

Tuomas Mervola

**UUSIEN AUTOJEN VERKKOKAUPAN
VAIKUTUKSET PERINTEISEEN
AUTOLIIKETOIMINTAAN SUOMESSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2023

TIIVISTELMÄ

Mervola, Tuomas

Uusien autojen verkkokaupan vaikutukset perinteiseen autoliiketoimintaan Suomessa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2023, 39 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Clements, Kati

Internet on mullistanut viimeisen kahden vuosikymmenen aikana yhteiskunnan käytänteitä ja toimintatapoja. Moni asia on siirtynyt osittain tai kokonaan internetiin eli digitaaliseksi. Myös kaupankäynti on muuttunut digitaaliseksi. Tämän tutkielman tarkoitus on selvittää uusien autojen verkkokaupan vaikutuksia autoliiketoimintaan. Se on osa autokaupan digitaalista transformaatiota.

Digitaalinen transformatio tarkoittaa muutosta, jota ohjaa teknologia ja joka rakentuu digiteknologiselle alustalle. Suomessa uudet autot on ennen Teslan markkinoille tuloa (2015) myyty edustusoikeuden omaavissa merkkiliikkeissä. Merkkiliikkeet ovat automerkeistä riippumattomia yhtiöitä. Niiden liiketoimintaan on kuulunut uusien autojen kauppa, käytettyjen autojen kauppa, merkkihuolto sekä rahoituspalvelut. Uusien autojen kaupan siirtyminen verkkoon saattaa muuttaa autoliiketoiminnan liiketoimintamalleja. Vertailemalla muilla aloilla jo tapahtuneita muutoksia voidaan esittää muutosskenaarioita. Uusien autojen kaupan siirtyminen verkkoon vaikuttaisi ostajiin eli asiakkaisiin, yrityksiin eli merkkiliikkeisiin, vaihtoautoliikkeisiin ja huoltoliikkeisiin.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Tutkielman tavoitteena on selvittää kirjallisuuden avulla uusien autojen verkkokaupan vaikutuksia autoliiketoimintaan Suomessa. Tutkimuskysymys on: Miten verkkokauppa muuttaa uusien autojen kauppaa ja autoliiketoimintaa Suomessa?

Autokaupan tulevaisuuden kehitykselle voidaan esittää kolme skenaariota. Yksi skenaario on Teslan ja Polestarin liiketoimintamalli. Siinä autoihin voi tutustua ja koeajaa automerkin esittelytiloissa (showroomeissa), mutta auton ostaminen tapahtuu automerkin omassa verkkokaupassa. Autot huollatetaan autonvalmistajan omassa huollossa tai riippumattomissa huolloissa. Käytetyt autot menevät käytettyjen autojen kauppaan erikoistuneille yrityksille. Toinen skenaario on, että autonvalmistajien nykyinen jälleenmyyjäverkosto pysyy entisellään. Uusien autojen myynti voi muuttua silti lähemmäksi esittelyä, kun myös tässä skenaariossa kaupanteko siirtyy verkkokauppaan. Kolmas skenaario on, että asiakkaat eivät halua ostaa niin kallista ostosta kuin autoa verkosta. Tässä skenaariossa fyysiset merkkiliikkeet jatkavat toimintaansa entisellään. Halukkaille tarjotaan mahdollisuuksia ostaa ainakin joitain tiettyjä malleja tai varusteluvaihtoehtoja suoraan verkosta.

Asiasanat: autokauppa, merkkiliike, verkkokauppa, digitaalinen transformatio, digitalisaatio

ABSTRACT

Mervola, Tuomas

The impacts of online sales of new cars on traditional car dealership operations in Finland

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2023, 39 pp.

Information Systems, Bachelor's Thesis

Supervisor: Clements, Kati

Over the past two decades, the internet has revolutionized the way society behaves and operates. Many things have gone partly or entirely online, i.e. digital. Retailing and shopping has also gone digital. The purpose of this thesis is to examine the impact of online sales of new cars on the car business. It is part of the digital transformation of the car retailing sector.

Digital transformation is a change driven by technology and built on a digital platform. In Finland, before Tesla entered the market (2015), new cars were sold through authorized dealerships. The car dealerships are companies independent of the car brands. Their business activities have included new car sales, used car sales, brand maintenance, and financial services. The transformation of new car sales to online sales may change the business models of the car dealerships and car industry. By comparing the changes that have already taken place in other sectors, scenarios of change can be presented. The transformation of new car sales to online would affect buyers, i.e. customers, companies, i.e. dealerships, trade-in dealers and service companies.

The thesis has been conducted as a literature review. The aim of the thesis is to use literature to examine the effects of online sales of new cars on the car business in Finland. The research question is: How does e-commerce change the new car retailing and car business in Finland?

Three scenarios for the future development of the car trade can be presented. One scenario is the business model of Tesla and Polestar. In this scenario, cars can be discovered and tested in the brand's showrooms, but the car is purchased in the brand's own e-commerce. The cars are maintained by the car manufacturer's own service center or by independent service centers. Used cars are sold to companies specializing in used car sales. The second scenario is that the current dealer network of car manufacturers remains unchanged. The sale of new cars may become closer to a showroom experience, as in this scenario, transaction will also move to e-commerce. The third scenario is that customers do not want to buy as expensive a purchase as a car over the internet. In this scenario, physical dealerships will continue to operate as before. Those who wish to do so will be offered the possibility to buy at least some specific models or trim levels directly online.

Keywords: car retail, car dealership, e-commerce, online sales, digital transformation, digitalization

KUVIOT

KUVIO 1 Deloitte'n tutkimus internetin hyödyntämisestä ostosten teon yhteydessä (Geddes ym., 2014.).....	12
KUVIO 2 Auton ostamiseen ja siihen liittyvään tiedon hankintaan käytetty aikajakauma (Cox Automotive, 2019).....	19
KUVIO 3 KPMG:n kysely autoalan johtajille uusien autojen verkkomyynnistä vuoteen 2030 mennessä (KPMG, 2022).....	21
KUVIO 4 Viitekehys (Ratchford, Soysal, Zenter & Gauri, 2022)	24

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Perinteisten merkkiliikkeiden ja autonvalmistajien verkkosivujen vertailu	16
TAULUKKO 2 Digitaalisen transformaation vaikutukset autokauppaan taulukoituna viitekehysten mukaan	24

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 KAUPAN DIGITAALINEN TRANSFORMAATIO.....	9
2.1 Digitaalinen transformaatio käsitteenä	9
2.2 Verkkokauppa käsitteenä	10
2.3 Verkkokaupan vaikutus kaupankäyntiin	11
3 AUTOKAUPPA.....	15
3.1 Merkkiliike on kokonaisuus.....	15
3.2 Autokaupan digitalisaatio	17
3.3 Autokaupan ostotapahtuma perinteisessä merkkiliikkeessä.....	18
4 DIGITAALISEN TRANSFORMAATION VAIKUTUKSET AUTOKAUPPAAN.....	19
4.1 Digitaalisen transformaation vaikutukset autokauppaan asetettuna ”Mikä on online- ja offline-kanavien välinen suhde?” - viitekehykseen.....	23
5 YHTEENVETO	28
LÄHTEET.....	32

1 JOHDANTO

”Maailma digitalisoituu kovaa vauhtia”, kirjoittavat Hyrynsalmi ja Smolander (2023). Moni asia siirtyy verkkoon, ja samoin on käynyt kaupankäynnille toimialasta riippumatta. (Ratchford, B., Soysal, G., Zenter, A. & Gauri, D.K., 2022). Uusien autojen kauppa on toimiala, joka on pysynyt melko samanlaisena jo useita vuosikymmeniä. Suomessa uudet autot myy merkkiliike, jolle maahan-tuoja on myöntänyt edustusosoikeuden. Merkkiliikkeet vastaavat koko palvelu-ketjusta. Vaihtoautot, rahoitus ja autojen huollot kuuluvat merkkiliikkeiden liiketoimintaan. (Juusonen, 2022, s. 48–49.)

Kiinalainen sähköautovalmistaja Polestar ilmoitti vuonna 2020, että heidän automyyjiltään on kielletty autojen myyminen. Automyyjät ovat Polestarilla Polestar-spesialisteja eli asiakaspalvelijoita, jotka voivat esitellä autoa, mutta ohjaavat asiakkaan Polestarin verkkokauppaan auto-ostokselle. (Nieminen, 2020.) New York Times uutisoi asiasta otsikolla: ”Saatat ostaa seuraavan autosi verkosta”. Artikkelista käy ilmi, kuinka Tesla on jo vuosia myynyt autojansa verkossa ja omissa myyntiliikkeissään. Tesla ei myönnä edustusosoikeuksia ulkopuolisille yrityksille eli merkkiliikkeille. Samassa artikkelissa haastatellaan Fordin toimitusjohtajaa, joka kertoo uskovansa autoalan liikkuvan kohti verkko-kauppaa ja autoliikkeiden muuttuvan esittelytiloiksi. (Stenquist, 2022.)

Digitaalinen transformaatio tarkoittaa teknologian ohjaamaa ja edistämää muutosta kohti digitaalisia-alustoja (Nwankpa & Roumani, 2016, s. 2). Digitaalista transformaatiota ja digitalisaatiota voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta. Tämän kandidaatintutkielman kannalta on keskeistä kaupankäynnin siirtyminen digitaalisille alustoille eli internetiin ja verkkokauppaan. Tässä tutkimuksessa verkkokaupalla tarkoitetaan verkkosivustoa, jossa kuluttaja voi ostaa uuden auton. Yksinkertaisimmillaan verkkokappia on internetsivusto, josta voi tilata tuotteita tai palveluita sekä perehtyä tuotetietoihin. Koko ostoprosessin on tapahduttava internetissä, jotta kauppapaikkaa voi kutsua verkkokappiksi. (Hirvonen, 2017, s. 5.)

Internet ja verkkokauppa mahdollistavat pienille paikallisille yrityksille suuren globaalin asiakaskunnan tavoittelun. Kääntöpuolena on kilpailun kiristyminen, kun asiakkaat voivat ostaa tuotteensa mistä päin maailmaa haluavat. (Lewis & Cockrill, 2002.) Kaupanalalla pohditaan, riittääkö pienille paikallisille

liikkeille asiakkaita, kun suuret verkkokaupat valtaavat markkinaa ja painavat hintoja alas sekä laventavat tarjontaa. Kahn, Inman ja Verhoef kirjoittavat, että suurien verkkokauppojen tai tuotebrändien suoramyynä kuluttajille, ilman paikallista fyysistä liikettä, vähentää välikäsiä. Se parantaa suuren verkkokaupan tai suuren brändin liiketoiminnan katteita. (Kahn, Inman & Verhoef, 2018.)

Autoteollisuus ja -kauppa ovat pääomavaltaisia toimialoja. Liikevaihdolla mitattuna maailman 100 suurimman yhtiön joukossa on peräti 11 autonvalmistajaa (Fortune, 2022). Suomessa autoliiketoimintaa harjoittavat yritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: merkkiliikkeisiin, riippumattomiin korjaamoihin ja riippumattomiin vaihtoautoliikkeisiin (Juusonen, 2022, s. 48–49). Tässä kandidaatintutkielmassa keskitytään uusien autojen kauppaan eli merkkiliikkeisiin. Muutokset uusien autojen kaupassa heijastuvat eteenpäin myös riippumattomiin vaihtoautoliikkeisiin ja riippumattomiin korjaamoihin. Autoliiketoiminnalla tarkoitetaan tässä kandidaatintutkielmassa uusien ja käytettyjen autojen kauppa, sekä niihin suoraan kytkeytyvää muuta liiketoimintaa. Sellaisia ovat muun muassa huolto- ja rahoituspalvelut. Merkkiliike on autokauppa, jolle autonvalmistaja on myöntänyt edustusosoikeuden (Lehtonen, 2019). Autonvalmistaja myöntää edustusosoikeuden, jonka saatuaan merkkiliike voi myydä tietyn automerkin uusia autoja ja toimia valtuutettuna merkkihuoltona (Lehtonen, 2019). Merkkiliike on siis luvitettu jälleenmyyjä.

Autokaupan digitalisaatio on tarkoittanut enimmäkseen markkinoinnin siirtymistä internetiin ja tuotetietojen tarjoamista verkossa. Häkkänen analysoi Rinta-Joupin autoliikkeen verkkosivuja ja päätyi lopputulokseen, että autoliike pyrkii tarjoamaan asiakkaille helposti paljon erilaista tietoa autoista ja niihin liittyvistä asioista (Häkkänen, 2011). Automerkkien nettisivuilla on nykyään konfiguraattorit, jotka mahdollistavat halutun automallin rakentamisen kunkin ostajan haluamalla varusteilla. Konfiguraattorit näyttävät myös auton hinnan valituilla varusteilla. Automerkki Minin konfiguraattorilla potentiaalinen ostaja voi virtuaalisesti testata monia erilaisia varusteita ja niiden vaikutusta auton ulkonäköön (Kotler & Keller, 2015). Konfiguraattorilla rakennetun auton voi välittää paikalliselle jälleenmyyjälle, jonka jälkeen voi alkaa hieromaan kauppoja (Mercedes Benz, ei pvm.). Konfiguraattorilla rakennetun auton ostaminen lähentelee verkkokauppaostoa. Auton verkkokaupasta ostamisen yleistyminen mullistaisi toimialaa, koska autonvalmistajat alkaisivat pohtimaan paikallisten myyntiliikkeiden liiketoimintamallia ja tarpeellisuutta. Sen seurauksena paikallisia yrityksiä saattaisi kadota ja kuluttajien normaaliksi toteamat palvelut saattaisivat muuttaa muotoaan.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Tutkielman tavoitteena on selvittää ja hahmotella kirjallisuuden avulla uusien autojen verkkokaupan vaikutuksia autoliiketoimintaan Suomessa ja mahdollisia tulevaisuudennäkymiä. Kirjallisuuden etsimisessä on käytetty apuna erityisesti Scopus-tietokantaa, Jyväskylän yliopiston kirjaston JYKDOK:ia, Google Scholaria ja eri internetin hakukoneita. Hakusanoina on käytetty erilaisia verkkokaupan, digitaalisen transformaation, kaupankäynnin ja autokaupan kirjoitusmuotoja sekä niiden yhdistelmiä. Tutkimuksessa on käytetty tulosten jäsentelyyn Ratchfordin, Soysalin, Zentnerin ja Gaurin julkaisemaa viitekehystä. Se julkaistiin vuonna 2022 tutkimuspaperissa: "Online and offline retailing: What we know and di-

rections for future research”. Viitekehys on nimeltään: ”What is the relationship between the online and offline channels”. Viitekehys on tuore. Se käsittelee kaupankäynnin muutoksia kuluttajien ja yritysten näkökulmasta. Viitekehys sopii tämän tutkielman aiheeseen. Viitekehyksessä voisi olla useampi alakohta. Esimerkiksi asiakaspalvelua ei käsitellä viitekehyksessä. Verkkokaupassa ja fyysisessä kaupassa asiakkaan saama asiakaspalvelu voi erota todella radikaalisti.

