehman Brothers kaatui syyskuussa 2008, GM:n velkojat eivät halunneet eivätkä voineet uudistaa yhtiön rahoitusta. GM otettiin keväällä 2009 valtiovarainministeriön johtaman yrityssaneerausohjelman piiriin, jonka tehtävänä oli pelastaa USA:n vaikeuksiin ajautunut autoteollisuus uudelleen arvioimalla yhtiöiden liiketoiminta- ja saneeraussuunnitelmat. (Seppä 2013)

Kesäkuun 8. päivänä 2009 GM asetettiin Chapter 11-konkurssiin ja yrityssaneeraus käynnistettiin. Kuukauden kuluttua oli yhtiön elinkelpoisista osista muodostettu uusi GM, joka jatkoi toimintaa terveen taseen voimin. Massiivisen saneerauksen tuloksena syntynyt, uuden liiketoimintasuunnitelman omaava uusi GM osoittautui kannattavaksi yhtiöksi. Se palasi pörssiin hämmästyttävän nopeasti – alle 18 kuukauden kuluttua yrityssaneerauksen käynnistämisestä – tekemällä yhden historian suurimmista listautumisanneista. USA:n autoteollisuus sai uuden alun ja miljoonat työpaikat säilyivät, mutta sen alkuperäiset osakkeenomistajat ja suuri osa velkojista menettivät rahansa. (Seppä 2013)

Vaikka Sepän artikkeli keskittyykin pääasiassa GM:n strategisen kriisin kärjistymiseen rahoituskriisiksi ja lopulta konkurssiksi vasta 2000-luvun puolella, löytää hän syytä strategisen kriisiin asteittaiseen syvenemiseen yhtiön pitkän aikavälin toiminnasta ja kilpailukäyttäytymisestä viimeisen noin neljän vuosikymmenen ajalta. Sepän tekemistä johtopäätöksistä yhtiön kriisin ja kaatumisen aiheuttajiksi voidaan kootusti todeta, että lähes kaikki niistä liittyvät yhtiössä pitkään vallinneeseen rakenteelliseen ja toiminnalliseen inertiaan sekä inhimillisten tekijöiden aiheuttamiin, yritysjohton tekemiin väärin strategisiin päätöksiin. Sepän esittämistä syistä GM:n kriisille voidaan löytää monia yhtäläisyyksiä Millerin ja Chenin (1994, 1996a, 1996b) tutkimuksissa esitetyille teorioille yrityksen kilpailukäyttäytymisen pysähtyneisyyteen, passiivisuuteen ja yksinkertaisuuteen johtavista tekijöistä

Sepän mukaan jokainen yritys, toimitusjohtaja ja hallitus haluavat uskoa omaan menestykseensä ja olettaa, että havaitut vaikeudet ennen pitkää voitetaan. Niinpä myös GM:n ensimmäisten heikompien tulosten ilmaannuttua, oli sen johtoryhmän haluttomuus tehdä tarkoituksenmukaisia ja pitkän tähtäimen strategisia muutoksia yhtiön toimintaan täysin luonnollista ja perusteltua. Olihan kyseessä markkinajohtaja ja pitkään menestynyt, maailman suurin autonvalmistaja. Seppä huomauttaa myös, että strategisen kriisin signaalit ovat usein heikkoja ja ristiriitaisia, joten yritysjohdon on inhimillistä ”sulkea silmänsä” niiltä. Samoin on inhimillistä uskoa taloudellisten vaikeuksien johtuvan ulkoisista tekijöistä joihin yritys ei voi vaikuttaa, kuten kysynnän vaihtelevista sykleistä tai sääntelyn epäoikeudenmukaisuudesta. Juuri edellä mainitun kaltaiset uskomukset ja oletukset ovat tyypillisiä syitä kriisin vähittäiseen kärjistymiseen ja yhtiön ajautumiseen kohti pahempia vaikeuksia, oletettavasti näin tapahtui myös GM:n kohdalla.



Kuva 7. Yhtiön kriisin tyypillinen kehityskulku. (Seppä 2013, s. 35)

Seppä toteaa artikkelissaan, että USA:n autoteollisuus ei kaatunut löyhämoraalisten pankkiirien masinoiman globaalin subprime- rahoituskriisin vuoksi, vaan koska se antoi peruskilpailukykyensä asteittain heikentyä vuosikymmenten ajan. GM ja sen kotimaiset kilpailijat jäivät ulkomaisten yhtiöiden jälkeen autojen tuotekehityksessä ja jättivät huomiotta sen kriittisiä megatrendejä, keskittyivät valtiollisen sääntelyn suojaamaan segmentin tuotteisiin ja ylläpitivät kuluttajien todellisen tarpeen ylittävää kysyntää keinotekoisesti aggressiivisilla rahoitusjärjestelyillä ja alennuskampanjoilla. Johtuen

tuotannon ja toimitusketjun tehottomuudesta verrattuna esimerkiksi Toyotan käyttämään lean-tuotantoon, sekä Detroitin ammattiliittojen ehdottomuudesta neuvottelukumppaneina, yhdysvaltalaisyhtiöt eivät pystyneet madaltamaan toimintansa kustannuksia kilpailijoidensa tasolle, velkaantuivat ja joutuivat tyytymään lyhytaikaiseen rahoitukseen.

Ammattiliittojen neuvottelumahtia lukuun ottamatta edellä mainittuihin asioihin puuttuminen ajoissa olisi ollut yhtiön omissa käsissä. Yritysjohdon suorittamat rakenteelliset muutokset strategiaan, tuotekehitykseen, tuotantojärjestelmään, toimitusketjuun ja tehokkuuteen jäivät kuitenkin kilpailuun nähden riittämättömiksi. Lopulta Lehman Brothers laukaisi General Motorsin yrityssaneerauksen, joka olisi todellisuudessa ollut tarpeen jo paljon aiemmin. (Seppä 2013)

2.9.2. Kommunikaatioteoria ja GM:n kriisi

Edellä läpikäytiin Sepän (2013) artikkelissaan esittelemät yleisimmät inhimilliset tekijät sille, miksi aikaisemmin menestyneen suuryrityksen kuten GM:n johdon voi olla vaikeaa huomata ja puuttua kehittymässä olevaan strategiseen kriisiinsä ajoissa. Johtoryhmän tietoisuutta yhtiön todellisesta tilasta vääristi mm. sen sokea usko aikaisemmin menestystä tuoneeseen toimintamalliin ja vaikeuksien voittamiseen ilman muutoksia, harhaluulot ulkoisten ja satunnaisten tekijöiden aiheuttamista heikentyneistä tuloksista, sekä strategisen kriisin usein heikkojen ja ristiriitaisten signaalien huomiotta jättäminen.

General Motorsin strategisen kriisin heikkoihin ja ristiriitaisiin signaaleihin ja niiden ylenkatsomiseen tai virheelliseen tulkintaan yritysjohdon toimesta saattoi vaikuttaa myös yhtiön puutteelliset tiedon *havainnointi-* ja *käsittelyjärjestelmät*. Luvussa 2.6. esiteltiin *kommunikaatio-informaatio*-malli tai ts. *kommunikaatioteoria* osana yrityksen kilpailullista vuorovaikutusprosessia. Kommunikaatioteoria korostaa tiedon merkitystä ja sen virtaamista kilpailullisessa vuorovaikutusprosessissa (Fisher, 1978), ja tarjoaa konseptit ja logiikan sille, miten yritys suhtautuu ja reagoi kilpailulliseen ympäristöönsä (Huber & Daft, 1987).

Organisaation tiedon havainnointijärjestelmän toimivuus perustuu siihen, että toimintaympäristön muutoksista ja kilpailijoiden toimenpiteistä pystytään keräämään mahdollisimman luotettavat ja tarkoituksenmukaiset tiedot, joihin perustuen kohdeorganisaatio voi muokata omaa toimintaansa. Porter (1980) huomauttaa, markkinoilla tapahtuvien toimenpiteiden tunnistaminen ja tarkka lukeminen on merkittävä osa strategisen johtamisen prosessia. Tästä johtuen organisaation käyttämät havainnointijärjestelmät kilpailijoidensa toimenpiteiden arvioimiseen ovat ratkaisevan tärkeässä asemassa (Huber & Daft, 1987)

Organisaation rakenne määrittää suurelta osin sen tiedon käsittely- ja analysointimekanismien tehokkuuden (Galbraith, 1977; Huber & Daft, 1987).

Organisaation rakenteellinen monimutkaisuus ja sen toiminnan muodollisuus ovat tekijöitä, jotka saattavat merkittävästi hidastaa tiedon virtausta organisaatiossa ja vääristää sen sisältämän viestin. General Motorsia voidaan kuvata strategisen kriisinsä alkuvaiheissa juuri tämän kaltaiseksi rakenteeltaan monimutkaiseksi organisaatioksi, jossa tiedon täytyy läpäistä useita organisaatiotasoja virratessaan rajapinnan havainnointijärjestelmältä kohti päätöksentekijöitä tai toiseen suuntaan. Näin kasvaa todennäköisyys sille, että välitettävä tieto vääristyy tai pysähtyy kokonaan. Tiedon virtausta organisaatiossa häiritsi varmasti myös General Motorsin pitkään jatkuneet ammattiliittokiistat, jotka loivat vastakkainasettelun työntekijöiden ja johdon välille, josta seurasi tiukka työsäännöstö ja koko organisaation muodollinen ja jäykkä toiminta. Hagen ja Aikenin (1970) mukaan organisaation toiminnan muodollisuus on kääntäen verrannollinen sen muutosvalmiuteen tai –asteeseen ja yleisesti lannistaa organisaatiota kehittävän tiedon etsintää. Fredrickson (1986) väittää, että muodolliset organisaatiot voivat olla kykenemättömiä reagoimaan ympäristönsä muutoksiin, koska muutostarve ”voi olla naamioitu riippuvuudeksi tietojärjestelmistä, jotka keräävät dataa rajoitetusta muuttujavalikoimasta”.

Edellä kuvatut näkökulmat voivat osaltaan selittää, miksi General Motorsin johto ei pystynyt muodostamaan realistista kokonaiskuvaa toimintaympäristöstään ja kilpailullisesta suhteestaan muihin toimijoihin. Yhtiön liiketoiminnan hiljalleen kasvaneet epäkohdat ja niiden aiheuttama heikentynyt kilpailukyky ja muut strategisen kriisin signaalit peittyivät liiketoimintaekosysteemin ”melun” alle. Liiketoimintaekosysteemin meluna voidaan pitää kaikkia sen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja ominaisuuksia, jotka estävät yrityksen johtoa ja muita päätöksentekijöitä näkemästä organisaation toiminnan todellista tilaa ja kilpailukykyä suhteessa ympäristöönsä ja puuttumasta niihin tekemällä tarkoituksenmukaisia strategisia muutoksia. GM:n ekosysteemin melu aiheutui todennäköisesti mm. yhtiön tuotannosta ja kilpailutoiminnasta kerättävän tiedon puutteellisuudesta ja heikosta virtaamisesta organisaatiotasojen läpi, sekä ammattiliittotaistelun kahtia jakaman liiketoimintayhteisön joustamattomasta ja muodollisesta toiminnasta, ja tätä kautta sosiaalisen yhteisön heikentyneestä moraalista ja yleisestä muutosvastaisuudesta. Yhtiön kannattavuutta näennäisesti ylläpitänyt kevyiden kuorma-autojen tuotesegmentti, jonka menestys ei perustunut asiakkaan aidosti kokemaan tuotteen arvoon vaan aggressiivisiin ja keinotekoisiihin markkinointi- ja rahoituskampanjoihin, voidaan myös laskea liiketoimintaekosysteemin meluksi, joka sai yhtiön keskittymään liiketoimintansa kestävämpään segmenttiin ja jättämään huomiotta autoteollisuuden tärkeitä kehityssyklejä ja innovaationsukupolvia.

General Motorsin liiketoimintaekosysteemin melu piti osaltaan yllä sen johdon epärealistisia uskomuksia ja oletuksia, että asiat tehdään oikein ja heikentyneet tulokset johtuvat ulkoisten tekijöiden aiheuttamista kysynnän heikommista sykleistä. Kun

todellista tietoisuutta liiketoiminnan epäkohdista ei ollut, ei ollut myöskään motivaatiota tehdä tarvittavia muutoksia yhtiön toimintastrategiaan.

2.9.3. Yhteenveto

General Motorsin ja yleisemmin koko Yhdysvaltojen autoteollisuus ja sen strateginen kriisi 1900-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alussa voi toimia esimerkkinä liiketoiminnan ”*ekosysteemistä*”, joka toimintaympäristönsä äkillisten muutosten, organisaation rakennetta ja toimintaa hallitsevien piirteiden sekä sosiaalisen kehityskulkunsa seurauksena - menetti kilpailukykynsä ja hallitsevan markkina-asemansa suhteellisen nopeasti ja jäi vuosikymmeniksi ulkomaisten kilpailijoidensa varjoon omilla päämarkkinoillaan vailla tarkoituksenmukaisia keinoja puolustautua. Esimerkki kuvaa kuinka organisaation kykenemättömyys muuttua globaalin autoteollisuuden kaltaisessa intensiivisessä ja dynaamisessa kilpailuympäristössä ajaa sen lopulta väistämättä vaikeuksiin ja kilpailijoidensa ohittamaksi. General Motorsin tapauksessa yhtiön ahdinko oli monen tekijän ja ongelman summa, jotka lumipallo-efektin tapaisesti vähitellen ja huomaamatta kasautuivat yhteen ja kun niihin ei ajoissa puututtu, oli tilanteen korjaaminen ilman ulkopuolisia tahoja lopulta mahdotonta.

General Motorsin tapaus on käytännön esimerkki, joka tukee monia tämän työn teoriaosassa esiteltyjä yrityksen strategiaan, kilpailukäyttäytymiseen ja oletettuihin toimintamalleihin liittyviä näkökulmia ja teorioita. General Motorsin strategista kriisiä tarkastellaan tässä esimerkissä yleisellä tasolla, jättäen vähemmälle huomiolle strategiselle johtamiselle tärkeä yritysparitaso, ja keskittyen organisaation toiminnalliseen ja kilpailulliseen suhteeseen koko liiketoimintaympäristöönsä. Esimerkin käsitellessä Yhdysvaltojen autoteollisuuden romahdusta, kokooa se yhteen syitä yhtiöiden tekemien strategisten, toiminnallisten ja kilpailullisten valintojen takana oleville virheellisille johtopäätöksille, johtavan ajatuksen ollessa lähinnä mikä meni vikaan. Tämän kaltaisen tutkimuksen kannalta olisi relevanttia ja mielenkiintoista käsitellä vastaavaa tapausta myös yritysparitason näkökulmasta ja keskittyä siihen, mitä organisaatio olisi voinut tehdä toisin selviytyäkseen strategisesta kriisistä.

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON ANALYYSI

Tästä alkaa työn empiirinen osuus ja seuraavissa luvuissa perehdytään työn varsinaisiin tutkimuskysymyksiin, liittyen tutkimuskohteena olevien autoteollisuuden yritysten väliseen kilpailudynamiikkaan. Tavoitteena on käytettävissä olevan datan perusteella muodostaa kokonaisvaltainen näkemys siitä, miten kukin kohdeyritys on tarkasteluajanjakson aikana toiminut kilpailullisessa ympäristössään ja minkälaisia mahdollisia riippuvuussuhteita yritysten kilpailutoimenpiteillä on toisiinsa nähden. Tavoitteena on myös selvittää miten yritysten kilpailukäyttäytymismallit/kaavat voisivat selittää niiden havaittuja menestyseroja. Tavoitteiden saavuttamiseksi pyritään valitsemaan sopivat mittarit yritysten menestyserojen esiintuomiseksi ja läpikäymään kaikki yritysten suorittamat kilpailulliset toimenpiteet tutkimuksen aikaperiodin ajalta. Työn teoriaosassa läpikäytyjä kilpailudynamiikan käsitteitä ja näkökulmia on tarkoitus käyttää analyysin perusteina ja tulkinassa.

3.1. Tutkittava toimiala ja yritysjoukko

Työn tutkimuskohteiksi valittiin globaalin autoteollisuuden kolmen suurimman organisaation joukko - *General Motors, Toyota ja Volkswagen*. Yun & Cannellan (2007) mukaan globaali autoteollisuus soveltuu hyvin kilpailudynaamiseen analyysiin useasta syystä. Ensiksi, ala on tunnettu intensiivisestä kilpailustaan helposti tunnistettavan ja käsiteltävän yritysjoukon kesken (Martin, Swaminathan, & Mitchell, 1998; Thomas & Weigelt, 2000). Toiseksi, autoteollisuuden oligopolistisesta markkina-asetelmasta johtuen alan merkittävimpien toimijoiden strategisen riippuvuuden aste toisistaan on korkea. Täten, yhden yrityksen suorittamalla kilpailutoimenpiteillä on todennäköisesti merkittäviä vaikutuksia kilpailijoihinsa, ja toimenpiteiden lopputulokset riippuvat muiden toimijoiden vastauksista. Lisäksi, informaatiota alan kilpailusta ja suurimpien toimijoiden suorituksista on helposti saatavilla. Viimeiseksi, autoteollisuuden yrityksille autonvalmistus on liiketoiminnan hallitseva sektori, joten toiminnan hajauttamisesta mahdollisesti aiheutuvat tarkastelua häiritsevät tekijät ovat minimaaliset.

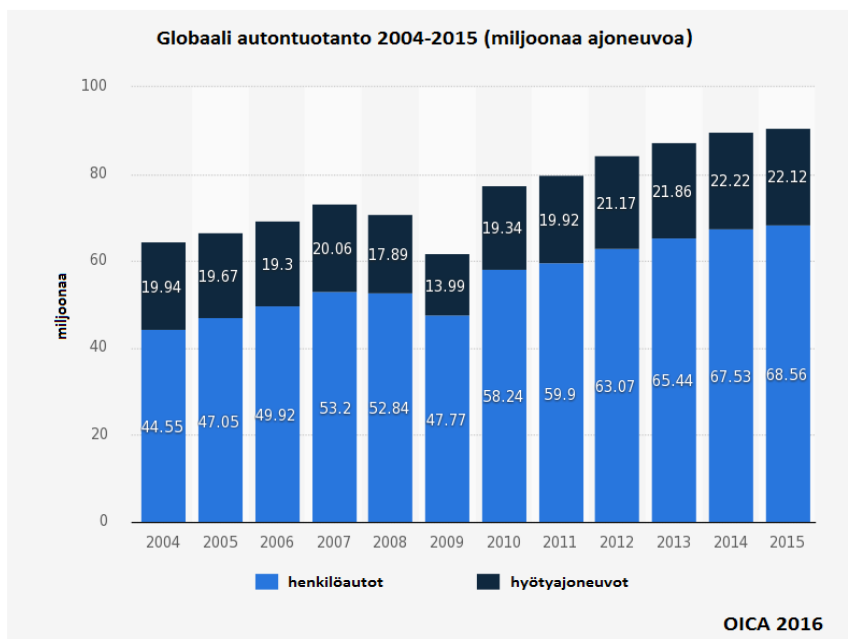
Edellä mainittujen yhtiöiden valikoituminen analyysin kohdeyrityksiksi perustuu niiden vuoden 2008 liikevaihtoihin ja autojen valmistusmääriin autonvalmistajien kansainvälisen yhdistyksen - OICA:n tilastojen mukaan. Yhdysvaltalainen General Motors ja japanilainen Toyota ovat edellä mainittujen tilastojen valossa kiistatta koko tutkimusajanjakson ajan maailman kaksi suurinta autonvalmistajaa. Saksalainen Volkswagen ohitti yhdysvaltalaisen Fordin autojen kokonaistuotannon osalta maailman kolmanneksi suurimpana valmistajana vasta vuonna 2007, mutta Volkswagen valittiin tämän työn kohdeyritykseksi, koska näin tutkimuksen yritysjoukko saatiin kattamaan

johtavat valmistajat autoteollisuuden kolmelta tärkeimmältä markkina-alueelta, Yhdysvalloista, Aasiasta ja Euroopasta. Lisäksi General Motors ja Ford kuuluvat molemmat Yhdysvaltain autoteollisuuden perinteiseen ”Isoon kolmikkoon”, josta tehtiin johtopäätös, ettei niiden kilpailukäyttäytymisessä tulisi välttämättä esille tämän työn kannalta tarkoituksenmukaista kontrastia, johtuen yhtiöiden samankaltaisesta organisaatorakenteesta, johtamiskulttuurista ja vuosikymmeniä kestäneestä rinnakkaistoiminnasta todennäköisesti aiheutuvista keskinäistä kilpailua rajoittavista tekijöistä.

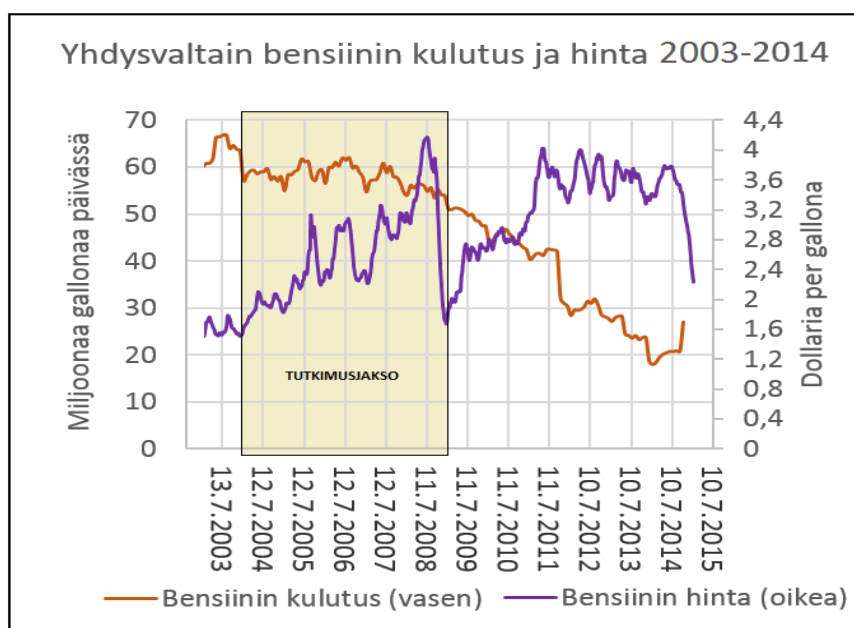
3.2. Tutkimusajanjakso ja autoteollisuuden toimintaympäristön olosuhteet

Analyysin tarkastelujaksoksi valittiin dataotoksen keräyshetkestä laskien viiden edellisen kokonaisen vuoden ajanjakso, vuodet 2004 – 2008. Täten tutkimusjakson valinta perustui satunnaisotokseen, vaikka jälkikäteen tarkasteltuna voisi kuvitella valinnan olleen tarkkaan harkittu päätös. Tämä siksi koska kyseessä oleva viiden vuoden aikaperiodi on autoteollisuuden toimintaympäristön näkökulmasta poikkeuksellinen aikakausi, johon sisältyy merkittäviä vaihteluita alan toimintaan vaikuttavissa markkinaympäristön muutosajureissa. Liiketoiminnan makroympäristön tärkeimmät muuttujat ovat *PESTEL*-viitekehyksen mukaan *poliittiset, taloudelliset, sosio-kulttuuriset, teknologiset, ympäristölliset ja lainsäädännölliset tekijät* (Gillespie, 2007). Menemättä sen enempää *PESTEL*-viitekehyksen ajureiden määritelmiin, voidaan yleistäen todeta niiden kaikkien olleen osaltaan vaikuttamassa analyysin kohdeyritysten toimintaan ja suorituksiin.

Ensiksi on syytä läpikäydä tarkastelujakson aikaiset merkittävimmät muutokset autoteollisuuden kannalta tärkeissä taloudellisissa muuttujissa, joista ensimmäisenä esille nousee luonnollisesti vuonna 2007 alkanut ja 2009 voimakkaimmillaan ollut maailman talouden taantuma. Taantumaa johtivat mm. korkea öljyn hinta, ruoan hinnan nousu, maailmanlaajuinen inflaatio, asuntojen korkeat hinnat ja lopulta rahoitussektorin kriisi, joka sai alkusysäyksensä asuntojen hintojen romahtamisesta Yhdysvalloissa ja sitä seuranneesta subprime-asuntolainojen laiminlyönneistä. Talouden taantuma vaikutti kaiken teollisuuden tavoin merkittävästi myös autoalaan, kääntäen globaalit markkinat ja tuotannon (KUVA 8) kahdeksi vuodeksi laskuun, ainoan kerran 2000-luvulla. Toinen, autoteollisuuden näkökulmasta erityisen merkittävä muutosajuri oli taantumaa yhdistetty öljyn ja tätä kautta bensiinin raju hinnan nousu 2000-luvulla. Öljyn hinnan kehitykseen tarkastelujaksolla vaikuttivat mm. tuotannon riittämätön kasvu kysyntään nähden sekä levottomuudet Lähi-idässä (Yhdysvaltojen ja Irakin sota) ja muissa öljyntuottajavaltioissa. Täten esimerkiksi Yhdysvalloissa (KUVA 9) bensiinin hinta lähes kolminkertaistui tutkimusjakson aikana, kunnes vuoden 2008 jälkimmäisellä puoliskolla romahti taantumaa seurauksena hetkellisesti lähes jakson lähtötasolle.

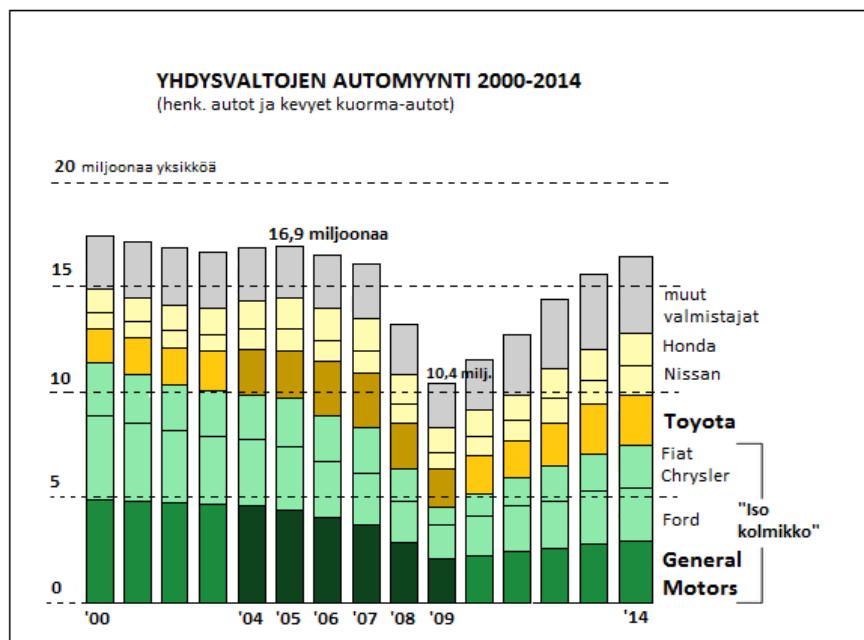


Kuva 8. Globaalin autontuotannon kehitys. (OICA, 2016)



Kuva 9. Bensiinin hinta/kulutus Yhdysvalloissa 2003-2014. (EIA)

Yhdysvalloissa josta maailmantalouden laskusuhdanne käynnistyi, taantuman ja öljyn hinnan nousun tarkastelujakson aikaiset yhteisvaikutukset autoteollisuuteen olivat kaikkein huomattavimmat. Alla olevasta KUVAN 10 pylväsdiagrammista voidaan havaita erityisesti kotimaisen ”Ison kolmikon” kärjistyvä kriisi myyntitappioiden ja markkinaosuuksien menetysten muodossa, kyseessä olevien yhtiöiden menettäessä tarkastelujakson ja taantuman huippuvuoden 2009 aikana yli puolet kokonaismarkkinaosuudestaan. Samanaikaisesti ulkomaiset ja erityisesti japanilaiset autonvalmistajat kärsivät yhdysvaltalaisiin kilpailijoihinsa verrattuna vain lieviä myyntitappioita, painottuen vasta taantuman huippuvuoteen 2009.



