



Aalto University
School of Economics

Strateginen markkinointi ja toimialakonteksti

Avainsanat: manageriaalinen teoria yrityksestä, kilpailudynamiikka, täydentävyyden periaate kilpailutoiminnassa, tuloksellisuuden selittäminen

DI Jukka Luoma, tohtoriopiskelija

Tulevaisuuden markkinointiosaaminen



Markkinoinnin vaikuttavuus & tuloksellisuus

Asiakasjohtaminen ja palveluliiketoiminta

Luentoaiheet

- Yritysten tuloksellisuus ja manageriaalinen teoria yrityksestä
- Kilpailudynamiikka – toiminta kilpailuedun ajurina
- Täydentävyyden periaate kilpailutoiminnan koordinoinnissa
- (Tuloksellisuuden mallintamisesta)

”Manageriaalisen” teorian tehtävät

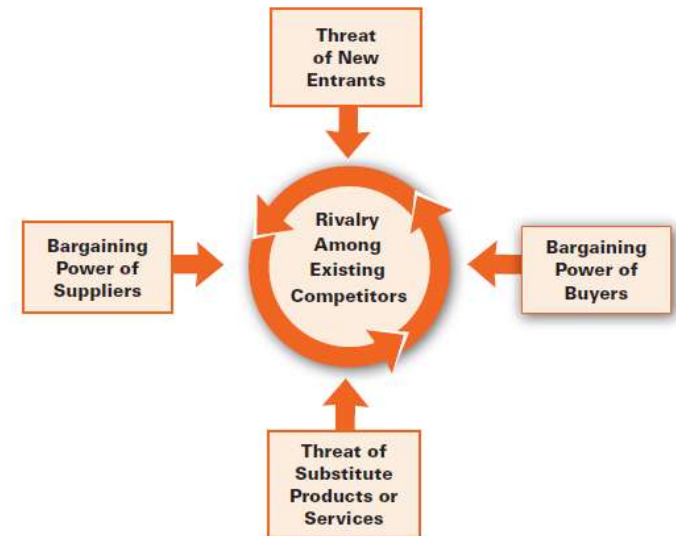
1. Selittää tuloksellisuuseroja yritysten välillä
2. Tarjoaa implikaatioita yritysten johtamiselle

“Managers are more likely to see their job as being about outperforming competitors and creating shareholder value... A managerial theory of the firm will have to tell them how.”

Esimerkki: Michael Porter

- Porterin näkemys kilpailustrategiasta on structure-conduct-performance –paradigma (toimialan taloustiede) käännettynä ylösalaisin (Porter 1981)
- Markkinoiden epätäydellisyydet ovat keino tehdä rahaa!
 - Vrt. yhteiskunnallinen ongelma
 - ”Customers pay higher prices or accept inferior quality goods as a consequence of strategies that restrict competition. “ (Jacobson 1992)

The Five Forces That Shape Industry Competition



Manageriaalisia teoriasuuntauksia

- Strategisen johtamisen kirjallisuudessa
 - Toimialaperustainen (=> asemointi) (Porter 1980, 1985)
 - Resurssiperustainen (Wernefelt 1984)
 - Osaamisperustainen (=> ydinosaminen) (Hamel and Prahalad 1990)
 - Strategisen markkinoinnin kirjallisuudessa
 - Markkinasuuntautuneisuus ja muut strategiset orientaatiot (Narver and Slater 1990)
 - Kyvykkyydet (Day and Wensley 1988; Day 1994; Dickson 1992)
 - Suhdemarkkinointi ja verkostot (Grönroos 1997)
 - "Resource-advantage theory" (resurssit + asemointi) (Hunt and Morgan 1995)
-

