



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Eemil Hartikainen

# **Autoalan tulevaisuus – Tutkimus autoalan murroksesta ja menestyvistä palveluratkaisuista**

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Eemil Hartikainen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Autoalan tulevaisuus – Tutkimus autoalan murroksesta ja menestyvistä palveluratkaisuista		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Ari Huuhka		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	113

---

**TIIVISTELMÄ:**

Autoalalla on käynnissä suuri murros, jossa perinteiset palveluratkaisut ja liiketoimintamallit ovat muutoksessa. Alan liiketoimintakentälle on murroksessa jalkautunut runsaasti uusia toimijoita ja palveluita, sekä myös kokonaan uudenlaisia liiketoimintamalleja. Murrokseen vaikuttavat alaa muovaavat suuret trendit kuten digitalisaatio, sähköistyminen sekä palvelullistuminen. Nämä trendit muuttavat autoalaa perustavanlaatuisesti ja ovat tuoneet mukanaan haasteita alan toimijoille. Haasteiden lisäksi murros tarjoaa kuitenkin myös uudenlaisia mahdollisuuksia menestymiselle. Murrostila luo tilaisuuden tarkastella olemassa olevia toimintamalleja uudelleen, sekä myös mahdollistaa alalle mukaan tuleminen kokonaan uudellaisilla ratkaisuilla.

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, miten meneillään oleva murros näyttäytyy autoalan liiketoimintakentässä ja millaisilla palveluratkaisuilla voidaan menestyä murroksessa. Tutkimuksessa käsitellään myös autoalan yleistä tilaa, ja tutkitaan koko alaan vaikuttavia haasteita ja muutosvoimia. Työ keskittyy erityisesti analysoimaan Suomen autoalan liiketoimintakentän murrosta, mutta se sivuaa myös maailmanlaajuisia ilmiöitä murroksen koskettaessa koko toimialaa globaalilla tasolla.

Tutkimuksella on kolme tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, mitä autoalan murros tarkoittaa ja analysoida miten se vaikuttaa autoalan markkinaan. Toisena tavoitteena on analysoida, millaisilla palveluratkaisuilla alan murroksessa voi menestyä, ja miten alan toimijat sekä sidosryhmät voivat tukea toisiaan murrostilan haasteissa. Kolmantena tavoitteena on analysoida, miten murros on koettu autoalan liiketoimintakentässä.

Keskeisinä tuloksina havaittiin autoalan murroksen olevan koko toimialan mittakaavassa poikkeuksellisen merkittävä muutos myös historiallisesti. Merkittävimmiksi muutosteemoiksi nousivat muun muassa digitalisaatio, palvelullistuminen, kuluttaja- ja ostokäyttäytymisen muutos, sähköistyminen sekä konsolidaatio. Lisäksi alan toimijakentän havaittiin muuttuvan ja uusia toimijoita tulevan mukaan kilpailuun. Alan osaamistarpeet ovat myös muutoksessa ja alalla on tarvetta uudelle kouluttautumiselle ja uusille osaajille. Vaikka murros on jo nyt vaikuttanut merkittävästi toimialaan, suurin murros kuitenkin nähdään olevan vasta edessä.

Tutkimuksessa on muodostettu murroksessa menestyvien palveluratkaisuiden kehittämisen malli, joka kuvastaa tarvittavia toimia palvelujen kehittämiseksi autoalan murroksessa. Malli koostuu murroksen ja trendien ymmärtämisestä sekä sopivien strategioiden ja mallien hyödyntämisestä murrokseen vastaamiseksi. Lopuksi tutkimus mallintaa ehdot murroksessa menestymiselle. Nämä ehdot muodostavat kolme murroksessa menestymisen peruspilaria, jotka ovat *menestyvät palveluratkaisut, yrityksen ominaisuudet ja sidosryhmätyö*.

---

**AVAINSANAT:** Autoala, liiketoiminta, palveluliiketoiminta, palvelumuotoilu, arvonluonti, muutos, innovaatiot

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimusote ja näkökulma	8
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	9
1.4	Keskeiset käsitteet	11
2	Murros autoalan liiketoiminnassa	12
2.1	Murroksen määritelmä	12
2.2	Digitaalinen disruptio	14
2.3	Autoalan murroksen trendit	15
2.4	Päästökehitys ja tavoitteet	20
2.5	Tulevaisuuden ennusteet	21
2.6	Murroksen vaikutukset	22
2.7	Tiedolla johtaminen	27
2.8	Murrokseen vastaaminen	29
2.9	Yhteenveto autoalan muutosteemoista	30
3	Palvelukehitys markkinamurroksessa	34
3.1	Palvelun määritelmä	34
3.2	Palvelumuotoilu ja design-ajattelu	35
3.3	Palvelun kokeminen ja laatu	38
3.4	Palvelun laadun mittaus	41
3.5	Innovaatiojohtaminen	43
3.6	Arvonluonti ja asiakaslähtöisyys	46
3.7	Strateginen liiketoiminnan kehitys	47
3.8	Mallien soveltaminen liiketoiminnan kehitystyössä	53
3.9	Yhteenveto: Teoreettinen viitekehys	55
4	Metodologia	57
4.1	Tutkimusote ja aineistonkeruumenetelmä	57
4.2	Haastattelun toteutus	59

4.3	Aineiston analysointi	61
4.4	Tiedon kattavuus ja luotettavuus	62
5	Tulokset	65
5.1	Haastateltavien esittely	65
5.2	Murros ja haasteet liiketoimintakentässä	67
5.2.1	Autoalan muutosteemat	67
5.2.2	Murroksen vaikutukset liiketoimintaan	70
5.2.3	Murrokseen vastaaminen ja strategiatyö	74
5.2.4	Murroksen tuomat riskit alalle	77
5.3	Sidosryhmien merkitys	77
5.3.1	Alan kilpailuasetelmat murroksessa	79
5.3.2	Toimijakentän yhteistyö	80
5.4	Arvoa tuottavat palveluratkaisut	81
5.4.1	Uudet innovaatiot ja toimintaa tukevat palvelut	83
5.4.2	Palvelun menestystekijät murroksessa	84
5.5	Autoalan tulevaisuus	85
5.5.1	Murrokseen sopeutumista auttavat tekijät	87
5.5.2	Murroksen tila ja tulevaisuus	88
5.6	Tulosten yhteenveto	89
6	Johtopäätökset	97
6.1	Liikkeenjohdolliset päätelmät	100
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	101
	Lähteet	103
	Liitteet	112
	Liite. Haastattelurunko	112

## Kuvat

<b>Kuva 1.</b> Autoalan toimintaympäristön tärkeimmät muutokset	68
---	----

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Digitaalisen disruption peruspiirteet	15
<b>Kuvio 2.</b> Uusien henkilöautojen ensirekisteröinnit 2011-2021	24
<b>Kuvio 3.</b> Käytettyjen henkilöautojen kauppa 2020-2022	24
<b>Kuvio 4.</b> Latauspaikkojen määrä 2018–2022	26
<b>Kuvio 5.</b> Dynaaminen innovaatiokyvykyys ja tiedolla johtaminen	28
<b>Kuvio 6.</b> Autoalan muutosteemat	31
<b>Kuvio 7.</b> Arvonmuodostuksen elementit	36
<b>Kuvio 8.</b> Palvelun laadun ulottuvuudet	40
<b>Kuvio 9.</b> Koettu kokonaislaatu	40
<b>Kuvio 10.</b> Kymmenen palvelun laadun määrittäjää	42
<b>Kuvio 11.</b> Muotoiluprosessin tuplatimanttimalli	46
<b>Kuvio 12.</b> Arvolupauksen malli	51
<b>Kuvio 13.</b> Liiketoiminnan kehittämisen työkalut markkinamurroksessa	54
<b>Kuvio 14.</b> Murroksessa menestyvien palveluratkaisujen kehittäminen	56
<b>Kuvio 15.</b> Haastatteluissa esiin nousseet muutosteemat	70
<b>Kuvio 16.</b> Murroksessa menestymisen peruspilarit	95

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Yritysten viisi tapaa reagoida muutoksiin	29
<b>Taulukko 2.</b> Perinteisen ja palvelumuotoillisen kehittämisotteen vertailu	38
<b>Taulukko 3.</b> Tutkimuksen haastateltavat	60

# 1 Johdanto

Autoala on käymässä läpi merkittävää muutosta, jossa perinteisten palveluiden ja liiketoimintamallien rinnalle on tullut useita uudenlaisia ratkaisuja niin palveluiden, toimijoiden, kuin myös kokonaan uudenlaisten liiketoimintamallien muodossa. Markkinoille on tullut uusia liikkumisen tapoja, ja myös autolla liikkumisen muodot ovat muuttumassa (Kujansuu 2019). Alan perinteiset toimijat ja tavanomaiset toimintamallit ovat saaneet rinnalleen uusia kilpailijoita kilpailemaan markkinasta. Perinteisten auton omistamiseen perustuvien mallien lisäksi markkinoilla on nykyisin runsaasti erilaisia leasing-ratkaisuja, sekä vuokraus- ja yhteiskäyttöpalveluita. Tällaiset palvelut ovat saavuttaneet jalansijaa markkinoilta ja tulleet osaksi kuluttajien arkea vaikuttaen näin kuluttajien valintapäätöksiin.

Autoalan murroksen tuomat haasteet voivat vaikuttaa koko autokaupan kenttään ja sen toimijoihin joko suoraan tai välillisesti. Laakson (2017) mukaan autovalmistajien ja maahantuojien rooli muuttuu ja hän nostaa esille teemoina alan konsolidoitumisen jatkumisen, jakeluketjun lyhenemisen ja tehostumisen sekä tärkeisiin teknologioihin ja palveluihin tapahtuvat investoinnit autovalmistajien keskuudessa. Lisäksi Laakso näkee autovalmistajilla olevan halua olla vahvemmin suhteessa asiakkaaseen, jolloin suoraan asiakkaalle tapahtuva myynti lisääntyy. Hänen mukaansa myös uudet liikkumis- ja yhteiskäyttöpalvelut ovat autovalmistajien tutkimuksen kohteena ja teknologinen murros tulee synnyttämään uusia toimijoita.

Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä muutos on parhaillaan käynnissä ja murrostila asettaa haasteita murrokseen mukautumiseen ja siitä selviämiseen menestyksekkäästi. Murrostilanteessa toimijat voivat joutua muokkaamaan toimintaansa paikoin runsaastikin entisten toimintamallien ja -tapojen vanhentuuessa ja menettäessä vaikuttavuuttaan. Useat lähteet ovat käsitelleet autoalan ja liikkumisen palveluiden alan murrosta lähiaikoina, mutta tutkimusta siitä, millaiset palveluratkaisut ovat tulevaisuudessa menestyviä, ei ole tässä muodossa toteutettu.

McKinsey & Company on julkaissut vuonna 2019 raportin Euroopan autoteollisuuden viisiosta vuodelle 2050. Raportti kuvaa eurooppalaista autoalaa vastuullisena ja asiakaskeksisenä ekosysteeminä, joka hyödyntää muun muassa Euroopan vahvuutta teknologisissa innovaatioissa ja liikkumisen monimuotoisuutta Euroopassa. (McKinsey & Company, 2019). Raportti ei kuitenkaan käsittele murrosta tätä paikallisemmalla tasolla, jolloin muun muassa demografiset ja alueelliset erot jäävät tutkimuksessa saavuttamatta. Koska erot voivat alueellisesti ja väestöllisesti poiketa suurestikin, on voitava tarkastella murrosta paikallisemmalla tasolla. Näin ollen tämän pro gradu -tutkielman suorittaminen rajoittuen maantieteellisesti ja väestöllisesti vain Suomen autoalan kontekstiin antaa lisätietoa siitä, miltä alan tulevaisuus näyttää maassamme. Tämä tutkielma pyrkii vastaamaan juuri tähän kysymykseen, tarjoten tarkempaa tietoa nimenomaisesti autoalan tulevaisuudesta Suomessa.

Suomessa aihetta on tutkinut muun muassa Solita raportissaan ”Think Tank Liikenteen murros ja digitalisaatio” enemmän kansallisessa kontekstissa. Raportissa on nimetty viisi suurta muutosta, jotka ovat tapahtumassa paraikaa liikenteessä. Nämä muutokset ovat digitalisaatio, palvelumallit, robotiikka, kaupungistumisen kiihtyminen sekä eri liikenne-  
muotoilun kilpailun avautuminen (Solita, 2015).

## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, miten meneillään oleva murros näyttäytyy autoalan liiketoimintakentässä ja millaisilla palveluratkaisuilla voidaan menestyä murroksessa. Tutkimuksen merkitystä korostaa käynnissä oleva alan murros, joka on mittava alan historiassa. Kokonaisliikevaihdollisesti autoklusterilla, muun muassa autokauppa, leasing- ja vuokraustoiminta sekä osien valmistus ja tukkukauppa sisältäen, on liikevaihtoa Tilastokeskuksen mukaan noin 21,3 miljardia euroa vuodelta 2018, ja työllistävyyttä kuvaa 50 000 työllisen määrä samalta vuodelta (Autoalan Tiedotuskeskus, 2020a, 2020b).

Tutkimuksella pyritään siis tuottamaan hyödyllistä tietoa autoalan markkinatilanteesta ja tarjoamaan katsaus alalla käynnissä olevaan murrokseen ja sen vaikutuksiin.

Tutkimuksella on kolme tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, mitä autoalan murros tarkoittaa ja analysoida, miten se vaikuttaa autoalan markkinaan. Tutkimuksen toisena tavoitteena on analysoida, millaisilla palveluratkaisuilla alan murroksessa voi menestyä, ja miten alan toimijat sekä sidosryhmät voivat tukea toisiaan murrostilan haasteissa. Kolmantena tavoitteena on analysoida, miten murros on koettu autoalan liiketoimintakentässä. Tavoitteisiin tutkimuksessa pyritään tutustumalla sekä analysoimalla jo olemassa olevaa aineistoa alan murrostilasta, ja toteuttamalla asiantuntijahaastatteluja, jotka suoritetaan teemahaastatteluina. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa haastattelu ei ole sitoutunut olemaan joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen, ja jossa haastattelun eteneminen pohjautuu määrättyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 47).

Tutkimuksen aiheeksi valikoitui autoalan murrostila, sillä tutkimuksen tekijä on kiinnostunut alasta ja alalla käynnissä olevasta murroksesta. Eskola ja Suoranta (1998, s. 27) kertovat ohjeistettavan aiheen olevan oikeansuuntainen, jos sitä kohtaan on kiinnostusta, mutta se ei ole kuitenkaan liian lähellä omaa kokemusaluetta. He esittävät, että tällöin aiheeseen saa monipuolista tarkastelukulmaa sekä tarvittavan etäisyyden. Näin ollen tämän pro gradu -tutkielman aiheen rajaus noudattaa tätä ohjetta, aiheen ollessa tekijälleen kiinnostava ja osin tuttu, mutta mahdollistaa kuitenkin aiheen tarkastelun sopivan uudesta näkökulmasta.