Kuva 10. USA:n automarkkinoiden kehitys 2000-luvulla. General Motorsin ja Toyotan markkinaosuudet tutkimusajanjaksolta ja maailmantalouden taantuman huippuvuodelta 2009 on kuvattu tummemmilla väreillä. (Mukaiillen New York Times, 31.12.2015).

PESTEL–viitekehyksen muut tarkastelujakson aikaiset autoteollisuuden toimintaympäristön muutosajurit ovat joko johdannaisia edellä mainituista taloudellisista tekijöistä, tai liittyvät viime vuosikymmeninä yhä vakavammiksi yhteiskunnallisiksi huolenaiheiksi nousseisiin autojen ympäristövaikutuksiin. Autoilun päästöjen ilmeinen vaikutus ilmastoon lämpenemiseen ja muihin ympäristöhaittoihin on johtanut toimialan yhteiskunnallisen sääntelyn lisääntymiseen mm. alati tiukentuvien autojen päästörajoitusten muodossa. Kuluttajakäyttäytymisen valtavirtaus muuttui tarkastelujakson aikana öljyn hinnan nousun lisäksi myös ympäristöllisen valvutuneisuuden takia yhä enemmän kohti pienempiä, edullisempia, polttoainetehokkaampia autoja joiden ympäristöjalanjälki ja status olivat sosiaalisesti ”hyväksytympiä”. Edellä mainittuja muuttujia seuraten autojen teknologinen kehitys painottui loogisesti tuotteen ekotehokkuuden kokonaisvaltaiseen parantamiseen. Autoteollisuuden tarkastelujakson aikaisen liiketoimintaympäristön ominaispiirteiden vaikutuksiin kohdeyritysten kilpailudynamiikkaan palataan myöhemmin analyysissä.

3.3. Tiedonkeräys- ja käsittelymenetelmät

Samaan tapaan kuin esimerkiksi Millerin ja Chenin USA:n lentoliikennettä käsittelevien kilpailudynamiikan tutkimusten aineisto on koottu Aviation Daily- julkaisun uutisoinnista, on tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerätty perustuen yksinomaan Automotive News- julkaisun uutisointiin kohdeyrityksistä. Automotive News- julkaisua voidaan pitää autoteollisuuden toimialan julkaisuna kattavuudeltaan ja luotettavuudeltaan

vastaavana kuin Aviation Dailya lentoteollisuudessa. Internetin LexisNexis-uutistietokantaa hyödyntäen on jokaisen tutkittavan yrityksen osalta otettu huomioon kaikki niitä koskeva uutisointi Automotive News- lehdessä vuosien 2004–2008 väliseltä viiden vuoden ajanjaksolta.

3.3.1. Tiedonkäsittely ja toimenpidekategoriat

Tässä työssä käytettävä data kerättiin läpikäymällä kaikki tutkittavien neljän yrityksen toiminnasta julkaistu uutisointi viikoittain ilmestyvässä Automotive News- lehdessä vuosien 2004-2008 ajalta. Uutisia analysoimalla niistä valittiin tutkimuksen kannalta relevantit yritysten kilpailulliseen toimintaan liittyvät artikkelit, jotka sisällytettiin lopulliseen dataan. Näin jokaiselle yritykselle yksitellen muodostettiin kuvaajat, joissa tutkimusjakson viiden vuoden aikajanelle sijoitettiin kaikki sen aikana suoritettut kilpailulliset toimenpiteet.

Kilpailullista toimintaa koskevien uutisten valinta ja niissä esiintyvien kilpailutoimenpiteiden luokittelu toteutettiin samaan tapaan kuin Ferrier et. al. tutkimuksissaan (1999, 2001, 2002). Käyttäen rakenteellista sisältöanalyysiä (Jauch et. al., 1980), nämä tutkijat tunnistivat ja luokittelivat kunkin yrityksen kilpailulliset toimenpiteet kuuteen toimenpide kategoriaan – *hinnoittelu, markkinointi, tuotekehitys, kapasiteetti, palvelu* ja avoin *viestintä*. Nämä toimenpidekategoriat ja niihin liittyvät avainsanat on listattu TAULUKKON 1. Kilpailutoimenpiteiden luokittelu näihin kategorioihin perustuu kuhunkin toimenpidetyyppiin liittyvien avainsanojen esiintymiseen tutkimuskohteena olevien uutisraporttien otsikoissa ja tiivistelmissä (Ferrier et. al. 2002). TAULUKKO 1 ei sisällä kaikkia käytettyjä avainsanoja vaan yleisimmät niistä ja esimerkin omaisia uutisotsikoita.

Taulukko 1. Tässä työssä käsiteltävien kilpailullisten toimenpiteiden luokittelu (mukaillen Ferrier et al. 2002, s. 308).

Taulukko 1. Kilpailutoimenpidetyypit, Avainsanat, ja Esimerkkiotsikot		
toimenpidetyyppi	avainsanat	Esimerkkejä otsikoista
Hinnoittelu	hinta, hinnan alennus, hyvitys	FedEx tarjoaa hinnan alennuksia toisen päivän lyhyen matkan palveluistaan
Markkinointi	mainos, spotti, myynnin edistäminen, kampanja	United Airlines käynnistä mainoskampanjan vastatakseen American Airlinesin kampanjaan
Tuotekehitys	esitellä, lanseerata, julkistaa (tuote tai palvelu)	Merck esittelee Mevacorin, alentaakseen seerumi-kolesterolia
Kapasiteetti	nostaa, tehostaa, lisää (kapasiteettia tai tuotantoa)	Mobil nostaa voiteluaineväestönsä kapasiteettia 10% viimeaikaisten parannusten avulla
Palvelu	huolto, takuu, vakuus, rahoitus	Sears tarjoaa KidVantage säännöllisen ostajan takuu-palvelun
Viestintä	vannoo, lupaa, sanoo, etsii, tähtää	Reebokin Fireman lupaa vallata takaisin urheilujalkineiden markkinajohtajan aseman vuoden 1995 loppuun mennessä

Ferrier et. al. (2002) mukaan edellä mainittujen kategorioiden valinta on johdonmukainen näkemyksen kanssa, jossa yrityksen liiketoiminnan strategia sisältää kokoelman kilpailullisia taktiikoita, joihin kuuluvat mm. uudet tuotteet, palvelut, takuut, mainonta, hintapolitiikka jne. (Covin & Slevin, 1991). Se on myös paikkansapitävä kilpailudynamiikan aikaisemman tutkimuksen kanssa, joka määrittelee kilpailutoimenpiteen ulkoisesti ohjatuksi, täsmälliseksi ja havaittavissa olevaksi kilpailuliikkeeksi, jonka yritys suorittaa ylläpitääkseen tai parantaakseen suhteellista kilpailuasemaansa (Ferrier, 2001; Ferrier et. al., 1999; Smith et. al., 1991; Young et. al., 1996). Ferrierin tutkimuksissaan käyttämä kuuden toimenpidetyypin luokittelu oli luonteva valinta tämän työn aineiston käsittelyyn, koska kohdeyritysten kilpailutoiminnasta kerätty aineisto jakaantui suhteellisen selkeästi ja yksiselitteisesti juuri näihin toimenpidekategorioihin.

3.3.2. Toimenpiteiden luokittelu

Ennen varsinaista analyysiä tässä tutkimuksessa esiintyvistä yrityksistä ja niiden kilpailukäyttäytymisestä muodostetusta datasta, on syytä käydä läpi kilpailullisten toimenpiteiden luokittelu edellä mainittuihin kuuteen kategoriaan autoteollisuuden ja erityisesti tämän työn näkökulmasta.

Hinnoittelu: Tämä toimenpide kategoria on todennäköisesti toimialasta riippumatta yksiselitteisin. Siihen kuuluvat kaikki toimenpiteet, jotka liittyvät tuotteen, lisävarusteiden tai palveluiden hinnanmuutoksiin tai mahdollisiin hyvityksiin.

Markkinointi: Markkinointitoimenpiteitä ovat kaikki myynninedistämiseen suunnitellut kilpailuliikkeet, kuten mainoskampanjat, yhteistyösopimukset ja esimerkiksi autoteollisuuden toimialalla merkittävät näyttelyedustukset.

Tuotekehitys: Tuotekehitys on autoteollisuudessa erittäin merkittävä kilpailukeino, koska uusia automalleja ja niihin integroitua tekniikkaa kehitetään jatkuvasti. Tähän kategoriaan lasketaan kaikki itse autoihin ja niiden varusteluun tehtävät uudistukset.

Kapasiteetti: Tämä kategoria pitää sisällään kaikki organisaation tuotantokapasiteettiin liittyvät muutokset, kuten uudet tehtaat, panostukset tuotekehitykseen tai työvoiman lisäykset.

Palvelu: Autoteollisuudessa merkittävimpiä palveluita ovat autonmyynnin yhteydessä tarjottavat huolto-, takuu- ja rahoitusohjelmat.

Viestintä: Tämä kategoria pitää sisällään kaikki yrityksen julkista viestintää koskevat toimenpiteet. Tässä työssä tutkittavilla autoteollisuuden globaaleilla suuryrityksillä viestintä on luonnollisesti tiivistä ja jatkuvaa ja viestien sisällön ja motiivien tulkinta voi olla monimutkaista. Yritysten viestintätoimenpiteet jaetaan niiden sisällön perusteella

kolmeen erilliseen ryhmään: +Viestit käsittävät yrityksen antamat positiiviset signaalit, kuten esimerkiksi organisaation positiivisen tuloksen tai muunlaisen liiketoiminnan kasvun. 0-Viestit ovat neutraaleja signaaleja kuten tiedotus organisaation uudelleenjärjestelystä. –Viestit kertovat jostain yritykselle tai sen imagolle kielteisestä asiasta kuten esimerkiksi henkilöstön vähennyksestä tai määrättyssä automallissa esiin tulleesta tyyppiviasta.

Koska tämän tutkimuksen tiedonkeräysmenetelmänä käytettiin autoteollisuuden uutislehteä, ovat lähes kaikki yritysten kilpailutoimenpiteistä kertovat uutiset ”viestintä”-muodossa. Tämän takia joidenkin uutisissa esiintyvien toimenpiteiden luokittelu oli haasteellista, koska varsinaisen kilpailutoimenpiteen erottelu siitä viestivästä uutisesta ei ollut täysin yksiselitteistä. Lopulliseen dataan luokiteltiin ”konkreettiseksi”, varsinaisiksi toimenpiteiksi uutiset, joissa selkeästi viestittiin tehtävän joku viidestä muusta edellä mainitusta toimenpidetyypistä ja viestintäkategoriaan merkittiin uutisraportit, joissa käsiteltiin vielä toteutumattomia, yritysten tulevaisuudessa aikomia/lupaamia toimenpiteitä tai muita kilpailutoimintaan liittyviä tavoitteita tai tapahtumia. Tutkittavassa tietokannassa oli myös paljon kohdeyrityksistä tehtyjä uutisartikkeleita kuten historiikkeja ja haastatteluja, jotka eivät liittyneet yritysten suorittamiin tai aikomiin kilpailutoimenpiteisiin tai muihinkaan tutkimuksen mielenkiinnon kohteisiin. Tämän kaltaiset artikkelit jäivät luonnollisesti lopullisen datan ulkopuolelle.

Edelleen, viestintäkategorian toimenpiteiden sisällytys analyysissä käsiteltäviksi kilpailutoimenpiteiksi oli tulkinnanvaraista, erityisesti kohdeyritysten toiminnasta julkaistujen luonteeltaan neutraalien ja negatiivisten viestien osalta. Neutraalit uutisartikkelit käsittelivät useimmiten organisaation uudelleenjärjestelyä, henkilöstön nimityksiä tai kilpailutoiminnan ulkopuolisia tapahtumia. Nämä toimenpiteet jätettiin lopullisen kilpailutoimenpidejoukon ulkopuolelle, koska ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta jäi kyseenalaiseksi, miten ne parantavat tai ylläpitävät yrityksen kilpailullista asemaa. Negatiiviset viestit liittyivät pääasiassa tuotantokapasiteetin leikkauksiin, työvoiman irtisanomisiin tai odotuksia heikompien taloudellisten tulosten julkaisemiseen. Myös nämä toimenpiteet jätettiin lopullisen datan ulkopuolelle, sillä olettamuksella, etteivät ne ole yritysten suunnittelemaa ja kilpailuedun rakentamiseen tai ylläpitämiseen tarkoitettuja kilpailuliikkeitä vaan ennemminkin yrityksen toimintaympäristön olosuhteiden muutosten pakottamia toimenpiteitä. Toisaalta esimerkiksi autojen kysynnän laskiessa on yrityksen kannattavuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää sopeuttaa tuotantoa uuden markkinatilanteen mukaiseksi, ja näin kapasiteetin leikkaukset voitaisiin luokitella yrityksen kilpailuetua ylläpitäviksi toimenpiteiksi.

Analyysin selkeyttämiseksi kohdeyritysten varsinaisiksi kilpailullisiksi toimenpiteiksi laskettiin lopulta kolmesta viestintäkategoriasta vain positiiviset S+ signaalit, kuten ilmoitukset yrityksen positiivisista tuloksista määrättyllä mittarilla, mahdolliset

kasvutavoitteet sekä muut autonvalmistajan imago/brändiä vahvistavat signaalit, esimerkiksi ilmoitus/lupaus vihreämmän teknologian käyttöönotosta tulevaisuudessa. Vaikka kohdeyritysten kannalta neutraalit ja negatiiviset tapahtumat/signaalit jätettiin lopullisesta kilpailutoimenpiteiden joukosta pois, voivat erityisesti S- signaalit toimia tärkeinä mittareina vertailtaessa kunkin yrityksen suhteellista suoritusta ja tuoda konkreettisesti ilmi toiminnan epäkohtia.

3.4. Kilpailullisen datan analyysi

Kuten johdannossa mainittiin, tämän tutkimuksen tärkeimpiä tavoitteita on selvittää, voidaanko yritysten kilpailutoimenpiteistä kerättyä dataa analysoimalla löytää niiden toiminnasta jonkinlaista säännönmukaisuutta – määrättyjä, toistuvia kaavoja tai malleja toimenpiteiden suorituksessa ja niiden ajoituksessa, joille löytyisi jokin selittävä tekijä yritysten kilpailutilanteesta tai niiden suhteellisesta markkina-asemasta toisiinsa nähden. Näitä säännönmukaisuuksia tai käyttäytymismalleja pyritään etsimään analysoimalla kohdeyritysten kilpailutoimintaa monella eri tasolla:

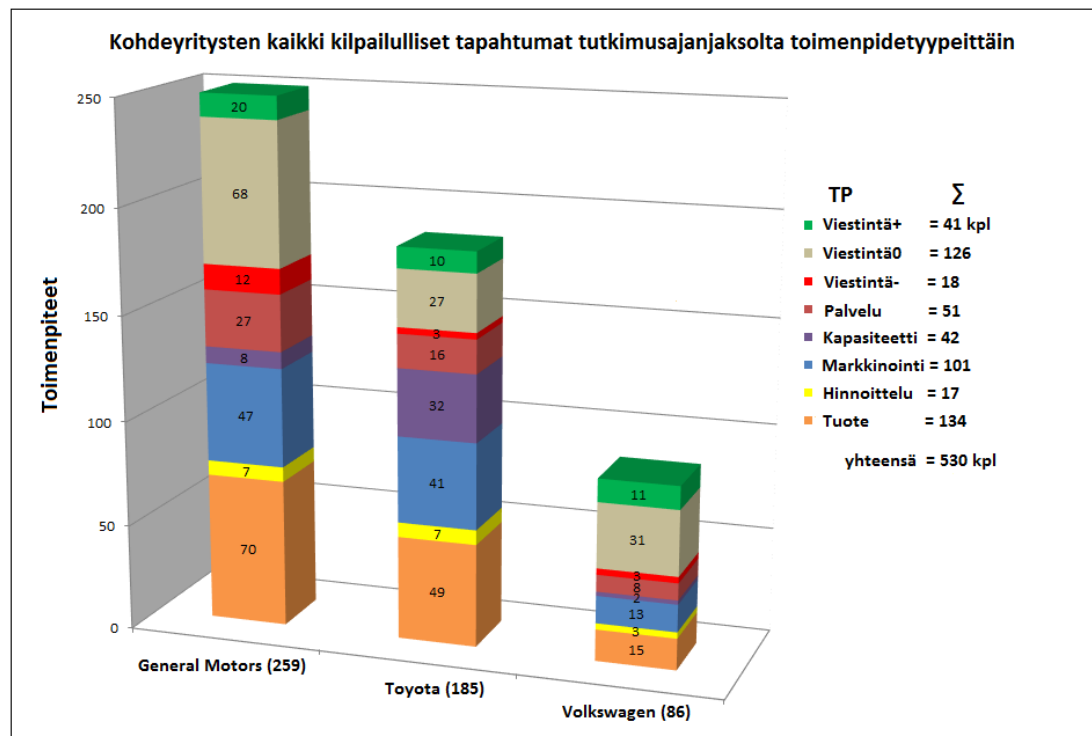
- yksittäisen yrityksen suorittamien toimenpiteiden ja koko tutkittavan yritysjoukon sisällä tapahtuvaa käyttäytymisen säännönmukaisuutta.

- tietyn kilpailutoimenpideluokan sisällä tai -toimenpideluokkien välillä esiintyvää ajoitusta, määrää, toistuvuutta, ”rykelmiä”.

- yritysparitasolla tapahtuvia kilpailutoimenpiteiden sarjoja/pareja, jotka mahdollisesti toteuttaisivat toimenpide-vastatoimenpide kaavaa, joka on tämän tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ja mielenkiinnon kohteita, ja koko kilpailudynaamisen analyysin lähtökohta.

3.4.1. Toimenpiteiden kokonaismäärät ja jakautumat

Alla olevaan KUVAAN 11 on koottu kaikki kohdeyritysten suorittamat kilpailulliset toimenpiteet ja tapahtumat tyypeittäin luokiteltuna koko viiden vuoden tutkimusajanjaksolta. Toimenpiteiden kokonaismäärien ja jakautumien yritysten välistä vertailua varten on kohdeyritysten toimenpidekuvaajiin vielä tässä vaiheessa sisällytetty kaikki yritysten kaikki kilpailutoiminnan tapahtumat, mukaan lukien neutraalit Viestintä0 ja negatiiviset Viestintä- tapahtumat. Tämä siitä syystä, että kohdeyritysten kaikki kilpailulliset tapahtumat huomioiden voidaan tarkastella kunkin yrityksen kilpailullista kokonaisaktiivisuutta ja ”esillä oloa” globaalin autoteollisuuden ykkösjulkaisun, yhdysvaltalaisen Automotive News lehden uutisartikkelien perusteella. Näin saadaan myös toimialakohtainen kuva toimenpiteiden kokonaisuuden jakautumisesta kuuteen eri toimenpidekategoriaan.



Kuva 11. Kohdeyritysten kaikki kilpailulliset tapahtumat v. 2004-2008 luokiteltuna toimenpidekategoriaihin yrityksittäin.

Ennako-odotusten mukaisesti, kaikkien kolmen kohdeyrityksen tärkeimmiksi ja hallitseviksi varsinaisiksi kilpailutoimenpiteiksi nousivat tuoteuutuusien lanseeraus ja markkinointi. Tämä on johdonmukainen havainto työssä aiemmin esitettyjen päätelmien kanssa, esimerkiksi Scherer & Ross (1990) mukaan autoteollisuudelle on ominaista korkea pääoma-, innovaatio- ja markkinointikeskeisyys. Kolmanneksi tärkeimpänä kilpailutoimenpiteenä seurasi myös loogisesti palvelut, tuotteen pitkäikäisyyden ja suhteellisen korkean hinnan nostaessa erilaiset huolto-, takuu- ja rahoitusohjelmat tärkeiksi lisäarvon tuottajiksi.

Autojen hinnoitteluun liittyviä toimenpiteitä esiintyi tutkimusajanjakson pituuteen nähden yllättävän vähän, koska toimenpiteen minimaalisten toteutusvaatimusten ja potentiaalisesti nopeiden suoritusvaikutusten takia voisi olettaa suorassa kilpailutilanteessa olevien yhtiöiden hintakilpailun olevan melko intensiivistä. Edelleen, auton ollessa tavallisille kuluttajille suhteellisen kallis ja tarkkaan harkittu investointi, nostaa se hinnoittelun merkitystä ostopäätöksen teossa. Toisaalta autoteollisuuden oligopolistinen markkinarakente - jossa toimialan keskittymisen aste ja markkinoille pääsyn esteet ovat suuret ja täten markkinampäristö suhteellisen vakaa - mahdollistaa toimijoiden yhteistoiminnan hinnoittelussa eikä varsinaiseen ”hinta-sotaan” haluta ryhtyä sen heikentäessä todennäköisesti kaikkien toimijoiden suoritusta.

Lukumäärällisesti hallitseva toimenpidetyyppi kaikki kategoriat huomioiden oli kohdeyritysten erilaiset viestintätoimenpiteet, mutta kuten edellä selvitetään, varsinaisiksi

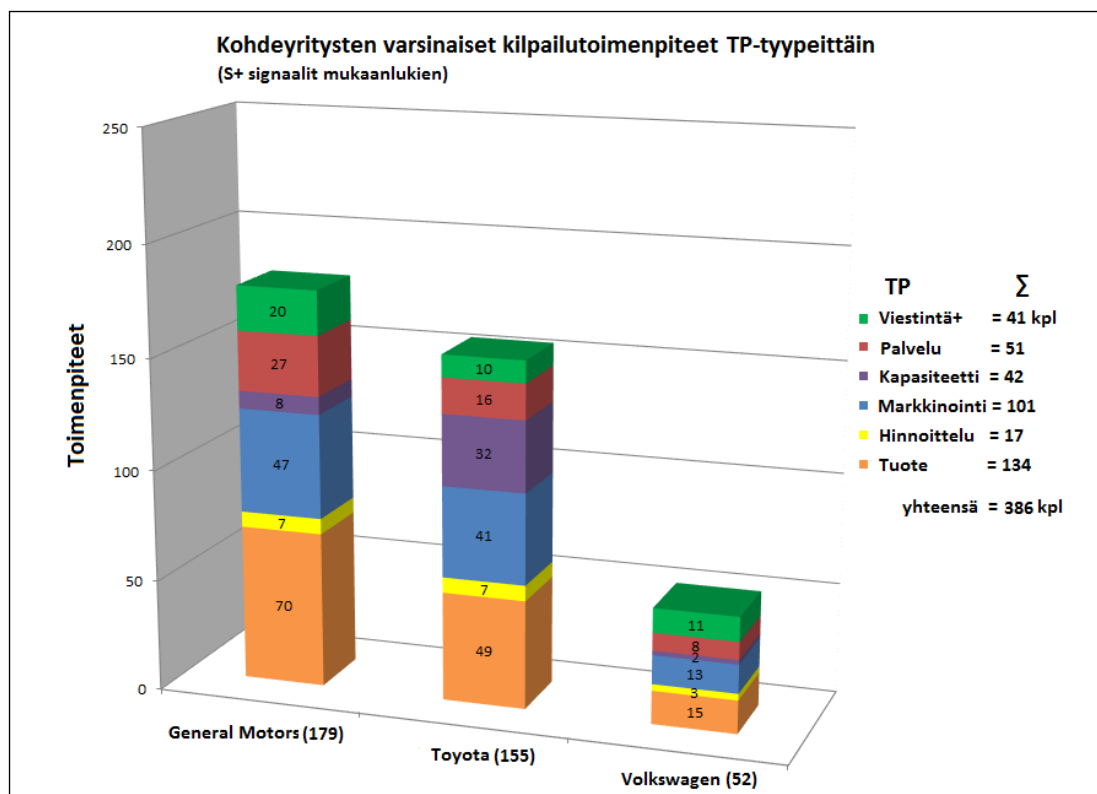
kilpailutoimenpiteiksi näistä huomioitiin vain positiiviset S+ signaalit. Kohdeyritysten kokoluokka, tunnettuus ja kansallinen merkitys huomioiden on luonnollista, että niiden toiminnasta julkaistaan alalle erikoistuneessa julkaisussa paljon varsinaisen kilpailutoiminnan ulkopuolisia tämän tarkastelun kannalta neutraaleja artikkeleita ja uutisia.

Vertailtaessa kohdeyrityksistä raportoitujen kilpailullisten tapahtumien kokonaismääriä toisiinsa on jakautuma siinä mielessä odotetunlainen, että suurimman osan tutkimusajanjaksosta (vuoteen 2008 asti) maailman markkinajohtajana toimineesta General Motorsista uutisoitiin eniten eli noin puolet (259) koko 530 tapahtuman otoksesta. Toyotaa koskevia tapahtumia oli otoksesta noin kolmannes (185), ja Volkswagenia käsitteleviä loput, eli noin kuudennes (86) otoksesta. Täten Automotive News uutisartikkelien kokonaismäärät kutakin autonvalmistajaa kohden kuvaavat niiden oikeaa ”marssijärjestystä” globaalin markkinaosuuden ja yritysten kokoluokan suhteen. Sen sijaan, kilpailullisten tapahtumien kokonaismäärät eivät kuitenkaan heijasta kohdeyritysten globaalien markkinaosuuksien ja/tai niiden kokoluokan oikeellista suhdetta. Kärkikaksikon eli GM:n ja Toyotan ero on kohtuullisen paikkansa pitävä, mutta Volkswagen tulee tämän kilpailullisen aktiivisuuden mittarin mukaan paljon kauempana perässä kuin voisi olettaa, suhteutettuna esimerkiksi kohdeyritysten tutkimusajanjakson keskimääräisiin markkinaosuuksiin, jotka olivat GM 13,3%, Toyota 11,7% ja Volkswagen 8,4%. Luonnollisesti, kohdeyritysten markkinaosuuksista ei voida vetää suoraa yhteyttä niiden oletettuun kilpailutoimenpiteiden määrään tai Automotive News julkaisun esiintymistiheyteen mutta tuntuu oudolta, että markkinoiden kolmanneksi suurin toimija jäisi maailmanlaajuisesti näin kauas kärkikaksikon taakse.