Markkinatutkimusta selityksiä

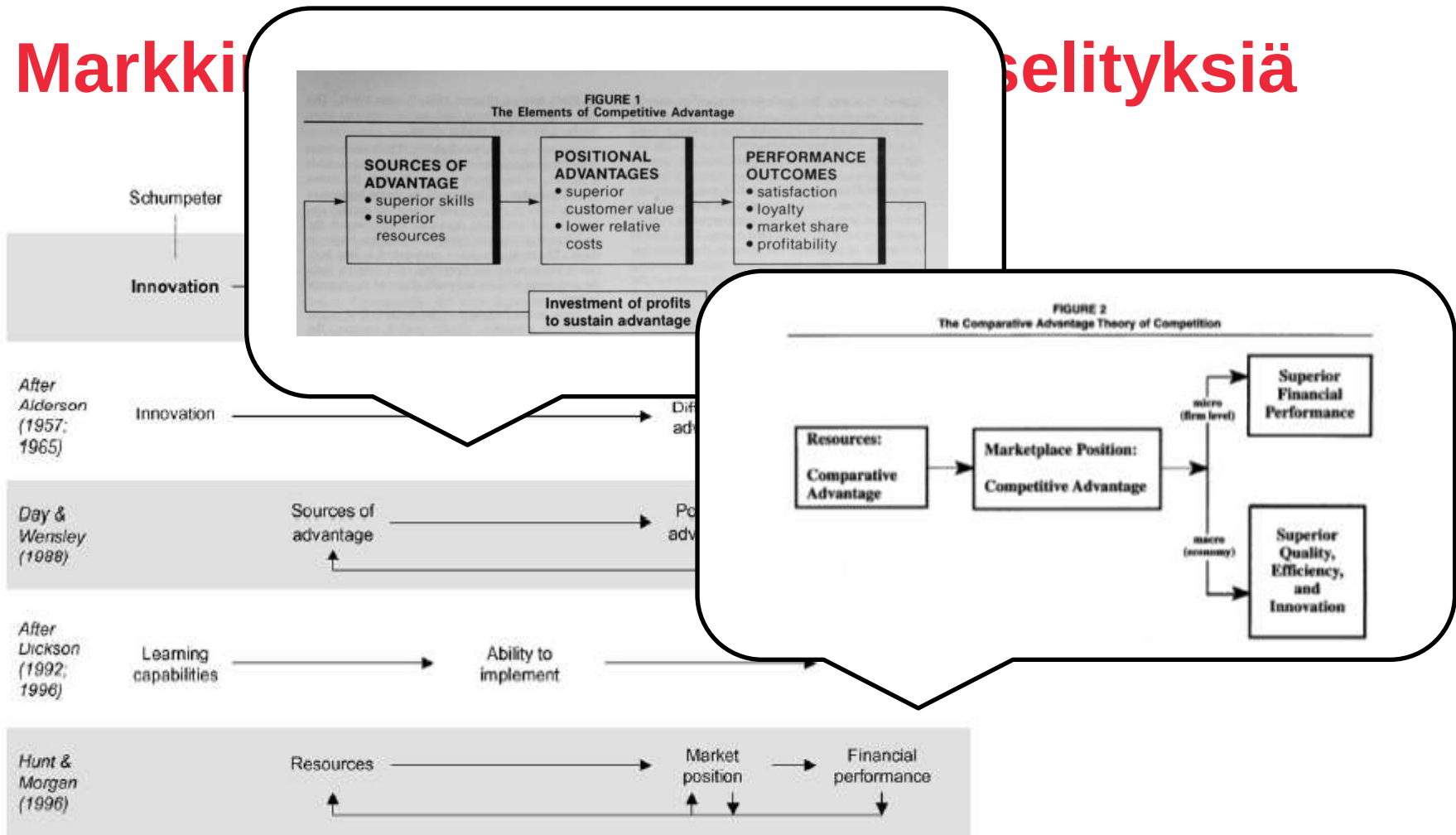


Fig. 2. How marketing explains performance differentials.

Kilpailudynamiikka

(= ilmiö

&)

= tutkimusalue (ca. 1985-)

Kilpailudynamiikka

- Tutkimuksen perusyksikkö = kilpailutoimenpide =
 - Tuotelanseeraus
 - Hinnan alennus
 - Mainoskampanja
 - Tuotantokapasiteetin lisäys
 - Henkilöstömuutokset

Vrt. 4P (McCarthy 1960)!
- Uusi (empiirinen) tutkimusparadigma
 - Tarjoaa keinon tarkastella ”vanhoja” teoreettisia kysymyksiä uudesta näkökulmasta (Chen, 2009)
- Näkökulma = strategia toimintana + kilpailijoiden keskinäisriippuvuus

Kilpailudynaaminen näkemys kilpailuedusta ja tuloksellisuudesta

- Vrt. resurssiperustainen tai toimialaperustaiset tuloksellisuusselitykset

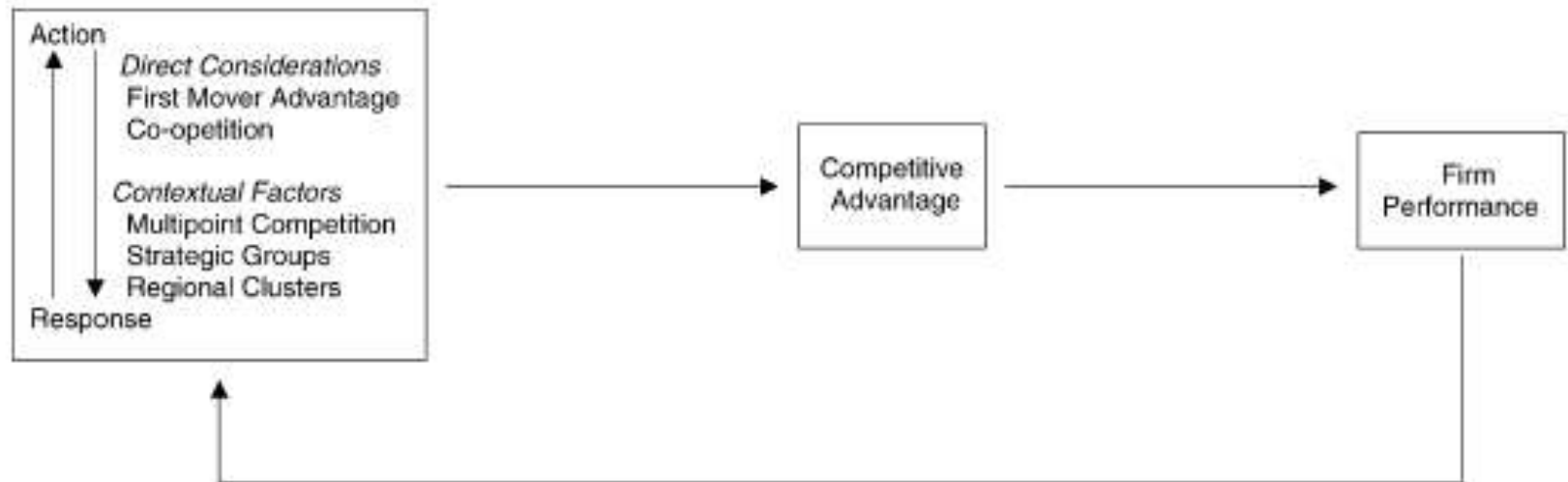
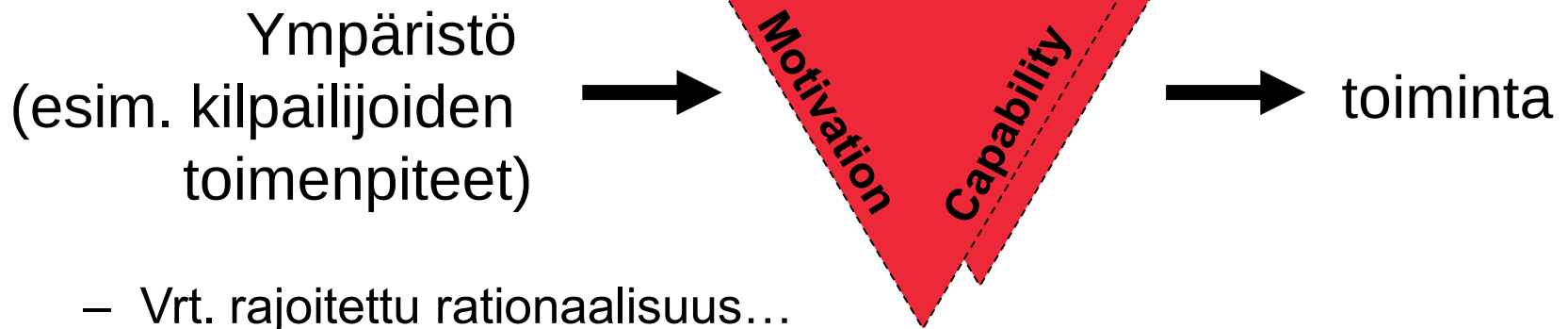


Figure 1. A conceptual map of research streams in competitive dynamics.

