



Jani Jääskeläinen

**INNOVAATIOSTRATEGIAN ROOLI AUTOTEOLLISUUDEN FUUSIOISSA JA
YRITYSKAUPOISSA – KOHTI TEHOKKAAMPAA LÄHESTYMISTAPAA**

Pro gradu -tutkielma
Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen
Huhtikuu 2022

Yksikkö Markkinoinnin, johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö			
Tekijä Jääskeläinen Jani		Työn valvoja Puhakka, V., professori	
Työn nimi Innovaatiostrategian rooli autoteollisuuden fuusioissa ja yrityskaupoissa – kohti tehokkaampaa lähestymistapaa			
Oppiaine Kv-liiketoiminta	Työn laji Pro gradu	Aika Huhtikuu 2022	Sivumäärä 130
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä innovaatiostrategiasta autoteollisuuden fuusioissa ja yrityskaupoissa. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata innovaatiostrategian roolia autoteollisuuden toimijoiden hankintaprosessissa, tunnistaa ja kuvailla autoteollisuuden innovaatiostrategian keskeisiä piirteitä, käytettyjä innovaatiostrategiakäytäntöjä sekä ilmiöön liittyviä haasteita ja mahdollisia keinoja niiden ratkaisemiseksi. Näin ollen tutkimus tarkastelee innovaatiostrategian ja hankintaprosessin suhdetta. Aihetta tarkastellaan tutkimalla autoteollisuuden toimijoiden hankintaprosessia ja innovaatiomotiivien roolia siinä, autoteollisuuden tyypillisiä innovaatiostrategiakäytäntöjä, fuusioiden ja yrityskauppojen kontekstissa innovaatiostrategiaan vaikuttavia tekijöitä sekä erityisesti autoteollisuuden toimijoiden fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian erityispiirteitä.</p> <p>Nykyisessä tutkimuskirjallisuudessa näkyy selvästi tutkimusaukko, sillä innovaatiostrategian tutkimusala on perinteisesti keskittynyt tehokkaan innovaatiostrategian luomiseen ja toteuttamiseen pitkäaikaisesta näkökulmasta. Tämä tutkimus laajentaa yleistä ymmärrystä autoteollisuuden nopeista hankintaprosesseista, joita nämä toimijat suorittavat rajallisilla resursseilla selviytyäkseen autoteollisuuden radikaalista muutoksesta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen lähestymistapa, minkä aineiston kerääminen toteutettiin asiakirja-analyysin avulla. Usean tapauksen tutkimusmenetelmän soveltaminen mahdollisti, että aiheesta saatiin yksityiskohtaista tietoa, mikä lisää siten tutkimuksen validiteettia ja luotettavuutta. Tapausyritysten dokumenteista tehdyt havainnot paljastivat uusia näkökohtia, joita nykyinen tutkimuskirjallisuus ei korosta siinä määrin kuin tämän tutkimuksen tulokset osoittavat. Näin ollen tällä tutkimuksella on teoreettinen kontribuutio tutkimusalalla.</p> <p>Tutkimuksen keskeinen tulos osoittaa, että innovaatiostrategia voi tukea autoteollisuuden toimijoiden fuusioita ja yrityskauppoja, jos nämä omaksuvat tehokkaamman lähestymistavan innovaatiostrategioissaan. Tämä tutkimus esittelee, kuinka autoteollisuuden toimijoiden rajallisten resurssien vuoksi näiden yritysten on entistä tärkeämpää olla tietoisia kriittisistä innovaatiostrategiaan liittyvistä asioista hankintaprosessin eri vaiheissa, jotta nämä pystyvät priorisoimaan resursseja tämän mukaan. Käytännössä johtajien on tunnistettava liiketoimintaan ja hankintaprosessiin liittyvät mahdolliset haasteet ja tarpeet sekä tuettava innovaatiostrategian roolia. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, kuinka innovaatiostrategia voisi tukea hankintaprosessin eri vaiheita, jos autoteollisuuden toimijoiden ylimmät johtajat ymmärtävät ympäristöystävällisyyden ja kestäväen kehityksen tukemisen merkityksen, mukaan lukien ilmastonmuutoksen torjumisen, riittämättömien resurssien minimoimisen, jatkuvan innovaatiostrategiakäytäntöjen kehittämisen, innovaatiotrendien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen, asiakastuntemuksen ja -tarpeiden sekä henkilöstöjohtamisen merkityksen. Lisäksi tutkimuksessa esitetään, kuinka innovaatiostrategia voi tehostaa hankintaprosessia yhdistämällä ympäristön tukemisen osa-alueen kiinteästi yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan ja näin helpottamalla ympäristöystävällisten innovaatioiden kehittämistä sekä hyödyntämällä ulkopuolisten neuvonantajien kokemuksia hankintaprosessin tukemiseksi.</p>			
Asiasanat Fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategia, hankintaprosessi, innovaatiostrategiakäytännöt			
Muita tietoja -			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimusaiheen esittely ja tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	8
1.3	Tutkimuskysymykset ja -menetelmät	10
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	13
2	FUUSIOT JA YRITYSKAUPAT	14
2.1	Fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi autoteollisuudessa..	14
2.2	Innovaatiomotiivit autoteollisuuden fuusioissa ja yrityskaupoissa	19
3	INNOVAATIOSTRATEGIA	23
3.1	Merkitys ja innovaatiostrategian tutkimusala	23
3.2	Innovaatiostrategia autoteollisuudessa	26
3.3	Innovaatiostrategiakäytännöt autoteollisuudessa	30
3.4	Innovaatiostrategian haasteet autoteollisuudessa	35
4	INNOVAATIOSTRATEGIA FUUSIOISSA JA YRITYSKAUPOISSA	39
4.1	Innovaatiostrategia fuusioissa ja yrityskaupoissa tutkimusalana	39
4.2	Fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiaan vaikuttavat tekijät	42
4.3	Autoteollisuuden innovaatiostrategiakäytännöt fuusioissa ja yrityskaupoissa	45
4.4	Innovaatiostrategian erityiskysymykset fuusioissa ja yrityskaupoissa	48
5	MALLI INNOVAATIOSTRATEGIASTA AUTOTEOLLISUUDEN FUUSIOISSA JA YRITYSKAUPOISSA	53
5.1	Tyypillinen fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategia autoteollisuudessa	54
5.2	Fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiaan vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset tekijät	54
5.3	Innovaatiostrategiakäytännöt sekä -prosessit fuusioissa ja yrityskaupoissa	56

5.4	Hankintaprosessin ja innovaatiostrategian välinen suhde.....	58
6	TUTKIMUSMENETELMÄT	60
6.1	Tutkimusstrategia ja suunnittelu.....	60
6.2	Tiedonkeruu ja käytännön toteutus	63
6.3	Tapausyritysten esittely	67
6.4	Dokumenttien sisällön ja laadun arviointi sekä teemat.....	69
7	EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	71
7.1	Havainnot innovaatiostrategian roolista fuusioissa ja yrityskaupoissa	71
7.1.1	Hankintaprosessi ja haasteet	71
7.1.2	Innovaatiostrategian merkitys fuusioissa ja yrityskaupoissa	77
7.2	Havaintoja fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiasta autoteollisuudessa.....	82
7.2.1	Tyypillisiä ominaisuuksia	82
7.2.2	Innovaatiostrategiakäytännöt	86
7.3	Fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian erityiskysymykset	95
7.3.1	Osaamispuutteet.....	95
7.3.2	Teknologinen oppiminen	96
7.3.3	Hankintakokemus	98
7.3.4	Kyvykkyyksien rakentaminen	99
7.3.5	Henkilöstöjohtaminen.....	100
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	103
8.1	Keskeiset tulokset	103
8.2	Tutkimuksen kontribuutio	115
8.3	Rajoitukset ja pätevyyden arviointi	117
8.4	Ehdotukset jatkotutkimuksille.....	119
	LÄHTEET	121

KUVIOT

Kuvio 1. Hankintaprosessi (mukaillen DePamphilis, 2011, s. 126).....	17
Kuvio 2. Innovaatiostrategian luomis- ja toteutusmalli (mukaillen Lendel & Varmus, 2011).	29
Kuvio 3. Ekosysteemistrategian muotoilumalli (mukaillen Adner, 2006).....	32
Kuvio 4. Innovaatiostrategia autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa.....	53
Kuvio 5. Uusittu malli innovaatiostrategiasta autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa.....	112

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen esittely ja tausta

Autoteollisuuden toimijat ovat kasvaneet huomattavissa määrin suuriksi monikansallisiksi konserneiksi fuusioiden ja yrityskauppojen avulla viimeisten vuosikymmenien aikana. Tätä ilmiötä selittää autoteollisuuden todella kilpailullinen toimiala, mikä ajaa autoteollisuuden toimijoita yhdistämään resurssejaan sekä kyvykkyyksiään fuusioiden ja yrityskauppojen avulla. Autoteollisuus on tämän lisäksi tällä hetkellä lukuisten selvästi näkyvien merkkien perusteella murroksessa, koska esimerkiksi ajoneuvojen sähköistyminen, autonomian yleistyminen sekä yhdistäminen internetiin muokkaavat radikaalisti perinteistä kuvaa ajoneuvoista (Teece, 2018). Tämän merkittävän teknologisen muutoksen vuoksi autoteollisuuden toimijat tarvitsevat entistä enemmän uusia teknologisia sekä tuotannollisia ratkaisuja pystyäkseen valmistamaan teknologisesti kehittyneitä ajoneuvoja sekä näin ollen säilyttämään kilpailukykyänsä tässä vaativassa markkinaympäristössä. Ratkaisuna tähän ajankohtaiseen haasteeseen autoteollisuuden toimijat ovatkin suorittaneet fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosesseja, joita kuvaillaan tutkimuskirjallisuudessa parhaiten teoreettisilla malleilla, mitkä pyrkivät kuvaamaan hankintaprosessin monia päällekkäisiä vaiheita (ks. esim. DePamphilis, 2011, s. 126; Graves 1981; Haspeslagh & Jemison 1991).

Tutkimuskirjallisuudessa esitetyt havainnot osoittavat, että innovaatiostrategialla on keskeinen rooli yrityksen suorituskyvyn parantamisessa (esim. Gilbert, 1994). Pisano (2015) korostaa myös, kuinka menestyvillä innovatiivisilla yrityksillä on edelleenkin vaikeuksia suorittaa onnistuneita innovaatioaloitteita, minkä vuoksi epäonnistumisprosentit ovat tässä korkeita sekä nämä yritykset eivät pysty näin ollen ylläpitämään suorituskykyään luomalla uusia innovaatioita. Vastaavasti tutkimuskirjallisuudessa on esitetty useita havaintoja siitä, kuinka yrityksen innovaatiostrategiapäätökset sekä niiden onnistunut toteutus vaikuttavat yrityksen liiketoiminnan menestykseen (ks. esim. Anderson, Potocnik & Zhou, 2014; Hittmar, Varmus & Lendel, 2014). Näin ollen Pisanon ajatusten mukaisesti, jokaisella yrityksellä tuleekin olla ylimmän johdon muotoilema innovaatiostrategia, mikä auttaa

yrittäjien johtoa ymmärtämään organisaation innovaatiotoimintaa monimutkaisessa ja epävarmassa liiketoimintaympäristössä.

Yleisesti innovaatiostrategia nähdään usein erityisen monimutkaisena sekä riskejä sisältävänä strategisena suunnitelmana yrityksen toimiessa nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Luonnollisesti ajateltuna innovaatiostrategiakäytännöt vaativat yrityksiltä myös paljon sisäisiä resursseja, kuten esimerkiksi aikaa, johtamistaitoja sekä kyvykkyyksiä, minkä vuoksi autoteollisuuden toimijoiden on erityisen haasteellista keskittää rajallisia resurssejaan innovaatiostrategiaan autoteollisuudessa nopeasti etenevän teknologisen muutoksen vuoksi. Toisaalta autoteollisuuden toimijoiden ylimmän johdon on kuitenkin keskityttävä innovaatiostrategiaan liittyviin merkittäviin käytäntöihin ja prosesseihin, kun nämä yritykset suorittavat ulkoisen hankintatoimen fuusio ja yrityskauppoja vastatakseen autoteollisuuden teknologiseen muutokseen, koska nämä innovaatiostrategiakäytännöt ja -prosessit ohjaavat sekä varmistavat hankintaprosessin avulla saavutettavien uusien teknologioiden ja kyvykkyyksien onnistunutta hankintaa. Näin ollen autoteollisuuden toimijoiden on keskityttävä fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin aikana innovaatiostrategiaan liittyviin näkökohtiin kovassa kilpailuympäristössä selviytymisen vuoksi.

Tämän vuoksi herää mielenkiintoinen kysymys siitä, kuinka autoteollisuuden toimijat harjoittavat innovaatiostrategioitaan fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä pysyäkseen joustavina, kilpailukykyisinä sekä tehokkaina autoteollisuuden kilpailuympäristössä. Kuten edellä havaittiin, autoteollisuuden toimijat kohtaavat myös monia innovaatiostrategiaan liittyviä haasteita liiketoiminnassaan, minkä vuoksi on erityisen mielenkiintoista selvittää, kuinka nämä yritykset suorittavat innovaatiostrategioita rajallisilla resursseillaan fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa.

Tutkimuskirjallisuudesta voidaan havaita, kuinka fuusioita ja yrityskauppoja yrityksen innovaatiostrategiana on tutkittu yleisesti korkean teknologian toimialoilla (ks. esim. Ransbotham & Mitra, 2010), mutta erityisesti fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiaan autoteollisuuden tällä hetkellä tapahtuvan teknologisen muutoksen yhteydessä liittyviin kysymyksiin ei ole vielä vastattu tutkimusalalla tarpeeksi kattavasti. Tämä

onkin mielenkiintoista, sillä monet merkittävät fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin tekijät liittyvät läheisesti innovaatiotoiminnan mahdollistaviin prosesseihin, kuten muun muassa kyvykkyyksien rakentamiseen ja oppimiseen (esim. Hitt ym., 2012). Näin ollen näyttää siltä, että innovaatioiden saavuttamiseen liittyvät kysymykset autoteollisuudessa tapahtuvan radikaalin muutoksen yhteydessä ovat jääneet vähemmälle huomiolle fuusioiden ja yrityskauppojen tutkimuksessa, vaikka monet hankintaprosessiin keskittyneet tutkimukset ovat osoittaneet innovaatioiden saavuttamisen merkittävän roolin fuusioissa ja yrityskaupoissa (ks. esim. DePamphilis, 2011, s. 7–9). Yleisesti fuusioiden ja yrityskauppojen tutkimuskirjallisuudessa onkin keskitytty pääasiassa ymmärtämään tämän monimutkaisen sekä hitaan hankintaprosessin eri vaiheita, kuten esimerkiksi hankinnan jälkeistä integraatiovaihetta (esim. Gomes, Angwing, Weber & Yedidi Tarba, 2013). Näiden havaintojen perusteella on siten selvää, että innovaatioiden saavuttamista sekä näihin liittyvien strategioiden roolia hankintaprosessissa on ymmärrettävä paremmin autoteollisuuden kontekstissa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laajentaa ymmärrystä sekä teoreettista keskustelua innovaatiostrategiasta autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen kontekstissa. Näin ollen tämän tutkimuksen tavoitteena on tarjota erilaisia näkemyksiä sekä kuvauksia innovaatiostrategian roolista autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin yhteydessä. Tutkimuksessa innovaatiostrategian käsite on liitetty fuusioiden ja yrityskauppojen tutkimukseen, mikä mahdollistaa siten hankintaprosesseja suorittavien autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategiaan liittyvien kysymysten tarkastelun sekä tämän lisäksi tunnistetaan ja kuvaillaan näiden yritysten käyttämiä innovaatiostrategiakäytäntöjä. Tutkimuksessa tarkastellaankin autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategian tyypillisiä piirteitä, millaisia haasteita nämä yritykset kohtaavat innovaatiostrategian suhteen hankintaprosessissa, miten yritykset käsittelevät näitä haasteita sekä millaisia innovaatiostrategiakäytäntöjä nämä pitävät erityisen merkittävinä.

Tämän tutkimuksen käsittelemä aihe on erittäin mielenkiintoinen sekä ajankohtainen monesta eri näkökulmasta katsottuna. Tämä tutkimus tarjoaakin uudenlaisen

lähestymistavan innovaatiostrategian tarkasteluun autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä, missä nämä yritykset pyrkivät suorittamaan nopeita hankintaprosesseja selviytyäkseen autoteollisuuden tämänhetkisestä ja koko toimialaa koskettavasta radikaalista muutoksesta, kun taas innovaatiostrategian tutkimusala on keskittynyt perinteisesti tehokkaan innovaatiostrategian luomiseen tai tämän onnistuneeseen toteuttamiseen pitkäaikaisemmasta näkökulmasta (esim. Adner, 2006; Apilo & Taskinen, 2006; Pisano, 2015). Näin ollen tämän tutkimuksen lähestymistapa on erityisen tärkeä, koska autoteollisuuden toimijat ovat yleensä suuria ja merkittäviä monikansallisia konserneja, joille fuusiot ja yrityskaupat ovat tärkeä keino saada nopeasti käyttöön uusia innovaatioita selviytymisen vuoksi.

Tutkimuskirjallisuudesta voidaan todeta, kuinka fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian tutkimusalalla on tehty paljon tutkimusta siitä, kuinka yrityksen tulisi yhdistää sisäisen tutkimus- ja kehitystyön sekä ulkoisen hankintatoiminnan fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiat innovaatiotoiminnan tehostamiseksi (ks. esim. Cassiman & Veugelers, 2002). Näin ollen tämä Cassimanin ja Veugelersin esittämä innovaatiostrategian täydentävyysmalli yhdistää innovaatiostrategiakäytännöt fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessiin. Lisäksi innovaatiostrategian tutkimusalalla on tehty jonkin verran tutkimusta autoteollisuuden yrityksistä, mutta nämä tutkimukset kattavat kuitenkin pääasiassa autoteollisuuden toimijoiden yksittäisten innovaatiostrategiakäytäntöjen, kuten muun muassa ympäristöystävällisyyden kuvaamista (esim. Lin ym., 2019) sekä yleensä myös pitkäaikaisemmasta näkökulmasta katsottuna. Näiden havaintojen perusteella näyttää siltä, että tutkimusalalla on nähtävissä selvä tutkimusaukko, koska nykyiset tutkimukset eivät ole huomioineet innovaatiostrategian yleistä roolia autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa. Tämä havainto osoittaaakin, että ilmiön erityispiirteitä on tarkasteltava perusteellisemmin.

Tämän opinnäytetyön merkitys on kaksijakoinen tutkimuksen tarjoaman teoreettisen sekä liikkeenjohdollisen kontribuution vuoksi. Ensinnäkin teoreettisesta näkökulmasta katsottuna tutkimuskirjallisuudesta voidaan tunnistaa edellä kuvatun kaltaisen tutkimusaukon olemassaolo, koska tutkimuskirjallisuudessa ei ole käsitelty tarpeeksi kattavasti fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiaan sekä hankintaprosessin eri vaiheisiin liittyviä kysymyksiä autoteollisuuden tämänhetkisen radikaalin muutoksen

yhteydessä. Näin ollen tällä tutkimuksella on teoreettisia vaikutuksia fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian tutkimusalalla sekä erityisesti autoteollisuuden toimijoiden tämänhetkisten fuusioiden ja yrityskauppojen kontekstissa. Tämän tutkimuksen teoreettisena tavoitteena onkin tarjota uusia näkökulmia innovaatiostrategian syvempään ymmärtämiseen autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin yhteydessä tutkimuksessa kootun viitekehyksen avulla, minkä sisältämää uutta tietoa voitaisiin hyödyntää nykyisellä tutkimusalalla tämän monimutkaisen ilmiön ymmärtämiseksi.

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta katsottuna tämä tutkimus tarjoaa usean tapaustutkimuksen kautta saatuja tosielämän esimerkkejä sekä antaa näiden havaintojen perusteella tietoa ja käytännön ehdotuksia innovaatiostrategian roolista tapausyritysten suorittamien fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä. Näin ollen tutkimuksen liikkeenjohdollisena tavoitteena on laajentaa ymmärrystä innovaatiostrategiasta hankintaprosessissa yleisellä tasolla sekä tämän lisäksi auttaa yrityksiä ja erityisesti näiden ylimpiä johtajia tiedostamaan innovaatiostrategian edistävän roolin merkitys hankintaprosessissa. Tämä tutkimus pyrkii antamaan siten johdolle käytännön ehdotuksia innovaatiostrategian liittyvien asioiden järjestämiseen sekä muun muassa ohjaamaan johtajia keskittymään kaikista keskeisimpiin asioihin. Näiden edellä mainittujen tavoitteiden perusteella tämä tutkimus tarjoaakin selvästi merkittäviä teoreettisia sekä liikkeenjohdollisia kontribuutioita tutkimusalalle.

1.3 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Tämä tutkimus tarkastelee innovaatiostrategian tutkimuskirjallisuutta ja samalla liittäen tähän laajaan teoreettiseen keskusteluun hankintaprosessia sekä fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiaa koskevan nykyisen tutkimuksen autoteollisuuden kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on siten pyrkiä luomaan ymmärrystä innovaatiostrategian roolista autoteollisuuden fuusioissa ja yrityskaupoissa, tunnistaa ja kuvata ilmiön keskeisiä elementtejä ja haasteita sekä selittää mahdollisia yhteyksiä hankintaprosessin ja innovaatiostrategian välillä.

Näin ollen edellä esitettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä toimii:

Miten innovaatiostrategia voisi tukea autoteollisuuden fuusioita ja yrityskauppoja?

Tätä päätutkimuskysymystä lähestytään seuraavilla alatutkimuskysymyksillä:

- a) *Mitä autoteollisuuden fuusioista ja yrityskaupoista tiedetään sekä miten tämä liittyy innovaatiostrategiaan?*
- b) *Mikä on tyypillistä innovaatiostrategialle autoteollisuudessa ja millaisia innovaatiostrategiakäytäntöjä autoteollisuudessa käytetään?*
- c) *Minkälaisia erityisiä innovaatiostrategia-kysymyksiä autoteollisuuden toimijoiden fuusioihin ja yrityskauppoihin sisältyy?*

Tässä tutkimuksessa nämä käytetyt pääkäsitteet määritellään seuraavasti:

Fuusioiden ja yrityskauppojen määritelmäksi tarjotaan tutkimuskirjallisuudessa monenlaisia määritelmiä. Kaikille näille määritelmille on kuitenkin yhteistä se, että fuusiot ja yrityskaupat nähdään yleisesti kaupanosapuolten suorittamana prosessina. Risbergin (2003) mukaan tätä hankintaprosessia pyritään tutkimuskirjallisuudessa yleensä ymmärtämään kuvailemalla hankintaprosessin eri vaiheita, mitkä jakaantuvat yhdistymistä edeltäviin, yhdistymisen aikaisiin sekä yhdistymisen jälkeisiin vaiheisiin (esim. Graves, 1981). Fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi onkin monista päällekkäisistä vaiheista koostuva monimutkainen prosessi (Haspeslagh & Jemison, 1991), mikä on yksi osa yritysten harjoittamista operatiivisista uudelleenjärjestelytoiminnoista muuttuvassa kilpailuympäristössä (DePamphilis, 2011, s. 13, 17). Lisäksi esimerkiksi Sharma (2016) tarkentaa, kuinka tyypillisissä fuusioissa ja yrityskaupoissa kaksi tai useampi liiketoimintayksikköä mukauttavat toimintojaan sekä johtoaan, jotta nämä selviytyisivät kovassa kilpailuympäristössä.

Autoteollisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ajoneuvojen valmistajia sekä autoteollisuuden komponenttien toimittajia, jolloin tutkimus keskittyy kuvailemaan autoteollisuuden sisäisiä sopimuksia fuusioista ja yrityskaupoista. Tutkimukseen valittujen tapausyritysten valintakriteeriksi on määritetty muun muassa se, että yritys toimii autoteollisuuden toimialalla, minkä vuoksi tapausyrityksen koko tai muut organisaation rakenteeseen liittyvät ominaisuudet eivät ole tämän tutkimuksen kannalta ratkaisevia tekijöitä.

Innovaatiostrategia viittaa yleisesti ajateltuna organisaation suunnitelmaan kasvattaa markkinaosuutta tai voittoja erityyppisten innovaatioiden avulla. Näin ollen yrityksen ylimmän johdon muotoileman innovaatiostrategian tarkoituksena on tukea johdon päätöksiä, jotta he voivat valita sopivimmat käytännöt ja asettaa kattavat innovaatioprioriteetit tehokkaan innovaatiotoiminnan mahdollistamiseksi kilpailullisessa markkinaympäristössä sekä siten varmistaa, että nämä innovaatiotoimet tukevat organisaation yleistä liiketoimintastrategiaa (Pisano, 2015). On kuitenkin syytä huomioda, että yleisesti ottaen innovaatiostrategian määritelmä on tutkimuskirjallisuudessa hyvin laaja, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa innovaatiostrategian nähdään olevan monia asioita kattava laaja käsite.

Innovaatiostrategiakäytännöt, -toiminnot ja -prosessit ovat asioita, mitkä liittyvät tässä tutkimuksessa autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioihin, kuten esimerkiksi ympäristöystävällisyys ja kestävä kehitys, erilaiset innovaatiotyypit, ekosysteemiriskit ja niin edelleen.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, minkä lisäksi tutkimuksen lähestymistapa on kuvaileva. Käytettävänä tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa aiheesta suoritetaan ensin narratiivinen kirjallisuuskatsaus, minkä jälkeen empiirisen tiedon hankintaan käytetään usean tapauksen tutkimusmenetelmää. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla tutkimuksen aiheesta pystytään luomaan aluksi tarpeeksi laaja yleiskatsaus, minkä jälkeen usean tapauksen tutkimusmenetelmän avulla tämä tutkimus syventyy aiheeseen määritettyjen tapausyritysten avulla. Näin ollen narratiivinen kirjallisuuskatsaus sopiikin hyvin tutkimuksen alkuun, koska se mahdollistaa kuvailevan synteesin luomisen sekä näin ollen nykyisessä tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen yhteenvedon (Salminen, 2011). Tutkimuksen aineisto kerätään asiakirja-analyysillä ja näistä dokumenteista saatuja tietoja analysoidaan sisältöanalyysin avulla, minkä jälkeen havainnot yhdistetään muodostetun teoreettisen viitekehyksen propositioihin. Näiden tutkimusmenetelmien tarkoituksena on siten kuvata tutkittavaa ilmiötä ja tilanteita empiiriseen aineistoon perustuen sekä näin laajentaa ymmärrystä tutkimuksen aiheesta.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisenä päälukuna toimii johdanto, mikä sisältää aluksi tutkimusaiheen ja taustan esittelyn, minkä jälkeen määritetään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset. Seuraavat kolme päälukua muodostavat kirjallisuuskatsauksen avulla teoreettisen viitekehyksen, missä ensimmäiseksi luodaan yleiskatsaus fuusioiden ja yrityskauppojen tutkimuskirjallisuuteen. Tämän jälkeen teoreettisen osion kolmannessa ja neljännessä pääluvussa esitellään innovaatiostrategian tutkimusala autoteollisuuden kontekstissa sekä yhdistetään innovaatiostrategian tutkimus autoteollisuuden fuusioihin ja yrityskauppoihin, mitkä täydentävät tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa muodostettavan teoreettisen viitekehyksen. Teoreettinen osio sisältääkin erilaisia elementtejä, kuten autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioiden tyypillisiä piirteitä ja yleisiä innovaatiostrategiakäytäntöjä, innovaatiostrategiaan vaikuttavia tekijöitä sekä innovaatiostrategian erityiskysymyksiä fuusioissa ja yrityskaupoissa. Viidennessä pääluvussa näiden kaikkien tutkimusalojen keskeisimmät havainnot yhdistetään yhdeksi teoreettiseksi viitekehykseksi, mikä kootaan jokaisen pääluvun lopussa tehtyjen tutkimuskirjallisuuteen perustuvien propositioiden avulla.

Teoreettisen osion jälkeen tutkimuksessa selitetään tarkemmin seuraavaksi käytettävien tutkimusmenetelmien valinnat sekä käytännön toteutus. Näin ollen kuudennessa pääluvussa kuvaillaan tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysiprosessit, mikä sisältää lisäksi tapausyritysten esittelyn sekä käytettyjen dokumenttien sisällön ja laadun arvioinnin. Tämän jälkeen seitsemännessä pääluvussa suoritetaan aiheesta empiirinen tutkimus, missä tapausyrityksistä saatua empiiristä tietoa esitellään ja tarkastellaan. Tässä analyysiosiossa selitetään ja kuvaillaan innovaatiostrategian roolia fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa sekä dokumenteista esiin nousseita haasteita, käytäntöjä ja prosesseja. Tutkimuksen viimeisessä pääluvussa kaikki keskeiset tulokset kerätään uusittuun viitekehykseen, minkä perusteella esitetään tutkimuksen lopulliset johtopäätökset. Tämän lisäksi viimeisessä pääluvussa selitetään tutkimuksen teoreettinen ja liikkeenjohdollinen kontribuutio, arvioidaan tutkimuksen validiteettia, luotettavuutta ja rajoituksia sekä ehdotetaan tutkimusyhteisölle mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 FUUSIOT JA YRITYSKAUPAT

Tutkimuksen alussa suoritetaan ensimmäiseksi kirjallisuuskatsaus pätevän teoreettisen viitekehyksen rakentamiseksi tälle tutkimukselle, kuten ensimmäisessä pääluvussa todettiin. Näin ollen tässä luvussa esitellään kokonaisuudessaan fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi autoteollisuuden monimutkaisten fuusioiden ja yrityskauppojen ymmärtämiseksi. Tämä antaakin ajatuksia fuusioiden ja yrityskauppojen monimutkaisesta sekä hitaasta prosessista, tähän hankintaprosessiin liittyvistä vaiheista ja innovaatiomotiivien roolista siinä. Tätä autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin syvällistä ymmärtämistä voidaan pitää ehdottoman tärkeänä autoteollisuuden innovaatiostrategian jatkotutkimukselle fuusioiden ja yrityskauppojen kontekstissa. Näin ollen tämä luku toimii tutkimuksen teoreettisena perustana.

2.1 Fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi autoteollisuudessa

Tutkimuskirjallisuuden perusteella fuusiot ja yrityskaupat voidaan määritellä avoimiksi sekä jatkuviksi prosesseiksi, missä tyypillisesti kaksi liiketoimintayksikköä mukauttavat toimintojaan sekä johtoaan, jotta nämä selviytyisivät kovassa kilpailuympäristössä (Risberg, 2003; Sharma, 2016). Näin ollen DePamphilksen (2011, s. 13, 17) mukaan fuusiot ja yrityskaupat toimivatkin osana yritysten operatiivisia uudelleenjärjestelytoimintoja, joita yritykset harjoittavat jatkuvasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. Tutkimuskirjallisuudessa ja uutisissa esitettyjen viimeaikaisten havaintojen mukaan autoteollisuuden toimijoiden paine tuottaa teknologisesti kehittyneitä sekä halvempia ajoneuvomalleja on luonut kasvavan suuntauksen toimialalla erikoistumiseen ja kansainvälistymiseen, minkä vuoksi autoteollisuus on monien muiden teollisuudenalojen lisäksi joutunut kohtaamaan lisääntyvää fuusio ja yrityskauppa toimintaa (Ewing, 2021; Laabs & Schiereck, 2010). Gomes ym. (2013) huomauttavat kuitenkin, että fuusiot ja yrityskaupat ovat monimutkaisia sekä hitaita prosesseja, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa perehdytään seuraavaksi tarkastelemaan tarkemmin tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä erilaisia malleja fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessista.

Malik, Anuar, Khan ja Khan (2014) osoittavat tutkimuksessaan, että modernit yritykset ovat suorittaneet fuusioita ja yrityskauppoja historian aikana jo satoja vuosia, minkä vuoksi nykyisestä tutkimuskirjallisuudesta voidaan havaita, kuinka fuusioita ja yrityskauppoja kuvaavat sekä selittävät teoreettiset mallit ovat vakiintuneet kuvaamaan tätä hankintaprosessia hyvin samantapaisesti (ks. esim. DePamphilis, 2011, s. 126; Graves, 1981; Haspeslagh & Jemison, 1991). Esimerkiksi Risbergin (2003) mukaan tutkimuskirjallisuudessa yleinen lähestymistapa hankintaprosessin ymmärtämiseen on kuvailla hankintaprosessin eri vaiheita. Tällä Risberg tarkoittaa sitä, että fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessia käsitellään tutkimuskirjallisuudessa usein vaiheissa ja eri tutkimusalueet keskittyvät yleensä eri hankintaprosessin vaiheisiin. Esimerkiksi strategisessa kirjallisuudessa panostetaan hankintaprosessin alkuvaiheeseen strategisen sopivuuden löytämiseksi, kun taas henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa panostetaan yhdistymisen jälkeiseen vaiheeseen, kuten Risberg toteaa.

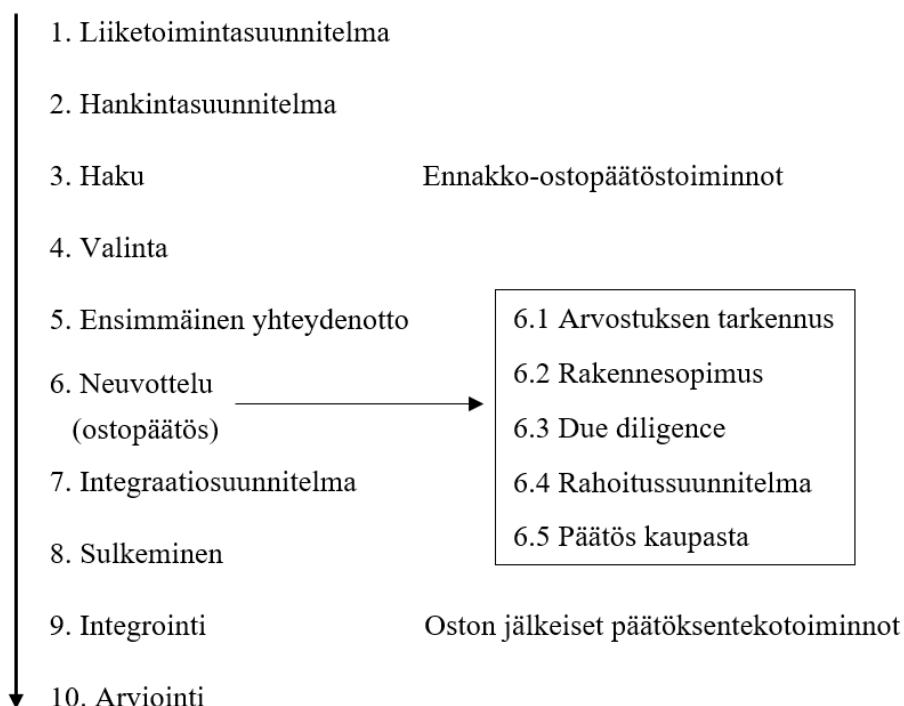
Tutkimuskirjallisuudesta voidaan erottaa monenlaisia keinoja kuvailla tämän fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin eri vaiheita, koska hankintaprosessia selittäviä malleja fuusioiden ja yrityskauppojen tutkimuskirjallisuudessa on tarjolla useita erilaisia (ks. esim. DePamphilis, 2011, s. 126; Graves, 1981; Haspeslagh & Jemison, 1991). Monet varhaiset teoreettiset mallit kuitenkin esittävät, että fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi jakaantuu yhdistymistä edeltäviin, yhdistymisen aikaisiin sekä lopulta yhdistymisen jälkeisiin vaiheisiin. Esimerkiksi Graves (1981) määrittelee artikkelissaan hankintaprosessin vaiheiksi suunnitteluvaiheen, ahdistusvaiheen, sulautumisvaiheen sekä arviointivaiheen, missä hän tutkii äskettäin fuusioituneen yrityksen henkilöstön asenteita fuusioon liittyen. Näin ollen Gravesin luoma malli perustuu ajatukseen, että yritykset aloittavat hankintaprosessin selvittämällä kaupan yksityiskohdat, minkä jälkeen asianomaiset ihmiset kokevat huolta fuusiosta. Tämän jälkeen suoritetaan itse fuusio sekä lopuksi arvioidaan fuusion kustannustehokkuutta, kuten Graves toteaaakin. Näiden havaintojen perusteella tätä mallia voidaan pitää hyvänä pohjana hankintaprosessin ymmärtämiseen, koska mallista on selvästi erotettavissa prosessin alussa tapahtuva suunnitteluvaihe ja tämän lisäksi mallissa on huomioitu yhdistymisen toteutusvaihe sekä yhdistymisen tulosten arviointi.

Myöhemmässä tutkimuksessa Haspeslagh ja Jemison (1991) jakavat hankintaprosessin omassa mallissaan myös yhdistymistä edeltäviin, yhdistymisen aikaisiin sekä yhdistymisen jälkeisiin vaiheisiin, ja heidän havaintojensa mukaan näistä päävaiheista voidaan erottaa idea-, hankinnan perustelu-, hankinnan integrointi- ja tulosvaihe. Tämän havainnon perusteella heidän esittämän hankintaprosessimallin vaiheita voidaan pitää hyvin samankaltaisena kuin Gravesin (1981) esittämän mallin vaiheita. Haspeslaghin ja Jemisonin esittämä malli kuvaa kuitenkin paremmin yritysten fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessia, koska se ottaa huomioon, kuinka hankintaprosessin vaiheiden väliset rajat eivät ole selviä. Tällä he tarkoittavat sitä, kuinka hankintaprosessista voidaan erottaa eri vaiheita, mutta nämä vaiheet ovat samalla vuorovaikutteisia sekä eri vaiheissa esiin nousevia hankintakysymyksiä on tarkasteltava yhdessä. Näiden tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen perusteella fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessia voidaankin pitää monimutkaisena prosessina, mikä koostuu monista päällekkäisistä vaiheista.

Gravesin (1981) sekä Haspeslaghin ja Jemisonin (1991) esittämät mallit kuvailevatkin fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin vaiheita laajoina kokonaisuuksina, mitkä koostuvat monista päällekkäisistä vaiheista ja nämä vaiheet alkavat jo ennen kauppojen solmimista sekä ne jatkuvat pitkään kaupan solmimisen jälkeenkin kaupan osapuolten integroitumisena. DePamphilis (2011, s. 126) esittää omassa tutkimuksessaan kuitenkin erittäin yksityiskohtaisen mallin fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin eri vaiheista, minkä pääpiirteet sekä vaiheiden väliset keskinäiset suhteet näkyvät Kuviossa 1. Yksinkertaisesti DePamphilis (2011, s. 125) määrittää fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin itsenäisten tapahtumien sarjaksi, mitkä johtavat lopulta omistusoikeuden siirtymiseen kohdeyritykseltä ostajayritykselle. Mallista voidaan todeta, kuinka hankintaprosessi voidaan karkeasti jaotella myös ennen yhdistymistä tapahtuvaan suunnitteluvaiheeseen, kaupan aikana tapahtuvaan hankintavaiheeseen sekä yhdistymisen jälkeiseen integraatiovaiheeseen.

Toisin kuin aikaisemman mallit, DePamphilis (2011, s. 126) on jakanut mallissaan nämä hankintaprosessin päävaiheet pienempiin sekä yksityiskohtaisiin vaiheisiin (ks. Kuvio 1). Tämä hankintaprosessi alkaakin ostajayrityksen oman liiketoiminnan ja markkinaympäristön yleisellä tarkastelulla, millä ostajayritys pyrkii saamaan

selkeämmän käsityksen yrityksen nykyisestä tilanteesta, ja nämä tiedot ohjaavat näin ollen strategioiden kehittämistä sekä auttavat määrittelemään kyseisen tilanteeseen sopivan strategian (DePamphilis, 2011, s. 127–129). Tämän suunnitteluvaiheen jälkeen ostajayritys etsii hankintavaiheessa markkinoilta sopivaa kohdeyritystä ja potentiaalisen kohdeyrityksen etsinnän sekä valitsemisen lopputuloksena yhdistyvät yritykset sopivat lopulta neuvotteluissa kaupan päättämisestä, kuten DePamphilis (2011, s. 152–161) esittää. On kuitenkin syytä huomioida, kuinka Vermeulen (2005) esittää, että yritykset pyrkivät yleensä oppimaan fuusioiden ja yrityskauppojen avulla jotain uutta kohdeyrityksestä, kuten esimerkiksi jonkin tietyn taidon tai kyvykkyyden, mitä ostajayritys pitää erityisen hyödyllisenä omalle liiketoiminnalleen. Vermeulen toteaaakin, että ostajayrityksen tulisi etsiä markkinoilta hankintavaiheen aikana toiminnoiltaan riittävän erilaista kohdeyritystä, jolloin kaupan osapuolet voivat oppia toisiltaan ja näin ollen hyödyntää toisiaan. Toisaalta yhdistyvien yritysten liian suuret eroavaisuudet organisaatiotoiminnoissa vaikeuttavat kuitenkin yritysten kaupan jälkeistä integroitumista, kuten Vermeulen huomauttaa.



Kuvio 1. Hankintaprosessi (mukaillen DePamphilis, 2011, s. 126).

DePamphilis (2011, s. 215) esittääkin mallissaan, että kaupan vahvistamisen jälkeen integraatiovaiheessa on haasteena yhdistää hankittu yritys mahdollisimman nopeasti osaksi ostajayritystä, koska nopealla integraatiolla saavutetaan todennäköisemmin ostajan tavoittelemat odotukset hankinnalta. Tutkimuskirjallisuuden perusteella epäonnistuneiden fuusioiden ja yrityskauppojen yhtenä pääsyynä on kuitenkin havaittu olevan puutteellinen integraation suunnittelu sekä sen toteutus, minkä vuoksi integraatiovaiheella on hyvin keskeinen merkitys kaupan onnistumisen kannalta (ks. esim. Gomes ym., 2013; Schweiger & Weber, 1989). Tämän vuoksi esimerkiksi DeLong ja DeYoung (2007) korostavatkin, että etenkin kokemattomien yritysten tulisi käyttää hankintaprosessissa hyödyksi ulkopuolisten konsulttien aikaisempia kokemuksia, mitkä tukevat hankinnan toteutusta sekä lisäksi ne tehostavat hankinnan suorituskykyä. Suoritetun integraation toteutukseen jälkeen yhdistyvät yritykset suorittavat yleensä lopuksi kattavan jälkiarvioinnin hankinnasta, missä integraation kokonaisuuden onnistumista arvioidaan saavutettuihin tuloksiin verraten (DePamphilis, 2011, s. 126).

Näiden edellä esitettyjen hankintaprosessin vaiheita kuvailevien mallien perusteella voidaan tiivistetysti todeta, että autoteollisuuden toimijat kohtaavat fuusioissa ja yrityskaupoissa monenlaisia päällekkäisiä vaiheita, mitkä alkavat jo ennen kauppojen solmimista ja ne jatkuvat pitkään kaupan solmimisen jälkeenkin kaupan osapuolten integroitumisena. Tämän hankintaprosessin syvemmän ymmärtämisen voidaankin ajatella olevan erityisen tärkeää tällä hetkellä, koska etenkin nopeasti muuttuva kilpailuympäristö sekä paine tuottaa teknologisesti kehittyneitä ajoneuvoja ovat lisänneet autoteollisuuden toimijoiden fuusio- ja yrityskauppatoimintaa (Ewing, 2021; Laabs & Schiereck, 2010). Onkin syytä huomioida, että tähän autoteollisuuden toimijoiden suorittamaan monimutkaiseen hankintaprosessiin liittyy edellä esitettyjen havaintojen perusteella läheisesti kokemukset, oppiminen sekä uusien taitojen ja kyvykkyyksien omaksuminen kaupan osapuolilta, mitkä siten näyttäisivät olevan yhteydessä hankinnan onnistumiseen. Näin ollen luonnollisesti ajateltuna autoteollisuuden toimijoiden kiinnittäessä huomiota tämän kaltaisiin tekijöihin hankintaprosessissa, nämä toimijat pystyvät saavuttamaan paremmin hankintaprosessissa hankinnalle asetetut tavoitteet, kuten omaksumaan kohdeyritykseltä uusia kyvykkyyksiä ja siten oppimaan uusia teknologioita kehittyneiden ajoneuvojen tuottamiseksi.