Tutkimuskysymys on: Miten verkkokauppa muuttaa uusien autojen kauppaa ja autoliiketoimintaa Suomessa? Autokaupasta ja autojen verkkokaupasta löytyy yllättävän vähän suomalaisia tutkimuksia. Yhdysvalloissa auto-kauppa ja autoteollisuus on suuri toimiala. Sieltä löytyy enemmän tutkimustietoa autoalasta. Autojen verkkokauppa on sielläkin melko uusi asia, joten siitä tutkimuksia on niukasti. Tutkielmassa haetaan yhtäläisyyksiä ja liittymäkohtia muiden alojen verkkokauppoihin sekä verkkokaupan muilla aloilla aiheuttamiin muutoksiin. Tätä yleistä lähdekirjallisuutta löytyy tarpeeksi.

2 KAUPAN DIGITAALINEN TRANSFORMAATIO

2000-luvulla internet ja sen mahdollistamat teknologiat ovat muuttaneet perinpohjaisesti sitä, miten vähittäiskaupat kilpailevat markkinoilla (Varadarajan ym., 2010). Koronapandemia nopeutti kaupankäynnin siirtymistä digitaaliseksi, kertoo Deloitteen Global Powers of Retailing 2023 raportti. Maailman 10 suurimmasta vähittäiskaupasta valtaosa on kehittänyt digitaalisia toimintojaan. Ne ovat joko lisänneet teknologian määrää myymälöissä tai parantaneet monikanavaista tarjontaansa eli kehittäneet verkkokauppaa. (Deloitte, 2023.)

2.1 Digitaalinen transformaatio käsitteenä

Ensimmäinen teollinen vallankumous alkoi 1780-luvulla, kun höyrykone keksittiin (Drath & Horch, 2014). Toinen teollinen vallankumous alkoi noin sata vuotta ensimmäisen jälkeen. Toisessa teollisessa vallankumouksessa keskeisiä keksintöjä olivat muun muassa sähkö ja massatuotantolinjat. Kolmas teollinen vallankumous alkoi 1900-luvun lopulla ja se jatkuu edelleen. Osa tutkijoista näkee jo neljännen teollisen vallankumouksen alkaneen. Kolmatta teollista vallankumousta kutsutaan myös digitaaliseksi vallankumoukseksi. Neljänteen teolliseen vallankumoukseen liittyy teollinen internet, esineiden internet ja datan aiempaa tehokkaampi hyödyntäminen. (Drath & Horch, 2014.)

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan autoliiketoiminnan muutosta kolmannen teollisen vallankumouksen aikana. Kaikki teolliset vallankumoukset ovat muokanneet ihmisten elämää, työntekoa, liiketoimintaa ja yhteiskuntaa. Teollisia vallankumouksia yhdistää työpaikkojen murros, muuttuminen ja työtehtävien katoaminen.

Digitalisoitumisen ansiosta esimerkiksi kaupankäynti on siirtynyt yhä enemmän internetiin (Verhoef, ym., 2021). Digitaalista transformaatiota ja digitalisaatiota voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta. Määritelmiä on olemassa useita. Tämän kandidaatintutkielman kannalta on keskeistä kaupankäynnin siirtyminen kohti digitaalisia alustoja eli internetiä ja verkkokauppaa.

Transformaatio tarkoittaa muutosta, muuttumista tai muuntautumista. Se tulee englannin kielen sanasta transformation (Mot Sanakirjat, ei pvm.). Digitaalinen transformaatio tarkoittaa muutosta, jota ohjaa teknologia ja joka rakentuu digiteknologian alustalle (Nwankpa & Roumani, 2016, s. 2). Uudet digitaaliset innovaatiot, kuten prosessien, sisällön tai esineiden ja asioiden muuttuminen fyysisestä muodosta digitaaliseen muotoon, edistävät ja vauhdittavat digitaalista transformaatiota (Fichman, Dos Santos & Zheng, 2014).

2.2 Verkkokauppa käsitteenä

Verkkokaupalla ja perinteisellä kivijalkakaupalla on sama tehtävä: tuotteiden myyminen asiakkaille voitollisesti. Teknologian kehitys on tehnyt lähes kaikesta helpompaa ja tehokkaampaa (Rahmadan, Sensue, Suryono & Kautsarina, 2023). Yksi teknologian kehityksen mahdollistamista eduista on kaupankäynnin helppous verkkokaupassa (Rahmadan, Sensue, Suryono & Kautsarina, 2023). Sähköinen kaupankäynti eli verkkokauppa (englanniksi electronic commerce tai e-commerce) tarkoittaa kaikkea internetin välityksellä tapahtuvaa tavaroiden tai palveluiden vaihdantaa (Karjalainen, 2000, s. 17). Lisäksi Karjalainen (2000) mainitsee kirjassaan sähköiseen kaupankäyntiin kuuluvan tuotetietojen ja muun informaation välittämisen kuluttajille. Yksinkertaisimmillaan verkkokauppa on internetsivusto, josta voi tilata tuotteita tai palveluita sekä perehtyä tuotetietoihin. Perusedellytys verkkokaupalle on, että koko ostoprosessin voi suorittaa internetissä. (Hirvonen, 2017, s. 5.)

Ostoprosessin tapahtuessa verkossa, ostaja ei saa tuotettaan välittömästi, ellei kyseessä ole jollekin olemassa olevalle laitteelle ostettu lisenssi tai käyttöoikeus. Kivijalkaliikkeessä asioidessaan ostaja saa yleensä tuotteen välittömästi matkaansa. Autokaupassa uudet autot ovat yleensä tilaustuotteita (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, ei pvm.). Autoliikkeen edustaja tilaa asiakkaan toimeksiannosta auton asiakkaalle autonvalmistajalta (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, ei pvm.). Autojen verkkokaupassa jälleenmyyjät saattavat menettää arvonsa, jos valmistajat alkavat myymään tuotteita suoraan autonostajille (Silberg ym., 2019).

Verkkokauppa on paljon muutakin kuin tuotteiden ja rahan liikettä yritysten ja asiakkaiden välillä. Erilaisten ei-rahallisten tietojen välittäminen voidaan myös laskea osaksi verkkokauppaa. (Chaffey, 2013, s. 10.) Esimerkiksi autojen verkkokaupan pitäisi sisältää autojen ostomahdollisuuden lisäksi tietoja merkistä, malleista ja muusta autoon liittyvästä. Global Electronic Commerce: A Policy Primer -kirjassa määritellään verkkokauppakäsitteen kattavan useita erilaisia teknologioita, infrastruktuureja, prosesseja ja tuotteita. Verkkokaupalle ei ole yhtä yleistä määritelmää. Internetissä on valtavasti erilaisia toimijoita. Eri toimijoilla voi olla erilaisia toimintatapoja. Verkkokauppa muuttuu jatkuvasti, kun erilaiset toimijat ja toimintatavat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja murroksessa. (Mann ym., 2000, s. 9.)

Yhdysvaltojen kauppaministeriön raportin mukaan verkkokaupan osuus kaikesta myynnistä Yhdysvalloissa oli vuonna 2021 13,2 prosenttia eli noin 870 miljardia dollaria (Goldberg, 2022). Suomalaiset käyttivät vuonna 2021 noin 7,5

miljardia euroa verkkokaupoissa (Tilastokeskus, 2021). Suomen Posti teki vuonna 2020 tutkimuksen, jossa se tutki, kuinka tiheästi suomalaiset tekevät verkko-ostoksia. Tutkimuksen mukaan 57 prosenttia suomalaisista ostaa verkosta kuukausittain ja 29 prosenttia ostaa viikoittain. Tutkimuksen mukaan tärkein verkko-ostamista lisäävä tekijä on ostamisen helppous. Eniten verkkokaupasta ostetaan vaatteita, kenkiä ja asusteita. Niitä ostoista on 27 prosenttia. Kodin elektroniikkaa on 17 prosenttia verkko-ostoista. Postin tutkimuksen mukaan suosituimmat tilaukset ovat pienemmistä kulutustuotteista. (Posti, 2020.) Verkko-ostamisen yleistyessä ja ihmisten tottuessa asioimaan verkkokaupoissa saattavat myös suuremmat ostokset siirtyä verkkoon.

Tässä kandidaatintutkielmassa verkkokauppa käsitetään tuotteen tai palvelun myyntialustaksi. Arkikielessä verkkokaupaksi mielletään verkkosivusto, jolta on mahdollista hankkia tuotteita tai palveluita rahallista korvausta vastaan. On tärkeää ymmärtää, että verkkokaupalla on olemassa useita erilaisia määritelmiä.

2.3 Verkkokaupan vaikutus kaupankäyntiin

Verkkokauppa muuttaa kaupan alaa. Muutossuuntia on monia. Kivijalkakaupan tai verkkokaupan asetelma voi kymmenen vuoden kuluttua olla hyvin erilainen kuin nykyisin. Verkkokaupan merkittävin vaikutus saattaa olla mahdollisuus tavoitella globaalia asiakaskuntaa. Internet ja verkkokauppa mahdollistavat paikalliselle kivijalkaliikkeelle suuren globaalien asiakaskunnan tavoittelun (Lewis & Cockerill, 2002). Kääntöpuolena on kilpailun kiristymisen. (Lewis & Cockerill, 2002.) Toinen verkkokaupan etu perinteiseen kauppaan verrattuna on ostamisen helppous (Rahmadan, Sensue, Suryono & Kautsarina, 2023). Onko paikallisille toimijoille tilaa, jos ei-paikallinen verkkokauppa valtaa alaa?

Ikea on kokeillut useita erilaisia myymäläkonsepteja verkkokaupan kehittämiseksi. Se on avannut lähipisteitä, minikauppoja, showroomeja ja suunnittelustudioita. (Ikea, ei pvm.) Näin se on yrittänyt tehdä brändinsä entistä tunnetummaksi ja vauhdittaa verkkokauppaansa. Ikea kertoo verkkosivuillaan julkaistussa artikkelissa, että he pyrkivät tuomaan pienemmällä toimipisteillään paikallisesti kohdennettuja tuotteita ihmisten nähtäväksi. Lisäksi Ikea on lanseerannut omia suunnittelustudioita, joissa asiakkaat voivat saada apua suurempien Ikea-kokonaisuuksien hankkimiseen. Studioissa on saatavilla apua esimerkiksi keittiöiden tai pesuhuoneiden kalustamiseen. (Ikea, ei pvm.) Ikea pyrkii uudistamaan konseptiansa, sillä suurien tavaratalojen rakentaminen ja ylläpitäminen on kallista. Ikea pyrkii etsimään keinoja siirtää myyntiä verkkoon. Suunnittelustudioissa asiakas voi asiantuntijan avulla käydä läpi mallistoa ja suunnitella kaapistokokonaisuuksia (Pajuriutta, 2020). Sen jälkeen asiantuntija tekee tilauksen tai asiakas osaa itse tilata tarvitsemansa tuotteet. Mini-Ikeoissa ideana on mahdollistaa asiakkaille tuotteiden fiilistely. (Pajuriutta, 2020.) Mini-Ikeat myös mainostavat tuotteita ja brändiä. Ikean miniliikkeet ja näyttelytilat voi nähdä ”experience roomina” eli elämys- tai kokemustilana (Edvardsson & Enquist, 2011). Edvardssonin ja Enquistin mukaan elämystilat esittelevät tuot-

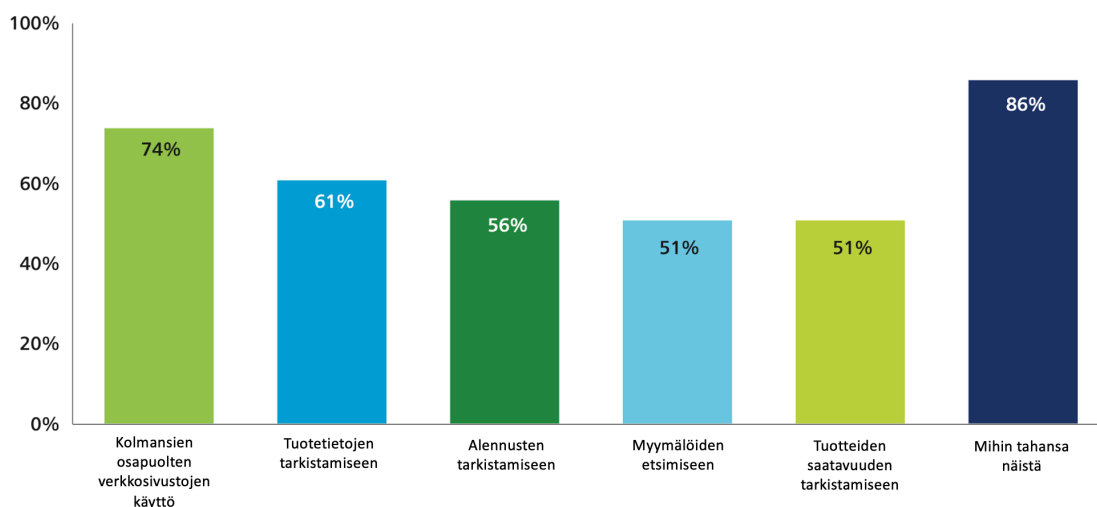
teiden tosielämän käyttötapoja ja pyrkivät luomaan lähempää kosketuspintaa ihmisten arkeen. Näin ihmisille jää parempi tunne tuotteista. Miniliikkeiden, näyttelytilojen ja elämystilojen tavoite on markkinoida brändiä ja luoda asiakkaille entistä parempi asiakaskokemus. (Edvardsson & Enquist, 2011.)