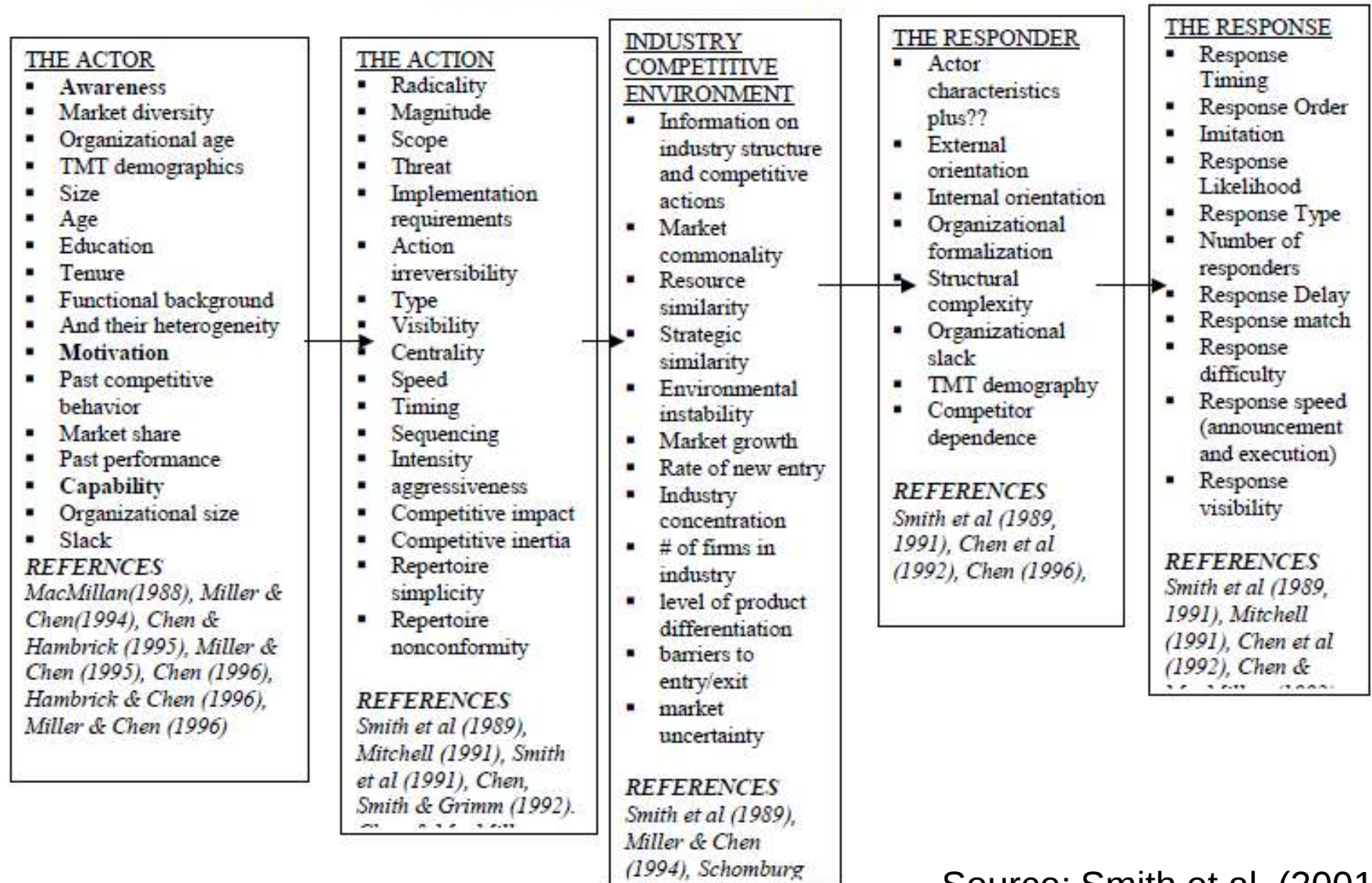
Awareness-motivation-capability (AMC) viitekehys

- Esim. Kilpailijoiden reaktioita selittää
 - *Awareness*: Tietoisuus yrityksen toimenpiteestä (esim. yrityksen koko, toimenpiteen näkyvyys)
 - *Motivation*: Motivaatio reagoida (esim. markkinan keskeisyys)
 - *Capability*: Kyky reagoida (esim. resurssit, informaation prosessointi)



Kilpailudynamiikan tutkimus

FIGURE 1: The General Research Model



Source: Smith et al. (2001)

Vrt. resurssiperustaiset tai toimialaperustaiset teoriat

- RBV + CD: "...competitive action provides a medium through which firms leverage technological resources to gain competitive advantage." (Ndofor et al. 2011)
- Toimialan rakenne vaikuttaa kilpailuresponssin todennäköisyyteen ja nopeuteen , esim. kysyn
 - Esim. suuri kysyntä heikentää tarvetta (todennäköisyyttä) reagoida (Derfus et al. 2008)