Volkswagenin reilusti pienemmälle uutisoitujen kilpailullisten tapahtumien lukumäärälle suhteessa kilpailijoihinsa voi löytyä selitys tämän työn datankeräysmetodista. Analysoitava kilpailullisten tapahtumien joukko kerättiin yksinomaan Automotive News lehden yhdysvaltalaisversion uutisartikkeleista. Siinä missä Yhdysvaltojen tai yleisemmin Pohjois-Amerikan markkinat olivat koko tutkimusajanjakson ajan sekä General Motorsin (noin 50 – 60 % myynnistä) että Toyotan (noin 30 – 35 %) laajin ja tärkein yksittäinen markkina-alue, kohdistui Volkswagenin globaalista myynnistä keskimäärin vain noin 10 % näille markkinoille. Esimerkiksi voidaan ottaa vuoden 2004 kohdeyritysten yksikkömyynnit Pohjois-Amerikassa: GM – 5 407 000, Toyota – 2 230 000 ja Volkswagen - 572 000 autoa. Vaikka Automotive News uutisoi kaikkien kohdeyritysten kilpailullisia toimenpiteitä ympäri maailman, voidaan olettaa päähuomion todennäköisesti keskittyneen globaalin markkinajohtajan ja sen ykköshaastajan toimintaan, jotka olivat myös kotimaisten markkinoiden kaksi suurinta toimijaa. Tutkimusajanjakson aikana pääasiassa Euroopan markkinoille keskittyneen Volkswagenin sijoituessa Pohjois-Amerikan myyntinsä osalta vasta selvästi markkinoiden kärkiviisikon taakse, saattaa tämä heijastua yhtiön kilpailullisesta

toiminnasta kirjoitettujen uutisartikkelien määrään ja esiintymistiheyteen työn lähdejulkaisussa.

Kun kilpailullisten tapahtumien kokonaisjoukosta jätetään S- ja S0 signaalit pois, saadaan kohdeyritysten varsinaisten kilpailutoimenpiteiden joukko - 386 toimenpidettä jotka jakautuvat GM – 179, Toyota – 155 ja Volkswagen – 52. Täten varsinaisten kilpailutoimenpiteiden otoksessa General Motorsin ja Toyotan välinen aktiivisuusero kaventuu selvästi verrattuna kaikkiin tapahtumiin, johtuen GM:n suuresta määrästä (68) neutraaleja viestejä S0. Sen sijaan Volkswagen jää tässä tarkastelussa yhä kauemmaksi kärkikaksikon taakse, suoritettuaan yhteensä vain noin kolmasosan esimerkiksi Toyotan toteuttamasta toimenpidemäärästä. Näin näyttääkin ilmeiseltä, että työssä käsiteltävän datanäytteen perusteella kohdeyritysten tutkimusajanjakson keskimääräisestä kilpailutilanteesta muodostui jossain määrin epäsuora, General Motorsin ja Toyotan kilpaillessa suhteellisen aktiivisesti ja tasapäisesti toisiaan vastaan ja Volkswagenin ”vaipussa” markkinajohtajiin verrattuna pitkiin kilpailullisesti passiivisiin jaksoihin, joissa yhtiö toteutti vain yksittäisiä, satunnaisia kilpailutoimenpiteitä tai oli kokonaan toimimatta.

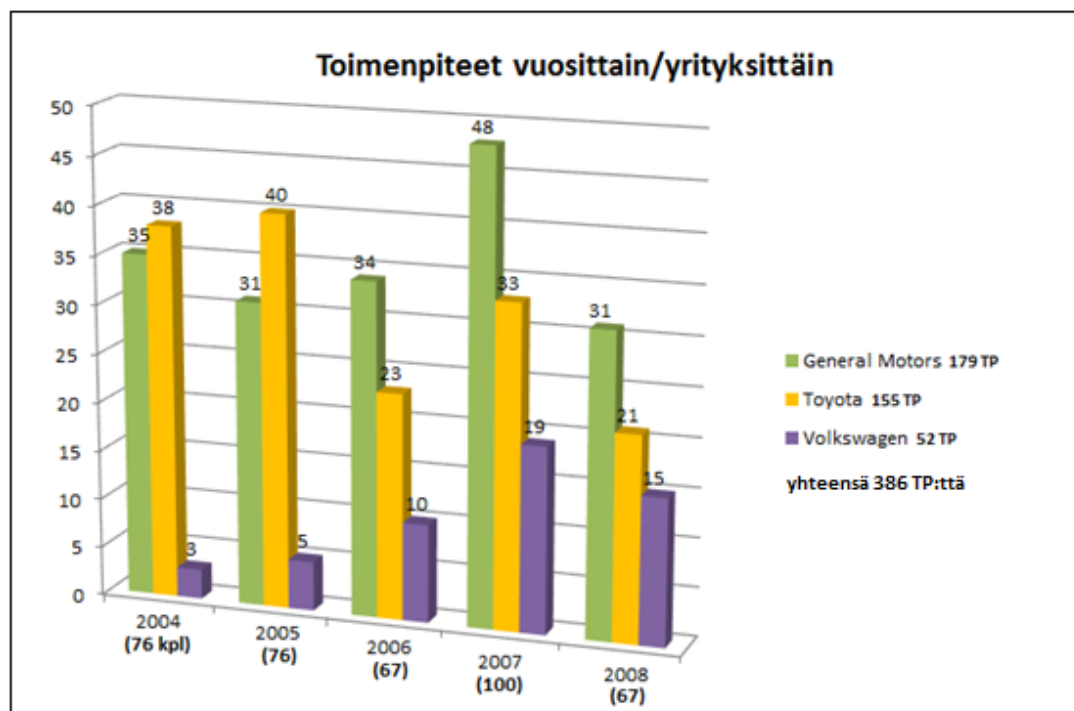


Kuva 12. Kohdeyritysten varsinaiset kilpailutoimenpiteet tutkimusajanjaksolla.

Eri kilpailutoimenpidetyyppien suhteelliset määrät kohdeyrityksittäin noudattavat kohtuullisen luonnollista jakautumaa, General Motorsin toteuttaessa enemmän tai yhtä paljon kuin Toyota kaikkia muita toimenpidetyyppejä paitsi tuotantokapasiteetin lisäyksiä, ja Volkswagenin suorittaessa selvästi vähiten kaikkia muita paitsi positiivista

viestintää. Muutoin toimenpidekategorioiden jakautumat seuraavat melko loogisesti kohdeyritysten suorittamien kilpailutoimenpiteiden kokonaismäärien suhdetta. Mahdollisiin syihin Toyotan kapasiteettitoimenpiteiden suhteellisen korkeaan määrään (32) verrattuna General Motorsin vastaavaan (8) palataan myöhemmin analyysissä.

Tämän työn kannalta suurin mielenkiinto kohdeyritysten suorittamien kilpailutoimenpiteiden kokonaismääriin liittyy alla olevassa KUVASSA 10 esitettyyn toimenpiteiden vuosi- ja yrityskohtaiseen jakaumaan. Nämä jakautumat antavat viitteitä toimialan yleisestä ja yrityskohtaisesta kilpailullisen aktiivisuuden kausittaisesta vaihtelusta. KUVASTA 10 nähdään, että kohdeyritysjoukon kollektiivinen kilpailullinen aktiivisuus pysyy toimenpidemäärässä mitattuna melko tasaisena läpi tutkimusajanjakson, lukuun ottamatta yhtä poikkeuksellisen aktiivista vuotta (v. 2007), jolloin 100 toimenpiteen kokonaismäärä ylittää selvästi yritysjoukon vuosikohtaisen keskiarvon, 77 toimenpidettä. Sama vuosi 2007 on myös General Motorsin (48) ja Volkswagenin (19) osalta selvästi aktiivisin suoritettujen kilpailutoimenpiteiden määrässä mitattuna. Vuoden 2007 kollektiivista kilpailullista aktiivisuutta korostaa sitä edeltävän ja seuraavan vuoden keskimääräistä alhaisempi kilpailullisten tapahtumien määrä.



Kuva 13. Kohdeyritysten suorittamat varsinaiset kilpailutoimenpiteet vuosittain.

Yrityskohtaisessa toimenpiteiden vuosijakautumien tarkastelussa esille nousee ensimmäisenä Volkswagenin kohdalla tapahtuva merkittävä kilpailullisen aktiivisuuden nousu. Vaikka yhtiö jääkin jokaisena tutkimusajanjakson vuotena toimenpiteiden määrässä kilpailijoidensa jälkeen, saavuttaa se näitä tasaisesti ja jatkuvasti, lähes

tuplaamalla vuosittaisen kilpailullisen aktiivisuutensa toimenpidemäärässä mitattuna aina vuoteen 2007 asti. Tutkimusajan jakson viimeisenäkin vuotena kaikkien kohdeyritysten vähentäessä suoritettujen toimenpiteiden määrää, Volkswagen passivoituu kuitenkin suhteellisesti vähiten.

General Motorsin ja Toyotan osalta toimenpiteiden vuosijakaumat ovat tasaisempia, vaikka etenkin tutkimusajanjakson kahden ensimmäisen vuoden jälkeen vaihtelua esiintyy paljonkin. Merkille pantavaa on vuonna 2006 tapahtuva muutos, jolloin General Motors ohittaa Toyotan vuosittaisten kilpailutoimenpiteiden määrässä ja suorittaa niitä ykköshaastajaansa merkittävästi enemmän tarkastelun loppuun asti, sekä vuosien 2006 - 2008 jakautumien suhteellinen samankaltaisuus, jossa vuosi 2007 on siis merkittävästi aktiivisempi kaikkien kohdeyritysten toimenpidemäärien osalta. Kohdeyritysjoukon kollektiivisen sekä kunkin yhtiön oman vuositason kilpailullisen aktiivisuuden vaihteluiden potentiaaliin syihin ja seurauksiin palataan myöhemmin analyysissä.

3.4.2. Kohdeyritysten kilpailullisten toimenpiteiden dyadisuus

Suurin osa tämän työn teoriaosassa esitellyistä kilpailudynamiikan aiemmista tutkimuksista analysoi *kahden* kilpailevan yrityksen välistä parittaista (dyadista) vuorovaikutusta kilpailun ”perusrakennuskappaleen” - yksittäisen toimenpidemäärän tasolla (mm. Smith & Grimm, 1991; Chen & MacMillan, 1992; Chen, Smith ja Grimm, 1992). Tässä lähestymistavassa tarkastelun avainyksiköt ovat kilpailullinen aloite (toimenpide) ja sen aiheuttama reaktio (vastatoimenpide) kilpailijassa. Tutkimusten johtopäätökset ovat tiivistetysti seuraavat. Suorassa, molemminpuolisesti riippuvaisessa kilpailullisessa vuorovaikutuksessa olevan yritysparin osapuolten suhteellisen suoritustason määrittelee aloitteen tekvän yrityksen aiheuttaman vastatoimenpiteen luonne ja ajoitus, joka on (a) ensimmäisenä toimivan yrityksen, (b) toimenpiteen, (c) toimenpiteen kommunikaatitavan, (d) kilpailullisen ympäristön, sekä (e) vastaavan yrityksen ominaisuuksien funktio. Näissä tutkimuksissa yritysten välisen kilpailudynamiikan analyysi on viety erittäin hienojakoiselle tasolle, jossa yksittäisten aloitteellisten ja erityisesti niiden aikaansaamien vastatoimenpiteiden oletettuun laatuun ja ajoitukseen vaikuttaa kollektiivisesti suuri määrä muuttujia.

Yritysten välisen vuorovaikutuksen dyadiseen, yksittäisten kilpailutoimenpiteiden vaihdantaan keskittyvän tutkimuksen anti tälle työlle osoittautui kuitenkin teoreettista pohjaa lukuun ottamatta kyseenalaiseksi. Ensinnä, kilpailutoimenpiteiden dyadiseen tarkasteluun sopivan datan muodostaminen osoittautui mahdottomaksi tehtäväksi käytettävissä olleen aineistonkeräysmetodin avulla, joka ei tarkkuudeltaan vastannut edellä mainittuja tutkimuksia. Osa näistä tutkimuksista (esim. Smith & Grimm, 1991) on toteutettu täysin teoreettisesti ilman empiiristä aineistoa, perustuen ainoastaan aiemmasta kirjallisuudesta tehtyihin olettamuksiin ja johtopäätöksiin; ja toiset (esim. Chen, Smith ja Grimm, 1992) pohjautuen monimutkaiseen metodologiaan, jossa usean tutkijan ryhmä tunnisti ensin avainsanametodin avulla kaikki kilpailulliset vastatoimenpiteet, ja ”jäljitti”

tämän jälkeen niiden aiheuttajat eli kilpailulliset aloitteet käymällä ”takaperin” läpi koko tutkimuksenaikaisen toimenpiteiden virran. Täten pystyttiin tunnistamaan kahden yrityksen välisestä toimenpiteiden vaihdannasta syntyvä ketju aina alkuperäisestä aloitteesta lähtien. Lopuksi tutkijat vielä vertailivat saamiaan tuloksia rinnakkain eri julkaisuiden kanssa varmistaakseen niiden oikeellisuudesta. Chen, Smith ja Grimm (1992) kuvaavat itse käyttämänsä metodia ”ankaraksi” ja ”vaivalloiseksi”, viitaten sen aiheuttamaan työmäärään (s. 447).

Tämän työn osalta vastaavaa metodia ei ollut mahdollista käyttää, koska läpikäydystä aineistosta ei pystytty yksiselitteisesti tunnistamaan kilpailullisia vastauksia ja niitä edeltäneitä aloitteita. Yhtäkään kohdeyritysten kilpailutoiminnasta uutisoitua toimenpidettä ei kyetty avainsanametodin avulla varmasti tunnistamaan määrätyn, yksittäisen toimenpiteen aiheuttamaksi vastaukseksi. Aloitteellisia ja vastaavia toimenpiteitä yritettiin tämän jälkeen hahmottaa vielä loogisella päättelyllä esimerkiksi hinnoittelukategorian osalta. Tämän toimenpidetyypin kohdalla voitiin olettaa, että kilpailulliseen aloitteeseen reagointi olisi suhteellisen nopeaa ja säännönmukaista. Mutta lukuun ottamatta yhtä ajankohtaa, jolloin kaksi kohdeyritystä suorittivat yhtäaikaaisesti hinnoittelutoimenpiteensä, näiden tapahtumien väliset aikajänteet olivat minimissäänkin noin puolitoista kuukautta, joka ei tukenut aloite-vastatoimenpide logiikkaa. Lisäksi tämän työn rajallisen aineiston takia vastaavaa usean eri julkaisun vertaisarviointia ei ollut mahdollista suorittaa, joka olisi voinut auttaa yksittäisten toimenpiteiden ja niiden vastareaktioiden tunnistamisessa.

Toiseksi, edellä kuvattu lähestymistapa vaikuttaa aivan liian yksityiskohtaiselta tässä tutkimuksessa käsiteltävän pitkän aikavälin kilpailullisen aineiston käsittelyyn. Vaikka kohdeyritysten aloitteelliset toimenpiteet sekä niiden aiheuttamat kilpailulliset vastaukset muiden kohdeyritysten taholta olisikin pystytty tunnistamaan ja analysoimaan, olisi tehtävä työn rajauksen puitteissa ollut haastavaa toteuttaa kokonaisuudessaan, koska tutkimusjakson viiden vuoden aikajänne ja lähes 400 kilpailutoimenpiteen otos olisi yhden tutkijan toimesta ikuisuusprojekti. Toki voidaan olettaa, että kaikki dataan sisältyvät toimenpiteet eivät olisi tunnistettavissa sen enempää aloitteellisiksi kuin määrättyyn tapahtumaan vastaaviksikaan toimenpiteiksi, mikä rajaisi tämän tyyppisen tarkastelun aineistoa kohtuullisemman kokoiseksi. Samoin aiemmissa tutkimuksissa käytettyä kilpailullisten vastausten ominaisuuksia ja ajoitusta ennakoivaa muuttujajoukkoa voitaisiin supistaa määrätyn kriteerein, ja keskittyä vain tämän työn kohdeyritysten suorituksen kannalta kriittisiin tekijöihin.

Yu & Cannella (2007) ovat myös toteuttaneet tutkimuksen koskien suurimpien monikansallisten autonvalmistajien globaalia kilpailua. Tutkimuksen lähtökohta on monella tapaa hyvin samanlainen kuin tässä työssä käytetty. Kirjoittajat omaksuvat artikkelissaan Ferrierin (2001) dynaamisen prosessimallin, jossa monikansallisten suuryritysten parittainen vuorovaikutus koostuu ajan mittaan avautuvista, jatkuvista

toimenpidesarjoista. Kilpailullisten toimenpiteiden luokitteluun käytetään samaa kuuden kategorian mallia ja dataotos on vastaavasti kerätty Automotive News –julkaisun uutisoinnista. Yu & Cannella eivät tämän tutkimuksen tavoin myöskään tunnistanee yksiselitteisesti aloitteellisia ja niihin vastaavia toimenpiteitä dataotoksesta. Täten heidän määritelmänsä kilpailulliselle vastaukselle on ”mikä tahansa kohdeyrityksen määrättyä kilpailijaa vastaan suorittama toimenpide, joka ajallisesti seuraa aikaisempaa (aloitteellista) toimenpidettä tuon kilpailijan toimesta” (s. 667). Tämän käsitteen mukaan esimerkiksi yrityksen A toteuttama toimenpide yritystä B vastaan on lähtökohta yrityksen B vastauksen mallintamiseen. Seuraavaksi tapahtuva yrityksen B toimenpide on sekä vastaus yrityksen A aloitteeseen, että tapahtuma joka luo uuden joukon vastausmahdollisuuksia (esimerkiksi yritykselle A). Täten jokainen kilpailullinen toimenpide on osaltaan vastaus (päättäen määrätyn joukon vastausmahdollisuuksia), ja aloite (synnyttää uuden joukon vastausmahdollisuuksia).

Ferrierin tavoin Yun & Cannellan vastauksen ja sen nopeuden käsitteet korostavat toimenpiteen ajoituksen ja kohteen merkitystä, mutta he eivät puolusta kantaa, jossa määrätty toimenpide olisi selväpiirteinen ja suora ”vastaus” kilpailijan aikaisempaan toimenpiteeseen, vaikka seuraakin tätä kronologisesti. Sen sijaan he uskovat, että mikä tahansa määrättyä kilpailijaa vastaan käynnistetty toimenpide todennäköisesti sisältää vastauksen elementtejä kilpailijan viimeisimpään toimenpiteeseen, kilpailijan aikaisempiin toimenpiteisiin ja jopa kilpailijan ennakoituihin toimenpiteisiin; sekä itsenäisen aloitteen elementtejä. Yun & Cannellan mukaan heidän vastauksikäsitteensä sopii hyvin globaaliin autoteollisuuteen, jossa korkea pääomavaltaisuus ja pitkät suunnitteluajat tekevät toimenpiteiden ja niiden aiheuttamien vastausten välisestä yhteydestä jokseenkin heikon. Vaikka Yun ja Cannellan määritelmä kilpailullisille aloitteille ja vastauksille on väljempi kuin muissa esillä olleissa tutkimuksissa, vaatii se edelleen kohdeyritysten toimenpiteiden kohdistamisen määrättyä kilpailijaa vastaan, jota ei pystytty tämän työn aineiston perusteella suorittamaan.

3.4.3. Kohdeyritysten kilpailullinen aktiivisuus ja aggressiivisuus

Edellä mainittujen seikkojen takia tämän työn kohdeyritysten parittaisesta toimenpide-vastatoimenpide analyysistä päätettiin luopua, ja keskittyä yritysten suorittamista toimenpiteistä koostuvien laajempien kokonaisuuksien tarkasteluun. Lopulta kohdeyritysten välisen vuorovaikutuksen ensisijaiseksi lähestymistavaksi valittiin luvussa 2.7. tarkemmin esitelty *kilpailullisen hyökkäyksen* näkökulma. Ferrierin (2001) artikkelissaan esittämä kilpailullisen vuorovaikutuksen dynaaminen prosessimalli kuvaa yrityksen harjoittaman kilpailustrategian laajuudeltaan, kestoajaltaan ja toimenpidetyypeiltään vaihtelevien kilpailutoimenpidesarjojen eli kilpailullisten hyökkäysten vaihdannaksi. Näiden hyökkäysten koostumukset (mittasuhteet) määrittelevät kohdeyrityksen toteuttaman kausaalisen kilpailullisen aggressiivisuuden tason ja toimivat ennusmerkkeinä sen odotetusta suhteellisesta suorituksesta verrattuna yrityspopulaation muihin jäseniin.

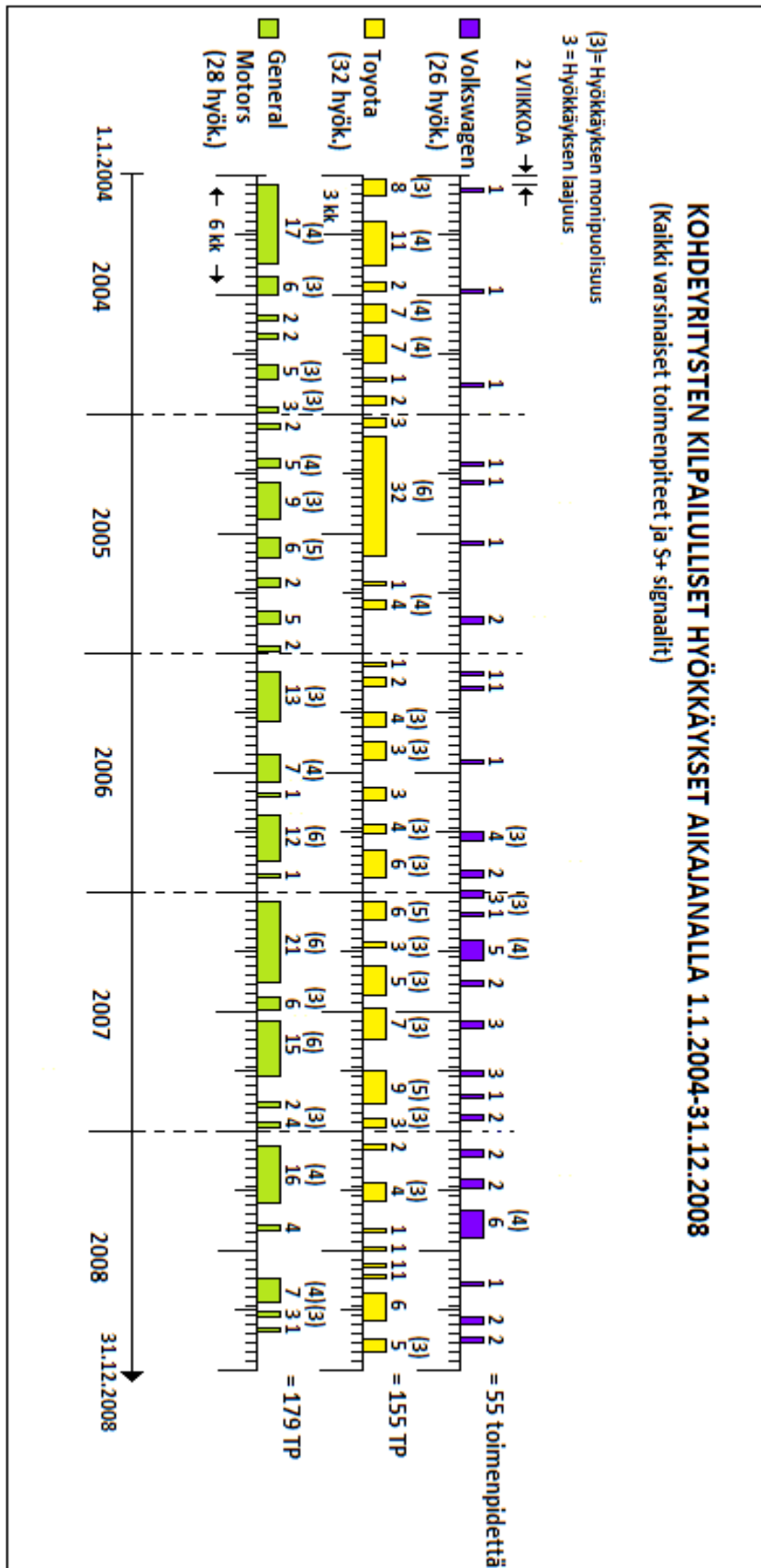
Ferrierin (2001) teoria on tiivistetysti seuraava. Yrityksen odotettuun suoritukseen positiivisesti suoraan verrannolliset kilpailullisen hyökkäyksen (aggressiivisuuden) mittasuhteet ovat toimenpidesarjan *laajuus* (toimenpiteiden lkm.), *kesto aika*, *monimutkaisuus* (toimenpidekategorioiden määrä) ja *arvaamattomuus* (peräkkäisten sarjojen koostumuksen vaihtelu). Kilpailun dynaamisen prosessimallin mukaan yrityksen oletetun kilpailullisen aggressiivisuuden asteen määrittelee pääasiassa *neljä* avainmuuttujaa: Organisaation *ylimmän johtoryhmän heterogeenisuus*, organisaation *aikaisempi menestys*, *käytettävissä olevat resurssit* sekä toimialan *kilpailua puskuroivat tekijät*. Kilpailua puskuroivat eli sen intensiteettiin vaikuttavat tekijät koostuvat toimialan kasvuasteesta, keskittymisen asteesta sekä markkinoille pääsyn esteistä. Yritykset joiden kilpailukäyttäytyminen on pitkällä tähtäimellä aggressiivisempaa kuin kilpailijoiden, saavuttavat keskimäärin paremman suoritustason.

Vaikka kaikki edellä mainitut kilpailukäyttäytymisen avainmuuttujat ovat varmasti osaltaan vaikuttaneet tämänkin tutkimuksen kohdeyritysten toteuttamiin strategioihin, suurempi mielenkiinto kohdistuu niiden suorittamien kilpailullisten hyökkäysten luonteeseen ja hyökkäysten potentiaaliin vaikutuksiin kohdeyritysten suhteelliseen suoritukseen. Koska tutkimus käsittelee menneitä tapahtumia, kohdeyritysten dataotosten perusteella voidaan muodostaa käsitys niiden kilpailullisten hyökkäysten luonteesta toisiinsa nähden ja yrittää löytää yhteys kunkin kohdeyrityksen suorituksen/menestyksen välille. Ja edelleen, kohdeyritysten määrättynä ajanjaksona toteuttamalle suhteelliselle aggressiivisuudelle yritetään löytää selittäviä tekijöitä yritysten yksilöllisistä muuttujista ja toimialan kilpailullisista olosuhteista. Täten Ferrierin kilpailullisen vuorovaikutuksen dynaamista prosessimallia käytetään ikään kuin ”käänteisesti”. Lähtökohtana on siis kohdeyritysten toteutunut suoritus/menestys, jolle on tavoitteena löytää yhteys niiden kilpailukäyttäytymisen aggressiivisuuteen asteeseen ja edelleen sitä rajoittaviin/voimistaviin tekijöihin.

4. TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Alla olevaan KUVAAAN 14 on mallinnettu kaikki kohdeyritysten suorittamat varsinaiset kilpailulliset toimenpiteet kilpailullisina hyökkäyksinä tutkimusjakson viiden vuoden aikajanaalla. Vaikka Ferrier (2001) määrittelee kilpailullisen hyökkäyksen järjestäytyneeksi ja keskeytymättömäksi *sarjaksi* toistettavissa olevia kilpailullisia toimenpiteitä tai tapahtumia, on KUVAAAN 14 sisällytetty kuitenkin kohdeyritysten kaikki irralliset, yksittäisetkin toimenpiteet koska näin muodostuu selkeä graafinen esitys kohdeyritysten suhteellisesta kilpailullisesta aktiivisuudesta tutkimusjakson eri ajankohtina. Näin myös kohdeyritysten kilpailullinen kokonaisaktiivisuus saadaan näkyviin eikä mitään toimenpiteitä tarvitse jättää tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi, analysoitavien dataotosten perusteella kilpailutoimenpiteiden kokonaismäärässä selvästi viimeiseksi jäävän Volkswagenin kilpailullisista ”hyökkäyksistä” valtaosa koostui vain yhdestä tai kahdesta tapahtumasta, ja siksi ne on otettu tarkasteluun mukaan. Tutkimusjaksolla huomattavasti aktiivisempien General Motorsin ja Toyotan kilpailulliset hyökkäykset olivat odotetusti keskimäärin laajempia ja kestoiltaan pidempiä, ja yksittäisiä toimenpiteitä esiintyi vain harvakseltaan.