## **1.2 Tutkimusote ja näkökulma**

Tutkimuksen näkökulmana on autoalan liiketoimintakentän murros, eli pyrkimyksenä on tuottaa tietoa siitä, millaisilla palveluratkaisuilla ja liiketoimintamalleilla olisi mahdollista menestyä tulevaisuuden muuttuvassa markkinassa. Tutkimuksessa käsitellään kuitenkin myös autoalan yleistä tilaa, ja tutkitaan koko alaan vaikuttavia haasteita ja muutosvoimia. Tutkimus keskittyy erityisesti analysoimaan Suomen autoalan liiketoimintakentän murrosta, mutta se sivuaa myös maailmanlaajuisia ilmiöitä murroksen koskiessa koko toimialaa globaalilla tasolla.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisin menetelmin hyödyntäen autoalan asiantuntijoiden teemahaastatteluja. Teemahaastattelu tunnetaan usein puolistrukturoituna tai puolistandardoituna haastatteluna, eikä sille ole olemassa vain yhtä määritelmää (Alasuutari (2011, s. 47). Haastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (2022, s. 32) mukaan joustava ja moneen tarpeeseen soveltuva menetelmä, jolla on mahdollista myös selvittää motiiveja vastausten takana. Heidän mukaansa myös ei-kielellisistä vihjeistä voi olla apua vastausten sekä merkitysten ymmärtämisessä. Näin ollen menetelmä sopii erinomaisesti myös tämän tutkielman kontekstiin eli autoalan murrostilaan liittyvän tutkimuksen suorittamiseen, aiheen ollessa laaja ja monisyinen. Laadullisella teemahaastattelulla on mahdollista keskustella aiheesta syvemmin ja ymmärtää vastaajaa ja tämän näkökulmia laajemmin.

Aaltola (2018, s. 12) esittää, ettei tiede ole nykyisin niinkään valmiita ja pysyviä totuuksia, vaan se on enemmän prosessi, joka hankkii uutta tietoa. Hän kertoo myös tieteen tulosten korjautuvan, kun sen avulla löydetään ratkaisuja sekä uusiin että vanhoihin ongelmiin ja olemassa oleva tieto tulee näytetyksi epäpäteväksi. Tieteellisen tutkimuksen tekeminen autoalan ja liikkumisen palveluiden muutoksesta, näyttäytyy siis ajankohtaisena, sillä murros jättää usein jälkeensä toimimattomia ratkaisuja, jotka ovat ennen olleet päteviä, mutta tutkimuksen avulla voidaan huomata niiden olevan soveltumattomia tämänhetkisessä tilanteessa.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu toisessa ja kolmannessa luvussa. Teoreettisella viitekehyksellä pyritään luomaan kattava teoriaymmärrys lähdemateriaalien avulla, ja sillä pohjustetaan viidennen luvun empiiristä tutkimusta. Teoreettisen viitekehysen toinen luku käsittelee murrosta autoalalla ja kolmas luku keskittyy palvelukehitykselliseen näkökulmaan. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat. Empiirisen tutkimuksen tulokset esitellään viidennessä luvussa, jossa käsitellään tutkimuksen olennaisimpia löydöksiä ja niiden merkityksiä. Tulosten analysoinnin

jälkeen tutkimuksessa esitetään tulosten pohjalta muodostuneita kehitysehdotuksia ja ratkaisuehdotuksia murroksesta menestyksekkäästi selviämiseen. Lopuksi tutkimuksessa esitetään liikkeenjohdolliset implikaatiot ja ehdotukset jatkotutkimuksille.

Tutkimuksessa syvennyttään aluksi murrokseen autoalan liiketoimintakentässä. Toisessa luvussa pyritään ymmärtämään disruptiota, eli murrosta, paremmin ilmiönä ja ymmärtämään sen syntymekanismi ja vaikutukset. Murrosta tullaan käsittelemään ensin yleisellä tasolla, ja tuoden sitten teorian autoalan kontekstiin. Kun murroksen synnystä ja vaikutuksista on luotu kattava ymmärrys, pyritään teorian avulla saamaan käsitys siitä, miksi jotkut toiset selviävät murroksesta paremmin kuin toiset. Tutkimuksessa pyritään luomaan ymmärryksen siitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miten murroksesta selviää menestyksekkäästi, ilman negatiivisia vaikutuksia liiketoimintaan, tai jopa murroksesta hyötyen. Näihin kysymyksiin vastaamisessa disruptioteoriat ja liiketoiminnan kehittymisen viitekehykset ovat tarkastelun kohteena.

Murroksen lisäksi tutkimuksessa käsitellään palveluiden kehittämistä sekä palvelumuotoilua. Tutkimalla teoreettisia näkökulmia näiltä osa-alueilta, pyritään saamaan kokonaisvaltainen ymmärrys palvelumuotoilusta, arvonluonnista sekä palveluiden kehityksestä. Tällä teoreettisella sisällöllä luodaan myös pohja tutkimusta varten, jotta voidaan tunnistaa oleelliset ja tarkoituksenmukaiset näkökulmat tutkimukselle.

Tutkimustulokset analysoidaan ja esitetään havainnollistavassa muodossa. Tutkimustulosten ja -löydösten pohjalta pyritään muodostamaan johtopäätökset ilmiölle, ja tarjoamaan mahdollisia ratkaisuehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi. Tutkimuksen löydösten ja teoreettisen viitekehyksen avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen tavoitteeseen. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia, joilla aihetta voisi tutkia lisää ja saada ymmärrystä ilmiöstä myös niiltä osin, joihin tämä tutkimus ei anna vastausta.

## **1.4 Keskeiset käsitteet**

Työn keskeiset käsitteet ovat toimialan murros, palvelukehitys ja arvonluonti. Nämä käsitteet ovat olennaisessa osassa läpi tutkimuksen, ja niihin syvennyttään tarkemmin työn aikana. Seuraavana keskeiset käsitteet määritellään siten, miten ne näyttäytyvät tämän työn kontekstissa. Myöhemmissä luvuissa käsitteitä tarkennetaan ja monipuolistetaan lähdekirjallisuuden avulla.

### **Toimialan murros (disruptio)**

Toimialan murroksessa kyse on toimialan muuttumisesta eli disruptoitumisesta. Toimialan murroksessa alan toimintamallit ja rakenteet käyvät läpi muutosta, ja myös toimijakenttä voi murroksen myötä muuttua. Toimialan murroksessa alan perinteiset ratkaisut voivat tulla haastetuksi tai niiden toiminta voi häiriintyä. Tämä voi johtaa toimijakentässä tarpeeseen löytää uudenlaisia toimintatapoja tai ratkaisuita menestyvän liiketoiminnan jatkamiseksi. Toimialan murrokseen tämän työn aihepiirissä liittyy muun muassa murroksen trendien sekä murroksen vaikutusten tarkastelu toimialan näkökulmasta.

### **Palvelukehitys**

Palvelukehityksellä tässä työssä tarkoitetaan kokonaisvaltaisesti palvelujen kehittämiseen pyrkiviä toimia, jossa kehitetään joko jo olemassa olevaa tai kokonaan uutta palvelutarjoomaa kohti asetettuja tavoitteita. Palvelukehitys kattaa käsitteenä tämän työn kontekstissa muun muassa palvelumuotoilun ja design-ajattelun kehityssuunnat sekä innovaatiojohtamistoiminnan.

### **Arvonluonti**

Arvonluonnissa kyse on toimista ja päätöksistä, joilla pyritään luomaan ja tuottamaan arvoa esimerkiksi asiakkaille, palvelun käyttäjille tai sidosryhmille. Arvonluonti käsittää tässä työssä arvoa tuottavien palveluratkaisujen käsittelyn, sekä asiakaslähtöisen näkökulman huomioimisen arvonluontityössä. Arvonluontiin liittyy myös oleellisesti palvelun kokeminen, sekä strategiset valinnat arvontuotannon edistämiseksi.

## 2 Murros autoalan liiketoiminnassa

Murros ja disruptio ovat tulleet nykypäivänä yhä yleisemmiksi termeiksi muuttuvassa maailmassa. Näiden termien taakse kätkeytyy laajasti erilaisia näkökulmia, mielipiteitä ja myös olettamuksia. Luvussa käsitellään murrosta autoalan liiketoimintakentässä ja tunnistetaan alalla parhaillaan vallitsevia murrostrendejä. Tämän luvun tarkoituksena on paneutua laajasti alan trendeihin ja luoda pohja työn tutkimukselle murrosteeman osalta. Luvussa selvitetään, mitä murros oikeastaan tarkoittaa, ja miten murrosta on käsitelty aiemmissa julkaisuissa. Murroksen yleisen määrittelyn lisäksi luvussa käsitellään myös tarkemmin juuri autoalan murroksen tilaa ja sitä, miten murros näyttäytyy alan kontekstissa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisen osan muodostaa murros ja sen tarkastelu autoalan kontekstissa. Murroksen tematiikka muodostaa työlle tarkastelukulmaksi *toimialan tason*. Toisen osan viitekehyksestä muodostaa palvelukehityksen kulma, jossa tarkastellaan tarkemmin palvelukehittämisen teorioita autoalan liiketoiminnan näkökulmasta. Kyseisessä osassa käsitellään tarkemmin palvelumuotoilua ja palvelukonseptointia, ja osa muodostaa tutkimukselle *käytänteiden tason*. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen toinen osa sisältää palvelukehityksen yleisen tarkastelun ja etenee lopuksi strategisen liiketoiminnan kehityksen käytänteisiin.

### 2.1 Murroksen määritelmä

Ennen kuin murrosta tarkastellaan lähemmin autoalan teemassa, on hyvä selvittää, mitä murroksella tarkoitetaan ja mitä murroksessa tapahtuu. Murros eli disruptio voidaan käsitellä eri tavoin ja murroksen ja tavanomaisen muutoksen rajat voivat hämärtyä. Christensen, Raynor ja McDonald (2015) käsittelevät artikkelissaan disruptiivista innovaatiota (eng. "disruptive innovation") ja näkevät ongelmalliseksi "disruptio" -sanan liian löyhän käytön. He kertovat liian monien puhuvan murroksesta, vaikka ei olisi lukeneisuutta aiheesta, ja murroksellisen innovaation termiä käytetään kuvaamassa mitä vain alaa ja aiemmin menestyviä yrityksiä ravistelevaa tilannetta.

Christensen ja muut (2015) määrittelevät murroksen olevan prosessi, jossa vakiintuneet toimijat voivat tulla haastetuksi pienemmillä resursseilla toimivien pienempien yritysten toimesta. Heidän mukaansa vakiintuneet toimijat eivät usein reagoi voimakkaasti murrokseen, vaan tavoittelevat vaativampien segmenttien parista suurempaa tuottavuutta. Murros voi kuitenkin viedä aikaa, mikä puolestaan antaa alan perinteisille toimijoille aikaa kehittää vastauksia oman asemansa puolustamiseen.

Lisäksi Christensenin ja kumppaneiden (2015) mukaan disruptiivisten toimijoiden liiketoimintamallit usein eroavat perinteisen toimijoiden malleista hyvin merkittävästi, ja vain osa disruptiivisista innovaatioista menestyy. Heidän mukaansa siinä missä kaikki murroksellisen lähestymistavan toimijat eivät menesty, myöskään menestykseen ei aina vaadita disruptiivista tietä. Artikkelissa nostetaan myös esille, että vaikka perinteisten toimijoiden tuleekin vastata murrokseen, toimijoiden ei pidä vahingoittaa toimivaa liiketoimintaansa ylireagoimalla murrokseen. Christensenin ja kumppaneiden mukaan toimijoiden tulisi sen sijaan ensinnäkin panostaa kestäviin innovaatioihin, jolla voidaan vahvistaa ydinasiakassuhteita, sekä toisena kehittää uusia kasvuun ja murrokseen keskittyviä ydinliiketoiminnasta eriytettyjä osastoja.

Pinomaa (2018) määrittelee EK:n blogijulkaisussaan disruption hyvin samoin. Hänen mukaansa ilmiö, jossa vakiintuneet toimintamallit murtuvat perinteisen toimintavan tullessa haastetuksi uuden teknologian keksinnöllä, on disruptioa. Talouden alan kontekstissa disruptioon liittyy uudelleen määrittyvät markkinat ja parantunut tuottavuus (Pinomaa, 2018).

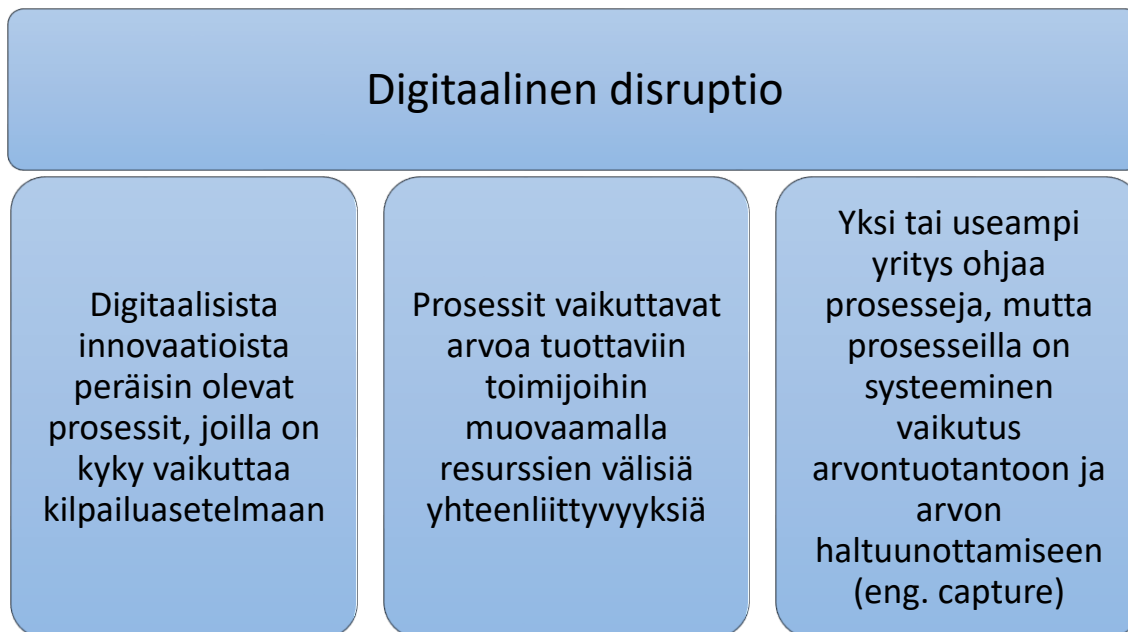
Disruptio voidaan nähdä myös liiketoimintasektoria laajemmassa kuvassa. Tällaista määrittelyä käyttävät Kilkki, Mäntylä, Karhu, Hämmäinen ja Ailisto (2018, s. 276). Näkemykseen liittyy ajatus siitä, että on olemassa niin kutsuttuja agenteja, mutta ekosysteemitasolla on näiden lisäksi myös paljon sellaisia kokonaisuuksia tai entiteettejä (eng. entities), joilla ei ole aktiivisia tavoitteita tai aikomuksia. Esimerkkinä Kilkki ja muut käyttävät rahaa; rahalla ei itsessään ole aikomuksia, vaan ne ovat rahan omistajalla. Ekosysteemin

voidaankin todeta siis toimivan disruption välittäjänä; kun ekosysteemin agenteista moni on disrupoitunut, sillä on vaikutusta koko ekosysteemiin itseensä. (Kilkki ja muut, 2018, s. 276.)