Kilpailudynamiikan tutkimus

- Kilpailutoimenpiteet ja vastareaktiot
 - Miten ja miksi kilpailijat reagoivat yrityksen kilpailutoimenpiteisiin?
 - Miten kilpailijoiden vastareaktiot vaik(e)uttavat yritykseen?
- Kilpailukäyttäytyminen yritystasolla
 - Minkälaisia toimenpiderepertuaareja (tietyllä ajanhetkellä) yritykset hyödyntävät?
 - Minkälaisia toimenpidesekvenssejä (yli ajan) yritykset käyttävät?
 - Mikä selittää yritystason kilpailukäyttäytymistä ja kilpailutulemia?
- Kilpailudynamiikka keinona tutkia (teoreettisia) kiistoja empiirisesti

“When choosing strategic actions, managers must not only consider how their actions will affect their customers but also how rivals may react.” (Ketchen et al. 2004, *Journal of Management*)

Kilpailutoimenpiteet ja vastareaktiot

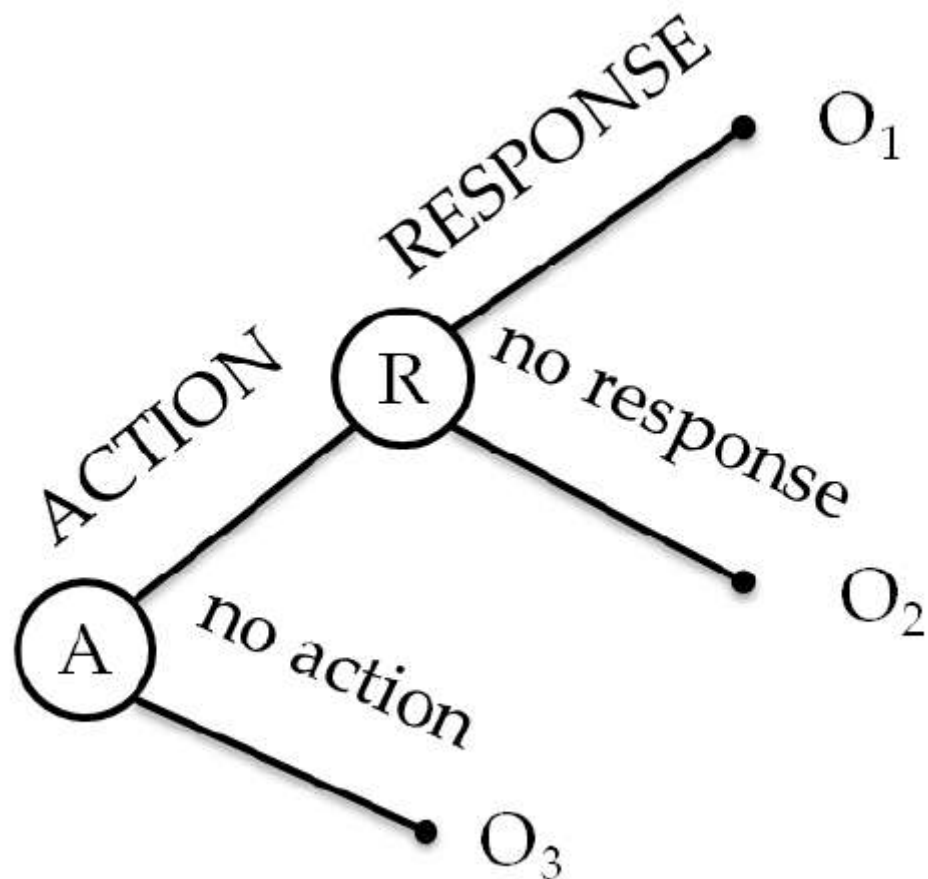
Action



Response

Kilpailutoimenpiteet ja vastareaktiot

- Toimenpide→vastareaktio
- Vrt. peliteoria
- Todennäköisyys, lukumää
- Imitointi
- Jne.
- Toimenpiteen seuraukset
 - Vastareaktion puuttuessa vs.
 - Vastareaktion toteutuessa



Vrt. Antoine Augustin Cournot, 1801-1877

- nk. Cournot'n (peliteoreettinen) duopolimalli
- Yritykset päättävät samanaikaisesti tuottaa markkinoille (toisensa täydellisesti korvaavaa) tuotetta määrät q_1 ja q_2
- Tuotteen hinta markkinoilla riippuu tuotantomäärästä
- Optimaaliset tuotantomäärät voidaan ennustaa, kun kysyntä ja kustannukset ovat tunnetut

$$q_i^* = \frac{a - 2c_i + c_j}{3}$$



Kilpailutoimenpiteiden piirteet

Table 1: Conceptual and Operational Definitions of Action by Level of Analysis

CONCEPTS STUDIED	OPERATIONAL DEFINITION	EMPIRICAL WORKS
Action Characteristics:	<i>Competitive Action: An externally directed, observable competitive move carried out to improve the firm's relative competitive position.</i>	
<i>Type, category</i>	General functional or operational category of a particular action; pricing, marketing, product, service, R&D, overt signals, etc.	Smith, Grimm, Gannon & Chen, 1991 Chen & MacMillan, 1992 Smith, Grimm & Gannon, 1992 Ferrier, 1997
<i>Magnitude, strategic type, strategic significance</i>	The extent to which a particular action reflects a significant investment or reconfiguration in fixed and/or human assets; actions significant departed from industry norms; strategic versus tactical	Chen, Smith & Grimm, 1992 Smith et al., 1992 Hambrick, Cho & Chen, 1996
<i>Threat, intensity, centrality</i>	The degree to which an action threatens specific markets/customers of a given competitor ; how strongly a given competitor is affected by an action.	Chen et al., 1992 Smith et al., 1992 Chen & Miller, 1994
<i>Scope (a), competitive impact</i>	The total number of competitors affected by an action.	Chen et al., 1992 Smith et al., 1992
<i>Radicality</i>	The extent to which an action significantly deviates from the industry norm.	Smith et al., 1992
<i>Implementation requirement</i>	The degree of effort required to execute an action in terms of resource allocations, interdepartmental coordination, coordination with external stakeholders, etc.	Chen et al., 1992 Smith et al., 1992
<i>Difficulty of response</i>	Perceptual attribute of a particular action that accounts for the estimated financial expense of making a responding move, the need for complex coordination, the allocation of staff and/or equipment, etc.	Chen & Miller, 1994
<i>Irreversibility</i>	The extent to which an action requires significant expenditures, legal and contractual relationships with other parties; requires significant interdepartmental coordination; disruption of systems and procedures	Chen & MacMillan, 1992
<i>Noteworthiness, visibility</i>	The amount of industry attention associated with a particular move; extent to which action are non-subtle, etc.	Chen & Hambrick, 1995 Hambrick et al., 1996
<i>Scope (b)</i>	The extent to which an action affects or requires the coordination among the full breadth of the firm's operations.	Hambrick et al., 1996
<i>Execution speed</i>	The amount of time required to implement an announced action.	Chen & Hambrick, 1995 Hambrick et al., 1996