2.2 Innovaatiomotiivit autoteollisuuden fuusioissa ja yrityskaupoissa

Kaiken kaikkiaan autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessiin kuuluu useita erilaisia päällekkäisiä vaiheita, ja tutkimuskirjallisuudessa on esitetty monia teorioita yritysten motiiveista suorittaa näitä monimutkaisia hankintaprosesseja. Nämä teoriat kuvailevat yleisiksi fuusioiden ja yrityskauppojen motiiveiksi muun muassa erilaiset synergiaedut, riskiprofiilin muuttamisen sekä markkinavoiman parantaminen (ks. esim. DePamphilis, 2011, s. 4–7; Pennings, Barkema & Doma, 1994; Porter, 1987). Teece (2018) osoittaa tutkimuksessaan kuitenkin, että autoteollisuus on tällä hetkellä muuttumassa merkittävästi uusien alaa mullistavien teknologisten innovaatioiden vuoksi, jolloin autoteollisuuden toimijat kohtaavat syvää epävarmuutta sekä kovaa kilpailua markkinaympäristön muuttuessa voimakkaasti nopealla tahdilla. Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty myös ajatus siitä, kuinka yritykset pyrkivät fuusioiden ja yrityskauppojen avulla sopeutumaan nopeammin markkinaympäristön muutoksiin, koska fuusiot ja yrityskaupat mahdollistavat uusien innovaatioiden sekä teknologioiden nopean hankkimisen ostajayrityksen käytettäväksi (DePamphilis, 2011, s. 7–9; Jensen & Ruback, 1983). Näin ollen seuraavaksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan tarkemmin, kuinka autoteollisuudessa nopeasti etenevä teknologinen muutos ajaa autoteollisuuden toimijoita etsimään uusia ratkaisuja ajoneuvojen teknologiseen kehitykseen fuusioiden ja yrityskauppojen avulla.

Tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen perusteella autoteollisuutta muokkaavat voimakkaasti tällä hetkellä ajoneuvojen sähköistyminen, autonomioituminen, yhdistyminen internettiin sekä kuluttajien uudenlainen tapa vuokrata ajoneuvoja palvelun tavoin hetkelliseen käyttöön (Teece, 2018; Teece, 2019). Etenkin ajoneuvomallien nopea sähköistyminen on luonut autoteollisuuden toimijoille suuria paineita tuottaa markkinoille nopeasti teknologisesti kehittyneitä sähköajoneuvoja, mikä on näkynyt muun muassa monien tunnettujen ajoneuvovalmistajien päätöksissä sähköistää merkittävästi ajoneuvomallistojaan (Randall, 2016; Túry, 2019). Arvioiden mukaan sähköajoneuvojen akkujen valmistuskustannuksien laskemisen odotetaan aiheuttavan lähitulevaisuudessa sähköajoneuvojen voimakkaan myynnin nousun ja sähköajoneuvojen myynnin osuuden kaikista uusien ajoneuvojen myynnistä onkin arvioitu nousevan jopa 35 prosenttiin vuoteen 2040 mennessä (Randall, 2016). Tämän lisäksi Fagnant ja

Kockelman (2015) pitävät tutkimuksensa havaintojen perusteella itsenäisesti ajavien autonomisten ajoneuvojen aiheuttavan suurella todennäköisyydellä merkittäviä muutoksia tapaamme matkustaa tulevaisuudessa, ja monet ajoneuvovalmistajat kuten Audi, BMW, Mercedes-Benz, Nissan ja Toyota ovat alkaneet testaamaan autonomisen ajamisen mahdollistavia järjestelmiä. Teece (2018) kuvailee myös tutkimuksessaan, kuinka ajoneuvojen liitettävyys mahdollistaa internetin sekä muiden verkkojen hyödyntämisen ajoneuvoissa ja tämä teknologinen laajentuminen avaa uusia markkinoita autoteollisuudessa.

Edellä esitetyt havainnot osoittavat, että nämä autoteollisuutta tällä hetkellä merkittävästi muuttavat teknologiset sekä innovatiiviset muutokset luovat uusia potentiaalisia markkinoita autoteollisuuden toimijoille, minkä vuoksi autoteollisuuden toimijat pyrkivät levittämään toimintaansa näille uusille markkinoille. Tämän uusille potentiaalisille markkinoille levittäytymisen voidaan ajatella olevan kriittisen tärkeää autoteollisuuden toimijoiden liiketoimille, koska autoteollisuus on toimialana todella kilpailullinen markkinaympäristö ja näiden toimijoiden on pystyttävä siten ylläpitämään sekä saavuttamaan jatkuvasti uusia kilpailuetuja muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Margineanu, Prostean & Popa, 2015; Teece ym., 1997; Leonard-Barton, 1992).

Pennings ym. (1994) esittävätkin tutkimuksessaan, että yritykset pyrkivät fuusioiden ja yrityskauppojen avulla muun muassa monipuolistamaan ja laajentamaan toimintaansa potentiaalisten kasvunäkymien markkinoille lisätäkseen yrityksen markkinavoimaa. Tätä kutsutaan tutkimuskirjallisuudessa hajauttamiseksi, missä ostajayritys ostaa kohdeyrityksen nykyisen päätoimialan ulkopuolelta, koska tämä mahdollistaa yrityksille mahdollisuuden siirtää toimintaansa parempien kasvunäkymien markkinoille (DePamphilis, 2011, s. 6). Tämä on näkynyt selvästi autoteollisuudessa viime aikoina esimerkiksi siinä, kun tunnettu autoteollisuuden toimija Tesla osti autoteollisuuden akkumoduuleja valmistavan ATW Automationin (Taylor, 2020). Näin ollen näiden havaintojen perusteella autoteollisuuden toimijoiden toteuttamien fuusioiden ja yrityskauppojen voidaan esittää olevan merkittävä keino näille toimijoille päästä nopeasti uusille potentiaalisille markkinoille, mikä on tärkeää näiden organisaatioiden selviytymisen kannalta tässä kovassa kilpailuympäristössä.

Edellä esitettyjen havaintojen perusteella voidaan myös todeta, kuinka autoteollisuudessa nopeasti etenevä teknologinen muutos ajaa autoteollisuuden toimijoita etsimään uusia teknologisia sekä tuotannollisia ratkaisuja uusien kehittyneiden ajoneuvojen tuotannon mahdollistamiseksi fuusioiden ja yrityskauppojen avulla. Tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen perusteella fuusiot ja yrityskaupat ovatkin erityisen hyödyllisiä autoteollisuuden toimijoille, koska näiden prosessien avulla autoteollisuuden toimijat pääsevät käsiksi nopeasti uusiin resursseihin eli innovatiivisiin teknologioihin sekä taitoihin (ks. esim. DePamphilis, 2011, s. 7–9; Jensen & Ruback, 1983), joiden voidaan olettaa olevan erityisen tärkeitä saavuttaa muun muassa teknologisesti edistyneiden sähköajoneuvojen sekä autonomisten ajoneuvojen tuotannon varmistamiseksi.

Näin ollen DePamphiliksen (2011, s. 3) ajatuksia mukaillen, autoteollisuuden toimijoiden toteuttamat fuusiot ja yrityskaupat mahdollistavat nopeamman sopeutumisen markkinaympäristössä tapahtuviin teknologisiin muutoksiin kuin sisäinen tutkimus- ja kehitystyö, mitä voidaan pitää huomattavasti hitaampana tapana saavuttaa teknologinen osaaminen kehittyneiden ajoneuvojen tuottamiseksi. Tätä havaintoa tukee myös Jensenin ja Rubackin (1983) ajatukset siitä, kuinka ostajayrityksen johto pyrkii kauppojen solmimisen jälkeen sekä päätäntävällän saatuaan hankkimaan oikeudet kohdeyrityksen resurssien hallintaan, jolloin ostajayritys pystyy vaikuttamaan kohdeyrityksen resurssien käyttöön. Tämä autoteollisuuden toimijoiden tarve yhdistää resurssejaan tarvittavan teknologisen sekä tuotannollisen osaamisen varmistamiseksi onkin näkynyt selvästi viime aikoina esimerkiksi uutisissa, kun Fiat Chrysler Automobiles ja PSA-konserni vahvistivat yhdistyvänsä yhdeksi toimijaksi, jotta näillä olisi yhdessä paremmat mahdollisuudet selviytyä ajoneuvojen sähköistymisen teknologisista haasteista (Ewing, 2021).

Näiden tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen perusteella autoteollisuuden toimijat saavatkin fuusioiden ja yrityskauppojen avulla nopeasti käyttöönsä uusia teknologioita ja taitoja, joiden avulla nämä toimijat voivat kehittää sekä tuottaa kehittyneitä ajoneuvoja autoteollisuuden markkinaympäristön muuttuessa voimakkaasti. Näin ollen autoteollisuuden toimijoiden voidaan katsoa pyrkivän saavuttamaan näiden uusien teknologioiden ja kyvykkyyksien avulla uudenlaisia ideoita, ajoneuvomalleja sekä menetelmiä niiden tuottamiseksi, joita kutsutaan

tutkimuskirjallisuudessa innovaatioiksi, ja tätä kykyä saavuttaa näitä innovaatioita kutsutaan tutkimuskirjallisuudessa yleisesti innovatiivisuudeksi. Tarkemmin määriteltynä autoteollisuuden toimijoiden voidaan katsoa näkevän siten innovaatiot tuloksena, mikä korostaa haettua tuotosta ja tähän kuuluvat markkinoilla tarjottavat uudet tuotteet eli tuoteinnovaatiot sekä tuotannollisten menetelmien tai prosessien tehokkuuden saavuttamiseksi liittyvät muutokset eli prosessi-innovaatiot. (Kahn, 2018.)

Tämän fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin vaiheita sekä autoteollisuuden toimijoiden innovaatiomotiiveja tässä prosessissa kuvaavan teoreettisen luvun päätteeksi voidaan esittää, että viimeaikaisiin autoteollisuuden toimijoiden suorittamiin fuusioihin ja yrityskauppoihin liittyy vahvasti näiden toimijoiden pyrkimykset saavuttaa teknologinen osaaminen kehittyneiden ajoneuvojen tuotannon varmistamiseksi mahdollisimman nopeasti alan kilpailullisessa ympäristössä selviytymisen vuoksi. Näin ollen fuusioiden ja yrityskauppojen ansiosta saavutettujen uusien resurssien avulla autoteollisuuden toimijat pyrkivät luomaan uusia tuote- ja prosessi-innovaatiota, joiden avulla nämä toimijat pyrkivät siten vastaamaan nopeasti muuttuvan markkinaympäristön vaatimuksiin. Luonnollisesti fuusioiden ja yrityskauppojen tutkimuskirjallisuudessa esitetään myös muita motiiveja organisaatioiden suorittamiin fuusioihin ja yrityskauppoihin, kuten muun muassa erilaiset synergiaedut sekä markkinavoiman parantaminen, mitkä näkyvät myös autoteollisuuden toimijoiden motiiveissa suorittaa näitä prosesseja. Tutkimuskirjallisuus sekä viimeaikaiset autoteollisuuden toimijoiden suorittamat fuusiot ja yrityskaupat paljastavat kuitenkin, että tällä hetkellä autoteollisuudessa tähän hankintaprosessiin liittyy keskeisesti etenkin erilaiset innovaatiomotiivit, joita tulee tarkastella tarkemmin innovaatiostrategian avulla. Näin ollen tämän pääluvun havaintojen perusteella voidaan muodostaa seuraavat propositiot:

Propositio 1: Fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi on autoteollisuudessa monimutkainen sekä haasteellinen prosessi, mihin liittyy läheisesti kokemukset, oppiminen sekä uusien taitojen ja kyvykkyyksien omaksuminen kaupan osapuolilta.

Propositio 2: Autoteollisuuden fuusioihin ja yrityskauppoihin liittyy vahvasti erilaiset innovaatiomotiivit, kuten tuote- ja prosessi-innovaatiot, mikä osoittaa innovaatiostrategian tarpeellisuuden autoteollisuuden fuusioissa ja yrityskaupoissa.

3 INNOVAATIOSTRATEGIA

Tässä pääluvussa esitellään tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkitseviä havaintoja innovaatiostrategian tutkimuskirjallisuudesta. Näin ollen aluksi käsitellään innovaatiostrategian merkitystä sekä sen eri määritelmiä laajemman ymmärryksen saavuttamiseksi. Tämän jälkeen luku siirtyy tarkastelemaan lähestymistavaltaan tarkemmin autoteollisuuden innovaatiostrategioita ja käytäntöjä. Luvun tarkoituksena on siten keskittyä autoteollisuuden innovaatiostrategian erityispiirteisiin sekä autoteollisuuden tutkituimpiin innovaatiostrategiakäytäntöihin.

3.1 Merkitys ja innovaatiostrategian tutkimusala

Tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen perusteella innovaatiostrategialla on todettu olevan merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen kilpailullisilla markkinoilla (ks. esim. Gilbert, 1994; Hittmar ym., 2014; Pisano, 2015). Esimerkiksi Pisanon (2015) mukaan yleisesti yritykset ymmärtävät uusien innovaatioiden toteuttamisen olevan tärkeää organisaation kasvun sekä kilpailijoiden edellä pysymisen vuoksi, minkä vuoksi yritykset pitävät innovaatioita yhtenä merkittävänä kilpailuedun lähteenä. Pisano (2015) huomauttaa, että yleensä yrityksillä on kuitenkin vaikeuksia toteuttaa innovointia strategisesti siten, että innovaatiotoiminta tukee organisaation liiketoimintastrategiaa, vaikka Hittmarin ym. (2014) mukaan yritykset ovat nykyisin tietoisia innovaatiostrategian merkityksestä sekä sen tärkeydestä. Yleisesti ottaen tutkimuskirjallisuudessa tutkijat ovatkin yhtä mieltä siitä, että innovaatioiden sekä innovaatiostrategian onnistunut toteutus ovat ratkaisevan tärkeitä yritysten pitkän aikavälin selviytymisen kannalta (ks. esim. Anderson ym., 2014; Gilbert, 1994; Molina-Castillo & Munuera-Aleman, 2009). Näin ollen näiden edellä esitettyjen havaintojen perusteella voidaankin todeta, että innovaatiostrategia on tärkeä yrityksille, koska sitä voidaan pitää Pisanon mukaan myös yhtenä yrityksen merkittävänä strategisena kilpailutekijänä.

Innovaatiostrategia on tutkimusalueena hyvin monipuolinen ja sen merkitys tunnetaan laajasti tutkimuskirjallisuudessa. Tutkimusalueella on syvennytty laajasti erilaisiin näkökohtiin innovaatiostrategiasta, koska käsitteenä innovaatiostrategia voidaan määritellä monin eri tavoin ja perinteisesti tutkimuskirjallisuudessa

innovaatiostrategia nähdäänkin jatkuvasti kehittyvänä käsitteenä (esim. Apilo & Taskinen, 2006; Gilbert, 1994). Runsaasti tutkimuskiinnostusta innovaatiostrategian tutkimusalalla on herättänyt etenkin tehokkaan innovaatiostrategian luomiseen vaikuttavien tekijöiden määrittäminen ja ymmärtäminen sekä onnistuneen innovaatiostrategian toteuttamiseen tähtäävien toimenpiteiden tarkastelu ja seuranta (esim. Adner, 2006; Apilo & Taskinen, 2006; Pisano, 2015). Näin ollen innovaatiostrategian tutkimuksen historian aikana on esitetty useita teoreettisia malleja sekä lähestymistapoja eri näkökulmista innovaatiostrategian tutkimiseen (esim. Lendel & Varmus, 2011). Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että innovaatiostrategian tutkimuksen kehitystä on näiden edellä esitettyjen tutkimusten perusteella pyritty kuvailemaan tiivistetysti sekä ymmärtämään käsitteen kehitystä laajasti omaksumalla tutkimusalalla selvästi esiin nousseita tekijöitä innovaatiostrategian käsitteestä.

Innovaatiostrategian tarkastelussa on syytä kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että innovaatiostrategialla ei ole tutkijoiden keskuudessa yleisesti hyväksyttyä yhtä oikeaa määritelmää, mikä on selvästi nähtävissä ja laajasti tunnustettu nykyisessä innovaatiostrategia-kirjallisuudessa, kuten edellä mainittujen havaintojen perusteella voidaan päätellä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, kuinka Gilbert (1994) tutkimuksessaan määrittelee innovaatiostrategian käsitteeksi, mikä määrittää, missä määrin ja millä tavalla yritys yrittää hyödyntää innovaatioita liiketoimintastrategiansa toteuttamisessa ja suorituskyvyn parantamisessa. Apilo ja Taskinen (2006) taas pitävät innovaatiostrategiaa käsitteenä, mikä auttaa yritystä ymmärtämään kokonaisuutena sitä, kuinka yrityksen tulisi järjestää innovointi sekä mitä tiettyjä toimia yrityksen tulisi tehdä saadakseen aikaan onnistuneita innovaatioita. Näin ollen tutkimuskirjallisuudessa ei ole tarjolla yhtä tiettyä sovittua listaa siitä, mitä asioita innovaatiostrategia käsitteenä kattaa, mutta Hittmar ym. (2014) huomauttavat useimpien innovaatiostrategia-määritelmien viittaavan yleensä tekijöihin, kuten esimerkiksi yhteyteen yrityksen liiketoimintastrategiaan, tavoitteisiin sekä innovaatio toiminnan kokonaisuuden ymmärtämisen helpottamiseen.

Tämän tutkimuksen kannalta innovaatiostrategiasta käsitteenä tulisi tehdä kuitenkin joitain yleisiä kuvauksia, jotta innovaatiostrategiaa olisi järkevää tarkastella tutkimuksen tarkoitusperien mukaisesti. Esimerkiksi Pisano (2015) määrittää mallissaan innovaatiostrategian käsitteenä, mikä viittaa kaikkiin näkökohtiin yrityksen

innovaatiotoiminnan järjestämisessä ja siihen, kuinka nämä innovaatiotoimet tukevat kyseisen yrityksen kokonaisliiketoimintastrategiaa. Pisanon mukaan tämä yrityksen ylimmän johdon muotoilema innovaatiostrategia auttaa yrityksen johtoa ymmärtämään organisaation innovaatiotoimintaa monimutkaisessa ja epävarmassa ympäristössä, jolloin he voivat muokata innovaatiostrategista organisaation tarkoitusperiin sopivan sekä valita näin sopivimmat käytännöt ja asettaa kattavat innovaatioprioriteetit tehokkaan innovaatiotoiminnan mahdollistamiseksi kilpailullisessa markkinaympäristössä. Näin ollen Pisanon mukaan innovaatiostrategia suunnitellaan ja luodaan organisaation ylimmällä tasolla, josta se lopulta jalkautetaan alemmille organisaatiotasolle.

Edellä mainittu tutkimuskirjallisuudessa yleinen rationaaliseen suunnitteluun perustuvan innovaatiostrategiamallin lisäksi toinen yleinen tapa tutkimuskirjallisuudessa on kuvata innovaatiostrategiaa resurssi- tai kyvykkyysperusteisella mallilla. Esimerkiksi Kamasak (2015) mainitsee, että innovaatiostrategia ja teknologiset kyvykkyudet vaikuttavat organisaation innovaatio suorituskykyyn, ja hänen tutkimuksensa tulosten perusteella yritykset todennäköisesti parantavat innovaatio suorituskykyään, kun organisaatiot konfiguroivat yhä enemmän resurssipohjaansa strategian kehittämisen sekä teknologisten investointien osalta. Näin ollen voidaan Kamasakin ajatusten mukaisesti ajatella, että yrityksen innovaatiostrategia muodostuu organisaation hallitsemien resurssien sekä kyvykkyyksien pohjalta, jolloin innovaatiostrategiaa luodaan organisaatiossa alhaalta ylöspäin.

Näille edellä esitetyille innovaatiostrategiamalleille on yhteistä se, että niissä yritetään kuvata yrityksen innovaatiostrategian muodostumista ja siihen liittyviä toimintoja sekä tämän lisäksi niiden vaikutuksia yrityksen innovaatio suorituskykyyn. On kuitenkin syytä huomioida, että luonnollisesti ajateltuna innovaatiostrategiakäytännöt vaihtelevat suuresti yritysten kesken, koska tähän vaikuttaa suuresti erilaisten yritysten tarpeet sekä tilanteet kyseisessä markkinaympäristössä. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa syvennytään seuraavaksi tutkimaan autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioita, ja tämän lisäksi perehdytään tarkemmin autoteollisuuden innovaatiostrategian tyypillisiin piirteisiin sekä käytettyihin innovaatiostrategiakäytäntöihin, koska tämän tutkimuksen tutkimusongelma keskittyy

autoteollisuuden toimialaan. Tämä toteutetaan seuraavaksi tarkastelemalla huolellisesti olemassa olevia tutkimuksia autoteollisuuden toimialalta.

3.2 Innovaatiostrategia autoteollisuudessa

Edellä mainittujen havaintojen perusteella innovaatiostrategiasta on tehty laajaa tutkimusta ja yleisesti nämä tutkimukset ovat suurelta osin keskittyneet suurten yritysten innovaatiostrategioiden ymmärtämiseen (ks. esim. Gugler, Keller & Tinguely, 2015; Kramer, Diez, Marinelli & Iammarino, 2010; Pisano, 2015). Tämä nykyisessä innovaatiostrategia-kirjallisuudessa nähtävissä oleva tutkimusten keskittyminen suurten yritysten innovaatiostrategioiden syvempään ymmärtämiseen tarjoaakin siten myös hyvän teoreettisen pohjan autoteollisuuden toimialan innovaatiostrategioiden lähempään tarkasteluun, koska autoteollisuuden toimijat ovat tunnetusti suuria monikansallisia yrityksiä (Teece, 2019).

Esimerkiksi Sturgeon, Memedovic, Van Biesebroeck ja Gereffi (2009) toteavat autoteollisuuden toimijoiden olevan erittäin keskittyneiden yritysrakenteiden sekä ajoneuvojen tuotannon aloittamisen vaatimien suurien investointien takia usein suuria monien yritysten muodostamia monikansallisia konserneja, minkä vuoksi näiden organisaatioiden innovaatorakenteet ovat myös todella raskaita, jolloin pienemmille yrityksille ei juurikaan jää tilaa kehittää omia ainutlaatuisia tuotteita tai teknologioita. Huomioitavaa on se, että tutkimuskirjallisuudessa on käsitelty runsaasti autoteollisuuden toimialan innovaatio toimintaa, koska alan liiketoiminta ympäristö on muuttunut rajusti viimeisten vuosikymmen aikana (ks. esim. Aggeri, Elmquist & Pohl, 2009; Cabigiosu, Zirpoli & Camuffo, 2013; Lazzarotti, Manzini, Pellegrini & Pizzurno, 2013). Tästä huolimatta pieniosa tutkimuskirjallisuudesta on keskittynyt ymmärtämään innovaatiostrategian merkitystä autoteollisuuden tällä hetkellä tapahtuvassa merkittävässä muutoksessa.

Viime vuosien aikana innovaatiostrategian aiheet autoteollisuuden toimialalla ovat kuitenkin saaneet tutkimusyhteisössä laajempaa kiinnostusta tutkimuskirjallisuuden perusteella. Esimerkiksi ympäristöystävällisyyden sekä kestävä kehityksen korostuminen autoteollisuuden toimialalla ovat nousseet keskeisiksi tekijöiksi toimialan liiketoiminnassa, minkä vuoksi ympäristöystävällisten vihreiden

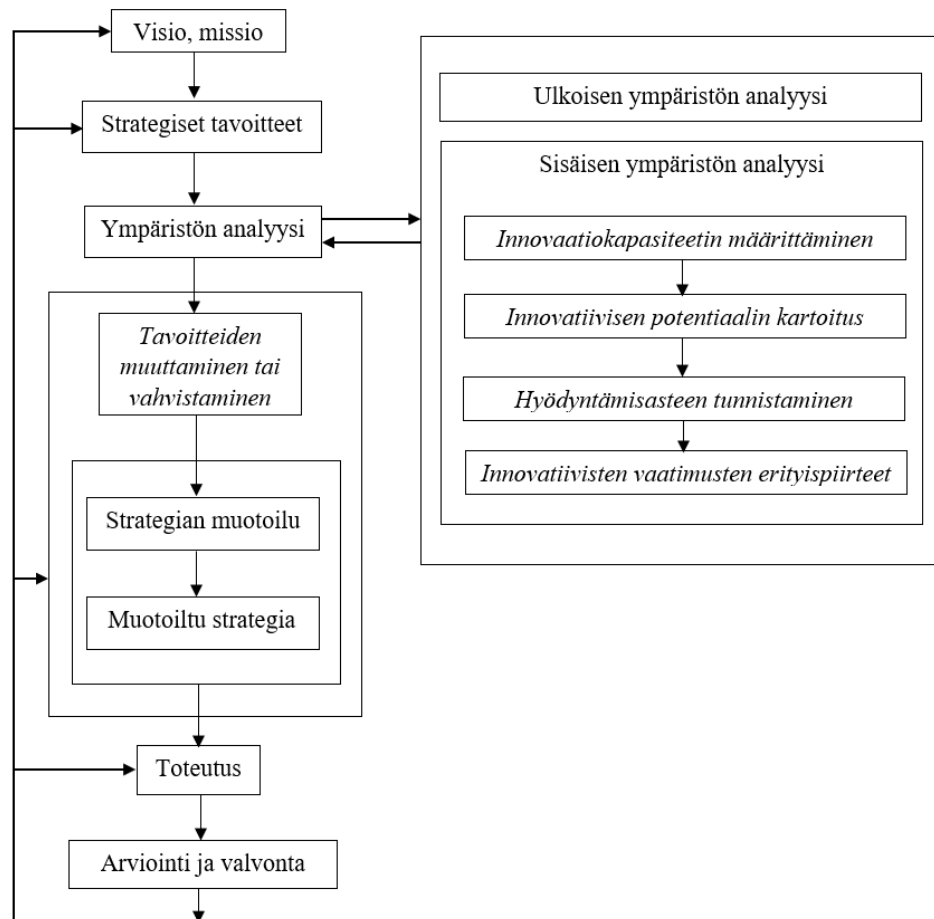
innovaatiostrategioiden merkitys on kasvanut huomattavasti autoteollisuuden liiketoiminnassa (ks. esim. Golinska, 2013; Lin ym., 2019; Nunes & Bennett, 2010). Kuten Lin ym. toteavat, ympäristöystävällisiin prosesseihin ja tuotteisiin liittyvien innovaatiostrategioiden kehittämiseksi tutkimuskirjallisuudessa kuvattujen vihreiden innovaatiostrategioiden merkitys autoteollisuuden ympäristöystävällisimpien toimintojen sekä ympäristönhallintajärjestelmien soveltamisessa ovat korostuneet selvästi autoteollisuuden tämänhetkissä innovaatiostrategioissa (ks. esim. Dong, Burritt & Qian, 2014; Eiadat, Kelly, Roche & Eyadat, 2008). Erittäin mielenkiintoisena innovaatiostrategia-kirjallisuudessa voidaan myös pitää sitä, kuinka viime aikoina innovaatiostrategiaa tutkimalla on pyritty ymmärtämään koko autoteollisuuden toimialaa mullistaneen Teslan markkinatulostrategioiden menestystä (Teece, 2018; Thomas & Maine, 2019).

Pisanon (2015) mukaan autoteollisuuden innovaatiostrategioita tarkasteltaessa on tärkeää huomioida se, että autoteollisuuden yritysten ylin johto pyrkii strategisesti tasapainottamaan sekä yhdistämään erilaisia innovaatiotyyppisiä luodessaan menestyvää innovaatiostrategiaa toimialan erittäin kilpailullisessa markkinaympäristössä. Näillä innovaatiotyypeillä Pisano viittaa rutiininomaisten, disruptiivisten, radikaalien sekä arkkitehtonisten innovaatioiden strategiseen käyttöön liiketoimen tehostamisessa. Tämä tarkoittaakin yksinkertaisesti sitä, kuinka autoteollisuuden vakiintuneet toimijat saavat edelleen suurimman osan tuloistaan ja voitoistaan perinteisistä polttoainekäyttöisistä ajoneuvoista, mutta tämän lisäksi lähes kaikilla tunnetuilla ajoneuvovalmistajilla on tällä hetkellä käynnissä erilaisia projekteja vaihtoehtoisia energianlähteitä käyttävistä ajoneuvomalleista, minkä vuoksi nämä toimijat tekevät vakavasti tutkimus- ja tuotekehitystyötä kehittyneiden vaihtoehtojen, kuten sähkö- ja vetyajoneuvojen parissa (Pisano, 2015; Túry, 2019). Nämä havainnot ovatkin mielenkiintoisia tarkasteltaessa innovaatiostrategiaa autoteollisuudessa, ja näin ollen autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioita ymmärtääkseen on otettava huomioon myös näiden eri innovaatiotyyppien tasapainottaminen.

Tyypillistä innovaatiostrategialle autoteollisuudessa on, että sen muodostamista on luonnehdittu monimutkaiseksi prosessiksi (ks. esim. Aggeri ym., 2009; Pisano, 2015; Thomas & Maine, 2019). Yleisenä havaintona tutkimuskirjallisuuden perusteella

voidaan todeta, että innovaatiostrategia kirjallisuus on kiinnittänyt vähemmän huomiota autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategian monimutkaisuuden tarkempaan kuvaamiseen sekä havainnollistamiseen, missä monimutkaisuus viittaa autoteollisuuden toimijoiden yhteyteen ulkoisen ympäristön ja sisäisen ympäristön monimutkaisuuden kanssa. Lendel ja Varmus (2011) esittelevät tutkimuksessaan yritysten innovaatiostrategian luomis- ja toteutusmallin, minkä avulla tätä autoteollisuuden innovaatiostrategian monimutkaisuutta voidaan kuitenkin kuvailla tarkemmin. Heidän tutkimuksensa tulokset perustuvat yksityiskohtaiseen tutkimuskirjallisuuden analyysiin sekä suoritettuun tutkimukseen mallin kehittämiseksi. Lendel ja Varmus esittävätkin, että innovaatiostrategia ei ole pelkkä suunnitelma, koska innovaatiostrategialla on laajempi monimutkainen merkitys yrityksen innovaatio toiminnan suunnan näyttäjänä.

Lendelin ja Varmusin (2011) innovaatiostrategian luomis- ja toteutusmallin tarpeellisuus on ilmeinen tarkasteltaessa autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioita, koska heidän luomansa viitekehys perustuu ajatukseen, että yritykset ovat merkittävästi sidoksissa innovaatiostrategian luomis- ja toteutusprosessissa liiketoimintaympäristöön eli sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön, mikä on tärkeää huomioida etenkin selittäessä autoteollisuuden innovaatiostrategioita kovan kilpailun markkinaympäristössä. Lendel ja Varmus esittävät mallissaan, että innovaatiostrategian luomisprosessi on monimutkainen prosessi, mikä alkaa yrityksen vision ja mission määrittämisestä, jossa tunnistetaan yrityksen strategiset tavoitteet. Huomioitavaa on, että erilaiset taustatekijät, kuten ulkoinen ympäristö sekä sisäinen ympäristö, mikä viittaa esimerkiksi innovaatiokapasiteetin määrittämiseen ja innovatiivisen potentiaalın kartoitukseen, vaikuttavat yritysten innovaatiostrategiapäätöksiin. Nämä liiketoimintaympäristön tekijät vaikuttavat siten myös strategian muotoiluun sekä lopulta strategian toteutukseen. Arviointi- ja valvontaosio osoittaa taas, että yritys voi kehittää innovaatiostrategiakäytäntöjään, jos se hyödyntää prosessista saatuja tuloksia. Nämä mallin keskinäiset suhteet näkyvät Kuviossa 2. (Lendel & Varmus, 2011.)



Kuvio 2. Innovaatiostrategian luomis- ja toteutusmalli (mukailien Lendel & Varmus, 2011).

Lendelin ja Varmusin (2011) mallin yleisideana onkin, että yritykset pyrkivät varmistamaan kilpailukykynsä innovaatiolla, mutta tehokkaan innovaatiotoiminnan suorittaminen edellyttää yritykseltä innovaatiostrategian omaksumista sekä sen toteuttamista. Mallissa yritykset toimivat kuitenkin monimutkaisessa maailmassa ja pystyäkseen luomaan tehokkaan innovaatiostrategian tässä monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä, yritysten tulee pyrkiä liiketoiminnassaan pääasiallisesti tavoittelemaan innovatiivisen organisaatiokulttuurin luomista, koska Lendelin ja Varmusin havaintojen perusteella organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi innovatiivisten strategioiden kehittämiseen sekä niiden toteuttamiseen. Lendel ja Varmus vaativatkin enemmän ymmärrystä, tästä yrityksen suorittamasta monimutkaisesta innovaatiostrategiaprosessista sen sijaan, että innovaatiostrategialla pyrittäisiin selittämään muita yrityksen innovaatiotoimintaan liittyviä ilmiöitä. Näin ollen tämän kaltainen ajattelu on myös tärkeää tarkasteltaessa autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioita fuusioiden ja yrityskauppojen aikana, koska tässä prosessissa innovaatiostrategiakäytäntöihin vaikuttavat merkittävästi erilaiset

ympäristöön liittyvät tekijät, mitkä on luonnollisesti otettava huomioon hankintaprosessissa.

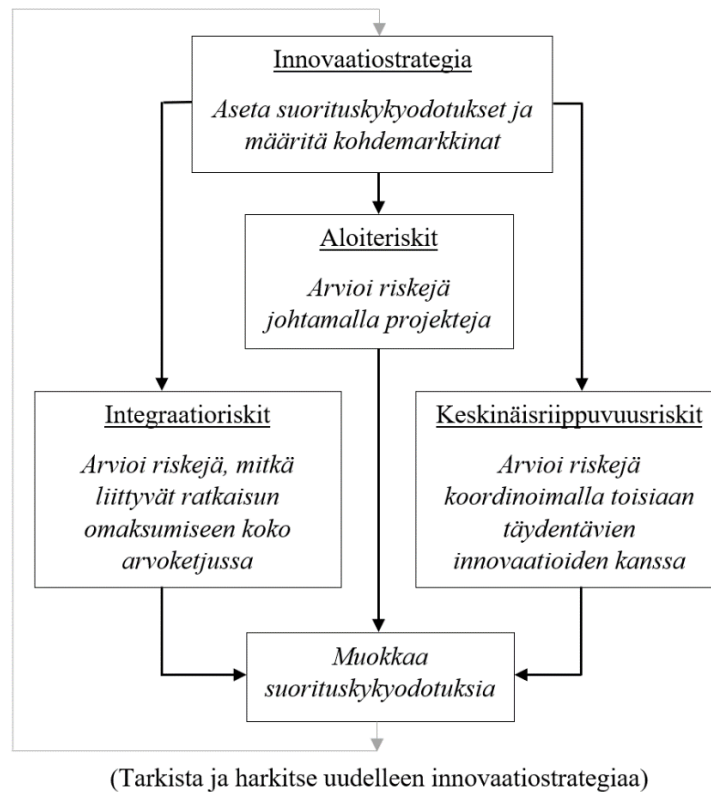
Näiden edellä mainittujen havaintojen perusteella Lendelin ja Varmusin (2011) esittelemä innovaatiostrategian luomis- ja toteutusmalli tarjoaakin syvällisen näkemyksen yrityksen innovaatiostrategiaprosessista sekä ulkoisen ja sisäisen ympäristön vaikutuksista innovaatiostrategiapäätöksiin, mitä voidaan soveltaa myös autoteollisuuden toimialan innovaatiostrategioiden tarkasteluun. Adner (2006) korostaa kuitenkin, että useimmat merkittävät innovaatiot tarvitsevat toisiaan täydentäviä innovaatiota houkutelakseen asiakkaita markkinoilla. Tämän voidaan ajatella näkyvän selvästi autoteollisuuden toimialalla, koska esimerkiksi tällä hetkellä laajempaa sähköajoneuvojen markkinoille tuloa hidastaa merkittävästi sähköajoneuvoja täydentävien autoteollisuuden akkuteknologioihin ja latausinfrastruktuuriin liittyvien innovaatioiden puute (Túry, 2019). Näin ollen Lendelin ja Varmusin esittämä malli ei itseasiassa selitä tarkasti varsinaista toisiaan täydentävien innovaatioiden luomaa innovaatioekosysteemiä autoteollisuuden toimialalla. Tämän vuoksi seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin Adnerin luomaa mallia ekosysteemistrategian muotoilemisesta, mikä tarjoaa tarkempaa tietoa autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioiden erityispiirteistä.

3.3 Innovaatiostrategiakäytännöt autoteollisuudessa

Adnerin (2006) havainnot osoittavat syvällistä ymmärrystä yritysten innovaatiostrategian yhdistämisestä innovaatioekosysteemiin monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä, mitä voidaan siten soveltaa autoteollisuuden innovaatiostrategiakäytäntöjen sekä täytäntöönpanon tarkempaan ymmärtämiseen. Adner esittääkin, kuinka innovaatioekosysteemissä toimivat yritykset kohtaavat välttämättömästi toiminnassaan riskejä, koska usein yrityksen tarjoama innovaatio sekä muiden ulkopuolisten yritysten tarjoamat innovaatiot muodostavat synteetin, mikä luo taas lopulta yhtenäisen asiakasratkaisun kuluttajalle. Tämän vuoksi Adner kehottaa yrityksiä arvioimaan innovaatioekosysteemiriskejä sekä kehittämään tämän jälkeen kyseiseen tilanteeseen sopivan innovaatiostrategian. Tämän Adnerin määrittelemän innovaatiostrategiakäytännön voidaan ajatella helpottavan yritysten innovaatioekosysteemien sekä niihin sisältyvien riskien ymmärtämistä, ja Adner

väittääkin, että innovaatioekosysteemiriskien oikea arviointi luo realistisemmat odotukset sekä tarkemmat valmiussuunnitelmat jokaiselle uudelle innovaatiotoimelle. Näin ollen tämä johtaakin Adnerin mukaan älykkäisiin strategioihin ja kannattaviin innovaatioihin, mitä voidaan pitää autoteollisuuden innovaatiostrategioiden kannalta välttämättömänä etenkin toimialan tämänhetkisen radikaalin teknologisen muutoksen vuoksi.

Adnerin (2006) tutkimuksen tulokset perustuvat laaja-alaiseen otokseen merkittävistä ja suurista monikansallisista yrityksistä, joiden avulla Adner kuvailee tämänkaltaisten yritysten toimintaa innovaatioekosysteemissä sekä niiden yhteyttä innovaatiostrategiaan. Näiden esimerkkiyritysten avulla saavutettujen havaintojen perusteella Adner ehdottaa, että innovaatiostrategiaprosessi on läheisesti yhteydessä yritysten innovaatioekosysteemiriskeihin ja yritys voi vaikuttaa näihin riskeihin muokkaamalla omaa innovaatiostrategiaansa kyseiseen tilanteeseen sopivaksi. Tästä johtuen Adner esittääkin, että yrityksen johdon tulisi muodostaa ekosysteemistrategia huomioimalla innovaatiostrategiassaan keskinäisriippuvuus-, aloite- sekä integraatoriskit, joiden arvioinnin tuloksena yrityksen tulisi tämän riskiarviointiprosessin pohjalta muokata suorituskykyodotuksiaan ja näin ollen varmistaa kyseisen käytettävissä olevan sekä alkuperäisen suunnitellun innovaatiostrategian sopivuuden tilanteeseen. Adner huomauttaa, että ekosysteemistrategian muotoilu alkaa kuitenkin käytännössä innovaatiostrategian luomisella, jossa aluksi asetetaan suorituskykyodotukset ja määritetään kohdemarkkinat, mikä toimii näin ollen pohjana innovaatioekosysteemiriskien arvioinnille sekä sen jälkeisille mahdollisille muutoksille innovaatiostrategiassa. Nämä Adnerin luoman mallin keskinäiset suhteet näkyvät Kuviossa 3.



Kuvio 3. Ekosysteemistrategian muotoilumalli (mukaillen Adner, 2006).

Adnerin (2006) ekosysteemistrategian muotoilumalli esittääkin keskeiset riskit, mitkä vaikuttavat yritysten innovaatiostrategiaan. Näin ollen tämän kaltaisen ajattelun voidaan ajatella soveltuvan erinomaisesti etenkin autoteollisuuden toimialan innovaatiostrategioiden laajempaan ymmärtämiseen, koska autoteollisuuden toimijoiden valitsemiin käytäntöihin ja siihen, kuinka paljon niitä käytetään, riippuvat monista autoteollisuuden toimijoiden sekä nykyisen liiketoimintaympäristön ominaisuuksista. Adnerin mallin ideana on siten se, että yrityksen innovaatiostrategiakäytännöt riippuvat yrityksen sisäisistä sekä ulkoisista liiketoimintaympäristön riskeistä, minkä vuoksi innovaatiostrategia nähdään tapauskohtaisena sen sijaan, että olisi yhtä kaikkiin tilanteisiin sopivaa tapaa järjestää strategisesti innovaatiotoiminta monimutkaisessa innovaatioekosysteemissä. Näin ollen yksi Adnerin mallin avainkysymyksistä on innovaatiostrategiakäytäntöjen tarkastelun sekä arvioinnin osat, mitkä viittaavat siihen, että erilaisten innovaatiostrategioiden onnistuminen vaikuttaa näiden innovaatiostrategioiden käyttöönottoon tulevaisuudessa.

Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty lukuisia innovaatiostrategiakäytäntöjä selittäviä tutkimuksia, joista osa on toteutettu tarkastelemalla autoteollisuuden toimialaa ja osaa voidaan soveltaa myös autoteollisuuden toimialan innovaatiostrategiakäytäntöjen tarkasteluun, kuten edellä esitettiin. Esimerkiksi Lin ym. (2019) määrittelevät autoteollisuuden tämänhetkiseksi ja merkittäviksi innovaatiostrategiakäytännöiksi ympäristöystävällisyyteen ja kestäväan kehitykseen liittyvien käytäntöjen korostumisen, kuten esimerkiksi konkreettisesti kasvihuonekaasujen vähentämisen sekä kevyempien ympäristöystävällisten ajoneuvojen tuotannon. Kuten edellä esiteltiin Adner (2006) taas viittaa näillä innovaatiostrategiakäytännöillä innovaatio-ekosysteimiriskien eli toisin sanoen keskinäisriippuvuus-, aloite- ja integraatoriskien arviointiin sekä innovaatiostrategian muokkaamisen tämän riskiarviointiprosessin pohjalta. Thomas ja Maine (2019) puolestaan kuvaavat menestyneen autoteollisuuden toimijan Teslan käyttäneen erilaisia innovaatiotyyppejä innovaatiostrategiassaan, mikä tukee myös Pisanon (2015) havaintoja erilaisten innovaatiotyyppien eli rutiininomaisten, disruptiivisten, radikaalien sekä arkkitehtonisten innovaatioiden strategisesta tasapainottamisesta innovaatiostrategiakäytäntönä.