Kuten Ferrier (2001) havaitsi, yrityksen kilpailutoiminnan kuvaaminen peräkkäisten toimenpiteiden muodostamina sarjoina antaa ulkopuoliselle tarkkailijalle selkeämmän käsityksen yrityksen toteuttamasta strategiasta ajan mittaan, kuin toimenpiteiden yksittäinen analysointi tai toimenpidevuoden sisältämien tapahtumien ja niistä muodostuvan repertuaarin tarkastelu kokonaisuuksina. KUVAN 14 kuvaajista nähdään selkeästi määrätyn vuoden sisällä tapahtuva kohdeyrityksen kilpailutoiminnan aktiivisuuden vaihtelu sekä toimenpiteiden kokonaishajonta/keskittyneisyys. Nämä seikat voivat osaltaan selittää kohdeyritysten suhteellista suoritusta toisiinsa nähden.



Kuva 14. Kohdeyritysten kilpailulliset hyökkäykset ja aktiivisuus tutkimusajanjaksolla.

KUVASSA 14 värillisen palkin pituus kuvaa kilpailullisen hyökkäyksen kestoja yksikön pituuden ollessa kaksi viikkoa, ja palkin päällä oleva numero hyökkäyksen laajuutta eli toimenpiteiden lukumäärää. Hyökkäyksen laajuutta ilmaisevan numeron päällä on osassa hyökkäyksistä lisäksi suluissa oleva numero, joka kuvaa hyökkäyksen monimutkaisuutta/monipuolisuutta. Tämä tunnusluku on kuitenkin vain hyökkäysten kohdalla, jotka määritellään tässä tarkastelussa monipuolisiksi, jolloin ne sisältävät vähintään kolme eri toimenpidetyyppiä kuudesta mahdollisesta. Ferrierin (2001) neljännen hyökkäyksen aggressiivisuuden mittasuhteen, *arvaamattomuuden* asteen kuvaaminen osoittautui ylivoimaiseksi haasteeksi, kohdeyritysten peräkkäisten toimenpidesarjojen laajuuden ja tarkan koostumuksen vaihtelevuuden ollessa erittäin suurta, tai vastakohtaisesti olematonta (yksittäiset toimenpiteet). Hyökkäysten arvaamattomuudelle oli vaikea määrittää mitään standardi- tai raja-arvoa, johon niiden luokittelu perustuisi. Täten kohdeyritysten hyökkäysten arvaamattomuus todettiin tämän työn dataotoksen osalta merkityksettömäksi muuttujaksi, ja jätettiin tarkastelusta pois.

Selkeyden vuoksi myös yksittäiset toimenpiteet on kuvattu n. viikon (1/2 yksikköä) mittaisiksi tapahtumiksi, vaikka niitä siis käsitellään analyysissä vain yksittäisinä päivinä. Ferrier (2001) ei artikkelissaan määrittele kahden peräkkäisen kilpailutoimenpiteen välistä raja-aikaa, milloin ne vielä lasketaan kuuluvaksi samaan yhtenäiseen hyökkäykseen, mutta tämän tutkimuksen osalta tuo aika määriteltiin kahden viikon mittaiseksi. Tämä siksi koska suurin osa kohdeyritysten kilpailullisten toimenpiteiden ”rykelmistä” koostui viikon tai kahden viikon välein suoritettavien toimenpiteiden jatkumoista, ja näin jako vaikutti loogiselta. Tämän määritelmän mukaan ja koko tutkimusajanjakso huomioiden, kohdeyritysten keskimääräisistä hyökkäyksistä muodostui seuraavan laisia:

General Motors: Keskimääräinen hyökkäys kesti n. 33 päivää ja sisälsi 6,3 toimenpidettä.

Toyota: Keskimääräinen hyökkäys kesti n. 25 päivää ja sisälsi 4,8 toimenpidettä.

Volkswagen: Keskimääräinen hyökkäys kesti n. 8 päivää ja sisälsi 2,1 toimenpidettä.

Suhteutettuna kohdeyritysten tutkimusjaksolla suorittamien toimenpiteiden kokonaismääriin, keskimääräisten hyökkäysten mittasuhteet ovat näillä mittareilla hyvin odotettuja. Kun hyökkäyksen kesto määritellään ensimmäisen toimenpiteen suoritushetkestä viimeiseen, kukin yritys suorittaa hyökkäyksiin lukeutuvat toimenpiteensä keskimäärin noin 6-7 päivän välein. Kohdeyritysten keskimääräisten hyökkäysten sijaan tämän tutkimuksen suurempi mielenkiinto on kuitenkin niiden kausittaisessa vaihtelussa ja vuorovaikutuksessa keskenään.

Ferrier (2001) määrittelee kilpailullisen hyökkäyksen kohdeyrityksen *keskeyttömäksi* toimenpidesarjaksi sen kohteena olevan kilpailijan taholta yritysten dyadisen vuorovaikutuksen tarkastelussa. KUVASSA 14 esitetyissä kuvaajissa tämä määritelmä ei kuitenkaan toteudu. Edellisen luvun johtopäätöksenä todettiin, että tämän

tutkimuksen datankeräysmetodilla ei pystytty koostamaan riittävän yksityiskohtaista aineistoa kohdeyritysten kilpailudynamiikan dyadiseen analyysiin, eli aloitteellisten ja niiden aiheuttamien vastatoimenpiteiden tunnistamiseksi ja kohdistamiseksi juuri määrättyä, yksittäistä kilpailijaa vastaan. Tästä loogisesti seuraa, että yritysjoukon suorittamien kilpailullisten hyökkäysten kohdistaminen määrättyä kilpailijaa vastaan on yhtä lailla parhaimmillaankin vain arvailua ja täten jätetään tarkemmasta tarkastelusta pois. Kuvaajien esittämien hyökkäysten voidaan olettaa ainakin osittain kohdistuvan juuri tarkastelun toisia kohdeyrityksiä vastaan, mutta yksityiskohtaisen tiedon puuttuessa niiden analysointi tapahtuu yleisellä tasolla, jossa vertailussa ovat kaikkien kolmen yrityksen suorittamat kaikki kilpailulliset hyökkäykset. Huomio kohdistuu pääasiassa hyökkäysten aggressiivisuutta ajaviin/rajoitaviin tekijöihin ja vaikutuksiin kohdeyritysten suorituseroihin.

Edellä mainitusta huolimatta, jos kilpailullisten hyökkäysten tarkastelusta jätetään pienin toimija Volkswagen pois ja keskitytään tutkimusaineiston perusteella ”suuremmissa” kilpailutilanteissa olevien General Motorsin ja Toyotan vuorovaikutukseen, voidaan KUVASSA 14 havaita määrättyä dyadisuutta yhtiöiden kilpailullisten hyökkäysten vaihdannassa. Tutkimusjakson kahden ensimmäisen vuoden aikana näiden kahden yrityksen merkittävimmät kilpailulliset hyökkäykset (>3 toimenpidettä) menevät suurimmaksi osaksi päällekkäin, lukuun ottamatta vuoden 2004 jälkimmäistä puoliskoa. Tällöin ja vuosien 2006 ja 2007 aikana General Motors ja Toyota suorittavat hyökkäyksiään kuitenkin jossain määrin vuorotahtiin, vaikka päällekkäisyyttä edelleen esiintyykin. Parittainen vuorovaikutus ilmenee siten, että esimerkiksi General Motorsin toteuttaessa ”aloitteellista” hyökkäystään, ja Toyotan ”vastatessa” siihen käynnistämällä oman hyökkäyksensä, saa se General Motorsin useimmiten päättämään alkuperäisen hyökkäyksensä suhteellisen nopeasti, ja toisin päin. Määrättyinä ajankohtina toisen yrityksen hyökkäyksen lopetus ja toisen aloitus osuvat lähes samaan hetkeen tai vain muutaman viikon päähän toisistaan. On toisaalta loogista, että kahden suoran kilpailijan hyökkäykset menevät osittain limittäin, ensimmäisenä toimineen mahdollisesti keskeyttäessä/päättyessä hyökkäyksensä siis vasta tullessaan tietoiseksi kilpailijan aloittamasta ”vastahyökkäyksestä”. Ja vaikka tilanne ei täysin vastaakaan Ferrierin kilpailullisen hyökkäyksen määritelmää, vaikuttaa luonnolliselta, että määrättyssä markkinatilanteessa kaksi merkittävää toimijaa hyökkäävät toisiaan ja/tai muita suoria kilpailijoitaan vastaan aggressiivisesti ja yhtäaikaaisesti.

Erityisesti vuosina 2006 ja 2007 General Motorsin ja Toyotan välinen kilpailullinen vuorovaikutus on näin tarkasteltuna lähes katkeamaton ketju, jossa ainakin toisella yhtiöistä on jatkuvasti käynnissä merkittävä kilpailullinen hyökkäys. Se miksi näin näyttää käyvän voi olla sattumaakin, mutta kuten Hashmi ja Van Biesebroeck (2010) tämän tutkimuksen lähtökohtaisen olettaman tiivistävät, ”autoteollisuuden ollessa erittäin keskittynyt toimiala maailmanlaajuisesti on erittäin todennäköistä, että alan suurimmat toimijat ottavat kilpailijoidensa toimenpiteet huomioon päättäessään omista

innovatiivisista kilpailutoimenpiteistään” (s. 5). Täten dataotos tukee osittain näkemystä, jossa markkinajohtaja General Motorsin ja ykköshaastaja Toyotan suorittamalla hyökkäyksillä olisi jonkinasteinen riippuvuussuhde toisistaan edellä mainittuina tutkimusjakson ajankohtina. Toisaalta, vuoden 2004 ensimmäisellä puoliskolla, vuonna 2005 ja 2008 ei vastaavanlaista logiikkaa juurikaan esiinny, vaan yhtiöiden hyökkäykset ovat enemmän hajanaisia ja päällekkäisiä toistensa kanssa.

4.1.1. Kilpailulliset hyökkäykset ja suhteellinen suoritus

KUVA 14 on tämän tutkimuksen kannalta keskeisin kohdeyritysten suhteellista kilpailukäyttäytymistä ilmaiseva kuvaaja. Kohdeyritysten kilpailullisten hyökkäysten graafisesta esityksestä voidaan havaita niiden eri toimintavuosien välisiä ja yksittäisten vuosien sisällä esiintyviä eroja kilpailutoiminnan aktiivisuudessa ja aggressiivisuudessa. Tässä työssä esitettävät mittarit kohdeyritysten suhteelliselle suoritukselle ovat pääasiassa vuositasolla käytettäviä suhdelukuja, joten yhtiöiden kilpailullista toimintaa analysoidaan useimmiten myös vuosittaisina kokonaisuuksina, mikä on aihepiirin aiemmissakin tutkimuksissa yleisesti käytetty ajanjakso.

Arvioitaessa kohdeyrityksen toteuttaman kilpailullisen strategian vaikutusta sen suoritukseen herää kysymys, miten ja millä viiveellä yrityksen suorittamat toimenpiteet näkyvät valittavissa menestyksen mittareissa? Riippuen toimenpiteiden tyypistä vaikutukset ovat oletettavasti vaihtelevia. Karkea jako välittömien ja pidemmän aikavälin vaikutuksien toimenpiteille voisi olla seuraava: Kuluttajan näkökulmasta näkyvimmit ja ostokäyttäytymiseen potentiaalisesti välittömästi vaikuttavat toimenpiteet ovat todennäköisesti hinnoittelu-, tuote-, markkinointi- ja palvelutoimenpiteet, jotka kaikki luovat tuotteelle lisäarvoa ja vahvistavat kuluttajille luotavaa mielikuvaa. Kapasiteetti- ja viestintätoimenpiteet eivät välttämättä vaikuta samalla tavalla yrityksen lyhyen tähtäimen suoritukseen, niiden painottuessa enemmän yrityksen tulevaan toiminnan tehostamiseen ja muihin positiivisiin odotuksiin. Koska ensin mainitut, kuluttajan näkökulmasta konkreettisemmat toimenpiteet ovat todennäköisesti tämän tutkimuksen kohdeyritysten suoritusten kannalta kriittisempiä ja määrällisesti mitattuna selvästi hallitsevia toimenpidetyyppejä dataotoksessa, päätettiin yritysten vuosittaista suoritusta arvioida suhteessa niiden *samana* vuonna toteuttamaan kilpailukäyttäytymiseen, jättäen mahdollinen vaikutusten viive tarkastelusta pois. Näin suoritusten mittauksen lähtökohta on selkeämpi jättäen vähemmän tilaa yrityskohtaiselle spekulatiolle.

Tarkasteltaessa KUVAN 14 kohdeyritysten kilpailukäyttäytymisen kuvaajia edelleen koko tutkimusjakson mittaisina kokonaisuuksina, voidaan niistä tehdä muutamia yleisen tason huomioita. Ensiksi, Volkswagenin kohdalla on helppo huomata yhtiön aiemmin mainittu kilpailutoiminnan aktiivisuuden nousu myös kilpailullisten hyökkäysten näkökulmasta. Vaikka hyökkäykset ovat kollektiivisesti tarkasteltuna jakson jälkimmäiselläkin puolikkaalla markkinajohtajiin verrattuna edelleen vaatimattomia kaikilta mittasuhteiltaan, toteuttaa yhtiö vuoden 2006 puolivälistä alkaen useampia,

laajempia, monipuolisempia ja pidempiaikaisia hyökkäyksiä kuin tätä edeltävät lähes pelkästään yksittäiset kilpailutoimenpiteet. Hyökkäysten kokonaismäärässä Volkswagen (26) ei juuri jää kilpailijoidensa jälkeen, mutta kuten sen oma kuvaaja kertoo verrattuna esimerkiksi Toyotan toimintaan vuonna 2005, hyökkäysten lukumäärä itsessään ei ole tarkoituksenmukainen mittari kilpailullisen aggressiivisuuden esiintuomiseksi.

Toyotan ja General Motorsin osalta hyökkäykset jakautuvat mittasuhteidensa osalta huomattavasti tasaisemmin koko tutkimusjaksolle, vaikka vuosittaista vaihtelua onkin havaittavissa molempien kohdalla. Toyotan osalta merkille pantavaa on luonnollisesti vuoden 2005 alkupuoliskolle sijoittuva koko dataotoksen ylivoimaisesti merkittävin ja aggressiivisin hyökkäys joka kestää noin puoli vuotta, ja tämän jälkeinen hyökkäysten tasaantuminen melko samankaltaiseksi, tasaisesti toistuviksi ja pienemmiksi toimenpidesarjoiksi. General Motorsin kohdalla hyökkäysten suurin keskimääräinen laajuus ja kesto ilmenevät selvästi, ja yhtiö suorittaa säännönmukaisesti vuoden merkittävimmän hyökkäyksensä aina sen ensimmäisellä puoliskolla. Toyotan ja General Motorsin keskinäisessä vertailussa esiin nousee jälleen vuosi 2005, jolloin General Motors toteuttaa vastakohtaisesti kuin kilpailijansa koko tutkimusjakson vähiten merkittävän hyökkäyksensä vuositasolla.

Kohdeyritysten kilpailutoimenpiteiden kokonaismäärissä esiinnoussut huippuvuosi 2007 on syytä ottaa tarkasteluun myös kilpailullisten hyökkäysten osalta. Tällöin Volkswagen ja General Motors siis suorittavat oman tutkimusjaksonsa vuositarkastelussa eniten toimenpiteitä, ja Toyotan kohdallakin kontrasti on ympäröiviin vuosiin verrattuna selkeä. Kilpailullisten hyökkäysten tarkastelussa vuosi 2007 erottuu myös muista siinä mielessä, että Volkswagen ja GM suorittavat tällöin myös keskimääräisesti laajimmat ja monipuolisimmat hyökkäyksensä, ja Toyotankin kohdalla vuosi on hyökkäysten monipuolisuuden osalta aktiivisin. Vuoden 2007 kilpailutoiminnan suhteellisesti korkeampi aktiivisuus näkyy seuraavina läpikäytävissä kohdeyritysten suoritusmittareissa ainakin niiden kollektiivisen myynnin ja koko globaalien markkinoiden huippuvuotena.

4.1.2. Kohdeyritysten suorituksen mittarit

Tämän tutkimuksen empiirisen osion keskiössä on luoda käsitys kohteena olevien autonvalmistajien yksilöllisen kilpailukäyttäytymisen yhteydestä niiden suhteellisiin suorituseroihin. Globaalien suuryritysten suoritusta voidaan arvioida monella eri tapaa, ja mahdollisia mittareita tai muuttujia näiden menestyserojen esiintuomiseksi on luonnollisesti valtava määrä. Suoritusta ilmaisevia tunnuslukuja voivat olla esimerkiksi yhtiön nettotulos, liikevaihdon kehitys, velkaantumisaste, osaketuottojen kehitys, tai yhtiön tuottoaste pääoman, resurssien tai investointien suhteen. Kaikista saatavilla olevista yrityksen talouden tunnusluvuista muodostuu suuria kokonaisuuksia, joiden hallitseminen voi olla haasteellista ilman syvempää asiantuntemusta alalta. Lisäksi tutkimuksen käsitellessä noin 10 vuoden takaisia tapahtumia, osa yritysten tuloksista

kertovista dokumenteista oli vaikeasti löydettävissä tai vaikutti ”hävinneen” kokonaan. Näin erityisesti General Motorsin kohdalla, jonka vuoden 2009 ajautuminen tekniseen konkurssiin ja valtion velkasaneeraukseen näyttää vaikuttavan tätä edeltävienkin vuosien, yhtiön erittäin heikkojen tuloslukujen saatavuuteen.

Niinpä kohdeyritysten suoritusten mittaamisen tasapuolisuuden ja luotettavuuden takia, yhtiöiden taloudellista tulosta ilmaisevien tunnuslukujen joukkoa karsittiin siten, että jäljelle jäivät vain tulokset, joiden luotettavuus pystyttiin vertaisarvioinnilla ainakin jossain määrin varmistamaan. Aineiston pääasiallisina lähteinä toimivat yhtiöiden omilta verkkosivuilta saatavat vuosittaiset talousraportit sekä Yhdysvaltain arvopaperimarkkinoita valvovan elimen, SEC:n (United States Securities and Exchange Commission) dokumentit. Näiden dokumenttien perusteella autonvalmistajien suhteellista suoritusta ilmaiseviksi tunnusluvuiksi valikoitui seuraava muuttujajoukko:

Taulukot 4.-9. Kohdeyritysten suhteellisen suorituksen tunnusluvut.

4. Yhtiöiden vuosittainen automyynti ja siihen perustuva globaali markkinaosuus:

Myynti (autoa) *1000000	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
General Motors	8,616	8,99	9,179	9,095	9,37	8,356	7,478
Toyota	6,113	6,719	7,408	7,974	8,524	8,913	7,567
Volkswagen	5,016	5,143	5,193	5,72	6,192	6,272	6,31
yhteensä	19,745	20,852	21,780	22,789	24,086	23,541	21,355

5. Myyntiin perustuva markkinaosuus.

Globaali markkinaosuus %	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
General Motors	14,6	14,3	14,1	13,5	13,2	12,4	11,6
Toyota	10,4	10,7	11,4	11,8	12	13,3	11,7
Volkswagen	8,5	8,2	8	8,5	8,7	9,3	9,8

6. Autojen globaali kokonaismyynti (markkinoiden kasvuaste).

Myynti (koko toimiala, autoa) *1000000	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	58,975	62,822	65,154	67,595	70,929	67,176	64,257

7. Yhtiöiden vuosittainen liikevaihto:

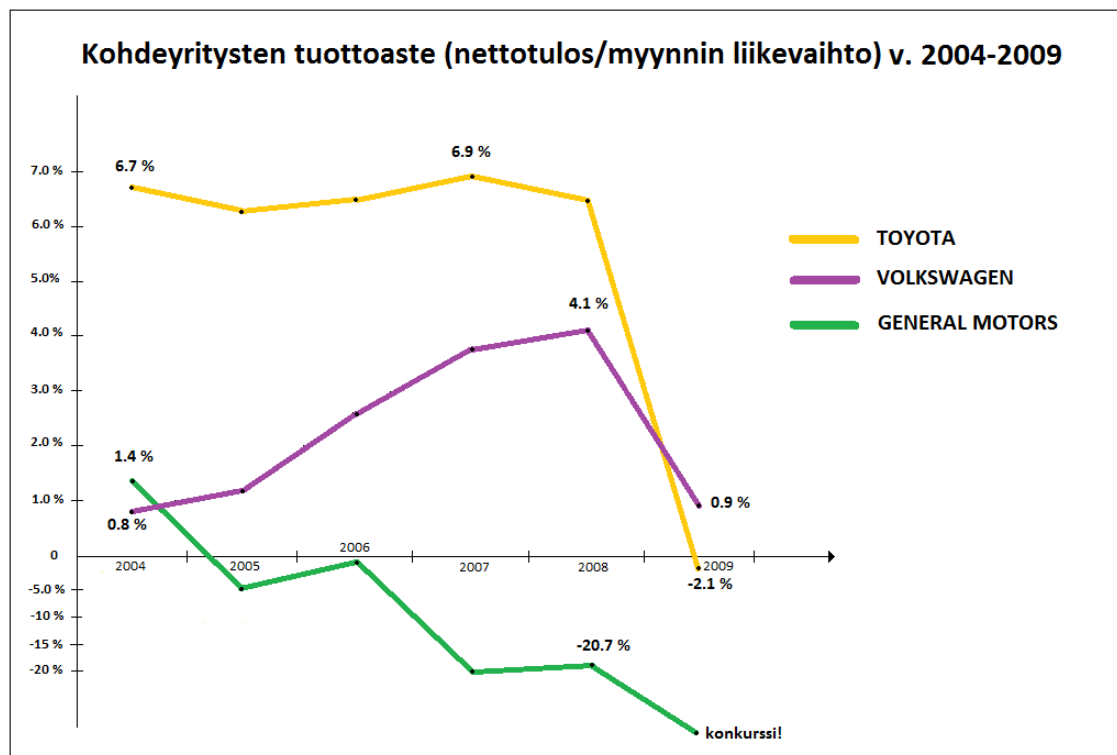
Liikevaihto (miljoonaa)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
General Motors \$	185837	192196	192143	204467	179984	148979	xxx
Toyota \$	133563	163637	172749	179083	202864	262394	208995
VW €	84813	88963	93996	104875	108897	113808	105187

8. Yhtiöiden vuosittainen nettotulos/(tappio):

Nettotulos/ (tappio) *miljoonaa	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
GM \$	3859	2701	(-10417)	(-1978)	(-38732)	(-30860)	xxx
Toyota \$	7859	10995	10907	11681	13927	17146	(-4448)
VW €	1003	697	1120	2750	4122	4688	911

9. Edellisistä laskettu yhtiöiden vuosittainen tuottoaste:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
TOYOTA	5.8%	6.7%	6.3%	6.5%	6.9%	6.5%	(-2.1%)
VW	1.2%	0.8%	1.2%	2.6%	3.8%	4.1%	0.9%
GM	2.1%	1.4%	(-5.4%)	(-1.0%)	(-21.4%)	(-20.7%)	konkurssi



Kuva 15. Kohdeyritysten tuottoasteet tutkimusajanjaksoilla.

Yllä olevien kohdeyritysten taloudellisen suorituksen tunnuslukujen otokseen on lisätty myös tarkasteluajanjaksoa edeltävä vuosi 2003 ja sitä seuraava vuosi 2009. Vuosi 2003 on tarkastelussa mukana siksi, että kohdeyritysten vuosittaiselle suoritukselle saadaan ”vertaisarvot” heti ensimmäisestä vuodesta lähtien. Vaikka vuosi 2009 ei varsinaisesti kuulu tämän tutkimuksen dataotoksen piiriin, on se maailmantaloudellisen taantuman huippuvuotena tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen ajankohta, joka on syytä ottaa tarkastelussa huomioon. Monen muun teollisuuden alan tapaan vuosi 2009 oli erittäin vaikeaa aikaa koko globaalille autoteollisuudelle, joka lopulta ajoi esimerkiksi ”vanhan” General Motorsin konkurssiin ja valtion velkasaneeraukseen. Yllä esiteltujen

autoteollisuuden tunnuslukujen perusteella kohdeyritysten suoritusten tarkastelusta muodostuu suhteellisen yleisen tason yksinkertainen kokonaisuus, joka on toisaalta myös helposti käsiteltävissä. Nämä mittarit eivät varmastikaan kuvaa kokonaisvaltaisesti kohdeyritysten suorituksen kaikkia näkökohtia, mutta toimivat tässä analyysissä tarkoituksenmukaisina ja riittävinä suhdelukuina.

4.1.3. Kohdeyritysten (kokonais)suoritus tarkastelujaksolla

Seuraavaksi käydään läpi kunkin autonvalmistajan suorituksen yleinen trendi koko tarkastelujakson aikana valittujen taloudellisten suhdelukujen perusteella, ja tämän jälkeen koostetaan vuosittainen analyysi yhtiöiden kilpailukäyttäytymisen suhteellisen aktiivisuuden ja aggressiivisuuden yhteydestä niiden suoritukseen/menestykseen.

TOYOTA:

Kaikkien valittujen autonvalmistajien suoritusmittareiden valossa Toyota on tarkastelujakson aikana yritysjoukon ylivoimainen voittaja. Vuodesta 2003 lähtien tarkastelujakson loppuun laskettuna yhtiö lähes tuplaa liikevaihtonsa, nostaa 50% autojen yksikkö myyntiä ja lähes 30% globaalia markkinaosuuttaan. Myös jatkuvasti kasvava nettotulos päättyy vuonna 2008 yli kaksinkertaiseksi lähtötasoon verrattuna ja yhtiön tuottoaste on vuosittain tasaisesti hieman alle 7%. Toyotalle tarkasteluajanjakso on siis tasaisen ja valtavan kasvun aikaa, sen ohittaessa General Motorsin maailman suurimpana autonvalmistajana toimintansa huippuvuonna vuonna 2008, mistä kertovat myös dataotoksessa raportoitu muihin toimijoihin verrattuna ylivoimainen määrä tuotantokapasiteetin lisäyksiä. Vuonna 2009 maailmantalouden taantuma iskee kuitenkin rajusti myös Toyotaan, jolloin sen myynti laskee jopa 1,4 miljoonaa yksikköä ja tulos painuu negatiiviseksi.

VOLKSWAGEN:

Yhtiön tuloslukujen perusteella Volkswagen on myös koko tarkastelujakson kuluessa selkeästi kasvuyritys. Kahden ensimmäisen, seesteisemmän vuoden jälkeen yhtiön myynti, markkinaosuus ja tulokset lähtevät rajuun nousuun, ja nettotuloksen ja tuottoasteen kasvun osalta Volkswagen onkin suhteellisesti menestyksekkäin viiden vuoden tarkastelussa. Sen liikevaihto nousee noin 40%, yksikkömyynti n. 25% ja globaali markkinaosuus n. 10%. Vaikka vuonna 2009 talouden taantuma heikentää myös Volkswagenin tulosta, yhtiö pysyy kuitenkin voitollisena ja yltää lähes samaan liikevaihtoon kuin edellisvuonna 2008, yksikkömyynnin jopa hieman kasvaessa.