Kilkki ja muut (2018, s. 276) määrittelevät artikkelissaan disruption olevan systeeminäkökulmaisesti tapahtuma, jossa kyseisen systeemin toimijoista tai niin kutsutuista agenteista suuri osa on disrupoitunut. Agentin he määrittelevät disrupoituneeksi, jos se muuttuvassa ympäristössä selvitäkseen joutuu suunnittelemaan strategiaansa uudelleen. Disruptiivinen innovaatio puolestaan tarkoittaa Kilkin ja muiden määritelmän mukaan luonteeltaan passiivista entiteettiä, joka toimii disruption välittäjänä tietyssä systeemissä.

## **2.2 Digitaalinen disruptio**

Skog, Wimelius ja Sandberg (2018) käsittelevät tutkimuksessaan digitaalista disruptiota informaatiojärjestelmien näkökulmasta (eng. Information Systems (IS)). Digitaalinen murros koetaan yleisesti perinteisiin ratkaisuihin investoineiden yritysten näkökulmasta, ja siihen liittyy suunnitellun kehityksen häiriöt, sekä paine vastata muutoksiin. Skog ja muut määrittelevätkin digitaalisen murroksen sisältävän kolme peruspiirrettä (kuvio 1). Prosessit perustuvat digitaalisisiin innovaatioihin ja niillä on kyky muuttaa tai kuluttaa kilpailuasetelmaa nopeastikin. Lisäksi digitaalisen murroksen prosessit muovaavat resurssien välisiä yhteenliittyvyyksiä vaikuttamalla arvoa tuottaviin toimijoihin, ja myös mahdollistavat monesti suoraviivaisempaa vuorovaikutusta. Kolmanneksi näitä prosesseja hallitsee yksi tai useampi yritys, mutta niistä seuraa systeemistä vaikutusta sekä arvontuotantoon, että arvon haltuunottamiseen. (Skog ja muut, 2018, s. 431-432.)



**Kuvio 1.** Digitaalisen disruption peruspiirteet (Mukaillen Skog ja muut, 2018, s. 432).

Skog ja muut (2018, s. 432-433) käsittelevät kolmea perustavanlaatuaista digitaalisen disruption elementtiä tutkimuksessaan. Nämä elementit ovat digitaalinen innovaatio, digitaaliset ekosysteemit ja arvologiikka. Digitaalisen disruption ideoiden syntymisen taustalla vallitsee kattava ymmärrys niin alasta ja markkinasta kuin myös toimijoista ja niitä tukevista teknologioista. Yrityksen tasolla digitaalisen disruption osuessa kohdalle muutokseen sopeutuminen voi olla haastavaa, sillä tehdyt strategiset päätökset ja investoinnit voivat olla ristiriidassa aiheutuvien muutosten kanssa. Murroksen hallinnan avainasemassa on tällöin digitaalisen disruption strategiat. Uuden toimintatavan vallatessa alaa digitaalisen disruption tavoin, yrityksille aukeaa haasteiden lisäksi myös mahdollisuuksia. Jos yritys on strategisesti suuntautunut murroksen myötä katoaviin asioihin, tulee yritysten usein joko perääntyä tai tehdä perustavantasoisia organisatorisia uudelleenjärjestelyjä. (Skog ja muut, 2018, s. 432-434, 436.)

### 2.3 Autoalan murroksen trendit

Autoalan murroksessa kyse on ennen kaikkea uusien pitkään voimassa olleiden toimintamallien vanhentumisesta ja uusien toimijoiden mukaan tulosta alan

liiketoimintakentälle. Uusien toimijoiden mukana alalle on tullut myös uusia ja menestyksekkäitä palveluratkaisuja osaksi asiakkaiden arkea, mikä vaikuttaa myös kuluttajien odotuksiin jopa koko toimijakentän laajuudessa. Vakiintuneet toimintamallit murtuvat ja niitä joudutaan tarkastelemaan uudesta näkökulmasta muuttuvassa markkinassa. Myös perinteiset asemansa sementoineet yritykset joutuvat arvioimaan murroksen suuntaa yhä tarkemmin ja hiomaan omaa toimintaansa murroksessa menestymiseksi.

Typpö (2018) käsittelee Aalto EE:n artikkelissa autoalan teknologista murrosta, ja tuo esiin autoalan toimintakentän muovautuvan niin digitalisaation, globalisaation kuin myös robotisaation alla. Artikkelin käsittelee Autoalan Keskusliiton skenaarioanalyysiä 2018-2030, josta selviää teknologisen kehityksen olevan aiempia arvioita merkittävämmässä roolissa muutoksessa. Typpö kertoo AKL:n toimitusjohtaja Pekka Rissan mukaan verkostoitumisen sekä palvelumuotoilun olevan sellaisia asioista, joiden suuntaan kannattaa kääntyä nyt ratkaisujen löytämiseksi autoalalla. (Typpö, 2018.)

Myös tässä työssä seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin palvelukehityksen ja palvelumuotoilun näkökulmaa autoalan murroksen kontekstissa. Yhdistämällä palvelumuotoilullista kulmaa disruptoituvaan kenttään, voidaan ymmärtää, mitkä tekijät aiheuttavat murrosta, mitä murroksessa toimiessa tulee huomioida ja miten murrokseen voidaan vastata menestyksekkäästi palveluiden kehittämisen keinoin.

Autoalan on ajautunut murrostilaan ja murros tulee jatkumaan vielä useita vuosia voimakkaana. Murros tuo autoalalle mukanaan haasteita, mutta kuten todettu, murroksen mukana tulee mukana myös mahdollisuuksia. Jotta voidaan ymmärtää autoalan murrostilaa paremmin, on hyvä tiedostaa, mitkä tekijät aiheuttavat murrosta ja millaisia trendejä autoalan tilassa on nähtävissä. Kiltz (2019) nimeää artikkelissaan neljä liikkumisen alan nykytrendiä, jotka ovat sähköistyminen, autonomiset ajoneuvot, uudet liikkumisen palvelut ja liitettävyys (eng. connectivity). Nämä trendit näkyvät vahvasti myös suomalaisessa autokaupassa.

## Sähköistyminen

Ensirekisteröintitilastojen mukaan vuoden 2022 tammi-kesäkuun muutos sähkökäyttöisten autojen osalta oli 43,9 % suurempi edellisvuoden vastaavaan ajanjaksoon verrattuna, vaikkakin taustalla on huomioitava suuret vaihtelut luvuissa kuukausitasolla (Netwheels, 2022a). Myös vuonna 2021 sähköistyminen on näkynyt käytettyjen autojen maahantuonti tilastoissa, sillä Netwheelsin (2022b) katsauksessa täyssähköautojen osuus käytettyjen maahantuonneissa oli 7,8 %, kun aiempänä vuonna se oli vain 2,1 %. Autoalan tiedotuskeskuksen (2022a) on laatinut uuden päivitetyn version käyttövoimaennusteista vuonna 2022, ja ennusteena on käyttövoimamurroksen kiihtyminen tulevaisuudessa muun muassa lainsäädännön sekä kansallisen ja EU-tason ohjaustoimien ohjatessa vihreään siirtymään. Vuoteen 2025 mennessä täyssähköisten henkilöautojen ensirekisteröintien ennusteena on rekisteröintien kasvaminen noin 32 prosenttiin. Myös ladattavien hybridien osuuden on arvioitu nousevan noin 24 prosenttiin ensirekisteröinneistä. Haasteita kehityksen ennakointiin aiheuttaa kuitenkin esimerkiksi epävarmuus uuden teknologian hintakehityksestä sekä latausverkostojen kehittymisestä (Autoalan Tiedotuskeskus (2022b, s. 2).

## Autonomiset ajoneuvot

Autonomisten ajoneuvojen kehitys käy ympäri maailmaa kiivaana, mutta täysin autonomisten autojen käyttöönotossa on vielä useita haasteita ratkaistavana. Autonomisiin autoihin liittyy monia eri tekijöitä, jotka tulee huomioida ennen kuin täysin autonomiset autot voidaan ottaa laajemmin käyttöön tieliikenteessä. Autovalmistajat kehittävät yhdessä ohjelmistotoimittajien kanssa autojen kykyä itsenäiseen ajoon, mutta kokonaisuutena autonomisten autojen haasteita eivät autovalmistajat voi täysin itsenäisesti ratkaista. Autonomia kokonaiskuvassa vaatii esimerkiksi infra-alan toimijoiden osallistamista autonomian kehitykseen, lainsäädännön uudistamista kansainvälisellä ja kansallisella tasolla, sekä kaikkien tienkäyttäjien turvallisuuden huomioimista kehitystyössä.

Autonomisissa autoissa sensoreina on usein kameroita, laserkeilaimia ja etäisyystutkia, joilla saadaan tuotettua paljon tietoa, joka on sekä ajantasaista että tarkkaa. Sensoreista on monia hyötyjä; tieliikenteessä olevasta autosta saadaan tuotettua paikkatietoa tarkkuusmittauslaitteen tavoin, ja sensoridataa voidaan hyödyntää moniin käyttötarkoituksiin, kuten tienpitotoimien määrittämiseen ja liikenteen sujuvuuden optimoimiseen. Paikkatiedolla on myös turvallisuutta lisäävä ominaisuus, sillä tiheästi päivittyvällä paikkatiedolla saadaan muun muassa onnettomuuksista nopeasti tieto. (Maanmittauslaitos, 2022.)

Autonomisiin ajoneuvoihin liittyvä suurin teknologinen haaste on toimintaympäristön hahmottaminen ja ymmärtäminen haasteellisissa olosuhteissa kuten sateessa (Maanmittauslaitos, 2022). Martínez-Díaz ja Soriquera (2018, s. 7) artikkelin mukaan autonomiset autot eivät tule vielä lähiaikoina kaupallistumaan, ja autonomisten autojen hyötyjen saavuttamiseksi tulee ensin ratkaista tiettyjä ehtoja. Heidän mukaansa teknologisten haasteiden ratkaisuun vaadittavana aikana tulisi kehittää yhteisliikenteen hallintaan liittyviä strategioita. Tämän lisäksi huomiota tulisi myös kiinnittää myös lainsäädännöllisiin sekä eettisiin haasteisiin, niiden määrittäessä autonomian jalkautumisen ajankohtaa tulevaisuudessa (Martínez-Díaz ja Soriquera, 2018, s. 7).

Suomessa autonomisesta ajamisesta on esimerkkinä teknologia-alan start-up yritys Sensible 4, joka on kehittänyt yhdessä Japanilaisen MUJIn kanssa maailman ensimmäisen kaikkiin sääolosuhteisiin soveltuvan itsestään ajavan bussin. Bussi nimeltään GACHA, lanseerattiin maaliskuussa 2019 Helsingissä ja on sittemmin myös palkittu Beazley Designs of the Year palkinnolla. (Sensible 4, 2022.)

### **Uudet liikumisen palvelut**

Liikkumisessa on tapahtumassa murros asiakaskeskeiseksi palveluksi. Liikenne palveluna eli MaaS (Mobility as a Service) tarkoittaa kokonaisvaltaista palvelua, jolla tarjotaan liikumisen palveluita, ilman että autoa täytyy omistaa tai käyttää. MaaS liikkuminen ovelta ovelle tarjotaan palveluna matkustajalle yhdellä maksulla ja palvelut ovat matkustajan

kannalta sujuvasti yhteenliittyneitä. Tämä toteutetaan avoimen datan ja palveluiden digitalisoitumisen keinoin. MaaS-konseptissa kehittäminen ja ideointi tapahtuu julkisen hallinnon, yrittäjien, sekä MaaS-operaattoreiden kanssa yhteistyössä. (Motiva, 2022.)

MaaS-palvelussa on ideana tarjota erilaisia liikkumismuotoja, kuten vuokra-autoja ja polkupyöriä, ja käyttäjä voi valita vaihtoehtoja esimerkiksi nopeuden tai hiilijalanjäljen mukaan. Hyötynä liikkumisen palveluiden kehittymisestä on muun muassa parkkialueiden vapauttaminen muuhun käyttöön. Edellytyksenä MaaSille on avoimissa rajapinnoissa tapahtuva liikennetietojen jakaminen. Tekniikkaa on jo aikaisemmin käytetty muissa haku-konetarkoituksissa, mutta tärkeää MaaS-palveluiden järjestelmän kehittämisessä on tehdä järjestelmään liittyminen helpoksi uusille toimijoille. (Ramboll, 2022.)

Älyliikenteen avulla voidaan parantaa liikkumisen asiakaskokemusta, samalla kuitenkin huomioiden myös ilmastotavoitteet ja liikennemäärän kasvu. Älykäs liikkuminen on kokonaisuus, joka vaatii tuntemusta liikennejärjestelmistä, substanssiosaamista palveluista, sekä myös kehittyvän lainsäädännön huomiointia niin kansallisella kuin myös kansainvälisellä tasolla. (Sitowise, 2023.)

Suomessakin operoiva Whim on ensimmäinen kaupallinen MaaS-ratkaisu. Whimin taustalla on Maas Global, joka on ensimmäinen MaaS-operaattori maailmassa. Liikkumisen markkinaa ohjaa yleisellä tasolla väestön kasvu, kehittyvillä markkinoilla tapahtuva keskiluokan vaurastuminen, sekä myös kaupungistumisen lisääntyminen. Ennusteena on vuoteen 2030 mennessä matkustajaliikenteeseen käytettävän noin 8 miljardia euroa, ja kasvun taustalla nähdään muun muassa uudet liikkumisen palvelut sekä globaali kehitys. (Maas Global, 2022.)

## **Liitettävyyys**

Autoalalla on lähivuosina enenevässä määrin puhuttu liitettävyydestä ja sen tärkeydestä tulevaisuudessa. Kuitenkin liitettävyydestä löytyy vielä nykyäänkin hyvin vähän konkreettisia artikkeleita tai tutkimuksia sen merkityksestä autoalalle.

Autoissa on tähän mennessä keskitytty voimalinjan sähköistämiseen, sekä tekemään autoista turvallisempia muun muassa kuljettajan apujärjestelmien avulla. Näiden muutosten lisäksi nykyisin autovalmistajat, ohjelmistokehittäjät ja teknologiayritykset pyrkivät tuottamaan autoilukokemuksen, joka on liitettävä, personoitu ja täysin integroitu. Liitettävyyttä tarvitaan niin yhteiskäyttöautoilun, sähköistymisen kuin myös autonomian toteuttamiseen. (Neumann, 2022.)

Neumannin mukaan liitettävyydeltään niin kutsuttu täysin liitetty (eng. fully connected) auto perustuu infotainmentiin, telemetriaan sekä infrastruktuuriin. Näistä infotainment yhdistää autossa olevat ihmiset autoon, josta esimerkkinä audiojärjestelmät tai tuulilasin HUD-heijastusnäyttö. Telemetria yhdistää auton pilvipalveluihin autoa ja sen käyttöä koskevan datan jakamiseksi. Infrastruktuuri puolestaan mahdollistaa auton liittämisen ympäröivään maailmaan esimerkiksi jalankulkijoiden ja liikennevalojen tilan havaitsemiseksi. (Neumann, 2022.)