Hauserin, Güntherin ja Thiessenin referoiman tutkimuksen mukaan jopa 92 prosenttia vähittäiskaupan yrityksistä pitää digitaalisia innovaatioita elintärkeinä (Hauser, Günther, Flath & Thiesse, 2018). Vähittäiskaupparyritykset näkevät verkkokaupan ja teknologian mahdollisuutena tarjota asiakkaille kohdennettua tietoa ja tavoittaa kohdeyleisöä suuremmalta maantieteelliseltä alueelta (Grewal, Roggeveen & Nordfält, 2017). Verkkokaupasta ostaminen antaa myyjälle paljon erilaista dataa asiakkaista (Hauser ym., 2018). Kaupat, jotka kykenevät hyödyntämään dataa asiakkaiden analysointiin, pystyvät ennustamaan paremmin kuluttajien käyttäytymistä. Näin ne voivat suunnitella houkuttelevampia tarjouksia ja tuotteita. Hyvä datankäyttö voi tuottaa kaupalle enemmän uusintaostoja tekeviä asiakkaita. (Hauser ym., 2018.) Asiakkaiden tunteminen onkin tärkeä kilpailuetu. Datan ansiosta myyjät pystyvät tarjoamaan entistä paremmin asiakkaita kiinnostavia tuotteita.

Deloitteen tutkimuksen mukaan ihmiset hyödyntävät internetiä entistä enemmän tutkiakseen tuotevaihtoehtoja, tuotetietoja, brändejä, tuotteen saatavuutta ja hintoja (Geddes, Williams & Guthmann, 2014). Deloitteen vuonna 2013 toteuttamassa kuluttajakyselyssä (kuvio 1) selvisi, että 86 prosenttia kuluttajista Iso-Britanniassa ja Saksassa käyttää internetiä ostoksiin liittyvissä asioissa. 74 prosenttia tutkii erilaisia verkkokauppoja, tuote arvosteluita tai vertailee hintoja internetissä. 61 prosenttia tutkii tuotetietoja verkosta. 56 prosenttia tarkistaa mahdollisia alennuksia verkossa ja 51 prosenttia vastaajista etsii kivijalkakauppoja verkosta tai tarkistaa tuotteiden saatavuustietoja verkosta. (Geddes ym., 2014.)

Kuluttajien osuus, jotka käyttävät internetiä hankintojen yhteydessä.

Kysymys: Mihin seuraavista toiminnoista käytät tietokonetta, älypuhelin tai tablettia?



Lähde: Deloitte omnichannel consumer survey, 2013

KUVIO 1 Deloitteen tutkimus internetin hyödyntämisestä ostosten teon yhteydessä (Geddes ym., 2014.)

Verkosta ostaessa tuotetta ei pääse fyysisesti kokeilemaan. Mitoitukseltaan tarkkoja tuotteita on vaikea ostaa, jos tuotetta ei pysty sovittamaan. Erityisen esteettiset tuotteet voivat näyttää erilaisilta kuvissa ja luonnossa. Asiakkaat saattavatkin haluta nähdä tai kokea tuotteen ennen sen ostamista. Yksi tapa varmistua tuotteen sopivuudesta on niin kutsuttu "showrooming" eli kivijalkaliikkeiden hyödyntäminen näyttelytiloina (Hansen & Sia, 2015). Siellä tuotteita katsellaan ja testataan ennen kuin tuote ostetaan internetistä esimerkiksi halvemman hinnan perässä (Hansen & Sia, 2015). Showroomingiin voi pyrkiä vastaamaan hintatakuulla, jos yrityksen katteet kestävät hintojen laskemisen samalle tasolle kuin nettikaupoissa (Mehra, Kumar & Raju, 2018). Toinen vaihtoehto on, että alkuperäinen myytävä brändi maksaa kaupalle esittelytilan ylläpidosta. Silloin myytävällä brändillä on oma myynti- tai esittelypaikkansa kaupan sisällä. (Mehra, Kumar & Raju, 2018.) Autoa ostettaessa showrooming -termi vastaa "renkaiden potkimista". "Renkaiden potkimisella" tarkoitetaan perinteisesti autojen ominaisuuksien ja hintojen vertailua autokaupassa (Yle, 12.4.2012). Ylen artikkelin mukaan nykyään "renkaiden potkiminen" tapahtuu kotona. Autokaupassa showrooming ei ole toistaiseksi ongelma, koska vain harvoja automerkkejä voi vielä ostaa netistä. Uuden auton myyminen edellyttää automerkin myöntämää edustusosoikeutta (Lehtonen, 2019). Niinpä uutta tietynmerkkistä autoa ei yleensä voi ostaa netistä halvemmalla.

Urheiluvaatebrändi Hummel aloitti vuonna 2005 tuotteidensa myynnin verkkokaupoille (Hansen & Sia, 2015). Samaan aikaan Hummelin perinteiset jakelijat ja lisensoidut kumppanit perustivat omia verkkokauppoja palvellakseen asiakkaita myös verkossa. Siitä seurasi, että useat erilaiset sivustot ja kaupat myivät Hummelia. Hummel ei pystynyt hallitsemaan tilannetta, vaan osa perinteisistä jälleenmyyjistä myi Hummelia premiumbrändinä ja osa uusista verkkokaupoista painoi hintoja alas. Sekava tilanne tuli ilmi asiakkaille, sillä internet ja verkkokauppa tekevät kaupankäynnistä läpinäkyvää. Asiakkaat voivat vertailla verkossa hintoja. (Hansen & Sia, 2015.)

Verkkokaupalla ja perinteisellä kivijalkaliikkeellä on molemmilla omat kilpailuetunsa. Betancourt, Chocarro, Cortiñas, Elorz ja Mugica kirjoittavat, että perinteisessä fyysisessä kaupassa asioidessaan asiakkaan on mahdollista tarkastella tuotetta, saada palvelua myyjältä sekä saada tuote välittömästi mukaan (mikäli sitä on varastossa). Nämä ovat fyysisen kaupan etuja. Verkkokauppoissa ostaminen voi suorittaa kotona, jolloin aikaa ei kulu matkustamiseen (Betancourt, Chocarro, Cortiñas, Elorz & Mugica, 2016). Verkosta ostaessa maantieteelliset rajoitteet poistuvat. Ostaja voi selaila globaalia tarjontaa, jolloin myös valikoimat kasvavat ja on mahdollista löytää tuotteita edullisemmin. (Betancourt ym., 2016.) Verkkokaupoilla on yleensä alhaisemmat varastointi- ja jakelukustannukset kuin perinteisillä kaupoilla (Ratchford, Soysal, Zentner & Gauri, 2022). Verkkomyynnissä tuotteet voidaan varastoida suuriin keskitettyihin keskusvarastoihin. Fyysisten liikkeiden täytyy varastoida tuotteet liikkeisiinsä. Verkkokaupan hinnoittelu vaikuttaa väistämättä markkinoiden rakenteeseen. Se pakottaa suuremmilla kustannuksilla toimivat kaupat muuttamaan liiketoimintamalliaan tai lopettamaan toimintansa. (Ratchford ym., 2022.)

Perinteisessä kaupassa myyjä voi esitellä tuotetta ja myydä sitä. Monet verkkokaupat tarjoavat ilmaisia toimituksia ja palautuksia, jolloin asiakkaalla ei olisi niin suurta pelkoa tuotteen sopivuudesta. Lisäksi verkkokaupat pyrkivät tarjoamaan mahdollisimman paljon tuotetietoja, kuvia, videoita ja arvosteluita, jotta asiakas pääsisi tutustumaan tuotteeseen mahdollisimman hyvin. (Ratchford ym., 2022.) Betancourtin, Chocarron, Cortiñasin, Elorzin & Mugican (2016) mukaan tuotteissa, joissa on aistinvaraisia ominaisuuksia, perinteisellä fyysisellä kaupalla on selvä etulyöntiasema. Asiakas pääsee näkemään ja kokemaan tuotteen. (Betancourt ym., 2016.) Autoissa on monia aistinvaraisia ominaisuuksia. Aiotuntumaa on vaikea määritellä sanoiksi. Se pitää kokea. Autojen metallivärit eivät pääse kuvissa oikeuksiinsa. Tai autojen avustinjärjestelmien toimintaa on vaikeaa arvioida, jos ei ole koskaan kokenut, miten esimerkiksi erilaiset kaistavahdit toimivat.

3 AUTOKAUPPA

Autokauppa on kaupanala, jolla on yli satavuotinen historia Suomessa. Suomen ensimmäisen autokaupan perusti Sergei Nikolajeff jr. vuonna 1905 Helsinkiin Fabianinkadulle (Helsingin Sanomat, 2014). 1900-luvun alussa autot yleistyivät suurimmissa kaupungeissa. 1920-luvun alussa Suomessa oli noin 1800 autoa. Vuonna 1939 Suomessa oli noin 29 000 autoa, mutta sotavuosina autojen määrä tippui reiluun 6000 autoon. Sodan jälkeen autojen maahantuonti oli säännöstelltyä ja vaati erillisen luvan. Vuonna 1962 henkilöautokauppa vapautui ja autojen määrä alkoi kasvamaan nopeasti. Miljoonan henkilöautonraja rikkoutui öljykriisistä huolimatta vuonna 1976. Seuraava suuri rajapyykki, kaksi miljoonaa henkilöautoa, rikkoutui lamavuosien jälkeen vuonna 1998. (Tilastokeskus, 2007.) Vuoden 2021 lopussa Suomessa oli 3,67 miljoonaa henkilöautoa (Tilastokeskus, 2022). Tilastokeskuksen artikkeleista voi päätellä, että autokauppaan vaikuttaa yleinen taloustilanne ja että autokauppa elää jatkuvassa murroksessa.

Liikevaihdolla mitattuna maailman 100 suurimman yhtiön joukossa on 11 autonvalmistajaa (Fortune, 2022). Autoteollisuus on erittäin suuri toimiala, jossa liikkuu paljon rahaa sen pääomavaltaisuuden takia. Koko maailmassa myytiin vuonna 2021 56,4 miljoonaa henkilöautoa. Ennen koronavirusta vuonna 2019 maailmassa myytiin peräti 64 miljoonaa henkilöautoa. Näin kertoo kansainvälinen autonvalmistajia edustava organisaatio OICA (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers). Autojen tukku- ja vähittäiskauppa työllisti Suomessa vuonna 2021 lähes 13 500 henkilöä. Alalla on alueellisesti tärkeä merkitys, koska se tarjoaa työpaikkoja myös taantuvilla alueilla. Suomessa autojen tukku- ja vähittäiskaupan liikevaihto oli 13,8 miljardia euroa vuonna 2021. (Autoalan tiedotuskeskus, ei pvm.)

3.1 Merkkiliike on kokonaisuus

Autoliiketoiminta on paljon muutakin kuin uuden auton myymistä. Suomessa autoliiketoimintaa harjoittavat yritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: merkkiliikkeisiin, riippumattomiin korjaamoihin ja riippumattomiin vaihtoautoliikkeisiin (Juusonen, 2022, s. 48–49). Tässä kandidaatintutkielmassa keskity-

tään uusien autojen kauppaan ja merkkiliikkeisiin. On kuitenkin tärkeää tietää, että on olemassa muunkinlaista autoliiketoimintaa, koska autoalalla tapahtuvat muutokset heijastuvat lopulta myös riippumattomiin korjaamoihin ja vaihtoautoliikkeisiin. Merkkiliikkeiden harjoittama autoliiketoiminta sisältää kaikilla suurimmilla toimijoilla vaihtoautokaupan, jälkimarkkinoinnin ja huoltopalvelut (Juusonen, 2022, s. 48–49). Lisäksi autoliikkeet tarjoavat erilaisia rahoituspalveluita auton hankintaan (Kangasniemi, 2017, s. 25). Merkkiliikkeeksi kutsutaan autokauppaa, jolle jokin autovalmistaja on myöntänyt edustusosoikeuden. Edustusosoikeuden turvin merkkiliike saa myydä tietyn automerkin uusia autoja ja toimia valtuutettuna merkkihuoltona. (Lehtonen, 2019.)

Merkkiliike on jälleenmyyjä. Suomessa merkkiliikkeet ovat lähes poikkeuksetta paikallisia tai valtakunnallisia yrityksiä, jotka eivät ole omistussuhteiltaan riippuvaisia edustamastaan automerkistä. Vertailemalla uusien autojen jälleenmyyjänä toimivien yritysten nettisivuja (taulukko 1) voi huomata, että heidän liiketoimintansa perusidea on hyvin samanlainen. Vertailussa on mukana kolme autoliikeketjua, jotka kaikki toimivat yhden tai useamman automerkin jälleenmyyjänä useammalla eri paikkakunnalla. O.K. Auton, Jyväskylän Autotarvikkeen ja K-Auton verkkosivuilla sisältö on hyvin samantyyppistä. Kaikkien sivuilla nousee esiin uusien autojen myynti, vaihtoautot, huolto ja varaosapalvelut. Lisäksi taulukossa 1 on vertailussa automaailman uudet verkkokauppatuotteet Polestar ja Tesla. Ne myyvät autonsa itse ilman välikäsiä eli ne ovat itse itsensä edustajia – uuden ajan merkkiliikkeitä. Polestarin ja Teslan sivustoilla esiin nousee uuden auton ostaminen. Vaihtoautoista ja huolloista tietoja joutuu etsimään syvemmältä. Taulukosta 1 voi päätellä, mikä on merkkiliikkeen tai ”uuden ajan merkki liikkeen” eli Polestarin ja Teslan pääliiketoiminta. Merkkiliikkeiden liiketoimintarepertuaari on laajempi kuin Polestarin ja Teslan. Polestar ja Tesla keskittyvät uusiin autoihin ja hoitavat osan muusta toiminnasta kumppaniverkostojensa kautta. Merkkiliikkeille vaihtoautot ja huollot ovat tärkeä osa liiketoimintaa (Kesko, 21.4.2022).

TAULUKKO 1 Perinteisten merkkiliikkeiden ja autonvalmistajien verkkosivujen vertailu

Autoliike	Uusien autojen myynti	Vaihtoautot	Huolto	Varaosapalvelut
O.K. Auto	x	x	x	x
Jyväskylän Autotarvike	x	x	x	x
K-Auto	x	x	x	x
Polestar	x	Kumppanien kautta	x	
Tesla	x	Ostavat vaihtoautoja	x	Verkkokauppa

Perinteiset merkkiliikkeet ostavat autovalmistajalta asiakkaan haluaman auton ja myyvät sen eteenpäin asiakkaalle. Yleensä autokauppaan sidotaan

mukaan asiakkaan vanha auto eli vaihtoauto. Suomessa merkki-liikkeet toimivat valtuutettuina merkkihuoltoina ja varaosamyijinä (Lehtonen, 2019).