Lisäksi Lendel ja Varmus (2011) lisäävät, että nämä toimivat innovaatiostrategiakäytännöt eli ulkoiseen ja sisäiseen analysointiin sekä suunnitteluun perustuvat käytännöt ovat tärkeitä yrityksille, minkä vuoksi näitä käsitellään tutkimuskirjallisuudessa laajasti. Lendel ja Varmus osoittavatkin, että ulkoiseen ja sisäiseen ympäristön analyysiin perustuvat innovaatiostrategiakäytännöt ovat tärkeitä innovaatioprosessin luomisessa ja toteuttamisessa yrityksissä, koska on ratkaisevan tärkeää muodostaa kyseiseen liiketoimintaympäristöön sopiva innovaatiostrategia yrityksen menestyksen kannalta. Näin ollen Lendel ja Varmus huomauttavat, että mahdolliset ongelmat ulkoisen ja sisäisen ympäristön analysoinnissa sekä suunnittelussa ovat laaja-alaisia, minkä vuoksi nämä ongelmat vaikuttavat lopulta koko innovaatiostrategiaprosessiin.

Näiden edellä esitettyjen innovaatiostrategiakäytäntöjä käsittelevän tutkimuskirjallisuuden havaintojen perusteella autoteollisuuden tämänhetkisissä ja käytetyimmissä innovaatiostrategiakäytännöissä korostuvat selvästi ympäristöystävällisyys, riskit sekä erilaisten innovaatiotyyppien tasapainottaminen. Tämän vuoksi näitä innovaatiostrategiakäytäntöjä esitellään seuraavaksi tarkemmin.

Ympäristöystävällisyyden ja kestävän kehityksen tukeminen autoteollisuuden liiketoiminnassa on saanut tutkimusyhteisössä paljon huomiota viime aikoina. Esimerkiksi Nunes ja Bennett (2010) osoittavat, että maailman suurimpiin kuuluvat ajoneuvojenvalmistajat Toyota Motor, General Motors ja Volkswagen-konserni toteuttavat erilaisia ympäristöaloitteita, mitkä koskevat rakennusten, ekologisen suunnittelun, toimiketjujen, tuotannon, logistiikan sekä innovaatioiden ympäristöystävällisiä toimintatapoja. Lin ym. (2019) esittävät taas, että näiden autoteollisuuden toimijoiden ympäristöystävälliseen ja kestävän kehitykseen perustuvat toimet ovat nykyään kriittisen tärkeitä toimialan yritysten liiketoiminnassa, koska autoteollisuuden alaan kohdistuu monia sosiaalisia ja lainsäädännöllisiä paineita ajoneuvojen sekä tuotantomenetelmien kestävien ratkaisujen toteuttamiseksi. Tutkimukset osoittavatkin laajasti, että autoteollisuus kohtaa nämä ympäristöystävällisyyteen ja kestävään kehitykseen liittyvät haasteet, minkä vuoksi autoteollisuuden on luotava tekniikoita kannattavan ja kestävän liiketoiminnan kehittämiseksi (Smith & Crotty, 2008). Esimerkiksi liikenne aiheuttaa suuria kasvihuonekaasupäästöjä maailmanlaajuisesti, minkä vuoksi autoteollisuuden sähköistyminen on noussut nykyään selkeästi esille autoteollisuuden ympäristötoimissa, koska liikenteen sähköistymisen on tutkimuksissa nähty lupaavana lähestymistapana vähentää kasvihuonekaasupäästöjä sekä siten myös ilmastonmuutosongelman lievittämisessä (Mariasiu, Borzan, Motogna & Szabo, 2019; Yong, Ramachandaramurthy, Tan & Mithulananthan, 2015).

Riskit kuuluvat läheisesti autoteollisuuden toimialaan, koska yleisesti ala vaatii suuria rahallisia pääomia ajoneuvojen valmistuksen käynnistämiseksi ja tämän lisäksi autoteollisuuden toimijat joutuvat noudattamaan monia lainsäädännöllisiä säännöksiä liiketoiminnassaan (Lin ym., 2019; MacNeill & Chanaron, 2005). Näin ollen Adnerin (2006) ajatusten mukaisesti voidaan todeta, että autoteollisuuden toimijoiden on arvioitava tällöin tarkasti innovaatioiden aloiteriskit, mikä varmistaa innovaatioiden toteutettavuuden markkinoilla. On myös huomioitava, että autoteollisuuden innovaatiotoiminta on osakseen riippuvainen komponenttien toimittajista, koska esimerkiksi sähköajoneuvojen laajempaa tuotantoa rajoittaa tällä hetkellä akkuvalmistajien teknologiset haasteet autoteollisuuden akkujen valmistamiseksi (Túry, 2019). Tämän kaltaisten riskien arviointia Adner kutsuu keskinäisriippuvuusriskien arvioinniksi, millä pyritään huomioimaan innovaatioekosysteemin muiden

toimijoiden vaikutuksia yrityksen omaan liiketoimintaan. Adnerin ajatusten mukaisesti autoteollisuuden toimijat joutuvat myös huomioimaan nykyisin innovaatiotoiminnassaan erityisesti välittäjien merkityksen, joiden on hyväksyttävä innovaatio ennen kuin loppukäyttäjät voivat ottaa kyseisen innovaation käyttöön, koska esimerkiksi sähköajoneuvojen loppukäyttäjämarkkinoiden menestys riippuu paljon latausasemainfrastruktuurin laajuudesta (Túry, 2019). Adner kutsuu tämänkaltaisten riskien arviointia integraatoriskien arvioinniksi. Edellä esitetty Kuvio 3 kuvaa nämä innovaatioekosysteimiriskit ekosysteemistrategian muotoilumallissa.

Erilaisten innovaatiotyyppien tasapainottamista innovaatiostrategioissa pidetään tutkimuskirjallisuudessa välttämättömänä innovaatiotoiminnan menestykselle autoteollisuuden kilpailullisessa markkinaympäristössä (ks. esim. Pisano, 2015; Thomas & Maine, 2019). Pisano (2015) toteaa, että autoteollisuuden toimijat saavat edelleen suurimmat tulonsa perinteisistä polttoainekäyttöisistä ajoneuvoista, joiden voidaan ajatella olevan siten yritysten olemassa oleviin liiketoimintamalleihin rakentuvia rutiininomaisia innovaatioita. Kuitenkin useimmat autoteollisuuden toimijat ovat aktiivisesti kehittäneet uusiin teknologioihin perustuvia radikaaleja innovaatioita, kuten esimerkiksi itsenäisesti ajavia autonomisia ajoneuvoja (Fagnant & Kockelman, 2015). Thomas ja Maine taas esittävät, kuinka menestyvä sähköajoneuvoja valmistava Tesla on käyttänyt kaupallistamisstrategioissaan arkkitehtonista innovointia, missä olemassa olevat teknologiat sekä liiketoimintamallit yhdistetään toisiinsa uudella tavalla. Lisäksi autoteollisuudessa yleistyy nopeasti liiketoimintamalli, jossa kuluttajat vuokraavat ajoneuvon käyttötarpeen mukaan sen sijaan, että he omistaisivat itse ajoneuvoa (Teece, 2018). Pisanon mukaan tämän kaltainen markkinoita muuttava disruptiivinen innovaatio vaatii siten uuden liiketoimintamallin, mutta ei välttämättä teknologista läpimurtoa.

3.4 Innovaatiostrategian haasteet autoteollisuudessa

Yleisesti voidaan todeta, että autoteollisuuden toimijat kohtaavat useita innovaatiostrategiaan liittyviä haasteita toimiessaan jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Esimerkiksi innovaatiostrategian monimutkaisen luomisprosessin sekä innovaatioekosysteemissä toimiminen aiheuttavat autoteollisuuden toimijoille erilaisia innovaatiostrategiahaasteita ympärillä olevien

monimutkaisten tekijöiden vuoksi (Adner, 2006; Lendel & Varmus, 2011). Hyvänä esimerkkinä toimii myös Frishammarin, Richtnérin, Brattströmin, Magnussonin ja Björkin (2019) tutkimus, minkä pääpainona on tunnistaa uusia innovaatiokäytäntöjä, mahdollisuuksia sekä haasteita, joita tuotantoyrityksille syntyy uusien innovaatiotrendien myötä. Frishammar ym. tarkastelevat tutkimuksessaan kuitenkin myös yritysten innovaatiostrategioihin liittyviä haasteita, missä heidän tutkimuksensa tulokset perustuvat laaja-alaisiin tapaustutkimuksiin erilaisista yrityksistä, mihin kuuluu myös autoteollisuuden kaltaisia suuria tuotantoyrityksiä. Frishammar ym. painottavat, että nämä innovaatiostrategiaan liittyvät haasteet ovat yrityksille merkittäviä huolenaiheita, kuten esimerkiksi ongelmat puutteellisissa oppimisprosesseissa, valmiuksissa, kustannusten kasvussa, tietovuotoriskeissä sekä perinteisten tulovirtojen katoamisessa tai pienentymisessä. Tutkimuskirjallisuudessa esitetään laajasti, että organisaation keskittyminen liiketoimintaympäristöön, riskien arviointiin, innovaatiotyyppeiden tasapainottamiseen, innovaatioprosessin johtamiseen sekä organisaatiomuutokseen vaikuttavat suuresti organisaation kykyyn hallita näitä haasteita, mitkä lopulta vaikuttavat myös yrityksen yleiseen tehokkuuteen sekä selviytymiseen (Adner, 2006; Frishammar ym., 2019; Lendel & Varmus, 2011; Pisano, 2015).

Frishammar ym. (2019) painottavat artikkelissaan huomioimaan, että tiedämme itse asiassa melko vähän yritysten nykyisistä innovaatiokäytännöistä, kuten innovaatiomallien avoimuuden, tuotepalvelujen ja digitalisoitumisen korostumisesta sekä niihin sisältyvistä haasteista. Näin ollen monia tärkeitä ja mielenkiintoisia asioita ei ole käsitelty riittävästi olemassa olevassa tutkimuskirjallisuudessa, kuten esimerkiksi sitä miten innovaatiojohtajuudella voidaan käytännössä tukea organisaation innovaatiotoimintaa (Kremer, Villamor & Aguinis, 2019). Frishammar ym. pohtivat, että mahdollisesti nykyisten innovaatiotrendien vahvuuksien sekä heikkouksien tunnistaminen voivat olla tärkeitä elementtejä, mitkä tukevat innovaatioiden hallintaa yritysten yhä dynaamisemmissa ja kilpailullisemmissa ympäristöissä. Tämän vuoksi Frishammerin ym. esittämien ajatusten voidaan katsoa tukevan myös autoteollisuuden kilpailullisen ympäristön innovaatiostrategiahaasteiden ymmärtämistä.

Chen, Huang, Liu, Min ja Zhou (2018) esittävät artikkelissaan, että tiettyjen innovaatiostrategiatyyppien sekä organisaatiokulttuurin tiettyjen elementtien välillä on kokonaisvaltainen suhde, minkä vuoksi organisaatiokulttuurin voidaan ajatella vaikuttavan yrityksen innovaatiostrategiakäytäntöjen kehitykseen sekä muutoksiin. Tätä tukee myös Lendelin ja Varmusin (2011) havainnot siitä, kuinka organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi innovatiivisten strategioiden kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä siten myös innovaatiostrategiakäytäntöjen kehitykseen, kuten aikaisemmin tässä pääluvussa todettiin. Tutkimuksessaan Chen ym. pyrkivät siten ymmärtämään kannustaako innovaatiostrategian ja organisaatiokulttuurin parempi yhteensopivuus organisaatiossa tehokkaampaan innovaatio- ja suorituskykyyn. Chen ym. osoittavatkin, että kulttuuristrategian yhteensopivuus on organisaatioiden keskeinen kilpailuedun lähde pelkän strategian sijaan, minkä vuoksi innovaatiostrategian ja organisaatiokulttuurin välinen yhteensovittaminen on tärkeää yrityksen liiketoiminnan kannalta.

Lisäksi Nemeth (1997) osoittaa myös omassa artikkelissaan organisaatiokulttuurin merkityksen yrityksen innovaatio- ja suorituskykyyn. Nemeth toteaa, kuinka vahvojen organisaatiokulttuurien yritykset menestyvät ja saavuttavat tavoitteitaan organisaation sisäisen koheesion sekä yhtenäisyysuskollisuuden tehokkaiden mekanismien avulla. Nemeth huomauttaa, että tämän kaltaisen innovaatiojohtamisen seuraukset voivat olla vakavia yritykselle, koska ympäristön sekä menestyksen tien muuttuessa organisaatiolla ei ole välttämättä joustavuutta sopeutua uusiin olosuhteisiin innovaatioiden avulla. Näiden edellä esitettyjen havaintojen perusteella voidaan olettaa, että autoteollisuuden toimijoille on jonkin tasoinen haaste yhteensovittaa innovaatiostrategia organisaatiokulttuuriin tavalla, mikä ei heikennä yrityksen innovaatio- ja toimintaa tukevaa kulttuuria ja joustavuutta.

Kaiken kaikkiaan tässä pääluvussa esitettyjen havaintojen perusteella voidaan päätellä, että innovaatiostrategia autoteollisuudessa ei ole yksinkertainen kokonaisuus parhaita käytäntöjä, vaan hyvin monimutkainen, liiketoimintaympäristön vaikuttama, innovaatioekosysteemissä toimiva sekä riskejä sisältävä prosessi, missä korostuvat erilaiset toimialalle merkittävät innovaatiostrategiakäytännöt. Tämän lisäksi autoteollisuuden toimijat kohtaavat monia innovaatiostrategiaan liittyviä haasteita, mitkä vaikuttavat lopulta organisaation tehokkuuteen sekä selviytymiseen kovan

kilpailun markkinaympäristössä. Esimerkiksi monimutkainen innovaatiostrategian luomis- ja toteutusprosessi, toimiminen innovaatioekosysteemissä, kustannusten kasvu, perinteisten tulovirtojen katoaminen tai pienentyminen sekä innovaatiostrategian yhteensovittaminen organisaatiokulttuuriin voivat luoda merkittäviä haasteita autoteollisuuden toimijoille.

Tämän pääluvun havaintojen perusteella voidaankin muodostaa seuraavat propositiot:

Propositio 3: Tyypillinen innovaatiostrategia autoteollisuudessa on monimutkainen, liiketoimintaympäristön vaikuttama, innovaatioekosysteemissä toimiva sekä riskejä sisältävä strateginen suunnitelma.

Propositio 4: Autoteollisuuden toimijat käyttävät erilaisia innovaatiostrategiakäytäntöjä; usein korostuu ympäristöystävällisyyden ja kestävän kehityksen tukeminen, ekosysteemiriskit sekä erilaisten innovaatiotyyppien tasapainottaminen, ja nämä toimijat voivat kohdata erilaisia haasteita näiden innovaatiostrategiakäytäntöjen suhteen.

4 INNOVAATIOSTRATEGIA FUUSIOISSA JA YRITYSKAUPOISSA

Tässä pääluvussa keskitytään innovaatiostrategiaan fuusioiden ja yrityskauppojen kontekstissa, koska aiemmissa luvuissa käsiteltiin fuusioita ja yrityskauppoja sekä innovaatiostrategiaa koskevia teorioita, minkä lisäksi näiden pohjalta esitettiin autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioiden tyypillisiä pääpiirteitä. Ensinnäkin tämä pääluku tarjoaa nykyiseen tutkimuskirjallisuuteen pohjautuvan lyhyen näkemyksen innovaatiostrategiasta fuusioissa ja yrityskaupoissa tutkimusalana, mikä luo teoreettisen pohjan autoteollisuuden innovaatiostrategioiden ymmärtämiseen fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä. Tämän lisäksi tässä luvussa keskustellaan innovaatiostrategian erityiskysymyksistä fuusioissa ja yrityskaupoissa.

4.1 Innovaatiostrategia fuusioissa ja yrityskaupoissa tutkimusalana

Tutkimuskirjallisuudessa esitetään laajasti useista eri näkökulmista tutkimuksia yritysten innovaatio toiminnasta fuusioissa ja yrityskaupoissa (ks. esim. Bena & Li, 2014; Čirjevskis, 2019; Gantumur & Stephan, 2012). Hitt, Hoskisson ja Ireland (1990) toteavatkin, kuinka fuusioiden ja yrityskauppojen avulla tapahtuvasta kasvusta on tullut yrityksille erittäin suosittu strategia, minkä vuoksi tutkimusyhteisössä on kiinnitetty enemmän huomiota sen tuloksiin. Huomioitavaa on etenkin se, että Benan ja Lin (2014) mukaan innovaatiokyvykkyyksien yhdistämisestä saadut synergiat ovat yrityksille tärkeitä motiiveja fuusioiden ja yrityskauppojen suorittamiseen. Tämän lisäksi Clodt, Hagedoorn ja Kranenburg (2006) havaitsivat artikkelissaan, että kansainvälisillä yritysjärjestelyillä eli fuusioilla ja yrityskaupoilla voi olla positiivinen vaikutus innovatiiviseen suorituskyykyyn, koska se saattaa pakottaa yrityksen harkitsemaan innovaatiostrategiaansa uudelleen kansainvälisemmässä kontekstissa (esim. Hoecklin, 1995). Näin ollen näiden tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että innovaatiostrategian sekä fuusioiden ja yrityskauppojen välillä on merkittävä suhde yrityksen liiketoiminnan kannalta.

Edellä esitettyjen havaintojen perusteella tutkimusalalle onkin syntynyt laaja kirjo erilaisia käsityksiä innovaatiostrategian sekä fuusioiden ja yrityskauppojen välisestä yhteydestä, mitkä pyrkivät siten ymmärtämään tätä ilmiötä monesta eri näkökulmasta. Tutkimuskirjallisuudessa esitetään kuitenkin tutkimuksia innovaatiostrategian

täydentävyydestä, mitkä yhdistävät innovaatiostrategiakäytännöt fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessiin. Yhtenä yleisenä tämän kaltaisena näkemyksenä tutkimuskirjallisuudessa esitetään Cassimanin ja Veugelersin (2002) innovaatiostrategian täydentävyyssmalli. Cassiman ja Veugelers ehdottavat, että innovoidakseen menestyksekkäästi yrityksen tulisi yhdistää erilaisia innovaatiotoimintoja, kuten oman tutkimus- ja kehitystyön lisäksi harjoittaa tiedon hankintaa teknologiamarkkinoilta sekä toteuttaa aktiivista tutkimus- ja kehitystyötä muiden organisaatioiden kanssa. Cassimanin ja Veugelersin tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka yrityksiä yhdistäessä sisäisen tutkimus- ja kehitystyön sekä ulkoisen teknologian hankintatoimen innovaatiostrategiat, yritykset ottivat käyttöönsä enemmän uusia tai huomattavasti parannettuja tuotteita verrattuna yrityksiin, mitkä harjoittavat vain yhtä näistä innovaatiostrategianaan.

Cassimanin ja Veugelersin (2002) mallin mukaan innovoinnin onnistuminen riippuukin uuden tiedon kehittämisestä sekä integroimisesta innovaatioprosessiin, mitkä lopulta vaikuttavat yrityksen innovointi menestykseen. Cassiman ja Veugelers toteavatkin, kuinka jopa suurimmat ja teknisesti omavaraisimmat organisaatiot tarvitsevat organisaation ulkopuolista tietoa, minkä vuoksi näiden tietolähteiden saamiseksi yrityksen innovaatiostrategiassa tulisi yhdistää erilaisia innovaatiotoimia. Näin ollen Cassimanin ja Veugelersin esittämästä mallista voidaan todeta, että uuden tiedon kehittämisen haasteisiin vaikuttavat vahvasti näihin sisäiseen tutkimus- ja kehitystyöhön sekä ulkoiseen teknologian hankintatoimiin liittyvät tekijät.

Yleisesti tutkimuskirjallisuudessa näillä ulkoisen hankintatoimen innovaatiostrategioilla tarkoitetaan uusien teknologioiden ja kyvykkyyksien hankintaa innovaatioiden saavuttamiseksi fuusioiden ja yrityskauppojen avulla (esim. Cassiman & Veugelers, 2002; Chaudhuri & Tabrizi, 1999; Ransbotham & Mitra, 2010). Tutkimuskirjallisuuden perusteella uusien teknologioiden sekä kyvykkyyksien hankinnat fuusioiden ja yrityskauppojen avulla asettavat yrityksille kuitenkin useita merkittäviä haasteita. Perinteisesti näitä haasteita aiheuttavat tekijät liittyvät fuusioiden ja yrityskauppojen monimutkaiseen prosessiin, kuten organisaatiokulttuuri eroihin, integraatioon sekä tämän lisäksi teknologiatuotteiden ja markkinoiden epävarmuuteen (Chaudhuri & Tabrizi, 1999; Datta, 1991; Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Gomes ym., 2013; MacCormack, Verganti & Iansiti, 2001). Näin ollen näiden

tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen perusteella voidaan todeta kuinka nämä tuote-, organisaatio- ja markkinatason haasteet asettavat haasteita yritysten ulkoisen hankintatoimen innovaatiostrategioille.

Lisäksi Chaudhuri ja Tabrizi (1999) tutkivat artikkelissaan strategisia yritysostoja korkean teknologian alan yrityksissä ja he tarkastelevat kontekstia, missä innovaatiostrategiaan sekä yrityskauppoihin liittyvät toiminnot, kuten johdon korkean tason strategian valitseminen, tarpeiden arviointi sekä due diligence -tarkastelu tapahtuvat. Chaudhuri ja Tabrizi havaitsevat, että yrityksen sisäisen tutkimus- ja kehitystyö innovaatiostrategian käyttöön liittyy vahvasti organisaation johdon päätökset, mihin vaikuttavat organisaation pitkänlinjan strategiat sekä osaamispuutteiden tiedostaminen. Tämän lisäksi Chaudhuri ja Tabrizi huomauttavat, kuinka usein ratkaisevana tekijänä on myös se, että pystytäänkö osaamista kehittämään sisäisesti tarpeeksi nopeasti kilpailijoiden tahdissa. Chaudhuri ja Tabrizi löytävätkin tutkimuksessaan useita todisteita siitä, kuinka yritykset ovat puolittaneet markkinoille tuloaikansa onnistuneen yrityskaupan ansiosta.

Näiden edellä esitettyjen havaintojen perusteella tässä tutkimuksessa otetaan huomioon ulkoiset sekä sisäiset tekijät tarkasteltaessa fuusioita ja yrityskauppoja yrityksen innovaatiostrategiana. Tämä on perusteltua, koska innovaatiostrategia sekä fuusiot ja yrityskaupat ovat ilmiöinä monimutkaisia ja päällekkäisiä. Lisäksi kuten jo Lendelin ja Varmusin (2011) mallissa esitettiin, erilaiset ympäristötekijät todella vaikuttavat innovaatiostrategiaan. Fuusioiden ja yrityskauppojen kontekstissa tähän listaan on kuitenkin lisättävä muita muuttujia, koska innovaatiostrategian konteksti on fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa vielä monimutkaisempi. Tämän vuoksi näihin tekijöihin tutustutaan seuraavaksi tarkemmin.

4.2 Fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiaan vaikuttavat tekijät

Ulkoiset

Kohdeyrityksen kyvykkyydet ja resurssit

Usein kohdeyrityksen kyvykkyyksiin sekä resursseihin nopeasti käsiksi pääsyt voidaan katsoa olevan ostajayrityksille merkittävä motiivi suorittaa innovaatio toimintaa fuusioiden ja yrityskauppojen avulla (DePamphilis, 2011, s. 3). Etenkin Chaudhurin ja Tabrizin (1999) sekä Gomesin ym. (2013) ajatusten mukaisesti fuusioiden ja yrityskauppojen avulla saataviin uusiin kyvykkyyksiin sekä resursseihin liittyviä näkökohtia tulee harkita huolellisesti, koska ne voivat olla kriittisen tärkeitä fuusioiden tai yrityskauppojen onnistumisen kannalta. Esimerkiksi Gomes ym. esittävät Wangin ja Zajacin (2007) tutkimuksen tulosten pohjalta, että sellaiset tekijät kuten resurssien samankaltaisuus ja täydentävyys, yhdistettävät kyvykkyydet sekä kumppanikohtainen tieto yritysten välillä vaikuttavat todennäköisyyteen, että kyseiset yritykset suorittavat fuusion tai yrityskaupan. Näin ollen tämän kaltaiset tekijät voivat vaikuttaa siten myös fuusioissa ja yrityskaupoissa innovaatiostrategiakäytäntöihin, kuten riskeihin.

Toimialan ja tuotteen/markkinoiden ominaisuudet

Yleisesti toimialalla, tuotteella tai palvelulla sekä markkinarakenteella on erityisiä vaikutuksia yrityksen kaikkeen toimintaan, minkä vuoksi näiden voidaan ajatella siten vaikuttavan myös yrityksen innovaatiostrategiaan. Esimerkiksi Chaudhurin ja Tabrizin (1999) osoittavat, kuinka korkean teknologian alan yritykset pyrkivät yleensä suorittamaan lyhytnäköisesti strategisia yritysostoja, joilla pyritään saavuttamaan nopeasti korkean teknologian hankintoja tuotteiden muuttuessa kiivaasti markkinoilla. Chaudhuri ja Tabrizi huomauttavat kuitenkin, että korkean teknologian alan yrityskaupoissa täysimittaiset teknologiset kyvykkyydet ovat avain pitkän aikavälin menestykseen, mutta nämä kyvykkyydet ovat sidottu ammattitaitoihin henkilöihin. Tämän lisäksi useat tutkimukset ovat viitanneet tekniseen ja markkinoiden epävarmuuteen dynaamisen ympäristön innovaatiomotivoituneissa yrityskaupoissa (ks. esim. Chakrabarti & Souder, 1987; Kohers & Kohers, 2001). Näin ollen

fuusioiden ja yrityskauppojen kontekstissa tämän kaltaiset erityispiirteet sekä epävarmuudet voivat vaikuttaa myös yrityksen innovaatiostrategia valintoihin.

Kilpailijat

Chaudhuri ja Tabrizi (1999) havaitsevat kuinka markkinoilla toimivilla kilpailijoilla on merkittävä vaikutus yrityksen valintoihin siitä, että käyttääkö kyseinen yritys innovaatiostrategianaan sisäistä tutkimus- ja kehitystyötä vai ulkoisia hankintatoimia eli yrityskauppoja osaamisen kehittämiseksi. Huomioitavaa onkin, että Chaudhurin ja Tabrizin mukaan usein ratkaisevana tekijänä ei ole se, voidaanko kyvykkyyksiä kehittää itse, vaan voidaanko näitä tarvittavia kyvykkyyksiä kehittää tarpeeksi nopeasti kilpailijoiden tahdissa. Esimerkiksi DePamhiliuksen (2011, s. 3) mukaan onnistuneet fuusiot ja yrityskaupat ovat sisäistä tutkimus- ja kehitystyötä merkittävästi nopeampia toimia sopeutua ympäristön teknologisiin muutoksiin, minkä Chaudhuri ja Tabrizi havaitsevat myös omassa tutkimuksessaan. Näiden havaintojen perusteella voidaankin katsoa, että innovaatiostrategiana onnistuneet fuusiot ja yrityskaupat mahdollistavat kyvykkyyksien kehittämisen kilpailijoiden tahdissa sekä ympäristön muuttuessa. Näin ollen kilpailijat näyttävät olevan merkittävä tekijä, mikä vaikuttaa fuusioihin ja yrityskauppoihin yrityksen innovaatiostrategiana.

Sisäiset

Korkean tason strategiat

Cassimanin ja Veugelersin (2002) mukaan ulkoisen teknologian hankintatoimet ovat tyypillisesti osa yrityksen laajempaa innovaatiostrategiaa, mihin useat yhteydet sisäisen tutkimus- ja kehitystyökyvykkyyksien sekä ulkoisen teknologian hankintatoiminnan välillä viittaavat. Tämä tarkoittaa Cassimanin ja Veugelersin ajatusten mukaisesti sitä, että yrityksen johdon määrittelemän laajemman innovaatiostrategian sisällä on yleensä myös muita toimintoja ulkoisen teknologian ostamisen lisäksi, joita yritys voi käyttää teknologiapohjansa rakentamiseen sekä hyödyntämiseen, kuten esimerkiksi lisensointi tai tuotekehityssopimukset. Cassiman ja Veugelers huomauttavatkin, että esimerkiksi markkinatransaktioihin ja sisäiseen kehitykseen verrattuna, tutkimus- ja kehitysyhteistyö mahdollistaa nopeamman,

halvemman ja vähemmän riskisemmän tavan päästä käsiksi uuteen teknologiaan hyödyntäen kumppanien täydentävyyttä sekä aktiivista kumppaneiden välistä tietotaidon siirtoa (ks. esim. Pisano, 1990). Lisäksi Chaudhuri ja Tabrizi (1999) havaitsivat, että yrityskauppainnovaatiostrategiaan vaikuttaa vahvasti yrityksen ylimpien johtajien määrittelemät pitkän aikavälin sekä korkean tason strategiat. Näin ollen voidaan todeta, että yrityksen ylimmän johdon määrittelemä korkean tason strategia määrittelee yrityksen innovaatiostrategian suunnan kyseisen tilanteen mukaisesti.

Osaamispuutteiden tiedostaminen

Osaamispuutteiden tiedostamisen on tärkeä innovaatiostrategiakäytäntöihin vaikuttava tekijä, koska Chaudhurin ja Tabrizin (1999) mukaan näiden nykyisten kyvykkyystarpeiden systemaattinen määrittäminen sekä hahmottelu edistävät yrityksen ylimmän johdon objektiivisia päätöksiä siitä, että kehitetäänkö kyvykkyksiä sisäisesti vai hankitaanko niitä yrityksen ulkopuolelta. Chaudhuri ja Tabrizi havaitsivatkin tutkimuksessaan, kuinka ymmärtääkseen kyvykkyystarpeensa menestyvien ostajayritysten johtajat luottavat pitkälle kehitettyihin tuotekarttoihin sekä asiakaspalautteeseen, minkä lisäksi johtajat työskentelevät läheisesti tuotesuunnittelijoiden kanssa sekä lopulta he hahmottelevat näiden perusteella tarvittavat teknologiset kyvykkyudet tuotteiden kehittämiseen. Tämän lisäksi Chaudhuri ja Tabrizi huomauttavat osaamispuutteiden tiedostamisen olevan välttämätöntä potentiaalisten kohdeyritysten etsinnässä sekä näin ollen myös due diligence -tarkastelussa. Nämä havainnot osoittavatkin, että osaamispuutteiden tiedostamisen voidaan ajatella vaikuttavan yrityksen johdon päätöksiin käyttää fuusioita ja yrityskauppoja innovaatiostrategianaan.

Näiden tekijöiden lisäksi ostaja- ja kohdeyrityksen välisellä *integraatiolla* on merkittävä vaikutus fuusioihin ja yrityskauppoihin yrityksen innovaatiostrategiana, koska erityisesti integraatiovaihe näyttää vaikuttavan merkittävästi ostajayrityksen kaupalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen (ks. esim. DePamphilis, 2011, s. 215; Gomes ym., 2013). Tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen mukaan kaupan osapuolten erilaisten kyvykkyyksien sekä resurssien onnistuneen integroinnin nähdäänkin mahdollistavan erinomaisen suorituskyvyn tuottamisen yhdistyvässä

yrityksissä (Teece, 2014; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006). Marrewijk (2016) esittää kuitenkin havaintojensa perusteella, että fuusioissa ja yrityskaupoissa lopullisen integraation toteutuksen yhdistyvien yritysten välillä on todettu olevan erityisen hidas sekä monimutkainen prosessi. Tämän vuoksi etenkin integraatiovaiheeseen liittyvien haasteiden voidaan katsoa vaikuttavan merkittävästi myös yrityksen innovaatiostrategiaan.

4.3 Autoteollisuuden innovaatiostrategiakäytännöt fuusioissa ja yrityskaupoissa

Ransbothamin ja Mitran (2010) mukaan fuusioita ja yrityskauppoja yrityksen innovaatiostrategiana on yleensä tutkittu korkean teknologian aloilla, koska uuden teknologian ulkoinen hankinta on selvästi kasvava trendi innovaatio- ja tuotekehitysprosessissa etenkin korkean teknologian aloilla, missä nämä yritykset täydentävät sisäistä tutkimus- ja kehitystyötä aggressiivisilla hankintaohjelmilla. Kuitenkin tärkeydestään huolimatta autoteollisuuden toimijoiden suorittamien fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä innovaatiostrategiaan liittyviin kysymyksiin ei ole kiinnitetty tutkimuskirjallisuudessa tarpeeksi huomiota, vaikka on selviä todisteita siitä, kuinka autoteollisuuden toimiala on tällä hetkellä suuressa teknologisessa murroksessa (esim. Teece, 2018; Túry, 2019), minkä lisäksi nämä toimijat pyrkivät saavuttamaan uusia teknologisia innovaatioita lisääntyneiden fuusio- ja yrityskauppatoimintojen avulla (Laabs & Schiereck, 2010). Näin ollen on huomattavissa, kuinka tutkimuskirjallisuus käsittelee sivuavasti näkemyksiä innovaatiostrategiakäytännöistä autoteollisuuden fuusioissa ja yrityskaupoissa.

Laajan fuusioiden ja yrityskauppojen tutkimuskirjallisuuden avulla voidaan kuitenkin ymmärtää syvemmin, kuinka autoteollisuuden innovaatiostrategiakäytännöt liittyvät fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessiin sekä sitä, minkälaisia haasteita niihin liittyy hankintaprosessissa. Näin ollen tässä tutkimuksessa keskitytään seuraavaksi tarkastelemaan edellisessä pääluvussa esitettyjä autoteollisuudelle merkittäviä innovaatiostrategiakäytäntöjä eli *ympäristöystävällisyyttä ja kestäväää kehitystä, erilaisten innovaatiotyyppien tasapainottamista sekä riskejä* fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä. Tämän vuoksi näitä tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä havaintoja esitellään seuraavaksi lyhyesti, jotta voidaan saada käsitys siitä, miten

autoteollisuuden innovaatiostrategiakäytännöt nähdään fuusioiden ja yrityskauppojen kontekstissa.

Ympäristöystävällisyys ja kestävä kehitys fuusioissa ja yrityskaupoissa ovat tämän tutkimuksen edellisissä luvuissa esitettyjen havaintojen perusteella autoteollisuuden toimijoille merkittäviä innovaatiostrategiakäytäntöjä. On syytä huomioida, kuinka González-Torresin ym. (2020) laajat havainnot tutkimuskirjallisuudesta viittaavat etenkin siihen, että nämä yritysten ekologiset kestävät käytännöt fuusioissa ja yrityskaupoissa ovat herättäneet vasta viime aikoina laajempaa tutkimuskiinnostusta. Esimerkiksi Young (2006) toteaa perustavanlaatuisessa tutkimuksessaan, että ekologisen kestävyuden näkökulmasta fuusioiden haasteena on vallan keskittyminen tietyille sektorille, jolloin fuusioista voi tulla tekosyy tyrkyttää hallitsevien toimijoiden mieltymyksiä muille ryhmän jäsenille. Tämä keskeinen havainto vallan keskittymisen vaikutuksesta fuusioiden kestäviin käytäntöihin on mielenkiintoinen, koska se antaa käytännön syytä siitä, miksi ympäristöystävällisyyteen sekä kestäväan kehitykseen liittyvät käytännöt voivat olla erityisen haastavia autoteollisuuden fuusioissa ja yrityskaupoissa.

Young (2006) esittää tutkimuksessaan myös, miten yksityisen sektorin yritysten suorittamien fuusioiden avulla voidaan tukea yhdistyvien organisaatioiden ekologista kestävyttä. Kuten tämän tutkimuksen toisessa luvussa esitetään, fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin voidaan ajatella olevan monimutkainen useiden päällekkäisten vaiheiden prosessi. Young esittääkin, että fuusiot ovat vertikaalisia vuorovaikutusmenetelmiä, mitkä voivat auttaa yrityksiä sisäistämään tasojen välisten konfliktien ongelmat, koska nämä ongelmat voidaan korvata jollain integroidulla tai yhdistetyllä prosessilla. On kuitenkin syytä huomioida, että Youngin mukaan tällä lähestymistavalla on rajallinen merkitys ympäristö- ja resurssijärjestelmien ongelmien ratkaisemisessa, koska esimerkiksi kansallisella tasolla valtiot vastustavat lainkäyttövallan luovuttamista järjestelmille, mitkä on luotu käsittelemään laajamittaisia ympäristöongelmia.

Erilaisten innovaatiotyyppien tasapainottamisen fuusioiden ja yrityskauppojen avulla voidaan ajatella olevan erityisen tärkeää innovaatiostrategian kannalta etenkin autoteollisuuden toimialalla. Kuten tämän tutkimuksen edellisissä luvuissa esitetään,

nämä ulkoiset hankintatoimet mahdollistavat kovan kilpailun markkinaympäristössä esimerkiksi nopeamman radikaalien innovaatioiden kehityksen, kuten autonomisten ajoneuvojen kehityksen, mitkä täydentävät siten autoteollisuuden rutiininomaisia innovaatiota eli perinteisiä polttoainekäyttöisiä ajoneuvomalleja. Esimerkiksi Vermeulen (2005) toteaaakin, kuinka yrityskaupat pitävät organisaatioita elinvoimaisina, koska ostetut kohdeyritykset usein kannustavat ostajayrityksiä kehittämään uusia näkökulmia sekä erilaisia toimintatapoja tehdä asioita, kun niitä eniten tarvitaan organisaatioissa. Käytännössä voidaankin esittää että, ostajayritys voi huomioida innovaatiotarpeensa hankintaprosessin hankintasuunnitelmavaiheessa, missä ostajayritys aluksi määrittelee kohdeyrityksen strategista sopivuutta, minkä jälkeen ostajayrityksen kannattaa valikoida sellainen kohdeyritys, miltä se voi oppia uusia innovaatiotoimia tukevia toimintoja (DePamphilis, 2011, s. 152–161; Vermeulen, 2005).

Riskit fuusioissa ja yrityskaupoissa sekä niiden negatiivisten vaikutusten vähentäminen kaupan onnistumiseen ovat herättäneet laajasti kiinnostusta tutkimuskirjallisuudessa sekä tämän lisäksi myös autoteollisuuden kontekstissa (ks. esim. Badrtalei & Bates, 2007; Chen, Wang & Young, 2015; Gomes ym., 2013). Erityisesti edellisessä pääluvussa esitettyjen innovaatioekosysteemiriskien huomioiminen on tutkimuskirjallisuuden havaintojen perusteella autoteollisuuden toimijoille merkittävä innovaatiostrategiakäytäntö ja tärkeää onkin huomioida, että näihin riskeihin voidaan vaikuttaa fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa. Etenkin hankintaprosessin neuvotteluvaiheessa suoritettavassa due diligence -tarkastelussa arvioidaan kattavasti hankintaan liittyviä riskejä sekä odotuksia, minkä vuoksi tarpeeksi kattavassa due diligence -prosessissa yritysten tulisi systemaattisesti analysoida innovaatioekosysteemiriskejä, mikä ehkäisee riskien syntymistä, vääränlaista päätöksentekoa ja kohdeyrityksen arvostusta (Adner, 2006; DePamphilis, 2011, s. 173–179). Näin ollen Adnerin (2006) sekä DeLongin ja DeYoungin (2007) ajatusten mukaisesti, due diligence -tarkastelun tärkeyden ja suorituskyvyn tehostamisen vuoksi autoteollisuuden toimijoiden olisi hyvä käyttää tässä hyödyksi ulkopuolista due diligence -konsultointia sekä perehtyä tähän prosessiin tarkasti.

Kaiken kaikkiaan nämä edellä esitetyt havainnot autoteollisuuden innovaatiostrategiakäytännöistä fuusioissa ja yrityskaupoissa viittaavat siihen, että

hankinnan onnistumisen kannalta autoteollisuuden toimijoiden tulee pystyä johtamaan tehokkaasti tämän tutkimuksen toissa pääluvussa esitettyä yhdistyvien yritysten hankintaprosessia. Tätä havaintoa tukee Gomesin ym. (2013) havainnot siitä, kuinka johtajuus fuusioissa ja yrityskaupoissa on kriittinen menestystekijä hankintaprosessin hallinnassa, sillä johdon päättäväisen toiminnan puutteen yrityksen suunnan määrittämisessä ja integraatioprosessin aikana tarvittavan muutoksen hallinnassa on havaittu johtavan väistämättä hankinnan epäonnistumiseen (ks. esim. Angwin & Meadows, 2009). Näin ollen autoteollisuuden toimijoiden ylimmän johdon on ratkaisevan tärkeää huomioida hankintaprosessissa yrityksen innovaatiostrategiakäytännöt sekä lopuksi keskittyä yhdistyvien yritysten integraatioprosessin suorittamiseen, minkä on todettu lopulta määrittelevän hankinnan onnistumisen (Gomes ym., 2013).

4.4 Innovaatiostrategian erityiskysymykset fuusioissa ja yrityskaupoissa

On syytä huomioida, että yritysten innovaatiostrategiaa sekä fuusioita ja yrityskauppoja käsittelevä tutkimuskirjallisuus paljastaa näihin ulkoisen hankintatoimen innovaatiostrategioihin liittyviä haasteita. Esimerkiksi Hitt ym. (2012) havaitsevat, kuinka yritysten suorittamat fuusiot ja yrityskaupat aiheuttavat haastavia kysymyksiä arvonluomisesta, minkä voidaan ajatella olevan erityisen tärkeää yrityksen innovaatiostrategian kannalta, kuten tämän tutkimuksen edellisissä luvuissa todetaan. Hitt ym. esittävätkin, että fuusiot ja yrityskaupat luovat vain vähän tai ei ollenkaan arvoa ostajayritykselle, koska muun muassa kyvyttömyys luoda synergiaa, liian korkean palkkion maksaminen, sopimattomien kohteiden valinta sekä tehottomat integraatioprosessit vaikuttavat negatiivisesti hankinnasta saatavaan arvonluomiseen. Hitt ym. huomauttavat kuitenkin fuusioiden ja yrityskauppojen usein luovan arvoa ostajayritykselle, kun kohdeyrityksellä on hallussaan ostavan yrityksen innovaatioita edistäviä uusia tietoja, kuten innovaatiotoimintaa täydentävää osaamista sekä teknologiaa.

Tämän vuoksi Hitt ym. (2012) keskittyvät tutkimuksessaan useisiin prosesseihin, mitkä vaikuttavat merkittävästi yritysten suorittamien fuusioiden ja yrityskauppojen onnistumiseen innovaatiotoiminnan näkökulmasta. Näin ollen Hitt ym. pyrkivät tutkimuksensa kokonaistuloksena tuomaan esiin selkeyttä ja ymmärrystä fuusioiden ja

yrittäjäkauppojen arvonluomisen mahdollisuuksista sekä tähän liittyvistä monimutkaisista haasteista keskittyen hankintaprosessin taustalla oleviin prosesseihin, kuten *hankintakokemukseen, kyvykkyyksien rakentamiseen ja teknologiseen oppimiseen*. Hitt ym. toteavatkin, että fuusioissa ja yrityskaupoissa on tärkeää ottaa huomioon arvonluominen hankkimalla uutta tietoa kohdeyrityksestä, mikä voidaan käyttää lopulta ostajayrityksen kilpailuaseman vahvistamiseen, mutta tämän lisäksi on tärkeää huomioida nämä laajemmin määritellyt prosessit, mitkä vaikuttavat vahvasti yrityksen hankinnasta saatavaan arvoon ja siten myös innovaatiotoimintaan.