GENERAL MOTORS:

Niin kuin yhtiön nettotuloksen ja tuottoasteen kehityksestä voi päätellä, General Motorsille tarkasteluajakso ja erityisesti sen viimeiset vuodet ovat taloudellisen syöksykierteen aikaa, päättyen vuoden 2009 kesäkuussa yhtiön asettamiseen Chapter 11 -konkurssiin eli valtion yrityssaneeraukseen. GM onnistuu tekemään tarkasteltavien tuloslukujen valossa pienimuotoisia korjausliikkeitä toimintaansa vuosina 2006 ja 2008,

mutta lopulta sen kohtalo on Yhdysvalloista alkaneen globaalien rahoituskriisin ja bensiinin rajun hinnan nousun takia väistämätön. Myynnin/liikevaihdon osalta yhtiön kurssi kääntyy laskuun vasta tarkastelun viimeisinä vuosina, tuloksen ollessa kuitenkin tappiollinen jo vuodesta 2005 lähtien. Kuten Seppä (2013) kuvaa General Motorsin strategista kriisiä käsittelevässä artikkelissaan, yhtiön positiiviset myyntiluvut 2000-luvun alkupuolella eivät kuitenkaan kerro totuutta yhtiön toiminnan sen hetkisestä tilasta.

Analysoitavien autonvalmistajien tuloskehitystä ilmaisevien muuttujien perusteella niiden tarkastelujakson aikaisessa kokonaissuorituksessa on havaittavissa merkittävää vaihtelua sekä yhtiöiden yksittäisessä kehityksessä, että keskinäisiä menestyseroja vertailtaessa. Suoritusten merkittävä kontrasti johtuu varmasti osaltaan globaalien autoteollisuuden toimintaympäristössä tarkastelujakson aikana tapahtuneista poikkeuksellisen suurista muutoksista, kuten öljyn/bensiinin hinnan kehityksestä, kuluttajakäyttäytymisen trendeistä, toimialan sääntelystä sekä maailmantalouden ja automarkkinoiden taantumasta. Seuraavassa pyritään löytämään tarkastelussa olevien yhtiöiden menestyseroille syitä myös niiden kilpailukäyttäytymisestä.

4.1.4. Kilpailullisen aggressiivisuuden vuosittainen analyysi

Alla olevaan TAULUKKON 10 on koottu kohdeyritysten kilpailullisten hyökkäysten tärkeimmät suhdeluvut tutkimusjaksolta vuosittain. Näiden lukujen tarkoituksena on ilmaista autonvalmistajien kilpailukäyttäytymisen aktiivisuuden ja aggressiivisuuden tärkeimpien muuttujien vuosittaista vaihtelua. Lisäyksenä KUVAN 14 kuvaajien antamaan informaatioon, taulukon viimeiseen sarakkeeseen on vielä lisätty yhtiöiden kilpailullisten hyökkäysten yhteiskesto päivissä kunakin tarkasteluvuotena. Tämä kilpailullisen aktiivisuuden/aggressiivisuuden mittari korostaa entisestään Volkswagenin kohtuuttoman suurta eroa kilpailijoihinsa tarkastelun ensimmäisinä vuosina, ja toisaalta yhtiön selvää kilpailullista ”kirimistä” tutkimusjakson loppua kohti.

Taulukko 10. Yhteenveto kohdeyritysten kilpailullisista hyökkäyksistä vuosittain.

TP = TOIMENPIDE						
	<i>TP kok.</i>	<i>hyökkäysten</i>	<i>hyökkäysten</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>hyökkäysten</i>
VW	<i>lkm</i>	<i>lkm</i>	<i>max kesto</i>	<i>laajuus</i>	<i>monipuolisuus</i>	<i>yhteiskesto</i>
2004	3	3	1 päivä	1 TP	1 TP tyyppi	3 pvää
2005	5	4	1 vko	2	2	10
2006	10	6	2	4	3	32
2007	19	7	6	5	4	73
2008	15	6	5	6	4	79
	YHT. 52	YHT. 26				
	<i>TP kok.</i>	<i>hyökkäysten</i>	<i>hyökkäysten</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>hyökkäysten</i>
TOYOTA	<i>lkm</i>	<i>lkm</i>	<i>max kesto</i>	<i>laajuus</i>	<i>monipuolisuus</i>	<i>yhteiskesto</i>
2004	38	7	9 vkoa	11 TP	4 TP tyyppiä	197 pvää
2005	40	4	25	32	6	199
2006	23	7	7	6	3	117
2007	33	6	7	9	5	187
2008	21	8	5	6	3	99
	YHT. 155	YHT. 32				
	<i>TP kok.</i>	<i>hyökkäysten</i>	<i>hyökkäysten</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>hyökkäysten</i>
GM	<i>lkm</i>	<i>lkm</i>	<i>max kesto</i>	<i>laajuus</i>	<i>monipuolisuus</i>	<i>yhteiskesto</i>
2004	35	6	14 vkoa	17	4	190 pvää
2005	31	8	7	9	5	157
2006	34	5	11	13	6	200
2007	48	5	17	21	6	241
2008	31	5	13	16	4	139
	YHT. 179	YHT. 28				

Kohdeyrityksiä pareittain vertailevaa tarkastelua pyritään tuomaan esiin mahdollisuuksien mukaan, vaikka kyse ei siis olekaan varsinaisesta dyadisesta vuorovaikutuksesta, jossa kilpailutoimenpiteet tai niistä koostuvat hyökkäykset kohdistuisivat juuri määrättyä toimijaa vastaan. Alustavasti kohdeyritysten parittainen vertailu näyttää olevan tarkoituksenmukaista lähinnä General Motorsin ja Toyotan kohdalla, joiden kokoluokasta/resursseista, markkina-asemasta, keskinäisestä kilpailutilanteesta sekä aktiivisuudesta/aggressiivisuudesta dataotos näyttää antavan merkittävästi luotettavamman kuvan kuin kärkikaksikon haastajasta Volkswagenista. Täten analyysi suoritetaan erillisenä kokonaisuutena Volkswagenille, jonka suoritusta verrataan pääasiassa yhtiön aikaisempaan toimintaan, ja Toyotalle ja General Motorsin vertailevana tutkimuksena, jossa arvioidaan myös yhtiöiden keskinäisiä voimasuhteita ja vuorovaikutusta.

Kohdeyritysten kilpailukäyttäytyminen & suoritus vuonna 2004

Volkswagen

Aktiivisuus/Aggressiivisuus: Kuten aiemmin mainittiin, Volkswagenin kilpailullinen aktiivisuus oli kilpailijoihinsa verrattuna hyvin minimalistista tarkastelujakson ensimmäisenä vuonna, jolloin sen koko kilpailutoiminta koostui dataotoksen mukaan vain kolmesta varsinaisesta, yksittäisestä kilpailutoimenpiteestä. Tällöin luonnollisesti myös yhtiön kilpailullisten ”hyökkäysten” mittasuhteet olivat kaikki alimmalla mahdollisella tasolla. Toimenpiteet jakautuivat sinällään tasaisesti koko vuodelle, että ne suoritettiin tammikuussa, kesäkuussa ja marraskuussa, mutta kuten aiemmin mainittiin, on vaikea uskoa, että maailman johtaviin autonvalmistajiin kuuluvan yhtiön vuosittainen kilpailullinen repertuaari voisi olla näin suppea.

Suoritus/Menestys: Yhtiön yksikkömyynti ja liikevaihto kasvoivat hieman verrattuna vuoteen 2003, mutta nettotulos ja tuottoaste laskivat edellisvuodesta, pysyen kuitenkin positiivisina. Volkswagenin markkina osuus laski 8,5 → 8,2 %:iin, yhtiön lisätessä myyntiään vain reilulla 100000 yksiköllä, globaalien markkinoiden kasvaessa lähes 4 miljoonalla myydyllä autolla.

Toyota ja General Motors

Aktiivisuus/Aggressiivisuus: Toyota oli kilpailullisten toimenpiteiden määrässä aktiivisimmillaan tarkastelun ensimmäisinä vuosina, suorittaen niitä niukasti enemmän kuin General Motors vuonna 2004 (38 & 35). Vaikka GM toteutti vuoden ensimmäisellä puoliskolla vertailun pitkäkestoisimman ja laajimman hyökkäyksen (14vkoa, 17 toimenpidettä), olivat Toyotan hyökkäykset keskimäärin pidempiä, laajempia ja monipuolisempia, joten se voidaan nimetä ensimmäisen vuoden osalta kilpailullisesti aggressiivisemmäksi. Kaiken kaikkiaan markkinajohtajan ja sen ykköshaastajan suhteellinen kilpailuaktiivisuus oli hyvin tasaista, mikä käy ilmi myös hyökkäysten kumulatiivisista kestoajoista, Toyota 197 ja GM 190 päivää. Yhtiöiden suorittamat toimenpidetyypit jakautuivat melko lailla koko tarkastelujakson toimenpidejakauksen mukaisesti, Toyotan suorittaessa kapasiteetin lisäyksiä selkeästi enemmän (8/2) kuin General Motors, ja poikkeuksellisesti myös enemmän markkinointia (11/5).

Suoritus/Menestys: Kuten ehkä kapasiteettitoimenpiteiden määrästäänkin voi päätellä, suhteellisen suorituksen ja liiketoiminnan kasvun osalta Toyota ”voitti” markkinajohtaja GM:n kaikilla tarkasteltavilla mittareilla. Toyota lisäsi yksikkömyyntiään 10% 6,7 miljoonaan autoon ja markkinaosuuttaan 10,4% → 10,7%, liikevaihtoaan lähes 25 % 163 miljardiin dollariin, josta nettovoittoa oli lähes 11 miljardia, tuottoasteen noustessa 5,8% → 6,7%. GM:n vastaavat luvut olivat noin 5% myynnin nousu 9 miljoonaan autoon, markkinaosuuden lasku 14,6% → 14,3%, liikevaihdon hienoinen nousu 192 miljardiin, josta nettovoiton osuus n. 2,7 miljardia, tuottoasteen laskiessa 2,1% → 1,4%. Vuonna 2004 GM oli edelleen globaali markkinajohtaja markkinaosuuden ja liikevaihdon

muodossa, mutta Toyotan suhteellinen suoritus ja toiminnan paljon parempi kannattavuus kertovat yhtiön toiminnan kokonaisvaltaisesta kasvusta ja kustannustehokkuudesta.

Vuosi 2005

Volkswagen

Aktiivisuus/Aggressiivisuus: Volkswagenin vuosi 2005 oli kilpailulliselta aktiivisuudeltaan hyvin samankaltainen kuin edellinen yhtiön suorittaessa yhteensä vain 5 kilpailullista toimenpidettä – 3 yksittäistä ja yhden kahdesta toimenpiteestä koostuvan viikon kestävän hyökkäyksen. Volkswagenin kilpailullista vuorovaikutusta voidaankin kuvata edelleen erittäin passiiviseksi, eikä yhtiö esimerkiksi suorittanut dataotoksen perusteella yhtäkään varsinaista tuotetoimenpidettä koko vuonna mikä vahvistaa edelleen epäilystä aineiston oikeellisuudesta.

Suoritus/Menestys: Volkswagenin suoritus vuonna 2005 oli myös melko samanlainen kuin edellisvuonna, yhtiön onnistuessa kuitenkin hieman kasvattamaan kaikkia liiketoimintansa tulosmuuttujia paitsi globaalia markkinaosuuttaan, joka laski 8,2% → 8,0%.

Toyota ja General Motors

Aktiivisuus/Aggressiivisuus: Toyotan ja General Motorsin kilpailukäyttäytyminen poikkesi toisistaan vuonna 2005 huomattavasti enemmän kuin edeltävänä, Toyotan suorittaessa vuoden alkupuoliskolla koko tarkastelun aggressiivisimman hyökkäyksen joka kesti lähes puoli vuotta, koostui 32 toimenpiteestä ja sisälsi kaikkia kuuden eri kategorian toimenpidetyyppejä. GM toteutti päinvastaisesti vuositason tarkastelussa vähiten aggressiivisen hyökkäyksensä, joka kesti noin 2 kk, koostui 9 erillisestä toimenpiteestä ja kolmesta toimenpidetyypistä. Näitä kohdeyritysten merkittävimpiä hyökkäyksiä lukuun ottamatta GM oli kilpailullisesti aktiivisempi ja aggressiivisempi suorittaen enemmän, laajempia ja monipuolisempia hyökkäyksiä kuin Toyota. Mutta koska tämän tarkastelun pääpaino on yksittäisten hyökkäysten mittasuhteissa ja yhtiöiden kilpailullisessa kokonaisaktiivisuudessa, voidaan Toyota nimetä jälleen kilpailijoista selvästi aggressiivisemmäksi jo pelkästään tuon yksittäisen, poikkeuksellisen laajan hyökkäyksen perusteella. Toimenpiteiden kokonaismäärässä Toyota oli myös selvästi edellä (40/31), samoin kuin hyökkäysten yhteiskestossa (199/157 päivää). Toimenpiderepertuaarin osalta esiin nousee jälleen Toyotan suorittama kapasiteetin lisäyksien suuri määrä verrattuna kilpailijaansa (11/1).

Suoritus/Menestys: Toyotan ja General Motorsin suhteellinen suoritus vuonna 2005 oli siinä mielessä suoraan verrannollinen niiden kilpailukäyttäytymisen aggressiivisuuteen, että Toyota menestyy jälleen yhtiöistä huomattavasti paremmin. GM:n myynnin lisääntyessä vajaalla 200000 autolla, Toyotalla vastaava luku on lähes 700000, ja täten GM:n markkinaosuus laskee 14,3 → 14,1% ja Toyotan nousee 10,7 → 11,4%. Toyotan

liikevaihto nousi vajaat 10 miljardia dollaria, josta nettovoittoa oli jälleen noin 11 miljardia kuten edellisvuonna, mikä oli luonnollisesti loistava tulos verrattuna GM:n lähes vastaavaan nettotappioon (10,4 miljardia)! GM:n tuloksen romahtamisesta negatiiviseksi vuonna 2005 sen liikevaihdon pysyessä samana kuin edellisvuonna, voidaan päätellä yhtiön toiminnassa olleen todennäköisesti jotain merkittäviä epäkohtia, jotka eivät liity pelkästään sen kilpailulliseen strategiaan.

Vuosi 2006

Volkswagen

Aktiivisuus/Aggressiivisuus: Volkswagen kilpailullinen aktiivisuus lisääntyi omaan edellisvuoden tasoonsa verrattuna huomattavasti, yhtiön tuplatessa kilpailutoimenpiteidensä määrän kymmeneen. Näistä toimenpiteistä koostui yksi Volkswagenin mittakaavassa laajaksi ja monipuoliseksi luokiteltava, 4 toimenpiteen ja kolmen eri kategorian kilpailullinen hyökkäys. Muutoin hyökkäykset olivat yksittäisiä tai parittaisia toimenpiteitä. Toimenpiteiden kokonaisrepertuaari käsitti vuonna 2006 myös kaikki toimenpideluokat, sisältäen kolme markkinointi- ja tuotetoimenpidettä.

Suoritus/Menestys: Vaikka Volkswagenin kilpailullinen aktiivisuus oli edelleen vaatimatonta verrattuna isompiin kilpailijoihinsa, sen suhteellinen nousu näkyi myös tarkasteltavissa suoritusmittareissa. Yhtiön yksikkömyynti nousi räjähdysmäisesti jopa 500000 autolla ja markkina osuus 8,0% → 8,5%. Liikevaihto kasvoi yli 10% noin 105 miljardiin euroon, josta nettovoittoa oli 2,75 miljardia. Kilpailulliseen aktiivisuuteensa suhteutettuna Volkswagenin tulos oli luonnollisesti odottamattoman hyvä, verrattuna kilpailijoihinsa.

Toyota ja General Motors

Aktiivisuus/Aggressiivisuus: Toyotan kohdalla kilpailullisen aktiivisuuden ja hyökkäysten aggressiivisuuden kontrasti edellisvuoteen oli merkittävä, yhtiön suorittaessa vuonna 2006 yhteensä vain 23 toimenpidettä, joista koostuva vuoden laajin hyökkäys käsitti kuusi toimenpidettä ja kolme eri toimenpidetyyppiä. GM:n kilpailullinen toimintavuosi käsitti 34 kilpailutoimenpidettä, joista muodostui kolme merkittävää hyökkäystä, joista kaikki olivat laajempia (13, 7 ja 12 TP:ttä) ja pitkäkestoisempia kuin Toyotan vuoden merkittävin toimenpidesarja. Yksi GM:n kilpailullisista hyökkäyksistä oli lisäksi monipuolisuudeltaan maksimaalinen (6 TP-tyyppiä). Hyökkäysten yhteiskestossa (200 & 117 päivää) GM oli lähes tuplasti aktiivisempi kuin Toyota. Dataotoksen perusteella vuosi 2006 onkin ensimmäinen, jolloin GM oli kilpailullisesti selkeästi aggressiivisempi kuin päähaastajansa. Toimenpiderepertuaarien osalta Toyota suoritti General Motorsia enemmän ainoastaan kapasiteettitoimenpiteitä (7/1).

Suoritus/Menestys: General Motorsin nousu vuonna 2006 kärkikaksikosta kilpailullisesti aktiivisemmaksi ja aggressiivisemmaksi ei kuitenkaan korreloinut yhtiöiden suhteelliseen

suoritukseen odotetun laisesti. Taloudellisten lukujen valossa GM:n vuosi oli paljon parempi kuin edellinen, yhtiön kirjauttaessa vuonna 2006 historiansa suurimman liikevaihdon ja onnistuen parantamaan tulostaan enää lievästi tappiolliseksi. Yksikkömyynti laski kuitenkin vajaalla 100000 autolla ja markkinaosuus 14,1% → 13,5%. Toyota sen sijaan jatkoi kasvuaan nostaen myyntiään yli puolella miljoonalla autolla ja markkinaosuuttaan 11,4% → 11,8%. Liikevaihto nousi marginaalisesti samoin kun liikevoitto, joka oli noin 11,6 miljardia dollaria.

Vuosi 2007

Volkswagen

Aktiivisuus/Aggressiivisuus: Vuosi 2007 oli Volkswagenille tarkastelun kilpailullisesti aktiivisin vuosi. Varsinkin sen ensimmäinen puolisko näyttää KUVAN 11 kuvaajien mukaan suurin piirtein siltä, miltä analysoitavien yritysten suhteellisen kokoluokan ja markkinaosuuksien perusteella voisi odottaakin. Volkswagen toteutti vuoden aikana yhteensä 19 kilpailutoimenpidettä ja 8 hyökkäystä, joista enää kaksi oli yksittäisiä toimenpiteitä. Hyökkäysten yhteiskestokin nousi jo jokseenkin ”uskottavalle” tasolle, reiluun 10 viikkoon.

Suoritus/Menestys: Volkswagenille vuosi 2007 oli jälleen menestyksenkäs, yhtiön nostaessa myyntiään edellisvuoden tapaan lähes puolella miljoonalla autolla ja markkinaosuuttaan 8,5% → 8,7%. Liikevaihto nousi myös marginaalisesti, josta nettovoittoa oli 3,8%, noin 4,1 miljardia euroa.

Toyota ja General Motors

Aktiivisuus/Aggressiivisuus: General Motors jatkoi vuonna 2007 kilpailullisesti paljon aggressiivisemmalla tasolla kuin Toyota ja toteutti vuoden aikana koko tarkastelun suurimman määrän (48) kilpailutoimenpidettä. Näistä toimenpiteistä koostui kaksi ylivoimaisesti pidempää, laajempaa ja monipuolisempaa hyökkäystä kuin Toyotalla, joka kuitenkin suoritti vuoden aikana tasaiseen tahtiin useampia (6) hyökkäyksiä kuin GM, jotka kaikki voidaan luokitella monipuolisiksi, vähintään kolme toimenpidetyyppiä sisältäviksi sarjoiksi. Täten, vaikka Toyota jäi toimenpiteiden määrässä (33), ja hyökkäysten yhteiskestossa (241 & 187 päivää) kauas General Motorsin taakse, voidaan yhtiön toteuttamaa kilpailustrategiaa kuitenkin kuvata tasaisesti jatkuvaksi kilpailutoimenpiteiden virraksi, joka oli ainakin toimenpiteiden vaihtelevuuden osalta aggressiivista. Ferrierin (2001) yksittäisiin hyökkäyksiin perustuvassa tarkastelussa GM oli kuitenkin kohdeyrityksistä selvästi aggressiivisempi. Toimenpiderepertuaarien osalta esiin nousee jälleen Toyotan suorittamat 11 kapasiteettitoimenpidettä verrattuna GM:n yhteen toimenpiteeseen, ja vastakohtaisesti GM:n suorittamat 22 tuotetoimenpidettä verrattuna Toyotan 13 vastaavaan.

Suoritus/Menestys: Vuonna 2007 tämän analyysin kohdeyrityksistä GM:n kohdalla havaittiin koko tarkastelun suurin kontrasti autonvalmistajan toteuttaman kilpailukäyttäytymisen aktiivisuuden/aggressiivisuuden perusteella odotetun suhteellisen suorituksen, ja käytettyjen mittarien valossa toteutuneen menestyksen välillä. Vaikka GM suoritti vuonna 2007 koko tarkastelun suurimman määrän kilpailutoimenpiteitä, ja kaksi keskimääräistä selvästi pidempää, laajempaa ja monipuolisempaa hyökkäystä, kääntyi sen liikevaihto tutkimusjakson aikana ensimmäistä kertaa laskuun (-12,0%) ja yhtiön nettotulos oli ennätyshuono, lähes 40 miljardia dollaria tappiollinen! Toyotan liikevaihdon kehitys oli päinvastainen, sen noustessa reilut 10%, ja ensimmäistä kertaa suuremmaksi kuin GM:llä. Toyotan nettotulos nousi myös jo lähes 14 miljardia voitolliseksi. Myytyjen autojen määrässä GM piti edelleen pintansa Toyotaan verrattuna (9,37 & 8,52 miljoonaa autoa), markkinaosuuksien eron kuitenkin jälleen kaventuessa – GM 13,2% & Toyota 12,0%. General Motorsin rajusti negatiivinen nettotulos vaikuttaa epäjohdonmukaiselta siihen nähden, että yhtiö teki samana vuonna 2007 myytyjen autojen ennätöksensä. Mahdollisia selityksiä tälle pohditaan myöhemmin analyysissä.

Vuosi 2008

Volkswagen

Aktiivisuus/Aggressiivisuus: Kuten kaikkien analysoitavien autonvalmistajien kohdalla myös Volkswagenin kilpailullinen aktiivisuus laski vuonna 2008, kuitenkin kohdeyrityksistä suhteellisesti vähiten. Varsinkin vuoden ensimmäinen puolisko oli Volkswagenin mittakaavassa aktiivista, yhtiön toteuttaessa koko tarkastelun pisimmän ja laajimman hyökkäyksensä. Lisäksi hyökkäysten yhteiskesto aika jopa nousi edellisvuodesta noin viikolla.

Suoritus/Menestys: Volkswagenin yksikkömyynti kasvoi vuodesta 2007 vajaalla 100000 autolla, mikä oli hyvin ottaen huomioon globaalien automarkkinoiden kääntyminen ensimmäisen kerran tarkastelujaksolla laskuun, lähes 4 miljoonan auton verran. Niinpä Volkswagenin suhteellinen markkinaosuus nousikin ennätyslukemiin, 9,3%:iin. Myös yhtiön liikevaihto jatkoi tasaista nousuaan nyt noin 113 miljardiin euroon, josta voittoa kertyi noin 4,7 miljardia.

Toyota ja General Motors

Aktiivisuus/Aggressiivisuus: Toyotan ja General Motorsin kilpailullinen aktiivisuus laski melko tasaisesti suhteessa toisiinsa, molempien yhtiöiden vähentäessä kilpailullisten toimenpiteidensä määrää noin kolmanneksella ja lähes puolittamalla hyökkäystensä yhteiskeston. GM pysyi täten vuonna 2008 yhtiöistä aggressiivisempänä, toteuttaen kaksi laajempaa ja monipuolisempaa hyökkäystä kuin yksikään Toyotan toimenpidesarjoista. Toyotan osalta vuosi 2008 oli koko tarkastelun passiivisin, ja suurin osa hyökkäyksistä joko yksittäisiä tai parittaisia kilpailutoimenpiteitä. Toimenpiderepertuaarien osalta esiin nousee Toyotan kapasiteettitoimenpiteiden vähentyminen kolmeen, sekä varsinaisten

toimenpiteiden ulkopuolelta GM:n viisi ja Toyotan kolme negatiivista signaalia S-, joka on molempien yhtiöiden osalta suurin vuosittainen lukumäärä.

Suoritus/Menestys: Vuonna 2008 GM:n yksikkömyyntikin kääntyy rajuun, noin miljoonan auton laskuun, Toyotan onnistuessa globaalien markkinoiden laskusuhdanteesta huolimatta edelleen kasvattamaan myyntiään noin 400000 autolla. Täten valta vaihtuu ja Toyotasta tulee maailman suurin autonmyyjä noin 8,9 miljoonalla yksiköllä. Liikevaihdoissa yhtiöiden kehitys on myös loogisesti päinvastainen, GM:n laskiessa alle 150 miljardiin dollariin ja Toyotan noustessa lähes 30%, 262 miljardiin! GM tekee jälleen myös massiivisen, 31 miljardin dollarin tappion ja Toyota ennätystuloksensa, yli 17 miljardia voittoa. Täten yhtiöiden suhteelliset suoritukset tarkastelun viimeisenä varsinaisena vuonna ovat kaikkien tulosmittarien perusteella täysin päinvastaiset, Toyotan tehdessä ennätystuloksensa ja GM:n huonoimpansa. Täten vuoden 2008 osalta voidaan yleisesti todeta, että tämän työn dataotosten perusteella yhtiöiden toteuttama kilpailullinen aggressiivisuus ei korreloi millään tasolla niiden suhteelliseen suoritustasoon.

2009

Volkswagen/Toyota/General Motors

Suoritus/Menestys: Vuosi 2009 ei varsinaisesti kuulu tämän tutkimuksen piiriin eikä dataotos kuvaa autoyhtiöiden kilpailudynamiikkaa enää kyseisenä vuonna. Tästä huolimatta käydään läpi kohdeyritysten suhteellinen suoritus myös vuonna 2009, koska ajankohta on taloudellisen taantumän huippuvuotena mielenkiintoinen ja muuttaa maailman suurimpien autonvalmistajien välisiä voimasuhteita merkittävästi verrattuna tarkastelujakson aikaisiin. Merkittävin muutos on tarkastelujakson aikana ylivoimaisesti parhaiten ja tasaisimmin suoriutuneen Toyotan toiminnan kääntyminen jyrkkään laskuun kaikilla käytetyillä arviointiperusteilla. Globaalien automarkkinoiden taantuessa edelleen vuonna 2009 vajaalla kolmella miljoonalla yksiköllä Toyotan myyntitappiot kattoivat siitä noin puolet eli 1,4 miljoonaa autoa. Yhtiön liikevaihto laski noin 20% ja tuloksellisen huippuvuoden 2008 jälkeen nettotulos painui 4,4 miljardia dollaria tappiolliseksi.