## **2.4 Päästökehitys ja tavoitteet**

Tieliikenteestä aiheutuvien hiilidioksidipäästöjen määrä vuonna 2030 tulisi olla 5,9 miljoonaa tonnia, mikä on 1,2 miljoonaa tonnia vähemmän kuin nykykehityksen mukainen perusennuste 7,0 miljoonaa tonnia. Tavoitteeseen pääsy vaatii siis lisätoimia päästöjen vähentämiseksi. (Autoalan Tiedotuskeskus 2022b.) Euroopan parlamentti ja neuvosto hyväksyivät vuonna 2022 päästövähennystavoitteeksi henkilöautojen osalta 55 % päästövähennyksen vuoden 2021 tasosta vuoteen 2030 mennessä ja 100 % vuoden 2035 mennessä. Sopimuksen voitaisiin nähdä siis kieltävän uudet polttomoottorikäyttöiset autot vuoden 2035 jälkeen, mutta sopimuksessa on huomioitu hiilidioksidineutraalit polttoaineet, joilla toimivien autojen rekisteröinnistä määräajan jälkeen tehdään myöhemmin ehdotus. (Euroopan unionin neuvosto 2022.)

Ilmastonmuutos määrittelee toimintaympäristöä merkittävästi ja ihmisten liikkumisvalinnat voivat kokea muutoksen ilmastonmuutoksen torjumisen myötä.

Liikkumisvalintojen muutos voi tapahtua joko sääntelyn aikaansaamana tai ihmisten mieltymysten muuttuessa. Tieliikenteen potentiaali päästöjen vähentämiseksi on suuri, ja toimenpiteitä päästöjen vähentämiseksi kohdistetaan juuri tieliikenteeseen. (Traficom, 2022, s. 46.)

Tulevaisuuteen asetetut tavoitteet ohjaavat alan toimijoita huomioimaan päästökehityksen omassa päivittäisessä liiketoiminnassaan, sekä myös strategiatyössä lyhyen ja keskipitkän aikavälin suunnitelmissa. Vaikka päätöksiä tehdään pitkälle tulevaisuuteen, jopa yli kymmenen vuoden päähän nykyhetkestä, autoala on jo todistanut hyvin nopeaa kasvua kiinnostuksessa sähköistymistä kohtaan, mistä on avautunut myös uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia esimerkiksi latauslaitteiden asentamistoiminnan muodossa. Päästökehitykset ohjaavat osaltaan myös voimakkaasti sitä, millaisilla liiketoimilla on mahdollisuus menestyä tulevaisuudessa. Yritys, joka pystyy huomioimaan muuttuvan markkinan ja tulevaisuuden rajoitteet sekä myös mahdollisuudet toiminnassaan, on vahvemmalla pohjalla tulevaisuudessa menestymiseksi.

## **2.5 Tulevaisuuden ennusteet**

Traficom on laatinut vuoteen 2060 asti ulottuvat uudet valtakunnalliset liikenne-ennusteet. Ennusteiden perustana on jo olemassa olevat päätökset ja ne ovat laadultaan perusennusteita, joilla kuvataan nykytoimien mukaista kehitystä. Nämä ennusteet eivät näin ollen huomioi vailla päätöksiä olevia toimenpiteitä. Julkaistut ennusteet tarjoavat lähtökohdan tulevaisuuden toimien vaikutusten arviointiin. (Traficom, 2022, s. 1, 9.)

Traficomien ennusteessa ajoneuvokannan kehityksen osalta perusennusteen taustaskaariona (WEM) on Teknologian tutkimuskeskus VTT:n vuoden 2021 Liikenteen kasvihuonekaasupäästöjen perusennuste. VTT:n WEM perusennusteet pyrkivät näyttämään lopputuleman, johon tullaan ennustettavien muutosten ja tehtyjen toimenpidepäätösten myötä. Vuonna 2030 Suomessa tulee olemaan perusennusteen mukaan 25 000 kaasukäyttöistä ja 600 000 sähkökäyttöistä autoa, johon sisältyy täyssähköautot, ladattavat hybridit sekä vetyautot. Nykyhetkenä liikenteessä on noin 76 000 sähkökäyttöistä

ajoneuvoa ja 16 000 kaasuautoa. Kaikkiaan Suomen liikenteessä on noin 2,7 miljoonaa henkilöautoa, joista suurin osa, 1,9 miljoonaa on bensiinikäyttöisiä, dieselkäyttöisten määrän ollessa alle 800 000. (Traficom, 2022, s. 46, 48.)

Henkilöautojen suoritteiden ennustetaan kasvavan, mutta autokohtaisissa kilometreissä ei ole tapahtunut viime vuosien aikana kasvua, josta johtuen ennusteissa uusien autojen myyntimääriin odotetaan kasvua. Perusennusteen mukaan myyntimäärien kasvun odotetaan johtavan noin 150 000 uuteen myytyyn autoon vuositasona vuoteen 2050, viime vuosien myyntimäärien ollessa noin 100 000:ssa, tai hieman alle vuositasona. (Traficom, 2022, s. 48.)

Ennusteen luvuista on huomattavissa, että sähkökäyttöisten ajoneuvojen määrään odotetaan hyvin merkittävää kasvua kuluva vuosikymmenen aikana. Kaasukäyttöisten ajoneuvojen määrän kasvu on puolestaan arvioitu olevan melko maltillista. Perusennusteissa kaasukäyttöisten autojen myyntimäärät pienenevätkin 2025 eteenpäin, johtuen Volkswagen-konsernin ilmoituksesta jättää kaasuautojen kehitystyöhön panostaminen, huomioiden, että nykytilanteessa konsernin mallisto on ainoa Suomeen tuotava kaasuautomallisto (Traficom, 2022, s. 48).

Traficomien mukaan toimintaympäristö on ollut merkittävässä muutoksessa ja jotkut näistä muutoksista voivat myös kestää pitkään. Traficomien mukaan ei myöskään ole vielä tiedossa, miten ja minkä verran digitalisaatio, automaatio sekä palveluistuminen vaikuttaa uusina muutostekijöinä liikkumismääriin. On siis myös mahdollista, että toimintaympäristön muutokset voivat toteutua eri tavoin kuin nykyinen ennuste ennakoii. (Traficom, 2022, s. 55, 152.)

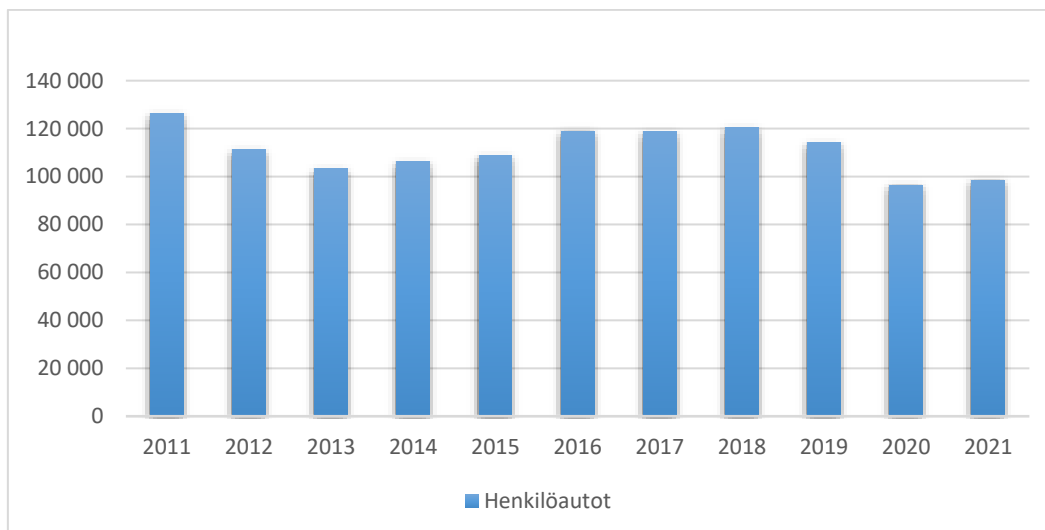
## **2.6 Murroksen vaikutukset**

Autoalan murros on näyttäytynyt autoalan liiketoimintakentässä niin ostokäyttäytymisessä, yritysten strategisessa päätöksenteossa, kuin myös uusina palveluina sekä toimijoina markkinoilla. Liiketoimintakenttä on kokenut suuria muutoksia viimeisen kahden

vuoden aikana. Koronaviruspandemia, kallistuneet polttoaineet ja korkeaksi kohonnut inflaatio ovat kaikki osaltaan jättäneet jälkensä autokauppaan. Auton ollessa useassa kotitaloudessa asunnon jälkeen toiseksi arvokkain hankinta, on selvää, että autoala kokee osansa näistä haasteista. Ulkoisten tekijöiden lisäksi autoala on myös muutoin suuressa murroksessa, joka koskettaa alan kaikkia toimijoita. Autoalan Keskusliiton toimitusjohtaja Pekka Rissa (2022) nosti puheessaan esille, autoalan olevan tilanteessa, jossa ala muuttuu seuraavassa kymmenessä vuodessa enemmän kuin aiemmin sadassa vuodessa.

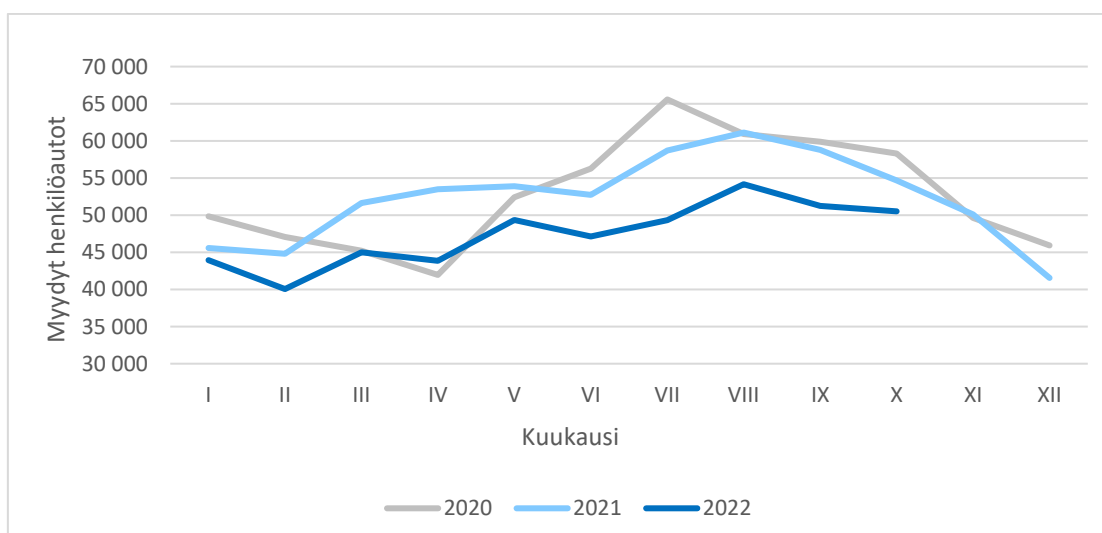
Murroksen vaikutukset näkyvät myös ostokäyttäytymisessä. Yhdysvalloissa EY:n Future Consumer Indexin mukaan kuluttajat ovat tottumassa murrokseen. Tutkimuksen mukaan kuluttajat ovat entistä myönteisempiä kulutuksen vähentämiseen, uudelleen käyttämiseen ja kierrätykseen. Kuvaavaa on myös se, että ensimmäistä kertaa tutkimuksen kaikki kuluttajasegmentit ovat muuttamassa kulutuskäyttäytymistään ja keskittyvät kohtuuhintaisuuteen. (Gramling, 2022.) Vastaava tilanne on myös nähtävillä autokaupan liiketoimintakentässä. Autokaupan ostokäyttäytyminen niin uusien kuin käytettyjen autojen osalta kuvaa kuluttajien muuttunutta kulutuskäyttäytymistä alan murroksen aikana.

Uusien autojen ensirekisteröintimäärät ovat olleet viimeisen kymmenen vuoden aikana huipussaan vuonna 2018, jolloin uusia henkilöautoja rekisteröitiin 120 499 kappaletta. 2019 vuonna autokauppa ylsi vielä reilun 114 000 rekisteröinnin vuositasolle, mutta 2020 ja 2021 vuosina jäätiin alle 100 000 rekisteröidyn henkilöauton määrään (kuvio 2). (Autoalan Tiedotuskeskus, lähteestä Traficom ja Tilastokeskus, 2022c.)



**Kuvio 2.** Uusien henkilöautojen ensirekisteröinnit 2011-2021 (Datan lähde: Autoalan Tiedotuskeskus lähteestä Traficom, Tilastokeskus 2022c).

Käytettyjen henkilöautojen kauppa on vuositasolla merkittävästi alhaisempi vuonna 2022 vuoden 2020 tasoon verrattuna (kuvio 3). Tilastossa ei ole mukana käytettynä maa-hantuotuja autoja, ellei niitä ole rekisteröity suomalaisen autokaupan nimiin ennen auton myyntiä asiakkaalle. Tilastossa ei ole mukana myöskään autoliikkeiden välisiä omistajanvaihdoksia tai rahoitusyhtiöiltä haltijoiden nimiin siirrettyjä autoja, eikä asiakkaan vaihtoauton siirtymistä autoliikkeelle. (Autoalan Tiedotuskeskus, 2022d.)



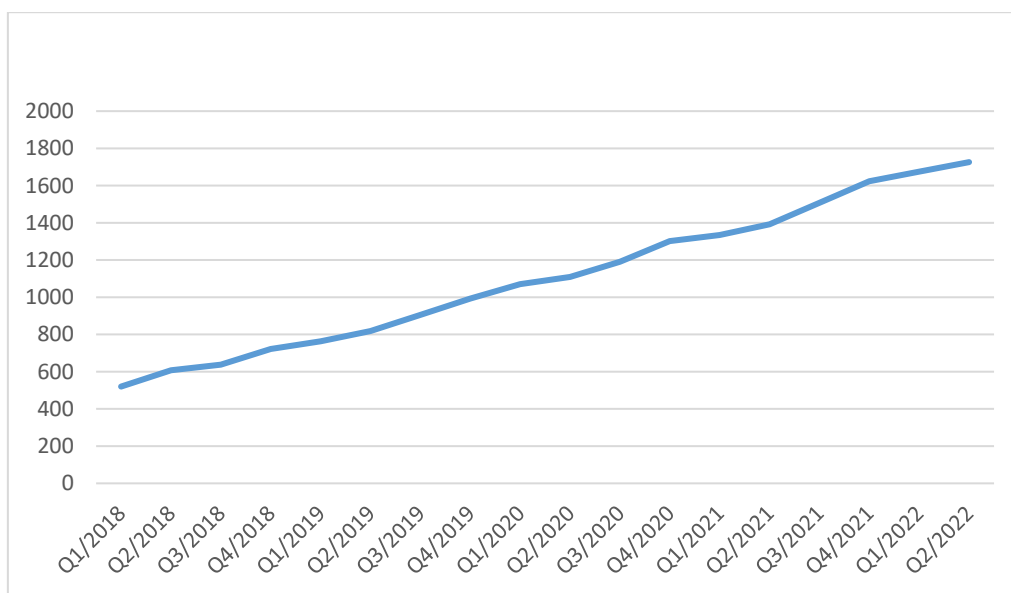
**Kuvio 3.** Käytettyjen henkilöautojen kauppa 2020-2022 (Lähde: Autoalan Tiedotuskeskus, 2022d, lähteestä Netwheels Oy & Traficom).