Yhdistyvien yritysten integraatioon tehottomuus ja siihen liittyvät haasteet ovat nykyisen tutkimuskirjallisuuden perusteella ensisijainen syy ostajayrityksen epäonnistuneisiin hankintoihin sekä siten kykenemättömyyteen luoda hankinnasta arvoa, mutta nämä epäonnistumisen syyt ovat kuitenkin huomattavasti monimutkaisempia. Tämän vuoksi Hitt ym. esittävät tutkimuksessaan useita tärkeitä lisäsyitä siihen, miksi fuusiot ja yrityskaupat eivät luo arvoa yrityksille, ja näihin hankintaprosessiin haasteita luoviin tekijöihin sisältyy muun muassa perusteettoman palkkion maksaminen kohdeyrityksestä. Tämän tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiintoista on kuitenkin se, että arvonluomiseen fuusioissa ja yrityskaupoissa vaikuttaa merkittävästi organisaation aikaisemmat kokemukset hankinnoista sekä hankinnan onnistumista edistävien kyvykkyyksien rakentaminen, millä Hitt ym. tarkoittavat esimerkiksi innovaatioiden tuottamiseen tarvittavien kyvykkyyksien rakentamista. (Hitt ym., 2012.)

Kuten tämän tutkimuksen edellisissä luvuissa mainitaan, integraatioprosessilla ja etenkin sen toteutuksella on merkittävä vaikutus kaupalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen sekä hankinnan onnistumiseen, mikä tämän vuoksi vaikuttaa fuusioihin ja yrityskauppoihin yritysten innovaatiostrategiana. Edellä mainittujen havaintojen perusteella on kuitenkin tärkeä huomioida hankintaprosessin taustalla olevat arvonluomiseen vaikuttavat prosessit, mitkä vaikuttavat siten lopulta ostajayrityksen innovaatiostrategian onnistumiseen. Näitä keskeisiä hankinnan arvonluomiseen vaikuttavia prosesseja ovat *hankintakokemuksen tärkeys, kyvykkyyksien rakentamisen rooli sekä teknologinen oppiminen* (Hitt ym., 2012). Näihin keskeisiin hankinnan arvonluomiseen vaikuttaviin prosesseihin tutustutaan seuraavaksi tarkemmin laajemman ymmärryksen saavuttamiseksi.

Hankintakokemuksen tärkeys perustuu ajatukseen, että muutamat tutkimukset ovat osoittaneet ostajayrityksen aiemman hankintakokemuksen ennustavan menestystä myöhemmissä hankinnoissa (ks. esim. Bruton, Oviatt & White, 1994; Fowler & Schmidt, 1989). Toisaalta on syytä huomioida, kuinka taas osassa tutkimuksista ei ole löydetty aikaisemman hankintakokemuksen vaikuttavan myöhempien hankintojen onnistumiseen (esim. Lahey & Conn, 1990). Hitt ym. (2012) esittävät kuitenkin, kuinka tällaiset kokemukseen perustuvat prosessit ovat tärkeitä hankintaprosessissa yrityksille, koska ne vaikuttavat yrityksen kykyyn oppia hankinnasta. Tällä Hitt ym. tarkoittavat sitä, että jo vähäisen kokemuksen saavuttaneiden yritysten pitäisi pystyä oppimaan uusista hankinnoista, mutta kokemuksen lisääminen ei takaa parempaa oppimista. Lisäksi tämänkaltaiset perustelut hankintakokemuksen merkityksestä fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa saavat tukea DeLongin ja DeYoungin (2007) havainnoista, kuinka kokemattoman ostajayrityksen kannattaa käyttää ulkopuolisten konsulttien aikaisempia kokemuksia hyväksi hankinnan toteuttamiseksi sekä suorituskyvyn tehostamiseksi, kuten tämän tutkimuksen toisessa luvussa jo havaittiin.

Kyvykkyyksien rakentamisen rooli on yksi merkittävistä fuusioissa ja yrityskaupoissa yrityksen innovaatiotoimintaan liittyvistä prosesseista, koska tämä mahdollistaa osakseen innovaatioiden tuottamisen hankinnan kautta, kuten Hitt ym. (2012) toteavat. Hitt ym. väittävätkin, kuinka ostajayrityksen on ratkaisevan tärkeää ottaa oppia aikaisemmista hankintakokemuksistaan, mikä todennäköisesti lisää korkean epäonnistumisasteen fuusioiden ja yrityskauppojen onnistumisen todennäköisyyttä tulevissa hankinnoissa. Tärkeää on huomata, että tämä uuden tiedon oppiminen auttaa yritystä rakentamaan kyvykkyyksiä tehdä hankintoja sekä hallitsemaan niitä arvoa luovilla tavoilla. Hitt ym. ehdottavatkin yhteenvetona, kuinka ostajayrityksen tulisi käyttää kyvykkyyksien rakentamiseen suoraa oppimista hankituista yrityksistä, vaikka muun muassa myös muiden ostajayritysten hankintakäyttäytymistä jäljittelevä oppiminen sekä sijaisoppiminen voivat olla hyödyllisiä yritykselle hankintojen suorituskyvyn parantamisessa. (Hitt ym., 2012.)

Teknologista oppimista korostetaan erittäin keskeiseksi prosessiksi fuusioissa ja yrityskaupoissa ostajayrityksen arvonluonnin sekä innovaatiotoiminnan kannalta. Tämä nähdäänkin elintärkeänä ostajayritykselle, koska nopea teknologinen muutos ja

kasvava tietointensiivisyys ovat tehneet yritysten innovaatioista tärkeän arvonluontilähteen monilla toimialoilla, mikä on taas tehnyt fuusioista ja yrityskaupoista suosittua innovaatiostrategian uuden tiedon ja kyvykkyyksien hankkimiseksi sekä siten kilpailukyvyyn säilyttämiseksi, kuten tämän tutkimuksen edellisissä luvuissa esitetään myös autoteollisuuden toimialalla tapahtuneen. Hitt ym. korostavat, että ostajayrityksen ja kohdeyrityksen osaamissuhteet ovat tärkeä edellytys sulautumisen jälkeiselle innovaatio- ja tutkimuskyvyille korkean teknologian fuusioissa ja yrityskaupoissa. Näin ollen Hitt ym. havaitsevat, kuinka eniten innovaatio- ja tutkimuskykyä parantavat hankinnat ovat niitä, missä kaupanosapuolten tieteellinen ja teknologinen tieto ovat riittävän samankaltaista helpottaakseen oppimista, mutta riittävän erilaista tarjotakseen molemmille yrityksille uusia oppimismahdollisuuksia, mikä tukee siten tämän tutkimuksen toisessa luvussa esitettyjä Vermeulen (2005) ajatuksia. Onkin tärkeää huomata, kun yritykset pystyvät tehostamaan innovaatioiden määrää ja uutuutta yrityskaupalla, se lisää todennäköisyyttä, että yrityskauppa luo lopulta positiivista arvoa yritykselle. (Hitt ym., 2012.)

Kaiken kaikkiaan Hitt ym. (2012) näkevät, että yritykset voivat oppia hankinnoista, jos ne valitsevat kohteet huolellisesti sekä käyttävät prosesseja, mitkä tehostavat tiedon luomista sulautuneesta yrityksestä. Etenkin ostajayrityksen innovaatiotoiminnan kannalta Hitt ym. esittävät, kuinka kohdeyrityksen hallussa oleva täydentävä tieteellinen ja teknologinen tieto tarjoavat ostajayritykselle erityisen arvokasta oppia arvonluonnin kannalta. Hitt ym. huomauttavat kuitenkin laajan tutkimuksensa viittaavan siihen, että arvon luominen fuusioiden ja yrityskauppojen avulla on mahdollista, mutta sitä ei tapahdu usein. Kriittisenä elementtinä Hitt ym. näkevätkin fuusioiden ja yrityskauppojen arvonluomisessa erittäin asiantuntevat johtajat, jotka pystyvät välttämään psykologisia ennakkoluuloja, ja jotka ovat kehittäneet hankintakyvykkyyksiä aiemmista hankinnoista oppimalla. Hitt ym. kuvailevat, että tämän kaltaiset johtajat valitsevat huolellisesti kohdeyritykset varmistaakseen toisiaan täydentävien resurssien ja kyvykkyyksien olemassaolon sekä tämän lisäksi yhdistävät kaupanosapuolet tavoilla, mitkä lisäävät yritysten välistä synergiaa.

Ajatuksena asiantuntevien johtajien vaikutus fuusioiden ja yrityskauppojen arvonluontiin sekä näin ollen myös kaupanosapuolten innovaatiotoimintaan on erittäin

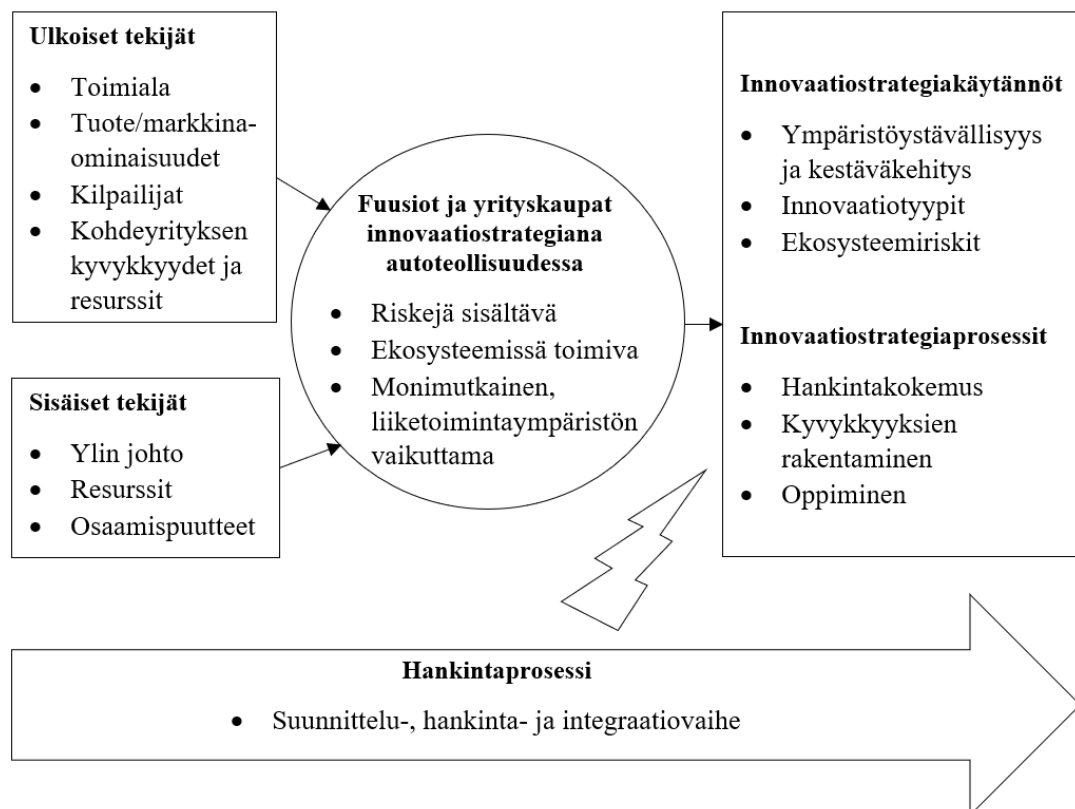
mielenkiintoinen ja tärkeä, koska se todellakin vahvistaa samoja näkökohtia, mitkä nousevat esiin autoteollisuuden innovaatiostrategiakäytännöissä fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin aikana, ja mitkä ovat tärkeitä myös innovaatiostrategian näkökulmasta. Tästä syystä tämän pääluvun teoreettisten havaintojen perusteella esitetään seuraavat propositiot:

Propositio 5: Fuusioihin ja yrityskauppoihin yrityksen innovaatiostrategiana vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten ulkoiset ja sisäiset tekijät.

Propositio 6: Fuusiot ja yrityskaupat osoittavat innovaatiostrategialle uusia sekä tärkeitä näkökohtia hankintaprosessissa, kuten hankintakokemuksen tärkeyden, kyvykkyyksien rakentamisen roolin ja teknologisen oppimisen.

5 MALLI INNOVAATIOSTRATEGIASTA AUTOTEOLLISUUDEN FUUSIOISSA JA YRITYSKAUPOISSA

Edellisissä pääluvuissa käsiteltiin autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessia, innovaatiostrategiaa sekä fuusioita ja yrityskauppoja yrityksen innovaatiostrategiana, mitkä ovat tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ydinelementtejä. Tämä luku yhdistää edellä esitettyjen teorioiden haasteet sekä pyrkii selittämään tätä käsiteltyä ilmiötä yhtenä laajana kokonaisuutena. Viitekehyksessä (Kuvio 4) yhdistyvät fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin, autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioiden elementit sekä innovaatiostrategiaan vaikuttavat tekijät, ja näiden lisäksi innovaatiostrategiakäytäntöjen sekä -prosessien erityispiirteet fuusioissa ja yrityskaupoissa. Tässä viitekehyksessä tarkastellaan näiden alueiden välisiä suhteita ja seuraavaksi esitettävä keskustelu pohjautuu edellisissä luvuissa laadittuihin propositioihin. Viitekehyksen ja tämän luvun tarkoituksena onkin yhdistää kaikkien aikaisempien tutkimusten olennaiset havainnot samaan viitekehykseen, mitä sitten sovelletaan tutkimuksen empiirisessä osiossa.



Kuvio 4. Innovaatiostrategia autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa.

5.1 Tyypillinen fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategia autoteollisuudessa

Viitekehyksen keskellä esitetään fuusiot ja yrityskaupat innovaatiostrategiana autoteollisuudessa, mikä osoittaa, että innovaatiostrategia autoteollisuuden toimialalla on tyypillisesti aikaisempien tutkimusten tulosten mukaisesti monia erilaisia riskejä sisältävä laaja strateginen suunnitelma. Sille onkin myös ominaista toimiminen toisiaan täydentävien innovaatioiden luomassa innovaatioekosysteemissä, koska autoteollisuuden innovaatiotoiminta on osakseen riippuvainen esimerkiksi komponenttien toimittajista. (Adner, 2006; Túry, 2019.) Näiden havaintojen lisäksi tutkimukset viittaavat siihen, että innovaatiostrategia on monimutkainen sekä vahvasti liiketoimintaympäristön vaikuttama prosessi, mikä korostuu etenkin autoteollisuuden korkean teknologian toimialalla (ks. esim. Aggeri ym., 2009; Lendel & Varmus, 2011; Pisano, 2015; Thomas & Maine, 2019).

5.2 Fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiaan vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset tekijät

Autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategiaan liittyvien haastavien kysymysten voidaan ajatella liittyvän edellisten lukujen perusteella monimutkaiseen sekä selkeästi ympäröivän liiketoimintaympäristön vaikuttamaan innovaatiostrategian muodostamisprosessiin, ja useat tutkimukset viittaavatkin siihen, että innovaatiostrategiaa tulisi tarkastella laajempuna kokonaisuutena sekä analysoida useilla eri tasoilla (esim. Adner, 2006; Lendel & Varmus, 2011; Pisano, 2015). Tämän vuoksi voidaan ajatella, että autoteollisuuden kontekstissa esitetyt yksinkertaiset mallit innovaatiostrategiasta eivät riitä kuvaamaan tämän ilmiön monimutkaista luonnetta fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa onkin esitelty useita erilaisia näkökulmia innovaatiostrategian tarkasteluun, ja edellä esitetyssä teoreettisessa viitekehyksessä esitetään keskeiset tekijät, mitkä näyttävät vaikuttavan nykyisen tutkimuskirjallisuuden perusteella autoteollisuuden toimijoiden tämänhetkisiin innovaatiostrategioihin. Nämä tekijät on jaettu ulkoisesti sekä sisäisesti vaikuttaviin tekijöihin, mitkä edellisten lukujen perusteella vaikuttavat autoteollisuuden fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiaan. Ulkoisia tekijöitä ovat toimiala (Chaudhuri &

Tabrizi, 1999), tuote- ja markkinaominaisuudet (esim. Chakrabarti & Souder, 1987), kilpailijat (Chaudhuri & Tabrizi, 1999) sekä kohdeyrityksen kyvykkyydet ja resurssit (Gomes ym., 2013). Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa johtaminen, resurssit ja osaamispuutteet (Chaudhuri & Tabrizi, 1999). Kaikkien näiden sekä myös tämän viitekehyyksen ulkopuolelle mahdollisesti jäävien muiden tekijöiden nähdäänkin vaikuttavan suoraan tai epäsuorasti autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioiden muodostamiseen.

Toimiala sekä tuote- ja markkinaominaisuudet määrittelevät monia asioita liiketoiminnassa, minkä vuoksi niillä voidaan ajatella olevan myös merkittäviä vaikutuksia yrityksen innovaatiostrategiaan. Voidaankin todeta, että näiden tekijöiden pitäisikin vaikuttaa läheisesti innovaatiostrategiaan, jotta yrityksen innovaatiostrategiasta voisi muodostua parhaimmalla mahdollisella tavalla liiketoimintaa tukeva strategia. Useasti myös kilpailijoilla on viitattu olevan merkittävä vaikutus yrityksen päätöksiin käyttää fuusioita ja yrityskauppoja innovaatiostrategianaan, koska luonnollisesti kilpailijat saavat yrityksen nopeuttamaan innovaatiotoimintaansa nopeiden ulkoisten hankintatoimien avulla (Chaudhuri & Tabrizi, 1999). Näiden tekijöiden lisäksi yritysten tulee harkita huolellisesti kohdeyrityksen kyvykkyyksiin ja resursseihin liittyviä näkökohtia, koska näillä tekijöillä on keskeinen rooli fuusioiden ja yrityskauppojen onnistumiseen yrityksen innovaatiostrategiana (Chaudhuri & Tabrizi, 1999; Gomes ym., 2013). Esimerkiksi näiden kyvykkyyksien yhdistettävyyden sekä resurssien samankaltaisuus ja täydentävyys yhdistyvien yritysten välillä vaikuttavat vahvasti fuusioiden ja yrityskauppojen suorittamisen todennäköisyyteen (Gomes ym. 2013; Wang & Zajac, 2007). Siten näitä kohdeyrityksen kyvykkyyksiin ja resursseihin liittyviä kysymyksiä ei voida välttää niiden keskeisen roolin vuoksi.

Ylimmän johdon voidaan katsoa olevan yksi merkittävistä yrityksen sisäisistä innovaatiostrategiaan vaikuttavista tekijöistä. Havainnot viittaavatkin siihen, että ylimmät johtajat määrittelevät yrityksen käyttämän laajan innovaatiostrategian, minkä vuoksi nämä ylimmän johdon määrittelemät pitkän aikavälin sekä korkean tason strategiat vaikuttavat merkittävästi fuusioihin ja yrityskauppoihin yrityksen innovaatiostrategiana (Cassiman & Veugelers, 2002; Chaudhuri & Tabrizi, 1999). Näihin sisäisiin tekijöihin kuuluu myös yrityksen nykyiset resurssit, mistä etenkin

kyvykkyyksien sekä näin ollen myös osaamispuutteiden tiedostaminen vaikuttavat mahdollisen ostajanyrityksen päätöksiin käyttäen innovaatiostrategiana ulkoisen hankintatoimen fuusioita ja yrityskauppoja. Tutkimuskirjallisuuden havainnot osoittavatkin, että yrityksen nykyisten kyvykkyystarpeiden systemaattinen määrittäminen sekä hahmottelu auttavat ylimmän johdon päätöksentekoa siitä, kehitetäänkö kyvykkyksiä sisäisesti tutkimus- ja kehitystyön avulla vai hankintaankotätä osaamista yrityksen ulkopuolelta ulkoisten hankintatoimien, kuten fuusioiden ja yrityskauppojen kautta (Chaudhuri & Tabrizi, 1999). Näin ollen yrityksen hallussa olevat rajalliset resurssit uusien teknologioiden, innovaatioiden sekä näiden tuottamiseen tarvittavien kyvykkyyksien suhteen vaikuttavat lopullisen innovaatiostrategian muodostamiseen.

On syytä huomioida, että edellä esitetyssä teoreettisessa viitekehyksessä ulkoiset ja sisäiset tekijät edustavat innovaatiostrategiaan vaikuttavia tekijöitä, mutta luonnollisesti ja kuten tämän tutkimuksen empiirisessä analyysissä havainnollistetaan tarkemmin, nämä tekijät vaikuttavat myös fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessiin sekä sitä kautta yrityksen innovaatiostrategiaan. Luonnollisesti ajateltuna voidaankin todeta, että näin tapahtuu, koska nämä tekijät ovat upotettuina laajempaan kontekstiin, minkä vuoksi ne eivät ole todellisessa elämässä irrotettu toisistaan. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä nämä tekijät on kuitenkin sijoitettu ja laadittu osoittamaan fuusioihin ja yrityskauppoihin yrityksen innovaatiostrategiana vaikuttavia vaikutuksia (ks. Kuvio 4). Näin ollen myös fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin vaiheet olisi voitu sijoittaa viitekehukseen siten, että ulkoiset ja sisäiset tekijät näyttäisivät vaikuttavan näihin vaiheisiin. Tässä teoreettisessa viitekehyksessä fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi erotetaan kuitenkin kokonaan omaksi alueekseen, koska tässä tutkimuksessa pyritään tutkimaan sitä, onko innovaatiostrategian sekä fuusioiden ja yrityskauppojen välisellä suhteella jotain erityispiirteitä sen sijaan, että fuusioita ja yrityskauppoja tutkittaisiin vain yhtenä kontekstuaalisena tekijänä muiden joukossa.

5.3 Innovaatiostrategiakäytännöt sekä -prosessit fuusioissa ja yrityskaupoissa

Innovaatiostrategiakäytäntöjen sekä -prosessien elementti fuusioissa ja yrityskaupoissa heijastaa edellä esitetyssä teoreettisessa viitekehyksessä

tutkimuskirjallisuudesta usein esille nousseita tämänhetkisiä autoteollisuuden innovaatiostrategiakäytäntöjä, kuten ympäristöystävällisyyden ja kestävä kehityksen tukemista (Lin ym., 2019), erilaisten innovaatiotyyppien tasapainottamista (Pisano, 2015), sekä innovaatioekosysteemiriskien huomioimista (Adner, 2006). Näiden autoteollisuuden innovaatiostrategiakäytäntöjen ominaisuuksista sekä niihin liittyvistä mahdollisista haasteista fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa on selostettu tarkemmin aiemmissa luvuissa, mitkä paljastavatkin näiden monimutkaisuuden sekä haasteellisuuden. Esimerkiksi ympäristöystävällisyyden ja kestävä kehityksen tukeminen on erityisen tärkeä innovaatiostrategiakäytäntö autoteollisuuden toimijoille, mitkä kohtaavat liiketoiminnassaan jatkuvasti kasvavaa painostusta kestävä liiketoiminnan suorittamiseksi. Yhteistä näille käytännöille on kuitenkin, että ne vaikuttavat merkittävästi autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioihin sekä näiden toimijoiden menestykseen autoteollisuuden kovan kilpailun markkinoilla.

Fuusioiden ja yrityskauppojen innovaatiostrategiaprosessit esitetään viitekehyksessä samassa alueessa innovaatiostrategiakäytäntöjen kanssa, koska nämä prosessit ovat läheisesti sidoksissa yrityksen fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian toteutukseen sekä lisäksi ne vaikuttavat siten lopulta tämän innovaatiostrategian onnistumiseen. Tutkimuskirjallisuuden havaintojen perusteella fuusioita ja yrityskauppoja yrityksen innovaatiostrategiana tulisi tarkastella arvonluonnin näkökulmasta, varsinkin kun fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi aiheuttaa tiettyjä haasteita, mitkä osoittavat innovaatiostrategiaprosessien tarpeellisuuden. Näitä merkittäviä innovaatiostrategiaprosesseja ovatkin hankintakokemuksen tärkeys, kyvykkyyksien rakentamisen rooli sekä teknologinen oppiminen (Hitt ym., 2012.) Seuraava alaluku käsitteleeikin tarkemmin tätä fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin sekä innovaatiostrategian välistä suhdetta.

Yrityksen saavuttaman hankintakokemuksen voidaan katsoa olevan tärkeää, koska sen on yleensä katsottu ennustavan myöhempien hankintojen menestystä, ja kuten Hitt ym. (2012) esittävät, että tällaiset kokemukseen perustuvat prosessit ovat tärkeitä niiden vaikuttaessa yrityksen kykyyn oppia hankinnasta. Kyvykkyyksien rakentamisen rooli on taas tärkeää yrityksen innovaatiotoiminnan kannalta fuusioissa ja yrityskaupoissa, koska tämä prosessi mahdollistaa osakseen innovaatioiden tuottamisen hankinnan

kautta (Hitt ym., 2012). Tämä tarkoittaakin, että yrityksen on otettava oppia aikaisemmista hankintakokemuksistaan, ja tämä uuden tiedon oppiminen hankinnasta auttaa yritystä rakentamaan kyvykkyksiä tehdä hankintoja sekä hallitsemaan niitä arvoa luovilla tavoilla, kuten Hitt ym. toteavat. Teknologisen oppimisen voidaan myös katsoa olevan erittäin keskeinen prosessi yrityksen arvonluonnin sekä innovaatiotoiminnan kannalta etenkin autoteollisuuden toimialalla. Tutkimuskirjallisuudessa kaupan osapuolten välisten osaamissuhteiden on havaittu olevan tärkeä edellytys sulautumisen jälkeiselle innovaatiosuorituskyvyille korkean teknologian hankinnoissa, ja näiden yritysten hallussa olevien tieteellisten sekä teknologisten tietojen riittävä samankaltaisuus ja eroavaisuus tarjoavat yrityksille näitä uusia oppimismahdollisuuksia (Hitt ym., 2012).

5.4 Hankintaprosessin ja innovaatiostrategian välinen suhde

Tämän tutkimuksen edelliset luvut ovat käsitelleet hieman sivuavasti fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin sekä innovaatiostrategian välistä suhdetta, ja tämän esitetyn teoreettisen keskustelun perusteella voidaan esittää, että hankintaprosessin sekä innovaatiostrategian välillä on selvä yhteys. Nykyinen tutkimuskirjallisuus pitää fuusioita ja yrityskauppoja erittäin monimutkaisena prosessina kaupan osapuolille, minkä vuoksi tutkimusala on pyrkinyt kuvailemaan yhdistyvien yritysten hankintaprosessia erilaisten teoreettisten mallien avulla, mitkä yrittävät siten kuvata tätä monien päällekkäisten vaiheiden monimutkaista prosessia (ks. esim. DePamphilis, 2011, s. 126; Graves, 1981; Haspeslagh & Jemison, 1991).

Etenkin DePamphiliksen (2011, s. 126) esittämästä mallista voidaan tunnistaa yrityksen innovaatiostrategian kannalta keskeisiä vaiheita, kuten tiivistetysti kuvattuna suunnittelu-, hankinta- ja integraatiovaiheet. Näissä vaiheissa korostuvatkin selvästi esimerkiksi hankintakokemuksen, kyvykkyyksien rakentamisen sekä teknologisen oppimisen prosessit. Hankintaprosessin on tutkittu sisältävän kuitenkin monenlaisia haasteita, mitkä yhdistyvien yritysten on kohdattava tässä prosessissa (esim. Gomes ym., 2013). Tämän tutkimuksen havainnot viittaavat siihen, että hankintaprosessin suorittamiseen liittyvät haasteet vaikuttavatkin autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategiaan monin eri tavoin. Esimerkiksi erityisen haasteellisena kuvatun yhdistymisen jälkeisen integraatiovaiheen on havaittu tuottavan merkittäviä haasteita

hankintaprosessiin, mitkä vaikuttavat lopulta yrityksen innovaatiostrategian onnistumiseen. Edellä esitetystä viitekehystä (Kuvio 4) näitä ilmiöön sisältyviä erilaisia haasteita kuvataan salaman avulla.

Kun tarkastellaan tätä suhdetta toisinpäin eli vaikuttaako innovaatiostrategia varsinaiseen fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessiin, voidaan luonnollisesti ajatella tämän tutkimuksen havaintojen perusteella, että yrityksen ylimmän johdon määrittelemä innovaatiostrategia vaikuttaa hankintaprosessissa esimerkiksi kohdeyrityksen valitsemiseen suunnitteluvaiheessa, due diligence -tarkasteluun hankintavaiheessa sekä uusien teknologioiden ja kyvykkyysien integraatioon sulautumisvaiheessa. Esimerkiksi Lendel ja Varmus (2011) esittävät, kuinka innovaatiostrategia määrittelee yrityksen innovaatiotoiminnan suunnan, minkä perusteella voidaankin ajatella, että tämä laaja strategia vaikuttaa siten kokonaisuudessaan fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian käyttöön sekä myös näin ollen mahdollisen hankintaprosessin eri vaiheisiin. Tutkimuskirjallisuus tarjoaa myös näyttöä siitä, että yritysten tulisi yhdistää oman sisäisen tutkimus- ja kehitystyön sekä vieraan ulkoisen teknologian hankintatoimen innovaatiostrategiat, mitkä yhdessä tehostavat yrityksen innovaatio- ja tutkimuskykyä (Cassiman & Veugelers, 2002). Näin ollen tämä havainto osoittaa, kuinka yrityksen innovaatiostrategian tulisi sisältää fuusioiden ja yrityskauppojen kaltaisia ulkoisia hankintatoimia, mitkä siten vaikuttavat lopulta organisaation innovaatiotoimintaan sekä menestykseen kilpailullisessa ympäristössä. Nämä havainnot osoittavatkin, että fuusioiden ja innovaatiostrategian välinen suhde voi olla molemmin puoleinen.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimusmetodologiaa, millä tarkastellaan innovaatiostrategian ilmiötä autoteollisuuden toimijoiden fuusioissa ja yrityskaupoissa. Näin ollen tässä luvussa selostetaan tutkimusstrategiaan, suunnitteluun, käytännön toteutukseen, empiiriseen tiedonkeruuseen sekä analysointiin liittyvät metodologiset valinnat. Tämän lisäksi luvussa esitellään tässä tutkimuksessa käytettyjä tapausyrityksiä, minkä avulla saavutetaan laajempi ymmärrys tästä käytetystä otoksesta. Lopuksi luku perehtyy käytetyn aineiston sisällön ja laadun arviointiin sekä keskeisiin teemoihin.

6.1 Tutkimusstrategia ja suunnittelu

Tämän tutkimuksen suunnittelu perustui alussa määritettyyn tutkimusongelmaan sekä tästä havaitusta tutkimusaukosta johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja luoda syvälinen ymmärrys innovaatiostrategian ilmiöstä autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen kontekstissa, minkä vuoksi tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan havaita, että tärkeystään huolimatta autoteollisuuden toimijoiden fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä innovaatiostrategiaan liittyviin kysymyksiin ei ole kiinnitetty laajasti huomiota, vaikka tutkimuskirjallisuudessa on selvästi näyttöä siitä, kuinka autoteollisuus on toimialana tällä hetkellä suuressa teknologisessa murroksessa (esim. Teece, 2018; Túry, 2019), minkä lisäksi nämä toimijat pyrkivät saavuttamaan nopeasti uusia teknologisia innovaatiota lisääntyneiden fuusio- ja yrityskauppatoimintojen avulla (Laabs & Schiereck, 2010). Näin ollen aikaisemman tutkimuskirjallisuuden havaintojen perusteella voidaan esittää, että autoteollisuuden toimijoiden teknologisesta muutoksesta aiheutuvien sekä lisääntyneiden fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä ei ole syvällistä ymmärrystä innovaatiostrategiaan liittyvissä kysymyksissä, minkä vuoksi laadullisen tutkimusmenetelmän valinta on perusteltua ilmiön kuvaamiseksi laajemmin.

Tutkimuskirjallisuus esittää tapaustutkimusmenetelmälle monia erilaisia määritelmiä, minkä vuoksi tätä on syytä tarkastella lähemmin. Esimerkiksi Thomasin (2011)

määritelmän mukaan tapaustutkimukset ovat henkilöiden, tapahtumien, päätösten, ajanjaksojen, hankkeiden, instituutioiden tai muiden järjestelmien analyysejä, joita tutkitaan kokonaisvaltaisesti yhdellä tai useammalla menetelmällä. Yin (1994, s. 13) taas määrittää tapaustutkimuksen siten, että tapaustutkimuksen avulla pyritään tarkastelemaan ajankohtaista ilmiötä tosielämän kontekstissa, missä ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole selvästi näkyvissä. Eisenhardt (1989) tiivistääkin tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaksi, mikä keskittyy yksittäisissä ympäristöissä esiintyvän dynamiikan ymmärtämiseen. Näin ollen näiden tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen yleisten määritelmien perusteella tapaustutkimustamennetelmää voidaan pitää sopivana valintana tälle tutkimukselle, koska tämä menetelmä soveltuu tarkasteluun, missä ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole selviä. Lisäksi Aaltio ja Heilmann (2010) esittävät, että tapaustutkimusmenetelmän tulosten tavoitteena on ymmärtää ja tulkita perusteellisesti tapauksia kontekstissaan sekä löytää tietoa dynamiikasta ja prosesseista. Nämä edellä esitetyt näkemykset kuvaavatkin hyvin tälle tutkimukselle asetettuja tavoitteita, minkä vuoksi tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus.

Lisäksi on syytä huomioida, että tapaustutkimus soveltuu tutkimukseen, kun tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan ”miten”- ja ”miksi”-kysymyksiin (Yin, 2003). Yinin mukaan tapaustutkimus voidaan myös luokitella eri tavoin, kuten esimerkiksi selittävään ja kuvailevaan tutkimukseen, ja erityisesti kuvaava tapaustutkimus tarkastelee interventiota tai ilmiötä sekä todellista kontekstia, missä tämä tapahtui. Näin ollen tämä tutkimus sopiikin kuvaavan tapaustutkimuksen määritelmään, koska tutkimuksen päätutkimuskysymys kysyy ”*miten innovaatiostrategia voisi tukea autoteollisuuden fuusioita ja yrityskauppoja?*” ja lisäksi tutkimus pyrkii myös kuvaamaan tätä ilmiötä sekä siihen sisältyviä tekijöitä.

Luonnollisesti ajateltuna usean tapaustutkimuksen suorittaminen on perusteltua monien syiden vuoksi. Esimerkiksi Yin (2003) korostaa, kuinka usean tapauksen tutkimusmenetelmän tavoitteena on havaintojen toistettavuus eri tapauksista vertailujen tekemisen vuoksi. Usean tapaustutkimuksen suorittaminen mahdollistaakin näiden erojen sekä yhtäläisyyksien tutkimisen tapausten sisällä ja niiden välillä, mikä siten tukee havaintojen toistettavuutta, kuten Yin toteaa. Lisäksi Yin myös huomauttaa, että tapausten valitsemiseen tulee käyttää erityistä

huolellisuutta, jotta nämä tutkimuksesta saatavat tulokset voidaan toistaa eri tapauksissa. Näin ollen tässä tutkimuksessa käytetään usean tapauksen tutkimusmenetelmää, koska useiden tapausten analysointi mahdollistaa syvällisemmän ja tarkemman ilmiön ymmärtämisen. Tämän kaltaisten tapaustutkimusten avulla saavutettavia tuloksia pidetäänkin tutkimuskirjallisuudessa yleisesti luotettavimpina sekä vahvempina (ks. esim. Stewart, 2012), mikä tukeekin useita tapauksia koskevan tutkimusmenetelmän käyttöä tämän tutkimuksen tarkoituksiin.

Tutkimuksen alussa suoritettiin kirjallisuuskatsaus sekä näiden tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen perusteella esitettiin päälukujen lopussa konkreettisia propositioita, koska näiden ajateltiin olevan hyödyllisiä tutkimuksen laajuuden rajaamisessa sekä käsitteellisen viitekehyksen esittämisessä. Nämä nähdäänkin tutkimuskirjallisuudessa tapaustutkimuksen tutkimussuunnittelun keskeisimpinä elementteinä. Esimerkiksi Andrade (2009) havaitsee, että kirjallisuuskatsauksen suorittaminen on tärkeä osa tapaustutkimuksen suunnittelua, koska se auttaa luomaan alustavan teoreettisen viitekehyksen, mitä tulisi sitten muokata todellisten löydösten mukaisesti. Lisäksi Staken (1995) mukaan nämä teoriasta johdetut propositiot määrittelevätkin tutkimuksen suuntaa sekä ohjaavat tiedonkeruuta. Myös Yin (2003) huomauttaa, kuinka propositiot ovat tärkeitä tapaustutkimuksen kannalta, koska ne kehittävät viitekehystä sekä lisäksi ne täydentävät tutkimusta.

Näin ollen näiden edellä esitettyjen tutkimusstrategiaan ja suunnitteluun liittyvien havaintojen perusteella tässä tutkimuksessa on perusteltua toteuttaa luodun teoreettisen viitekehyksen tueksi tapaustutkimus tietystä otoksesta. Tässä tutkimuksessa otoksen valinnassa käytettiin tarkoituksenmukaista otantamenetelmää, minkä lisäksi usean tapauksen tutkimusmenetelmää sovellettiin asiakirja-analyysillä ja tämän aineiston analysoinnissa käytettiin sisältöanalyysiä. Näihin prosesseihin tutustutaan tarkemmin seuraavaksi.

6.2 Tiedonkeruu ja käytännön toteutus

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi ilmiöstä kerättiin perustietoja kolmelta huolellisesti valitulta autoteollisuuden toimijalta, mitkä ovat tunnettuja kansainvälisiä yrityksiä, ja mitkä ovat suorittaneet viime aikoina fuusioita tai yrityskauppoja edistääkseen innovaatiotoimintojaan. Näin ollen tämän otannan avulla pyrittiinkin saavuttamaan tästä tutkitusta ilmiöstä kokonaiskuva sekä syvälinen ymmärrys. Huomioitavaa on, että kaikki otantaan kuuluvat yritykset ovat suorittaneet viime aikoina fuusion tai yrityskauppoja, minkä perusteella nämä yritykset ovat hankinnan jälkeisessä integraatiovaiheessa.

Tässä tutkimuksessa otantamenetelmänä käytettiin siten tarkoituksenmukaista otantaa. Tarkoituksenmukaisessa otantamenetelmässä otantaan sisällytettävät osallistujat valitaankin tietoisesti eli tarkoituksenmukaisesti niiden tiettyjen erityispiirteiden sekä ominaisuuksien perusteella, mitkä mahdollistavat tutkijan pyrkimykset tarkkaan tutkimukselle asetettujen keskeisten teemojen ymmärtämiseen (Etikan, Musa & Alkassim, 2016). Tämän vuoksi otantaan valittavat tapausyritykset valittiin huolellisesti suunniteltujen valintakriteerien mukaan. Näiden tapausyritysten valintakriteerinä olikin, että yrityksen oli luonnollisesti oltava autoteollisuuden toimija, jotta näitä autoteollisuuden innovaatiostrategiakäytäntöihin liittyviä kysymyksiä pystyisi tutkimaan tosielämän tilanteissa. Tämän lisäksi erityisen tärkeänä kriteerinä toimi myös se, että valitut tapausyritykset olivat suorittaneet viime aikoina fuusion tai yrityskaupan toisen autoteollisuuden toimijan kanssa, jotta innovaatiostrategian ja hankintaprosessin välisestä suhteesta saataisiin tosielämän esimerkkejä. Lisäksi yritysten motiivit hankkia uusia teknologioita sekä innovaatioita fuusioiden tai yrityskauppojen avulla olivat myös yksi merkittävä valintakriteeri. Näin ollen tämänkaltaisen tarkoituksenmukaisen otannan avulla valitut tapausyritykset mahdollistivat ilmiön laajan tarkastelun eri näkökulmista tosielämässä, koska näiden valintakriteereinä on käytetty tämän tutkimuksen tavoitteita tukevia kriteerejä.

Nämä edellä esitetyt valintakriteerit mielessä tutkimukseen etsittiin maailmalta tämän kaltaisia autoteollisuuden toimijoita, mitkä sopisivat näihin asetettuihin kriteereihin. Asetettuihin valintakriteereihin liittyviä kysymyksiä tarkasteltiin analysoimalla yrityksistä saatavissa olevaa julkista tietoa, kuten uutisia, raportteja sekä yrityksien

verkkosivuja. Tämän seulontaprosessin lopputuloksena valittiin lopulta kolme tapausyritystä, jotka sopivat näihin kriteereihin ja siten tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Nämä valitut tapausyritykset ovat siten: *Stellantis, Tesla ja Volkswagen-konserni*.

Tätä usean tapauksen tutkimusmenetelmää sovellettiin tarkastelemalla pääasiassa näiden edellä mainittujen kolmen tapausyrityksen vuosikertomuksia sekä kattavasti fuusiotä kuvailevaa fuusioesitystä. Näin ollen tässä tutkimuksessa käytettiin asiakirja-analyysi-tutkimusmenetelmää, koska muun muassa vuosikertomukset ovat tapausyritysten tuottamia organisaationaalaisia asiakirjoja, ja lisäksi tämänkaltaisten dokumenttien väitetään tutkimuskirjallisuudessa olevan perinteisiä laadullisen tutkimuksen tietolähteiden peruselementtejä (Bowen, 2009). Bowenin mukaan asiakirja-analyysin avulla tutkittavasta tapausyrityksestä voidaan saada empiiristä tietoa edullisesti, tehokkaasti sekä yrityksen huomaamatta tai reagoimatta tähän tutkimusprosessiin. Tämän havainnon perusteella asiakirja-analyysi mahdollistaakin sen, että tapausyritykset eivät voi käyttäytymisellään vaikuttaa tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, mikä on luonnollisesti esimerkiksi haastatteluiden merkittävä haaste. Näiden asiakirja-analyysin tarjoamien etujen lisäksi Bowenin mukaan tämä tutkimusmenetelmä mahdollistaa myös vakaan, täsmällisen ja kattavan havainnoinnin julkisesti saatavilla olevasta materiaalista, mitkä ovat tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeitä ominaisuuksia tälle tutkimusmenetelmälle.

Luonnollisesti ajateltuna on kuitenkin otettava huomioon myös asiakirja-analyysi-tutkimusmenetelmän rajoitukset, koska nämä rajoitukset on huomioitava tämän tutkimuksen luotettavuuden sekä kriittisyyden vuoksi. Esimerkiksi Bowen (2009) kuvaileekin havaintojensa perusteella näiden rajoitusten koskevan riittämättömiä yksityiskohtia, puolueellista selektiivisyyttä sekä dokumenttien alhaista saatavuutta. Näin ollen Bowenin ajatusten mukaisesti asiakirja-analyysissä on etenkin huomioitava, että dokumentit on tuotettu johonkin muuhun tarkoitukseen kuin uudelleenkäsittelyyn, minkä lisäksi nämä dokumentit heijastavat organisaation menettelytapojen ja johtajien painotusta. Näihin dokumenttien sisältöön ja laadun arviointiin liittyviin näkökohtiin perehdytäänkin tarkemmin tämän pääluvun lopussa.

Lisäksi ottaen huomioon tämän opinnäytetyön laajuuden sekä tähän tutkimukseen käytettävissä olevat resurssit, on perusteltua suorittaa empiirisen tiedon kerääminen asiakirja-analyysin avulla, vaikka tämän kaltaiset dokumentaariset todisteet usein yhdistetään haastatteluista saatuihin tietoihin puolueellisuuden minimoimiseksi ja uskottavuuden vahvistamiseksi (Bowen, 2009). Bowenin havaintojen mukaan tutkimuksen empiirisen tiedon hankinta tapauksista voidaan kuitenkin suorittaa myös pelkästään asiakirjojen avulla (ks. esim. Glaser & Strauss, 1967; Pandit, 1996). Näin ollen näiden edellä esitettyjen tutkimuskirjallisuuden havaintojen perusteella tässä tutkimuksessa on perusteltua käyttää asiakirja-analyysi-tutkimusmenetelmää empiirisen tiedon saamiseksi tapausyrityksistä.