GM:n kohdalla on vaikea tehdä yhteenvetoa taloudellisista tuloksista, koska kaikkia edellä käytettyjä tunnuslukuja ei ollut saatavilla vuodelta 2009. Tämä johtuu yhtiön ajautumisesta konkurssimenettelyyn ja valtion velkasaneeraukseen kesäkuussa, ja pian tämän jälkeen yhtiön elinkelpoisten osien ja terveen taseen voimin varsinaista toimintaa jatkaneen uuden GM:n perustamisesta. Vanhan ja uuden General Motorsin yhteenlaskettu yksikkömyynti oli saatavilla ja laski edelleen vuonna 2009 samalle tasolle kuin Toyotan. Markkinajohtajien laskusuhdanteen lisäksi toinen merkille pantava seikka kohdeyritysten suhteellisesta suorituksesta vuonna 2009 on Volkswagenin tuloksen pysyminen positiivisena talouden taantumasta huolimatta. Yhtiö jopa kasvattaa yksikkömyyntiään marginaalisesti ja täten markkinaosuuttaan selvästi suhteessa Toyotaan ja GM:ään. Jos

tarkastellaan kaikkien kolmen autonvalmistajan suhteellista suoritusta viiden vuoden sijaan kuuden vuoden aikajänteellä, parhaiten suoriutuu lopulta Volkswagen, joka nostaa suhteellista markkinaosuuttaan eniten ja tekee positiivisen tuloksen jokaisena toimintavuotenaan.

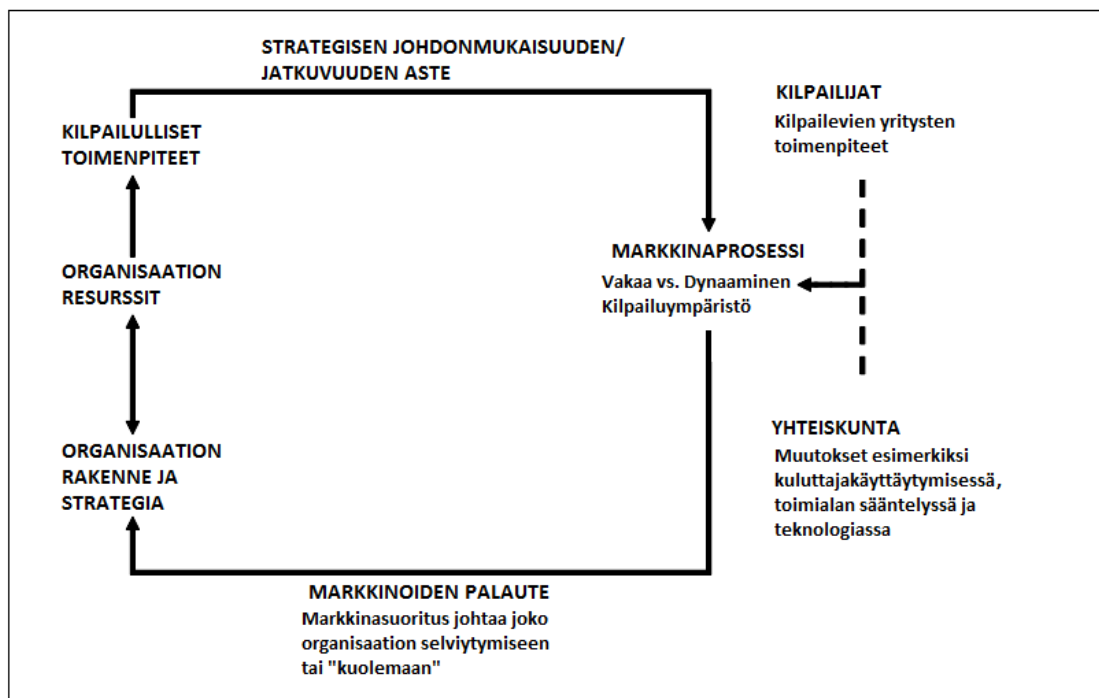
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen tärkeimmät päätelmät kirjoittajan näkökulmasta ja arvioidaan kriittisesti työn onnistumista ja mahdollisia parannuksia tulevien, vastaavien tutkimusten toteuttamista varten. Tutkimuksen teoria ja empiirinen osuus käsitellään erikseen siten, että kritiikki ja työn parannusehdotukset kohdistuvat pääasiassa työn empiiriseen tutkimukseen ja teorian osalta pyritään luomaan kokoava näkemys läpikäydyistä kilpailudynamiikan tärkeimmistä käsitteistä ja teoreettisista malleista.

5.1. Teoriaosa

Tämän tutkimuksen teoriaosassa läpikäytiin suhteellisen laaja kirjallisuuskatsaus kilpailudynamiikan aiemmasta tutkimuksesta, jossa yrityksen kilpailukäyttäytyminen ja siihen vaikuttavat tekijät pyrittiin ”pilkkomaan” mahdollisimman pieniksi ja helposti käsiteltäviksi kokonaisuuksiksi. Tämän seurauksena tarkasteluun sisältyi suuri lukumäärä yritysten väliseen kilpailulliseen vuorovaikutukseen oletettavasti vaikuttavia muuttujia. Tärkeimmät näkökulmat olivat kilpailun perusrakennuskappaleen – *kilpailullisen toimenpiteen* ja niistä muodostuvien *kilpailullisten hyökkäysten* käsittelyssä; sekä yritysten vuorovaikutus *markkinaprosessissa* johon liittyvät kaikki yksittäisen toimijan ulkopuoliset tekijät, kuten kilpailijat, yhteiskunta ja kilpailullisen ympäristön muut ominaispiirteet ja olosuhteet. Kilpailullisen vuorovaikutuksen teoriasta suurin osa keskittyi kahden yrityksen väliseen *dyadiseen* riippuvuussuhteeseen, mutta osa läpikäydyistä artikkeleista käsitteli myös yrityksen kilpailukäyttäytymisen yhteyttä toimintaympäristönsä muuttujiin ja yrityspopulaation muodostamaan sosiaaliseen rakenteeseen.

Vedettäessä yhteen kaikkia työn teoriaosassa esiteltyjä kilpailudynamiikan tutkimushaaroja ja käsitteitä, esiin nousee Lamberg et al. (2009) artikkeli ”Competitive Dynamics, Strategic Consistency, and Organizational Survival.”, jossa kirjoittajat käsittelevät organisaation strategista ”johdonmukaisuutta” kilpailukäyttäytymisessään ja tämän vaikutusta yrityksen selviytymiseen toimintaympäristössään. Lamberg et al. tutkimusmalli prosessista, joka johtaa yritysten toteuttamiin strategisen johdonmukaisuuden eri tasoihin, ja lopulta niiden selviytymiseen tai ”kuolemaan”, on kuvattu alla olevaan KUVAAN 16. Mallin keskeisimmät osat ovat yrityksen suorittamat kilpailulliset toimenpiteet, strategisen johdonmukaisuuden taso jota toimenpiteet ilmaisevat, markkinaprosessi ja sen tuottama palaute, sekä organisaation rakenne, strategia ja käytettävissä olevat resurssit. Malli käsittää myös yrityksen oletetun suhteen toimintaympäristöönsä, johon kuuluvat mm. kilpailijat ja yhteiskunta (Lamberg et al., 2009).



Kuva 16. Yrityksen kilpailullisen toiminnan ”sykli” ja selviytyminen. (Mukaillen, Lamberg et al., 2009)

Lamberg et al. kehittämästä tutkimusmallista muodostuu kootusti yrityksen kilpailukäyttäytymisen ”sykli”, joka käsittää lähes kaikki tässä työssä käsitellyt kilpailudynamiikan lähestymistavat. Täten se kuvaa hyvin työn teoriaosaa kokonaisuutena. Mallin punaisena lankana toimii yrityksen strateginen johdonmukaisuus suhteessa toimintaympäristöönsä sekä yrityksen sisäisiin ominaispiirteisiin, kyvykkyyksiin ja käytettävissä oleviin resursseihin. Yrityksen suoritustason ja lopulta selviytymisen määrittelee sen strateginen päätöksenteko- ja mukautumiskyky toimintaympäristön muutoksiin, ja omien voimavarojensa hyödyntäminen osana prosessia. Seuraavaksi käydään tiivistetysti läpi Lamberg et al. tutkimusmallin keskeisimmät strategisen johdonmukaisuuden korrelaatit markkinaprosessin, markkinapalautteen, sekä organisaation kilpailutoimenpiteiden, ominaispiirteiden ja resurssien suhteen.

Yrityksen toimiessa suhteellisen vakaassa (muuttumattomassa) markkinaympäristössä, optimaalisen strategisen johdonmukaisuuden tason odotetaan olevan korkea, jolloin organisaatio pyrkii ylläpitämään lepotilaansa tai yhdenmukaista toimintaansa. Tässä tilanteessa strateginen johdonmukaisuus viittaa vuosittaiseen vastaavuuteen toimenpiteiden lukumäärässä ja repertuaarissa, jotka yritys suorittaa muodostaessaan kilpailullista kantaansa. Yrityksen strategisen johdonmukaisuuden korkea taso voi ilmaista vahvaa kilpailullista strategiaa (Porter, 1980), tai yksinkertaisesti rakenteellista inertiaa (Hannan and Freeman, 1984). Täten liiketoimintaympäristössä joka ei muutu, tai

muuttuu vain vähitellen (esimerkiksi säänneltyt markkinat), yritykset voivat menestyä noudattamalla jatkuvaa, vakiintunutta toimintamallia (Lamberg et al., 2009).

Dynaamisessa markkinaympäristössä yllä oleva lähestyminen strategiseen johdonmukaisuuteen ei kuitenkaan selitä yritysten kilpailullista menestystä. Kuten osa strategian tutkijoista ovat esittäneet, yritystason kilpailukäyttäytyminen on riippuvainen ympäristön muutosten luonteesta ja nopeudesta (Eisenhardt & Brown, 1998). Äärimmäisyyteen vietyinä, täysin mukautuvien yritysten tulisi muuttaa toimintojensa suuntaa ja nopeutta jatkuvasti seuratessaan täsmälleen tai hyvin tarkkaan mitä niiden ympäristössä tapahtuu. Toiminnan korkea joustavuus aiheuttaa kuitenkin ongelmia, jotka voivat vaarantaa yrityksen olemassaolon. Ensiksi, jatkuvat muutokset yrityksen kilpailukäyttäytymisessä voivat vähentää sen uskottavuutta ja johtaa ei-toivottuihin toimenpiteisiin tärkeiden sidosryhmien osalta (Pfeffer & Salancik, 1978). Toiseksi, yrityksen toimenpiteet jotka eivät ole johdonmukaisia aikaisemman käytöksen kanssa, voivat johtaa epätasapainoon organisaation kyvykkyyksien ja sen hetkisten kilpailutoimenpiteiden välillä (Hambrick and D'Aveni, 1988). Tämä voi aiheuttaa nopeaa kustannusten kasvua ja yrityksen kilpailullisen aseman heikkenemistä. Viimeiseksi, ilman laajaa valikoimaa käytettävissä olevia toimenpiteitä ja kykyjä jotka juontavat yrityksen toimintahistoriasta, sen voi olla vaikea tulkita nykyistä kilpailutilannetta ja päättää mikä olisi seuraava suoritettava kilpailutoimenpiteiden joukko (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Täten, dynaamisessa toimintaympäristössä yrityksen strategisen johdonmukaisuuden optimaalinen taso ilmenee toimintamallina joka asteittain muuttaa ja kehittää kilpailullisten toimenpiteiden repertuaaria ja sitä tukevia kyvykkyyksiä, tasoittaen tietä uudelle strategiselle suunnalle (Lamberg et al., 2009).

Yhteenvedona, yrityksen toteuttaman strategisen johdonmukaisuuden yhteys sen suoritukseen on pohjimmiltaan kaareva. Ajan kuluessa, strategisen johdonmukaisuuden optimaalinen taso tarkoittaa tasapainoilua toisaalta menneisyyden jatkuvuuden, ja toisaalta täyden mukautuvuuden toimintaympäristön muutoksiin, välillä (Lamberg et al., 2009).

Edelliseen liittyen, yksittäiset kilpailutoimenpiteet eivät paranna yrityksen selviytymistodennäköisyyksiä, jos ne eivät ole johdonmukaisia sekä yrityksen oman historian, että ympäristön muutoksen nopeuden ja luonteen kanssa. Yksittäiset kilpailutoimenpiteet voidaan nähdä liikkeenä kilpailullisessa ”maisemassa”. Täten kilpailukäyttäytymisen strategisen johdonmukaisuuden optimaalinen taso viittaa tehokkaimpaan siirtymiseen kilpailullisen maiseman yhdestä asemasta seuraavaan. Tämän liikkeen tehokkuuteen vuorostaan sisältyy tasapaino yrityksen strategisen jatkuvuuden ja mukautuvuuden välillä (Lamberg et al., 2009).

Käytännöllinen käsite liittyen markkinaprosessin havainnointiin ja päätöksiin kilpailutoimenpiteiden toteuttamisesta on *tietoisuus*. Tässä yhteydessä tietoisuus viittaa

yritysjohdon valppauteen koskien markkinaprosessia ja sen tuottamia signaaleja (Chen, 1996). Loogisesti, mitä valppaampia yritykset ovat, sitä paremmin heidän tulisi olla valmistautuneita ja motivoituneita muutoksiin kilpailullisessa maisemassa ja toimia sen mukaisesti. Molemmat, sekä tietoisuus että kyky ”tehdä jotain” voidaan nähdä tuloksina historiallisista vuorovaikutusprosesseista kohdeyrityksen ja markkinoiden välillä (Nelson & Winter, 1982). Tämä kuvaa markkinapalautteen mekanismia Lamberg et al. (2009) tutkimusmallissa. Ensin, jokainen toimenpide lisää markkinoiden dynaamisuutta, mahdollisesti johtaen muutoksiin yritysten kilpailullisissa asemissa. Toiseksi, aikaisemmat kilpailutoimenpiteet vaikuttavat tulevaan kilpailutoimenpiteiden repertuaariin ja niihin liittyviin kyvykkyyksiin yritystasolla. Nämä kaksi prosessia nivoutuvat yhteen yritysjohdon havainnoissa, jotka muodostavat heidän tietoisuutensa ja motivaationsa painopisteen (Chen, 1996; Chen, Su & Tsai, 2007). Täten, suoritettavat toimenpiteet jatkuvasti muuttavat yrityksen rakennetta ja strategiaa, sekä resursseja ja kyvykkyyksiä. Ja kääntäen, nämä organisatoriset muuttujat pääasiallisesti määräävät mitä yrityksessä havainnoidaan, mitä päätetään, ja minkä tyyppisiä kilpailutoimenpiteitä on mahdollista toteuttaa.

Yrityksen muodollinen rakenne ja strategia voidaan nähdä suodattimena, joka joko viestii muutoksista kilpailukäyttäytymisessä tai toimii hidastavana voimana yrityksen evoluutiossa (Miller & Chen, 1994). Esimerkiksi yritys, jolle on tunnusomaista suorittaa tietyn tyyppisiä kilpailutoimenpiteitä johtuen sen muodollisesta rakenteesta ja strategisesta suuntautumisesta voi jättää huomiotta toimintaympäristönsä dynamiikan, ja näin rajoittaa mahdollisuuksiaan perusteelliseen strategiseen muutokseen. Edelleen, mitä monimutkaisempi organisaatio on, sitä todennäköisempää että impulssi radikaaliin muutokseen aktivoi poliittisia tahoja, jotka kiistävät asian ja estävät reagoinnin markkinapalautteeseen. Lisäksi, ilman laajaa joukkoa resursseja, kyvykkyyksiä ja tietoa ”miten asiat toimivat”, yritykset eivät pysty suorittamaan johdonmukaisia kilpailutoimenpiteitä.

Tietoisuuden ja motivaation lisäksi, strateginen johdonmukaisuus vaatii organisaatiolta käytettävissä olevia resursseja. Yleisesti on olemassa vastakkaiset näkökulmat vapaiden resurssien vaikutuksesta yrityksen kilpailulliseen käyttäytymiseen. Lamberg et al. (2009) seuraavat tutkijoita (esim. Cyert & March, 1963; Thompson, 1967; Hambrick & D’Aveni, 1988) jotka näkevät vapaat resurssit yhtiön etuna tuottaessaan voimavaroja (rahaa, kykyä, ideoita, huomiota jne.) innovoida ja mukautua ympäristön muutoksiin. Kilpailudynamiikan tutkimus on havainnut, että organisaation vapaille resursseilla on taipumus tukahduttaa aloitteellisia toimenpiteitä, mutta vuorostaan edistää vastaavia toimenpiteitä (Chen and Hambrick, 1995). Edelleen, runsaat käytettävissä olevat resurssit sallivat yrityksen vastata kilpailullisiin haasteisiin monipuolisemmin ja luovemmin (Smith et al., 1991). Lamberg et al. pitävät organisaation vapaita resursseja välttämättöminä (mutta eivät riittävänä) ehtona strategiselle johdonmukaisuudelle. Merkittävästi, organisatoriset resurssit ovat tulosta yritys-markkina

vuorovaikutussuhteesta. Johdonmukaiset toimenpiteet asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkökulmasta parantavat yrityksen suoritusta ja lisäävät organisaation vapaita resursseja. Ja päinvastoin, epäjohdonmukaiset toimenpiteet voivat vähentää yrityksen uskottavuutta tärkeiden sidosryhmien keskuudessa. Ajan kuluessa tämä johtaa vähentyviin resursseihin, kapenevaan repertuaariin saatavilla olevia toimenpiteitä ja lisääntyviin ongelmiin pyrittäessä ylläpitämään strategisen johdonmukaisuuden optimaalista tasoa (Hambrick and D’Aveni, 1988).

Edellä läpikäydylä Lamberg et al. (2009) tutkimusmallilla ja siihen kuuluvilla yrityksen kilpailukäyttäytymisen johdonmukaisuuden muuttujilla on tärkeä anti tälle työlle erityisesti kahdesta syystä. Ensiksi, tutkimusmallin osat käsittävät teoreettisesti suurimman osan tämän työn keskiössä olevien yrityksen kilpailukäyttäytymistä ohjaavista tekijöistä. Kaaviokuvana esitetty yrityksen kilpailullisen vuorovaikutuksen (strategisen johdonmukaisuuden) ”sykli” kokoaa yhteen kolme tärkeintä yritysten kilpailulliseen kanssakäymiseen vaikuttavaa kokonaisuutta: Kilpailullisten toimenpiteiden kautta tapahtuva osallistuminen markkinaprosessiin (vuorovaikutus kilpailijoiden ja toimintaympäristön kanssa), tämän seurauksena markkinoilta saatava palaute, ja sen perusteella mahdollisesti muuttuvat tai muutettavat yrityksen sisäiset ominaispiirteet, kyvyt ja resurssit, jotka määrittelevät seuraavan syklin kilpailulliset toimenpidesarjat ja niiden johdonmukaisuuden asteen.

Toiseksi, Lamberg et al. esittelemä käsite – yrityksen strategisen johdonmukaisuuden aste, voi olla yksi selittävä tekijä tämän työn empiirisessä osassa saataville tuloksille ja erityisesti kohdeyritysten menestyseroille tarkastelujakson aikana. Tarkastelujakson aikaisen autoteollisuuden toimintaympäristön merkittävät muutokset korostavat kohdeyritysten kilpailutoiminnan tasapainoa menneisyyden jatkuvuuden ja tarkastelun aikaisen mukautumiskyvyn välillä. Näistä muodostuva strateginen johdonmukaisuus on kriittinen menestystekijä, joka todennäköisesti vaikutti oleellisesti niiden suhteelliseen suoritukseen. Kuten tässä työssä aiemmin käsiteltiin ja mm. Seppä (2013) artikkelissaan toteaa, kohdeyrityksistä tarkastelun aikana ylivoimaisesti heikointen menestyneen General Motorsin strategisen kriisin ja sitä seuranneen konkurssin taustalla olivat juuri yhtiön perustavanlaatuiset ja pitkäaikainen kykenemättömyys mukautua toimintaympäristönsä muutoksiin, organisaation rakenteellinen inertia ja näistä loogisesti aiheutuva strategisen johdonmukaisuuden puute.

5.2. Empiirinen osa

D’Avenin (1994) hyperkilpailun käsitteen mukaan yrityksen suhteellinen suoritus populaatiossaan on verrannollinen sen ylläpitämään kilpailullisen aggressiivisuuden tasoon. Ja Ferrierin (2001) määritelmän mukaan yrityksen kilpailullinen aggressiivisuus ilmenee sen suorittamien kilpailullisten hyökkäysten ominaispiirteiden kautta. Täten yritysten jotka suorittavat useampia, laajempia, pitkäkestoisempia, monimutkaisempia ja

arvaamattomampia hyökkäyksiä kuin kilpailijansa, tulisi suoriutua suhteellisesti kilpailijoitaan paremmin. Tämän työn kohdeyritysten – maailman kolmen suurimman autonvalmistajan toiminnasta kerätyn aineiston perusteella, niiden vuosien 2004–2008 aikana toteuttaman kilpailullisen aktiivisuuden ja aggressiivisuuden tason vaikutus yhtiöiden väliseen suhteelliseen suoritukseen osoittautui kuitenkin valittujen menestyksen mittarien mukaan heikoksi ja/tai ristiriitaiseksi.

Analysoitavien autonvalmistajien kilpailukäyttäytyminen kuvattiin Ferrierin (2001) periaatteita noudattaen koostumukseltaan vaihtelevina kilpailullisten toimenpiteiden sarjoina. Joltain osin näiden yhtiöiden vuosittain toteuttamien hyökkäysten luonteella vaikutti olevan looginen yhteys niiden saavuttamaan suoritustasoon. Mutta suurimmaksi osaksi tulokset osoittautuivat vastakohtaisiksi ja epäjohdonmukaisiksi, jossa kilpailullisesti aktiivisin ja aggressiivisin yhtiö saattoi menestyä yritysjoukosta jopa suhteellisesti heikoiten. Edelleen, tarkasteltavilla autonvalmistajilla oli kullakin melko selkeä trendi suorituksissaan läpi koko tarkastelujakson, joka ei juurikaan näyttänyt muuttuvan huolimatta yhtiöiden kilpailutoimenpiteiden määrän, repertuaarin ja näistä muodostuvien hyökkäysten suuristakin vaihteluista yritys- ja vuosikohtaisesti. Kohdeyrityksistä kaksi – Toyota ja Volkswagen kasvattivat myyntiään, liikevaihtoaan ja nettotulostaan vuosittain koko tarkastelujakson ajan, kun taas General Motorsin tulos muuttui tappiolliseksi jo vuonna 2005, liikevaihto kääntyi laskuun vuonna 2007 ja yksikkömyynti tarkastelun viimeisenä vuonna 2008. Eli Toyotan ja Volkswagenin voidaan yleisesti todeta nostaneen suhteellista suoritustasoaan jatkuvasti ja tasaisesti, ja General Motorsin luonnollisesti menestyneen kilpailijoihinsa nähden erittäin heikosti.

Autonvalmistajien suoritukset eivät siis korreloineet yhtiökohtaisten kilpailutoiminnan kuvaajien kanssa Ferrierin (2001) tutkimuksessaan ennakoimalla tavalla. Esimerkiksi General Motors oli dataotoksen perusteella vuodesta 2006 eteenpäin yritysjoukon selvästi aktiivisin ja aggressiivisin kilpailija, mutta samanaikaisesti yhtiön suoritustaso ja kannattavuus heikkenivät entisestään. Toyotan kohdalla trendi oli samalla ajanjaksolla päinvastainen, mutta yhtiön markkinaosuus ja kannattavuus kasvoivat merkittävästi siitä huolimatta, että sen kilpailukäyttäytyminen oli passiivisempaa ja hyökkäykset vähemmän aggressiivisia kuin pääkilpailija GM:llä.

Pohdittaessa General Motorsin ja Toyotan dyadisen vuorovaikutuksen mahdollisia yhtymäkohtia työn teoriaosassa esiteltyihin olettamuksiin yritysten kilpailukäyttäytymistä ohjaavista tekijöistä, esiin nousee muutama näkökulma, jotka voivat selittää ainakin General Motorsin kasvavaa suhteellista aktiivisuutta ja aggressiivisuutta tarkastelujakson loppua kohden. Luvussa 2.5.2. esitelty kilpailullisen jännitteen (Chen, Su & Tsai, 2007) käsite kuvastaa yhtiöiden välistä kilpailutilannetta GM:n näkökulmasta. Määritelmän mukaan kohdeyrityksen kilpailullisten hyökkäysten voimakkuus määrättyä kilpailijaa vastaan on riippuvainen kohdeyrityksen kokemasta kilpailullisen jännitteen asteesta, joka on taas suoraan verrannollinen mm. kilpailevan

yrityksen suhteelliseen kokoluokkaan, viimeaikaisiin hyökkäyksiin ja valmiuteen taistella asemastaan kohdeyrityksen pääasiallisilla markkinoilla. Täten kilpailullisen jännitteen määritelmä soveltuu hyvin Toyotan ja GM:n yritysparitason vuorovaikutukseen ainakin molemmille yhtiöille tärkeillä Pohjois-Amerikan markkinoilla, missä tarkastelujakson aikana jatkuvasti toimintaansa kasvattanut ja merkittäviä markkinaosuuksia voittanut Toyota loi varmasti osaltaan massiivisen kilpailullisen jännitteen GM:lle joka yritti kilpailullisella aggressiivisuudellaan ”kaikin keinoin” puolustaa markkina-asemaansa, vaikka ei siinä tunnetusti onnistunutkaan.

Taulukko 11. Toyotan ja GM:n automyynti Pohjois-Amerikassa. (SEC filings)

Pohjois-Amerikka	2004	2005	2006	2007	2008
Toyota myynti	2,102,681	2,271,139	2,556,050	2,942,661	2,958,314
GM myynti	5,407,000	5,246,000	4,807,000	4,516,000	3,564,000

Toinen näkökulma, joka voisi selittää markkinajohtajien kilpailutoiminnan kokonaistrendiä tarkastelujaksolla, on luvussa 2.6.2. läpikäytyt organisaation sisäiset kilpailukäyttäytymisen ajurit, ja niistä erityisesti yrityksen *aikaisempi menestys*. Tällä tarkoitetaan tiivistetysti, että yrityksen hyvä viimeaikainen menestys voi johtaa sen kilpailutoiminnan yksinkertaistumiseen ja passivoitumiseen, ja heikko menestys taas päinvastaisesti aktivoitumiseen ja muutosmyönteisyyteen. Yrityksen aikaisemman menestyksen korrelaatiolla sen kilpailutoiminnan aktiivisuuteen viitataan luvun 2.6. yhteydessä pääasiassa yrityksen toimenpiderepertuaarin laajentamiseen ja kokonaan uusien toimintatapojen etsimiseen ja dataotoksen perusteella on vaikea arvioida, tapahtuuko näin tämän tarkastelun osalta. Mutta GM:n vuodesta 2006 eteenpäin suorittamat monipuolisemmat ja laajemmat hyökkäykset verrattuna ykköshaastaja Toyotaan tukevat jossain määrin ajatusta. Toyotan kohdalla taas voidaan päinvastaisesti arvioida aiheuttaako sen koko tarkastelujakson aikainen ylivertainen menestys pääkilpailijaan verrattuna ainakin osittaista kilpailutoiminnan passivoitumista. Mutta vaikka Toyotan kilpailullisten hyökkäysten mittasuhteet säännönmukaisesti vähenevät tarkastelujakson loppua kohti verrattuna General Motorsin vastaaviin, yhtiön varsinaisesta passivoitumisesta ei voida puhua tai ainakaan se ei millään tavoin näy yhtiön menestyksessä.