3.2 Autokaupan digitalisaatio

Yhteiskunnat ovat kehittyneet entistä enemmän palveluyhteiskunniksi. Se tarkoittaa, että valmistava ja suorittava työ on vähentynyt ja erilaiset palvelu- ja asiantuntijatyöt ovat lisääntyneet. (Lönnqvist, 2012.) Fyysiset tuotteet, kuten autot, ovat muuttuneet palvelukeskeisimmiksi ja palvelut ovat kokonaisvaltaistuneet (Mäkinen, 2018, s. 14). Autokaupassa palvelun kokonaisvaltaisuus näkyy muun muassa automerkkien verkossa tarjoaman tiedon lisääntymisenä.

Merkittävimät autokaupan digitaaliset harppaukset ovat liittyneet markkinointiin ja autovalmistajien verkkosivuihin. Ilkka Häkkänen tutkii pro gradu -tutkimuksessaan Rinta-Joupin Autoliikkeen sähköistä liiketoimintaa. Rinta-Joupin Autoliike toimii usean eri automerkin jälleenmyyjänä. Rinta-Joupin Autoliike ja lähes kaikki muutkin suomalaiset merkki-liikkeet hyödyntävät internetiä monin eri tavoin. Sähköinen liiketoiminta tarkoittaa kaikkea tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaa kilpailuedun saavuttamiseen tähtäävää toimintaa (Häkkänen, 2011). Häkkänen käy läpi Rinta-Joupin Autoliikkeen nettisivuilta löytyviä palveluita. Autoliikkeen nettisivuilta löytyy muun muassa varastossa olevat ajoneuvot, tietoja liikkeestä, tarjouksia, kampanjoita, rahoituksia ja yhteydenottomahdollisuus. Autoliike pyrkii tarjoamaan asiakkaille helposti paljon erilaista tietoa. (Häkkänen, 2011.)

Kustomointi ja tuotteiden yksilöllistäminen eli asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden täyttäminen on yleistynyt teknologian ja internetin kehityttyä (Kotler ym., 2017, s. 206). Kotler ja Keller kirjoittavat, että vuonna 2010 15 prosenttia uuden BMW:n ostajista tilasi auton yksilöllisesti varusteltuna. BMW:n tavoite oli nostaa tuo prosenttiosuus 40:een vuoteen 2015 mennessä. (Kotler & Keller, 2015.) Velinov ja Beranek kirjoittavat, että Kotlerin ja Kellerin mukaan jopa kolmannes verkosta tuotteita ostavista henkilöistä on kiinnostunut mahdollisuudesta muokata tai kustomoida ostoaikeiden kohteena olevaa tuotetta interaktiivisen työkalun avulla (Velinov & Beranek, 2020). Autonvalmistajien verkkosivuilla on nykyään pitkälle kehitetyt konfiguraattorit, joiden avulla asiakas voi luonnostella ja rakentaa mieleisensä auton. Automerkki Minin konfiguraattorilla potentiaalinen ostaja voi virtuaalisesti testata erilaisia varusteita ja niiden vaikutusta auton ulkonäköön (Kotler & Keller, 2015). Konfiguraattorilla rakennetun auton voi välittää paikalliselle merkki-liikkeelle, minkä jälkeen voi alkaa neuvotella kaupasta (Mercedes Benz, ei pvm.). Verkossa mieleiseksi rakennetun auton tilaaminen autoliikkeestä lähentelee verkkokauppaostamista. Mutta kuten kappaleessa 2.2 "Verkkokauppa" käsitteenä määritellään, pitää verkkokauppaoston tapahtua kokonaan verkossa, jotta sitä voidaan nimittää verkkokauppaostoksi.

3.3 Autokaupan ostotapahtuma perinteisessä merkkiliikkeessä

Tässä kappaleessa kuvataan pelkistetyksi normaali uuden auton ostotapahtuma. Auton ostaminen lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeesta tai halusta. Maslowin tarvehierarkiassa on viisi tasoa (Kotler ym., 2010, s. 239). Ensimmäinen taso on fysiologiset tarpeet, toinen taso on turvallisuustarpeet, kolmas on sosiaaliset tarpeet, neljäs on arvostuksen tarve ja viides on itsensä toteuttamisen tai kehittämisen tarve. (Kotler ym., 2010, s. 239.) Uuden auton ostaminen sijoittuu tason kolme ja viisi välille, riippuen ihmisestä. Tästä voidaan päätellä, että auto on tunteita herättävä ostos, vaikkakaan kyseessä ei ole elämiselle välttämätön asia.

Uusi auto on useimmille erittäin kallis ja tunteita herättävä ostos, joten asiakkailla on yleensä ennakko-odotuksia ja -tarpeita, kun he saapuvat autokauppaan (Kotler, 2011). Autoa ostaessa ostaja haluaa olla varma oikeasta ratkaisustaan (Mäkinen, 2018). Automyyjän tärkein tehtävä on asiakkaan tarpeiden kartoitus (Broman, 2017, s. 10). Broman käy opinnäytetyössään läpi seitsemän vaihetta autokaupan myyntiprosessissa. Vaiheet ovat aloitus, tarvekartoitus, ratkaisun etsiminen, asiakkaan huolenaiheet, hinnan perustelevminen, kaupan päättäminen ja asiakkaan jälkihoito. Myyntiartikkelinsa tunteva myyjä osaa tarjota asiakkaalle hänen tarpeidensa mukaisia vaihtoehtoja ja osaa kertoa eri vaihtoehtojen ominaisuuksista ja eduista. (Broman, 2017.) Merkkiliikkeiden myyjillä on yleensä hieman hinnoitteluvaraa. Asiakkaan jälkihoito tarkoittaa huoltojen sekä muiden mahdollisten murheiden ratkomista. Fyysisessä kivijalkaliikkeessä asioidessaan asiakas näkee ja tapaa myyntihenkilön, johon voi ottaa yhteyttä myös kaupanteon jälkeen. Näin ostaja voi tehdä, vaikka silloin jos tuotteessa ilmenee esimerkiksi vikoja tai ongelmia. Kuten kappaleen 3.1 nimi "Merkkiliike on kokonaisuus" kertoo, merkkiliike on täyden palvelun talo, joka hoitaa asiakkaan autotarpeet alusta loppuun.

Suuria ostoksia, kuten autoa, ostettaessa asiakas haluaa olla varma tuotteen sopivuudesta ja toimivuudesta. Asiakas on yleensä halukas tutkimaan tarkasti tuotteita. (Alamgir, Nasir, Shamsuddoha & Nedelea, 2010.) Osaava myyjä auttaa ja neuvoo autonostajaa sopivan auton valinnassa. Erilaisia vaihtoehtoja ja ominaisuuksia on paljon, joten myyjän on tärkeää osata kertoa erilaisista vaihtoehtoista ja eduista eri tuotteiden välillä. (Broman, 2017.) Autot herättävät tunteita. Alamgirin, Nasirin, Shamsuddohan ja Nedelean tutkimuksen mukaan 39 prosenttia sanoo, että tärkein asia autoa ostettaessa on brändi. 28 prosentin mielestä hinta on tärkein asia autoa ostettaessa. (Alamgir, Nasir, Shamsuddoha & Nedelea, 2010.) S&P Globalin (2022) analyysin mukaan lojaalius automerkkiä valittaessa on hieman yli 50 prosenttia. Automallin valinnassakin lojaaliusprosentti on noin 25. (Libby, 2022.) Vaikka autonostajat ovatkin melko lojaaleja ja tietoisia ostoksistaan, silti automyyjä ja merkkiliike on monelle tärkeä tuki ja turva. Verkkokaupan yleistymisen voi muuttaa auton ostotapahtumaa. Tämä riippuu siitä, luottavatko ostajat autoverkkokauppoihin riittävästi. Tuttu autobrändi voi madaltaa ostokynnystä.

4 DIGITAALISEN TRANSFORMAATION VAIKUTUKSET AUTOKAUPPAAN

”Meidän täytyy siirtyä, ei-neuvoteltavissa oleviin hintoihin. Menemme 100 prosenttisesti verkkoon. Varastoja ei ole (jälleenmyyjillä), auto toimitetaan suoraan asiakkaalle. Ja 100 prosenttinen etäluovutus ja toimitus.” Näin sanoi Fordin toimitusjohtaja James Farley vuonna 2022. Farley kertoi myös uskovansa edelleen jälleenmyyjiin eli merkkiliikkeisiin, mutta niiden standardit tulevat muuttamaan. Hän sanoo jälleenmyyjien muuttuvan palvelupisteiksi, joista asiakas saa palvelua ja apua, mutta varsinainen kaupanteko saattaa muuttua. (Howard, 2022; Seeking Alpha, 2022.) Farleyn sanoista on pääteltävissä, että muutospaine on kova ja kuluja pitäisi pystyä karsimaan.

Verkkokaupan nopea kasvu muuttaa asiakkaiden ostokokemusta ja kauppojen toimintatapoja (Ratchford ym., 2022). Morton, Zettelmaye ja Silva-Risso (2001) kirjoittavat, että internet on lisännyt kuluttajien tiedonhankintaa ja tietoisuutta autoista sekä autojen ominaisuuksista. Vuonna 2019 autonostoon ja siihen liittyvään tiedonhankintaan kuluva ajasta 61 prosenttia meni internetissä, 14 prosenttia muissa kuin ostoliikkeessä ja 20 prosenttia ajasta kului liikkeessä, josta asiakas lopulta osti auton (kuvio 2) (Cox Automotive, 2019).



KUVIO 2 Auton ostamiseen ja siihen liittyvään tiedon hankintaan käytetty aika-jakauma (Cox Automotive, 2019)

Internetissä on edullista lukea ja hakea tietoa autoista ja niiden ominaisuuksista. Mortonin, Zettelmayerin ja Silva-Risson mukaan kuluttajat haluavat edelleen ”potkia renkaita” eli fyysisesti tarkastella autoa. (Morton, Zettelmeier &

Silva-Risso, 2001.) Molesworth ja Suortti kirjoittavat, että automyyjien työnkuva muuttuu internetin tarjoaman tiedon myötä myyntityöstä enemmän esittelyksi. Kuluttajat ovat voineet jo etukäteen lukea internetistä tietoja eri automerkkien eri malleista. (Molesworth & Suortti, 2006.) Tampereen ammattikorkeakoulun myynnin yliopettajan ja tutkijan Pia Hautamäen mukaan myynti automatisoituu vauhdilla. Hänen mukaansa myyjiä ei tarvita enää entiseen tapaan ottamaan selvää kuluttajien tarpeista, kun algoritmit ohjaavat ostosten tekoa. (Niinivuo, 29.4.2023.) Automyynnissä tämä voisi tarkoittaa, että ostaja löytää helposti ja kattavasti tuotetiedot eri malleista ja ominaisuuksista. Parhaimmillaan algoritmit suosittelvat asiakkaalle sopivaa autoa.

Autojen verkko-ostamisessa kuluttajia epäilyttää kalliin, pitkäaikaisen ja sitovan ostoksen tekeminen ilman suoraa kokemusta ostettavasta autosta. Toinen verkko-ostamisessa muuttuva tekijä on huollot ja jälkimarkkinointi. (Molesworth & Suortti, 2006.) Verkosta ostaessaan kuluttajalle ei synny samanlaista kontaktia myyjään tai liikkeeseen. Kuluttajat kokevat, että ongelmatilanteissa heidän on vaikeampi löytää luotettavaa apua, jos he ovat ostaneet auton verkosta eivätkä tunne palveluntarjoajaa (Molesworth & Suortti, 2006). Kuten kappaleessa 3.1 ”Merkkiliike on kokonaisuus” kerrotaan, merkkiliike on kokonaisuus, joka tarjoaa apua autonostotilanteesta aina huoltoihin. Molesworth ja Suortti arvioivat, että autokauppa muuttuu ja verkko-ostaminen saattaa yleistyä. Sen seurauksena merkkiliikkeiden toiminta saattaa muuttua. Molesworthin ja Suortin mukaan autonvalmistajat saattavat alkaa käyttämään hybridistrategiaa, jossa jälleenmyyjäverkostot hoitavat huollot ja autojen esittelemisen. (Molesworth & Suortti, 2006.)

Kim, Connerton ja Park viittaavat CNBC:n artikkeliin, jossa kirjoitetaan, että autonvalmistajat ovat alkaneet pohtimaan auton myymistä ilman välikäsiä suoraan asiakkaille (Kim, Connerton & Park, 2022). Suoramyynti kuluttajille vähentäisi erilaisia välikustannuksia, jolloin autonvalmistaja saisi suuremman voiton itselleen (Kahn, Inman & Verhoef, 2018). Välikäsien vähentäminen ja suora kontakti asiakkaiden kanssa parantaisi automerkin kilpailukykyä. Toisaalta se asettaa automerkin ja jälleenmyyjät kilpailuasetelmaan, kun molemmat myyvät samaa tuotetta (Jing, Wang, Ren & Qin, 2023).

Eräs vaihtoehto tulevaisuuden autokaupalle on monikanavainen myynti (eng. omnichannel experience). Monikanavaisuus on jälleenmyynnin tapa, jossa verkkokauppa ja fyysinen kauppa muodostavat saumattoman kokemuksen (Peltola, Vainio & Nieminen, 2015). Monikanavaisen myynnin yksi muoto on BOPS (Buy Online & Pick up in Store). Siinä tuote ostetaan internetistä, esimerkiksi suoraan autonvalmistajalta tai jälleenmyyjältä sivuston kautta, jonka jälkeen tuote noudetaan liikkeestä. (Kim, Park & Lee, 2017.) Kappaleessa 2.3 mainitut Ikean perustamat nouto- ja suunnittelupisteet toimivat osittain BOPS:in mukaan. Asiakas tilaa tuotteet netistä tai Ikean suunnittelupisteessä ammattilaisen ohjaamana. Sen jälkeen tuotteet toimitetaan joko Ikean toimipisteeseen tai suoraan asiakkaalle. Autokaupassa BOPS:in kaltainen toimintatapa saattaa vallata alaa. Kim, Connerton ja Park esittävät, että BOPS saattaisi toimia väliaskeleena kohti täydellistä autojen verkkokauppaa (Kim ym., 2022).

Uusien autojen kaupan siirtyminen verkkoon vaikuttaa niin ostajiin eli asiakkaisiin kuin yrityksiin eli merkkiliikkeisiin. Vaikutusta on myös riippu-

mattomiin vaihtoautoliikkeisiin ja riippumattomiin huoltamoihin. Jos auto-kauppa siirtyy verkkoon, todennäköinen skenaario on, että autonvalmistajat myyvät autot itse omilta verkkosivuiltaan. KPMG:n toteuttamassa kyselyssä ”23rd Annual Global Automotive Executive Survey”, johon vastasi noin 900 autoalan johtajaa 30 eri maasta, kysyttiin uskovatko he autojen myynnin siirtyvän verkkoon (kuvio 2). 78 prosenttia kyselyyn vastanneista autoalan johtajista uskoi, että valtaosa vuonna 2030 myytävistä autoista myydään täysin verkossa. (KPMG, 2022.)