Asiakirja-analyysi onkin näiden edellä esitettyjen havaintojen perusteella tutkimusyhteisön keskuudessa perinteisesti käytetty tekniikka kerätä empiiristä tietoa laadullisissa tutkimuksissa, ja näin ollen myös tässä tutkimuksessa päädyttiin tämän tutkimusmenetelmän käyttöön sen tarjoamien etujen vuoksi, jotka Bowenin (2009) mukaan ylittävät selvästi menetelmään liittyvät rajoitukset. Huomioitavaa on se, että Bowenin mukaan asiakirja-analyysin suorittamiseen sisältyy dokumenttien silmäily eli pinnallinen tarkastelu, lukeminen sekä tulkinta, missä tämä iteratiivinen prosessi yhdistää siten sisältöanalyysin ja temaattisen analyysin elementtejä. Bowen suosittelee sisältöanalyysin prosessia kerättyjen tietojen analysointiin laadullisissa tutkimuksissa, missä tietoa organisoidaan tutkimuksen keskeisiin kysymyksiin liittyviin luokkiin. Näin ollen asiakirja-analyysi edellyttää ensimmäisenä dokumenttien tarkistusta, jolloin tunnistetaan tekstistä merkitykselliset tiedot, kuten Bowen huomauttaa. Tämä osoittaa Bowenin mukaan sen, että tutkijalla tulee olla kyky tunnistaa olennainen tieto ja erottaa se siitä, mikä ei ole relevanttia (ks. esim. Strauss & Corbin, 1998). Seuraavaksi esitetäänkin lyhyesti tämän tutkimuksen asiakirja-analyysi-tutkimusmenetelmän avulla saatavan empiirisen tiedon hankintaa sekä aineiston sisällön analysointia käytännössä.

Luonnollisesti kaikki tämän tutkimuksen asiakirja-analyysissä käytetyt dokumentit valittiin tutkimuksessa käytettyjen tapausyritysten perusteella, jotta niistä saatavat tiedot tukisivat tutkimukselle asetettujen keskeisten teemojen ymmärtämistä. Dokumenttien etsintä suoritettiin etsimällä tapausyritysten verkkosivuilta relevantteja asiakirjoja, joista vuosikertomukset sekä fuusioesite osoittautuivat kaikista

keskeisimmiksi tietolähteiksi. Näitä tapausyritysten dokumentteja tarkasteltiin ensin pintapuolisesti, minkä jälkeen tämän tutkimuksen kannalta keskeisiin dokumentteihin kiinnitettiin enemmän huomiota, ja näitä dokumentteja luettiin myös tarkemmin yleiskuvan saamiseksi niiden sisältämistä tiedoista. Tämän lisäksi lukemisen aikana analysointiinkin sitä, että käsittelevätkö nämä dokumenttien sisältämät tiedot tämän tutkimuksen viitekehykseen upotettuja teemoja, ja havaintojen perusteella näitä teemoja löytyi sekä aineiston perusteella myös luotiin uusia teemoja analyysin aikana. Lisäksi dokumenttien etsinnässä kiinnitettiin huomiota niiden julkaisuaikaan, jotta dokumentit heijastaisivat mahdollisimman paljon viimeaikaisia tapahtumia tapausyrityksissä.

Käytännössä dokumenttien sisältämän tiedon tulkinnassa ja kategorioinnissa käytettiin apuna NVivo-analyysiohjelmistoa, jolla nämä tiedot koodattiin korostamalla tekstin merkittäviä osia. Yksinkertaisesti tämän analyysiohjelmiston avulla pystyttiin jaottelemaan tehokkaasti suuria määriä keskeisiä havaintoja, kuten lauseita, kommentteja ja sanoja valittuihin kategorioihin, jos näiden katsottiin liittyvän keskeisesti tämän tutkimuksen keskeisten teemojen ymmärtämiseen. Näin ollen asiakirja-analyysiin sisältyvä sisältöanalyysi tapahtui samanaikaisesti luettaessa, siirrettäessä tekstinosia eri kategorioiden alle sekä suunniteltaessa uusia kategorioita. Huomioitavaa on, että tekstin osan kuullessa useaan kategoriaan, se sijoitettiin näihin kaikkiin kategorioihin. Tämänkaltaisen menettely mahdollistikin vuorovaikutuksen näkemisen näiden tapausyritysten välillä.

Tämän tiedon koodaamisen jälkeen kirjoittaja seuroi näistä muodostuneista kategorioista kunkin kategorian yhtäläisyydet ja erot. Tässä vaiheessa käsiteltiin Word-asiakirjaan tehtyjen muistiinpanojen avulla, mitä teemoja dokumentit enimmäkseen käsittelevät, millaisia yhtäläisyyksiä, eroja sekä uusia näkökohtia koodatuista dokumenttien tiedoista löytyi. Näiden uusien löydösten pohjalta kirjoitettiin lopulta tämän tutkimuksen empiirinen analyysiosio organisoimalla havainnot ja heijastelemalla niitä aikaisempiin teorioihin. Seuraavissa alaluvuissa esitelläänkin näitä kolmea tapausyritystä tarkemmin, minkä lisäksi arvioidaan kriittisesti tutkimuksessa käytettyjen dokumenttien sisältöä ja laatua sekä havainnollistetaan analyysissä käsiteltävien dokumenttien keskeiset teemat.

6.3 Tapausyritysten esittely

Stellantis on monikansallinen ajoneuvovalmistaja, joka syntyi Fiat Chrysler Automobilesin (FCA) ja Groupe Peugeot S.A:n (PSA) fuusioituessa vuoden 2021 tammikuussa (Ewing, 2021; Stellantis, 2022). Yhtiö käyttää itsestään Stellantis-nimeä yhtiötasolla, mutta yhtiö on tunnettu paremmin kuluttajien keskuudessa FCA- ja PSA-konsernien ajoneuvo-brändeistä, jotka ovat säilyttäneet fuusion jälkeenkin omat brändinsä. Näin ollen Stellantis yhtiön alla ovat tällä hetkellä Fiat Chrysler Automobilesin ajoneuvo-brändit Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Maserati ja Ram Trucks sekä Groupe PSA:n Citroën, DS, Opel, Peugeot ja Vauxhall brändit. (Stellantis, 2022.) Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että Stellantis tarjoaa ajoneuvoja useille erilaisille asiakassegmenteille sekä eri hintaluokissa.

Huomion arvoista on kuitenkin, kuinka esimerkiksi uutisissa Stellantis ilmaisi selvästi medialle virallisen fuusion julkistamisen aikana, että tämä FCA- ja PSA-konsernin yhdistymisen yhdeksi suureksi toimijaksi johtui pääosin autoteollisuuden nopeasti muuttuneesta liiketoimintaympäristöstä. Stellantiksen näkemyksen mukaan, näillä yhdistyneillä autoteollisuuden toimijoilla on paremmat mahdollisuudet selviytyä ajoneuvojen sähköistymisen teknologisista haasteista sekä näin nämä toimijat pystyvät myös kohtaamaan Toyotan ja Volkswagenin kaltaiset isommat kilpailijat kiristyneillä markkinoilla. (ks. esim. Ewing, 2021; Piovaccari, 2021.) FCA- ja PSA-konsernin yhdistyminen tekikin Stellantiksesta maailman neljänneksi suurimman autoteollisuuden konsernin ja yhtiö on sijoittamassa tulevien vuosien aikana miljardeja muuttaakseen ajoneuvovalikoimaansa sähköaikakaudelle (Piovaccari, 2021). Näiden havaintojen perusteella Stellantis sopiikin autoteollisuuden toimijana erityisen hyvin edellisessä alaluvussa tapausyritykselle asetettuihin valintakriteereihin.

Tesla on yhdysvaltalainen vuonna 2003 perustettu yritys, joka tunnetaan maailmalla erityisesti premium-luokan täyssähköajoneuvojen valmistajana, mutta yritys on keskittynyt valmistamaan sähköajoneuvojen lisäksi myös muita kestävän energian ratkaisuja, kuten aurinkopaneeleita. Teslan missiona onkin nopeuttaa maailman siirtymistä kestäväan energiaan, mikä yrityksen mukaan onnistuu luomalla teknologisesti kehittyneitä sähköajoneuvomalleja, mitkä ovat suorituskyvyllään,

tehokkuudellaan sekä turvallisuudellaan muuttaneet maailman odotuksia nykypäivän ajoneuvosta. (Tesla, 2022.) Tämä Teslan merkittävyys autoteollisuudelle on perusteltua, koska tutkimuskirjallisuudessa Teslan nähdään mullistaneen koko autoteollisuuden toimialan ja muuttaneen autoteollisuuden tulevaisuuden kohti sähköistymistä (ks. esim. Teece, 2018). Ajoneuvojen sähköistämisen lisäksi Tesla on ollut myös suunnannäyttäjänä autonomisten sekä internettiin yhdistettyjen ajoneuvojen kehittämisessä (esim. Ingle & Phute, 2016; Teece, 2018).

Tämän tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiintoista on kuitenkin se, että Tesla on viimeisten vuosien aikana ostanut aktiivisesti pieniä teknologiayrityksiä, mitkä ovat liiketoiminnassaan keskittyneet sähköajoneuvojen sekä autonomisten ajoneuvojen valmistusta tukevien teknologisten järjestelmien kehittämiseen. Esimerkiksi vuonna 2019 Tesla osti sähköajoneuvojen akkuteknologioiden kehittämiseen keskittyneen Maxwell Technologies yrityksen (Rana, 2019). Saman vuoden lopulla Tesla osti myös tietokonenäköön erikoistuneen DeepScale startup-yrityksen, mikä voisi auttaa yritystä kehittämään autonomisia ajoneuvoja (Kolodny, 2019) sekä tämän lisäksi sähköajoneuvojen suuren nopeuden akkujen valmistusjärjestelmiin erikoistuneen Hibar Systems yrityksen (Palmer, 2019). Viimeisimpänä yrityskauppana Tesla osti vuoden 2020 lopulla saksalaisen autoteollisuuden akkuvalmistajan ATW Automationin (Taylor, 2020). Näiden havaintojen perusteella Tesla on suorittanut viime aikoina useita ulkoisten teknologioiden hankintaan keskittyneitä yrityskauppoja, minkä vuoksi Tesla sopiikin hyvin tutkimuksessa asetettuihin tapausyrityksen valintakriteereihin.

Volkswagen-konserni on monikansallinen konserni, joka tunnetaan yleisesti yhtenä maailman suurimpana ajoneuvovalmistajana, mutta ajoneuvojen tuotannon lisäksi Volkswagen-konserniin kuuluu myös rahoituspalveluja tarjoavia yrityksiä. Volkswagen-konserniin kuuluukin kymmenen ajoneuvobrändiä viidestä Euroopan maasta, mitkä ovat: Volkswagen, Volkswagen Commercial Vehicles, Škoda, Seat, Cupra, Audi, Lamborghini, Bentley, Porsche ja Ducati. (Volkswagen-konserni, 2022a.)

Tämän tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiintoista on se, että Volkswagen-konserni on korostanut selvästi julkaisemalla TOGETHER 2025+ -konsernistrategiallaan

tukevansa liikkumisen kestävää kehitystä sekä ympäristöystävällisyyttä unohtamatta ajoneuvojen älykkyyttä ja turvallisuutta. Nämä tavoitteet Volkswagen-konserni onkin luvannut toteuttaa sähköistymiseen, digitaaliseen verkostoitumiseen sekä autonomiseen ajamiseen liittyvien innovaatioiden avulla. (Volkswagen-konserni, 2022b.) Tämän kaltaisten uusien teknologisten innovaatioiden saavuttamiseksi Volkswagen-konserni on ostanut esimerkiksi vuonna 2019 vähemmistöosuuden teknologiayhtiö SeeReal Technologiesista, mikä tarjoaa konsernille avainosaamista tulevaisuuden ajoneuvojen näyttöteknologiasta (Volkswagen-konserni, 2019). Lisäksi vuoden 2022 alussa Volkswagen-konserni neuvottelee median mukaan kiinalaisen Huaweiin kanssa autonomisen ajoneuvoyksikön hankinnasta (Murray & Szymanska, 2022). Näiden havaintojen perusteella Volkswagen-konserni sopiikin muiden edellä mainittujen tapausyritysten lisäksi tutkimukselle asetettuihin tapausyrityksen valintakriteereihin.

6.4 Dokumenttien sisällön ja laadun arviointi sekä teemat

Kuten tässä pääluvussa jo aiemmin huomioitiin, asiakirja-analyysissä käytettävien dokumenttien sisältöä ja laatua on arvioitava tämän tutkimuksen luotettavuuden sekä kriittisyyden kannalta (ks. esim. Bowen, 2009). Tässä tutkimuksessa asiakirja-analyysissä käytettiin edellä esitettyjen tapausyritysten julkaisemia vuosikertomuksia, fuusioesitettä sekä erilaisia yhteiskuntavastuita ja kestävää kehitystä käsitteleviä raportteja, koska näiden dokumenttien sisältämien tietojen nähtiin olevan hyödyllisiä tämän tutkimuksen tarkoituksiin. On myös syytä huomioida, että tähän tutkimukseen valittiin vuosien 2019 ja 2020 tapausyrityksiä käsitteleviä dokumentteja aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Edellisen alaluvun havaintojen perusteella nämä tapausyritykset ovat myös suorittaneet poikkeuksellisen paljon fuusioita ja yrityskauppoja edellä mainittujen vuosien aikana, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa päädyttiin keskittymään näiden dokumenttien antamiin tietoihin. Lisäksi dokumenttien aitous varmistettiin etsimällä dokumentteja tapausyritysten verkkosivuilta sekä vuosikertomuksia tarjoavalta verkkosivustolta, minkä luotettavuus arviointiin hyväksi. Näin ollen tässä tutkimuksessa käytettyjen dokumenttien laadun voidaan nähdä olevan hyvä, koska dokumentit ovat hyödyllisiä tämän tutkimuksen tarkoituksiin ja ne ovat myös arvioitu aidoiksi.

Edellä esitettyjen havaintojen lisäksi on erityisen tärkeää huomioida, kuinka näiden tapausyritysten dokumenttien alkuperäinen tarkoitus on tarjota tietoa erilaisille sidosryhmille, kuten esimerkiksi sijoittajille. Nämä dokumentit heijastavat myös erityisesti organisaation toiminnoista vastaavien johtajien näkemyksiä, jotka luonnollisesti pyrkivät antamaan yrityksen toiminnasta mahdollisimman selkeän ja hyvän kuvan sidosryhmilleen. Näin ollen dokumenteista voidaan havaita selvästi niiden alkuperäinen tarkoitus, kohdeyleisö sekä konteksti, mitkä vaikuttavat näiden dokumenttien sisältämiin tietoihin. Bowenin (2009) ajatusten mukaisesti tässä tutkimuksessa pyrittiinkin huomioimaan näiden edellä mainittujen tekijöiden vaikutukset tutkimustuloksiin. Dokumentit sisältävät siten luonnollisesti erilaisia rajoituksia, kuten puolueellisia näkökulmia sekä riittämättömiä yksityiskohtia.

Lisäksi tässä tutkimuksessa suoritettuna asiakirja-analyysin rakenne suunniteltiin niin, että se noudatti tutkimuksessa määriteltyä teoreettista viitekehystä ja tiedon etsintä dokumenteista suunniteltiin tutkimuskysymyksiin liittyviksi. Tapausyritysten julkaisemien dokumenttien tarkastelun tarkoituksena olikin pyrkiä syventämään tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa luotua viitekehystä sekä toteuttamaan tämä mahdollisimman kattavan asiakirja-analyysin avulla. Näin ollen analyysissa käsiteltävien dokumenttien keskeisiksi teemoiksi muodostuivat muun muassa *riskit, innovaatioekosysteemin vaikutus, resurssit, osaamispuutteiden tiedostaminen, ympäristöystävällisyys ja kestäväkehitys, hankintakokemus, kyvykkyyksien rakentaminen sekä teknologinen oppiminen*. Näiden teoreettisessa viitekehyksessä määriteltyjen teemojen lisäksi analyysin aika tapausyritysten dokumenteista korostui kuitenkin myös muita merkittäviä teemoja, joita tarkasteltiin lähemmin niiden merkittävyyden vuoksi tälle tutkimukselle. Nämä dokumenteista esiin nousseet keskeiset teemat liittyvät läheisesti muun muassa *innovaatiotrendien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen, asiakastuntemukseen ja -tarpeisiin, innovaatiostrategiakäytäntöjen kehitykseen sekä henkilöstöjohtamiseen*. Seuraavaksi tämä tutkimus esittääkin tapausyritysten dokumentteihin perustuvan empiirisen analyysin.

7 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä pääluvussa käsitellään edellisessä luvussa esitettyjen tapausyritysten julkaisemia erilaisia asiakirjoja sekä selitetään näihin dokumentteihin tukeutuen havaitut empiiriset tulokset perusteellisesti. Huomioitavaa on se, että näiden dokumenttien sisältämä empiirinen tieto on tämän tutkimuksen havaintojen mukaan linjassa edellisissä luvuissa muodostetun teoreettisen viitekehyksen elementtien kanssa. Näin ollen tutkimuksen empiirisen osion analyysi on rakenteeltaan esitetty pääosin samassa järjestyksessä kuin teoreettinen osio, minkä vuoksi lukijan on helpompi seurata tämän empiirisen analyysin muodostamista.

7.1 Havainnot innovaatiostrategian roolista fuusioissa ja yrityskaupoissa

Tapausyritysten julkaisemissa dokumenteissa käsiteltiin useita fuusioihin ja yrityskauppoihin liittyviä kysymyksiä, haasteita sekä näiden haasteiden mahdollisia yhteyksiä fuusioiden ja yrityskauppojen, innovaatioiden sekä innovaatiostrategian välillä. Seuraavaksi tarkastellaankin lähemmin näitä fuusioita ja yrityskauppoja, niiden haasteita sekä innovaatiostrategian merkitystä näissä hankinnoissa.

7.1.1 Hankintaprosessi ja haasteet

Tämän tutkimuksen tapausyrityksille on yhteistä se, että ne kaikki ovat suorittaneet fuusion tai yrityskaupan hankintaprosessin viimeisten vuosien aikana, kuten edellisen luvun havaintojen perusteella voidaan todeta. Lisäksi edellisen luvun havainnot osoittavat selvästi, kuinka nämä tapausyritykset ovat monikansallisia ajoneuvovalmistajia, jotka pyrkivät fuusioiden tai yrityskauppojen avulla saamaan käsiinsä uusia teknologioita ja kyvykkyksiä selviytyäkseen autoteollisuuden nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä. Stellantis on näistä tapausyrityksistä ainut, joka on suorittanut viimeisten vuosien aikana mittavan konsernitason fuusion, minkä avulla fuusioituneet FCA- ja PSA-konsernit pyrkivätkin vastaamaan esimerkiksi autoteollisuuden sähköistymiseen liittyviin teknologisiin haasteisiin yhdessä. Dokumenttien perusteella FCA- ja PSA-konsernien fuusion hankintaprosessi näyttäisi olevan myös pääosin linjassa teoreettisessa osiossa esitetyn hankintaprosessin kanssa, missä fuusion suunnitteleminen aloitettiin tarkastelemalla konsernien strategisia

vaihtoehtoja, mitkä lopulta johtivat ensimmäiseen yhteenottoon, neuvotteluihin, kaupan sulkemiseen sekä lopulta konsernien integrointiin (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 61–67).

Kuten edellisessä luvussa jo havaittiin, Tesla on taas nähnyt useiden strategisten yritysostojen tarjoavan ratkaisuja täydentävien teknologioiden ja kyvykkyyksien hankkimiseksi kilpailuympäristön muuttuessa nopealla tahdilla (esim. Tesla vuosikertomus, 2019, s. 89, 91). Huomioitavaa on, että Tesla ei paljasta julkaisemissaan dokumenteissaan näiden strategisten yrityskauppojen hankintaprosesseista yksityiskohtaisia kuvauksia, mutta useat mediat ovat julkaisseet joitakin hankintaprosessin luonnetta kuvaavia kirjoituksia. Näiden Teslan suorittamien yrityskauppojen hankintaprosesseja voidaankin kuvailla yleisesti ottaen erittäin nopeiksi prosesseiksi. Esimerkiksi yksityinen sijoituspalveluyritys Roth Capital Partners kuvailee, kuinka Teslan oli toimittava nopeasti todellisten kilpailijoiden takia Maxwell Technologies yrityksen hankinnassa, jotta Tesla sai itselleen tämän kohdeyrityksen hallussa olevia merkittäviä akkuteknologioita (Rana, 2019). Volkswagen-konserni ei myöskään paljasta yksityiskohtaisia kuvauksia suorittamistaan yrityskaupoista, mutta konsernin julkaisemien tiedotusten perusteella Volkswagen-konsernin strategiana on ostaa kohdeyrityksistä vähemmistöosuuksia uusiin teknologioihin pääsyn varmistamiseksi (Volkswagen-konserni, 2019), kuten edellisessä luvussa havaittiin.

Edellä esitettyjen havaintojen perusteella tapausyritysten suurimmat erot tämänhetkisisä fuusioissa ja yrityskaupoissa liittyvät siten näiden yritysten strategisiin päätöksiin vastata tähän autoteollisuuden nopeasti tapahtuvaan teknologiseen muutokseen. Stellantis näkeekin mittavan konsernitason fuusion ratkaisuna tähän muutokseen, kun taas Teslalla ja Volkswagen-konsernilla on yhteinen ajatus suorittaa ratkaisuna pienempiä strategisia yrityskauppoja. Tämän lisäksi Teslan voidaan katsoa suorittavan aktiivisesti sekä mahdollisimman nopeasti näitä yrityskauppoja, kun taas Volkswagen-konsernin voidaan havaita olevan maltillisempi ja varovaisempi yrityskauppojen suorittamisessa. Kaiken kaikkiaan tapausyritysten suorittamien fuusioiden tai yrityskauppojen hankintaprosesseissa on kuitenkin myös yhteisiä piirteitä, kuten yritysten motivaatiot saada hankinnan avulla uutta teknologista

osaamista, ajoitukset näiden hankintaprosessien suorittamiseen viimeisten vuosien aikana sekä pyrkimys nopeiden hankintaprosessien suorittamiseen.

Tapausyritysten julkaisemat dokumentit kuvailevat laajasti erilaisia liiketoimintaan liittyviä haasteita sekä riskitekijöitä, mitkä osaltaan liittyivät myös näiden yritysten suorittamiin fuusioihin tai yrityskauppoihin. Yleisenä havaintona voidaan nähdä selvästi se, että tapausyritykset pitävät autoteollisuuden markkinaympäristöä erityisen haasteellisena, minkä lisäksi etenkin Stellantis on raportoinut laajasti fuusioon liittyviä erilaisia haasteita ja riskitekijöitä. Stellantis huomauttaakin, kuinka kaikkia fuusioon liittyviä riskejä ja epävarmuustekijöitä on haasteellista raportoida kattavasti, koska yritys ei ole välttämättä tietoinen kaikista riskeistä tai niitä ei pidetä raportointi aikana merkityksellisinä tekijöinä (Stellantis vuosikertomus, 2020, s. 91).

Nämä tapausyritykset nostavatkin esille fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessiin yleisesti vaikuttavia haasteita, missä etenkin Stellantixen julkaisemat dokumentit osoittivat laajasti hankintaprosessiin liittyvien haasteiden suhteen konsernin fuusioinnovaatiostrategiaan. Teslan ja Volkswagen-konsernin julkaisemat dokumentit kuvailevat yleisemmällä tasolla yritysten kohtaamia haasteita ja riskitekijöitä, mutta näistä riskitekijöistä voidaan kuitenkin tunnistaa yrityskauppoihin läheisesti vaikuttavia haasteita. Näin ollen osa näissä dokumenteissa mainituista haasteista voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Dokumenteissa kuvaillaan ulkoisen ympäristön, kuten kohdeyrityksen kyvykkyyksien ja resurssien, toimialan sekä tuote- ja markkinaominaisuuksien aiheuttamia haasteita. Lisäksi dokumenteissa kuvaillaan myös sisäisiin tekijöihin liittyviä haasteita, kuten resurssi- ja johtamiskysymyksiä. Näitä keskeisiä teemoja tarkastellaankin seuraavaksi tarkemmin.

Ulkoiset tekijät

Tapausyritykset kuvailevat fuusioiden ja yrityskauppojen haasteita, mitkä liittyvät ulkoiseen ympäristöön, kuten kohdeyrityksestä saataviin kyvykkyyksiin ja resursseihin, toimialaan sekä tuote- ja markkinaominaisuuksiin. Stellantis kuvailee, että fuusion erittäin suurena haasteena sekä riskitekijänä on pystyä realisoimaan kaikki fuusiolta odotetut edut, mikä voi epäonnistuessaan lopulta vaikuttaa haitallisesti

yrittäjien osakkeiden arvoon. Tämä tarkoittaa sitä, että fuusion onnistuminen riippuu Stellantiksensa mukaan osittain yhdistyvien yritysten kyvyistä toteuttaa liiketoimintojen yhdistämisestä odotetut kustannussäästöt, synergiat ja muut hyödyt, joiden toteuttamiseksi molempien kaupanosaapuolten haasteena on integroida nämä tärkeiksi koetut ulkoiset kyvykkyydet, tuotantoprosessit sekä teknologiat saumattomasti yhteen. Näin ollen Stellantis kuvaileekin, kuinka näiden erillisten kyvykkyyksien ja resurssien omaisuudet vaikuttavat niiden integroimiseen, mitkä voivat asettaa yhdistyville konserneille merkittäviä haasteita hankintaprosessissa. (Stellantis vuosikertomus, 2020, s. 91.)

Lisäksi autoteollisuuden toimiala näyttää vaikuttavan yritysten tapaan suorittaa fuusioita ja yrityskauppoja, sillä Tesla ja Volkswagen-konserni ovat korkean teknologian alan yritysten tapaisesti suorittaneet useita strategisia yritysostoja lyhyellä aikavälillä, mikä voidaan havaita selvästi edellä esitettyjen havaintojen perusteella. Tämä löydös tukeekin vahvasti tutkimuskirjallisuuden havaintoja siitä, että korkean teknologian alan yritykset pyrkivät suorittamaan lyhytnäköisesti strategisia yritysostoja sopeutuakseen nopeasti tuotteiden teknologisiin muutoksiin markkinaympäristössä, kuten tämän tutkimuksen teoreettisen osion 4.2-luvussa havaittiin. Tesla huomauttaa kuitenkin, että autoteollisuus on yleensä herkkä suhdannevaihteluille ja muille epävakauksille, jolloin tämän kaltaiset tekijät voivat vaikuttaa vahvasti yrityksen liiketoimintaan sekä tulevaisuuden näkymiin (Tesla vuosikertomus, 2019, s. 17). Näin ollen voidaan luonnollisesti ajatella, että autoteollisuuden herkkä liiketoimintaympäristö voi luoda muuttuessaan haasteita fuusioiden ja yrityskauppojen suorittamisen kannattavuuteen, minkä vuoksi erityisesti tämän kaltaisten strategisten yrityskauppojen suorittaminen lyhytnäköisesti ei välttämättä tuota yrityksille pitkän aikavälin menestystä.

Tapausyritykset ovat dokumenttien perusteella kokeneet fuusioiden ja yrityskauppojen suorittamisessa kilpailijoista aiheutuvia haasteita, mitkä liittyvät suoraan näiden yritysten toimialan tuote- ja markkinaominaisuuksiin. Esimerkiksi Volkswagen-konserni tiedostaa selvästi autoteollisuudessa käynnissä olevan radikaalin muutosprosessin, minkä vuoksi konserni on kohdannut suuria haasteita asiakkaiden, markkinoiden, teknologisen kehityksen ja lainsäädännön aloilla. Tämä kiristynyt kilpailuympäristö onkin saanut Volkswagen-konsernin keskittymään aiempaa

enemmän kumppanuuksiin, yritysostoihin ja riskipääomasijoituksiin, joiden avulla konserni pyrkii tunnistamaan tarkemmin alueelliset asiakastarpeet, luomaan kilpailukykyisiä kustannusrakenteita sekä siten kehittämään ja tarjoamaan markkinalähtöisiä tuotteita kuluttajille. (Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 172, 189.) Näin ollen näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että kilpailijat ovat luoneet Volkswagen-konsernille haasteita suorittaa näitä riskisiä yrityskauppoja muuttuvassa kilpailuympäristössä. Tämän lisäksi kilpailijat ovat saaneet Teslan nopeuttamaan yrityskauppojen suorittamista (ks. esim. Rana, 2019), minkä voidaan myös nähdä aiheuttavan haasteita tämän monimutkaisen hankintaprosessin suorittamisessa.

Sisäiset tekijät

Tapausyritysten dokumenteista pyrittiin tarkastelemaan näiden yritysten resurssien roolia fuusioissa ja yrityskaupoissa sekä erityisesti innovaatiostrategian näkökulmasta. Yleisenä havaintona tapausyritysten dokumenteissa voidaan havaita, että yrityksillä on käytettävissään luonnollisesti rajalliset sisäiset resurssit fuusioiden ja yrityskauppojen suorittamiseen, mutta näitä tuotannossa tarvittavia resursseja eli uusia kyvykkyyksiä ja teknologioita pyritään hankkimaan kuitenkin ulkoisen hankintatoimen fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategioita käyttämällä, kuten edellä esitettyjen havaintojen perusteella voidaan havaita. Esimerkiksi Volkswagen-konsernin mukaan heidän taloudellinen menestyksensä ja kilpailukykyensä riippuvatkin siitä, kuinka konserni onnistuu räätälöimään tuote- ja palveluvalikoiman nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Tämän vuoksi Volkswagen-konsernin on seurattava jatkuvasti hankkeiden resurssien käyttöä sekä pyrittävä vähentämään sisäisen tutkimus- ja kehitystyön riskejä tekemällä esimerkiksi trendianalyysejä ja asiakastutkimuksia, joilla pyritään vähentämään erityisesti ajoneuvojen sähköistymiseen sekä digitalisaatioon liittyvien innovaatioiden kehitysriskejä. (Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 172.) Näiden havaintojen perustella voidaankin päätellä, että jatkuva sisäisten resurssien ja ulkoisen liiketoimintaympäristön seuraaminen asettaa konsernille monia haasteita, mitkä siten hyvin todennäköisesti vaikuttavat konsernin päätöksiin käyttää innovaatiostrategiana ulkoisen hankintatoimen yrityskauppoja.

Lisäksi Stellantis korostaa, että fuusioituneen konsernin tulee kiinnittää merkittävää johdon huomiota ja resursseja FCA:n ja PSA:n liiketoimintakäytäntöjen sekä toimintojen yhdistämiseen, koska nämä tekijät vaikuttavat yhdistetyn konsernin liiketoiminnan johtamiseen liittyviin haasteisiin, kuten kyvykkyyksien, tuotantoprosessien ja teknologioiden integraatioon (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 29). Näin ollen voidaan todeta, että ylimmän johdon huomiolla sekä yrityksen hallussa olevilla muilla resursseilla on merkittävä yhteys yrityksen käyttämän fuusioinnovaatiostrategiaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseen sekä yhdistymiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Sisäisistä tekijöistä Tesla taas korostaa, kuinka yritys on saavuttanut vasta suhteellisen äskettäin ajoneuvojen suuren volyymituotannon, minkä vuoksi Teslalla on rajalliset sisäiset resurssit kilpailijoihin verrattuna (Tesla vuosikertomus, 2019, s. 17). Tämän havainnon perusteella voidaan luonnollisesti ajatella, että nämä rajalliset sisäiset resurssit aiheuttavatkin haasteita hankintaprosessin suorittamisessa.

Kaiken kaikkiaan näistä edellä esitetyistä havainnoista voidaan päätellä, että yrityksen sisäiset resurssit kuten muun muassa aika, johtamistaidot sekä kyvykkyydet ovat läheisesti fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin taustalla, missä nämä tekijät vaikuttavat selvästi tähän monimutkaiseen prosessiin. Erityisesti fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä organisaation ylimmällä johdolla näyttää olevan merkittävä rooli etenkin autoteollisuuden toimialan yrityksissä, koska näillä toimijoilla on käytettävissään luonnollisesti niukat ja rajalliset sisäiset resurssit, minkä lisäksi tällä hetkellä tapahtuva autoteollisuutta muokkaava radikaali muutosprosessi pakottaa kuitenkin autoteollisuuden toimijoita suorittamaan innovaatiostrategianaan näitä sisäisiä resursseja vaativia fuusioita ja yrityskauppoja.

Stellantis kuvaileekin, että yksi merkittävistä fuusioon vaikuttavista haasteista ja riskitekijöistä liittyy suoraan organisaation ylimpään johtoon, mitä voidaan pitää myös tämän tutkimuksen teoreettisen osion havaintojen perusteella tärkeänä sisäisenä tekijänä fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian kannalta. Stellantis huomauttaa, kuinka yhdistyvät FCA- ja PSA-konsernit ovat riippuvaisia johtohenkilöstönsä sekä muiden avainhenkilöidensä kokemuksesta ja toimialaosaamisesta liiketoimintasuunnitelmien toteuttamisessa, minkä vuoksi hankintaprosessin menestyksen kannalta on osittain tärkeää kyetä houkuttelemaan sekä etenkin pitämään

tätä osaavaa johtohenkilöstöä organisaation palveluksessa. Fuusioituneen konsernin menestys riippuukin pitkälti organisaation ylimmän johdon ja muiden johdon jäsenten kyvyistä johtaa tehokkaasti yhdistettyä konsernia sekä yksittäisiä liiketoiminta-alueita, kuten Stellantis huomauttaa. Näin ollen tämä fuusioituneen konsernin johtoryhmä tulee olemaan kriittinen organisaation suunnan näyttämässä sekä strategioiden toteuttamisessa, jolloin konserni ei välttämättä pysty korvaamaan näitä henkilöitä vastaavan kokemuksen ja kykyjen johtajilla. (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 31, 40.)

Erityisen tärkeää onkin huomioida, että Stellantiksensa mukaan fuusioon liittyvät epävarmuustekijät voivat vaikuttaa nykyisten johtajien mahdollisuuteen kokea epävarmuutta rooleistaan fuusion toteuttamisen jälkeen, mitkä voivat siten aiheuttaa organisaatiolle näiden johtohenkilöiden tai muiden avainhenkilöiden menetyksiä. Stellantis huomauttaa, että tämän kaltaisella kyvyttömyydellä pitää johtajia, muita avainhenkilöitä tai uutta pätevää henkilöstöä voi olla haitallisia vaikutuksia fuusion hankintaprosessin toteutukseen sekä organisaation tulevaan liiketoimintaan. (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 31, 40.) Näin ollen nämä havainnot osoittavat, että yrityksen sisäiset johtamiskyvykkyydet voivat vaikuttaa hankintaprosessiin sekä siten myös organisaation fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian menestykseen. Lisäksi nämä havainnot osoittavat, että organisaation ylimmällä johdolla on selvästi ratkaisevan tärkeä rooli fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian kannalta, mitä tämän tutkimuksen teoreettisen osion havainnot myös tukevat.

7.1.2 Innovaatiostrategian merkitys fuusioissa ja yrityskaupoissa

Innovaatioiden rooli fuusioissa ja yrityskaupoissa

Tapausyritysten julkaisemien dokumenttien sekä mediassa esitettyjen havaintojen perusteella voidaan havaita, kuinka näillä yrityksillä on vankka käsitys innovaatioiden keskeisestä roolista fuusioiden tai yrityskauppojen hankintaprosessissa. Näin ollen yleisenä havaintona voidaan esittää, että tapausyritykset pitävät uusien innovaatioiden saavuttamista erittäin tärkeänä tavoitteena fuusioissa ja yrityskaupoissa organisaation kilpailuaseman sekä selviytymisen kannalta autoteollisuuden haastavassa kilpailuympäristössä. Stellantis kuvaileekin, kuinka FCA:n ja PSA:n fuusioitumisen yhtenä merkittävänä syynä oli saavuttaa operatiivisena sekä strategisena etuna

vahvempi innovaatioalusta uusien kehittyneiden ajoneuvojen tuottamiseksi nopeammalla aikataululla. Näin ollen Stellantiksen mukaan fuusioituneella konsernilla on kyky nopeuttaa ajoneuvojen sähköistämiseen liittyvien teknologioiden käyttöönottoa ja siten yhdistynyt konserni pystyy ottamaan nämä teknologiat käyttöön laajassa tuotemerkkivalikoimassa lyhyemmässä ajassa, reagoimaan nopeammin alalle kohdistuneeseen sääntelyyn sekä asiakkaiden mieltymysten muutoksiin. (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 67, 72.)

Teslan suorittamien useiden strategisten yrityskauppojen perusteella voidaan todeta, että innovaatioilla on ollut keskeinen rooli näiden yrityskauppojen motiivina, koska kaikki Teslan suorittamat yrityskaupat ovat keskittyneet korkean teknologian yritysten hallussa olevien ajoneuvojen sähköistymiseen ja autonomiaan liittyvien teknologisten innovaatioiden haltuunottoon (ks. esim. Kolodny, 2019; Palmer, 2019; Rana, 2019; Taylor, 2020). Volkswagen-konserni on myös suorittanut innovaatiomotivoituneita yrityskauppoja viimeisten vuosien aikana ja konserni näyttää suunnittelevan lisäksi aktiivisesti uusia teknologisiin innovaatioihin tähtääviä yrityskauppoja (Murray & Szymanska, 2022; Volkswagen-konserni, 2019). Tämän lisäksi Volkswagen-konserni korostaa innovaatioiden merkitystä liiketoiminnalleen, koska konsernin kasvu määräytyy vahvasti alueellisen innovaatiotoiminnan kautta. Näin ollen Volkswagen-konserni luottaakin liiketoiminnassaan entistä enemmän ulkoisen hankintatoimen yritysostoihin, kumppanuuksiin sekä riskipääomasijoituksiin (Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 138–139).

Innovaatiostrategian rooli fuusioissa ja yrityskaupoissa

Tapausyritysten julkaisemien dokumenttien perusteella voidaan havaita selvästi, kuinka innovaatiostrategialla on merkittävä rooli näiden yritysten liiketoiminnassa, koska tapausyritysten voidaan katsoa pitävän innovaatiostrategian suorittamista välttämättömänä selviytymiskeinona autoteollisuuden toimialan radikaalissa muutosprosessissa. On syytä huomioida, että tähän tutkimukseen valitut tapausyritykset ovat tapausyrityksille määriteltyjen valintakriteerien mukaisesti suorittaneet viime aikoina fuusioita tai yrityskauppoja, mitkä ovatkin näiden yritysten sisäisen tutkimus- ja kehitystyöinnovaatiostrategiaa tukevia ulkoisen hankintatoimen innovaatiostrategioita, kuten tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa tehtyjen

havaintojen perusteella voidaan todeta. Näin ollen voidaan havaita, että innovaatiostrategialla on myös merkittävä rooli näiden tapausyritysten suorittamissa fuusioissa ja yrityskaupoissa.

Esimerkiksi Stellantuksen voidaan katsoa korostavan innovaatiostrategian merkitystä FCA- ja PSA-konsernien fuusiossa, koska Stellantuksen mukaan fuusio tukee näiden konsernien jo ennestään vahvaa globaalia sisäistä tutkimus- ja kehitystyötä. Yhdistetty konserni pystyykin hyödyntämään investointitehokkuutta laajemmassa mittakaavassa kehittämään innovatiivisia ratkaisuja sekä kehittyneitä teknologioita sähköajoneuvoihin, autonomisiin ajoneuvoihin ja näiden liitettävyyteen, kuten Stellantis huomauttaa. Stellantuksen mukaan tämän kaltainen toiminta mahdollistaa siten konsernin tehokkaan kilpailun muiden ajoneuvovalmistajien kanssa näissä autoteollisuuden nousevissa trendeissä. (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 67, 72.)

Teslan voidaan taas katsoa pitävän innovaatiostrategiassaan tärkeänä erityisesti akkuteknologioihin liittyvää sisäistä tutkimus- ja kehitystyötä, mikä siten yrityksen mukaan osakseen varmistaa sähköajoneuvoakkujen kehityksen nykyisiin ja tuleviin ajoneuvomalleihin (Tesla vuosikertomus, 2019, s. 3). Tämän sisäisen tutkimus- ja kehitystyön lisäksi Teslan voidaan myös havaita käyttävän ulkoisen hankintatoimen yrityskauppoja innovaatiostrategianaan akkuteknologioiden kehittämisen tukena, kuten tämän tutkimuksen edellä esitettyjen havaintojen perusteella voidaan havaita. Lisäksi Volkswagen-konserni luottaa autoteollisuuden nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä entistä enemmän oman sisäisen tutkimus- ja kehitystyön lisäksi muun muassa yritysostoihin sekä kumppanuuksiin laajassa innovaatiostrategiassaan (Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 44, 172, 189). Volkswagen-konsernin toteuttama erilaisten innovaatiotoimintojen yhdistäminen keskenään tehokkaamman innovoinnin varmistamiseksi innovaatiostrategiassa tukeekin vahvasti tämän tutkimuksen teoreettisen osion löydöksiä erilaisten innovaatiotoimintojen yhdistämisestä. Näin ollen nämä Teslasta ja Volkswagen-konsernista tehdyt havainnot tukevat myös ajatusta innovaatiostrategian tärkeydestä yrityskaupoissa.

Näistä edellä esitetyistä havainnoista voidaan siten päätellä, että tapausyritysten julkaisemista dokumenteista pystytään tunnistamaan innovaatiostrategian merkittävä rooli fuusioissa ja yrityskaupoissa. Yksinkertaisesti kuvattuna tapausyritykset

pitävätkin ulkoisen hankintatoimen fuusio- tai yrityskauppainnovaatiostrategiaa tärkeänä lisänä sisäisen tutkimus- ja kehitystyöinnovaatiostrategialle, jolloin laajan innovaatiostrategian sekä fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin välillä voidaan ajatella olevan selvästi yhteys. Tämän vuoksi näihin havaintoihin perehdytään seuraavaksi tarkemmin.

Innovaatiostrategian ja hankintaprosessin välinen suhde

Havainnot tapausyritysten dokumenteista viittaavat siihen, että ulkoisen teknologian hankintatoimen fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategia täydentää merkittävästi yritysten omaa sisäistä tutkimus- ja kehitystyöinnovaatiostrategiaa, jolloin näiden innovaatiostrategioiden yhdistäminen tarjoaa tapausyrityksille parempia mahdollisuuksia sopeutua autoteollisuuden nopeaan teknologiseen muutokseen sekä siten kilpailuympäristössä selviytymiseen. Lisäksi ylimmän johdon määrittelemä innovaatiostrategia määrittelee tämän tutkimuksen teoreettisen osion havaintojen perusteella yrityksen innovaatiotoiminnan suunnan, minkä vuoksi osasta tapausyritysten julkaisemista dokumenteista voidaan myös jossain määrin havaita, kuinka tämä laaja innovaatiostrategia vaikuttaa kokonaisuudessaan fuusio- tai yrityskauppainnovaatiostrategian käyttöön sekä näin ollen myös hankintaprosessin eri vaiheisiin.