Volkswagenin kohdalla yhtiön suorituksella ja kilpailutoiminnan kehityksellä oli siinä mielessä johdonmukaisin ja odotettu yhteys, että tarkastelujakson loppua kohti lisääntynyt kilpailullinen aktiivisuus ja hyökkäysten aggressiivisuus saattoivat osaltaan vaikuttaa yhtiön parantuneeseen suoritukseen. Mutta toisaalta verrattaessa Volkswagenin kilpailullista aggressiivisuutta markkinajohtajiin, oli ero varsinkin tarkastelun ensimmäisten vuosien osalta suhteettoman suuri eikä täten ennakoitunut yhtiön suoriutuvan todetulla tavalla eli suhteellisesti kilpailijoitaan paremmin.

Yhteenvedon voidaan todeta, että analysoidun dataotoksen perusteella kohdeyritysten välisen kilpailudynamiikan ja/tai yhtiökohtaisen kilpailukäyttäytymisen yhteys niiden suhteelliseen suoritukseen jää tulosten valossa kokonaisvaltaisesti epäselväksi, eikä täten mahdollista luvussa 2.7. esiteltyjen ja analyysin lähtökohtana käytettyjen olettamusten ja johtopäätösten tukemista. Tärkeimpänä perusteluna tälle toimii markkinajohtajien – General Motorsin ja Toyotan kilpailukäyttäytymisen korrelaatio niiden suhteellisiin suorituksiin. Kaiken kaikkiaan yhtiöiden kilpailullinen aktiivisuus on suhteellisen tasaväkistä koko tarkastelujakson ajan, General Motorsin ollessa kuitenkin toimijoista kilpailullisesti aggressiivisempi erityisesti tarkastelun jälkimmäisellä puoliskolla. Tämä ei kuitenkaan heijastu odotetulla tavalla niiden suoritukseen, vaan General Motors suoriutuu ajan kuluessa yhä heikommin. Mahdollisia syitä, miksi työn empiirinen osuus ei tuottanut odotettuja tuloksia pohditaan työn kritiikissä.

5.3. Kritiikki ja rajoitukset

Tämän työn arviointi ja kritiikki voidaan jakaa johtopäätösten tapaan tutkimuksen teoriaan ja empiiriseen osioon. Tutkimuksen teorian osalta tavoitteet pääasiallisesti täyttyivät, sillä siinä koostettu kirjallisuuskatsaus kilpailudynamiikan aiemmasta tutkimuksesta kattaa lähes kaikki aihepiirin merkittävimmät tutkimushaarat ja niissä esitellyt käsitteet, hypoteesit ja teoreettiset mallit yritysten kilpailullisesta vuorovaikutuksesta. Tässä yhteydessä tosin haasteeksi muodostui jonkinasteinen runsauden pula, sillä rajoittamaton lähdeaineisto kasvoi taustatyön edetessä suhteettoman suureksi ja kaikkien mahdollisten näkökulmien joukosta oli lopulta melko vaikea arvioida ja valita juuri tämän työn tarkoitusperien kannalta sopivimmat lähestymistavat. Kuten johdannossa mainitaan, tämän työn kaltaisia tutkimuksia on aiemmin toteutettu autoteollisuuden toimialalla suhteellisen vähän, joten läpikäytyjen artikkelien kohdalla erityisen haasteellista oli arvioida niiden korrelaatiota ja tarkoituksenmukaisuutta tämän työn empiirisen analyysin näkökulmasta. Täten lopullisissa lähestymistapojen valinnoissa ei myöskään välttämättä onnistuttu, koska selkeää, yksiselitteistä yhteyttä työn teoriaosassa käsiteltyjen yritysten oletettujen kilpailudynaamisten mallien/ilmiöiden, ja tutkimuksen empiirisen analyysin tulosten välille ei onnistuttu muodostamaan.

Edellä mainittu johtuu todennäköisesti kuitenkin enemmän itse tutkimusmetodin, empiirisen aineiston lähteen, kohdeyritysjoukon ja tarkasteluajanjakson valinnoista. Ensimmäisenä nostetaan esiin empiirisen aineiston lähteeseen ja tämän avulla muodostettuun yritysten kilpailudynaamiseen dataotokseen liittyvä epäily sen kattavuudesta, luotettavuudesta ja täten pätevyydestä tutkimuksen tarkoitusperiin. Kohdeyritysten kilpailullisen aineiston keräämiseen käytettiin yksinomaan yhdysvaltalaisen *Automotive News* –julkaisun uutisointia ja saattaa olla, että kyseinen lehti on pienemmän eurooppalaisen haastajan sijaan keskittynyt enemmän kotimaisia markkinoita hallinneiden globaalien markkinajohtajien kilpailutoiminnan raportointiin.

Esimerkiksi, vaikka Volkswagen olikin koko tutkimusajanjakson ajan markkinajohtajiin verrattuna selvästi pienempi toimija ja haastajan asemassa, tuntuvat varsinkin yhtiön tarkastelujakson ensimmäisten vuosien suorittamat toimenpidemäärät kohtuuttoman pieniltä odotuksiin nähden. Ottaen huomioon Automotive News -lehden mahdollinen pätemättömyys datalähteenä ja ”puolueellisuus” Yhdysvaltain markkinoita hallitsevien General Motorsin ja Toyotan suuntaan, vaikuttaa erittäin epätodennäköiseltä, että maailman johtaviin autonvalmistajiin lukeutuvan Volkswagenin vuonna 2004 suorittamat kolme(!) uutisoitua varsinaista kilpailullista toimenpidettä voisivat mitenkään vastata totuutta. Epäilystä Automotive News -lehden luotettavuudesta kilpailutoimenpiteiden datalähteenä lisää myös Yun & Cannellan (2007) samankaltaisessa globaalia autoteollisuuden kilpailua tarkastelevassa tutkimuksessaan tekemä havainto, jossa he samaista datalähdettä käytettyään toteavat: ”Huolimatta Automotive News -lehden nimeämisestä luotettavaksi globaalien autonvalmistajien kilpailutoimenpiteiden lähteeksi sekä laajoista tulosten uudelleentarkastuksista, kyseinen julkaisu on saattanut jättää huomiotta tai esittää puutteellisesti joitakin toimenpiteitä” (s. 680).

Epävarmuus dataotosten oikeellisuudesta juontaa Automotive News -lehden lisäksi myös LexisNexis-verkkotietokannan käyttöön, josta saatavat tiedot koskien autonvalmistajien kilpailutoimintaa käsitteleviä uutisia muuttuivat päiväkohtaisesti. Dataotosten koko ja koostumus siis vaihtelivat satunnaisesti eri ajankohtien välillä, osan uutisartikkeleista jäädessä pois ja mahdollisten uusien ilmestyessä tilalle. Tämä tapahtui kaikkien kohdeyritysten kohdalla, joten myöskään General Motorsin tai Toyotan kilpailullisen dataotoksen paikkansa pitävyydestä ei tältä osin ole takeita. Mutta oletettavaa on, että erityisesti Volkswagenin kohdalla dataotoksen koko näyttää jääneen paljon odotettua pienemmäksi suhteessa kahteen muuhun kohdeyritykseen. Koska aineistonkeräys tapahtui muutaman päivän aikana lähes kertaluontoisena toimenpiteenä, ei useasta toistosta muodostuvaa keräysmetodin testausta kyetty suorittamaan, eikä sillä välttämättä olisi datan oikeellisuutta kuitenkaan pystytty varmistamaan. Näistä verrattain suurista ”satunnaismuuttujista” huolimatta päätettiin tutkimusta kuitenkin jatkaa datankeräyshetkellä saaduilla aineistoilla, ottaen tämä kuitenkin tarkastelun oikeellisuuden arvioinnissa huomioon.

Vaikka dataotoksen oikeellisuus olisikin pystytty todentamaan ja se olisi kattanut kaikki yritysten toteuttamat kilpailutoimenpiteet, olisi tutkimuksen tavoitteena olleen, yritysparitason ”suoran” kilpailudynamiikan analysointi tässäkin tapauksessa ollut todennäköisesti haasteellista. Tämä arvio perustuu aiemmin käsiteltyihin Chenin, Smithin ja Grimmin (1992) kuvaukseen tutkimuksensa ”vaivalloisesta” metodologiasta sekä Yun & Cannellan (2007) artikkelissaan tekemiin johtopäätöksiin, joiden mukaan autoteollisuuden suuryhtiöiden toisiaan vastaan kohdennettujen, aloitteellisten ja vastaavien kilpailutoimenpiteiden yksiselitteinen tunnistaminen on lähes mahdoton tehtävä. Tätä he perustelevat globaalin autoteollisuuden yritysten pääomakeskeisyyden ja pitkien suunnitteluhorisonttien aiheuttamalla yksittäisten kilpailutoimenpiteiden heikolla

riippuvuussuhteella toisiinsa nähden. Täten dataotoksen tarkkuuden riittämättömyys kohdeyritysten parittaisen vuorovaikutuksen kuvaamiseen muutti koko empiirisen analyysin lähtökohtaa huomattavasti yleisemmän tason tarkasteluksi, jossa pääpaino oli kohdeyritysten kausittain vaihtelevan kilpailullisen aktiivisuuden ja aggressiivisuuden vertailussa toisiinsa nähden sekä yhteydessä yritysten saavuttamaan suoritustasoon/menestykseen.

Analyysin lähtökohdaksi valittiin Ferrierin (2001) tutkimuksessaan soveltama *kilpailullisen hyökkäyksen* näkökulma, joka käsittelee yritysten välistä vuorovaikutusta pidempien, kilpailutoimenpiteiden sarjojen vaihdantaan perustuvana jatkumona, jossa yrityksen toteuttaman kilpailullisen aggressiivisuuden asteen määrittelevät näiden toimenpidesarjojen ominaisuudet/koostumus. Ferrierin tutkimuksessaan tekemä havainto, jossa kilpailullisesti aggressiivisimmat yritykset menestyvät todennäköisesti populaatiossaan suhteellisesti parhaiten, ei osoittautunut tämän työn dataotoksen analyysin perusteella paikkaansa pitäväksi johtopäätökseksi. Mutta enemmän kuin Ferrierin kilpailullisen aggressiivisuuden teorian kumoamista, syytä odottamattomien tulosten syntymiseen voidaan hakea edellä mainitun dataotoksen pätemättömyyden/puutteellisuuden lisäksi esimerkiksi valitusta kohdeyritysjoukosta ja tarkasteluajanjaksosta, sekä tutkimuksen maantieteellisestä rajauksesta. Kaikki edellä mainitut valikoituivat tavallaan automaattisesti, koska tarkoituksena oli analysoida autoteollisuuden *kolmen suurimman* yrityksen *globaalia* kilpailudynamiikkaa, tutkimuksen *aloitushetkeä edeltävänä viiden vuoden* ajanjaksona. Kaikista näistä tarkastelun rajauksista aiheutui kuitenkin todennäköisesti yritysjoukon kilpailullista dataa ja/tai suhteellista suoritusta kilpailudynamiikan näkökulmasta vääristäneitä tekijöitä.

Analyysin kohdeyritysjoukkoon valikoitui luonnollisesti tarkastelun aloitushetkellä maailman suurimman autonvalmistajan titteliä pitänyt General Motors, jonka pitkäaikaista strategista kriisiä on käsitelty aiemmin tässä työssä. Vaikka yhtiö menestyikin tarkastelun ensimmäisten vuosien aikana määrättyjen suoritussmittareiden valossa (mm. liikevaihdon huippuvuosi 2006) suhteellisen hyvin, voidaan GM:n strategisen kriisin todeta syventyneen tasaisesti lähes koko tarkastelujakson ajan. Tästä kertoo mm. yhtiön tuloksen romahdus tappiolliseksi jo vuodesta 2005 eteenpäin. Toiminnan kannattamattomuus oli monen tekijän summa, joista merkittävimpiä olivat Ammattiliitto UAW:n kanssa aikaisemmin sovitut avokätiset ehdot, jotka nostivat työvoiman kustannukset kestävämmälle tasolle, sekä tarkastelujakson aikana jatkuvasti noussut öljyn/bensiinin hinta, joka lopulta romahdutti yhtiön periamerikkalaisiin, isoihin ja polttoainetehottomiin autoihin perustuneen tuotemalliston myynnin. Kun tähän lisätään Yhdysvalloista tarkastelujakson loppupuolella alkanut maailmanlaajuinen rahoitusalan kriisi, oli pahasti velkaantuneen GM:n kohtalo oikeastaan sinetöity ja yhtiö ajautuikin konkurssiin ja valtion velkasaneeraukseen tarkastelujakson päättymistä seuraavana vuonna 2009.

General Motorsin tarkastelujakson edetessä pahentunut kriisi ei dataotoksen perusteella ilmene sen kilpailutoiminnassa, sillä yhtiö oli kohdeyrityksistä kokonaisuutena aktiivisin ja tarkastelun loppua kohti myös selvästi aggressiivisin. Mutta tässä kohtaa esille nousee kysymys, missä määrin GM:n kaltaisessa tilassa olevan yrityksen kilpailukäyttäytymisen luonne vaikutti sen suhteelliseen suoritukseen verrattuna kilpailijoihinsa? Isommassa kuvassa GM:n aikaisemmin tekemät strategiset päätökset todennäköisesti ratkaisevasti, mutta tämän analyysin keskiössä olleen kilpailullisen aktiivisuuden/aggressiivisuuden suhteen vaikutus oli todennäköisesti minimaalinen. Koska yhtiö ei ollut kyennyt käytännössä koko 70-luvulta alkaneen strategisen kriisinsä aikana tekemään toimintaympäristön vaatimia riittävän radikaaleja strategisia muutoksia toimintaansa, vaikuttaa yleistäen siltä, että vanhan GM:n viimeisten vuosien aikainen kilpailullinen vuorovaikutus oli suhteellisen merkityksetön tekijä yhtiön kohtalon kannalta. Toisin sanoen tarkastelujakson aikaisten autoteollisuuden toimintaympäristön muutosten vallitessa ja GM:n ylläpitäessä itsepintaisesti vanhentunutta toimintastrategiaansa sekä ollessaan työvoimakustannustensa suhteen pättitilanteessa, yhtiö oli tehnyt itsestään lähtökohtaisesti kilpailukyvyttömän eikä asialle todennäköisesti ollut tämän tarkastelun mielenkiinnon kohteiden ja aikajänteen suhteen mitään tehtävissä. Täten dataotoksen perusteella tasapäisesti kilpailleiden markkinajohtajien GM:n ja Toyotan parittaisen kilpailudynamiikan analyysiltä ja sen vertailulta yhtiöiden suhteelliseen suoritukseen putosi tavallaan pohja pois. Yhtiöiden toiminnan kontrastia lisäsi vielä Toyotan tarkastelujakson aikainen jatkuva liiketoiminnan kasvu ja loistavat taloudelliset tulokset, vaikka yhtiö oli siis dataotoksen perusteella yleisesti ottaen General Motorsia kilpailullisesti passiivisempi.

Jos General Motors jätetään edellä mainittujen tekijöiden valossa analyysin ulkopuolelle, jäljelle jäävät Toyota ja Volkswagen. Näiden yhtiöiden kilpailukäyttäytymisen vertailu olisi voinut olla niiden koko tarkastelujakson aikaisten positiivisten tulosten ja GM:n liiketoimintaa ”häirinneiden”, kilpailutoiminnan ulkopuolisten rasitteiden puuttumisen takia hedelmällisempää. Mutta valitulla tutkimusmetodilla tämänkin yritysparin tarkastelu vaikuttaa lähtökohtaisesti epätarkoituksenmukaiselta, johtuen Volkswagenin lähdeaineiston todennäköisesti suurimmasta vääristymästä, jonka seurauksena globaalien markkinoiden kolmanneksi suurimman yhtiön kilpailutoimenpiteiden kokonaisotos suhteessa markkinajohtajiin on merkittävästi pienempi kuin mitä voisi odottaa. Tässä kohtaa lähdeaineistoa saattaa vääristää tutkimuksen maantieteellinen rajaus. Vaikka tavoitteena oli nimenomaan tarkastella kohdeyritysten globaalia kilpailudynamiikkaa, saattoi valinta olla liian laaja kokonaisuus koska automarkkinoiden kansalliset (maanosalliset) rajat ovat selviä ja valtio-markkina ominaispiirteet ympäri maailman suhteellisen vaihtelevia. Täten niiden käsittely kokonaisuutena sekä tasapuolisen ja luotettavan lähdeaineiston löytäminen olisi saattanut osoittautua haasteelliseksi joka tapauksessa. Tämän tutkimuksen datalähteen alkuperän perusteella on loogista, että Yhdysvaltain markkinoilla kilpailijoitaan paljon pienemmässä roolissa olleen Volkswagenin dataotos on todennäköisesti eniten puutteellinen. Niinpä vastaavasti

(mutta eri syistä) kuin GM:n kohdalla, Volkswagenin tarkastelun aikainen jatkuvasti kasvava liiketoiminta ja suoritustaso eivät ilmene odotusten mukaisesti sen suhteellisesta kilpailullisesta aktiivisuudesta ja aggressiivisuudesta verrattuna suurempiin kilpailijoihinsa. Volkswagenin tarkastelujakson aikaisen menestyksen ja kilpailukäyttäytymisen suhteelle löytyy tosin siinä mielessä Ferrierin (2001) tutkimuksen kanssa johdonmukainen yhteys, että dataotoksen perusteella yhtiön suhteellinen kilpailullinen aktiivisuus ja aggressiivisuus nousevat merkittävästi parantuvan suoritustason rinnalla. Mutta absoluuttisessa vertailussa kahteen muuhun kohdeyritykseen, Volkswagen on jokaisena tarkastelun vuotena kilpailijoitaan passiivisempi, ja suoriutuu täten paljon ennakoitua paremmin. Edelleen, nojaten Ferrierin (2001) tutkimuksen johtopäätöksiin voidaan epäillä, että lähdeaineisto on sivuuttanut Volkswagenin kilpailutoimenpiteitä uutisoinnissaan erityisesti sen Euroopan toiminnan osalta, ja yhtiö on todennäköisesti ollut todellisuudessa kilpailullisesti merkittävästi aktiivisempi/aggressiivisempi kuin mitä dataotos antaa ymmärtää.

Kaikki edellä läpikäydyt seikat huomioiden voidaan todeta, että tämän työn empiirisen tutkimuksen toteutus valitulla toimialalla, tutkimusmetodilla, lähdeaineistolla, kohdeyritysjoukolla, tarkastelujaksolla ja muilla rajauksilla osoittautui erittäin haasteelliseksi tehtäväksi, ja tarkastelun lopputulokset eivät vastanneet työn teoriaosassa esiteltäviä kilpailudynamiikan aikaisemman tutkimuksen tuottamia hypoteeseja ja johtopäätöksiä yritysten kilpailukäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen oletetuista vaikutuksista niiden suhteelliseen suoritukseen. Vaikka tutkimuksessa koostettu dataotos oli erittäin todennäköisesti monelta osin puutteellinen/väärästynyt, kuvasi se varmasti kuitenkin jossain määrin kohdeyritysten todellista kilpailutilannetta ja tutkimustulosten merkittävimmät epäjohdonmukaisuudet ja epävarmuustekijät johtuvat todennäköisemmin muista edellä mainituista kritiikin kohteista. Suuri osa näistä muuttujista valikoitui tutkimukseen sattumanvaraisesti, eikä jälkikäteen ollut enää muutettavissa. Lopulta tutkimuksen todellinen anti jää lähinnä liiketoiminnan kilpailudynamiikan teoreettiseksi kirjallisuuskatsaukseksi ja kohdeyritysten tarkastelujakson aikaisen kilpailutoiminnan ja suoritusten dokumentoinniksi.

Tämän työn empiirisen tutkimuksen kritiikin yhteenvetona voidaan lopulta kyseenalaistaa, mikä on työn teoriaosassa esitellyn kilpailudynamiikan aiemman tutkimuksen todellinen anti globaalin autoteollisuuden kilpailun analyysille? Voidaanko ylipäätään olettaa, että nyt jo vuosikymmenten takaiset johtopäätökset ja teoreettiset mallit muilta liiketoiminnan sektoreilta ovat tarkoituksenmukaisia työkaluja autoteollisuuden johtavien yritysten kilpailukäyttäytymisen ja suhteellisen suorituksen arviointiin? Minkä tahansa liiketoiminnan lähtökohta on, että yritysten välinen kilpailu on jatkuvaa ja yritysten toteuttamat kilpailutoimenpiteet ratkaisevat ainakin jossain määrin niiden suhteellisen menestyksen populaationsa sisällä, mutta toimialasta ja valitusta yritysjoukosta riippuen yritysten välisen vuorovaikutuksen analysointiin liittyy lukematon määrä muuttujia, jotka tekevät kustakin tutkimusasetelmasta ainutlaatuisen.

Täten johtuen esimerkiksi työn tutkimuskohteeksi valitun nykyaikaisen globaalin autoteollisuuden moniulotteisesta kilpailuympäristöstä, yritysten valtavasta kokoluokasta ja monikansallisuudesta, kilpailun ”syklin” epämääräisestä aikajänteestä sekä yritysten kilpailutoimenpiteiden kohdistamattomuudesta, edellä mainittuja yritysjoukon kilpailudynamiikkaan vaikuttavia toimialakohtaisia ominaispiirteitä on todennäköisesti niin valtava määrä, ettei niitä tämän työn rajoissa pystytty riittävän tarkasti määrittelemään. Tämä voisi osaltaan selittää epäjohdonmukaisia tuloksia verrattuna aihepiirin aiempaan tutkimukseen muilta liiketoiminnan sektoreilta.

5.4. Parannusehdotukset

Tämän tutkimuksen osittainen ”epäonnistuminen” alkuperäisissä tavoitteissaan ja tätä koskeva kriittinen tarkastelu avaa luonnollisesti mahdollisuuden myös monille tutkimuksen parannusehdotuksille. Ehdotukset liittyvät loogisesti juuri kritiikin pääkohtiin ja täten ne painottuvat tutkimuksen lähdeaineistoon, tutkimusmetodiin sekä tutkimuksen alkuasetelmaan ja rajaukseen.

Minkä tahansa tieteellisen tutkimuksen onnistumisen perusedellytys on kattava, luotettava ja tarkkuudeltaan riittävä *lähdeaineisto*. Tämän tutkimuksen alkuperäiseen tavoitteeseen – yritysparitason yksittäisten kilpailutoimenpiteiden vaihdantaan perustuvan vuorovaikutuksen analyysiin - sopivan aineiston tulisi olla kaikilta mittasuhteiltaan parempi. Tähän tutkimukseen valitun aineiston epäpätevyyden toteamisen jälkeen voidaan kyseenalaistaa, onko globaalin autoteollisuuden alalta mahdollista löytää yksittäistä, riittävän luotettavaa tietolähdettä tavoitellun kaltaisen kilpailudynaamisen analyysin suorittamiseen? Monissa tässä työssä esitellyissä muiden toimialojen kilpailudynamiikan tutkimuksissa kirjoittajat ovat tehneet mittavaa taustatyötä esimerkiksi haastatellessaan ja suorittaessaan erilaisia kyselyjä tarkasteltavien kohdeyritysten johtajille, ja näin keränneet *omakohtaista* ja *suoraa* informaatiota yritysten kilpailullisesta toiminnasta. Tämän jälkeen usean tutkijan joukko on tarkkaan analysoinut ja vertaisarvioinut datan sen riittävän tarkkuuden ja luotettavuuden saavuttamiseksi. Tämän kaltaisia välittömämpiä aineistonkeräys- ja käsittelymetodeja olisi todennäköisesti tarvittu tämänkin työn dataotoksen luotettavuuden ja oikeellisuuden varmistamiseksi. Tosin tässä kohtaa olisi törmätty ilmeiseen resurssipulaan, koska tämä analyysi on yksittäisen tutkijan suorittama työ vailla mahdollisuuksia edellä mainittuihin toimintatapoihin.

Tutkimusmetodin valinta on myös kriittinen tekijä tarkastelun johdonmukaisuuden kannalta. Kuten luvussa 2.7. käsiteltiin, on yritysten välisen kilpailullisen vuorovaikutuksen erilaisia analyysin tasoja esitetty aihepiirin aiemmissa tutkimuksissa useita. Yun & Cannellan (2007) mukaan autoteollisuuden yritysten toisiaan vastaan kohdennettujen, aloitteellisten ja vastaavien kilpailutoimenpiteiden yksiselitteinen

tunnistaminen on erittäin haasteellista. Täten työn alkuperäinen pyrkimys kohdeyritysten dyadisen kilpailudynamiikan analysointiin ei todennäköisesti ollut tähän tutkimukseen soveltuva lähtökohta. Tämän jälkeen valittiin yritysten toimintavuosia, toimenpiderepertuaareja ja kilpailullisia hyökkäyksiä tarkasteleva ”kollektiivinen” lähestymistapa, jonka tulokset jäivät vastaavasti odotusten suhteen ristiriitaisiksi, epäselviksi ja melko yleiselle tasolle. Vaikuttaa siltä, että globaalin autoteollisuuden kilpailudynaaminen tarkastelu vaatii erityistä huomiota tutkimusmetodin valinnassa, joka datan tarkkuudesta riippuen voi käsittää vain yhden tai olla yhdistelmä kaikista luvussa 2.7. esitellyistä kilpailullisen analyysin tasoista.

Tutkimusasetelma ja rajaus viittaavat kaikkiin tarkastelun muuttujiin, jotka liittyvät tutkittavaan yritysjoukkoon, toimialan liiketoimintaympäristöön, tutkimuksen ajankohtaan, markkinoiden maantieteelliseen rajaukseen jne. Nämä tekijät ratkaisevat suurelta osin kohdeyritysten keskinäisen strategisen riippuvuussuhteen eli missä määrin yksittäisen yrityksen toimenpiteet vaikuttavat muiden kilpailijoiden reaktioihin ja strategisiin valintoihin. Tämän tutkimuksen osalta tuloksia vääristäneitä muuttujia oli edellä mainituista varmasti useita, johtuen poikkeuksellisen vaihtelevista autoteollisuuden liiketoimintaympäristön muuttujista tarkastelujaksolla sekä yhden kohdeyrityksen (GM) kriisitilasta, jonka seurauksena sen suhteellinen suoritusaste/menestys ei todennäköisesti ollut enää riippuvainen kilpailullisesta vuorovaikutuksesta tämän tarkastelun näkökulmasta. Jälkikäteen pohtien tämän kaltaisen, vain kolmea kohdeyritystä käsittelevän analyysin ehdoton lähtökohta on, että kaikki kohdeyritykset ovat liiketoimintaedellytyksiltään suhteellisen tasavertaisessa ja ”terveessä” tilassa, kilpailevat pääasiallisesti samoilla, helposti rajattavilla markkinoilla ja suhteellisen vakaassa toimintaympäristössä, jossa markkinoiden kasvuaste on mieluiten positiivinen, tai ei ainakaan heilahtele rajusti toimialasta riippumattomien tekijöiden (lana, öljyn hinta) seurauksena. Tämän tutkimuksen perusteella ainoastaan edellä mainittujen olosuhteiden vallitessa kohdeyritykset voivat saavuttaa riittävän suoran kilpailutilanteen, jossa niiden välinen vuorovaikutus kilpailullisten toimenpiteiden vaihdannan kautta oletettavasti ratkaisee yritysten suhteellisen menestyksen.