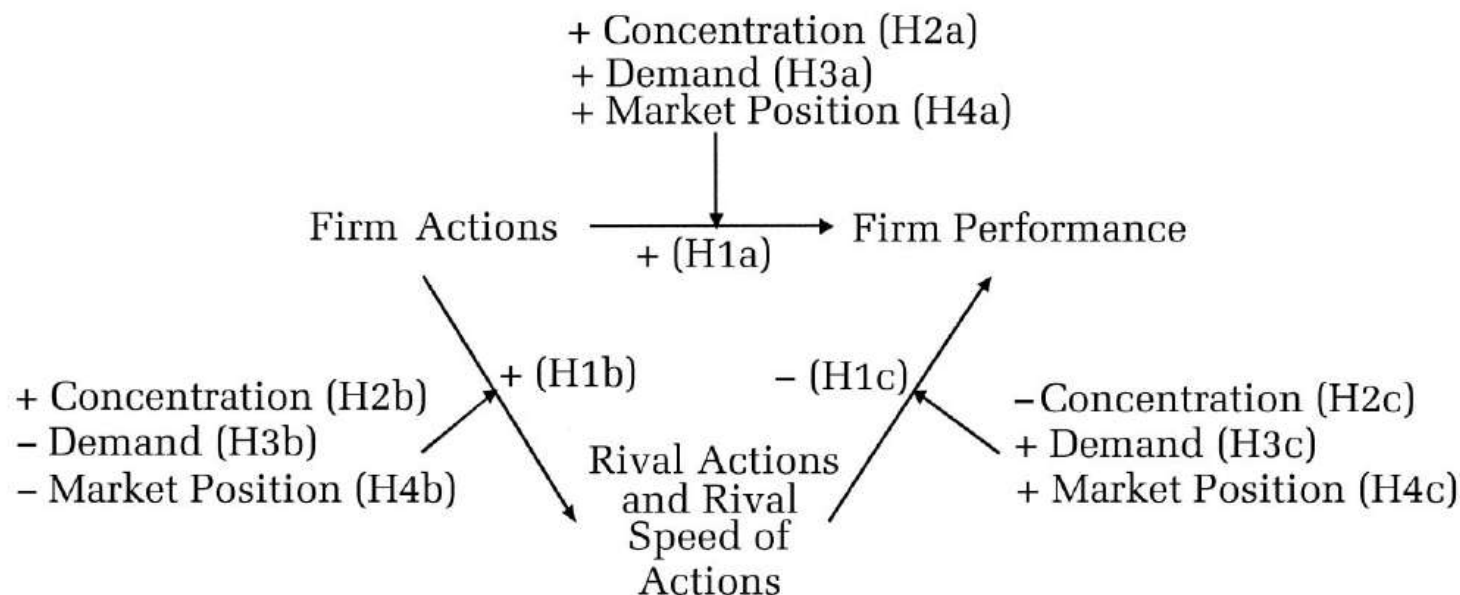
Kilpailijoiden reaktioiden piirteet

Table 1 (cont.): Conceptual and Operational Definitions of Action by Level of Analysis

CONCEPTS STUDIED	OPERATIONAL DEFINITION	EMPIRICAL WORKS
Response Characteristics:	<i>Competitive Response</i> : An observable counter move carried out "in response to" or "in reaction to" an initiated action.	
<i>Number of responses</i>	The total number of responses elicited by a given action.	Smith et al., 1991 Chen & MacMillan, 1992 Chen & Miller, 1994
<i>Imitation, matching response, tit-for-tat</i>	The degree to which a firm's initiated action is imitated or matched in-kind by a rival's competitive response.	Smith et al., 1991 Chen & MacMillan, 1992 Smith et al., 1992 Smith, Grimm, Wally & Young, 1997
<i>Lag, delay, speed, move timing</i>	The time elapsed between the focal firm's initiated competitive action and a rival's competitive response.	Smith et al., 1991 Chen & MacMillan, 1992 Smith et al., 1992 Smith et al., 1997 Lee, Smith, Grimm & Schomburg, 2000
<i>Order</i>	The firm's chronological rank position (among all responders) in terms of carrying out a competitive response to a rival's initiated action (i.e., 1 st , 2 nd , 3 rd , etc.).	Smith et al., 1991 Smith et al., 1992 Lee et al., 2000
<i>Generation speed, announcement speed</i>	The amount of time elapsed between the announcement of a firm's initiated action and the focal firm's announcement of a competitive response.	Chen & Hambrick, 1995 Hambrick et al., 1996
<i>Execution speed</i>	The time elapsed between a firm's announcement of its competitive response to an action and the day the response was implemented.	Chen & Hambrick, 1995 Hambrick et al., 1996
<i>Scope</i>	The extent to which a response affects or requires the coordination among the full breadth of the firm's operations.	Hambrick et al., 1996

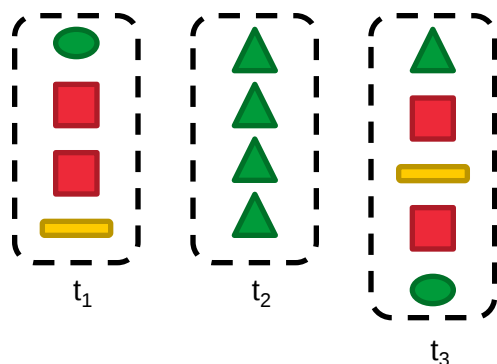
Esimerkki: "Red queen" competition (Derfus et al. 2008, AMJ)

- Kilpailuaktiivisuus parantaa suorituskyyä, mutta aiheuttaa vastareaktioita, jotka heikentävät suorituskyyä...