Stellantiksen julkaisemat kattavat lausunnot FCA- ja PSA-konsernien fuusiosta paljastavatkin joitakin tärkeitä huomioita innovaatiostrategian ja hankintaprosessin välisestä suhteesta. Kuten tässä alaluvussa edellä havaittiin, FCA- ja PSA-konsernit näkivät yhdistymisen alussa konsernien fuusioitumisen yhtenä merkittävänä pääsyynä olevan vahvemman innovaatioalustan saavuttaminen kehittyneiden ajoneuvojen tuottamiseksi nopeammalla aikataululla. Tästä voidaankin luonnollisesti päätellä, että molempien konsernien yhteinen käsitys innovaatiotoiminnan tärkeydestä näkyi fuusion hankintaprosessin suunnitteluvaiheessa, minkä perusteella näiden konsernien määrittelemien innovaatiostrategioiden voidaan katsoa vaikuttaneen hankintaprosessin suunnitteluvaiheessa näiden toimijoiden yhdistymiseen. Tämän havainnon lisäksi FCA- ja PSA-konsernien innovaatiostrategioihin liittyvien riskien voidaan olettaa vaikuttaneen jollain tasolla fuusion hankintaprosessissa due diligence -tarkasteluun sekä näin ollen myös koko fuusion toteutukseen, koska tämän

tutkimuksen teoreettisen osion havaintojen perusteella tässä kattavassa tarkastelussa arvioidaankin laajasti muun muassa näitä hankintaan liittyviä innovaatoriskejä. Stellantis ei kuvaile dokumenteissaan tarkemmin näihin innovaatiostrategioihin liittyvien riskien ja hankintaprosessin due diligence -tarkastelun välistä suhdetta, mutta tätä havaintoa tukee se, että FCA- ja PSA-konsernit suorittivat huolellisesti tämän vastavuoroisen tarkastelun toteutuksen sekä luovuttivat tässä luottamuksellista due diligence -tietoa fuusion suorittamiseksi (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 64, 69–70).

On syytä huomioida, että Teslan sekä Volkswagen-konsernin julkaisemat dokumentit eivät kuvaile tarpeeksi tarkasti innovaatiostrategian ja hankintaprosessin välistä suhdetta näissä useissa strategisissa yrityskaupoissa, minkä vuoksi näiden tapausyritysten innovaatiostrategian ja hankintaprosessin välistä suhdetta ei voida analysoida tarkemmin tässä tutkimuksessa rajoitetun saatavissa olevan tiedon vuoksi. Voidaankin olettaa, että tämän kaltaiset tiedot yrityskaupoista ovat näille tapausyrityksille luottamuksellista tietoa, minkä vuoksi tätä tarkempaa tietoa ei ole julkaistu sijoittajien ja muiden sidosryhmien nähtäväksi.

Näin ollen edellä esitettyjen havaintojen perusteella voidaan tämän analyysiosion päätteeksi kokonaisuudessaan todeta, että innovaatioilla on merkittävä rooli tapausyritysten suorittamissa fuusioissa ja yrityskaupoissa, koska uusien innovaatioiden saavuttaminen fuusioissa ja yrityskaupoissa on tärkeää näiden yritysten kilpailuaseman sekä selviytymisen kannalta. Lisäksi tapausyritysten voidaan nähdä kokevan, että innovaatiostrategialla on merkittävä rooli fuusioissa ja yrityskaupoissa, koska tapausyritykset pitävät ulkoisen hankintatoimen fuusio- tai yrityskauppainnovaatiostrategiaa tärkeänä lisänä sisäisen tutkimus- ja kehitystyöinnovaatiostrategialle. Havainnot viittaavat myös siihen, kuinka innovaatiostrategia vaikuttaa kokonaisuudessaan fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian käyttöön sekä hankintaprosessin eri vaiheisiin, minkä perusteella innovaatiostrategian ja hankintaprosessin välillä voidaan havaita olevan merkittävä suhde.

7.2 Havaintoja fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiasta autoteollisuudessa

7.2.1 Tyypillisiä ominaisuuksia

Innovaatiostrategiasta päättävät tahot

Yleisenä havaintona voidaan nähdä selvästi, että tapausyritykset ovat kiinnittäneet huomiota innovaatiostrategiaan liittyviin näkökohtiin, minkä lisäksi nämä yritykset pitävät erityisesti ulkoisen hankintatoimen fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiaa keskeisenä selviytymiskeinona autoteollisuuden radikaalissa muutosprosessissa. Edellisen pääluvun havaintojen perusteella tapausyritykset ovatkin suuria monikansallisia autoteollisuuden toimijoita, jotka toimivat autoteollisuuden kovassa kilpailuympäristössä. Näin ollen tapausyritysten on kiinnitettävä huomiota innovaatiostrategian tärkeyteen liiketoiminnassaan, mitä edellisen alaluvun havainnot myös tukevat vahvasti.

Lisäksi tapausyrityksille on yhteistä, se että jokaisen organisaation ylin johto määrittelee tämän kyseiseen yrityksen liiketoimintaympäristöön sopivan innovaatiostrategian. Stellantis kuvaileekin, kuinka FCA:n hallitus sekä PSA:n johtoryhmä ja hallintoneuvosto tarkastelivat jatkuvasti konsernien toiminnan tuloksia, kilpailuasemaa toimialalla sekä strategisia vaihtoehtoja. Näiden tarkastelujen yhteydessä FCA- ja PSA-konsernien ylin johto arvioivatkin aluksi fuusion mahdollisuutta strategisten tavoitteiden edistämiseksi. (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 61.) Teslan julkaisemista dokumenteista käy myös ilmi, kuinka yrityksen hallitus vastaa yrityskauppojen strategisesta suunnittelusta sekä toteutuksesta. Tämän lisäksi voidaan ajatella, että Teslan päätöksiin vaikuttaa vahvasti yrityksen toimitusjohtajan ja suurimman osakkeenomistajan Elon Muskin päätökset, koska yritys on dokumenttien perusteella erittäin riippuvainen Muskista. (Tesla vuosikertomus, 2019, s. 25, 118). Volkswagen-konserni kuvailee myös samantapaisesti, kuinka konsernin hallintoneuvosto ja johtoryhmä vastaavat strategisista näkökohdista, missä etenkin hallintoneuvosto osallistuu suoraan kaikkiin konsernin kannalta olennaisiin strategisiin päätöksiin (Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 12).

Innovaatioekosysteemissä toimiva

Tyypillinen tässä tutkimuksessa käytettyjen tapausyritysten piirre on, että nämä yritykset kokevat toimivansa toisiaan täydentävien innovaatioiden luomassa innovaatioekosysteemissä, mikä tukee vahvasti tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa esitettyjä havaintoja. Esimerkiksi Stellantis kuvailee yksityiskohtaisesti, kuinka konserni joutuu ottamaan huomioon fuusioinnovaatiostrategiassaan innovaatioekosysteemissä toimimisen, koska tämä vaikuttaa suoraan fuusion suorittamisen riskeihin. Onkin tärkeää huomioida, että Stellantiksensa mukaan fuusioituneen konsernin menestys riippuu muun muassa konsernin kyvystä kehittää innovatiivisia, korkealaatuisia, kuluttajia kiinnostavia sekä riittävän kannattavia tuotteita, mutta näiden tekijöiden lisäksi konsernin on huomioitava tarkasti muut toimijat tässä laajassa innovaatioekosysteemissä. Stellantis huomauttaakin, kuinka tietyissä tapauksissa fuusioituneen konsernin käytettävissä olevat uudet teknologiat eivät välttämättä ole vielä kaupallisesti käytännöllisiä, koska nämä riippuvat konsernin, sen kumppaneiden ja toimittajien merkittävästä sekä tulevasta teknologisesta kehityksestä. (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 39.)

Tesla taas kuvailee, kuinka yrityksen kasvu on erittäin riippuvainen vaihtoehtoisten polttoaineiden ja erityisesti sähköajoneuvojen maailmanlaajuisesta omaksumisesta, minkä lisäksi Tesla on myös riippuvainen monien toimittajien tarjoamista kriittisistä tuotannossa tarvittavista autoteollisuuden komponenteista. (Tesla vuosikertomus, 2019, s. 17–18). Näin ollen tämän havainnon perusteella voidaan luonnollisesti päätellä, että Teslan käyttämän ulkoisen teknologian hankintatoimen yrityskauppainnovaatiostrategian menestykseen vaikuttaa lopulta vahvasti innovaatioekosysteemissä toimivat välittäjät ja loppukäyttäjät, koska näiden toimijoiden on omaksuttava maailmanlaajuisesti sähköajoneuvot laadukkaina polttoainekäyttöisten ajoneuvojen korvaajina. Tämän lisäksi voidaan ajatella, että Teslan yrityskauppainnovaatiostrategiaan vaikuttaa myös merkittävästi kriittisten komponenttien toimittajat, koska näiden komponenttien voidaan olettaa tukevan yrityskauppojen avulla saatavia uusia teknologioita.

Näiden edellisten havaintojen lisäksi Volkswagen-konserni mainitsee julkaisemassaan dokumentissa suoraan innovaatioekosysteemissä toimimisen tärkeyden konsernin

innovaatiotoiminnan sekä siten myös liiketoiminnan kannalta. Volkswagen-konserni kuvaileekin, kuinka konserni on luottanut toiminnassaan viime aikoina enemmän muuan muassa yrityskauppoihin sekä kumppanuuksiin, mitkä ovat muodostaneet konsernille kansainvälisen innovaatioekosysteemin. Näin ollen tämän kaltainen toiminta on auttanut konsernia tunnistamaan tarkemmin tärkeät alueelliset asiakastarpeet sekä mukauttamaan tuotevalikoimaa markkinaympäristöä vastaavaksi. (Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 138–139.) Tästä havainnosta voidaankin päätellä, että innovaatioekosysteemissä toimiminen yrityskauppojen sekä kumppanuuksien kautta on erittäin tärkeää Volkswagen-konsernin liiketoiminnan kannalta.

Riskejä sisältävä

Tapausyritysten julkaisemista dokumenteista sekä edellä esitetyistä havainnoista voidaan selvästi havaita, että nämä yritykset pitävät ulkoisen teknologian hankintatoimen fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategioita prosesseina, mitkä sisältävät useita erilaisia riskejä yritysten innovaatiostrategian sekä liiketoiminnan kannalta. Yleisesti näiden tapausyritysten kuvailemien fuusioiden ja yrityskauppojen riskitekijöiden voidaan katsoa liittyvän erityisesti monimutkaisen hankintaprosessin suorittamiseen, autoteollisuuden toimialan erityispiirteisiin sekä innovaatioekosysteemissä toimimiseen, kuten edellä esitettyjen havaintojen perusteella voidaan todeta.

Varsinkin Stellantis kuvailee dokumentissaan hyvin yksityiskohtaisesti fuusioinnovaatiostrategiaan sisältyviä riskejä. Stellantis mainitseekin esimerkiksi, kuinka fuusioitumisen myöhästyminen suunnitellusta 12–15 kuukauden tavoiteaikataulusta voi mahdollisesti vaikuttaa negatiivisesti FCA:n ja PSA:n liiketoimintasuunnitelmiin sekä muuhun liiketoimintaan, mikä lopulta heijastuisi konsernien osakekursseihin. Stellantis huomauttaa lisäksi, kuinka yhdistynyt konserni ei välttämättä kykene realisoimaan osaa tai kaikkia fuusiolta odotettuja etuja, mikä siten voi myös vaikuttaa haitallisesti fuusioituneen konsernin osakkeiden arvoon. Stellantis mainitsee myös, että fuusion hankintaprosessin odotetaan aiheuttavan Stellantikselle, FCA:lle ja PSA:lle merkittäviä kustannuksia, missä erityisesti fuusion toteutuessa yhdistyneelle konsernille aiheutuu merkittäviä integraatiokustannuksia.

Lisäksi fuusioon liittyy Stellantuksen mukaan paljon sääntelyä sekä useiden eri kilpailuviranomaisten kanssa toimimista, minkä vuoksi tämän kaltainen sääntely voi vaikuttaa haitallisesti fuusion toteutukseen. (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 28–31.)

Tesla ei kuvaile julkaisemissaan dokumenteissa suoraan yrityskauppainnovaatiostrategiaan sisältyviä riskejä, mutta Tesla listaa näissä dokumenteissa kattavasti erilaisia liiketoimintaan sekä autoteollisuuden toimialaan liittyviä riskejä. Näistä Teslan kuvaamista riskitekijöistä korostuvat yrityskauppainnovaatiostrategian kannalta erityisesti innovaatioekosysteimiriskit sekä toimiminen suhdannevaihteluille erittäin alttiina olevalla autoteollisuuden toimialalla (Tesla vuosikertomus, 2019, s. 17–18). Lisäksi Volkswagen-konserni huomauttaa, että konserni on ostanut kohdeyrityksistä vähemmistöosuuksia uusiin teknologioihin pääsyn varmistamiseksi, mikä on luonut konsernin yrityskauppainnovaatiostrategialle tiettyjä riskitekijöitä. Volkswagen-konsernin mukaan näiden yrityskauppojen riskit voivatkin johtua mahdollisista erimielisyyksistä kumppaneiden kanssa sekä organisaatioiden poikkeavista intresseistä. (Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 189.)

Monimutkainen ja liiketoimintaympäristön vaikuttama

Yhtenä keskeisenä havaintona tapausyritysten julkaisemista dokumenteista voidaan todeta, että nämä yritykset kohtaavat fuusioissa ja yrityskaupoissa erilaisia haasteita autoteollisuuden tämänhetkisiin innovaatiostrategiakäytäntöihin liittyen. Tämä havainto liittyy läheisesti innovaatiostrategian monimutkaiseen sekä vahvasti liiketoimintaympäristön vaikuttamaan prosessiin, mikä korostuu erityisesti autoteollisuuden korkean teknologian toimialalla (ks. esim. Aggeri ym., 2009; Lendel & Varmus, 2011; Pisano, 2015; Thomas & Maine, 2019). Tapausyritykset korostavatkin dokumenteissaan tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa esitettyjä autoteollisuudelle merkittäviä innovaatiostrategiakäytäntöjä eli ympäristöystävällisyyden ja kestäväen kehityksen tukemista, erilaisten innovaatiotyyppien tasapainottamista sekä innovaatioekosysteimiriskien huomioimista. Lisäksi tapausyritykset ovat löydösten perusteella kehittäneet omanlaisia toimintatapoja vastata näihin innovaatiostrategiakäytäntöihin kyseisen yrityksen toimimassa liiketoimintaympäristössä. Esimerkiksi Stellantis on nähnyt toimimassaan liiketoimintaympäristössä vastauksena näihin innovaatiostrategiakäytäntöihin laajan

konsernitason fuusion, kun taas Tesla ja Volkswagen-konserni ovat keskittyneet pienempiin strategisiin yrityskauppoihin, kuten tässä luvussa on edellä todettu.

Fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian monimutkaisuus näkyy erityisen hyvin Stellantuksen julkaisemassa dokumentissa, missä konserni kuvailee yksityiskohtaisesti hankintaprosessin suorittamisen sekä siten fuusioinnovaatiostrategialta odotettujen etujen realisoimisen haasteellisuutta (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 28–33). Samoin Teslan ja Volkswagen-konsernin julkaisemista dokumenteista voidaan selvästi havaita yrityskauppainnovaatiostrategian monimutkaisuus sekä haasteellisuus, kuten tässä luvussa edellä esitetyt useat havainnot antavat ymmärtää.

7.2.2 Innovaatiostrategiakäytännöt

Tapausyritysten julkaisemista dokumenteista korostuu yhtenä selvästi tärkeimpänä innovaatiostrategiakäytäntönä erityisesti ympäristöystävällisyyden ja kestävän kehityksen tukeminen yrityksen liiketoiminnassa. Ympäristöystävällisyyden ja kestävän kehityksen innovaatiostrategiakäytännön merkityksen korostuminen onkin perusteltua, koska tapausyritykset ovat luonnollisesti julkaisseet kestävän kehityksen raportteja, missä yritykset ovat keskittyneet kuvailemaan näihin liittyviä tekijöitä liiketoiminnassaan. Tapausyritykset kuvailevat dokumenteissaan myös muita innovaatiostrategiakäytäntöjä, kuten erilaisten innovaatiotyyppien tasapainottamista sekä innovaatioekosysteemiriskien huomioimista, mutta nämä yritykset eivät kuvaile näitä käytäntöjä samassa laajuudessa kuin ympäristöystävällisyyttä ja kestävää kehitystä. Lisäksi tapausyritykset korostavat myös muita näkökohtia, kuten innovaatiotrendien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä asiakastuntemusta ja -tarpeita.

Ympäristöystävällisyys ja kestävä kehitys

Ympäristöystävällisyyden ja kestävän kehityksen tukeminen liiketoiminnassa on luonnollisesti tällä hetkellä autoteollisuuden toimijoiden tärkein innovaatiostrategiakäytäntö, koska autoteollisuuden toimialaan kohdistuu monia sosiaalisia ja lainsäädännöllisiä paineita ajoneuvojen sekä tuotantomenetelmien kestävien ratkaisujen toteuttamiseksi, kuten tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa havaittiin.

Yleisesti voidaan todeta, että tapausyritysten julkaisemien dokumenttien ympäristöystävällisyyttä ja kestäväää kehitystä kuvaavat lausunnot keskittyvät lähinnä koko maailmaa koskevan ilmastonmuutosongelman ratkaisemiseen, kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseen sekä erilaisiin haasteisiin, kuten ympäristöystävällisten innovaatioiden kehittämiseen ja sopeutumiseen tähän autoteollisuuden radikaaliin teknologiseen muutokseen. Nämä havainnot vastaavatkin olemassa olevaa autoteollisuuden toimialan ympäristöystävällisyyttä ja kestäväää kehitystä koskevaa tutkimuskirjallisuutta, koska aihetta koskevat viimeaikaiset tutkimukset painottavat samoja teoreettisessa osiossa esiteltyjä tekijöitä (esim. Lin ym., 2019; Mariasiu ym., 2019; Yong ym., 2015).

Tapausyritykset kuvailevat erityisesti yhteiskuntavastuutaan ilmastonmuutosongelman ratkaisemisessa, missä autoteollisuuden toimijoiden on pyrittävä muuttamaan toimintatapojaan kohti ympäristöystävällisempää ja kestävämpää tulevaisuutta. Esimerkiksi FCA- ja PSA-konsernit kuvailevat ennen yhdistymistään, kuinka kestävät ratkaisut ilmastonmuutoksen torjumiseksi ovat keskeinen osa konsernien liiketoimintamallia, ja ilmastonmuutos onkin saanut konsernit harkitsemaan perusteellisesti uudelleen ajattelutapojaan sekä käyttäytymistään (FCA kestävän kehityksen raportti, 2019, s. 8; PSA yhteiskuntavastuuraportti, 2019, s. 2). Lisäksi FCA-konserni mainitsee ilmastonmuutoksen torjunnassa konsernin teknologisen oppimisen sekä kyvykkyyksien tärkeyden, koska FCA:n mukaan tehokkaita ja kestäviä ratkaisuja ilmastonmuutosta koskeviin kysymyksiin voidaan saavuttaa vain integroidulla lähestymistavalla, missä yhdistyvät muun muassa tehokas sidosryhmästrategia sekä investoinnit mahdollistaviin prosesseihin ja teknologioihin (FCA kestävän kehityksen raportti, 2019, s. 8).

Tesla tuo julkaisemassaan dokumentissa samalla tavalla esille ilmastonmuutoksen torjumisen merkityksen yrityksen tavoitteiden sekä liiketoiminnan kannalta. Tesla korostaa erityisesti, kuinka yrityksen koko toiminnan periaatteena ja missiona on luoda kokonainen kestävä energianekosysteemi ilmastonmuutoksen torjumiseksi sekä maailman suuntaamiseksi kohti ekologisempaa tulevaisuutta. Ilmastonmuutoksen torjumiseksi Tesla onkin tunnetusti keskittynyt luomaan täydellisen energia- ja kuljetusekosysteemin aurinkopaneeleista sekä energian varastoinnista täysin

sähköisiin ajoneuvoihin, mitkä eivät tuota ilmakehään ilmastonmuutosta nopeuttavia kasvihuonekaasupäästöjä. (Tesla vaikutusraportti, 2019, s. 4–5.)

Lisäksi Volkswagen-konserni tunnustaa myös julkaisemassaan dokumentissa ilmastonmuutoksen torjumisen merkityksen konsernille sekä koko maailmalle. Volkswagen-konserni korostaakin dokumentissaan erityisesti, että ilmastonmuutos on yksi ihmiskunnan tärkeimmistä haasteista ja konserni on määritellyt omaksi tavoitteekseen olla hiilineutraali vuoteen 2050 mennessä. Kaikesta huolimatta Volkswagen-konserni kuvailee myös, kuinka ilmastonmuutokseen vastaaminen on sidoksissa moniin konsernin toimintoihin, minkä vuoksi ilmastonmuutoksen torjumiseen sisältyy monia haasteita konsernitasolla. (Volkswagen-konserni kestävän kehityksen raportti, 2019, s. 8, 32, 60.)

Tapausyritysten julkaisemien dokumenttien perusteella ympäristöystävällisyyden ja kestävän kehityksen tukemiseen yritysten liiketoiminnassa liittyy monenlaisia haasteita. Yleisesti näiden dokumenttien perusteella voidaan kuitenkin todeta, että suurimmat haasteet liittyvät ympäristöystävällisten innovaatioiden kehittämiseen sekä siten sopeutumiseen autoteollisuuden radikaaliin teknologiseen muutokseen. Tämä havainto tukeekin Lendelin ja Varmusin (2011) sekä Linnin ym. (2019) tutkimustuloksia, joiden mukaan ulkoinen liiketoimintaympäristö vaikuttaa yrityksen innovaatiostrategiaan sekä innovaatiostrategiakäytäntöihin. Lisäksi tämä liittyy myös suoraan kontekstin ulkoisesti vaikuttavista tekijöistä tuote- ja markkinaominaisuuksiin, mitkä vaikuttavat todetusti autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioihin tämän tutkimuksen havaintojen perusteella. Stellantis kuvaileekin, kuinka FCA- ja PSA-konserneilla oli ennen fuusiota erityisen vaikeaa tuottaa ympäristöystävällisiä sähköajoneuvoja, koska konserneilla ei ollut yksin toimiessaan riittävän vahvaa innovaatioalustaa tämänkaltaisten innovaatioiden kehittämiseksi nopealla aikataululla (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 67, 72). Näin ollen Stellantis näkee selvästi suurimpana uhkana ympäristöystävällisyyden ja kestävän kehityksen tukemisessa konsernien riittämättömät resurssit sekä kyvykkyydet ympäristöystävällisten innovaatioiden kehittämiseksi, mihin Stellantis on nähnyt vastauksena FCA- ja PSA-konsernien fuusion. Tämä liittyykin läheisesti osaamispuutteiden tiedostamiseen, mistä keskustellaan tässä pääluvussa lisää myöhemmin.

Tämä havainto on myös sopusoinnussa Teslan kuvailemien kokemusten kanssa, kun yritys on pyrkinyt kehittämään autoteollisuutta mullistavia ympäristöystävällisiä innovaatioita kehittyneisiin ajoneuvoihinsa. Kuten tässä pääluvussa on todettu, Tesla on suorittanut useita strategisia yrityskauppoja kehittääkseen näitä ympäristöystävällisiä innovaatioita, mitkä ovat siten mahdollistaneet yritykselle paremmat resurssit tukea ympäristöystävällisyyttä ja kestävästä kehitystä liiketoiminnassaan. Esimerkiksi Tesla mainitseekin julkaisemassaan dokumentissa, että Maxwell Technologies yrityksen strateginen yrityskauppa keskittyi erityisesti ympäristöystävällisten sähköajoneuvojen tuotannon mahdollistaviin täydentävien akkuteknologioiden sekä osaavaan työvoiman hankintaan (Tesla vuosikertomus, 2019, s. 89). Tämän havainnon perusteella myös Teslalla on ollut riittämättömiin sisäisiin resursseihin liittyviä haasteita kehittää ympäristöystävällisiä innovaatiota.

Volkswagen-konserni mainitsee myös dokumentissaan näitä samoja vaikeuksia ympäristöystävällisyyden ja kestävästä kehityksen tukemisessa, mikä on ajanut konsernia suorittamaan yrityskauppoja sekä solmimaan kumppanuuksia (Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 138–139). Lisäksi Volkswagen-konsernin julkaiseman raportin perusteella voidaan nähdä, kuinka ympäristöystävällisyyden ja kestävästä kehityksen tukeminen on merkittävän tärkeä osa autoteollisuuden radikaaliin muutosprosessiin sopeutumisessa sekä tulevaisuuden liiketoiminnassa. Volkswagen-konserni korostaa kuitenkin, että menestyäkseen kilpailullisessa markkinaympäristössä konsernin täytyy yhdistää ympäristön tukemisen osa-alue strategiseen sekä sosiaaliseen osa-alueeseen liiketoimintasuunnitelmissa, mitkä yhdessä tukevat konsernin strategisia tavoitteita. (Volkswagen-konserni kestävästä kehityksen raportti, 2019, s. 32.) Näin ollen voidaan luonnollisesti ajatella, että näiden välttämättömien osa-alueiden yhdistäminen konsernin liiketoiminnassa asettaa myös merkittäviä haasteita ympäristöystävällisyyden ja kestävästä kehityksen tukemiseen.

Erilaiset innovaatiotyypit ja ekosysteemiriskit

Ympäristöystävällisyyden ja kestävästä kehityksen lisäksi tapausyrityksissä sovelletaan muita innovaatiostrategiakäytäntöjä, mitkä tunnistettiin merkittäviksi autoteollisuuden käytännöiksi myös tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa. Tapausyritykset

pyrkivätkin dokumenttien perusteella selvästi tasapainottamaan erilaisia innovaatiotyyppisiä innovaatiostrategioissaan, jotta näiden toimijoiden innovaatiotoiminta olisi menestyksellistä autoteollisuuden kilpailullisessa markkinaympäristössä. Esimerkiksi Stellantis ja Volkswagen-konserni luottavat liiketoiminnassaan yhä suuresti perinteisiin polttoainekäyttöisiin ajoneuvoihin, joiden voidaan nähdä olevan rutiininomaisia innovaatioita (Stellantis vuosikertomus, 2020, s. 22; Volkswagen-konserni kestävän kehityksen raportti, 2019, s. 4). Stellantis ja Volkswagen-konserni ovat kuitenkin autoteollisuuden toimijoille tyypilliseen tapaan kehittäneet aktiivisesti uusiin teknologioihin perustuvia radikaaleja innovaatioita, kuten muun muassa kehittyneitä sähköajoneuvoja sekä autonomisia ajoneuvoja (Stellantis vuosikertomus, 2020, s. 21–23; Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 7, 115). Toisaalta Tesla on taas poikkeuksellisesti tukeutunut käyttämään ajoneuvojen tuotannossaan pelkästään autoteollisuutta merkittävästi mullistaneita radikaaleja innovaatioita, kuten edellisessä pääluvussa todettiin. Tämä tukeekin Teece'n (2018) tutkimuksen havaintoja siitä, että Tesla on toiminut radikaalien innovaatioidensa avulla autoteollisuuden tulevaisuuden suunnannäyttäjänä, minkä avulla yritys on siten pyrkinyt selviytymään autoteollisuuden kovan kilpailun markkinaympäristössä.

Lisäksi tapausyritysten julkaisemissa dokumenteista voidaan havaita, että nämä yritykset ovat huomioineet innovaatiostrategioissaan innovaatioekosysteimiriskit, mitkä korostuivat jo edellisen alaluvun tapausyritysten innovaatioekosysteemien kuvailussa. Esimerkiksi Stellantis mainitsee dokumentissaan, kuinka fuusioituneen konsernin käytettävissä olevat uudet teknologiat eivät välttämättä ole vielä kaupallisesti käytännöllisiä muiden innovaatioekosysteemissä toimivien osapuolten teknologisen kehityksen vuoksi (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 39), mikä tukee Adnerin (2006) kuvailemaa keskinäisriippuvuusriskien arviointi määritelmää. Myös Tesla kuvailee dokumentissaan, kuinka yrityksen kasvu ja menestys on erittäin riippuvainen erityisesti sähköajoneuvojen maailmanlaajuisesta omaksumisesta, minkä lisäksi Tesla huomioi riippuvuutensa monien toimittajien tarjoamiin kriittisiin autoteollisuuden komponentteihin (Tesla vuosikertomus, 2019, s. 17–18). Nämä havainnot Teslan toimimisesta innovaatioekosysteemissä sopivatkin Adnerin integraatio- ja keskinäisriippuvuusriskien arviointi määritelmään.

Innovaatiotrendit ja asiakastuntemus/-tarpeet

Tapausyritysten julkaisemien dokumenttien perusteella autoteollisuuden toimijat käyttävät myös monia muita innovaatiostrategiakäytäntöjä, joiden voidaan nähdä liittyvän osakseen edellä käsiteltyihin merkittävimpiin autoteollisuuden innovaatiostrategiakäytäntöihin. Nämä innovaatiostrategiakäytännöt näyttävät tukevan jossain määrin edellä esitettyjä innovaatiostrategiakäytäntöjä, minkä vuoksi näiden voidaan ajatella vaikuttavan autoteollisuuden merkittävimpiin innovaatiostrategiakäytäntöihin. Ensinnäkin erilaisten potentiaalisten innovaatiotrendien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen autoteollisuuden liiketoimintaympäristöstä vaikuttaa olevan erityisen yleinen innovaatiostrategiakäytäntö tapausyrityksissä.

Esimerkiksi yhteisenä havaintona tapausyritysten julkaisemista dokumenteista voidaan havaita, että nämä yritykset näkevät etenkin ajoneuvojen sähköistymisen olevan yksi nykypäivän merkittävimmistä innovaatiotrendeistä autoteollisuuden kilpailuympäristössä selviytymisen kannalta, koska ajoneuvojen sähköistyminen liittyy suoraan ympäristöystävällisyyden ja kestävän kehityksen tukemiseen sekä siten ilmastonmuutoksen torjuntaan (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 39, 67, 171-172; Tesla vuosikertomus, 2019, s. 1-4; Volkswagen-konserni, 2019, s. 7-9). Merkittävänä innovaatiotrendinä ajoneuvomallien sähköistäminen vaatii näiltä tapausyrityksiltä kuitenkin huomattavaa panostusta uusiin teknologioihin ja kyvykkyyksiin, kuten tässä tutkimuksessa on aikaisemmin todettu (ks. esim. Stellantis fuusioesite, 2020, s. 67). Näin ollen nämä havainnot viittaavatkin siihen, että tapausyritykset ovat huomioineet esimerkiksi autoteollisuuden sähköistymisen merkittävään innovaatiotrendiin liittyvät vahvuudet ja heikkoudet, mikä tukee tämä tutkimuksen teoreettisessa osiossa esitellyn Frishammarin ym. (2019) havaintoja innovaatiotrendien ominaisuuksien tunnistamisen merkityksestä innovaatioiden hallinnassa.

Toiseksi tapausyritysten julkaisemissa dokumenteissa korostetaan yksinkertaisesti asiakastarpeiden ymmärtämisen sekä huomioimisen merkitystä organisaatioiden innovaatiostrategioissa, joita voidaan pitää luonnollisesti ajateltuna erittäin tärkeinä innovaatiostrategiakäytäntöinä sekä elementteinä menestyneen innovaatiostrategian kannalta. Yleisenä havaintona tapausyritysten dokumenteista voidaankin havaita, että nämä yritykset pyrkivät oppimaan keskeisten asiakasryhmiensä tarpeet ja sitä kautta

luomaan menestyviä innovaatioita, mitkä vastaavat mahdollisimman tarkasti näiden asiakasryhmien kokemia tarpeita. Mielenkiintoisena huomiona voidaan myös nähdä, kuinka tapausyritysten täytyy ymmärtää asiakkaiden tarpeita jopa ennen kuin asiakkaat edes ymmärtävät, että he tarvitsevat niitä. Tämä näyttääkin korostuvan erityisesti autoteollisuudessa korkean teknologian toimialan sekä autoteollisuuden merkittävien teknologisten innovaatiotrendien vuoksi.

Varsinkin Stellantuksen julkaisema fuusiota kuvaava dokumentti paljastaa yksityiskohtaisesti, kuinka asiakastarpeiden huomioiminen korostuu konsernin innovaatiostrategiassa ja fuusiossa erittäin voimakkaasti. Stellantis mainitsee, kuinka FCA- ja PSA-konserni olivat jo ennen yhdistymistä tietoisia asiakassegmenttiensä tarpeista havaitsemiensa kokemusten perusteella, mikä ohjasi esimerkiksi PSA:ta innovoimaan suurempia polttomoottorikäyttöisiä katumaastureita. Erityisesti FCA- ja PSA-konsernien fuusioitumisen yhteydessä nämä konsernit näkivät yhtenä merkittävä fuusioon johtaneena tekijänä yhteisen ja laajemman tuotevalikoiman luomisen, mikä pystyy kattamaan maailmanlaajuisesti kaikki keskeiset asiakkaiden tarpeet täyttävät ajoneuvosegmentit. Lisäksi Stellantis mainitsee, että fuusio mahdollistaa asiakkaiden suosimien ympäristöystävällisten teknologioiden omaksumisen sekä nopeamman reagoimisen asiakkaiden tarpeiden ja mieltymysten muutoksiin. (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 67, 71–72, 188.)

Teslan voidaan myös nähdä korostavan julkaisemassaan dokumentissa asiakastarpeiden huomioimisen merkitystä yrityksen innovaatiostrategian kannalta, koska asiakkaiden tarpeet näyttävät määrittelevän voimakkaasti Teslan hallitsemien teknologioiden kehitystä sekä siten myös yrityskauppainnovaatiostrategian käyttöä. Tesla mainitsee esimerkiksi, kuinka autonomisten ajoneuvojärjestelmien kehittäminen on perustunut kuljettajan vapaampaan sekä turvallisempaan ajokokemukseen, minkä perusteella Tesla on pyrkinyt selvästi ymmärtämään asiakkaidensa tarpeita ennakoivasti tämän kaltaisten radikaalien innovaatioiden avulla (Tesla vuosikertomus, 2019, s. 4). Lisäksi Volkswagen-konserni korostaa, kuinka konsernin solmimat kumppanuudet ja yrityskaupat ovat auttaneet konsernia tunnistamaan tarkemmin alueelliset asiakastarpeet, mikä on tärkeää konsernin innovaatio toiminnan ja kasvun kannalta. Volkswagen-konserni tutkii myös dokumentin perusteella aktiivisesti asiakkaidensa uskollisuutta, missä tarkastellaan

muun muassa asiakkaiden muuttuvia tarpeita toimialan kehityksen yhteydessä. (Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 138–139, 146.)

Näiden havaintojen perusteella voidaankin todeta, että asiakastarpeiden ymmärtäminen ja niiden huomioiminen näyttävät olevan erittäin tärkeitä tekijöitä tapausyritysten innovaatiostrategioiden kannalta, minkä lisäksi fuusiot ja yrityskaupat luovat mahdollisuuksia vastata nopeasti näihin muuttuviin asiakastarpeisiin, kuten tämän tutkimuksen toisessa luvussa käsiteltiin. Nämä havainnot ovat myös linjassa Chaudhurin ja Tabrizin (1999) näkemyksen kanssa siitä, että asiakkaiden ymmärtäminen on tärkeää yrityksen nykyisten kyvykkyystarpeiden ymmärtämisen kannalta, mikä vaikuttaa siten ylimmän johdon objektiivisiin päätöksiin kyvykkyysien kehittamisestä sisäisesti tai hankkimisesta ulkoisesti yrityksen ulkopuolelta.

Innovaatiostrategiakäytäntöjen kehitys

Yleisenä havaintona nämä tapausyritysten julkaisemat dokumentit paljastavat, että innovaatiostrategiakäytännöt ja -prosessit kehittyvät jatkuvasti ja ne eivät siten pysy täysin muuttumattomina. Tämän voidaan ajatella olevan luonnollista, kun yritykset muotoilevat aikaisempia innovaatiostrategiakäytäntöjään ympäristöön sopivimmiksi autoteollisuuden toimialalla vallitsevien vaatimusten muuttuessa, minkä lisäksi yritykset muotoilevat aikaisempien hankintakokemustensa perusteella uudelleen jo vakiintuneita prosesseja. Innovaatiotoiminnan jatkuva kehitys sekä uusien innovaatiotrendien tunnistaminen ja niihin vastaaminen näyttävätkin olevan tapausyritysten innovaatiotoiminnasta vastaavien johtajien keskeisimpiä tehtäviä. Näin ollen innovaatiotoimintaan liittyvien prosessien, kuten esimerkiksi ympäristöystävällisyyden ja kestävän kehityksen tukemisen suunnittelu sekä kuvaaminen yritysten liiketoiminnassa ovat erityisen tärkeitä tapausyrityksille, kuten tässä alaluvussa tehtyjen havaintojen perusteella voidaan selvästi todeta. Lisäksi esimerkiksi Volkswagen-konserni kuvailee dokumentissaan hyvin yksityiskohtaisesti konserniin kuuluvien tytäryhtiöidensä liiketoiminnan kehitystä, joiden perusteella konsernin voidaan katsoa muokkaavan ympäristöystävällisyyden ja kestävän kehityksen tukemisen innovaatiostrategiakäytäntöään, kun konserni onnistuu omaksumaan jatkuvasti uusia ja kehittyneempiä teknologioita tämän

mahdollistamiseksi (ks. esim. Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 24, 26, 28, 30, 32, 34).

Kuten tutkimuskirjallisuus ehdottaa, tiettyjen innovaatiostrategiatyyppien sekä organisaatiokulttuurin tiettyjen elementtien välillä on havaittu olevan kokonaisvaltainen suhde (Chen ym., 2018), minkä perusteella organisaatiokulttuurin voidaan ajatella vaikuttavan yrityksen innovaatiostrategiakäytäntöjen kehitykseen sekä muutoksiin (ks. esim. Lendel & Varmus, 2011). Tutkimusala huomauttaa myös, että vahvojen organisaatiokulttuurien yritykset menestyvät sisäisen koheesion ja yhtenäisyysuskollisuuden mekanismien avulla, mutta ympäristön sekä menestyksen tien muuttuessa näillä organisaatioilla ei ole välttämättä joustavuutta sopeutua uusiin olosuhteisiin innovaatioiden avulla (Nemeth, 1997).

Erityisesti Teslan vahvan organisaatiokulttuurin voidaan nähdä vaikuttavan selvästi yrityksen innovaatiostrategioiden sekä innovaatiostrategiakäytäntöjen kehitykseen, koska Teslan organisaatiokulttuuri korostaa erittäin voimakkaasti kaikessa toiminnassa täyssähköajoneuvojen olevan oikea ratkaisu tulevaisuuden liikkuvuuden turvaamiseksi (esim. Tesla vaikutusraportti, 2019, s. 4). Muiden tapausyritysten organisaatiokulttuurit taas pitävät perinteisesti ajoneuvojen sähköistymistä oikeana suuntana, mutta Stellantis ja Volkswagen-konserni pitävät myös liiketoimintansa kannalta tärkeänä perinteisten polttomoottoriajoneuvojen sekä hybridiajoneuvojen kehitystä (Stellantis vuosikertomus, 2020, s. 21–23; Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 9). Näin ollen Tesla ei välttämättä pysty vastaamaan ympäristössä tapahtuviin radikaaleihin muutoksiin yhtä tehokkaasti kuin Stellantis ja Volkswagen-konserni, koska Teslan vahvan organisaatiokulttuurin voidaan katsoa vaikuttavan tässä tapauksessa negatiivisesti innovaatiostrategiakäytäntöjen kehitykseen ja siten myös lopulta liiketoimintaan.

On kuitenkin syytä huomioida, kuinka tapausyritysten dokumenttien perusteella organisaatiokulttuurin vaikutus yritysten innovaatiostrategiakäytäntöjen kehittämiseen nähdään enemmän positiivisena kuin negatiivisena asiana, sillä vahva organisaatiokulttuuri voi myös tukea innovaatiostrategiakäytäntöjen kehitystä muun muassa fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä. Esimerkiksi FCA- ja PSA-konsernien organisaatiokulttuurien voidaan katsoa korostavan merkittävästi laajaa

tämänhetkistä osaamista autoteollisuuden toimialalla (esim. Stellantis fuusioesite, 2020, s. 67–68, 71–72), mikä selvästi osakseen painosti konserneja kehittämään ympäristöystävällisyyden ja kestävä kehityksen tukemisen innovaatiostrategiakäytäntöjään fuusion avulla, koska yhdistyminen mahdollisti näille uusia teknologioita ja kyvykkyksiä kehittää ympäristöystävällisempiä innovaatioita. Nämä havainnot osoittavatkin, että autoteollisuuden toimijoiden on elintärkeää huomioida innovaatiotoiminnassaan, kuinka kehittää innovaatiostrategiakäytäntöjä tavalla, mikä ei johda negatiivisiin seuraamuksiin ympäristön muuttuessa radikaalisti.

7.3 Fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian erityiskysymykset

7.3.1 Osaamispuutteet

Tapausyritysten julkaisemista dokumenteista heijastuu vahvasti osaamispuutteiden tiedostamisen merkittävä yhteys näiden yritysten innovaatiostrategioihin sekä fuusioihin ja yrityskauppoihin. Osaamispuutteiden tiedostaminen sijoittuu innovaatiostrategian sisäisten vaikutustekijöiden alle, koska näiden nykyisten kyvykkyystarpeiden määrittäminen sekä hahmottelu edistävät ylimmän johdon päätöksiä siitä, että kehitetäänkö kyvykkyksiä sisäisesti vai hankintaanko niitä yrityksen ulkopuolelta esimerkiksi fuusioiden ja yrityskauppojen avulla, kuten tämän tutkimuksen teoreettisen osion löydökset osoittavat. Tapausyritykset kuvailevatkin laajasti osaamispuutteitaan ja niiden tiedostamisen merkitystä autoteollisuudessa, koska luonnollisesti näiden yritysten on aluksi tiedostettava omat kyvykkyytensä sekä kyvykkyystarpeensa, jotta ne voivat selviytyä kohtaamastaan autoteollisuuden suuresta teknologisesta muutoksesta. Stellantis kuvailee dokumentissaan, kuinka FCA- ja PSA-konserneilla oli ennen fuusiota erityisesti puutteita kyvykkyyksissä nopeuttaa ajoneuvojen sähköistymiseen, autonomiaan ja liitettävyyteen liittyvien teknologioiden kehitystä sekä käyttöönottoa. Stellantis korostaakin näiden osaamispuutteiden konsernien innovaatiotoiminnassa olleen yksi keskeisimmistä fuusioon johtaneista syistä, koska yhdistyneiden konsernien yhteiset kyvykkyudet luovat näille vahvemman innovaatioalustan vastata autoteollisuuden teknologiseen muutokseen. (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 67, 71.)

Tesla taas kuvailee dokumentissaan, kuinka osaamispuutteiden tiedostaminen on tärkeää yrityksen suorittamien strategisten yrityskauppojen onnistumisen kannalta. Tesla mainitseekin, että yritys on luonut merkittäviä sisäisiä kyvykkyyksiä sähköajoneuvojen ja niiden komponenttien suunnitteluun sekä testaukseen (Tesla vuosikertomus, 2019, s. 4–5), minkä voidaan nähdä luonnollisesti paljastaneen Teslalle näihin teknologioihin liittyvät erilaiset kyvykkyystarpeet. Nämä havaitut puutteet yrityksen kyvykkyyksissä ovat siten ajaneet myös Teslan suorittamaan yrityksen osaamista tukevia strategisia yrityskauppoja potentiaaliin kohdeyrityksiin, mitkä ovat mahdollistaneet näiden täydentävien kyvykkyyksien saamisen (Tesla vuosikertomus, 2019, s. 89). Lisäksi Volkswagen-konserni kuvailee samantapaisesti, kuinka konserni on pyrkinyt vastaamaan autoteollisuuden radikaaliin muutokseen pääasiassa jo olemassa olevien teknologioiden sekä kyvykkyyksien avulla, mutta muun muassa kyvykkyys puutteet näiden teknologioiden osalta ovat pakottaneet konsernin solmimaan kumppanuuksia sekä hankkimaan yrityskauppojen avulla strategisesti tärkeiden kohdeyritysten kyvykkyyksiä (Volkswagen-konserni, 2019, s. 9, 138–139, 189).