Uskotko, että vuoteen 2030 mennessä suurin osa uusien ajoneuvojen ostoista tehdään verkossa? (Lukuun ottamatta koeajoa)



KUVIO 3 KPMG:n kysely autoalan johtajille uusien autojen verkkomyynnistä vuoteen 2030 mennessä (KPMG, 2022)

Tämän tutkielman kannalta oleellinen kysymys on, miten ja millaisin ehdoin nykyiset merkkiliikkeet jatkavat toimintaansa – jos jatkavat. KPMG:n kyselyn mukaan autoalan johtajat arvioivat, että autovalmistajat myisivät 34 prosenttia uusista autoista suoraan asiakkaalle. Sama määrä autoja myytäisiin myös merkkiliikkeistä. Lisäksi KPMG:n raportissa arvioidaan, että erilaiset perinteiset tai uudet verkkokauppaan erikoistuneet toimijat saattavat olla merkittäviä tekijöitä autojen verkkomyynnissä. (KPMG, 2022.) Bacher ja Manowicz toteavat tutkimuksessaan merkkiliikkeiden merkityksen vähenevän, kun digitaaliset vaihtoehdot kehittyvät. Merkkiliikkeet voivat säilyä, jos ne pystyvät digitalisoitumaan ja tarjoamaan yksilöllistä palvelua myös verkossa. (Bacher & Manowicz, 2020.) Muuttuvatko merkkiliikkeet showroomeiksi, joiden ylläpidosta autonvalmistaja maksaa? Vai ottaako autonvalmistaja showroomit omalle vastuulleen? Jos showroomit siirtyvät autonvalmistajan ylläpidettäväksi, kuka hoitaa vaihtoautot ja autojen huollot? Alkavatko autonvalmistajat lisensoimaan riippumattomille huoltamoille virallisia merkkihuollon titteleitä? Vain verkossa autonsa myyvä Polestar on alkanut Suomessa tekemään yhteistyötä Volvon merkkihuoltojen kanssa (Polestar, ei pvm., a). Se on mahdollista, koska Volvon ja Polestarin pääomistajana toimii sama kiinalainen yhtiö (Rinta-Jouppi, 2021). Polestar on ratkaissut vaihtoauto-ongelman solmimalla myyntikumppanuuksia käytettyjä autoja myyvien liikkeiden kanssa (Polestar, ei pvm., b).

Merkkiliikkeiden liiketoiminnan jatkumista puoltaa se, että huolto ja jälkimarkkinointi ovat merkittävä osa merkkiliikkeiden liiketoimintaa ja niitä ei voi siirtää kokonaan verkkoon. K-Auton liikevaihdosta noin 20 prosenttia tulee jälkimarkkinoinnista (Kesko, 21.4.2022). Se on paljon, kun huomioidaan, että K-

auton liiketoiminta on pääomavaltaista autojen korkean hinnan takia. Esimerkiksi kone- ja laitevalmistusteollisuudessa tuotteiden marginaalit ovat laskeneet jopa 1–2 prosenttiin (Gebauer, 2008). Sen sijaan jälkimarkkinointi, kuten korjaukset, varaosat tai huolto, tarjoavat yli 10 prosentin katteen kone- ja laitevalmistusteollisuudessa (Cohen, Agrawal & Agrawal, 2006). Jos merkkiliikkeet loppuisivat kokonaan, pitäisi autonvalmistajien tehdä uusia sopimuksia merkkihuolloista huoltamoketjujen kanssa.

Auto Bild uutisoi tammikuussa 2022, että Polestar on avannut Helsinkiin ensimmäisen virallisen toimipisteensä. Polestarin autoja ei voi ostaa toimipisteestä, vaan asiakkaan on ostettava auto Polestarin verkkokaupasta. Destinaton-nimellä kulkevassa toimipisteessä voi ainoastaan tutustua näyttelytilassa oleviin autoihin. Toimipisteissä ei ole myyjiä, vaan tuoteasiantuntijoita, jotka kertovat auton ominaisuuksista. Polestar-autoja saa koeajoon, mutta koeajot on varattava etukäteen internetistä. Polestarin konseptissa tuoteasiantuntijat eivät ole siis myyjiä eli he eivät saa myyntipalkkioita. Näyttelytilojen on tarkoitus tarjota potentiaalisille asiakkaille tietoa autoista ja brändistä. Kaupanteko on kuluttajien itse suoritetta verkossa. ”He (asiakkaat) määrittävät koko asiakasmatkan ensimmäisestä verkkosivuilla tehtävästä kyselystä aina toimitukseen saakka.” Asiakkaiden ostamat autot luovutetaan toimipisteissä. (Auto Bild, 2022.) Polestarin toimintamalli vastaa aiemmin tässä kappaleessa läpi käytyä BOPS-mallia. Eli asiakkaille tarjotaan mahdollisuutta tutustua autoon fyysisesti tietyissä näyttelytiloissa, mutta auto on ostettava internetistä. Tämä menetelmä vähentää välikäsiä autonmyyntiprosessissa, sillä asiakas tekee suuren osan selvitys- ja ostotyöstä. Kappaleessa 2.3 esitelty Ikean toimintatapa on lähellä Polestarin toimintatapaa. Tosin Ikealla on edelleen olemassa suuria fyysisiä myymälöitäkin. Teslan uusin kokeilu on mahdollistaa autoon tutustuminen ja koeajo täysin ilman fyysistä ihmiskontaktia. Teslan koeajon voi varata netistä ja auton voi noutaa vaikkapa kauppakeskuksen parkkiruudusta. Koeajoauton ovet avataan etänä internetin välityksellä. (Nieminen, 2023.) Henkilökuntaa karsimalla ja asioiden keskittämällä internetiin Tesla hakee säästöjä ja toisaalta pyrkii madaltamaan asiakkaiden kynnystä käydä koeajolla tutustumassa Teslaan.

Tuore kehitystrendi autoliiketoiminnassa on ollut suurten autoliikeketjujen kasvu. Joensuulainen pitkäaikainen autokauppasuku Laakkonen myi lähes koko maan laajuiseksi kasvaneen autoliiketoimintansa ruotsalaiselle Hedin Automotivelle vuonna 2022 (Rodriguez, 2022). Keväällä 2023 Hedin ilmoitti ostavansa Delta Auton, jolla on 13 toimipistettä. Hedinin toimitusjohtaja Mikko Mykrä totesi, että ”suomalainen autokauppa konsolidoituu nopeasti ja kannattava liiketoiminta edellyttää riittävän kokoista markkinaosuutta ja mittakaava-etuja”. (Rulamo & STT, 2023.) Myös KMPG:n ”Future of Automotive Reatilng” raportissa nostetaan esiin autokaupan konsolidoituminen. Sen seurauksena syntyy suuria kansallisia ja kansainvälisiä autoliikeketjuja (Silberg ym., 2019). Useiden Volkswagen-konsernin merkkien maahantuojana toimiva Kesko on laajentunut autokaupassa ostamalla muun muassa Laakkosilta vuonna 2019 Volkswagen-konserniin kuuluvien Audin, Seatin ja Volkswagenin edustusoi-keudet. Kesko onkin maamme suurin VW-Audi jälleenmyyjä (Mervola, 2019). Oululainen autokauppaketju Wetteri ilmoitti ostavansa joensuulaisen Autotalo Hartikaisen loppuvuodesta 2022 (Sorjonen, 2022). Yhdysvalloissakin trendi on

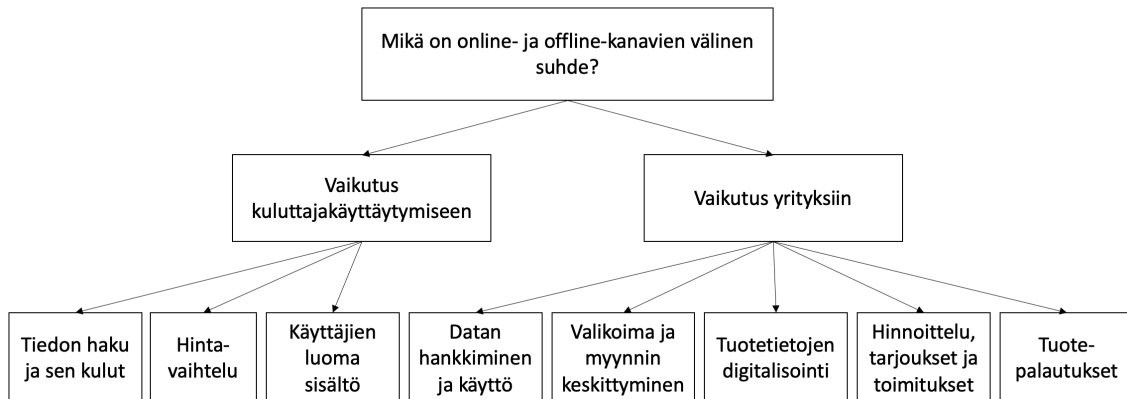
ollut samanlainen (Silberg ym., 2019). Vuodesta 1991 vuoteen 2018 merkkiliikkeiden määrä on laskenut reilusta 24 000 noin 17 000 liikkeeseen. Samassa ajassa myytyjen autojen määrä on lisääntynyt noin viidellä miljoonalla myydyllä autolla. (Silberg ym., 2019.) Vuonna 2019 autokonserni Laakkosen silloinen toimitusjohtaja Tero Panhelainen sanoi, että autotoimialalla on menossa digitalisoitumisesta johtuva rakennemuutos, jonka takia tapahtuu keskittymistä (STT, 2019). Hedinin toimitusjohtaja Mikko Mykrän mukaan ”Suomen autokauppa konsolidoituu nopeasti ja kannattava liiketoiminta edellyttää synergiaetujen löytämistä ja hyödyntämistä” (Hedin Automotive, 2023). Murros lähtee kuitenkin autotehtaista eli automerkeistä, kun ne miettivät palvelujaan ja haluavat ympärilleen hyvän kumppaniverkoston, sanoi Tero Panhelainen vuonna 2019 (Lähteenmäki, 2019). Merkkiliikkeet saattavat kamppailla kasvulla automerkkien mahtia vastaan. Ne pyrkivät parantamaan omia neuvotteluasemiaan esimerkiksi autojen verkkomyyntipalkkioista neuvotellessa. KPMG:n raporaportin mukaan suurilla autoliikeketjuilla on resursseja investoida ja kehittää toimintaansa (Silberg ym., 2019). Suuret autoliikeketjut voivat kehittää monibrändillisiä online- tai offline-showroomeja, joihin pienillä toimijoilla ei ole yksistään resursseja. Suuret toimijat voivat myös tavoitella Amazonin tai Walmartin kaltaista asemaa, jossa ne voivat sanella automerkeille, miten myynnissä toimitaan. (Silberg ym., 2019.)

Uusien autojen kauppa siirtyy kohti verkko-ostamista tai vähintäänkin sen mahdollistamista. Yksi skenaario on Teslan ja Polestarin liiketoimintamalli, jossa autonvalmistaja hoitaa uuden auton myymisen ja esittelemisen. Kumppanit hoitavat huollot sekä vaihtoautilot. Toinen skenaario on kevyempi hybridiversio. Siinä autot myydään verkossa, mutta esittelemisen, luovutuksen, huollot ja vaihtoautilot hoitaa nykyiset jälleenmyyjäverkoston merkkiliikkeet. Tässä liiketoimintamallissa autonvalmistajan, maahantuojan ja merkkiliikkeen pitää saada sovituksi esittely- ja myyntipalkkioista. Samalla pitää sopia, onko merkkiliike, maahantuoja vai autonvalmistaja virallinen myyjätaho. Kolmas skenaario on, että kuluttajat eivät omaksu niin suuressa ostoksessa kuin auton ostamisessa verkkokauppaa. Tulevaisuus näyttää, mihin suuntaan autoala liikkuu. Mahdollista on myös se, että eri autonvalmistajat valitsevat erilaisia lähestymistapoja kaupankäyntiin. Esimerkiksi premium-merkit saattavat panostaa enemmän fyysiseen asiakaskokemuksen ja pitää enemmän toimipisteitä yllä. Joku toinen autonvalmistaja saattaa kilpailla hinnoilla ja karsia kaikki ylimääräiset kulut pois. Silloin valinta on todennäköisesti autojen verkkokauppa.

4.1 Digitaalisen transformaation vaikutukset autokauppaan asetettuna ”Mikä on online- ja offline-kanavien välinen suhde?” -viitekehukseen

Viitekehys ”Mikä on online- ja offline-kanavien välinen suhde” (kuvio 2) (eng. What is the relationship between the online and offline channels) on Brian Ratchfordin, Gonca Soysalin, Alejandro Zentnerin ja Dinesh K. Gaurin kehit-

tämä. Se on esitelty Online and offline retailing: What we know and directions for future research -tutkimuspaperissa vuonna 2022.



KUVIO 4 Viitekehys (Ratchford, Soysal, Zenter & Gauri, 2022)

Viitekehys jakautuu kahteen osaan: vaikutus kuluttajakäyttäytymiseen ja vaikutus yrityksiin. Viitekehyksessä on tämän tutkielman kannalta yksi vähemmän olennainen kohta – se on ”Käyttäjien luoma sisältö”. Taulukossa 2 yhdistetään tämän tutkielman oleelliset kirjallisuuslöydökset viitekehukseen.