Ostokäyttäytymisen muutokseen läheisesti liittyvä seikka on myös uusien palveluiden ja innovaatioiden jalkautuminen autoalalle yhdessä uusien toimijoiden kanssa. Autoalan toimijakenttä on kasvanut perinteisten toimijoiden lisäksi myös uudenlaisia tuotteita tai palveluita tarjoavilla yrityksillä, ja autoliikkeet eivät enää ainoastaan myy autoja perinteisin keinoin. Myös ansaintalogiikoita on nykyaikaisessa autokaupan kentässä entistä enemmän. Esimerkiksi autoliikeketju Kamux saa aikaan tulosta rahoitus- vakuutus- ja lisätakuumyynnillään, ja toiminnan perustana on suuret volyymit sekä nopea varastokierto (Virta, 2017).

Alalla perinteiset auton omistamisen mallit ovat olleet jo aikaisempina vuosina murroksessa, ja myös leasing-, vuokraus, ja lainauspalveluiden kentässä on tapahtunut muutoksia. Autoala on Kantar TNS Oy:n kanssa toteuttanut tutkimuksen autojen hankintavoista ja kuluttajien kiinnostuksesta vaihtaa omistusauto joko leasingautoon tai kuukausimaksulliseen autoon. Tehdyn nettipaneelitutkimuksen mukaan auton hankkimisesta leasingpalvelun kautta olisi kiinnostunut noin 40 % kotitalouksista, joilla on ennestään auto. Yleisin tapa auton hankintaan on kuitenkin osamaksuperiaatteelliset rahoituspalvelut. Muutosta on tapahtunut noin kymmenessä vuodessa merkittävästi, sillä vuonna 2010 osamaksukaupan osuus oli noin viidennes, kun 2021 vuonna lukema oli jo lähes 40 prosenttia, myös yksityisleasingin osuus on kasvanut menneinä vuosina, ollen nyt 3 % luokkaa uusien henkilöautojen ensirekisteröinneistä. (Autoalan Tiedotuskeskus, 2022e.)

Autoalan murroksen mukana alalle on tullut myös autoalan ulkopuolisia toimijoita, jotka eivät perinteisesti ole välttämättä olleet yhtä suoraan liitoksissa alaan. Tällaisia toimijoita ovat muun muassa ohjelmistoyritykset, komponenttivalmistajat sekä myös kuluttajille nykyisin näkyvässä roolissa olevat sähköalan yritykset. Sähköyritykset ovat lähentyneet autoalaa ja sähköautoilevat autoilijat ovatkin saattaneet törmätä esimerkiksi yrityksiin Kempower, Helen ja Virta autojen latausratkaisuihin liittyen. Sähköistymisen megatrendistä omaa osuuttaan kertoo Kempowerin kasvu, ja yrityksen liikevaihto on kasvanut vuoden aikana yli 200 % (Yle 2022).

Teknologiатеollisuuden (2022) sähköisen liikenteen tilannekatsaus -tilastoista on havaittavissa latauspaikkojen määrän kasvun olleen verrattain tasaista 2018–2022 välisen ajan. Latauspaikkojen määrä on kuitenkin tasaisen kasvun ansiosta moninkertaistumaan vajaassa viidessä vuodessa. Vuoden 2018 ensimmäisen neljänneksen 520 latauspaikasta paikkojen määrä on kasvanut vuoden 2022 toiseen neljännekseen yli 1200 latauspaikalla määrän ollessa tällöin jo 1726 kpl (kuvio 4).



**Kuvio 4.** Latauspaikkojen määrä 2018–2022 (Lähde: Teknologiатеollisuus, Sähköisen liikenteen tilannekatsaus, 2022).

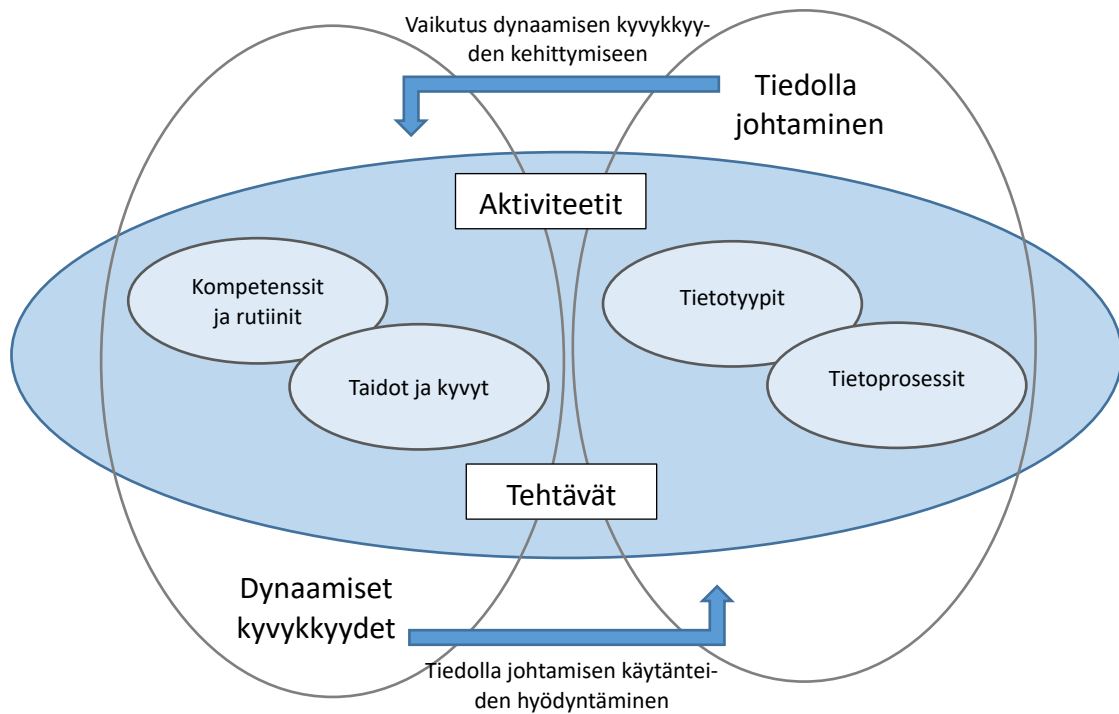
Autoalan päästökehitys ohjaa myös alan toimijoita huomioimaan entistä paremmin päästöt omassa toiminnassaan. Autokaupan alalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi myyjien ja ajoneuvokorjaajien lisäkoulutustumista sähköisten ajoneuvojen asiantuntijuuden saralla. Myös lisäinvestointeja tullaan todennäköisesti tarvitsemaan yhä enenevässä määrin, sillä uusi ajoneuvotekniikka voi vaatia uudenlaisia työkaluja ja laitteita autojen huoltamiseksi ja korjaamiseksi.

## 2.7 Tiedolla johtaminen

Autoalan murroksessa tiedolla johtamisen rooli korostuu, sillä tulevaisuuden kehityssuunta ei ole selkeä ja murros voi aiheuttaa nopeitakin muutoksia. Tiedolla johtaminen on yritysten keino vastata tehokkaalla ja oikea-aikaisella tavalla kysyntään muuttuvassa markkinassa (Teljo, 2022). Teljon mukaan tiedolla johtamisen hyötyjen valjastaminen ei tapahdu automaattisesti, vaan siihen vaaditaan datan soveltamista päätöksenteon tukena pitkäjänteisesti ja systemaattisesti. Yksittäisenä suurimpana hyötynä tiedolla johtamisessa on Teljon mukaan parempi päätöksenteko – yrityksessä, jossa on dataan pohjautuva kulttuuri, tehdään hänen mukaansa nopeampia sekä parempia päätöksiä.

Teljon (2022) mukaan datan arvo on riippuvainen datan käyttötarkoituksesta. Määrä ei siis hänen mukaansa ole tärkein määrittävä tekijä, vaan tärkeämpiä tekijöitä on usein datan luotettavuus, ajantasaisuus sekä rikkaus. Tiedolla johtamiseen liittyy kuitenkin myös haasteita. Teljo esittää yrityksissä olevan neljä tyypillistä haastetta, joista ensimmäinen on uskomus datan puuttumiseen, sen riittämättömään laatuun tai vaikeaan datan saatavuuteen. Lisäksi haasteita on datan käytön puutteellisessa osaamisessa, tiedolla johtamisen kuulumisessa vain tiettyihin rooleihin, sekä myös riittämättömässä ymmärryksessä sen suhteen että vain oikeanlainen data on hyödyllistä päätöksenteossa. (Teljo 2022).

Barbaroux, Attour ja Schenk (2016, s. 1, 18-20) kertovat, että johtajien keskuudessa on vaihtelevia näkemyksiä tiedolla johtamisen vaikutuksista yrityksen kyvykkyyteen tuottaa innovaatioita. Barbaroux ja muut määrittelevät innovaatiokyvyn olevan dynaaminen kyky, joka riippuu yrityksellä olevista toiminnallisista kompetensseista (kuvio 5). Näitä toiminnallisia kompetensseja ovat esimerkiksi rutiinit ja kyvykkyydet, joita yritys käyttää uuden tiedon keksimisessä ja kaupallistamisessa. Yrityksen kyvykkyys tuottaa innovaatioita puolestaan kumpuaa tietotyyppien ja -prosessien johtamisesta. Nämä johtamistoimet puolestaan vaikuttavat yrityksen toiminnallisten kompetenssien kehittymiseen (Barbaroux ja muut, 2016, s. 1, 18-20.)



**Kuvio 5.** Dynaaminen innovaatiokyvykyys ja tiedolla johtaminen (Mukaiillen Barbaroux ja muut, 2016, s. 18-19).

Autoalan toimijakentässä tärkeänä datana voidaan esimerkiksi pitää tietoa ja ymmärrystä siitä, millaiset autot menevät kaupaksi missäkin markkinatilanteessa ja mitä on sen taustalla. Arvokasta on myös ymmärtää, millaisia palveluita muuttuvassa markkinassa toimivat yritykset kaipaavat toimintansa tueksi. Datan rooli päätöksenteon keskiössä on olennaista ymmärtää autoalan markkinamurroksessa. Voidaan nähdä, että autoalan toimijoiden on markkinamurroksen aikana erityisen tärkeää ymmärtää oman organisaationsa omat toiminnalliset kompetenssit, olivat ne sitten organisaatiossa toimivien työntekijöiden taitoja ja kykyjä tai toimintarutiineja, sekä kehittää niitä edelleen. Menestyksellisten innovaatioiden luominen muuttuvassa markkinassa on korostunut, joten myös tiedolla johtamisen rooli uusien innovaatioiden perustana yhdessä dynaamisten kyvykkyyksien ymmärtämisen ohella on olennaista.

## 2.8 Murrokseen vastaaminen

Kamensky (2014, s. 20-21) esittelee viisi eri tapaa, miten yritykset reagoivat muutoksiin (taulukko 1). Vaikka muutos- ja kehitystarve on kaikille yrityksille yhteistä, niiden muutosherkkyydessä on merkittäviä eroja. Toisessa ääripäässä muutokseen reagoinnissa on tilanteet, joissa yritys ei ole huomannut ollutta muutosta ollenkaan, kun taas parhaimmillaan yritykset voivat ennakoita muutoksia ja saavuttaa niistä jopa itselleen etua. Tämän välimaastoon jää yritykset, jotka ovat huomanneet muutoksen tapahtuneen, mutta eivät ole reagoineet tai ymmärtäneet mihin muutos vaikuttaa, sekä yritykset, joilla ymmärrys vaikutuksista on ollut kuitenkin olemassa, mutta muutoshalukkuus tai -kyvykkyys on puuttunut. Neljännen portaan muodostavat yritykset, joissa yritys muuttaa toimintaansa havaittuaan muutoksen tapahtuneen ymmärtäneen mitä vaikutuksia sillä on. (Kamensky, 2014, s. 20-21.)

**Taulukko 1.** Yritysten viisi tapaa reagoida muutoksiin (Mukaillen Kamensky, 2014, s. 21).

Reagointi-tapa	Muutos	Huomaaminen	Ymmärtäminen	Reagoiminen
1.	Tapahtunut	Yritys ei huomaa muutosta	-	-
2.	Tapahtunut	Yritys huomaa muutoksen	Yritys ei ymmärrä vaikutuksia	Yritys ei reagoi
3.	Tapahtunut	Yritys huomaa muutoksen	Yritys ymmärtää vaikutukset	Yrityksellä ei osaamista tai halua muuttua
4.	Tapahtunut	Yritys huomaa muutoksen	Yritys ymmärtää vaikutukset	Reagoi muuttamalla toimintaansa
5.	Ennakoitu	Muutos huomattu ennakkoon	Muutos ymmärretty kääntää eduksi	Yritys reagoi saavuttamalla mahdollisuuksista ja uhkista itselleen etua

Nämä viisi tapaa määrittelevät myös yrityksen menestystä ja selviämistä markkinoilla. Vain tavan 4 ja 5 mukaisesti reagoivat yritykset voivat säilyä hengissä kilpailussa, kun taas 1-3 tapojen mukaan reagoivat yritykset tippuvat pois markkinoilta kukin omana aikanaan resursseista ja kilpailusta riippuen. Myös neljänteen reagoititapaan kuuluvien yritysten menestykseen vaikuttaa muutoskyvykkyuden nopeus ja laatu. (Kamensky, 2014, s. 21)

Parker & Ameen (2018) esittävät tutkimuksessaan keinoja yritysjohtajille murrokseen vastaamiseksi. Heidän mukaansa murrokseen tulisi varautua ymmärtämällä mahdollisia riskejä ja tapoja niiden hallitsemiseen. Johdon tulisi myös toteuttaa riskien hallintaa proaktiivisella otteella, eli yrityksen suojaamiseksi riskeiltä tulisi pyrkiä jo etukäteen löytää toimia. Lisäksi myös riskejä estävään infrastruktuuriin tulisi investoida yrityksissä. Tutkimuksessa tärkeäksi löydökseksi nousi myös harjoitella ja kehittää yrityksen kykyä järjestellä resursseja uudelleen murrostilanteessa. (Parker & Ameen, 2018, s. 540.)

## **2.9 Yhteenveto autoalan muutosteemoista**

Autoalan tämänhetkiset keskeiset muutosteemat voidaan tiivistää yhdeksään eri teemaan (kuvio 6), joista jokainen vaikuttaa osaltaan autoalan toimintaan. Nämä teemat vaikuttavat kukin eri tavoin ja niiden merkitys liiketoiminnassa vaihtelee muun muassa yrityksen koon, markkinoilla sijoittumisen ja palvelutarjooman mukaan. Jokainen näistä muutosteemoista on tunnistettavissa alaa disruptoivaksi, ja ne vaikuttavat joko suorasti tai epäsuorasti alan toimintakenttään.