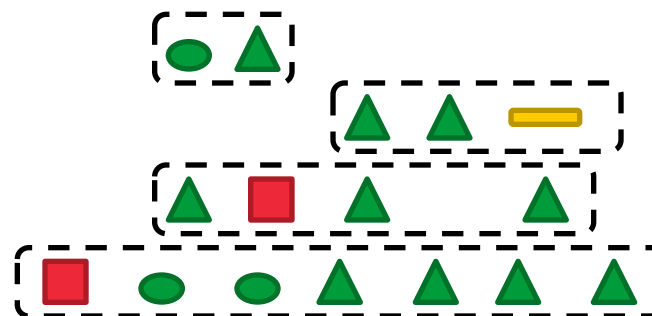


Kilpailukäyttäytyminen yritystasolla

Toimenpiderepertuaari



Toimenpidesekvenssi



$firma_1$

$firma_2$

$firma_3$

$firma_4$

- Tuotelanseeraus, hinnan alennus, mainoskampanja, tuotantokapasiteetin lisäys, henkilöstömuutokset

Toimenpiderepertuaari

Table 1 (cont.): Conceptual and Operational Definitions of Action by Level of Analysis

CONCEPTS STUDIED	OPERATIONAL DEFINITION	EMPIRICAL WORKS
Firm-year Aggregations, Repertoire Characteristics:	<i>Action Repertoire: A coherent set of competitive actions carried out by a firm over the course of a year</i>	
<i>Action propensity, total activity, move frequency</i>	Total number of competitive actions carried out by a firm in a given year.	Chen & Hambrick, 1995 Hambrick et al., 1996 Young, Smith & Grimm, 1996 Smith et al., 1997 Ferrier, Smith & Grimm, 1999 Young, Smith, Grimm & Simon, in press
<i>Response propensity, responsiveness, likelihood, number of responses</i>	The extent to which a firm actually responded to initiated competitive actions, given the total number of initiated actions carried out.	Smith et al., 1991 Chen & MacMillan, 1992 Smith et al., 1992 Chen & Hambrick, 1995 Hambrick et al., 1996
<i>Rivalry instigation</i>	The number of first moves a firm carried out in a given year.	Smith et al., 1997
<i>Price cutting proclivity</i>	The proportion of pricing moves relative to total moves carried out by a firm in a given year.	Smith et al., 1997
<i>Repertoire inertia</i>	The number of market-oriented changes a company makes in the set of actions carried out in a given year to outmaneuver rivals in the marketplace.	Miller & Chen, 1994
<i>Repertoire non-conformity</i>	The extent to which a firm's entire set of competitive actions carried out in a given year deviates from the industry norm.	Miller & Chen, 1995
<i>Repertoire simplicity</i>	The extent to which a firm's set of competitive actions carried out in a given year consists of a narrow (versus broad) range of actions of different types or categories; the tendency to concentrate on fewer types of competitive actions.	Miller & Chen, 1996 Ferrier & Lyon, 1998 Ferrier et al., 1999
<i>Repertoire heterogeneity</i>	The extent to which a firm's set of competitive actions carried out in a given year deviates from rivals or the industry norm.	Ferrier et al., 1999
<i>Action timing, move timing</i>	The average time elapsed between a set of actions carried out by a firm and the set of actions carried out by a rival.	Ferrier et al., 1999 Young et al., in press

Toimenpidesekvenssi

CONCEPTS STUDIED	OPERATIONAL DEFINITION	EMPIRICAL WORKS
Sequence Characteristics:	<i>Action Sequence: A coherent, uninterrupted, and ordered series of competitive moves carried out in time.</i>	
<i>Volume</i>	The number of actions that comprise given uninterrupted series of competitive action carried out by a firm.	Ferrier & Amburgey, 1998
<i>Duration</i>	The time elapsed from the first action to the last action in an uninterrupted series of competitive action carried out by a firm.	Ferrier, 2000
<i>Complexity</i>	The extent to which a given uninterrupted series of competitive action carried out by a firm is comprised of a wide (versus narrow) range of actions of different types.	Ferrier & Amburgey, 1998 Ferrier, 2000 Ferrier & Lee, 2000
<i>Heterogeneity</i>	The extent to which a given uninterrupted series of competitive action carried out by a firm deviates from that of a matched rival.	Ferrier, 2000 Ferrier & Lee, 2000
<i>Intensity</i>	The extent to which a firm's uninterrupted series of competitive actions consists of more and more actions within increasingly shorter timer periods; furious bursts of competitive activity versus sporadic activity.	Ferrier & Lee, 2000
<i>Unpredictability</i>	The extent to which a given uninterrupted series of competitive action carried out by a firm changes from one time period to the next.	Ferrier, 2000 Ferrier & Lee, 2000

Kilpailudynamiikan päätulokset yritystasolla

- Aktiivisuus kilpailutoiminnassa parantaa tuloksellisuutta
 - Nopeus, toimenpiteiden määrä
- Kilpailijoiden aktiivisuus heikentää tuloksellisuutta
- Aktiivisuus kilpailutoiminnassa lisää kilpailijoiden aktiivisuutta
- ... muut tulokset eivät yhtä selviä

Kilpailukäyttäytyminen yritystasolla

- Toimenpiderepertuaarit ja suorituskyky
 - + Epäennustettavuus
 - + Erilaisuus
 - Sekvenssin yksinkertaisuus
- Toimenpidesekvenssit ja suorituskyky
 - + Volyymi ja kilpailuaggressiivisuus
 - (+) Hitaus
 - Repertuaarin kapeus
 - Poikkeamat toimialan keskiarvosta
- ...tutkimus jatkuu (ks. Smith et al. 2001)