TAULUKKO 2 Digitaalisen transformaation vaikutukset autokauppaan taulukoituna viitekehksen mukaan

Vaikutus kuluttajakäyttäytymiseen:	
Tiedon haku ja sen kulut	<p>Verkko-ostamisessa ei ole maantieteellisiä rajoja, joten valikoima on yleensä laajempi (kirjoittajan huomautus, autokaupassa autot on rekisteröitävä ja tyyppihyväksyttävä, joten uusien autojen kaupassa, merkitys on vähäisempi). Verkko-oston voi suorittaa kotisohvalla. Aistinvaraisia ominaisuuksia sisältävien tuotteiden myynissä perinteisellä fyysisellä kaupalla on etulyöntiasema, koska asiakas pääsee näkemään ja kokemaan tuotteen (esimerkiksi metallivärin sävyä voi olla vaikeaa hahmottaa kuvasta tai autojen avustinjärjestelmän toimivuutta on vaikeaa vertailla ilman kokeilemistä). Fyysisessä kaupassa asiakas voi saada välitöntä palvelua myyjältä. (Betancourt, Chocarro, Cortiñas, Elorz & Mugica, 2016.)</p> <p>Vuonna 2019 autonostoon ja siihen liittyvään tiedonhankintaan kuluvasta ostajan ajasta 61 prosenttia meni internetissä, 14 prosentti muissa kuin ostoliikkeessä ja 20 prosenttia ajasta kului liikkeessä, josta asiakas lopulta osti auton (Cox Automotive, 2019).</p> <p>Autojen verkko-ostamisessa kuluttajia epäilyttää kalliin, pitkäaikaisen ja sitovan ostoksen tekeminen ilman suoraa kokemusta ostettavasta autosta. Kuluttajat kokevat, että heidän olisi vaikeampi löytää ongelmatilanteissa luotettavaa apua, jos he ovat ostaneet auton verkosta eivätkä tunne palveluntarjoajaa. (Molesworth & Suortti, 2006.)</p> <p>Vaihtoehto tulevaisuuden uusien autojen kaupalle on moni-</p>

	<p>kanavaisuus, jossa verkkokauppa ja fyysinen toimipiste muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden (Peltola, Vainio & Nieminen, 2015).</p> <p>Monikanavaisuus on jälleenmyynnin tapa, jossa verkkokauppa ja fyysinen kauppa luovat saumattoman kokemuksen (Peltola, Vainio & Nieminen, 2015).</p> <p>BOPS (Buy Online & Pick up in Store) on jälleenmyynnin tapa. Siinä tuote ostetaan internetistä, esimerkiksi suoraan autonvalmistajalta tai jälleenmyyjän sivuston kautta. Sen jälkeen tuote noudetaan liikkeestä. (Kim, Park & Lee, 2017.)</p> <p>Teknologian kehitys on tehnyt lähes kaikesta helpompaa ja tehokkaampaa (Rahmadan, Sensue, Suryono & Kautsarina, 2023).</p> <p>KPMG:n raportin mukaan suurilla autoliikeketjuilla on resursseja investoida ja kehittää toimintaansa. Suuret autoliikeketjut voivat kehittää monibrändillisiä online- tai offline-showroomeja (Silberg ym., 2019).</p>
Hintavaihtelu	<p>Autokaupassa on siirryttävä ei-neuvoteltavissa oleviin hintoihin (Howard, 2022; Seeking Alpha, 2022).</p> <p>Suoramyynti kuluttajille vähentää erilaisia välikäsiä, jolloin autonvalmistaja saisi suuremman siivun voitosta (Kahn, Inman & Verhoef, 2018).</p> <p>KPMG:n kyselyn mukaan autoalan johtajat arvioivat, että auto-merkit myyvät 34 prosenttia uusista autoista suoraan asiakkaalle ja sama määrä autoja myydään merkkiliikkeistä. Lisäksi KPMG:n raportissa arvioidaan, että erilaiset perinteiset tai uudet verkkokauppaan erikoistuneet toimijat saattavat olla merkittäviä tekijöitä autojen verkkomyynnissä. (KPMG, 2022.)</p>
Käyttäjien luoma sisältö	Ei relevantti tämän tutkimuksen kannalta.
Vaikutus yrityksiin:	
Datan hankkiminen ja käyttö	<p>Vaihtoehto tulevaisuuden uusien autojen kaupalle on monikanavaisuus. Siinä verkkokauppa ja fyysinen toimipiste muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. (Peltola, Vainio & Nieminen, 2015.)</p> <p>Monikanavaisuus on jälleenmyynnin tapa, jossa verkkokauppa ja fyysinen kauppa luovat saumattoman kokemuksen (Peltola, Vainio & Nieminen, 2015).</p> <p>Tampereen ammattikorkeakoulun myynnin yliopettaja ja tutkija Pia Hautamäki arvioi, että myynti automatisoituu vauhdilla. Hänen mukaansa myyjiä ei tarvita enää entiseen tapaan ottamaan selvää kuluttajien tarpeista, sillä algoritmit ohjaavat ostosten tekoa. (Niinivuo, 29.4.2023.)</p>
Valikoima ja myynnin keskittyminen	<p>Fordin johtaja James Farley uskoo edelleen jälleenmyyntiin eli merkkiliikkeisiin, mutta niiden standardit tulevat muuttumaan. Hän arvioi jälleenmyyjien muuttuvan palvelupisteiksi, joista asiakas saa palvelua ja apua, mutta varsinainen kaupanteko saattaa tapahtua muualla. (Howard, 2022; Seeking Alpha, 2022.)</p> <p>Autokauppa muuttuu ja verkko-ostaminen saattaa yleistyä ja sen seurauksena merkkiliikkeiden toiminta saattaa muuttua. Moles-</p>

	<p>worthin ja Suortin mukaan autonvalmistajat saattavat alkaa käyttämään hybridistrategiaa, jossa jälleenmyyjäverkostot hoitavat huollot ja mahdollisesti autojen esittelemisen. (Molesworth & Suortti, 2006.)</p> <p>Kim, Connerton ja Park viittaavat CNBC:n artikkeliin, jossa kirjoitetaan, että autonvalmistajat ovat alkaneet pohtimaan auton myymistä suoraan asiakkaille ilman välikäsiä. BOPS (Buy Online & Pick up in the Store) saattaa toimia väliaskeleena kohti täydellistä autojen verkkokauppaa. (Kim, Connerton & Park, 2022.)</p> <p>Välikäsien vähentäminen ja suora kontakti asiakkaiden kanssa parantaa automerkin kilpailukykyä, mutta se asettaa automerkin ja jälleenmyyjät kilpailuasetelmaan, kun molemmat myyvät samaa tuotetta (Jing, Wang, Ren & Qin, 2023).</p> <p>Suoramyynti kuluttajille vähentää erilaisia välikäsiä, jolloin autonvalmistaja saa suuremman siivun voitosta (Kahn, Inman & Verhoef, 2018).</p> <p>Verkkokauppa mahdollistaa monikanavaisuuden. Vaihtoehto tulevaisuuden uusien autojen kaupassa on monikanavaisuus, jossa verkkokauppa ja fyysinen toimipiste muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden (Peltola, Vainio & Nieminen, 2015).</p> <p>Monikanavaisuus on jälleenmyynnin tapa, jossa verkkokauppa ja fyysinen kauppa luovat saumattoman kokemuksen (Peltola, Vainio & Nieminen, 2015).</p> <p>BOPS (Buy Online & Pick up in Store) on jälleenmyynnin tapa. Siinä tuote ostetaan internetistä, esimerkiksi suoraan autonvalmistajalta tai jälleenmyyjän sivustolta, jonka jälkeen tuote noudetaan liikkeestä. (Kim, Park & Lee, 2017.)</p> <p>78 prosenttia KPMG:n kyselyyn vastanneista autoalan johtajista uskoi, että valtaosa vuonna 2030 myytävistä autoista myydään täysin verkossa. KPMG:n kyselyn mukaan autoalan johtajat arvioivat, että 34 prosenttia uusista autoista myydään suoraan asiakkaalle automerkkien verkkokaupasta ja sama määrä autoja myydään merkkiliikkeistä. Lisäksi KPMG:n raportissa arvioidaan, että erilaiset perinteiset tai uudet verkkokauppaan erikoistuneet toimijat saattavat olla merkittäviä tekijöitä autojen verkkomyynissä. (KPMG, 2022.)</p> <p>KMPG:n raportissa nostetaan esiin autokaupan konsolidoituminen. Sen seurauksena syntyy suuria ja vahvoja kansallisia ja kansainvälisiä autoliikeketjuja (Silberg ym., 2019).</p>
Tuotetietojen digitalisointi	<p>James Farley sanoi "menemme 100 prosenttisesti verkkoon" (Howard, 2022; Seeking Alpha, 2022).</p> <p>Automyyjien työnkuva muuttuu internetin tarjoaman tiedon myötä enemmän esittelytyöksi, sillä kuluttajat ovat voineet jo etukäteen lukea tietoja eri automerkkien eri malleista (Molesworth & Suortti, 2006).</p> <p>Tampereen ammattikorkeakoulun myynnin yliopettaja ja tutkija</p>

	<p>Pia Hautamäki arvioi, että myynti automatisoituu vauhdilla. Hänen mukaansa myyjiä ei tarvita enää entiseen tapaan ottamaan selvää kuluttajien tarpeista, koska algoritmit ohjaavat ostosten tekoa. (Niinivuo, 29.4.2023.)</p> <p>KPMG:n raportin mukaan suurilla autoliikeketjuilla on resursseja investoida ja kehittää toimintaansa. Suuret autoliikeketjut voivat kehittää monibrändillisiä online- tai offline-showroomeja, joihin pienillä toimijoilla ei välttämättä ole yksistään resursseja. Suuret toimijat voivat myös tavoitella Amazonin tai Walmartin kaltaista asemaa, jossa ne voivat sanella automerkeille, miten myynnissä toimitaan. (Silberg ym., 2019.)</p> <p>Bacher ja Manowicz toteavat tutkimuksessaan merkkiliikkeiden merkityksen vähenevän, kun digitaaliset vaihtoehdot kehittyvät entisestään. Merkkiliikkeet voivat säilyä, jos ne pystyvät digitalisoitumaan ja tarjoamaan yksilöllistä palvelua myös verkossa. (Bacher & Manowicz, 2020.)</p>
<p>Hinnoittelu, tarjoukset ja toimitukset</p>	<p>Verkkokaupoilla on alhaisemmat varastointi- ja jakelukustannukset, koska varastointia ja jakelua voidaan keskittää verkkokaupassa. Hinnat voivat siksi laskea. Suuremmilla kustannuksilla toimivat perinteiset liikkeet saattavat joutua muuttamaan toimintaansa tai lopettamaan. (Ratchford, Soysal, Zentner & Gauri, 2022.)</p> <p>Fordin toimitusjohtaja James Farleyn mukaan, autokaupassa on siirryttävä ei-neuvoteltavissa oleviin hintoihin. Varastoja ei ole (jälleenmyyjillä), vaan auto toimitetaan suoraan asiakkaalle ja sillä on 100 prosenttinen etäluovutus ja toimitus. (Howard, 2022; Seeking Alpha, 2022.)</p> <p>Suoramyynti kuluttajille vähentää erilaisia välikäsiä, jolloin autonvalmistaja saa suuremman voiton (Kahn, Inman & Verhoef, 2018).</p>
<p>Tuote-palautukset</p>	<p>Aistinvaraisia ominaisuuksia sisältävien tuotteiden myynnissä perinteisellä fyysisellä kaupalla on etulyöntiasema, koska asiakas pääsee näkemään ja kokemaan tuotteen (esimerkiksi metallivärin sävyä voi olla vaikeaa hahmottaa kuvasta tai autojen avustinjärjestelmän toimivuutta on vaikeaa vertailla ilman kokeilemistä). Fyysisessä kaupassa asiakas voi saada välitöntä palvelua myyjältä. (Betancourt, Chocarro, Cortiñas, Elorz & Mugica, 2016.)</p> <p>Autojen verkko-ostamisessa kuluttajia epäilyttää kalliin, pitkäaikaisen ja sitovan ostoksen tekeminen ilman suoraa kokemusta ostettavasta autosta. Kuluttajat kokevat, että ongelma tilanteissa heidän olisi vaikeampi löytää luotettavaa apua, jos he ovat ostaneet auton verkosta eivätkä tunne palveluntarjoajaa. (Molesworth & Suortti, 2006.)</p> <p>Vaihtoehto tulevaisuuden uusien autojen kaupassa on monikanavaisuus, jossa verkkokauppa ja fyysinen toimipiste muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden (Peltola, Vainio & Nieminen, 2015).</p> <p>BOPS (Buy Online & Pick up in Store) on jälleenmyynnin tapa. Siinä tuote ostetaan internetistä, esimerkiksi suoraan autonvalmistajalta tai jälleenmyyjän sivustolta. Sen jälkeen tuote noudetaan liikkeestä. (Kim, Park & Lee, 2017.)</p>

5 YHTEENVETO

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää digitaalisen transformaation ja erityisesti verkkokaupan yleistymisen vaikutuksia uusien autojen kauppaan Suomessa. Tutkielman alussa määritellään tutkielman kannalta keskeiset käsitteet: digitaalinen transformaatio, verkkokauppa ja merkkiliike. Käsitteiden määrittelyn lisäksi tutkielman alussa perehdytään digitaalisen transformaation vaikutuksiin kaupanalalla ja siihen, miten uusien autojen kauppa on jo digitalisoitunut.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Tutkielmaa tehdessä haasteeksi nousi tutkimusaiheesta löytyvän tutkimuksen ja kirjallisuuden vähäinen määrä. Vaikka uusien autojen kauppa ja siihen liittyvä oheistoiminta on rahassa mitattuna erittäin suuri toimiala maailmassa, silti tutkimuksia aiheesta löytyi yllättävän vähän. Etenkin verkkokaupan ja digitalisaation vaikutuksia uusien autojen kauppaan on tutkittu vähän siihen nähden, miten suuria mullistuksia verkkokauppa ja digitalisaatio aiheuttavat toimialalle ja kuluttajille. Saattaa olla, että autonvalmistajat ovat tutkineet asiaa sisäisesti, mutta he eivät ole tulleet (vielä) julkisuuteen mahdollisten päätelmien ja tulosten kanssa. Aihe on muutenkin uusi. Vain uudet automerkit Tesla ja Polestar ovat myyneet autonsa pelkästään verkkokaupan kautta. Myös esimerkiksi Toyotan ostaminen on mahdollista verkosta, mutta valittavana on vain rajoitetusti varusteltuja online edition -autoja.

Digitaalinen transformaatio tarkoittaa muutosta, jota ohjaa teknologia ja joka rakentuu digiteknologian alustalle (Nwankpa & Roumani, 2016, s. 2). Verkkokaupat ja niiden yleistymisen muuttavat kaupankäyntiä. Verkkokauppojen aiheuttamaa muutosta voidaan käsitellä digitaalisena transformaationa. Tämä tutkielma keskittyy erityisesti verkkokaupan yleistymisen mahdollistamiin muutossuuntiin uusien autojen kaupassa Suomessa. Verkkokauppa on yksinkertaisimmillaan internetsivusto, josta voi tilata tuotteita tai palveluita sekä perehtyä tuotetietoihin. Perusedellytys varsinaiselle verkkokaupalle on se, että koko ostoprosessin voi suorittaa internetissä. (Hirvonen, 2017, s. 5.)