## Autoalan muutosteemat

### Sähköistyminen

- Kiinnostus uusia käyttövoimia kohtaan lisääntynyt autovalmistajien sekä kuluttajien keskuudessa

### Päästökehitystavoitteet

- Ohjaavat autovalmistajien tuotantoa kohti vähäpäästöisempiä autoyksilöitä
- Vaikuttaa myös kuluttajien päätöksiin erilaisten tukien ja maksujen osalta

### Uudet toimijat ja toimijakentän muutos

- Uudet autovalmistajat ottaneet nopeasti roolia murroksessa tuomalla innovatiivisia tekniikoita markkinoille
- Perinteisten autovalmistajien kentälle tullut nopeasti sähköistymisen myötä lisää kilpailua
- Autovalmistuksen mahtimaat myös murroksessa

### Liiketoimintamallien muutos

- Uusia liiketoimintamalleja uusien toimijoiden mukana
- Automyynti muutoksessa, perinteinen liikeasiointi vs. verkosta tilaaminen
- Autoalan toimijakentän ja roolien muutos, mm. agenttimalli autokaupassa
- Yksityisleasing ja autot kuukausitilauksella

### Uudet ansaintamallit

- Uusia liiketoimintamalleja tullut perinteisten auton hankintamallien tilalle
- Yksityisleasing, vuokra- ja yhteiskäyttö, sekä jakamistalous muuttavat markkinaa
- Kuukausimaksuihin perustuvat palvelut osaksi autokauppaa

### Autojen tietojärjestelmien kehitysloikka

- Älykäs liikenne ja autonominen ajaminen tuovat haasteita sekä myös uusia mahdollisuuksia alalle
- Autoala lähentyy muiden alojen kanssa (mm. ohjelmistoala, tietojärjestelmät, datan käsittely sekä infra-ala)

### Ostokäyttäytyminen turbulენტista ja syklistä

- Autoalan murroksen aikana kuluttajien ostokäyttäytyminen on ollut vaihtelevaa
- Käyttövoimien nopeasti vaihteleva suosio ja kuluttajien epävarmuus auton valinnasta korostunut

### Tuotteiden hintojen voimakkaat vaihtelut

- Murroksessa autojen hinnoissa on ollut suurta vaihtelua saatavuudesta ja kysynnän vaihteluista johtuen
- Hintojen ja ostokäyttäytymisen ennustaminen haasteellista

### Toimitusketjun häiriöt

- Komponenttien saatavuudet vaihdelleet runsaasti
- Tilausaikojen pidentyminen ja ennustamisen vaikeus

**Kuvio 6.** Autoalan muutosteemat

Autoalan murrostilassa yksi merkittävimmistä muutoksista on ollut kasvanut kiinnostus erilaisia käyttövoimia kohtaan ja sähköistymisen nopea lisääntyminen. Sekä autoalan toimijat että kuluttajat ovat nopeasti kiinnostuneet perinteisten käyttövoimien lisäksi myös muista käyttövoimista, joista sähköistys on saanut nopeimman alun markkinoille tulossa. Sähköistymisen lisääntymistä on edesauttaneet tiukentuvat päästökehitystavoitteet, joiden puitteissa autovalmistajien ja kuluttajien on tehtävä päätöksiään. Päästökehitystavoitteet ohjaavat tehtaita valmistamaan vähäpäästöisiä autoja ja myös kuluttajille tarjolla olevilla eduilla edesautetaan vähäpäästöisten autojen valintaa.

Autoalan toimijakenttä on muuttunut autoalan murroksen aikana nopeassa ajassa, ja mukaan on tullut sellaisiakin toimijoitakin, jotka eivät välttämättä olleet aikaisemmin kuluttajakentässä laajasti tunnettuja toimijoita. Sähköistymisen myötä merkit kuten Lucid, BYD, NIO, XPeng, Polestar ja Tesla ovat tulleet tutuksi alalla, ja uusia sähköautoja sekä sähköautovalmistajia tulee markkinoille jatkuvasti lisää. Uusien sähköautovalmistajien markkinoille tulon myötä myös autovalmistuksen perinteiset ”mahtimaat” voivat kokea murroksen aikana muutoksia, sillä kilpailu on lisääntynyt perinteisten polttomoottoriautoistaan tunnettujen ja sähköistymisen kynnyksellä kilpailuun mukaan astuneiden toimijoiden välillä. Uudet toimijat ovat tuoneet mukanaan myös innovatiivisia ratkaisuja, joista esimerkkinä Teslan käytännössä kokonaan verkossa tapahtuva auton tilaaminen verrattuna liikeasiointiin ja myyjään perustuva perinteinen myyntimalli.

Murros on vaikuttanut myös autoalan liiketoiminta ja ansaintamalleihin. Perinteinen myynti ei ole enää ainoa vartenotettava vaihtoehto, vaan yksityisleasing, vuokraus- ja yhteiskäyttöpalvelut ovat jalkautuneet yhä tukevammin markkinaan. Autojen tietojärjestelmien ja älykkään liikenteen ratkaisujen edelleen kehittyessä voidaan myös olettaa tulevaisuudelta uusia kannattavia liiketoimivia tälle saralle. Autovalmistajat ovat myös lisänneet kuukausimaksullisuuden perustuvia palveluita saataville kuluttajilleen. The Verge (2022) uutisoi BMW:n ottaneen käyttöön mikrotransaktiot (eng. microtransactions), jossa voi kuukausimaksulla, tai pidemmän ajan tilausajalla ostaa varusteita autoon.

Lisäksi varusteen voi myös ostaa kokonaan korkeammalla hinnalla auton varusteeksi. Myös muut valmistajat tarjoavat vastaavanlaisia palveluita. Esimerkiksi Audin Functions on Demand -toiminnot voidaan tilata määritellyksi ajaksi tai pysyväksi varusteeksi soveluksella ja soveltuva auto voidaan varustella vaikka pysäköintiavustimella (Audi, 2022).

Lopuksi autoalalla on ollut viimeisten vuosien aikana havaittavissa turbulenssia kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Käyttövoimamurros, autojen hintojen vaihtelut sekä toimitusketjun paikoittaiset häiriöt ovat kaikki osaltaan vaikuttaneet kulutuskäyttäytymiseen. Hintojen ja toimitusaikojen ennustaminen on vaikeutunut murroksessa mikä on aiheuttanut haasteita kokonaisvaltaisesti autoalan kenttään.

### 3 Palvelukehitys markkinamurroksessa

Palvelukehitys on kaikessa menestyksekkäässä liiketoiminnassa avainroolissa. Palvelukehityksellä vastataan siihen, että tarjotut palvelut ovat tarkoituksenmukaisia, oikea-aikaisia ja asiakasta palvelevia. Tässä luvussa käsitellään palvelukehityksen näkökulmaa ja tutkitaan palvelukehitykseen liittyviä teorioita autoalan liiketoiminnan kontekstissa. Luku syvenyy palvelumuotoiluun liittyviin teemoihin, ja muodostaa tutkimukselle käytänteiden tason.

Luvussa lähestytään palvelukehitystä palvelumuotoilun näkökulmasta, sekä tutkitaan arvonluonnin taustaa. Luvussa käsitellään myös innovoinnin merkitystä palvelukehityksessä. Lisäksi esitellään palvelukehityksen- ja liiketoiminnan kehitystyöhön liittyviä malleja, ja käsitellään niiden soveltamista autoalan murroksessa. Luvun lopuksi esitetään autoalan murroksessa menestyvien palveluratkaisuiden kehittämisen malli, joka pohjautuu tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Luvun tarkoituksena on luoda pohja laadulliselle tutkimukselle ja tunnistaa menestyksekkään palvelukehityksen ja onnistuneen arvonluonnin kulmakiviä tutkimuksen tueksi.

#### 3.1 Palvelun määritelmä

Grönroos (2020, s. 64) esittää palvelut asiakkaiden arvon tuottamista tukevin prosesseina. Palvelulogiikan määritelmässä kyse on sellaisten prosessien edistämisestä, jotka edesauttavat asiakkaiden omia toimintoja ja prosesseja luomaan arvoa. Palveluilla voidaan nähdä olevan kolme peruspiirrettä. Ensinnäkin palvelussa kyse on toiminnoista koostuvista prosesseista. Toiseksi palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu vähintään osittain samanaikaisesti. Kolmanneksi asiakkaalla on rooli palvelun tuotantoprosessissa sen kansatuottajana. (Grönroos, 2020, s. 61, 64.)

Tuulaniemi (2011, s. 26) korostaa myös ihmisen keskeisyyttä palvelussa. Hänen mukaansa asiakas kuuluu osaksi palvelutapahtumaa, ja asiakkaalle muodostuu jokaisen

palvelutapahtuman yhteydessä aina uusi kokemus. Palvelumuotoilussa tämä tunnetaan asiakkaan palvelukokemuksena, jonka optimointiin palvelumuotoilulla pyritään.

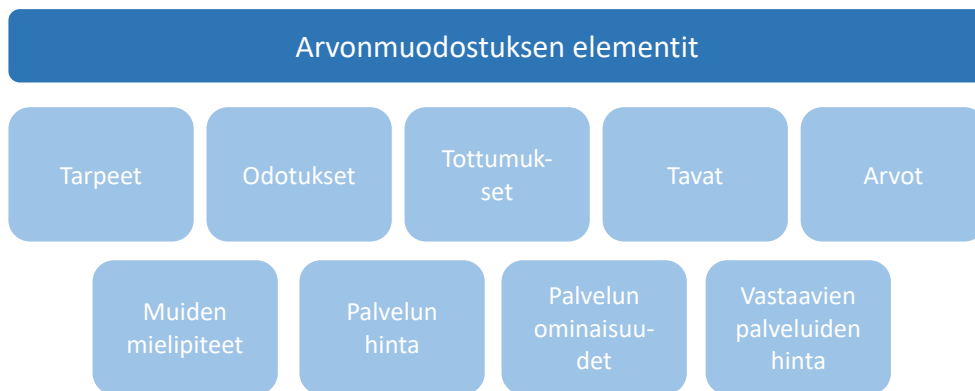
### 3.2 Palvelumuotoilu ja design-ajattelu

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan muotoilun osaamisalaa, jossa asiakas- ja työntekijäkoke-  
musta sekä palveluja kehitetään ihmislähtöisesti, ja kehitystyössä avainroolissa on palve-  
lun käyttäjä. Palvelumuotoilulla voidaan varmistaa asiakas- tai käyttökokemuksen onnis-  
tuminen, mahdollistaa innovaatiotoimintaa, sekä kehittää yrityksen palveluita. (Koivisto,  
2019, s. 34.) Tuulaniemen (2011, s. 96) mukaan palvelumuotoilun avulla on mahdollista  
luoda strategisesti viisaita sekä myös asiakkaalle arvoa luovia palveluita. Lisäksi palvelu-  
muotoilusta on apua myös liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisessa. Tuulaniemi  
tuo myös esiin organisaation voivan hyödyntää palvelumuotoilua tunnistamaan miten  
palvelun arvoa voidaan kasvattaa organisaation itsensä sekä asiakkaiden keskuudessa.

Maula & Maula (2019, s. 29-30) määrittelevät design-johtamisessa olevan kyse koko-  
naisvaltaisesta ajattelusta, jossa yhdistyy niin toimintaympäristön mahdollisuudet, vaa-  
timukset kannattavalle yritystoiminnalle, kuin myös ihmisten tarpeet ja kokemukset. He  
näkevät muun muassa kysymykset kuten *"Mitä asiakkaamme todella tarvitsevat nyt ja  
tulevaisuudessa?"*, *"Mikä rooli tuotteillamme tai palveluillamme on asiakkaidemme elä-  
mässä?"* sekä *"Mitä uusia mahdollisuuksia muuttuva toimintaympäristö tarjoaa?"* olen-  
naisina designin näkökulmasta.

Nämä kysymykset ovat liittyvät hyvin läheisesti myös tämän työn tavoitteisiin, sillä tut-  
kimuksella pyritään ymmärtämään muuttuvaa toimintaympäristöä ja sen tulevaisuuden  
mahdollisuuksia paremmin, sekä pyrkiä luomaan ymmärrystä millaisia palveluita ja tu-  
kea sidosryhmiltään autoalan liiketoimintakentällä toimivat yritykset tarvitsevat tällä  
hetkellä ja millaisia tarpeita heillä on nähtävissä tulevaisuudelle. Asiakkaiden ja sidos-  
ryhmien tarpeet luovat pohjan menestyvien palveluratkaisuiden rakentamiselle.

Palvelun keskiössä on sen käyttäjä, toisin sanoen palvelun asiakas. Mikäli palvelua ei kulu tai siinä ole läsnä asiakas, ei myöskään palvelua tällöin ole. Palvelukokemuksen rakentumisen kannalta tärkeää on vuorovaikutus palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Näiden molempien osapuolten ymmärtäminen heidän tarpeiden, odotusten, arvojen ja motivaatiotekijöiden osalta on tärkeää niin yhdessä kuin erikseenkin. Asiakasymmärryksessä kyse on ymmärtää asiakkaalle arvoa muodostavat elementit palvelussa (kuvio 7). Tätä ymmärrystä asiakkaan arvomuodostuksesta voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien palvelukonseptien kehitystyössä sekä erilaisten asiakaskokemusten suunnittelussa. (Tuulaniemi, 2011, s. 71-72.)



**Kuvio 7.** Arvomuodostuksen elementit (Mukaillen Tuulaniemi, 2011, s. 71-72).

Muotoilu on Lehtosen ja Lehdon (2014, s. 19) mukaan ottanut tukevamman jalansijan suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä lähivuosien aikana. Suomessa muotoilua hyödynnetään kuitenkin vaihtelevasti yrityksen koosta riippuen. Suuremmissa yrityksissä muotoilua hyödynnetään, kun taas pienet ja keskisuuret yritykset eivät hyödynnä muotoilua liiketoiminnassaan yhtä paljon. Monipuoliselle muotoiluosaamiselle on kuitenkin tarvetta, sillä toimintaympäristön muutoksista seuraa entistä mutkikkaampia haasteita muotoilun saralle ratkaistavaksi. (Lehtonen & Lehto, 2014, s. 22-23.)

Designin menetelmät voivat auttaa esimerkiksi löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai parantamaan nykyistä liiketoimintaa. Lisäksi niitä voidaan käyttää myös uusien näkökulmien löytämisessä, tai määrittäessä uudelleen organisaation fokusta tai

tarkoitusta sekä myös erilaisten toimintatapojen testaamisessa ja niiden tutkimisessa monessa eri yhteydessä. (Maula & Maula, 2019, s. 35.)

### **Palvelumuotoilun kehittämisote**

Koiviston (2019, s. 48-49) mukaan palvelumuotoilun kehittämisote tarjoaa edellytykset muuttuvassa kilpailuympäristössä menestymiselle. Yrityksen menestyspotentiaalin maksimoimiseksi asiakas tulee ottaa ensisijaiseksi fokukseksi yrityksen päätöksenteossa ja kehitystyössä tulee painottaa asiakaslähtöisyyttä. Perinteinen kehittämistoiminta ja palvelumuotoilu eroavat toisistaan hyvin merkittävästi etenkin asiakaslähtöisyyden osalta, ja ne voidaan nähdä jopa vastakohtina toisilleen.