6. LÄHTEET

Abell, D. F. 1980. *Defining the Business: The starting Point of Strategic Planning*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980

Abbott, A. 1990. A Primer on Sequence Methods. *Organization Science*, **1**: s. 375-392.

Aguilar, Francis J. 1967. *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.

Aldrich, H. E. & Auster, E. 1986. Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Size and Age and Their Strategic Implications. In B. Staw and L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. **8**. JAI Press, Greenwich CT, s. 165-198.

Amburgey, T. L.; Kelly, D. & Barnett, W. 1993. Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. *Administrative Science Quarterly*, **38**(1): s. 51-73.

Amburgey T. L. & Miner, A. S. 1992. Strategic Momentum: The Effects of Repetitive, Positional and Contextual Momentum on Merger Activity. *Strategic Management Journal*, **13**(5): s. 335-348.

Andrews, A. P.; Simon, J.; Tian, F. & Zhao, J. 2011. "The Toyota crisis: an economic, operational and strategic analysis of the massive recall", *Management Research Review*, **34**(10): s. 1064-1077.

Ansoff, H. I. 1984. *Implanting Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs; NJ, 1984

Argyris, C. & Schon, d. 1978. *Organizational Learning*. Addison Wesley, Reading, MA.

Ashby, W. R. 1956. *An Introduction to Cybernetics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Atkinson, J. W. 1964. *An Introduction to Motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Barnett, W. P. 1997. The Dynamics of Competitive Intensity. *Administrative Science Quarterly*, **42**(1): s. 128–160.

Barnett, William P; Hansen, Morten T. 1996. The Red Queen in Organizational Evolution.” *Strategic Management Journal*, **17** special issue (Summer 1996): s. 139.

Barney, J. B. 1986. Organizational culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, **11**: s. 656 – 665.

Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, **17**: s. 99–120.

Barr, P. S.; Stimpert, J. L. & Huff, A. S. 1992. Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal*, **13** (Summer Special Issue): s. 15-36.

Baum, J. A. C. & Korn, H. J. 1996. Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry: Linking Structural Conditions of Competition to Patterns of Market Entry and Exit. *Academy of Management Journal*, **39**: s. 255-291.

Baum, J. A. C. & Korn, H. J. 1999. Dynamics of Dyadic Competitive Interaction. *Strategic Management Journal*, **20**(3): s. 251-278.

Baum, J. A. C. & Oliver, C. 1992. Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations. *American Sociological Review* **57**(4): s. 540-59.

Bengtsson, M. & Kock, S. 2000. “Coopetition” in Business Networks - To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, **29**(5): s. 411–426.

Berlo, D. K. 1960. *The Process of Communication*. New York: Holt.

Bohmann, J. D., Golder, P. N., & Mitra, D. 2002. Deconstructing the Pioneer's Advantage: Examining Vintage Effects and Consumer Valuations of Quality and Variety. *Management Science*, **48**(9): s. 1175–1195.

Boulding, W. & Christen, M. 2001. Idea – First-Mover Disadvantage. *Harvard Business Review* **79**(9): s. 20-21.

Bourgeois, L. J. 1981. On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*. **6**(1): s. 29-39

Brenner, M. H. & Sigband, N. B. 1973. Organizational Communication-Analysis Based on Empirical Data. *Academy of Management Journal*. **16**(2): s. 323-324

Burt, R. 1987. Social Contagion and Innovation: Cohesion Versus Structural Equivalence, *American Journal of Sociology*, **92**: s. 1287-1335.

Charitou, C. D., & Markides, C. C. 2003. Responses to Disruptive Strategic Innovation. *MIT Sloan Management Review*, **45**: s. 55–63.

Chen, Ming-Jer. 1988. Competitive Strategic Interaction: A Study of Competitive Actions and Responses. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland

Chen, Ming-Jer. 1996. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Towards a Theoretical Integration. *Academy of Management Journal*, **21**: s. 100-134.

Chen, M.-J.; Farh, J. L. & MacMillan, I. C. 1993. An Exploration of the Expertness of Outside Informants. *Academy of Management Journal*, **36**: s. 1614–1632.

Chen, Ming-Jer & Hambrick, D. C. 1995. Speed Stealth and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior. *Academy of Management Journal*, **38**: s. 453-482.

Chen, Ming-Jer; MacMillan, Ian C. 1992. Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Irreversibility. *Academy of Management Journal*, **35**: s. 539-570.

Chen, Ming-Jer; Miller, Danny. 1994. Competitive Attack, Retaliation and Performance. *Strategic Management Journal* **15**: s. 85-102.

Chen, Ming Jer; Smith, Ken G. & Grimm, Curtis M. 1992. Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses. *Management Science*, **38**: s. 439-455.

Chen, Ming-Jer; Su, Kuo-Hsien; Tsai, Wenpin. 2007. Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. **50**(1): s. 101-118.

Clark, B. H., & Montgomery, D. B. 1998. Deterrence, Reputations, and Competitive Cognition. *Management Science*, **44**: s. 62–82.

Clark, B. H. & Montgomery, D. B. 1999. Managerial Identification of Competitors. *Journal of Marketing*, **63**(3): s. 67–83.

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive Capacity A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* **35**: s. 128-52.

Conrath, D. W. 1967. Organizational Decision Making Behavior under Varying Conditions of Uncertainty. *Management Science*, **13**: s. 487-500.

- Cool, K., & Schendel, D. 1987. Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982. *Management Science*, **33**: s. 1102–1124.
- Covin, J. G.; Slevin, D. P. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall **16**: s. 7-25.
- Covin, J. G.; Slevin, D. P. & Heeley, M. B. 2000. Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, **15**: s. 175–210.
- Cyert, R. M. & March, J. G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Das, T. K. & Teng, B. S. 2000. Instabilities of Strategic Alliances. An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, **11**: s. 77–101.
- D'Aveni, R. A. 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, Free Press.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. 1984. Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, **29**: s. 52-73.
- Duhaime, I., & Schwenk, C. 1985. Conjectures of Cognitive Simplifications in Acquisition and Divestment Decision Making. *Academy of Management Review*, **10**: s. 287-295.
- Durand, R., & Coeurderoy, R. 2001. Age, Order of Entry, Strategic Orientation and Organizational Performance. *Journal of Business Venturing*, **16**: s. 471–494.
- Dutton, J. E. & Duncan, R. B. 1987. The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Diagnosis. *Strategic Management Journal* **8**(1987): s. 279-295.
- Dutton, J. E. & Jackson, S. E. 1987. Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. *Academy of Management Review* **12**(1): s. 76-90.
- Eisenhardt K. M. & Brown S. L., 1998. Time Pacing: Competing in Markets That Won't Stand Still. *Harvard Business Review*, **76**(2): s. 59 – 67.
- Farrell, J. & Saloner, G. 1985. Standardization, Compatibility, and Innovation. *The Rand Journal of Economics*, **16**(1): s. 70.

Ferrier, Walter J., 2001. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *The Academy of Management Journal*, **44**: s. 385-395.

Ferrier, Walter J.; Smith, Ken G.; Grimm, Curtis M. 1999. The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers. *The Academy of Management Journal*, **42**(4): s. 372-388.

Ferrier, W. J.; Fhionnlaioich, C. M.; Smith, K. G. & Grimm, C. M. 2002. The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views. *Managerial and Decision Economics* **23**(4-5): s. 301-316.

Ferrier, W. J. & Lyon, D. W. 2004. Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Heterogeneity. *Managerial and Decision Economics* **25**(6-7): s. 317-327.

Fisher, B.A. 1978. *Perspectives on human communication*. New York, Macmillan.

Forster, R. 1986. *Innovation: The Attackers Advantage*. New York, Summit Books.

Fredrickson, J. W. 1986. The Strategic Decision Making Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, **11**(2): s. 280-297.

Galbraith, J. R. 1977. *Organizational design*. Reading, MA: Addison Wesley.

Galbraith, J. R. & Kazanjian, R. K. 1986. *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*. West Publishing, ST. Paul, MN, 1986

Gee, E. P. 2000. Co-opetition: The New Market Milieu. *Journal of Healthcare Management*, **45**(6): s. 359–363.

Geutskow, H. 1965. *Communications in Organization*. In J. March (Ed.), *Handbook of organizations*: 534-573. Chicago: Rand McNally.

Gillespie, A. 2007. *PESTEL Analysis of the Macro-environment. Foundations of Economics*. Oxford University Press.

Gimeno, J. 1999. Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry: Staking Out “Spheres of Influence” in the U.S. Airlines Industry. *Strategic Management Journal*, **20**(2): s. 101–128.

Ginsberg, A. 1988. Measuring and Modeling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Directions. *Strategic Management Journal*, **9**: s. 559-575.

Granovetter, Mark. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* **78**(6): s. 1360-80.

1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, **91**(3): s. 485-510.

Grimm, C. M. & Smith, K. G. 1997. *Strategy as Action: Industry Rivalry and Coordination*. Cincinnati: South/Western.

Hage, J. 1980. *Theories of Organizations: Form, Processes, and Transformation*. New York: John Wiley.

Hage, J. & Aiken, M. 1970. *Social change in complex organizations*. New York: Random House.

Hambrick, D., Cho, T., & Chen, M. 1996. The Influence of Top Management Team Heterogeneity on firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, **41**: s. 659-684.

Hambrick D.C. & D'Aveni R. A., 1988. Large Corporate Failures as Downward Spirals. *Administrative Science Quarterly*, **33**(1): s. 1-23.

Hambrick, D. C.; Geletkanycz, M. A. & Fredrickson, J. 1993. Top Executive Commitment to the Status Quo. *Strategic Management Journal*, **14**(6): s. 401-18.

Hambrick, D. C.; MacMillan, I. C. & Day, D. L. 1982. Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix - A PIMS-based Analysis of Industrial Product Business. *Academy of Management Journal*, **25**(3): s. 510-531.

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. 1984. Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, **9**(2): s. 193-206.

Hannan, M. T., and J. H. Freeman. 1984. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, **49**(2): s. 149-164.

Haveman, H. A. 1993. Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation. *Administrative Science Quarterly*, **38**(1): s. 20-50.

Harrigan, K. R. 1985. *Strategic flexibility: A management guide for changing time*. Lexington, MA: Lexington Books.

Hashmi, A. R. & Van Biesebroeck, J., 2010. Market Structure and Innovation: A Dynamic Analysis of the Global Automobile Industry. *Working Paper 15959*, Cambridge, MA

Hedberg, Bo L. T., Paul Nystrom, and William H. Starbuck 1976. Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*, **21**(1): s. 41-65.

Heil, O. & Robertson, T. S. 1991. Toward a Theory of Competitive Market Signaling: A Research Agenda. *Strategic Management Journal*, **12**(6): s. 403–418.

Hewes, D.I.; Graham, M.L.; Doelger, J. & Pavitt, C. 1985. Second Guessing: Message Interpretation in Social Networks. *Human Communication Research*, **11**(3): s. 299-334.

Hinings, C. R. & Greenwood, R. 1988 *The Dynamics of Strategic Change*. Oxford: Basil Blackwell.

Hitt, M. A.; Boyd, B. & Li, D. 2004. The State of Strategic Management Research and Vision of the Future. In D. J. Ketchen & D. D. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategy and management*. Greenwich, CT: JAI Press.

Hodgkinson G. P., & Johnson, G. 1994. Exploring the Mental Models of Competitive Strategies: The Case for a Processual Approach. *Journal of Management Studies*, **31**(4): s. 525–551.

Homans, George C. 1950. *The Human Group*. Harcourt, Brace.

Hopkins, D. H. 2003. The Response Strategies of Dominant US Firms to Japanese Challengers. *Journal of Management* 2003, **29**(1): s. 5-25.

Huber, G. P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literature. *Organization Science*, **2**(1): s. 88-115.

Huber, G. P. & Daft, R. L. 1987. The Information Environments of Organizations. In EM. Jablin, L. L. Puttman, K. H. Roberts & L. Porter (Eds.) *Handbook of organizational communication*: s. 130-164. Newbury Park, CA: Sage.

Jacobson, R. 1992. The “Austrian” School of Strategy. *Academy of Management Review*, **17**(4): s. 782-807.

Jauch, L.R.; Osborn R.N. & Martin T.N. 1980. Structured Content Analysis of Cases: Complementary Method for Organizational Research. *Academy of Management Review* **5**(4): s. 517-526.

Jayachandran, S., Gimeno, J., & Varadarajan, P. R. 1999. Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, **63**(3): s. 49–66.

Karnani, A. & Wernerfelt, B. 1985. Multiple Point Competition. *Strategic Management Journal*, **6**(1): s. 87-96.

Katz, D. & Kahn, R.L. 1978. *The social psychology of organizations* (2nd ed). New York: John Wiley & Sons.

Khanna, T., Ranjay Gulati, R., & Nohria, N. 2000. The Economic Modeling of Strategy Process: Clean Models and Dirty Hands. *Strategic Management Journal*, **21**(7): s. 781–790.

Khandwalla, P.N. 1981. Properties of Competing Organizations. In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck(Eds), *Handbook of Organizational Design*, **1**: s. 409-432. New York: Oxford University Press.

Ketchen, David J. Jr.; Snow, Charles C.; Hoover, Vera L. 2004. Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, **30**(6): s. 779-804.

Kiesler, S. & Sproull, L. 1982. Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition. *Administrative Science Quarterly* **27**(4): s. 548-570.

Kirzner, I. 1973. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Knight, K.E. & McDaniel, R.R. 1979. *Organizations: An information systems perspective*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

Knight, D., Pearce, C., Smith, K. G., Olian, J., Sims, H., Smith, K. A., & Flood, P. 1999. Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal*, **20**: s. 445-465.

- Lamberg, J-A.; Tikkanen, H.; Nokelainen T. & Suur-Inkeroinen H. 2009. Competitive Dynamics, Strategic Consistency, and Organizational Survival. *Strategic Management Journal*, **30**: s. 45-60.
- Lant, T. K. & Montgomery, D. B. 1987. Learning from Strategic Success and Failure. *Journal of Business Research* **15**(6): s. 503-518.
- Lant, T. K.; Milliken, F. J. & Batra, B. (1992). The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation. *Strategic Management Journal*, **13**(8): s. 585-607.
- Lee, H., Smith, K. G., Grimm, C. M., & Schomburg, A. 2000. Timing, Order and Durability of New Product Advantages with Imitation. *Strategic Management Journal*, **21**(1): s. 23–30.
- Leifer, R. & Delbecq, A. 1978. Organization/environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity. *Academy of Management Review*, **3**(1): s. 40-50.
- Levine, M. E. 1987. Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm Strategy and Public Policy. *Yale Journal on Regulation*, **4**: s. 393-494.
- Levinthal, D. & March, J. 1993. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, **14**: s. 95-112.
- Levitt, B. & March, J. G. 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, **14**: s. 319-340.
- Lieberman, M. & Montgomery, C. 1988. First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, **9**(1): s. 41-58.
- Liker, J. K. 2004. *The Toyota Way*. McGraw-Hill Publishing.
- McCauley, J. 2003. Global sustainability and key needs in future automotive design. *Environmental Science & Technology* **37**(23): s. 5414–5416.
- MacMillan, I. C. 1983. Preemptive Strategies. *Journal of Business Strategy* **4**(2): s. 16-88.
- MacMillan, I. C. 1988. Controlling Competitive Dynamics by Taking Strategic Initiative. *The Academy of Management Executive* **2**(2): s. 111-118.

Macmillan, I. C.; McCaffery, M. L. & Van Wijk, G. 1985. Competitors Response to Easily Imitated New Products – Exploring Commercial Banking Product Innovations. *Strategic Management Journal* **6**(1): s. 75-86.

Makadok, R. 1998. Can First-Mover and Early-Mover Advantages Be Sustained In an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation? *Strategic Management Journal*, **19**(7): s. 683–696.

Mansfield, E 1961. Technical Change and the Rate of Imitation. *Econometrica*, **29**(4): s. 741-766.

March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, **2**(1): s. 71-87.

March, J.G. & Simon, H.A. 1958. *Organizations*. New York, NY: Wiley.

Martin, X., Swaminathan, A., & Mitchell, W. 1998. Organizational Evolution in the Interorganizational Environment: Incentives and Constraints on International Expansion Strategy. *Administrative Science Quarterly*, **43**: s. 566 – 601.

Mervis, C. B. & Rosch, E. 1981. Categorization of Natural Objects. *Ann. Rev. Psychology*, **32**(1): s. 89-115.

Meyer, A.D. 1982. Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, **27**(4): s. 515-537.

Meyer, M. W. & Zucker, L. 1989. *Permanently Failing Organizations*. Sage, Beverly Hills, CA.

Mezias, Stephen J. 1990. An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 200. *Administrative Science Quarterly* **35**(3): s. 431-57.

Michell, W. 1989. Whether and When? Probability and Timing of Incumbents' Entry Into Emerging Industrial Subfields. *Administrative Science Quarterly*, **34**(2): s. 208–230.

Miles, R.H. 1980. *Macro organizational behavior*. Santa Monica, CA: Goodyear.

Miller, Danny, 1982. Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies*, **19**(2): s. 131-151.

1990. *The Icarus Paradox*. New York: Harper Collins.

1993. The Architecture of Simplicity. *Academy of Management Review*, **18**(1): s. 116-138.

Miller, D. Chen, M-J. 1994. Sources and Consequences of Competitive Inertia: A study of the U.S. Airline Industry. *Administrative Science Quarterly*, **39**(1): s. 1-23.

1996(a). Nonconformity in Competitive Repertoires: A Sociological View of Markets. *Social Forces*, **74**(4): s. 1209-1234.

1996(b). The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*, **17**(6): s. 419-440.

Miller, D. & Friesen, P. H. 1980. Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, **23**(4): s. 591-614.

Miller, D. & Friesen, P. H. 1984. *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Miller, D. & Shamsie, J. 1996. The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, **39**(3): s. 519-543.

Milliken F. J. & Lant, T. K. 1991. The Effect of an Organization's Recent Performance History on Strategic Persistence and Change. In P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton (eds.). *Advances in Strategic Management*. Vol. 7. JAI Press, Greenwich, CT: 129-156.

Moore, J.F. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review* May/Jun93, Vol. **71**(3): s. 75-86.

Mortensen, D. C. 1972. *Communication*. New York: McGraw-Hill.

Nelson, R. & Winter, S. 1977. In Search of Useful Theory of Innovation. *Research Policy* **6**(1): s. 36-76.

Nelson, R. & Winter, S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nokelainen, Tomi, 2008. *A Typology of Competitive Actions*. Tampere University of Technology, Publication 725.

Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (Spring 1984). To Avoid Organizational Crises, Unlearn. *Organizational Dynamics*, **12**(4): s. 53-65.

- Offstein, E. H. & Gnyawali, D. R. 2005a. CEO Compensation and Firm Competitive Behavior: Empirical Evidence from the U.S. Pharmaceutical Industry. *Journal of Engineering and Technology Management* **22**(3): s. 201-225.
- Offstein, E. H. & Gnyawali, D. R. 2005b. Firm Competitive Behavior as a Determinant of Ceo Pay. *Journal of Managerial Psychology* **20**(5): s. 335-354.
- Orsato, R. J. & Wells, P. 2007. U-turn: the rise and demise of the automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, **15**: s. 994-1006.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. 1978. *The External Control of Organizations*. Harper & Row.
- Phillips, A. 1962. *Market structure, organization and performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Porac, J. F.; Thomas, H.; Wilson, F.; Paton, D., & Kanfer, A. 1995. Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers. *Administrative Science Quarterly*, **40**(2): s. 203–227.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press: New York.
- Porter, M. E. 1984. Strategic Interaction: Some Lessons from Industry Histories for Theory and Antitrust Policy. In Lamb, R. B. (Ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ; 1984, s. 415-445.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, **12**: s. 95–117
- Porter, M. & van der Linde, C. 1995. Toward a New Conception of the Environment–Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives* **9**(4): s. 97–118.
- Reger, R. K., & Huff, A. S. 1993. Strategic Groups: A Cognitive Perspective. *Strategic Management Journal*, **14**(2): s. 103–124
- Reger, R. K. & Palmer, T. B. 1996. Managerial Categorization of Competitors: Using Old Maps to Navigate New Environments. *Organization Science*, **7**(1): s. 22-39.

- Rogers, E.M. 1983. *The diffusion of innovation*. New York: The Free Press.
- Rogers, E.M. & Shoemaker, F.F. 1971. *Communication of innovations*. New York: The Free Press.
- Schelling, T. C. 1960. *The Strategy of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scherer, F., & Ross, D. 1990. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin.
- Schoenecker, T. S. & Cooper, A. C. 1998. The Role of Firm Resources and Organizational Attributes In Determining Entry Timing: A Cross-Industry Study. *Strategic Management Journal*, **19**(12): s. 1127–1143.
- Schumpeter, J.A. 1934. *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
1950. *Capitalism, Socialism, and Democracy*, (3rd. Ed.), Harper, New York.
- Scott, W. Richard. 1987. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, **32**(4): s. 493-511.
- Seppä, T. 2013. Case General Motors - Kun Haluttomuus Muuttua Laukaisee Rahoituskriisin. *Boardview on Directors' Institute of Finland* 4/2013.
- Shannon, C. & Weaver, W. 1949. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Shook, J. 2010. How to Change a Culture: Lessons from NUMMI. *MIT Sloan Management Review*, **51**(2): s. 63-68.
- Singh, J.; Tucker, D. J. & House, R. J. 1986. Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, **31**(2): s. 171-193.
- Sinha, R. & Noble, C. H. 1997. The Performance Consequences of Subfield Entry. *Strategic Management Journal*, **18**(6): s. 465–481.
- Smith, K. G.; Grimm, C. M. 1991. A Communication-Information Model of Competitive Response Timing. *Journal of Management*, **17**(1): s. 5-23.

Smith, K. G., Grimm, C. M., & Gannon, M. J. 1992. *Dynamics of competitive strategy*. Newbury Park, CA: Sage.

Smith, K. G.; Grimm, C. M.; Gannon, M. J. & Chen, M.-J. 1991. Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry. *Academy of Management Journal*, **34**(1): s. 60-85.

Smith, K. G.; Ferrier, W. & Ndofor, H. 2001(a). Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions. In M. Hitt, R. Freeman, & J. Harrison (Eds.). *Handbook of Strategic Management*: 315–361. London: Blackwell

Smith, K. G.; Ferrier, W. & Grimm, C. M. 2001(b). King of the Hill: Dethroning the Industry Leader. *Academy of Management Executive*, **15**(2): s. 59-70.

Song, X. M., Di Benedetto, C. A., & Zhao, Y. Z. L. 1999. Pioneering Advantages in Manufacturing and Service Industries: Empirical Evidence from Nine Countries. *Strategic Management Journal*, **20**(9): s. 811–836.

Spender, J. C. 1989. *Industry Recipes: The Nature and Source of Managerial Judgement*. Blackwell.

Starbuck, W. H. 1965. Organizational Growth and Development. In J. G. March (ed.). *Handbook of Organizations*. Rand McNally, Chicago, IL: s. 451-533.

Starbuck, W. H. 1983. Organizations Action Generators. *American Sociological Review*, **48**(1): s. 91-102.

1985. *Acting first and thinking later: Theory versus reality in strategic change*. In J, Pennings and Associates, *Organizational Strategy and Change*: 336-372, San Francisco: Jossey-Bass.

Starbuck, W. H. & Milliken, F. J. 1988. Challenger: Fine-Tuning the Odds Until Something Breaks. *Journal of Management Studies*, **25**(4): s. 319-340.

Stincombe, Arthur L. 1965. Social Structure and Organizations. Pp. 142-192 in *Handbook of Organizations*, edited by James G. March. Rand McNally.

Talay, M. B.; Calantone R. J. & Voorhees C.M. 2014. Co-evolutionary Dynamics of Automotive Competition: Product Innovation, Change, and Marketplace Survival. *Journal of Product Innovation Management*, **31**(1): s. 61-78.

- Taylor, S. E. 1983. Adjustment to Threatening Events. *Amer. Psychologist*, (November 1983): s. 1161-1173.
- Teece D. J., Pisano G. & Shuen A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, **18**(7): s. 509 – 533.
- Thomas, L. & Weigelt, K. 2000. Product Location Choice and Firm Capabilities: Evidence from the US Automobile Industry. *Strategic Management Journal*, **21**: s. 897-909.
- Thompson, J.D. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Towsend, J. D. & Calantone, R. J. 2014. Evolution and Transformation of Innovation in the Global Automotive Industry. *Journal of Product Innovation Management*, **31**(1): s. 4-7.
- Triebswetter, U. & Wackerbauer, J. 2008. Integrated Environmental Product Innovation and Impacts on Company Competitiveness: a Case Study of the Automotive Industry in the Region of Munich. *European Environment*, **18**(1): s. 30–44.
- Tsai, W. M.; MacMillan, I. C. & Low, M. B: 1991. Effects on Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets. *Journal of Business Venturing*, **6**(1): s. 443-454.
- Tushman, M. L. & Romanelli, E. 1985. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In L. Cummings and B. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, **7**: s. 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van de Ven, A. 1992. Suggestions for Studying Strategy Processes: A Research Note. *Strategic Management Journal*, **13**: s. 169-188.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- von Mises L. 1949. *Human Action*. Yale University Press: New Haven, CT.
- Walsh, J. P. 1995. Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*, **6**(3): s. 280-321.
- Weick, K. E. 1987. *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Addison Wesley, Reading, MA.
- Wellman, B. & Berkowitz, B. 1988. *Social Structures*. Cambridge University Press.

Wernerfelt, B. & Karnani, A. 1987. Competitive Strategy under Uncertainty. *Strategic Management Journal*, **8**(2): s. 187-194.

Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. 1992. Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, **35**: s. 91-121.

Wright, P. 1979. *On a Clear Day You Can See General Motors*. Avon, New York.

Zey-Ferrell, M. 1979. *Dimensions of organizations: Environment, context, structure, process, and performance*. Santa Monica, CA: Goodyear.

Young, G.; Smith, K. G.; Grimm, C. M. 1996. "Austrian" and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance. *Organization Science*, **7**(3): s. 243-254.

Young, G.; Smith, K. G.; Grimm, C. M. & Simon, D. 2000. Multimarket Contact and Resource Dissimilarity: A Competitive Dynamics Perspective. *Journal of Management* **26**(6): s. 1217-1236.

Yu, T. & Cannella Jr., A. A. 2007. Rivalry between Multinational Enterprises: An Event History Approach. *The Academy of Management Journal*. **50**(3): s. 665-686.

General Motors, SEC-filings, [WWW]. [Viitattu 1.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.scribd.com/doc/13034086/General-Motors-10-K-2008>

The New York Times, [WWW]. [Viitattu 1.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.nytimes.com/interactive/2015/12/31/business/wheels-year-end-autos.html>

Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA), [WWW]. [Viitattu 1.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.oica.net/wp-content/uploads/world-ranking-2008.pdf>

<http://www.oica.net/wp-content/uploads//total-sales-2014.pdf>

Toyota, yhtiön verkkosivut, SEC-filings, [WWW]. [Viitattu 1.4.2016]. Saatavissa:

http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/sec/

U.S. Energy Information Administration (EIA), [WWW]. [Viitattu 1.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.eia.gov/>

Volkswagen, yhtiön verkkosivut. [WWW]. [Viitattu 1.4.2016]. Saatavissa:

http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/investor_relations.html