Fordin toimitusjohtaja James Farley ennustaa vaikeita aikoja paikallisille merkkiliikkeille, vaikka hän kertoo uskovansa merkkiliikkeillekin olevan tilaa toimialalla. Hänen mukaansa merkkiliikkeet toimivat tulevaisuudessa erilaisilla

standardeilla kuin nykyisin. Hän sanoo, että autokaupan on siirryttävä verkkoon ja hinnat muuttuvat ei-neuvoteltaviksi. Farley toteaa lisäksi varastojen poistuvan. (Howard, 2022; Seeking Alpha, 2022.) Farleyn sanoista voi päätellä, että merkkiliikkeet ovat muuttumassa showroomeiksi. Niissä ei ole myyjiä, vaan asiantuntijoita, jotka esittelevät ajoneuvojen ominaisuuksia. Nämä showroomien esittelijät eivät myy autoja, eikä showroomeissa ole autoja ostettavissa, koska ostaminen suoritetaan verkossa. Tällainen liiketoimintamalli on jo käytössä. Tesla ja Polestar myyvät autonsa verkossa. Erityisesti Polestar korostaa, että heillä ei ole toimipisteissä myyjiä, vaan asiantuntijoita (Auto Bild, 2022).

Autoliiketoiminnassa on viimeisten vuosien aikana voinut havaita voimakasta keskittymistä. Suuret toimijat pyrkivät kasvamaan entistä isommiksi. Jonsuulainen pitkäaikainen autokauppasuku Laakkonen myi lähes koko maan laajuisesti kasvaneen autoliiketoimintansa ruotsalaiselle Hedin Automotivelle vuonna 2022 (Rodriguez, 2022). Keväällä 2023 Hedin ilmoitti ostavansa 13 toimipistettä omaavan Delta Auton. Hedinin toimitusjohtaja Mikko Mykrä toteasi: ”suomalainen autokauppa konsolidoituu nopeasti ja kannattava liiketoiminta edellyttää riittävän kokoista markkinaosuutta ja mittakaavaetuja”. (Rulamo & STT, 2023.) KPMG:n ”Future of Automotive Retailing” raportissa nostetaan myös esiin autokaupan konsolidoituminen. Sen seurauksena syntyy suuria kansallisia ja kansainvälisiä autoliikeketjuja (Silberg ym., 2019). Hedin onkin kasvanut nopeasti suureksi monikansalliseksi autokauppajätiksi. Hedin Mobility Group -konsernilla on toimintaa 13 maassa ja sen liikevaihto vuonna 2022 oli yli 4,8 miljardia euroa (Hedin, ei pvm.). Jo vuonna 2019 autokonserni Laakkosen silloinen toimitusjohtaja Tero Panhelainen sanoi, että autotoimialalla on menossa digitalisoitumisesta johtuva rakennemuutos. Sen takia tapahtuu keskittymistä. (STT, 16.5.2019.) Todennäköisesti autoliikeketjut hakevat kasvulla synergiaetujen lisäksi neuvotteluvoimaa autonvalmistajia vastaan, jos ja kun autonvalmistajat pyrkivät jossain vaiheessa muuttamaan toimialan perinteisiä liiketoimintamalleja. KPMG:n raportin mukaan suurilla autoliikeketjuilla on resursseja investoida ja kehittää toimintaansa (Silberg ym., 2019). Suuret autoliikeketjut voivat kehittää monibrändillisiä online- tai offline-showroomeja. Pienillä toimijoilla ei välttämättä ole niihin yksistään resursseja. Suuret toimijat voivat myös havitella Amazonin tai Walmartin kaltaista asemaa, jossa ne voivat sanella automerkeille, miten myynnissä toimitaan. (Silberg ym., 2019.)

Kim, Connerton ja Park viittaavat tutkimuksessaan CNBC:n artikkeliin, jossa arvioidaan, että autonvalmistajat ovat alkaneet pohtia autojen myymistä suoraan asiakkaille ilman välikäsiä (Kim, Connerton & Park, 2022). Suoramyynti kuluttajille vähentää erilaisia välikuluja, jolloin autonvalmistaja saa suuremman osuuden voitosta (Kahn, Inman & Verhoef, 2018). Välikäsiä vähentäminen ja suora kontakti asiakkaiden kanssa parantaa automerkin kilpailukykyä. Automerkin liiketoimintamallin muutos asettaa automerkin ja jälleenmyyjät kilpailuasetelmaan, kun molemmat myyvät samaa tuotetta. (Jing, Wang, Ren & Qin, 2023.) Yksi vaihtoehto tulevaisuudessa uusien autojen kaupassa on monikanavaisuus. Siinä verkkokauppa ja fyysinen toimipiste muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. (Peltola, Vainio & Nieminen, 2015.) BOPS tarkoittaa ostamista internetistä ja noutamista liikkeestä. BOPS on yksi monikanavaisen myynnin alalaji. (Kim, Park & Lee, 2017.) Bacher ja Manowicz toteavat tutki-

muksessaan merkkiliikkeiden merkityksen vähenevän, kun digitaaliset vaihtoehdot kehittyvät entisestään. Merkkiliikkeet voivat säilyä, jos ne pystyvät digitalisoitumaan ja tarjoamaan yksilöllistä palvelua myös verkossa. (Bacher & Manowicz, 2020.) Autokaupassa BOPS on jo käytössä Polestarilla. Polestarilla on toimipisteitä, jotka ovat näyttelytiloja. Siellä asiakas voi tutustua autoon asiantuntijan neuvomana, mutta koko ostoprosessi on suoritettava internetissä. (Auto Bild, 2022.) Huonekalukaupassa Ikea on toteuttanut samanlaista toimintatapa. Sillä on pieniä showroomeja, suunnittelustudioita ja noutopisteitä. Niissä asiakkaat voivat käydä tutustumassa Ikean tuotteisiin ja brändiin. Varsinainen ostotapahtuma on suoritettava verkossa tai Ikean tapauksessa myös Ikeatavarataloissa. (Ikea; Edvardsson & Enquist, 2011.)

78 prosenttia KPMG:n kyselyyn vuonna 2022 vastanneista autoalan johtajista uskoo, että vuonna 2030 valtaosa autoista myydään verkkokaupoista. KPMG:n kyselyn mukaan autoalan johtajat arvioivat, että automerkki myy 34 prosenttia uusista autoista suoraan asiakkaalle ja sama määrä autoja myydään merkkiliikkeistä tai niiden verkkokaupoista. Lisäksi KPMG:n raportissa arvioidaan, että erilaisista perinteisistä tai uusista verkkokauppaan erikoistuneista toimijoista saattaa tulla merkittäviä tekijöitä autojen verkkomyynnissä. (KPMG, 2022.)

Autokauppa ei todennäköisesti siirry kokonaan verkkoon. Mortonin, Zettelmayerin ja Silva-Risson mukaan kuluttajat haluavat edelleen ”potkia renkaita” eli fyysisesti tarkastella autoa (Morton, Zettelmeyer & Silva-Risso, 2001). Molesworth ja Suortti arvioivat, että automyyjien työ muuttuu kohti tuote-esittelyä ja varsinainen myyntityö vähenee (Molesworth & Suortti, 2006). Myyjien työn muuttuminen riippuu siitä, millaiseen palkkausmalliin heidän työntajansa, merkkiliike tai autonvalmistaja päätyvät. Tutkimukset eivät kykene antamaan varmoja vastauksia siitä, mihin markkinatalous lopulta uusien autojen kaupan ajaa. Päätös on lopulta autonvalmistajien hallitusten ja johtajien. Yksi varteenotettava vaihtoehto tulevaisuuden autokaupalle on monikanavaisuuden ja BOPS:in kaltainen hybridistrategia. Hybridistrategiassa jälleenmyyjäverkostot eli merkkiliikkeet hoitavat huollot, vaihtoautot ja mahdollisesti autojen esittämisen (Molesworth & Suortti, 2006).

Tutkielman tuloksena syntyi kolme muutosskenaariota. Yksi skenaario on Teslan ja Polestarin liiketoimintamalli. Siinä autoja voi tarkastella ja koeajaa automerkin omissa esittelytiloissa. Auton ostaminen tapahtuu autonvalmistajan verkkokaupassa. Huollot tapahtuvat joko autonvalmistajan omassa huollossa tai virallisilla kumppaneilla. Vaihtoautot menevät kumppaneille. Toinen skenaario on, että autonvalmistajan nykyinen jälleenmyyjäverkosto pysyy entisellään. Uusien autojen myynti siirtyy lähemmäksi esittelyä, kun kaupanteko siirtyy verkkoon. Kolmas skenaario on, että asiakkaat eivät halua ostaa niin kallista ostosta kuin autoa verkosta. Silloin fyysiset merkkiliikkeet jatkavat toimintaansa entisellään. Halukkaille tarjotaan mahdollisuuksia ostaa ainakin joitain tiettyjä malleja tai varusteluvaihtoehtoja suoraan verkosta.

Jatkotutkimuksissa voisi tutkia sitä, kuinka paljon eri prosessit tehostuvat, jos jälleenmyyjät eli merkkiliikkeet eivät ole mukana myyntiprosessissa. Laskeeko verkkokauppa hintoja tai paraneeko tarjonta? Miten palvelu muuttuu ja saako asiakas kaipaamaansa tukea sopivan auton ja varustelun valinnassa? Au-

tojen suoramyynnissä ja toimituksissa tapahtuu varmasti kustannussäästöjä, jos autot ostetaan verkosta. Mutta kuinka merkittäviä ne ovat? Ainakin autonsa vain verkkokaupassa myyvä Tesla on ollut viime vuosina hyvin kannattava. Sillä onkin ollut mahdollisuus lähteä hintakilpailuun. Tesla alensi vuoden 2023 kevään aikana autojensa hintoja jopa yli 13 000 euroa (Lähteenmäki, 2023) eli yli 25 prosenttia. Hinnanleikkauksilla Tesla pyrkii ajamaan kilpailijoihinsa entistä ahtaammalle markkinaosuuskilpailussa. Voi olla, että tämänhetkisin katteilla ja tuotantomäärillä kilpailijat eivät kykene samanlaiseen hintakilpailuun kuin Tesla. Reutersin analyysin mukaan Tesla tienasi vuoden 2022 lopulla yhtä auto kohden yli kaksi kertaa enemmän kuin Volkswagen, yli neljä kertaa enemmän kuin Toyota ja jopa yli viisi kertaa enemmän kuin Ford (Reuters, 2023). Se laittaa perinteiset automerkit pohtimaan, millaisia muutoksia niiden pitää tehdä liiketoimintamalliinsa. Perinteiset automerkit eivät ole kyenneet vastaamaan Teslan aloittamaan hintakilpailuun. Toisaalta tutkimusta voisi myös tehdä siitä, miten palvelun sähköistymien vaikuttaa autonostajaan. Verkkokaupalla voi olla vaikutusta ostokokemukseen ja autojen jälkimarkkinointiin. Myös leasingin yleistymisen ja autokaupan keskittyminen muuttavat markkinaa. Viimeisimpänä suurena muutoksena kiinalaisten automerkkien tulo Yhdysvaltojen, Euroopan ja Suomen markkinoille muuttaa autonvalmistajien voimasuhteita ja vaikuttaa autojen hintoihin. Autoilun sähköistyminen on mahdollistanut kiinalaisten automerkkien nopean tulon markkinoille. Kiinalaisilla automerkeillä on edistynyt akkuteknologiaa. Kiinalaiset autot ovat hinnoiltaan edullisempia kuin perinteiset eurooppalaiset, amerikkalaiset, japanilaiset ja korealaiset merkit. Kilpailun kiristyminen ja autojen sähköistyminen voi muuttaa automarkkinoita. Digitaalisuus puolestaan muuttaa uusien autojen kauppaa. Verkkokauppa näyttää tulleen jäädäkseen autokauppaan.

Autojen tukku- ja vähittäiskauppa työllistävät Suomessa vuonna 2021 lähes 13 500 henkilöä. Alalla on alueellisesti tärkeä merkitys, koska se tarjoaa työpaikkoja myös taantuvilla alueilla. (Autoalan tiedotuskeskus, ei pvm.) Verkkokauppa ja konsolidoituminen voivat mullistaa alaa. Sen seurauksena pahimmillaan tuhansia työpaikkoja voi olla uhattuna.

LÄHTEET

Auto Bild. (25.1.2022). Polestar Helsinki: Avattu Herttoniemeen. <https://autobild.fi/uutinen/polestar-helsinki-avattu-herttoniemeen-6.182.163082.c3899872ec>

Autoalan Tiedotuskeskus. (ei pvm.). Autoalan työlliset toimialoittain. Autoalan Tiedotuskeskus. https://www.aut.fi/autoala/autoalan_tyolliset_toimialoittain

Bacher, N. & Manowicz, A.A. (2020). Digital Auto Customer Journey - An Analysis Of The Impact Of Digitalization On The New Car Sales Process And Structure. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 9(2), 16-26. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13942.42560>.

Betancourt, R.R, Chocarro, R., Cortiñas, M., Elorz, M. & Mugica, J.M. (2016). *Journal of Interactive Marketing*, 33, s. 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.09.002>

Broman, P. Myyntiprosessi vaihtoautokaupassa ja huomiota verkostoista myyntitoiminnan tukena [AMK-opinnäytetyö, Turun ammattikorkeakoulu]. Thesuskaisiarkisto. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136620/Broman_Patrik.pdf?sequence=1

Chaffey, D. (2013). *E-Business and E-Commerce Management*. Pearson Education. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=5137514>

Cohen, M. A., Agrawal, N., & Agrawal, V. (2006). Winning in the aftermarket. *Harvard business review*, 84(5), 129. https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/04/HBR_May_06.pdf

Cox Automotive. (2019). 2019 Cox Automotive Car Buyer Journey. Cox Automotive. <https://www.coxautoinc.com/market-insights/2019-car-buyer-journey-study/>

Deloitte. (2023). Global Powers of Retailing 2023. <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/the-global-powers-of-retailing.html>

Drath, R. & Horch, A. (2014). Industrie 4.0 - Hit or Hype? *IEEE Industrial Electronics Magazine*, 8(2), 56-58. https://www.researchgate.net/publication/263285662_Industrie_40_Hit_or_Hype_Industry_Forum

Edvardsson, B. & Enquist, B. (27.5.2011). The service excellence and innovation model: Lessons from IKEA and other service frontiers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 535-551. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.568242>

Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. (Eric). (2014). Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329-A15. <https://www.jstor.org/stable/26634929>

Fortune (2022). Global 500. <https://fortune.com/global500/>

Gebauer, H. (2008). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 278-291. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.018>.