Perinteinen kehittäminen sisältää olettamista, ratkaisemista ja tarjoamista, kun taas palvelumuotoilun tunnuspiirteitä ovat ymmärtäminen, osallistaminen ja yhteensovittaminen (taulukko 2). Perinteisen kehittämistoiminnan menetelminä voidaan hyödyntää muun muassa markkinatutkimuksia tai asiakaspalautteita, kun taas palvelumuotoilussa tehdään haastatteluja ja havainnointia. Perinteisen kehittämisen tieto on siis määrällisin menetelmin kerättyä, kun taas palvelumuotoilun tiedonkeruu tapahtuu laadullisia menetelmiä hyödyntämällä. Perinteisen kehittämistoiminnan ratkaisu on valmiina tarjottava paketti, joka ei välttämättä ole käyttäjälle kannattava tämän ongelmien ratkaisemiseksi, kun taas palvelumuotoilussa ratkaisun kehityksessä käyttäjän tarpeet on huomioitu ja ratkaisu tuo hyötyä käyttäjilleen. (Koivisto 2019, s. 48-51.)

**Taulukko 2.** Perinteisen ja palvelumuotoilullisen kehittämisotteen vertailu (Mukaillen Koivisto, 2019, s. 48-51).

	<b>Perinteinen kehittämisote</b>	<b>Palvelumuotoilun kehittämisote</b>
<b>Lähtökohta</b>	Olettaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Määrälliset menetelmät</li> <li>- Kehitys lähtee olettamisesta</li> <li>- Väärän ongelman ratkaisu</li> </ul>	Ymmärtäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laadulliset menetelmät</li> <li>- Kehittämisen lähtökohtana ongelmat</li> <li>- Syvälinen ymmärrys tarpeista</li> </ul>
<b>Prosessi</b>	Ratkaiseminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineaarinen prosessi ratkaisuun</li> <li>- Analyttiseen päättelyyn perustuva prosessi</li> </ul>	Osallistaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iteratiivinen prosessi</li> <li>- Käyttäjien osallistaminen</li> <li>- Kehityksen ohjaaminen ja tarpeellisuuden varmistus prototypoimalla</li> </ul>
<b>Ratkaisu</b>	Tarjoaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valmis ratkaisu/paketti</li> <li>- Ei välttämättä vastaa asiakkaan tarpeisiin</li> </ul>	Yhteensovittaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Käyttäjien tarpeet huomioitu</li> <li>- Ratkaisu käyttäjilleen hyödyllinen</li> </ul>

Myös Maula & Maula vertailevat kirjassaan perinteistä lähestymistapaa design-ajatteluun. Heidän mukaansa design-ajatteluun liittyy ratkaisujen kehittäminen yhteistä osaamista hyödyntämällä ja ratkaisujen kehittäminen ei ole vain tietylle organisaatiotasolle kuuluva tehtävä. Se millaisia ideoita päätyy toteutukseen, riippuu monista asioista. Päättökseen voi vaikuttaa muun massa asiakkaalle tai liiketoiminnalle toteutuva hyöty, resurssien rajallisuus, tai organisaatiolla oleva valmius muutokseen. Perinteisen lähestymistavan mukaan strategiatyössä perusteellinen suunnittelutyö on ollut merkittävässä roolissa, mutta prosesseja on ohjattu ylhäältä ja painotettu tehokkuutta. Tällaisessa perinteisen lähestymistavan mukaisessa tilanteessa kuitenkin luovuus ja kyky reagoida nopeasti heikentyy. Design-ajattelussa arvossaan on puolestaan kaksisuuntainen keskustelu ja siihen laajasti osallistuminen, jolloin perinteiselle strategiatyön ja organisaation muuttamiselle tarjotaan vaihtoehtoinen lähestymistapa. (Maula & Maula, 2019, s. 30-31.)

### 3.3 Palvelun kokeminen ja laatu

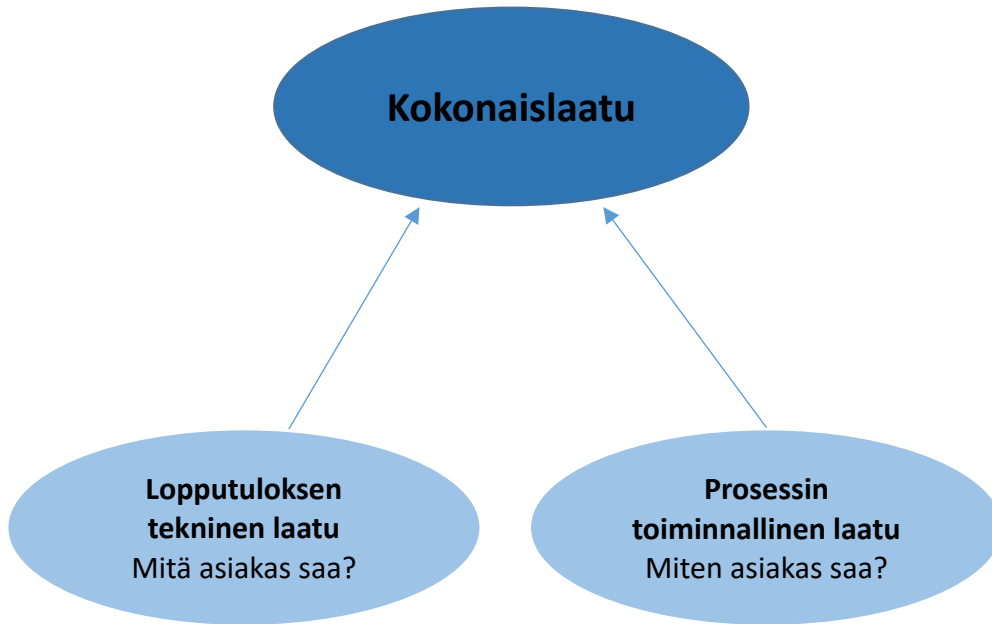
Parasuraman & kumppanit (1985, s. 42) nostavat esiin palvelun laadun arvioinnin haastavuuden verrattuna konkreettisiin tuotteisiin. Tähän syyksi he näkevät palveluiden

aineettomuuden, jonka vuoksi kuluttajien palvelun laadun kokemuksen ymmärtäminen voi olla haastavaa yrityksille.

Myös Grönroos (2020, s. 62) nostaa esiin abstraktiuden tuomat haasteet palvelun arvioinnissa. Asiakkaat kuvailevat palveluita abstrakteilla tavoilla, ja palvelun kokeminen on usein subjektiivista. Kuvailua tehdään tyypillisesti sanoilla kuten ”tunne” tai ”kokemus”. Palvelut sisältävät usein kuitenkin abstraktiuden lisäksi myös jotain konkreettista, kuten varaosat korjaamotoiminnassa. Abstraktin luonteensa vuoksi asiakkaiden voi olla haasteellista arvioida palveluita. Tähän abstraktiuden aiheuttamaan arvon määrittelyn haasteeseen, on esitetty ratkaisuksi fyysisin keinoin tapahtuvaa palvelun konkretisointia. (Grönroos, 2020, s. 62.)

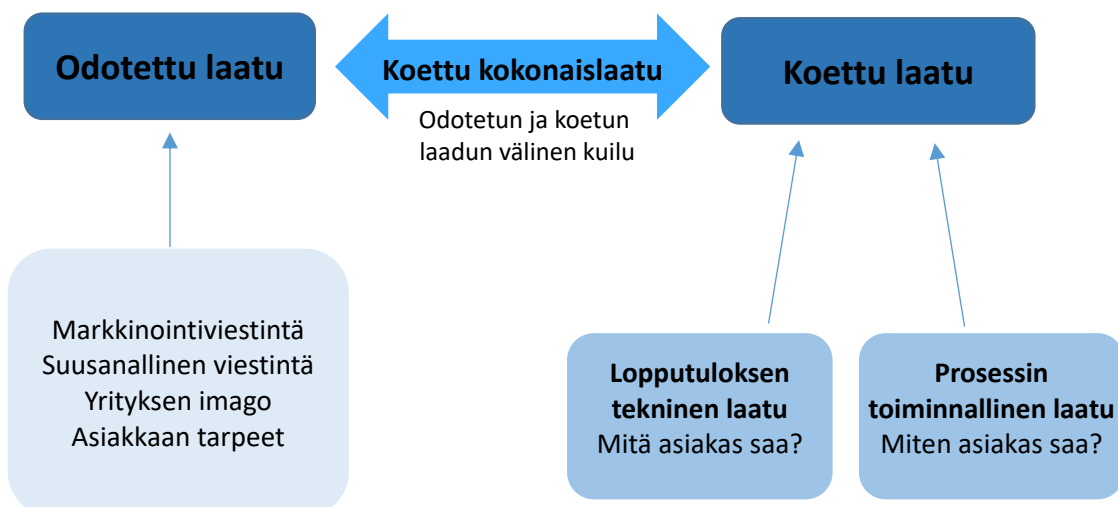
Grönroosin (2020, s. 78) mukaan palvelun kokemiseen vaikuttaa ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus. Palvelussa tapahtuu samanaikaisesti tuotanto- sekä kulutustoimenpiteitä, ja palvelussa on kyse subjektiivisesti koettavasta prosessista. Koettu laatu voidaan nähdä kaksiulotteisena, jossa on erotettavissa sekä tekninen että toiminnallinen ulottuvuus (kuvio 8). Toisin sanoen palvelun laadun kokemuksessa kyse on niin kutsutusta lopputulosulottuvuudesta sekä prosessiulottuvuudesta. (Grönroos, 2020, s. 78.)

Tuotantoprosessin ja vuorovaikutuksen jälkeen asiakkaalle jää jäljelle lopputuloksen tekninen laatu, joka tarkoittaa ongelman teknistä ratkaisua, eli sitä mitä asiakas saa. Kuitenkaan tämä tekninen laatu ei ulottuvuutena kata koko laadun kokemusta asiakkaan osalta, vaan myös tuotanto- ja kulutusprosessin kokeminen vaikuttaa asiakkaaseen. Tähän laadun toiseen ulottuvuuteen, toiminnalliseen laatuun, liittyvät olennaisesti palveluntarjoajan oma toiminta ja tätä kuvastaa se, miten asiakas saa laadun. Yrityksen on kilpailukykynsä kannalta oleellista tiedostaa, kumpi ulottuvuuksista on tärkeämmässä roolissa kokonaislaadun kannalta, jotta yritys voi valita oikeat toimenpiteet itselleen. (Grönroos, 2020, s. 79-81.)



**Kuvio 8.** Palvelun laadun ulottuvuudet (Mukaiillen Grönroos, 2020, s. 80).

Grönroosin (2020, s. 82) mukaan tekninen laatu ja toiminnallinen laatu eivät kuitenkaan yksistään määritä koettua kokonaislaadua. Koetun kokonaislaadun määrittymisessä oleellinen tekijä on odotetun ja koetun laadun välillä oleva kuilu (kuvio 9). Tästä syystä Grönroos suositteleeekin markkinoinnin vastuuhenkilöiden sisällyttämistä kaikkiin laatu-hankkeisiin toteutuksesta vastaavien henkilöiden ohelle.



**Kuvio 9.** Koettu kokonaislaatu (Mukaiillen Grönroos, 2020, s. 82).

Autoalan liiketoiminnan kontekstissa teknisenä laatuna voidaan nähdä itse auto tai hankittu liikkumISRatkaisu, kun taas prosessin toiminnallinen laatu kuvaa tapaa, jolla kuluttaja saa auton tai liikkumISRatkaisun. Nämä molemmat vaikuttavat koettuun laatuun ja yhdessä odotetun laadun kanssa ne määrittävät kuluttajan kokemaa kokonaislaatua auton tai liikkumISRatkaisun hankinnassa. Autoalan toimijoiden onkin hyvä huomioida, ettei kuluttajan kokema kokonaislaatu määrity vain itse tuotteen laadun perusteella, vaan siihen vaikuttaa nämä kaikki laadun osa-alueet.

### **3.4 Palvelun laadun mittaus**

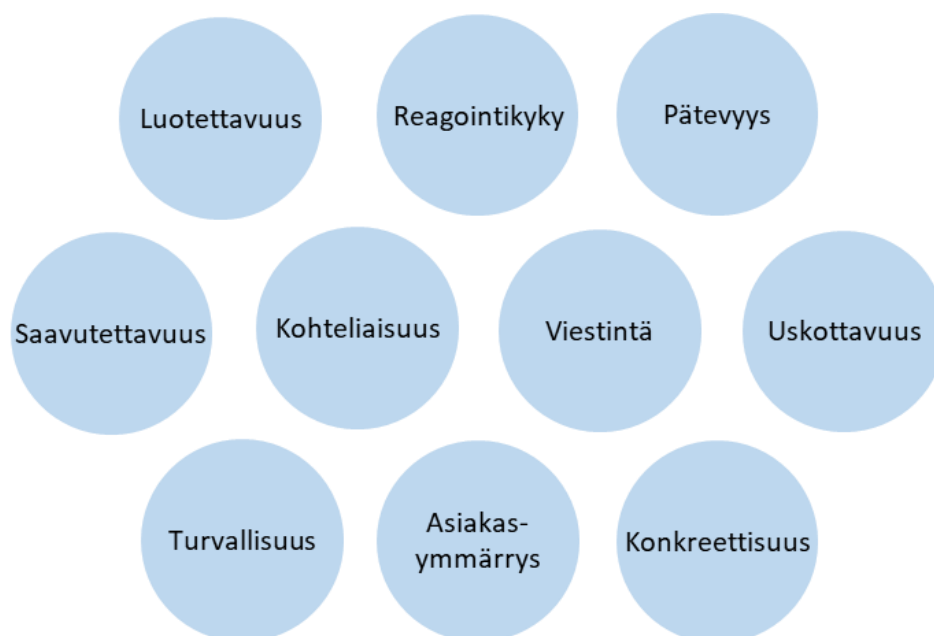
Palvelun laadun mittaamiseksi on olemassa monia eri keinoja. Tyypillisimpiä näistä ovat erilaiset jälkikäteen suoritettavat kyselyt ja asiakastyytyväisyysmittaukset, joissa asiakas pääsee vastaamaan kokemuksensa palvelusta joko numeroasteikolla tai omin sanoin kirjallisella palautteella.

NPS eli Net Promoter Score -mittauksen avulla voidaan saada tietoa asiakkaan suositte-  
lun todennäköisyydestä. Se eroaa perinteisistä tyytyväisyyden mittareista korostamalla palvelun suositte-  
luhaluisten asiakkaiden määrää, joka auttaa havaitsemaan esimerkiksi mitkä vaikutuksia uusilla palveluelementeillä on asiakaskokemukseen. NPS mittarilla voi-  
daan siis arvioida, millainen rooli palvelumuotoilulla on ollut muuttuneessa asiakaskoke-  
muksessa. (Tuulaniemi, 2011, s. 243.)