7.3.2 Teknologinen oppiminen

Tapausyritykset kuvailevat julkaisemissaan dokumenteissa jossain määrin teknologista oppimista fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä. Keskeisenä havaintona dokumenttien perusteella voidaan nähdä, että tapausyritykset ovat tiedostaneet teknologisen oppimisen roolin tärkeyden fuusioissa ja yrityskaupoissa. Erityisesti Stellantis kuvailee syvällisesti teknologisen oppimisen roolia FCA- ja PSA-konsernien fuusion yhteydessä, sillä konsernien fuusion yhtenä merkittävänä tavoitteena oli saavuttaa uusien resurssien ja kyvykkyyksien hankkimisen kautta teknologista oppimista muun muassa kehittyneiden sähköajoneuvomallien tuotannon mahdollistamiseksi (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 61, 67, 71–72). Näin ollen Stellantis tunnistaa fuusion, teknologisen oppimisen sekä innovaatiostrategian välisen suhteen. Stellantis korostaakin selvästi edellä esitetyn havainnon perusteella teknologisen oppimisen merkitystä FCA- ja PSA-konsernien fuusiossa, koska tämä teknologisen oppimisen prosessi mahdollistaa lopulta konsernien selviytymisen autoteollisuuden radikaalista muutoksesta. Teknologisen oppimisen merkitys innovaatiostrategiassa viittaa taas siihen, että konsernien on elintärkeää saavuttaa

oppimismahdollisuuksia ja oppia toisiltaan uusia teknologioita innovaatio- ja suorituskyvyn parantamiseksi. Stellantis mainitsee, että FCA- ja PSA-konsernien ylin johto piti konserneja strategisesti yhteensopivina, koska he näkivät fuusion edistävän konsernien teknologista kehitystä autoteollisuuden merkittävien innovaatiotrendien osalta (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 61).

Toiseksi teknologinen oppiminen näyttää olevan tapausyritysten dokumenttien perusteella yksi kriittisimmistä fuusioiden ja yrityskauppojen menestyksen mahdollistavista tekijöistä. Esimerkiksi luonnollisesti ajateltuna Teslan ja Volkswagen-konsernin kyvykkyydet oppia uutta teknologista osaamista suorittamistaan strategisista yrityskaupoista vaikuttaa hankinnasta suunniteltujen tavoitteiden saavuttamiseen sekä siten yrityskauppojen onnistumiseen, koska teknologisen oppimisen voidaan katsoa olevan lopulta näiden yritysten kriittisin syy suorittaa näitä monimutkaisia hankintaprosesseja. Teknologisen oppimisen merkittävä rooli näkyykin fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin alussa suunnittelu- ja hankintavaiheessa, kun yritykset pyrkivät löytämään näitä teknologisia oppimismahdollisuuksia tarjoavia kohdeyrityksiä. Käytännössä tämä näkyy erityisen selvästi FCA- ja PSA-konsernien fuusioissa, jossa konsernien fuusioista vastaavat ylimmät johtajat keskustelivat dokumentin perusteella fuusion suunnittelu- ja hankintavaiheessa yksityiskohtaisesti teknologisen oppimisen roolista sekä merkityksestä fuusiolle asetettujen tavoitteiden kannalta (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 61–67).

Nämä edellä esitetyt havainnot tapausyritysten teknologisesta oppimisesta fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä yhtyvät teoreettisiin ehdotuksiin, joiden mukaan teknologinen oppiminen on keskeinen menestystekijä tietointensiivisten sekä nopeita teknologisia muutoksia sisältävien toimialojen fuusioissa ja yrityskaupoissa (esim. Hitt ym., 2012). Tästä johtuen tapausyritykset näyttävät näiden havaintojen perusteella keskittyvän tarkasti teknologisen oppimisen mahdollistamiseen fuusioissa ja yrityskaupoissa. Tämä näkyykin siinä, että kaupan osapuolten hallussa olevien teknologisten tietojen on oltava riittävän samankaltaisia oppimisen helpottamiseksi, mutta samalla myös riittävän erilaisia tarjotakseen molemmille yrityksille uusia oppimismahdollisuuksia, kuten tämän tutkimuksen teoreettisen osion löydökset myös paljastavat.

7.3.3 Hankintakokemus

Tapausyritysten julkaisemista dokumenteista sekä mediassa esitetyistä havainnoista voidaan nähdä, kuinka aikaisemmat hankintakokemukset ovat tärkeässä roolissa näiden yritysten suorittamisessa fuusioissa ja yrityskaupoissa. Tämän kaltaisten kokemuksiin perustuvien prosessien tärkeys liittyykin dokumenttien perusteella läheisesti tapausyritysten kykyyn oppia hankinnasta sekä siten myös myöhemmin suoritettavien fuusioiden ja yrityskauppojen menestykseen, mitkä ovat linjassa tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa esitettyjen löydösten kanssa (ks. esim. Fowler & Schmidt, 1989; Hitt ym., 2012).

Erityisesti Stellantis näyttää kokevan hankintakokemuksen merkityksellisenä prosessina, koska aiempi hankintakokemus on selvästi auttanut konsernia FCA:n ja PSA:n fuusion suorittamisessa. FCA- ja PSA-konsernit olivatkin saavuttaneet runsaasti merkittävää hankintakokemusta ennen fuusioitumistaan, koska konsernit olivat juuri ennen fuusioitumistaan saaneet päätökseen merkittäviä hankintoja Fiatin ja Chryslerin fuusioituessa FCA-konserniksi sekä PSA-konsernin ostaessa Opel Vauxhallin. Näin ollen voidaan pitää erittäin todennäköisenä, että FCA- ja PSA-konsernit hyötyivät näistä viimeaikaisista hankintakokemuksistaan fuusioitumisen yhteydessä jollain tasolla, mitä tukee vahvasti havainnot näiden konsernien sulavasta strategisista tavoitteista edistävästä yhteistyöstä jo ennen varsinaisen hankintaprosessin alkua. (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 61.) Samantapaisesti myös Tesla ja Volkswagen-konserni ovat hyvin todennäköisesti hyötynet jollain tasolla useiden strategisten yrityskauppojen avulla saavuttamistaan hankintakokemuksista varsinkin, kun näiden useiden yrityskauppojen toteuttamisajankohdat ovat sijoittuneet aikataulullisesti suurimmaksi osaksi erittäin lähelle toisiaan (ks. esim. Kolodny, 2019; Murray & Szymanska, 2022; Palmer, 2019; Rana, 2019; Volkswagen-konserni, 2019).

Lisäksi Stellantixen julkaiseman dokumentin perusteella ulkopuolisten neuvonantajien aikaisemmat kokemukset nähdään keskeisiksi fuusioon liittyvien merkittävien päätösten yhteydessä, mikä tukee tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä havaintoja ulkopuolisten konsulttien aikaisempien kokemusten hyväksi käyttämistä hankinnan toteuttamiseksi sekä suorituskyvyn tehostamiseksi (esim. DeLong & DeYoung, 2007). Stellantis mainitseekin, kuinka FCA- ja PSA-konsernien ylimmät

johtajat käyttivät fuusion toteuttamisesta päättäessään sekä hankintaprosessin eri vaiheissa apuna ulkopuolisten neuvonantajien mahdollistamaa laajaa oikeudellista ja taloudellista kokemusta, mikä siten tuki ja tehosti konsernien fuusion suorittamista (ks. esim. Stellantis fuusioesite, 2020, s. 21, 31, 62–64, 67, 71). Tesla ja Volkswagen-konserni eivät kuvaile julkaisemissaan dokumenteissa näin tarkasti strategisten yrityskauppojen hankintaprosessien suorittamista, minkä avulla voitaisiin todeta ulkopuolisten konsulttien kokemusten vaikuttavan näihin yrityskauppoihin. Kuitenkin edellä esitettyjen havaintojen perusteella tapausyritysten voidaan yleisesti katsoa pitävän hankintakokemusta sekä ulkopuolisten neuvonantajien kokemuksia tärkeinä fuusioissa ja yrityskaupoissa, koska niiden voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti hankintaprosessin suorittamiseen sekä siten osakseen hankinnan menestykseen.

7.3.4 Kyvykkyyksien rakentaminen

Yleisesti ottaen kyvykkyyksien rakentaminen on fuusioiden ja yrityskauppojen sekä myös innovaatiostrategian näkökulmasta keskeinen prosessi autoteollisuuden toimialalla. Tapausyritysten julkaisemien dokumenttien perusteella kyvykkyyksien rakentamisen rooli fuusioissa ja yrityskaupoissa on ehdottoman tärkeää huomioida hankintaprosessin alusta alkaen, koska esimerkiksi Stellantiksensa mukaan kyvykkyyksien rakentaminen liittyy läheisesti konsernin tavoittelemien uusien teknologisten innovaatioiden tuottamiseen fuusion kautta (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 67, 71–72). Tämä havainto tukeekin tutkimuksen teoreettisen osion löydöksiä siitä, että kyvykkyyksien rakentaminen mahdollistaa osakseen innovaatioiden tuottamisen hankinnan kautta (ks. esim. Hitt ym., 2012).

Tapausyritysten julkaisemat dokumentit paljastavatkin kyvykkyyksien rakentamisen tärkeän roolin fuusioissa ja yrityskaupoissa innovaatiotoiminnan sekä siten myös innovaatiostrategian kannalta. Edellä esitettyjen havaintojen perusteella tapausyrityksille on kertynyt runsaasti merkittävää hankintakokemusta näiden yritysten suorittamista aikaisemmista fuusioista ja yrityskaupoista. Tämä viittaa siihen, että tapausyritykset ottavat hyvin todennäköisesti suoraan oppia aikaisemmista hankintakokemuksistaan, ja tämä uuden tiedon oppiminen auttaa näitä yrityksiä rakentamaan kyvykkyyksiä hankintojen suorittamiseen sekä hallitsemaan niitä arvoa luovilla tavoilla, kuten Hitt ym. (2012) esittävät. Stellantis esimerkiksi näyttää

ymmärtävän erityisen laajasti fuusioon liittyvien riskitekijöiden vaikutuksen yhdistyneen konsernin innovaatiotoimintaan (ks. esim. Stellantis fuusioesite, 2020, s. 39), koska konserni on oletettavasti tietoinen näistä innovaatiostrategiaan läheisesti liittyvistä riskeistä FCA- ja PSA-konsernien aikaisempien hankintakokemusten ansiosta.

Samantapaisesti myös Volkswagen-konserni näyttää ymmärtävän vähemmistöosuuksiin keskittyvien yrityskauppojen merkittävimmän riskitekijän innovaatiostrategian kannalta, koska konserni tiedostaa hankintakokemustensa perusteella merkittävänä riskitekijänä innovaatiotoiminnalleen olevan mahdolliset erimielisyydet näiden kumppaneiden kanssa (Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 189). Lisäksi Teslan voidaan myös nähdä olevan tietoinen kyvykkyyksien rakentamisen merkityksestä yrityskaupoissa, koska Teslan vuonna 2016 suorittama strateginen yrityskauppa johti yrityksen arvopaperioikeudenkäynteihin, kun osakkeenomistajat kiistivät kohdeyrityksen oston ja väittivät Teslan hallituksen jäsenten rikkoneen luottamustehtäviään hankinnan yhteydessä (Tesla vuosikertomus, 2019, s. 118). Näin ollen Tesla todennäköisesti huomio jatkossa tarkemmin yrityskauppainnovaatiostrategiassaan tämän kaltaisten oikeudellisten menettelyjen vaikutukset innovaatiotoiminnalleen.

7.3.5 Henkilöstöjohtaminen

Yksi keskeinen tapausyritysten dokumenteista nähtävissä olevista havainnoista liittyy fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin integraatiovaiheessa tapahtuvaan erillisten yritysten henkilöstön yhdistämiseen sekä näin ollen henkilöstöjohtamiseen. Tätä käsitettä ei korostettu teoreettisessa viitekehyksessä, koska autoteollisuuden kaltaisten korkean teknologian toimialan fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiaa koskeva yleinen tutkimuskirjallisuus ei itseasiassa tarjonnut syvällistä keskustelua tästä aiheesta. Tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa Chaudhurin ja Tabrizin (1999) havaittiin kuitenkin mainitsevan omassa tutkimuksessaan, että korkean teknologian alan yrityskaupoissa täysimittaiset teknologiset kyvykkyudet ovat sidottu ammattitaitoisiin henkilöihin, mikä paljastaa siten henkilöstöjohtamisen tarpeellisuuden autoteollisuuden toimijoiden suorittamissa fuusioissa ja yrityskaupoissa innovaatiostrategian kannalta. Yleisesti ottaen tapausyritysten

voidaankin havaita näkevän henkilöstöjohtamisen erittäin merkitykselliseksi fuusioissa ja yrityskaupoissa, missä erillisten yritysten henkilöstö täytyy integroida saumattomasti yhteen hankinnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Erityisesti Stellantis kuvailee julkaisemassaan dokumentissa laajasti henkilöstöjohtamisen merkitystä FCA- ja PSA-konsernien integraatioprosessin onnistumisen sekä fuusiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Stellantis huomauttaakin dokumentissa, että erillisten konsernien työvoiman integrointi voi mahdollisesti aiheuttaa vaikeuksia osana yhdistyvien konsernien integraatioprosessia, mikä on yksi merkittävistä yhdistyvien konsernien liiketoiminnan johtamiseen liittyvistä haasteista. Integraatioprosessi ja siihen liittyvät epävarmuustekijät voivat Stellantiksena mukaan johtaa esimerkiksi avainhenkilöiden menettämiseen, ja tämän kaltaisten henkilöstöön liittyvien haasteiden voidaan luonnollisesti ajatella vaikuttavan lopulta heikentävästi uusien teknologisten kyvykkyyksien saavuttamiseen fuusion avulla, mitä myös Chaudhurin ja Tabrizin (1999) edellä esitetyt havainnot tukevat vahvasti. Näin ollen Stellantis kiinnittääkin dokumentin perusteella merkittävää johdon huomiota ja resursseja muun muassa FCA- ja PSA-konsernien henkilöstön integroimiseen, koska epäonnistuminen tässä voi vähentää tai viivästyttää fuusiolta odotettuja hyötyjä. (Stellantis fuusioesite, 2020, s. 29, 31.) Henkilöstöjohtaminen näyttääkin näiden edellä esitettyjen havaintojen perusteella edistävän osaltaan fuusioiden ja yrityskauppojen integraatioprosessin onnistumista.

Tesla ei kuvaile julkaisemissaan dokumenteissa suoraan henkilöstöjohtamisen merkittävää roolia yrityksen suorittamien useiden strategisten yrityskauppojen yhteydessä, mutta henkilöstöjohtamisen voidaan nähdä olevan välttämätöntä myös Teslan suorittamien yrityskauppojen integraatioprosesseissa näiden hankintojen onnistumisen kannalta. Tesla korostaakin dokumentissaan, että yritys on riippuvainen lahjakkaiden avainhenkilöidensä autoteollisuus- ja teknologiakokemuksesta, joiden menettäminen voi häiritä yrityksen toimintaa, viivästyttää ajoneuvojen ja palveluiden kehitystä sekä vaikuttaa negatiivisesti liiketoimintaan ja tulokseen. Lisäksi Tesla mainitsee dokumentissaan, kuinka esimerkiksi Maxwell Technologiesin yrityskauppa keskittyi täydentävän teknologian lisäksi erityisesti osaavaan työvoimaan hankintaan. (Tesla vuosikertomus, 2019, s. 24–25, 89.) Näin ollen luonnollisesti ajateltuna Teslan on täytynyt huomioida tämän yrityskaupan integraatioprosessissa hankitun työvoiman

yhdistäminen yrityksen henkilöstöön, koska edellä esitettyjen havaintojen perusteella yrityskaupan avulla hankittu osaava työvoima on merkittävän tärkeää Teslan liiketoiminnan kannalta. Tämän vuoksi onkin perusteltua, että henkilöstöjohtamisella on ollut todennäköisesti merkittävä rooli näiden erillisten yritysten henkilöstön integroimisessa, mikä on siten vaikuttanut integraatioprosessin onnistumiseen ja lopulta hankinnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Volkswagen-konserni ei myöskään Teslan tavoin paljasta julkaisemissaan dokumenteissa suoraan henkilöstöjohtamisen merkittävää roolia konsernin suorittamien yrityskauppojen yhteydessä, mutta Volkswagen-konsernin voidaan nähdä pitävän henkilöstöjohtamista tärkeänä yrityskauppojen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Volkswagen-konserni mainitseekin samantapaisesti, kuinka ammattitaitoiset sekä omistautuneet työntekijät ovat kyvykkyyksiensä vuoksi konsernin liiketoiminnan menestyksen saavuttamisen kannalta välttämättömiä, minkä vuoksi konserni pitää osaavaa työvoimaa yrityskauppojen ja kumppanuuksien avulla hankittavien uusien teknologioiden kannalta tärkeänä tekijänä. Mielenkiintoisena huomiona Volkswagen-konserni korostaa myös, että esimerkillinen johtajuus sekä organisaatiokulttuuri muodostavat perustan henkilöstön tyytyväisyyden ja motivaation edistämiseen, mikä mahdollistaa konsernin ydintyövoiman säilyttämisen ja uusien lahjakkuuksien houkuttelemisen. (Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 53, 138–139.)

Näiden havaintojen perusteella voidaankin nähdä, kuinka konsernin henkilöstöjohtaminen on sidoksissa organisaatiokulttuuriin, minkä avulla Volkswagen-konsernin voidaan taas ajatella sitouttavan vähemmistöosuuksiin keskittyvien yrityskauppojensa avulla hankittuja uusia työntekijöitä syvemmin konsernin toimintaan. Näin ollen organisaatiokulttuurin kautta vaikuttava henkilöstöjohtaminen näyttää olevan Volkswagen-konsernille merkittävä keino varmistaa osaavan työvoiman mahdollistamat teknologiset kyvykkyydet yrityskaupoissa, mikä siten vaikuttaa näiden hankkeiden tavoitteiden saavuttamiseen.

Kaiken kaikkiaan tässä pääluvussa on esitelty laajasti tapausyritysten dokumenteista tehtyjä empiirisiä havaintoja. Seuraavaksi tämän tutkimuksen viimeisessä pääluvussa tehdäänkin johtopäätöksiä näiden edellä esitettyjen keskeisten havaintojen pohjalta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimus on tarjonnut teoreettisen viitekehysten, mikä yhdistää fuusioiden ja yrityskauppojen, innovaatiostrategian sekä fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian tutkimuskirjallisuuden autoteollisuuden toimijoiden yhteydessä. Tässä tutkimuksen viimeisessä pääluvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen eri osioista sekä käsitellään näiden keskeisiä havaintoja. Näin ollen teoreettisen ja empiirisen osioiden perusteella tehdäänkin johtopäätöksiä sekä keskustellaan näiden tuloksista. Lisäksi analysoidaan tutkimuksen kontribuutiota teoreettisesta ja käytännön näkökulmasta, pohditaan rajoituksia sekä tutkitaan tutkimuksen validiteettia ja luotettavuutta. Lopuksi tutkimusyhteisölle annetaan ehdotuksia mahdollista tulevaa tutkimusta varten.

8.1 Keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää innovaatiostrategian rooli autoteollisuuden toimijoiden fuusioissa ja yrityskaupoissa, tunnistaa ja hahmotella ilmiön keskeisiä elementtejä ja haasteita sekä selittää mahdollista hankintaprosessin ja innovaatiostrategian välistä suhdetta ja erityisesti sitä, voisiko innovaatiostrategia tukea fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessia. Tutkimuksen alussa käsiteltiin erityisesti autoteollisuuden toimijoiden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessia selittäviä malleja, esiteltiin autoteollisuuden toimijoiden tyypillisiä innovaatiostrategioita selittäviä malleja sekä tämänhetkisiä ja käytetyimpiä innovaatiostrategiakäytäntöjä. Fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategia-tutkimuskirjallisuuden osiossa havainnollistettiin autoteollisuuden toimijoiden fuusioihin ja yrityskauppoihin innovaatiostrategiana vaikuttavia kontekstuaalisia tekijöitä ja tähän liittyviä erityispiirteitä sekä esiteltiin hankintaprosessin ja innovaatiostrategian välistä suhdetta. Näin ollen tämän tutkimuksen aihetta tutkittiin tekemällä aluksi kirjallisuuskatsaus, minkä jälkeen suoritettiin empiirinen analyysi.

Teoreettista viitekehystä innovaatiostrategiasta autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa (Kuvio 4) testattiin käytännössä suorittamalla kvalitatiivinen usean tapauksen tutkimus. Tutkimuksen alussa suoritettuna teoreettisen keskustelun kautta muodostettiin propositioita ja näiden pohjalta yhdisteltiin edellä

mainittu kattava teoreettinen viitekehys. Asiakirja-analyysi suunniteltiin siten, että tähän valitut dokumentit valittiin tapausyritysten perusteella, ja näiden tapausyritysten valintaan käytettiin tämän tutkimuksen tavoitteita tukevia valintakriteerejä. Lisäksi tapausyritysten julkaisemista dokumenteista pyrittiin etsimään tutkimuskysymyksiin liittyviä elementtejä ja viitekehysten propositioiden soveltaminen varmisti tämän. Tämä viitekehys osoittautui pääosin riittäväksi tähän tarkoitukseen sekä luonnollisesti tutkimuksen tavoitteita tukevaksi. Analyysin keskeisten havaintojen perusteella tässä pääluvussa tarjotaan uudelleen tarkasteltu viitekehys (ks. Kuvio 5). Kuviossa 5 on alleviivattu käsitteitä, mitkä nousevat usein esille empiirisistä havainnoista ja mitä pidettiin erityisen tärkeinä ilmiön elementteinä. Päättämiskysymykseen vastaamiseksi esitettiin kolme alatutkimuskysymystä, mitkä määriteltiin tämän tutkimuksen johdannossa. Näin ollen seuraavaksi näitä tutkimuskysymyksiä ja propositioita käsitellään keskeisten havaintojen kanssa syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi.

Mitä autoteollisuuden fuusioista ja yrityskaupoista tiedetään sekä miten tämä liittyy innovaatiostrategiaan?

Tässä tutkimuksessa esitettiin, että autoteollisuuden toimijoiden suorittamien fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessia kuvataan tutkimuskirjallisuudessa parhaiten teoreettisilla malleilla, mitkä pyrkivät kuvaamaan hankintaprosessin monia päällekkäisiä vaiheita (ks. esim. DePamphilis, 2011, s. 126; Graves, 1981; Haspeslagh & Jemison, 1991). Lisäksi tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen useiden havaintojen perusteella fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi on autoteollisuudessa erittäin monimutkainen sekä haasteellinen prosessi, mihin liittyy läheisesti kokemukset, oppiminen sekä uusien taitojen ja kyvykkyyksien omaksuminen kaupan osapuolilta. Yleisesti ottaen autoteollisuuden toimijoilla on kuitenkin monia motiiveja suorittaa näitä monimutkaisia fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosesseja (ks. esim. DePamphilis, 2011, s. 4–7; Porter, 1987), mutta varsinkin tällä hetkellä tapahtuvan autoteollisuuden teknologisen muutosprosessin vuoksi autoteollisuuden toimijat näyttävät tutkimuksessa käytettyjen tapausyritysten perusteella suorittavan entistä enemmän innovaatiomotivoituneita fuusioita ja yrityskauppoja. Näin ollen autoteollisuuden fuusioihin ja yrityskauppoihin liittyy vahvasti erilaiset innovaatiomotiivit, kuten tuote- ja prosessi-innovaatiot, mikä osoittaa

innovaatiostrategian tarpeellisuuden autoteollisuuden fuusioissa ja yrityskaupoissa. Tässä tutkimuksessa esitettiin myös, että erilaiset ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat autoteollisuuden toimijoiden päätöksiin käyttää ulkoisen hankintatoimen fuusioita ja yrityskauppoja innovaatiostrategianaan (ks. esim. Cassiman & Veugelers, 2002; Chaudhuri & Tabrizi, 1999; Lendel & Varmus, 2011). Nämä propositiot osoittautuivat oikeiksi, koska tapausyritysten julkaisemat dokumentit tarjosivat samankaltaisia havaintoja edellä esitetyistä teemoista.

Keskeiset havainnot tapausyrityksistä viittaavat siihen, että nämä autoteollisuuden toimijat pitävät uusien innovaatioiden saavuttamista keskeisenä menestystekijänä fuusioissa ja yrityskaupoissa. On kuitenkin tärkeää huomioida, kuinka tapausyritykset kohtaavat erilaisia hankintaprosessiin sekä innovaatiostrategiaan liittyviä haasteita monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä toimiessaan. Havainnot viittaavatkin siihen, että muun muassa toimiala sekä tuotteiden ja markkinoiden ominaisuudet, vaikuttavat fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessiin, minkä kautta nämä tekijät voivat luonnollisesti vaikuttaa organisaation laajaan innovaatiostrategiaan. Tästä syystä ulkoisten ja sisäisten tekijöiden suhde fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessiin on lisätty uusittuun viitekehykseen, sillä kuten viidennessä luvussa todettiin, nämä tekijät vaikuttavat selvästi myös hankintaprosessiin ja innovaatiostrategiaan samanaikaisesti.

Tapausyritysten dokumentit eivät tarjonneet esimerkkejä ulkoisten ja sisäisten tekijöiden suorasta yhteydestä innovaatiostrategiaan, mutta dokumenteista voidaan havaita kuitenkin epäsuorayhteys. Esimerkiksi alueelliset asiakastarpeet voivat luoda erilaisia vaatimuksia innovaatiostrategialle, kuten tilanteessa, jossa kuluttajat vaativat tuotteilta uusia teknologisia ominaisuuksia, ja siten innovaatiostrategian on pystyttävä mahdollistamaan markkinalähtöisten tuotteiden kehittäminen kuluttajille kilpailullisessa ympäristössä (esim. Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 172, 189). Suurimmat innovaatiostrategian haasteet fuusioissa ja yrityskaupoissa liittyvät kuitenkin kohdeyrityksestä saataviin kyvykkyyksiin ja resursseihin (ks. esim. Chaudhuri & Tabrizi, 1999; Gomes ym., 2013). Autoteollisuuden toimijoiden täytyykin fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategioissaan pystyä integroimaan erillisten yritysten kyvykkyydet ja resurssit hankinnalta odotettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (esim. Stellantis vuosikertomus, 2020, s. 91).

Lisäksi tämän tutkimuksen havainnot osoittavat, että hankintaprosessin vaiheet vaikuttavat autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioihin, koska hankintaprosessin vaiheiden on tutkimuskirjallisuudessa havaittu sisältävän monenlaisia innovaatiostrategian kannalta keskeisiä haasteita (Gomes ym., 2013), mikä näyttää korostuvan myös tutkimuksessa otoksessa. Tapausyritysten dokumenteista voidaankin esimerkiksi havaita, kuinka nämä yritykset kokevat yhdistymisen jälkeisen integraatiovaiheen erityisen haasteellisenä, minkä lisäksi integraatiovaihe vaikuttaa muun muassa innovaatiostrategian kannalta tärkeiden kyvykkyyksien ja teknologioiden integraatioon (ks. esim. Stellantis fuusioesite, 2020, s. 29). Näin ollen hankintaprosessin vaiheilla on ilmeisesti vaikutusta innovaatiostrategiaan.

Mikä on tyypillistä innovaatiostrategialle autoteollisuudessa ja millaisia innovaatiostrategiakäytäntöjä autoteollisuudessa käytetään?

Tässä tutkimuksessa ehdotettiin, että innovaatiostrategia on autoteollisuudessa tyypillisesti monimutkainen, liiketoimintaympäristön vaikuttama, innovaatioekosysteemissä toimiva sekä riskejä sisältävä strateginen suunnitelma (esim. Adner, 2006; Lendel & Varmus, 2011; Pisano, 2015). Käytetyimmiksi innovaatiostrategiakäytännöiksi määriteltiin ympäristöystävällisyyden ja kestävä kehityksen tukeminen, ekosysteimiriskit ja erilaisten innovaatiotyyppien tasapainottaminen sekä todettiin, että autoteollisuuden toimijat voivat kohdata erilaisia innovaatiostrategiakäytäntöihin liittyviä haasteita. Lisäksi propositio innovaatiostrategiaan vaikuttavista tekijöistä liittyy myös tähän alatutkimuskysymykseen, koska autoteollisuuden toimijoille on tyypillistä resurssien rajallisuus uusien teknologioiden, innovaatioiden sekä näiden tuottamiseen tarvittavien kyvykkyyksien suhteen, mitkä ohjaavat siten näiden toimijoiden innovaatiostrategiapäätöksiä (ks. esim. Chaudhuri & Tabrizi, 1999). Nämä propositiot olivat suurimmaksi osaksi riittäviä syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi. Löydökset tarjoavat kuitenkin muutaman tärkeän lisäyksen autoteollisuuden toimijoiden fuusioissa ja yrityskaupoissa korostettuihin näkökulmiin, mitkä mainitaan nykyisessä tutkimuskirjallisuudessa, mutta näitä ei korosteta siinä määrin kuin tämän tutkimuksen empiiriset tulokset osoittavat. Nämä lisäykset koskevat muun muassa *innovaatiotrendien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, ympäristön tukemisen osa-alueen yhdistämistä liiketoimintasuunnitelmaan sekä henkilöstöjohtamista.*

Keskeiset tapausyrityksistä tehdyt havainnot osoittavat, että tyypillinen innovaatiostrategia on autoteollisuudessa *monimutkainen* sekä *liiketoimintaympäristön vaikuttama* prosessi erityisesti fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin alkuvaiheessa, koska tapausyritykset joutuvat tässä kohtaa kehittämään omanlaisia toimintatapoja vastatakseen autoteollisuuden merkittäviin innovaatiostrategiakäytäntöihin kyseissä liiketoimintaympäristössä. Lisäksi innovaatiostrategiasta päättävällä ylimmällä johdolla eli *johtoryhmällä* ja *hallintoneuvostolla* on suuri vaikutus innovaatiostrategian suunnan näyttämisessä organisaatiossa (ks. esim. Stellantis fuusioesite, 2020, s. 61; Volkswagen-konserni vuosikertomus, 2019, s. 12). Tämä tukeekin Chaudhurin ja Tabrizin (1999) havaintoja siitä, kuinka yrityksen ylimpien johtajien määrittelemät pitkän aikavälin sekä korkean tason strategiat vaikuttavat organisaation innovaatiostrategioihin liittyviin päätöksiin. Tapausyritykset korostavat selvästi, kuinka innovaatiostrategiapäätöksissä on huomioitava tarkasti laajassa innovaatioekosysteemissä toimivat muut toimijat, mitkä saattavat vaikuttaa huomattavasti organisaatioiden innovaatiostrategioihin. Havainnot viittaavatkin siihen, että tapausyritykset kokevat toimivansa toisiaan täydentävien innovaatioiden luomassa *innovaatioekosysteemissä*, mikä tukee vahvasti Adnerin (2006) havaintoja. Innovaatiostrategia on myös *riskejä sisältävä*, koska tämä piirre korostui erityisen hyvin tapausyritysten innovaatiostrategioissa. Nämä riskit liittyvät tapausyritysten fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategioissa erityisesti monimutkaisen hankintaprosessin suorittamiseen, autoteollisuuden toimialan erityispiirteisiin sekä innovaatioekosysteemissä toimimiseen, mikä tukee tutkimuskirjallisuuden havaintoja (ks. esim. Adner, 2006; Gomes ym., 2013).

Tulokset käsittelevät *niukkojen* ja *rajallisten resurssien* merkitystä, koska luonnollisesti nämä vaikuttavat koko organisaatioon sekä sen liiketoimintaan. Sisäiset resurssit ovat tapausyrityksille elintärkeitä fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin suorittamisessa, ja riittävien sisäisten resurssien, kuten muun muassa ajan, johtamistaitojen sekä kyvykkyyksien puute on tapausyrityksistä tehtyjen havaintojen perusteella tunnistettavissa yhdeksi suurimmaksi esteeksi autoteollisuuden toimijoiden fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategian käytölle.

Tulokset korostavat erityisesti *ympäristöystävällisyyden ja kestävän kehityksen tukemisen* merkitystä autoteollisuuden toimijoille. Tämä on siten linjassa aikaisempien

tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen tutkimusten tulosten kanssa (ks. esim. Lin ym. 2019; Nunes & Bennett, 2010). Tapausyritykset eivät korostaneet dokumenteissaan erilaisten innovaatiotyyppien tasapainottamista sekä ekosysteemiriskejä yhtä paljon kuin ympäristöystävällisyyden ja kestäväen kehityksen tukemista, mutta tapausyrityksillä on kuitenkin myös näihin liittyviä käytäntöjä. Ympäristöystävällisyyden ja kestäväen kehityksen tukemisen käytäntöjen osalta *ilmastonmuutoksen torjumisen* merkitys (esim. Lin ym., 2019; Yong ym., 2015) on yksi tämän tutkimuksen keskeisistä tuloksista. Tapausyritykset kiinnittävätkin erityisesti huomiota yhteiskuntavastuuseensa ilmastonmuutosongelman ratkaisemisessa, missä näiden yritysten on pyrittävä muuttamaan toimintatapojaan kohti ympäristöystävällisempää ja kestävämpää tulevaisuutta. Nämä havainnot liittyvät läheisesti *osaamispuutteiden tiedostamiseen*, mikä koetaan erityisen tärkeäksi tapausyrityksissä. Empiiriset havainnot paljastavatkin, että tapausyritysten on luonnollisesti aluksi tiedostettava omat kyvykkyytensä sekä kyvykkyystarpeensa, jotta nämä yritykset voivat kehittää sekä tuottaa ilmastonmuutoksen torjumiseksi ympäristöystävällisiä sähköajoneuvoja. Vielä tärkeämpää on, että osaamispuutteiden tiedostamisen roolia pidetään olennaisena fuusioiden ja yrityskauppojen onnistumisen kannalta, koska nämä puutteet organisaation kyvykkyyksissä ajavat tapausyrityksiä suorittamaan ympäristöystävällistä osaamista tukevia hankintoja potentiaalisiin kohdeyrityksiin.

On syytä korostaa, että ympäristöystävällisten innovaatioiden kehittäminen on ratkaisevan tärkeää autoteollisuuden toimijoille (esim. Lin ym., 2019; Smith & Crotty, 2008). Tämä aiheuttaa kuitenkin haasteita yrityksille, koska tapausyrityksillä on rajalliset resurssit ja kyvykkyudet näiden ympäristöystävällisten innovaatioiden kehittämiseksi. Näin ollen *riittämättömät resurssit* on korostettu yhdeksi ympäristöystävällisyyden ja kestäväen kehityksen tukemisen haasteista. Lisäksi tapausyritysten haasteena on myös siten sopeutua tämän kaltaiseen autoteollisuuden radikaaliin teknologiseen muutokseen. Tämän haasteen ratkaisemiseksi näiden yritysten on muutettava toimintatapojaan sekä pyrittävä vastaamaan tähän teknologiseen muutokseen, mikä alkaa ympäristön tukemisen osa-alueen yhdistämisellä strategiseen sekä sosiaaliseen osa-alueeseen organisaatioiden liiketoimintasuunnitelmissa. Näin ollen *ympäristön tukemisen osa-alueen yhdistäminen liiketoimintasuunnitelmaan* on tärkeää yritysten menestyksen

mahdollistamiseksi kilpailullisessa markkinaympäristössä. Tämä *kilpailijoiden* merkitys yritysten innovaatiostrategialle tunnistetaan olemassa olevassa tutkimuskirjallisuudessa (esim. Chaudhuri & Tabrizi, 1999), mutta ympäristön tukemisen osa-alueen yhdistämistä yritysten liiketoimintasuunnitelmiin ei ole käsitelty teoreettisessa osiossa, minkä vuoksi tämä on täysin uusi havainto tässä tutkimuksessa.

Innovaatiotrendien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen sekä *asiakastuntemuksen ja -tarpeiden* merkitys lisättiin uudistettuun viitekehykseen. Näitä aihealueita käsiteltiin lyhyesti tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa, mutta tutkimuskirjallisuus ei korosta näiden roolia niin paljon kuin tämän tutkimuksen tulokset antavat ymmärtää. Potentiaalisten *innovaatiotrendien* vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen nähdään olevan tärkeä tekijä innovaatioiden hallinnan kannalta (esim. Frishammar ym., 2019), mikä vaikuttaa siten yritysten fuusioiden ja yrityskauppojen suorittamiseen. Tapausyritykset ovatkin huomioineet laajasti esimerkiksi autoteollisuuden sähköistymisen merkittävään innovaatiotrendiin liittyvät vahvuudet ja heikkoudet, koska sähköistyminen on innovaatiotrendinä näiden yritysten selviytymisen vuoksi välttämätöntä, mutta toisaalta tämä vaatii myös autoteollisuuden toimijoilta huomattavaa panostusta uusiin teknologioihin ja kyvykkyyksiin muun muassa suorittamalla monimutkaisia fuusioita ja yrityskauppoja. *Asiakastuntemuksen* parantamiseen käytetään tapausyrityksissä havaittuja sekä kumppaneilta ja hankinnoista saatuja kokemuksia, mitkä auttavat tapausyrityksiä tunnistamaan *asiakastarpeet* jopa ennakoivasti. Tämä elementti lisättiin viitekehykseen, koska tapausyritykset kuvasivat laajasti käytäntöjään sekä erilaisia keinojaan, kuinka nämä yritykset pyrkivät oppimaan keskeisten asiakasryhmiensä tarpeet ja sitä kautta luomaan menestyviä sekä asiakkaiden kokemia tarpeita vastaavia innovaatioita.

Innovaatiostrategiakäytäntöjen kehitys on lisätty uusittuun viitekehykseen, koska tämä on yksi autoteollisuuden toimijoiden kohtaamista merkittävistä haasteista. Tulokset osoittavat erityisesti sen, että autoteollisuuden toimijoiden on todellakin kehitettävä jatkuvasti käytäntöjään ja prosessejaan sekä tunnistettava uusia innovaatiotrendejä, jotta nämä vastaisivat autoteollisuuden muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksia. Tutkimuksen tulokset osoittavatkin, että innovaatiostrategiakäytäntöjen kehitys on olennainen osa tapausyritysten innovaatiotoiminnasta vastaavien johtajien

tehtäviä. Kuten empiirisessä analyysiosiossa todettiin, vahvan organisaatiokulttuurin voidaan nähdä vaikuttavan positiivisten vaikutusten lisäksi negatiivisesti yrityksen innovaatiostrategiakäytäntöjen kehitykseen ja siten myös lopulta liiketoimintaan ympäristön muuttuessa radikaalisti. Tämä tukeekin tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä havaintoja siitä, kuinka tiettyjen innovaatiostrategiatyyppien ja organisaatiokulttuurin tiettyjen elementtien välillä on havaittu olevan kokonaisvaltainen suhde (Chen ym., 2018), minkä lisäksi vahvojen organisaatiokulttuurien yrityksillä ei ole välttämättä joustavuutta sopeutua uusiin olosuhteisiin innovaatioiden avulla (Nemeth, 1997). Tässä tutkimuksessa ehdotetaan, että autoteollisuuden toimijoiden on elintärkeää huomioida innovaatioiminnassaan, kuinka kehittää innovaatiostrategiakäytäntöjä tavalla, mikä ei johda negatiivisiin seuraamuksiin ympäristön muuttuessa radikaalisti. Tapausyritykset näyttävätkin muotoilevan uudelleen innovaatiostrategiakäytäntöjään sekä prosessejaan saavutettujen kokemusten perusteella.

Minkälaisia erityisiä innovaatiostrategia-kysymyksiä autoteollisuuden toimijoiden fuusioihin ja yrityskauppoihin sisältyy?

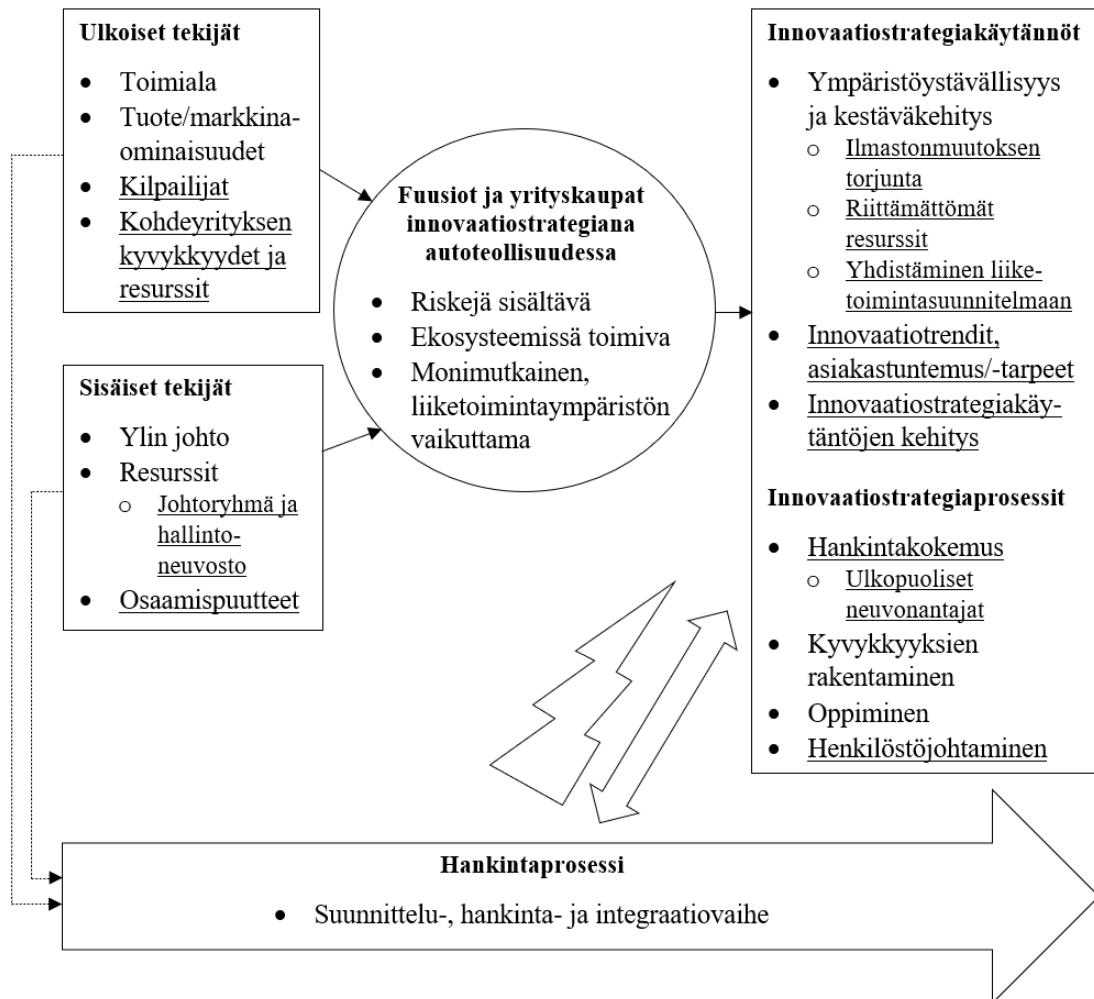
Kuten ensimmäinen alatutkimuskysymys osoittaa, fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi vaikuttaa innovaatiostrategiaan. Tämän seuraavaksi käsiteltävän alatutkimuskysymyksen tarkoitus onkin tarkastella tätä asiaa hieman tarkemmin. Tutkimus ehdotti, että kontekstuaalisilla tekijöillä on erilaisia vaikutuksia innovaatiostrategiaan, ja nämä ulkoiset sekä sisäiset tekijät vaikuttavat fuusioihin ja yrityskauppoihin yrityksen innovaatiostrategiana, kuten edellä keskusteltiin. Lisäksi hankintaprosessin vaiheet vaikuttavat havaintojen perusteella autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioihin. Kirjallisuuskatsauksen viimeisessä propositiossa korostettiin, että fuusiot ja yrityskaupat luovat innovaatiostrategialle uusia sekä tärkeitä näkökohtia, mitkä tulee ottaa huomioon hankintaprosessissa, vaikka niitä ei nähdä autoteollisuuden merkittävässä innovaatiostrategiakäytännöissä (Hitt ym., 2012). Nämä innovaatiostrategiaprosessit eli *hankintakokemus*, *kyvykkyyksien rakentaminen* sekä *teknologinen oppiminen* osoittautuivat osaksi autoteollisuuden toimijoiden fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiaa.