Kilpailudynamiikka keinona tutkia (teoreettisia) kiistoja empiirisesti

- Kilpailurepertuaarin yksinkertaisuus
 - (E erityisesti) epävarmuuden vallitessa ja markkinoiden kasvaessa (Miller and Chen 1994)
 - + Jos ylin johto on monimuotoinen
- Yritysten reaktiot performanssiongelmiin (Ferrier et al. 2002) (prospect theory vs. threat-rigidity)
 - Ylimmän johdon monimuotoisuus lisää ”jäykkyyttä”
- Erottautuako vaiko olla samanlainen (Deephouse 1999)
 - Yrityksen tulisi tasapainottaa erilaisuus ja samanlaisuus

Esimerkki: Kilpailurepertuaarin yksinkertaisuus



Esimerkki: "Value from Gestalt" (Rindova et al. 2010, *SMJ*)

- Aiempi kilpailudynamiikan tutkimus on keskittynyt kypsille markkinoille
 - Tutkimus keskittyy uusille, kehittyville markkinoille
- Kypsillä markkinoilla on havaittu, että kilpailukäyttäytymisen *ennustettavuus* ja *yksinkertaisuus* selittävät yritysten menestystä (kannattavuus, myynti, maine) – vaikutus on negatiivinen
 - Aktiiviset yritykset poikkeuttavat markkinat tasapainostaan hetkellisesti saavuttaen hetkellistä kilpailuetua ("Austrian" economics)

Ymmärrettävyydestä kilpailuetua ”ambuguiteetissa” ympäristössä

- Sijoittajat joutuvat tekemään päätöksiä epäselvissä olosuhteissa uusilla markkinoilla
 - Yritykset voivat käyttäytyä siten, että ymmärrettävyys lisääntyy
 - Ennustettavuus
 - Yksinkertaisuus
 - Ryhmiteltävyys
 - Järjestäytyneisyys
 - **Hypoteesi:** Em. Käyttäytymismallit lisäävät sijoittamishalukkuutta, koska päätöksentekijät haluavat vähentää epäselvyyttä (ambiguity aversion)
-

Aineisto ja tulokset

- 40 NASDAQ-listattua Internet-yritystä (1990-1995)
- Toimenpiteiden vaikutus markkina-arvoon
 - + Ennustettavuus
 - + Yksinkertaisuus
 - + Ryhmiteltävyys
 - + Järjestäytyneisyys

Table 1. Action categories, definitions, and examples

Action type	Definition	Examples
New product and service introductions Total in sample: 637 Content alliances Total in sample: 234	Introduction of new product and site features and services. Partnership with another company for using its content or for creating new content jointly.	• AOL introduces Download Sentry. • Excite launches Webcrawler. • Concentric launches high-speed DSL services. • AOL to use Warner Brothers' cartoon productions • PC Quote to provide stock quotes for CNET's Snap!
Technology alliances Total in sample: 151	Partnership with another company for using its technology or for developing new technology jointly.	• Broadvision with Verisign to integrate authentication technology into Broadvision's 1-1 software. • Harris will integrate VASCO Data Security's Access Key II? technology into CyberGuard. • Amazon donates profits from Christopher Reeve's book to his foundation.
Stakeholder actions Total in sample: 240	Actions explicitly oriented to a specific stakeholder group, such as customer support, employee relations, investor relations.	
Comarketing alliances Total in sample: 63	Partnership with another company to jointly sell products and services through each other's channel.	• OpenText and NetSys Technology Group announce a partnership for Scandinavia. • CyberGuard and EDS enter a joint marketing agreement.
Communication and branding Total in sample: 124	Efforts to create awareness and associate certain meanings with the firm, such as promotional campaigns, sponsoring thematic events, and retaining advertising agencies.	• AOL launches first TV branding campaign. • Snap! selects Saatchi and Saatchi to be its agency of record. • Amazon.com announces \$100K online competition for the greatest tale ever told, with the participation of John Updike. • DoubleClick acquires Quebec's Soussy Network.
Acquisitions Total in sample: 126 Distribution arrangements Total in sample: 512	Agreements to buy entire firms or subsidiaries of firms. Agreements with an outside company to distribute the focal company's products or services.	• CKS Group and Interwoven announce reseller agreement to support enterprise Web production. • Amazon to offer services through AOL's Web site.

Johtopäätökset

- Toimenpiteiden vaikutus yritysten menestykseen riippuu toimintaympäristön luonteesta (esim. uusi vs. kypsä markkina)
- Toimenpiteiden vaikutus voi vaihtua yleisöstä riippuen
 - ”Kun kumartaa yhteen suuntaan...”

Täydentävyyden periaate strategisessä markkinoinnissa

Luoma, Aspara, Tikkanen, Lamberg (2010).
"Complementarities within the competitive
repertoire: A longitudinal study in grocery
retailing," Working Paper.

“What is Southwest’s core competence? Its key success factors? The correct answer is everything matters. Southwest’s strategy involves a whole system of activities, not a collection of parts.” (Porter 1996, *Harvard Business Review*)

Välineitä kilpailutoimenpiteiden vaikutusten ymmärtämiseen

- Kontingenssianalyysi
 - kilpailukäyttäytymisen vuorovaikutus firma- (koko yms.) ja markkinatason tekijöiden kanssa
 - Esim. Ferrier and Lyon (2004)
- Epälineaarisuusanalyysi
 - kasvava ja vähenevä rajahyöty
 - esim. tasapainohypoteesit
 - Esim. Deephouse (1999)
- Täydentävyysanalyysi
 - toiminnan sisäisiä vuorovaikutuksia
- Konfiguraatioanalyysi
 - moniulotteisten toimintaprofiilien- tai klusterien mallintaminen
 - Vrt. Vorhies and Morgan (2003)
- Yhteensopivuusanalyysi (fit)
 - firma- ja yritystason tekijät määrittävät ”optimaalisen” toimintalinjan
 - Vrt. Zajac et al. (2000)
- Kilpailuvaikutusanalyysi
 - kilpailevien yritysten toiminnan yhteisvaikutus (yli ajan)
 - Boyd and Brasser (2008)