Geddes, I., Williams, C. & Guthmann, T. (2014). See The omnichannel opportunity. Unlocking the power of the connected consumer. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf>

Goldberg, J. (18.2.2022). E-Commerce Sales Grew 50% to \$870 Billion During The Pandemic. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jasongoldberg/2022/02/18/e-commerce-sales-grew-50-to-870-billion-during-the-pandemic/>

Grewal, D., Roggeveen, A.L & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>

Hansen, R. & Sia, S.K. (2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2). <https://aisel-aisnet-org.ezproxy.jyu.fi/misqe/vol14/iss2/3>

Hauser, M., Günther, S.A., Flath, C.M. & Thiesse, F. (2019). Towards Digital Transformation in Fashion Retailing: A Design-Oriented IS Research Study of Automated Checkout Systems. *Business & Information Systems Engineering*, 61. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0566-9>

Hedin Automotive. (ei pvm.). Nyt olemme Hedin Automotive. Tuttu kumppani, uusi nimi. Hedin Automotive. <https://www.hedinautomotive.fi/konserni/hedin-automotive-yrityksena/konserniesittely/>

Hedin Automotive. (29.5.2023). Hedin Automotive aloittaa Citroënin ja Peugeotin edustuksen kuudella paikkakunnalla. Hedin Automotive.

<https://www.hedinautomotive.fi/uutinen/hedin-automotive-aloittaa-citroenin-ja-peugeotin-edustuksen-kuudella-paikkakunnalla/>

Helsingin Sanomat. (26.1.2014). Nikolajeffin autopalatsi valmistui Kampissa. <https://www.hs.fi/ihmiset/art-2000002705109.html>

Hirvonen, V. (2017). Verkkokauppa kivijalkakaupan vaihtoehtona [diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-201711172165>.

Howard, P.W. (1.6.2022). Ford CEO Farley says electric vehicles will be sold 100% online, have nonnegotiable price. Detroit Free Press. <https://eu.freep.com/story/money/cars/ford/2022/06/01/ford-electric-vehicles-online-sales-non-negotiable-price/7468899001/>

Hyrynsalmi, S.M & Smolander, K. (2023). Between The Rock and The Hard Place - Conflicts in Implementing Integration Platforms. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2023-January, 5896 – 5905.

Häkkinen, I. (2011). Palveluprosessin kehittäminen autokaupassa [pro gradu - tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto]. Lutpub-julkaisuarkisto. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/69784/nbnfi-fe201106101721.pdf?sequence=3>

International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. Global car sales statistics 2019-2021. <https://www.oica.net/category/sales-statistics/#>

Ikea. New Ikea meeting points. <https://about.ikea.com/en/about-us/ikea-retail/new-ikea-meeting-points>

Jing, Y., Wang, H., Ren, J. & Qin, K. (2023). Manufacturer' s strategy selection of channel encroachment based on direct selling and direct renting. Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 37(3), 138-148. <https://doi.org/10.13587/j.cnki.jieem.2023.03.013>

Juusonen, J. (2022). Autoalan murroksen vaikutukset tulevaisuuden autoliiketoimintaan [ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu]. Thesus-julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022100420815>

Kahn, B.E., Inman, J.J. & Verhoef, P.C. (2018). Introduction to Special Issue: Consumer Response to the Evolving Retailing Landscape. Journal of the Association for Consumer Research, 3(3). <https://doi.org/10.1086/699389>

Kangasniemi, A. (2017). Rahoitus autokaupassa case Rinta-Joupin Autoliike [AMK-opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Thesus-julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112818527>

Karjalainen, N. (2017). Sähköinen liiketoiminta, Haaste strategialle. Wsoy.

Kesko. (21.4.2022). Keskon suunta. https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoitta-ja/raporttikeskus/2022/q1/kesko_vuosiraportti_2021_keskon_suunta.pdf

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. (ei pvm.). Uuden auton ostaminen. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/autot-ja-pysakointi/uudet-autot/uudet-autot/>

Kim, E., Park, M-C. & Lee, J. (2017). Determinants of the intention to use Buy-Online, Pickup In-Store (BOPS): The moderating effects of situational factors and product type. *Telematics and Informatics*, 34(8), s. 1721-1735. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.08.006>

Kim, S., Connerton, T.P. & Park, C. (2022). Transforming the automotive retail: Drivers for customers' omnichannel BOPS (Buy Online & Pick up in Store) behavior. *Journal of Business Research*, 139, s. 411-425. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.070>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing* (14th). Pearson.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2010). *Marketing Management*. Pearson Education UK.

Kotler, P. & Keller, K. (2015). *Marketing management, global edition*. Pearson Education, Limited.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. & Piercy, N. (2017). *Principles of marketing 7th European Edition*. Pearson Education, Limited.

KPMG. 23rd Annual Global Automotive Executive Survey. Auto leaders prepare to seize big opportunities. (2022). KPMG. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/12/kpmg-23rd-annual-global-automotive-executive-survey.pdf>

Lehtonen, T. I. (2019). Merkkihuolto vai riippumaton huoltoliike? Hinnossa on vaihtelua ja siihen on syynsä. OP media. <https://www.op-media.fi/liikenne/merkkihuolto-vai-riippumaton-huoltoliike-hinnossa-on-vaihtelua-ja-siihen-on-syynsa/>

Lewis, R. & Cockrill, A. (2002). Going global – remaining local: the impact of e-commerce on small retail firms in Wales. *International Journal of Information Management*, 22(3), s. 195-209. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(02\)00005-1](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(02)00005-1)

Libby, T. (7.10.2022). Automotive brand loyalty rate dips below 50% for third straight month. S&P Global. <https://www.spglobal.com/mobility/en/research-analysis/automotive-brand-loyalty-rate-dips-below-50-for-third-straight.html>

Lähtenmäki, P. (11.1.2019). Suomen autokaupassa käynnissä melkoinen uusjako – ”Murros lähtee autotehtaista”. *Talouselämä*. <https://www.talouselama.fi/uutiset/suomen-autokaupassa-kaynnissa-melkoinen-uusjako-murros-lahtee-autotehtaista/ed565ceb-a2d0-3c29-a979-2d1decafc450>

Lähtenmäki, P. (22.4.2022). Tesla leikkasi taas hintoja Suomessa: pudotus on jo yli 13 000 euroa – Näin se vaikuttaa kaikkien autojen kauppaan. *Talouselämä*. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tesla-leikkasi-taas-hintoja-suomessa-pudotus-on-jo-yli-13000-euroa-nain-se-vaikuttaa-kaikkien-autojen-kauppaan/94407a3f-43d8-458f-91d5-d98dbbf00f96>

Lönnqvist, A. (2012). Aineeton pääoma on tärkeää tieto- ja palveluyhteiskunnassa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 1, s. 97-101. http://lta.lib.aalto.fi/2012/1/lta_2012_01_d4.pdf

Mann, C. L., Eckert, S. E. & Knight, S. C. (2000). *Global Electronic Commerce A Policy Primer*. Institute for International Economics. https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.jyu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjYyNzg3X19BTg2?sid=5cdf701f-30e6-4bb0-b4ff-7d893eb53caa@redis&vid=0&format=EB&lpid=lp_xiv&rid=0

Mehra, A., Kumar, S. & Raju, J.S. (2018). Competitive Strategies for Brick-and-Mortar Stores to Counter “Showrooming”. *Management Science* 64(7). <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2764>

Mercedes Benz. Tutustu valikoimaan ja rakenna juuri sinun tarpeisiisi sopiva auto – helposti ja mukavasti. <https://www.mercedes-benz.fi/vans/fi/rakenna-oma-auto>

Mervola, P. (25.4.2019). Laakkosten ja Keskon iso diili. *Keskisuomalainen*. <https://www.ksml.fi/paakirjoitus-mielipide/3115733>

Molesworth, M. & Suortti, J-P. (2006). Buying cars online: the adoption of the web for high-involvement, high-cost purchases. *Journal of Consumer Behaviour*, 2(2), s. 155-168. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/cb.97>

Morton, F.S., Zettelmayer, F. & Silva-Rosso, J. (2001). Internet car retailing. *The Journal of Industrial Economics*, XLIX(4), s. 501-519. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/1467-6451.00160>

Mot Sanakirjat. (ei pvm.). www.sanakirja.fi

Mäkinen, V. (2018). Asiakasodotukset verkkopalveluille ja niiden merkitys automyynnin premium-segmentissä [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. Osuva-julkaisuarkisto.

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9415/osuva_8285.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alamgir, M., Nasir, T., Shamsuddoha, M. & Nedelea, A. (2010). Influence of Brand Name on Consumer Decision Making Process - An Empirical Study on Car Buyers. *Behavioral & Experimental Economics eJournal*.

Nieminen, T. (29.10.2020). Näin muuttuu maailma – tässä autokaupassa myyjät eivät saa myydä. *Keskisuomalainen*. <https://www.ksml.fi/teemat/3146930>

Nieminen, T. (25.3.2023). Tesla toi uuden koeajomallin Eurooppaan – auton voi ottaa puoleksi tunniksi ajoon suoraan parkkiruudusta. *Keskisuomalainen*. <https://www.ksml.fi/teemat/5817547>

Niinivuo, S. (29.4.2023). Huippumyyjäkin voi olla huono myyjä. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/visio/art-2000009529265.html?share=8f786effbc785aa73dd14dce315f18ee>

Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*, Dublin, 2016. <https://core.ac.uk/download/pdf/301370499.pdf>

Pajuriutta, S. (13.8.2020). Helsingin ydinkeskustaan avataan torstaina mini-Ikea . Kauppaketju haluaa lähemmäs autottomia, lihapullia ei uudesta myymälästä myydä. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006600400.html>

Polestar. (ei pvm., a). Autojen huoltoverkosto. <https://www.polestar.com/fi/service-and-assistance/car-servicing-network/>

Polestar. (ei pvm., b). Polestarin ostaminen. <https://www.polestar.com/fi/how-to-buy-a-polestar/>

Peltola, S., Vainio, H., Nieminen, M. (2015). Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers. *HCI in Business, HCIB 2015*, s. 335-346. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20895-4_31

Posti. 9.10.2020. Postin tutkimus: Suomalaisista jo lähes 60 % ostaa verkosta kuukausittain - kotimaisen verkkokaupan suosio kasvussa. <https://www.posti.fi/fi/asiakastuki/tiedotteet/verkkokauppatutkimus-2020>

Rahmadhan, M. A. W. P. ., Sensuse, D. I. ., Suryono, R. R., & Kautsarina, K. (2023). Trends and Applications of Gamification in E-Commerce: A Systematic Literature Review. *Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence*, 9(1), 28–37. <https://doi.org/10.20473/jisebi.9.1.28-37>

Ratchford, B., Soysal, G., Zentner, A. & Gauri, D.K. (2022). Online and offline retailing: What we know and directions for future research. *Journal of Retailing*, 98(1), s. 152-177. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.007>.

Reuters. (22.1.2023). Teslan hurja alennus-myynti mahdollistui yksinkertaisesta syystä. *Ilta-Sanomat*. <https://www.is.fi/autot/art-2000009340721.html>

Rinta-Jouppi, A. (30.9.2021). Ruotsalainen sähköautoyhtiö Polestar listautuu New Yorkin spacin kautta - Kaksi automallia on jo markkinoilla. *Arvopaperi*. <https://www.arvopaperi.fi/uutiset/ruotsalainen-sahkoautoyhtio-polestar-listautuu-new-yorkin-spacin-kautta-kaksi-automallia-on-jo-markkinoilla/fa85fec7-d549-4f13-a5a9-c53e63c83181>

Rodriguez, A. (17.5.2022). Laakkonen myy kaiken autoliiketoimintansa ruotsalaiselle yhtiölle. *Karjalainen*. <https://www.karjalainen.fi/maakunta/laakkonen-myy-kaiken-autoliiketoimintansa-ruotsalaiselle-yhtiölle>

Rulamo, A. & STT. (27.4.2023). Ruotsalainen Hedin Automotive ostaa Delta Auton. *Keskisuomalainen*. <https://www.ksmml.fi/uutissuomalainen/5890967>

Seeking Alpha. (1.6.2022). Ford Motor Company (F) CEO James Farley Presents at Bernstein 38th Annual Strategic Decisions Conference (Transcript). <https://seekingalpha.com/article/4515793-ford-motor-company-f-ceo-james-farley-presents-bernstein-38th-annual-strategic-decisions>

Silberg, G., Mayor, T., Dubner, T., Lakshman, B., Suganuma, Y., Chahal, R. & Anderson, J. (2019). The future of automotive retailing. *KPMG*. <https://advisory.kpmg.us/articles/2019/future-of-automotive-retailing.html>

Sorjonen, O. (19.12.2022). Joensuulainen Autotalo Hartikainen myydään - kauppahinta yli 34 miljoonaa euroa. *Karjalainen*. <https://www.karjalainen.fi/maakunta/mjcqnhk7uz>

Stenquist, P. (21.6.2022). Why You Might Buy Your Next Car Online. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2022/06/21/business/tesla-online-sales-dealerships.html>

STT. (16.5.2019). Autokauppaketju Laakkonen aloittaa yt-neuvottelut. Keski-suomalainen. <https://www.ksml.fi/paikalliset/2391550>

Tilastokeskus. (16.10.2007). Vuosisata suomalaista autoilua. <https://www.stat.fi/tup/suomi90/lokakuu.html>

Tilastokeskus. (30.11.2021). Verkkokauppa murroksessa. https://www.stat.fi/til/sutivi/2021/sutivi_2021_2021-11-30_kat_001_fi.html

Tilastokeskus. (1.3.2022). Ajoneuvokanta kasvoi vuonna 2021. https://www.stat.fi/til/mkan/2021/mkan_2021_2022-03-01_tie_001_fi.html

Varadarajan, R., Srinivasan, R., Vadakkepatt, G., Yadav, M., Pavlou, P., Krishnamurthy, S. & Krause, T. (2010). Interactive Technologies and Retailing Strategy: A Review, Conceptual Framework and Future Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2010), 96–110. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.004>.

Velinov, E. & Beranek, M. (2020). Automotive configurator as a digital platform for product customization. *Ekonomia XXI Wieku*, 2020(23), 76-86. https://www.researchgate.net/publication/351800323_Automotive_configurator_as_a_digital_platform_for_product_customization

Verhoef, P.C., Broekhuizen, T.L., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N.E., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Yle. (12.4.2012). Autonostaja potkii renkaat netissä. <https://yle.fi/a/3-5437729>