Hankintakokemuksen rooli korostuu selvästi monimutkaisten fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin suorittamisessa. Havaintojen perusteella

hankintakokemuksen sekä *ulkopuolisten neuvonantajien kokemusten* tärkeys liittyy läheisesti tapausyritysten kykyyn oppia hankinnasta sekä siten myöhemmin suoritettavien fuusioiden ja yrityskauppojen menestykseen, mikä tukee tutkimuskirjallisuuden löydöksiä (ks. esim. DeLong & DeYoung, 2007; Hitt ym., 2012). *Kyvykkyyksien rakentamista* koskevat tulokset tapausyrityksistä osoittavat kyvykkyyksien rakentamisen tärkeän roolin fuusioissa ja yrityskaupoissa innovaatio toiminnan sekä innovaatiostrategian kannalta. Tapausyritykset ottavatkin oppia aikaisemmista hankintakokemuksistaan ja tämä uuden tiedon oppiminen auttaa näitä yrityksiä rakentamaan kyvykkyyksiä hankintojen suorittamiseen sekä hallitsemaan niitä arvoa luovilla tavoilla. (ks. Hitt ym., 2012.) *Teknologinen oppiminen* on elintärkeää autoteollisuuden toimijoille fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä, koska tämä mahdollistaa lopulta näiden yritysten selviytymisen autoteollisuuden radikaalista muutoksesta, kuten tulokset osoittavat.

Näin ollen innovaatiostrategian kannalta kaupan osapuolien on elintärkeää saavuttaa oppimismahdollisuuksia ja oppia toisiltaan uusia teknologioita innovaatio suorituskyvyn parantamiseksi. Tapausyritykset pyrkivätkin löytämään hankintaprosessin suunnittelu- ja hankintavaiheessa näitä teknologisia oppimismahdollisuuksia tarjoavia kohdeyrityksiä, joiden hallussa olevien teknologisten tietojen on oltava riittävän samankaltaisia oppimisen helpottamiseksi, mutta samalla myös riittävän erilaisia tarjotakseen kaupan osapuolille uusia oppimismahdollisuuksia (esim. Hitt ym., 2012; Vermeulen, 2005).

Lisäksi henkilöstöjohtaminen on lisätty uusittuun viitekehykseen, koska empiirisen analyysin perusteella tapausyritysten voidaan havaita näkevän henkilöstöjohtamisen erittäin merkitykselliseksi fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin integraatiovaiheessa, missä erillisten yritysten henkilöstö täytyy integroida saumattomasti yhteen hankinnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä tulosta tukevat Chaudhurin ja Tabrizin (1999) havainnot, joiden mukaan korkean teknologian alan yrityskaupoissa täysimittaiset teknologiset kyvykkyydet ovat sidottu ammattitaitoisiin henkilöihin, mikä paljastaa siten henkilöstöjohtamisen tarpeellisuuden autoteollisuuden toimijoiden suorittamissa fuusioissa ja yrityskaupoissa innovaatiostrategian kannalta.



Kuvio 5. Uusittu malli innovaatiostrategiasta autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa.

Seuraavaksi tarkastellaan päätutkimuskysymystä, kun edellä esitettyihin alatutkimuskysymyksiin on nyt vastattu keskustelemalla tutkimuksen keskeisistä tuloksista.

Miten innovaatiostrategia voisi tukea autoteollisuuden fuusioita ja yrityskauppoja?

Yllä esitetty keskustelu kattaa kaikki innovaatiostrategian roolia autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa esittelevän viitekehyksen ydinelementit tunnistamalla ja kuvailemalla vaikuttavia tekijöitä, tyypillisiä piirteitä, käytettyjä innovaatiostrategiakäytäntöjä ja -prosesseja, haasteita sekä keinoja niiden ratkaisemiseksi. Näiden tulosten perusteella tämä tutkimus käsittelee sitä, että *innovaatiostrategia voisi tukea autoteollisuuden toimijoiden fuusioita ja yrityskauppoja ottamalla tehokkaamman roolin hankintaprosessissa sen sijaan, että innovaatiostrategia vaikuttaisi vain hankinnan taustalla.*

Tässä tutkimuksessa väitetään havaittuihin tuloksiin tukeutuen, että autoteollisuuden toimijoiden sisäiset resurssit ovat luonnollisesti rajalliset ja tämän vuoksi näillä yrityksillä ei ole välttämättä tarpeeksi resursseja, kuten muun muassa johtamistaitoja tai kyvykkyyksiä sitoa tehokkaasti innovaatiostrategiaa fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessiin alusta alkaen varsinkin, kun tämän voidaan nähdä olevan erityisen haasteellista yrityksille jo ennestään monimutkaisen hankintaprosessin vuoksi (esim. Gomes ym., 2013). Näin ollen tässä tutkimuksessa todetaan, että autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategioista päättävien ylimpien johtajien on vielä tärkeämpää olla tietoisia kriittisistä innovaatiostrategiaan liittyvistä asioista hankintaprosessin eri vaiheiden aikana. Tämä tarkoittaa, että kun sisäiset resurssit hankintaprosessin suorittamiseen ovat rajalliset, niitä tulee käyttää viisaasti, ja tämän vuoksi tarvitaan innovaatiostrategian tehokkaampaa roolia, jotta hankintaprosessissa voidaan keskittyä erityisesti innovaatiotoiminnan kannalta kriittisimpiin asioihin. Tämä tutkimus onkin tarjonnut laajasti näkökulmia innovaatiostrategian ydinelementteihin fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa tässä autoteollisuuden erityisessä kontekstissa.

Kuten edellä todettiin, keskeisten tulosten perusteella ympäristöystävällisyyden ja kestäväen kehityksen tukeminen on kriittisin innovaatiostrategiakäytäntö autoteollisuudessa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka autoteollisuuden toimijoiden on kiinnitettävä liiketoiminnassaan merkittävää huomiota ympäristöystävällisyyteen ja kestäväen kehitykseen, koska havainnot viittaavat siihen, että tämä on välttämätöntä näiden yritysten selviytymisen kannalta. Lisäksi autoteollisuuden toimijoiden on tunnistettava uudet potentiaaliset innovaatiotrendit ja siten mukauduttava kyseisen yrityksen jatkuvasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Jos autoteollisuuden toimijalla on esimerkiksi vaikeuksia sopeutua ympäristöystävällisten sähköajoneuvojen teknologiseen muutokseen, voidaan tehdä joitakin tiettyjä toimenpiteitä tilanteen helpottamiseksi. Ympäristön tukemisen osa-alueen yhdistäminen kiinteästi organisaation liiketoimintasuunnitelmaan on yksi ratkaisu sopeutumisen helpottamiseksi, mikä ei välttämättä vaadi niin paljon hankintaprosessiin käytettäviä resursseja.

Lisäksi tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessilla sekä innovaatiostrategialla on kahden välinen suhde. Tämä tarkoittaakin sitä, kuinka hankintaprosessi vaikuttaa

innovaatiostrategiaan, kuten tässä tutkimuksessa laajasti käsiteltiin. Tutkimuksen havainnot paljastavat kuitenkin, että innovaatiostrategialla on myös vaikutusta autoteollisuuden toimijoiden suorittamien fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessiin. Tämä keskeinen löydös osoittaa siten tarvetta innovaatiostrategian tehokkaampaan rooliin, koska innovaatiostrategia voi tukea hankintaprosessia. Esimerkiksi tämän tutkimuksen havainnot viittaavat siihen, että oikeanlaisia teknologisia oppimismahdollisuuksia tarjoavien kohdeyritysten löytäminen ja valitseminen voivat luoda haasteita hankintaprosessin suunnittelu- ja hankintavaiheissa, innovaatiotrendien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen voivat vaikuttaa johdon päätöksiin koko hankintaprosessin suorittamisesta sekä ympäristöystävällisten innovaatioiden kehittäminen hankintaprosessin tavoitteiden saavuttamiseksi vaikeuttaa hankintaprosessin suorittamista. Tässä tutkimuksessa esitetäänkin, että innovaatiostrategia voi tukea tämän kaltaisia tilanteita ja mitä tehokkaammin yritykset toimivat, sitä parempaa tukea hankintaprosessin suorittamiseen voidaan tuottaa.

Vielä tärkeämpänä havaintona tämä opinnäytetyö ehdottaa, että jokaisen autoteollisuuden toimijan tulisi pohtia oman liiketoimintaympäristönsä erityistarpeita, mahdollisia innovaatiostrategian ja hankintaprosessin haasteita sekä pyrkiä arvioimaan voitaisiinko näiden ratkaisemiseksi tehdä jotain. Tässä tutkimuksessa on väitetty, että erilaiset ominaisuudet, kuten hankintakokemusten kautta tapahtuva oppiminen, kyvykkyyksien rakentaminen sekä teknologinen oppiminen ovat tärkeitä tekijöitä fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin suorittamisessa, minkä lisäksi ehdotettiin, kuinka innovaatiostrategia voisi ottaa nämä huomioon. Yrityksen innovaatiostrategia voikin itseasiassa hyötyä kyvykkyyksien rakentamisesta, koska tämä auttaa ylimpiä johtajia hankintaprosessin tavoitteiden saavuttamisessa, kuten esimerkiksi ympäristöystävällisten innovaatioiden kehittämisessä. Innovaatiostrategia voi myös tukea hankintakokemusten kautta tapahtuvaa oppimista sekä teknologista oppimista muotoilemalla erilaisia tukitoimia näiden varmistamiseksi hankintaprosessissa. Tässä tutkimuksessa onkin esitelty erilaisia esimerkkejä kuten ulkopuolisten neuvonantajien kokemusten hyödyntämistä tai teknologisia oppimismahdollisuuksia tarjoavien kohdeyritysten löytämistä ratkaisuinäihin haasteisiin.

Kuten tässä tutkimuksessa on käsitelty, innovaatiostrategiakäytäntöjen ja -prosessien kehittämisen ja soveltamisen tulee kuitenkin olla hyvin perusteltua. Tämä viittaa siihen, että autoteollisuuden toimijat haluavat oletettavasti säilyttää joustavuutensa sopeutua uusiin olosuhteisiin innovaatioiden avulla muuttuvassa liiketoimintaympäristössä vahvasta organisaatiokulttuurista huolimatta, minkä vuoksi innovaatiostrategian tulee ottaa huomioon todelliset kehitystarpeet eikä aiheuttaa negatiivisia seuraamuksia ympäristön muuttuessa radikaalisti.

8.2 Tutkimuksen kontribuutio

Ensinnäkin tämä tutkimus tarjoaa tutkimusyhteisölle kontribuution teoreettisesta näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä on yhdistelty laajasti eri tutkimusalojen teorioita muodostaen teoreettisen viitekehyksen innovaatiostrategiasta autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa. Tulokset tukevat tutkimuskirjallisuudessa aikaisemmin esitettyjen tutkimusten havaintoja innovaatiostrategian ominaisuuksista autoteollisuudessa (esim. Adner, 2006; Lendel & Varmus, 2011; Pisano, 2015), innovaatiostrategiaan vaikuttavista tekijöistä (esim. Chaudhuri & Tabrizi, 1999; Gomes ym., 2013), autoteollisuuden merkittävimmistä innovaatiostrategiakäytännöistä (esim. Adner, 2006; Lin ym., 2019; Pisano, 2015) sekä hankintaprosessin ja innovaatiostrategian suhteesta (esim. DePamphilis, 2011, s. 126; Lendel & Varmus, 2011). Tämä tutkimus vastaakin tarpeisiin tutkia fuusio- ja yrityskauppainnovaatiostrategiaa autoteollisuuden tällä hetkellä tapahtuvan radikaalin teknologisen muutoksen yhteydessä, mihin tämän tutkimuksen havaintojen perusteella ei ole tutkimuskirjallisuudessa vielä vastattu tarpeeksi kattavasti syvällisen ymmärryksen saavuttamiksi tästä laajasta aihealueesta.

Tutkimus tukee olemassa olevaa tieteellistä keskustelua tarjoamalla kattavan ymmärryksen ilmiöstä yleisellä tasolla, koska aikaisemmat tutkimuskirjallisuudessa esitetyt tutkimukset ovat käsitelleet pääasiassa merkittäviä innovaatiostrategiakäytäntöjä, kuten esimerkiksi erilaisten innovaatiotyyppeiden tasapainottamista fuusioiden ja yrityskauppojen avulla (Pisano, 2015; Vermeulen, 2005). Tämän kaltainen tutkimusasetelma mahdollistaa siten aikaisempien teorioiden riittävyyden testaamisen sekä lisäksi tämä mahdollistaa muiden mahdollisten ilmiöön sisältyvien keskeisten elementtien kartoittamisen, joita ei ole korostettu tarpeeksi

olemassa olevassa tutkimuskirjallisuudessa. Tämän tuloksena tämä tutkimus on syventänyt ymmärrystä määritetystä aihealueesta sekä tuonut esille asioita, mitä ei ole tarkasteltu riittävän kattavasti olemassa olevassa innovaatiostrategia-tutkimuskirjallisuudessa autoteollisuuden toimijoiden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin osalta. Lisäksi tulokset osoittavat, että osa aiemmissa teoreettisissa keskusteluissa käsitellyistä elementeistä eivät olleet niin tärkeitä, kun taas toiset osoittautuivat erittäin merkittäviksi elementeiksi tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi havainnot osoittavat, että autoteollisuuden toimijoiden innovaatiostrategiakäytäntöjä fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin suorittamisessa tulisi tarkastella laajempien innovaatiostrategiaprosessien kautta, joita ei yleensä nähdä innovaatiostrategiakäytäntöinä.

Havainnoista paljastui myös erityisiä elementtejä, mitkä olivat erityisen tärkeitä innovaatiostrategian tekijöitä fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä, kuten johtoryhmän ja hallintoneuvoston vaikutus, osaamispuutteiden tiedostaminen, kilpailijoiden merkitys, resurssien rajallisuus, riittämättömät resurssit, ilmastonmuutoksen torjunta, ympäristön tukemisen osa-alueen yhdistäminen liiketoimintasuunnitelmaan, hankintakokemus, kyvykkyyksien rakentaminen, teknologinen oppiminen, henkilöstöjohtaminen, innovaatiotrendien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, asiakastuntemus ja -tarpeet sekä innovaatiostrategiakäytäntöjen kehitys. Lisäksi tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan innovaatiostrategian ja hankintaprosessin välistä kaksijakoista suhdetta aikaisempien tutkimusten kautta, mutta myös esittämään ideoita, kuinka innovaatiostrategian rooli voi olla tehokkaampi sekä edistävämpi fuusioiden ja yrityskauppojen yhteydessä ottamalla huomioon hankintaprosessin erityispiirteet.

Toiseksi tämä tutkimus tarjoaa liikkeenjohdollisia sekä käytännön kontribuutioita todellisessa liike-elämässä toimiville tahoille. Näitä käsiteltiin jo edellisessä alaluvussa, kun esiteltiin keskeisiä havaintoja ja konkreettisia esimerkkejä siitä, miten innovaatiostrategia voi edistää fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessia. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että tärkeimmät käytännön kontribuutiot osoittavat, kuinka korkean teknologian alalla toimivien autoteollisuuden yritysten tulee tiedostaa, että innovaatiostrategian merkittävä rooli näkyy hankintaprosessissa, mikä luo siten tarpeen yritykseen osaaville ylimpään johtoon kuuluville johtajille,

jotka ovat kyvykkäitä huomioimaan erilaiset innovaatiostrategiakäytännöt päätöksissään. Näin ollen sisäisten resurssien rajallisuuden vuoksi autoteollisuuden toimijoiden yksi keskeisimmistä kysymyksistä on pohtia, mitkä erityistarpeet on tärkeintä ottaa huomioon omassa liiketoimintaympäristössä sekä priorisoida resursseja tämän mukaan. Autoteollisuuden toimijat voisivat myös tunnistaa mahdolliset haasteet sekä tarpeet toiminnassaan hankintaprosessin suorittamisen aikana ja hyödyntää innovaatiostrategiaa vastaamaan näihin tarpeisiin. Tämä viittaakin siihen, että yritysten tulisi omaksua tehokkaampi lähestymistapa innovaatiostrategioissaan voidakseen tukea ja vastata mahdollisiin hankintaprosessin haasteisiin sekä varmistaakseen siten liiketoiminnan sujuvuuden.

8.3 Rajoitukset ja pätevyyden arviointi

Tutkimuskirjallisuuden perusteella validiteetin ja luotettavuuden käsitteet ovat laajentuneet arvioimaan laadullisten tutkimusten uskottavuutta, kun alun perin näitä käsitteitä on käytetty pääasiassa kvantitatiivisten eli määrällisten tutkimusten uskottavuuden arvioinnissa. Tällä tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, tutkiiko toteutettu tutkimus sitä, mitä sen oli tarkoitettu tutkia sekä ovatko mittausvälineet tarkkoja ja mittaavatko ne asioita, mihin ne oli tarkoitettu. (Golafshani, 2003.) Tämän opinnäytetyön validiteetti voidaan perustellusti katsoa hyväksi, sillä tutkimus tutkii juuri määriteltyä ilmiötä, koska tutkimusaukko, tavoite, tutkimuskysymykset ja keskeiset tulokset ovat linjassa toistensa kanssa, minkä lisäksi ne tutkivat innovaatiostrategian roolia autoteollisuuden fuusioissa ja yrityskaupoissa. Tämä varmistettiin tutkimuksen alussa suunnittelemalla huolellisesti tutkimussuunnitelma siten, että tutkimuksessa todella tarkastellaan niitä näkökohtia, mihin se oli tarkoitettu.

Lisäksi tämän opinnäytetyön validiteettia voidaan arvioida erityisen hyvin tutkimuskirjallisuudessa esitetyn ulkoisen validiteetin näkökulmasta, mikä ottaa huomioon havaintojen yleistettävyyden (ks. esim. Steckler & McLeroy, 2008). Huomioitavaa onkin, että tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää havaintoja, koska tavoitteena oli pyrkiä laajentamaan ymmärrystä aiheesta valittujen tapausyritysten yhteydessä ja tämä tavoite saavutettiin. Tästä huolimatta tapausyritysten rajallisen määrän voidaan nähdä heikentävän havaintojen

luotettavuutta suuremmassa mittakaavassa tarkasteltuna. Näin ollen havainnot eivät välttämättä päde esimerkiksi muilla toimialoilla tai hieman erilaisissa fuusioissa ja yrityskaupoissa, koska keskeisten tulosten perusteella fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessi on erittäin monimutkainen sekä kyseisen liiketoimintaympäristön vaikuttama prosessi. Tutkimuksessa suoritettu asiakirja-analyysi suunniteltiin ja toteutettiin kuitenkin huolellisesti sekä analyysi kattoi hyvin määritellyn aiheen, mikä siten lisää luonnollisesti tämän tutkimuksen validiteettia. Lisäksi empiiriset tulokset tukivat suurimmaksi osaksi teoreettisessa osiossa määriteltyjä propositioita, mikä viittaa myös hyvään validiteettiin. Kuten Thomas (2011) toteaa tutkimuksensa havaintojen perusteella, tapaustutkimukset perustuvat analyttiseen yleistykseen, mikä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, kuinka tämän tutkimusmenetelmän tavoitteena on yleistää ja laajentaa teorioita eikä yleistää tutkimuksia liike-elämään. Usean tapauksen tutkimusmenetelmä parantaa myös tämän tutkimuksen validiteettia, jos valitut tapausyritykset ovat tietyiltä ominaisuuksiltaan jotenkin erityisiä. Tässä opinnäytetyössä tämä otettiin huomioon valitsemalla tapausyritykset tiukasti määriteltyjen valintakriteerien perusteella sekä käyttämällä tapausyrityksiä, jotka olivat suorittaneet laajan konsernitason fuusion tai useita strategisia yrityskauppoja.

Tutkimuksen luotettavuus viittaa taas löydösten tarkkuuteen ja toistettavuuteen sekä erityisesti laadullisessa tutkimuksessa ymmärryksen luomiseen määritellystä aihealueesta, kun arvioidaan tutkimuksen laatua (Golafshani, 2003). Nämä tutkimusprosessiin ja tutkimusmenetelmiin liittyvät valinnat on selostettu tutkimusmenetelmät-pääluvussa. Lisäksi tutkimuksen edetessä on selostettu erilaisia valintoja, tapausyritysten ominaisuuksia sekä dokumenttien sisältöä ja sisällön analysointiprosessia siten, että lukijan on helppoa seurata ja ymmärtää tutkimuksessa tehtyjä valintoja. Näin ollen tämä mahdollistaa koko tutkimusprosessin näkyvyyden tutkimuksen edetessä luvuittain, mikä tekee tämän tutkimuksen mahdollisesta toistosta helpompaa.

Näiden edellä esitettyjen havaintojen perusteella tämän tutkimuksen validiteettia ja luotettavuutta voidaan pitää suhteellisen hyvänä. Kriittisesti tarkasteltuna tällaisessa tutkimuksessa on kuitenkin luonnollisesti aina tiettyjä rajoituksia, mitkä tunnustetaan tämänkin tutkimuksen osalta. Esimerkiksi useamman tapausyrityksen ottaminen mukaan tutkimukseen olisi lisännyt havaintojen luotettavuutta. Lisäksi ilmiöstä

erityisen kattavan kuvauksen saamiseksi tulisi tutkimuksessa käyttää useita erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten esimerkiksi asiakirja-analyysin lisäksi haastatteluja tarkempien tietojen saamiseksi tapausyrityksistä. Tämä lisäksi merkittävästi tutkimuksen pätevyyttä. Näin ollen on erittäin tärkeää huomioida, kuinka tässä tutkimuksessa käytetyt dokumentit tarjosivat päteviä vastauksia innovaatiostrategiaa koskeviin kysymyksiin hankintaprosessissa, ne tarjoavat aiheesta kuitenkin vain johdon näkemyksiä eli johdon näkökulman, jolloin työntekijöiden näkökulma on sivuutettu tutkimuksessa kokonaan.

8.4 Ehdotukset jatkotutkimuksille

Näistä edellä kuvatuista rajoituksista huolimatta tämän tutkimuksen tulosten toivotaan rohkaisevan tutkimusyhteisöä kehittämään nykyistä tutkimusalaa edelleen. Mahdolliset tulevat jatkotutkimukset voisivat tutkia ja testata tämän tutkimuksen tuloksia suuremmissa otoksissa, koska tämä opinnäytetyö on keskittynyt enemmän teorian rakentamiseen kuin teorian testaamiseen todellisessa liike-elämässä. Tässä tutkimuksessa onkin otettu yleinen näkökulma kuvaamaan innovaatiostrategiaa autoteollisuuden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa tunnistamalla keskeiset piirteet ja käytännöt sekä ehdottamalla erityisiä elementtejä, kuten hankintakokemuksen, kyvykkyyksien rakentamisen, oppimisen ja henkilöstöjohtamisen rooleja, mitkä tulisi sisällyttää myös innovaatiostrategiapäätöksiin autoteollisuuden fuusioissa ja yrityskaupoissa. Tulevien tutkimusten pitäisi kuitenkin testata näitä havaittuja löydöksiä. Erityisen mielenkiintoista sekä hyödyllistä olisi tarkastella ilmiötä kapeammasta näkökulmasta, kuten esimerkiksi miten ympäristön tukemisen osa-alueen yhdistäminen yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan toteutetaan ennen hankintaprosessia ja miten se vaikuttaa hankintaprosessiin tai mitkä ovat taustalla olevat erityiset mekanismit, joilla henkilöstöjohtaminen voisi tukea hankintaprosessia innovaatiostrategian kannalta. Näiden havaintojen perusteella tämä opinnäytetyö ehdottaakin, että tarvitaan lisää tutkimusta tästä ilmiöstä, jotta voidaan testata ja tarjota entistä tarkempaa tietoa tässä tutkimuksessa esiin tuoduista merkittävistä elementeistä.

Tämä tutkimus ehdottaa, että innovaatiostrategialla voi olla edistävää roolia fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessissa, kuten edellä on esitetty. Näin ollen erityisesti innovaatiostrategian ja hankintaprosessin välistä suhdetta voitaisiin tutkia tarkemmin.

Esimerkiksi hankintaprosessin integraatiovaiheen jälkeisessä arviointivaiheessa yritykset voisivat arvioida paremmin, onko tietyillä toimilla suoraa tai välillistä vaikutusta niiden hankintaprosessiin. Tutkimuksessa käytetyt tapausyritykset näyttävätkin kehittävän jatkuvasti innovaatiostrategiakäytäntöjään muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja tulokset osoittavat, että autoteollisuuden toimijat kehittävät innovaatiostrategian roolia tehokkaammaksi, mutta tässä tutkimuksessa käytettyjen dokumenttien perusteella ei pystytä esimerkiksi arvioimaan tämän toiminnan pitkän aikavälin vaikutuksia. Tämän vuoksi voisi olla erityisen mielenkiintoista tarkastella tarkemmin, miten hankintaprosessin suunnittelu- ja hankintavaiheessa tehdyt innovaatiostrategiapäätökset voivat vaikuttaa yrityksen myöhempään innovaatiostrategiaan ja hankintaprosessin suorittamiseen.

Lisäksi edellä mainittu ehdotus ilmaisee selvästi tarpeen aiheen pitkittäisen jatkotutkimuksen tekemiseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka innovaatiostrategian kehitystä hankintaprosessin eri vaiheissa voitaisiin tutkia tarkemmin, kuten esimerkiksi sitä, miten näitä prosesseja kehitetään ja ovatko tietyt elementit tärkeämpiä hankintaprosessin eri vaiheissa. Jatkotutkimuksen olisi myös tärkeää huomioida etenkin työtekijöiden näkökulma, jotta innovaatiostrategiasta saatava kokonaiskuva olisi laajempi sekä siten myös luotettavampi. Lisäksi tässä tutkimuksessa tutkitut tapausyritykset ovat olleet suuria monikansallisia autoteollisuuden toimijoita, joilla on selvästi rajalliset resurssit autoteollisuuden teknologiseen muutokseen vastaamiseksi. Tämän vuoksi olisi erityisen mielenkiintoista tutkia, kuinka tässä tutkimuksessa tutkittu ilmiö ilmenee pienempien autoteollisuuden toimijoiden keskuudessa ja näkevätkö nämä toimijat innovaatiostrategian roolin eri tavalla kasvaessaan fuusioiden ja yrityskauppojen avulla.

Kaiken kaikkiaan tämä opinnäytetyö osoittaa, että tarvitaan perinteistä laajempi näkökulma innovaatiostrategian tarkasteluun autoteollisuuden toimijoiden fuusioiden ja yrityskauppojen hankintaprosessin yhteydessä, jotta voitaisiin ymmärtää paremmin, kuinka nämä yritykset voisivat suorittaa menestyviä fuusioita ja yrityskauppoja. Tämä tutkimus onkin nostanut esille ilmiön tärkeyden ja osoittaa, että aiheen jatkotutkimus on suositeltavaa.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Heilmann, P. (2010). Case study as a methodological approach: From locality to understanding the essence. *Encyclopedia of case study research*, 66-76.
- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard business review*, 84(4), 98.
- Aggeri, F., Elmquist, M. & Pohl, H. (2009). Managing learning in the automotive industry—the innovation race for electric vehicles. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 9(2), 123-147.
- Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Andrade, A. D. (2009). Interpretive research aiming at theory building: Adopting and adapting the case study design. *The qualitative report*, 14(1), 42.
- Angwin, D. N. & Meadows, M. (2009). The choice of insider or outsider top executives in acquired companies. *Long Range Planning*, 42(3), 359-389.
- Apilo, T. & Taskinen, T. (2006). *Innovaatioiden johtaminen*. VTT Technical Research Centre of Finland.
- Badrtalei, J. & Bates, D. L. (2007). Effect of organizational cultures on mergers and acquisitions: The case of DaimlerChrysler. *International Journal of Management*, 24(2), 303.
- Bena, J. & Li, K. (2014). Corporate innovations and mergers and acquisitions. *The Journal of Finance*, 69(5), 1923-1960.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*.
- Bruton, G. D., Oviatt, B. M. & White, M. A. (1994). Performance of acquisitions of distressed firms. *Academy of management journal*, 37(4), 972-989.
- Cabigiosu, A., Zirpoli, F. & Camuffo, A. (2013). Modularity, interfaces definition and the integration of external sources of innovation in the automotive industry. *Research Policy*, 42(3), 662-675.

- Cassiman, B. & Veugelers, R. (2002). Complementarity in the innovation strategy: Internal R&D, external technology acquisition, and cooperation in R&D.
- Chakrabarti, A. K. & Souder, W. E. (1987). Technology, innovation and performance in corporate mergers: A managerial evaluation. *Technovation*, 6(2), 103-114.
- Chaudhuri, S. & Tabrizi, B. (1999). Capturing the real value in high-tech acquisitions. *Harvard business review*, 77, 123-132.
- Chen, Y. A., Wang, X. J. & Young, M. N. (2015). Geely automotive's acquisition of Volvo. *Asian Case Research Journal*, 19(01), 183-202.
- Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M. & Zhou, L. (2018). Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance. *Sustainability*, 10(10), 3378.
- Čirjevskis, A. (2019). The role of dynamic capabilities as drivers of business model innovation in mergers and acquisitions of technology-advanced firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(1), 12.
- Cloudt, M., Hagedoorn, J. & Van Kranenburg, H. (2006). Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries. *Research policy*, 35(5), 642-654.
- Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic management journal*, 12(4), 281-297.
- DeLong, G. & DeYoung, R. (2007). Learning by observing: Information spillovers in the execution and valuation of commercial bank M&As. *The journal of Finance*, 62(1), 181-216.
- DePamphilis, D. M. (2011). *Mergers and acquisitions basics: All you need to know*. Burlington, MA: Academic Press.
- Dong, S., Burritt, R. & Qian, W. (2014). Salient stakeholders in corporate social responsibility reporting by Chinese mining and minerals companies. *Journal of Cleaner Production*, 84, 59-69.
- Eiadat, Y., Kelly, A., Roche, F. & Eyadat, H. (2008). Green and competitive? An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy. *Journal of World Business*, 43(2), 131-145.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

- Eisenhardt, K. M. & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative science quarterly*, 84-110.
- Etikan, I., Musa, S. A. & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
- Ewing, J. (4.1.2021). Fiat Chrysler and Peugeot approve a mergers they need to survive. *The New York Times*. Haettu osoitteesta <https://www.nytimes.com/2021/01/04/business/flat-chrysler-peugeot-psa-merger.html>
- Fagnant, D. J. & Kockelman, K. (2015). Preparing a nation for autonomous vehicles: Opportunities, barriers and policy recommendations. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 77, 167-181.
- FCA kestävän kehityksen raportti (2019). *Fiat Chrysler Automobiles sustainability report*. Haettu osoitteesta https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/sustainability/csr-disclosure/fca/fca_2019_sustainability_report.pdf
- Fowler, K. L. & Schmidt, D. R. (1989). Determinants of tender offer post-acquisition financial performance. *Strategic Management Journal*, 10(4), 339-350.
- Frishammar, J., Richtnér, A., Brattström, A., Magnusson, M. & Björk, J. (2019). Opportunities and challenges in the new innovation landscape: Implications for innovation auditing and innovation management. *European Management Journal*, 37(2), 151-164.
- Gantumur, T. & Stephan, A. (2012). Mergers & acquisitions and innovation performance in the telecommunications equipment industry. *Industrial and Corporate Change*, 21(2), 277-314.
- Gilbert, J. T. (1994). Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons*, 37(6), 16.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-607.
- Golinska, P. (Ed.). (2013). *Environmental issues in automotive industry*. Springer Science & Business Media.

- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y. & Yedidia Tarba, S. (2013). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 13–35. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/tie.21521>
- González-Torres, T., Rodríguez-Sánchez, J. L., Pelechano-Barahona, E. & García-Muiña, F. E. (2020). A systematic review of research on sustainability in mergers and acquisitions. *Sustainability*, 12(2), 513.
- Graves, D. (1981). Individual reactions to a merger of two small firms of brokers in the re-insurance industry: A total population survey. *Journal of Management Studies*, 18(1), 89-113.
- Gugler, P., Keller, M. & Tinguely, X. (2015). The role of clusters in the global innovation strategy of MNEs: Theoretical foundations and evidence from the Basel pharmaceutical cluster. *Competitiveness Review*.
- Haspelslagh, P. C. & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal* (Vol. 416). New York: Free Press.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D. (1990). Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms. *Strategic management journal*, 29-47.
- Hitt, M. A., King, D. R., Krishnan, H., Makri, M., Schijven, M., Shimizu, K. & Zhu, H. (2012). Creating value through mergers and acquisitions: Challenges and opportunities.
- Hittmar, Š., Varmus, M. & Lendel, V. (2014). Proposal of model for effective implementation of innovation strategy to business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1194-1198.
- Hoecklin, L. (1995). *Managing cultural differences*. Addison Wesley Longman.
- Ingle, S. & Phute, M. (2016). Tesla autopilot: Semi-autonomous driving, an uptick for future autonomy. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(9), 369-372.
- Jensen, M. C. & Ruback, R. S. (1983). The market for corporate control: The scientific evidence. *Journal of Financial Economics*, 11(1–4), 5–50.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.

- Kamasak, R. (2015). Determinants of innovation performance: A resource-based study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1330-1337.
- Kohers, N. & Kohers, T. (2001). Takeovers of technology firms: Expectations vs. reality. *Financial management*, 35-54.
- Kolodny, L. (1.10.2019). Tesla is buying computer vision start-up DeepScale in a quest to create truly driverless cars. *CNBC*. Haettu osoitteesta <https://www.cnn.com/2019/10/01/tesla-acquiring-deepscale-computer-vision-start-up-for-self-driving.html>
- Kramer, J. P., Diez, J. R., Marinelli, E. & Iammarino, S. (2010). Intangible assets and MNEs' locational strategies for innovation—or: Why the regional matters. *Jahrbuch für Regionalwissenschaft*, 30(2), 129-157.
- Kremer, H., Villamor, I. & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.
- Laabs, J. P. & Schiereck, D. (2010). The long-term success of M&A in the automotive supply industry: Determinants of capital market performance. *Journal of Economics and Finance*, 34(1), 61-88.
- Lahey, K. E. & Conn, R. L. (1990). Sensitivity of acquiring firms' returns to alternative model specifications and disaggregation. *Journal of Business Finance & Accounting*, 17(3), 421–439.
- Lazzarotti, V., Manzini, R., Pellegrini, L. & Pizzurno, E. (2013). Open Innovation in the automotive industry: Why and how? Evidence from a multiple case study. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 9(1), 37-56.
- Lendel, V. & Varmus, M. (2011). Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. *Economics and management*, 16(1), 819-826.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
- Lin, W. L., Cheah, J. H., Azali, M., Ho, J. A. & Yip, N. (2019). Does firm size matter? Evidence on the impact of the green innovation strategy on corporate financial performance in the automotive sector. *Journal of Cleaner Production*, 229, 974-988.

- MacCormack, A., Verganti, R. & Iansiti, M. (2001). Developing products on “Internet time”: The anatomy of a flexible development process. *Management science*, 47(1), 133-150.
- MacNeill, S. & Chanaron, J. J. (2005). Trends and drivers of change in the European automotive industry:(I) mapping the current situation. *International journal of automotive technology and management*, 5(1), 83-106.
- Malik, M. F., Anuar, M. A., Khan, S. & Khan, F. (2014). Mergers and acquisitions: A conceptual review. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 4(2), 520.
- Margineanu, L., Prostean, G. & Popa, S. (2015). Conceptual model of management in automotive projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1399-1402.
- Mariasiu, F., Borzan, A., Motogna, M. S. & Szabo, I. (2019). Performance analysis of electric vehicles available in the current automotive market. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle IX, Metallurgy & Materials Science*, 37(1), 25–30.
- Marrewijk, A. (2016). Conflicting subcultures in mergers and acquisitions: A longitudinal study of integrating a radical internet firm into a bureaucratic telecoms firm. *British Journal of Management*, 27(2), 338-354.
- Molina-Castillo, F. J. & Munuera-Alemán, J. L. (2009). New product performance indicators: Time horizon and importance attributed by managers. *Technovation*, 29(10), 714-724.
- Murray, M. & Szymanska, Z. (17.2.2022). Volkswagen in talks with Huawei on autonomous driving unit – Manager Magazin. *Reuters*. Haettu osoitteesta <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/volkswagen-talks-with-huawei-autonomous-driving-unit-manager-magazin-2022-02-17/>
- Nemeth, C. J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California management review*, 40(1), 59-74.
- Nunes, B. & Bennett, D. (2010). Green operations initiatives in the automotive industry: An environmental reports analysis and benchmarking study. *Benchmarking: An International Journal*.
- Palmer, A. (7.10.2019). Tesla reportedly bought a company that specializes in high-speed battery manufacturing. *CNBC*. Haettu osoitteesta <https://www.cnbc.com/2019/10/07/tesla-reportedly-bought-a-company-for-high-speed-battery-manufacturing.html>

- Pandit, N. R. (1996). The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. *The qualitative report*, 2(4), 1-15.
- Pennings, J. M., Barkema, H. & Douma, S. (1994). Organizational learning and diversification. *Academy of Management Journal*, 37(3), 608–640. <https://doi-org.pc124152 oulu.fi:9443/10.2307/256702>
- Piovaccari, G. (16.1.2021). After long journey, Fiat Chrysler and PSA seal merger to become Stellantis. *Reuters*. Haettu osoitteesta <https://www.reuters.com/article/us-stellantis-deal-idUSKBN29L001>
- Pisano, G. P. (1990). The R&D boundaries of the firm: An empirical analysis. *Administrative science quarterly*, 153-176.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard business review*, 93(6), 44-54.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43.
- PSA yhteiskuntavastuuraportti (2019). *PSA Groupe corporate social responsibility report*. Haettu osoitteesta https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/sustainability/csr-disclosure/psa/groupe_psa_2019_csr_report.pdf
- Rana, A. (4.2.2019). Tesla to buy battery tech maker Maxwell Technologies for \$218 million. *Reuters*. Haettu osoitteesta <https://www.reuters.com/article/us-maxwell-tech-m-a-tesla-idUSKCN1PT1C9>
- Randall, T. (25.2.2016). Here's how electric cars will cause the next oil crisis. *Bloomberg*. Haettu osoitteesta <https://www.bloomberg.com/features/2016-ev-oil-crisis/>
- Ransbotham, S. & Mitra, S. (2010). Target age and the acquisition of innovation in high-technology industries. *Management Science*, 56(11), 2076-2093.
- Risberg, A. (2003). The merger and acquisition process. *Journal of international business studies*, 34(1), 1-34.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto.
- Schweiger, D. M. & Weber, Y. (1989). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation. *Human Resource Planning*, 12(2), 69–86.

- Sharma, M. (2016). Cross border mergers and acquisitions and the exchange rate: A literature review. *Journal of International Economics*, 7(2), 23–34.
- Smith, M. & Crotty, J. (2008). Environmental regulation and innovation driving ecological design in the UK automotive industry. *Business Strategy and the Environment*, 17(6), 341-349.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Steckler, A. & McLeroy, K. R. (2008). The importance of external validity. *American journal of public health*, 98(1), 9-10.
- Stellantis fuusioesite (2020). *Merger of Peugeot S.A. with and into Fiat Chrysler Automobiles N.V.* Haettu osoitteesta https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/fca-groupe-psa-merger/US_Prospectus.pdf
- Stellantis vuosikertomus (2020). *Annual report and form 20-f for the year ended December 31, 2020.* Haettu osoitteesta https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/financial-reports/Stellantis_2020_12_31_Annual_Report.pdf
- Stellantis (2022). *FCA and Groupe PSA merger.* Haettu osoitteesta <https://www.stellantis.com/en/investors/fca-groupe-psa-merger>
- Stewart, J. (2012). Multiple-case study methods in governance-related research. *Public Management Review*, 14(1), 67-82.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). London: Sage.
- Sturgeon, T. J., Memedovic, O., Van Biesebroeck, J. & Gereffi, G. (2009). Globalisation of the automotive industry: Main features and trends. *International Journal of Technological learning, innovation and development*, 2(1-2), 7-24.
- Taylor, E. (2.10.2020). Tesla to acquire German battery assembly maker. *Reuters*. Haettu osoitteesta <https://www.reuters.com/article/us-tesla-ats-automation-germany/tesla-to-acquire-german-battery-assembly-maker-source-idINKBN26N2VG>
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of international business studies*, 45(1), 8-37.

- Teece, D. J. (2018). Tesla and the reshaping of the auto industry. *Management & Organization Review*, 14(3), 501–512.
- Teece, D. J. (2019). China and the reshaping of the auto industry: A dynamic capabilities perspective. *Management and Organization Review*, 15(1), 177-199.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tesla vaikutusraportti (2019). *Tesla impact report*. Haettu osoitteesta https://www.tesla.com/ns_videos/2019-tesla-impact-report.pdf
- Tesla vuosikertomus (2019). *Annual report on from 10-k for the year ended December 31, 2019*. Haettu osoitteesta https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/t/NASDAQ_TSLA_2019.pdf
- Tesla (2022). *Tesla's mission is to accelerate the world's transition to sustainable energy*. About Tesla. Haettu osoitteesta <https://www.tesla.com/about>
- Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative inquiry*, 17(6), 511-521.
- Thomas, V. J. & Maine, E. (2019). Market entry strategies for electric vehicle start-ups in the automotive industry—Lessons from Tesla Motors. *Journal of Cleaner Production*, 235, 653-663.
- Túry, G. (2019). Electromobility in the automotive industry. What role does technology change play in the geographic pattern of production? *Global Economic Observer*, 7(2), 112–120.
- Vermeulen, F. (2005). How acquisitions can revitalize companies. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 45.
- Volkswagen-konserni (30.8.2019). *Volkswagen Group invests in leading technology company in the field of 3D holography*. Haettu osoitteesta https://www.volkswagenag.com/en/news/2019/08/Volkswagen_Group_invests_in_leading_technology_company.html
- Volkswagen-konserni kestävän kehityksen raportti (2019). *Volkswagen AG sustainability report*. Haettu osoitteesta https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2019/Nonfinancial_Report_2019_e.pdf

- Volkswagen-konserni vuosikertomus (2019). *Annual report 2019: Mobility for generations to come*. Haettu osoitteesta https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2020/volkswagen/Y_2019_e.pdf
- Volkswagen-konserni (2022a). *Group*. Haettu osoitteesta <https://www.volkswagenag.com/en/group.html>
- Volkswagen-konserni (2022b). *Strategy TOGETHER 2025+*. Haettu osoitteesta <https://www.volkswagenag.com/en/sustainability/environment/strategy-together-2025.html>
- Wang, L. & Zajac, E. J. (2007). Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations. *Strategic management journal*, 28(13), 1291-1317.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yong, J. Y., Ramachandaramurthy, V. K., Tan, K. M. & Mithulananthan, N. (2015). A review on the state-of-the-art technologies of electric vehicle, its impacts and prospects. *Renewable and sustainable energy reviews*, 49, 365-385.
- Young, O. (2006). Vertical interplay among scale-dependent environmental and resource regimes. *Ecology and society*, 11(1).
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.