Näkökulmia täydentävyyteen

1. Performanssinäkökulma

- Toimenpiteet X ja Y ovat toisiaan täydentäviä (complementary), jos X:n (Y:n) tekeminen lisää Y:n (X:n) tekemisen arvoa

2. Omaksumisnäkökulma

- Toimenpiteet X ja Y ovat toisiaan täydentäviä (complementary), jos X:n (Y:n) tekeminen lisää Y:n (X:n) tekemisen todennäköisyyttä

1. Interaktionäkökulma

- Kaksi (tai kolme) tekijää vuorovaikuttavat keskenään

2. Systeeminen näkökulma

- Yksittäinen tekijä vuorovaikuttaa monen muun tekijän kanssa yhtäaikaisesti

Täydentävyys koordinaatioperiaatteena

1. Ainutlaatuisen arvon luonti asiakkaalle, tarjoaa siis keinon erottautua kilpailijoista (Roberts and Amit 2003)
2. Suojaa imitaatiolta, koska imitointi edellyttää koko repertuaarin kopiointia, ei vain yksittäisen toimenpiteen (Rivkin 2000)
3. Vaikeuttaa sopeutumista ympäristön muutoksiin (vrt. 2) (Siggelkow 2001)

Aineisto ja menetelmät

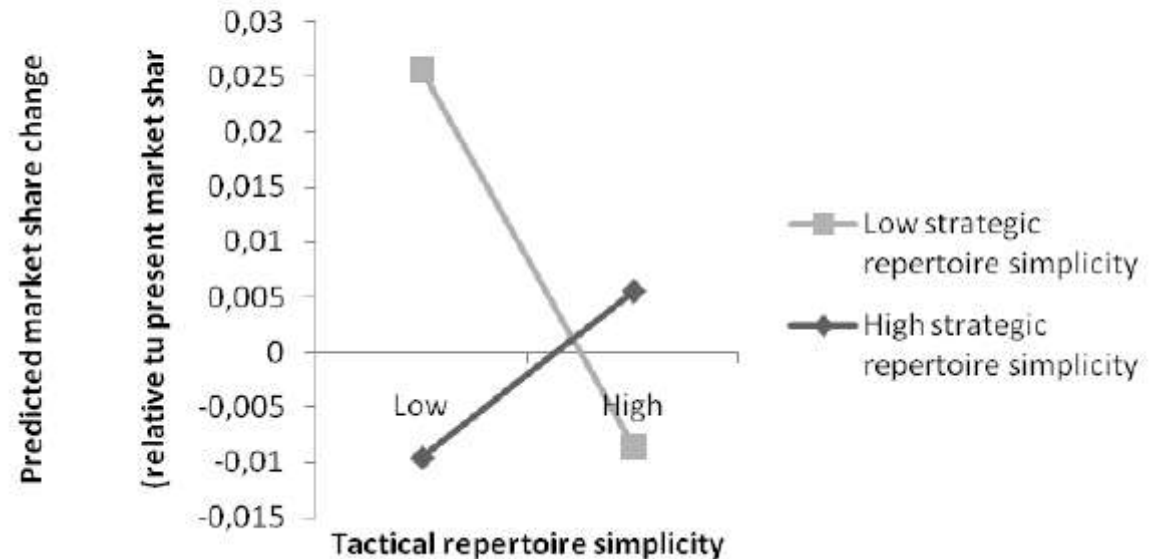
- Suomalainen päivittäistavarakauppa 1955-2004
- Kilpailurepertuaari: myymäläportfolio (strateginen) ja mainonta (taktinen)
- Tuloksellisuuden mittari (markkinaosuuden muutos)
- Kontrollit
 - Yritys
 - Markkinaosuus
 - Resurssiylimäärä
- Analyysi: Lineaarinen regressio aikasarjoille (fixed/random effects)



Tulokset

- Strateginen ja taktinen repertuaari täydentävät toisiaan

Consistency in repertoire simplicity



- Yritys hyötyy, jos se koordinoi myymälästrategiansa mainontataktiikkansa yhtenevästi
- Täydentävyyden edut näyttäisivät ylittävän mahdolliset haitat!

Tuloksellisuuden mallintamisesta (Jacobson 1992)

- Yritysten väliset erot ovat niin suuria, että yleisiä menestyksen ajureita ei voida tunnista
 - Koska talous on perustavanlaatuisesti dynaaminen, pysyviä tuloksellisuusajureita ei voida tunnista
 - Tutkijat eivät usein huomioi ”näkymättömiä” muuttujia, jotka vaikuttavat tulokseen => väärän suuruiset (jopa – merkkiset) parametriestimaatit
 - ”Contrary to the assertions of the ability of the Par ROI equation to explain 70 percent of the variation in ROI, when researchers take into account the role of unobservable factors, the Par ROI model is able to forecast about 1 percent of the year-to-year variance of business performance. “
-

Tuloksellisuuden mallintamisesta (March and Sutton 1997)

- Tuloksellisuus on ohimenevää, koska menestysreseptit kopioidaan
 - Jälkikäteen menestysresepti ei näytä menestysreseptiltä vaikka se hetkellisesti sitä olikin
 - Pitkän ja lyhyen aikavälin vaikutukset ovat erilaisia
 - Tieteen itseään toteuttavat / tuhoavat ennusteet
 - Tuloksellisuus kytkeytyy takaisin toimintaan ja edelleen tuloksellisuuteen (johtamisen koko idea!)
 - ⇒ Strategiat ovat sisäsyntyisiä
 - ⇒ Jos tätä ei huomioida, parametriestimaatit voivat olla harhaisia
 - ⇒ Pitkittäisaineistot ja objektiiviset tulosdatat auttavat, mutteivät aina!
-