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) esittelivät tutkimuksessaan koetun laadun kon-  
septuaalisen mallin, joka tunnetaan SERVQUAL-mallina. Mallissa esitetään palveluntarjo-  
ajien näkökulmasta neljä kuilua, jotka voidaan nähdä vaikuttavan asiakkaiden kokemaan  
palvelun laatuun. Ensimmäinen kuilu koskee kuluttajan odotuksia ja johdon näkemystä  
näistä odotuksista. Toisen kuilun muodostaa johdon näkemys kuluttajan odotuksista  
sekä yrityksen palvelun laadun määrittely. Kolmas kuilu tutkimuksessa muodostui palve-  
lun laadun määrittelyn ja palvelun toimittamisen välille. Neljäs kuilu nähdään palvelun  
varsinaisen toimittamisen sekä palvelua koskevan ulkoisen viestinnän välillä.

SERVQUAL-menetelmän kuiluajattelun hyödyntäminen tässä tutkimuksessa auttaa ymmärtämään millaisia kuiluja yritykset voivat kohdata tarjotessaan toisilleen palveluita. Haastattelututkimuksen myötä saadaan tietoa millaisia haasteita ja tarpeita autoalan yritysten edustajat näkevät alan toimintaympäristössä olevan. Löydösten perusteella pyritään luomaan hyvä käsitys merkittävimmistä ongelmakohdista ja tarjota niihin kehitys- ja ratkaisuehdotuksia. Palvelun laadun kokemisen kuilujen tunteminen auttaa ymmärtämään millaisia haasteita voi myös autoalan toimijakentällä olla, jotta niihin voidaan puurtua tarkemmin tutkimuskysymyksillä.

Parasuraman ja muut (1985, s. 46-47, 49) esittävät tutkimuksessa selvinneen, että kuluttajien kriteerit palvelun laadun arvioimiseen olivat hyvin samanlaisia riippumatta siitä minkä tyyppinen palvelu oli kyseessä. Näistä tuloksista he loivat kymmenen palvelun laadun määrittäjää. Kyseiset kymmenen dimensiota toimivat palvelun odotusten ja käsitysten muodostajana asiakkaiden keskuudessa. Nämä kymmenen palvelun määrittäjää (kuvio 10) ovat luotettavuus, reagointikyky, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakasymmärrys sekä konkreettisuus.



**Kuvio 10.** Kymmenen palvelun laadun määrittäjää (Mukaillen Parasuraman ja muut 1985, s. 47).

Palvelun laatua määrittävien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää, kun halutaan tuottaa menestyksekkäitä ja laadukkaita palveluita. Listattujen tekijöiden ollessa melko universaaleja erilaisille palveluille, voidaan niitä käyttää myös autoalan kontekstissa, ymmärtämään millaisista asioista palvelun laatu muodostuu. Näitä kymmentä laatua määrittävää tekijää voidaan hyödyntää tässä tutkimuksessa myös haastatteluiden esiin nostamien ongelmakohtien luokittelussa, sekä tulosten peilaamisessa mahdollisten alalla heikommien hoidettujen osa-alueiden tunnistamiseksi.

### **3.5 Innovaatiojohtaminen**

Palvelumuotoilulla on Tuulaniemen (2011, s. 98) mukaan rooli myös innovaatioprosessin määrittelyssä ja kehittämisessä. Tämän tutkielman osalta on oleellista ymmärtää palvelumuotoilun lähtökohdat, jotta voidaan rakentaa ymmärrystä myös innovaatiotoiminnasta. Innovaatiojohtamisella on merkittävä rooli uusien palveluiden ja yrityksen toiminnan kehittämisessä, joten sen käytännöt luovat hyvän perustan menestyksekkäiden palveluratkaisuiden taustojen ymmärtämiseksi.

Innovaatio on Virkkusen (2010, s. 35) määritelmän mukaan uusi keksintö, joka yleistyy käyttöön. Hän näkee johtamisessa tavoiteltavan entistä enemmän innovaatioiden tuottamista, ja innovaatioiden syntymisessä yhteistoiminta sekä vuoropuhelu ovat yhä enemmän läsnä. Innovaatioita tuottamalla tuotetaan uutta käyttöarvoa. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja niihin tulee pystyä vastaamaan, joten kilpailukykyä ylläpitämiseksi yritysten tulee löytää tapoja oman tarjoomansa käyttöarvon parantamiseksi. (Virkkunen, 2010, s. 35.)

Innovaatioihin liittyy Kahnin (2018, s. 453-454, 459) mukaan myös virhekäsityksiä, kuten ajatus siitä, että innovaation tulisi olla täysin uusi ja hyvin merkittävä, jotta se voidaan lukea innovaatioksi. Innovaatioita voi kuitenkin olla sekä inkrementaaleja että radikaaleja, ja menestyvät yritykset ymmärtävät innovaatioiden jatkumollisuuden. Näin käsitettynä pienemmistä muutoksista voi jatkumona syntyä merkittävämpiä innovaatioita. Kahnin mukaan innovaatioita tulee tarkastella niiden lopputuleman, prosessin ja

ajattelutavan kautta. Hän esittää innovaation lopputuleman juontuvan innovaatioprosessista, johon puolestaan vaikuttaa ajattelutapa. Kahn toteaa innovaatioihin liittyvän ymmärryksen olevan yhteydessä siihen, miten hyvin innovaatioita saavutetaan.

Näin ollen erilaisten innovaatiotyyppien ja innovaation dynamiikan tunteminen voidaan nähdä olevan avainasemassa innovaatiotoiminnan onnistumisessa. Innovaatiojohtamisen logiikat ja palvelumuotoilullinen näkökulma tarjoaa hyvän pohjan nykyaikaiselle kehitystoiminnalle ja arvon tuottamiselle asiakkaille.

Hämäläinen & Lammi (2009) esittelevät viisi keinoa käyttää palvelumuotoilua innovaatiojohtamisessa.

1. Ensimmäinen keino on ymmärtäminen (eng. understanding), jolla tarkoitetaan yrityksen ymmärtävän asiakkaidensa arvon. Tähän liittyy asiakkaiden odotusten ja tarpeiden ymmärtäminen sekä myös heidän käyttäytymisensä ja sen taustalla olevien motiivien ymmärrys.
2. Toisena keinona on paikkaaminen (eng. mending), jossa palvelupolku kuvataan ja sitä analysoidaan asiakkaan näkökulmasta. Tässä tavassa palvelupolun heikkoudet pyritään löytämään ja paikkaamaan palvelumuotoilun keinoin. Lisäksi tapa tarjoaa mahdollisuuden palvelun laajentamiselle, ja on yritykselle helppo keino ottaa asiakaslähtöistä palvelumuotoilua mukaan toimintaansa.
3. Kolmantena, brändäys (eng. branding) eli kilpailevista tarjoomista erottuminen muun muassa markkinointitoimin tai tuotteiden ominaisuuksien avulla. Palveluiden merkitys brändin hallinnassa on korostunut ja palvelumuotoilu tarjoaa mahdollisuuden uskottavan palvelubrändin luomiselle.
4. Innovointi (eng. innovating) on neljäs keino hyödyntää palvelumuotoilua. Yhdessä innovointi ulkoisten suunnittelijoiden kanssa voi tarjota tilaisuuden löytää uusia palveluideoita, ja ulkoiset suunnittelijat voivat helpommin nähdä asiat lopukäyttäjän näkökulmasta.
5. Uudistaminen (eng. reforming) on viides ja haastavin keino palvelumuotoilun hyödyntämiseen. Jotta asiakaskokemukseen voidaan keskittyä tarvittavalla

painolla, yrityksen tulee uudistaa organisaatiotaan siten, että sen eri toiminnot toimivat avoimesti ja läheisessä yhteistyössä toistensa kanssa.

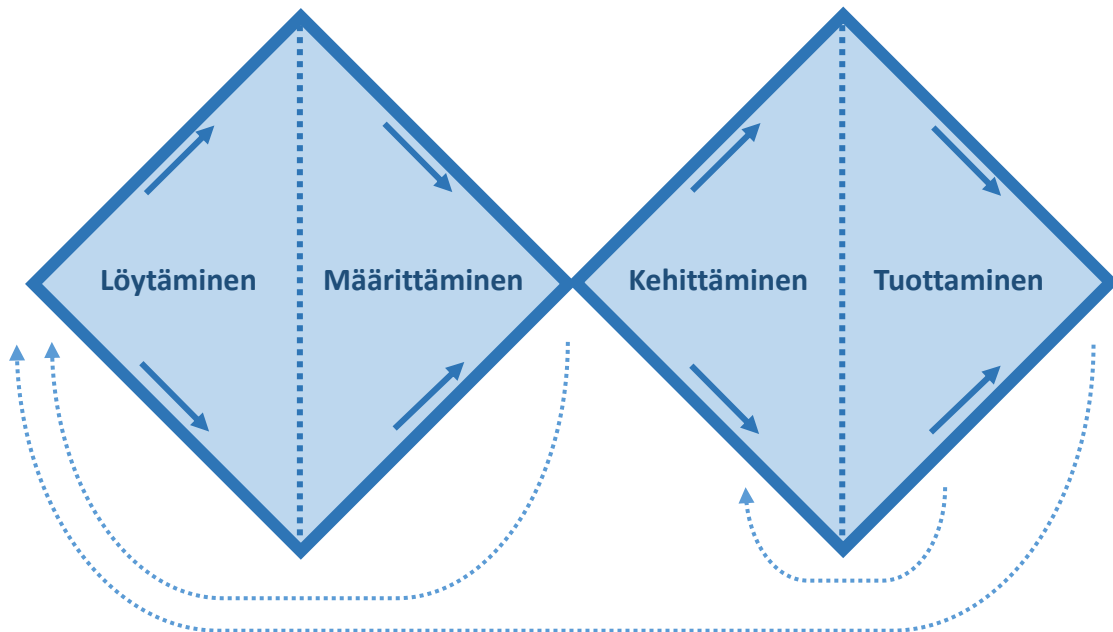
Markkinoinnissa perinteisesti on Vargo ja Luschin (2004) mukaan keskitytty pääosin tuotteisiin vaihdon välineenä, ja he vertailevatkin perinteistä tuotekeskeistä näkökulmaa nousevaan palvelukeskeiseen logiikkaan. He uskovat uuden dominantin markkinoinnin logiikan syntyyn, jossa taloudellinen vaihdanta perustuu palveluihin. Uuden palvelukeskeisen logiikkaan liittyy ajatukset siitä, että vaihdannassa perusyksikkönä on erityisten taitojen sekä tietojen soveltaminen, ja kilpailuetua voidaan saavuttaa etenkin tiedosta. Lisäksi myös asiakkaan rooli yhteistuottajana nousee esiin Vargon ja Luschin esittämissä kahdeksassa palvelukeskeisen logiikan peruslähtökohdassa.

Voidaankin nähdä, että nykyiset palveluliiketoiminnan saralla toimivat yritykset noudattavat hyvin pitkälti tätä nousua tehnyttä palvelukeskeistä markkinoinnin logiikkaa. Useita menestyviä palveluliiketoimintaan keskittyneitä yrityksiä yhdistää juuri tietojen ja taitojen hyödyntäminen laadukkaan palvelun tuottamiseksi yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Näin ollen palvelukeskeisen logiikan voidaan todeta tulleen laajasti huomioituksi ja hyödynnetyksi nykyaikaisessa liiketoiminnan kentässä.

### **Kokonaisvaltainen muotoiluprosessi**

Laajasti tunnettu Design Councilin vuonna 2004 lanseeraama tuplatimantti (eng. Double Diamond) – malli kuvailee kokonaisvaltaisesti muotoiluprosessia (kuvio 11). Malli toimii innovoinnin apuvälineenä muun muassa monimutkaisten taloudellisten ongelmien ratkaisussa ja ohjeistaa valitsemaan oikeat suunnittelutavat. Tuplatimanttimallissa on kaksi timanttia, joissa kummassakin asiaa tutkitaan aluksi divergenttisesti, eli laajasti tai syvällisesti, jota seuraa kohdennetut toimet konvergenttisen ajattelutavan mukaisesti. (Design Council, 2019.)

Tuplatimantin ensimmäinen timantti koostuu löytämisestä ja määrittelyssä. Divergenttiossa löytämisvaiheessa keskitytään ongelman ymmärtämiseen olemalla tekemisissä ongelmaan liittyvien henkilöiden kanssa. Määrittelyvaiheessa edellisen vaiheen löydökset toimivat haasteen määrittämisen apuvälineenä konvergenttisesti. Toinen timantti sisältää kehittämisen ja tuottamisen vaiheet. Kehittämisvaiheessa haetaan näkemyksiä ja osallistetaan henkilöitä tuomaan ratkaisuja aiemmassa vaiheessa kirkastettuun ongelmaan. Lopuksi tuottamisvaihe sisältää ratkaisuiden testaamista ja toimivien ratkaisuiden valitsemista jatkokehittämiseen. Ensimmäisestä timantista ei kuitenkaan aina siirrytä lineaarisesti seuraavaan timanttiin, vaan ongelmista oppiminen prosessin aikana voi johdtaa tuplatimantin alkuun palaamiseen. (Design Council, 2019.)



**Kuvio 11.** Muotoiluprosessin tuplatimanttimalli (Mukaillen Design Council, 2019).

### 3.6 Arvonluonti ja asiakaslähtöisyys

Hyötyläisen ja Nuutisen (2010, s. 55) mukaan uudenlaista konseptia käytäntöön saattaessa haasteita uusien liiketoimintamallien tielle voi muodostua niin oman yrityksen kuin asiakkaiden vanhoista rakenteista. Olennaista onnistumisen kannalta liiketoimintamalleja kehittäessä on ristiriitojen ratkaisu uusien ja vanhojen toimintatapojen väliltä. Heidän mukaansa voidaankin nähdä, että ilman johtamis- ja organisaatiokäytäntöjen

kehitysaskelia yrityksen ei välttämättä kannata tavoitella hyvienkään palveluliiketoimintastrategioiden toteuttamista.

Palvelukehityksessä tarvitaan asiakaslähtöisyyttä, kun halutaan saavuttaa hyötyä teknologisesta kehityksestä. Teknologiaalähtöisessä kehitystyössä asiakas ja tämän tarpeet voi unohtua, ja yritys tulee kehittäneeksi toiminnallisuuksia, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle. Tällöin kehitystyön hyödyt jäävät saavuttamatta ja seuraukset voivat olla negatiivisiakin. (Manneri & Koivisto, 2019, s. 20.)

Eljala ja Luoto (2014, s. 73-74) puolestaan esittelevät kolmiosaisen jaottelun arvonluonnin tavoille, jonka ajattelun taustana on Tim Brownin muotoilu-prosessien jaottelu mukautettuna lähemmin liiketaloudellisten arvojen ja arvon tuottamisen näkökulmaan. Esitellyt tasot ovat brändäys, käyttäjälähtöisyys sekä uusien ratkaisujen tuottaminen, jotka kukin leikkaavat toisiaan. Brändäyksessä arvonluonti tapahtuu parantamalla jo olemassa olevaa liiketoimintaa, ja myyntiä pyritään kasvattamaan erottautumisen keinoin. Käyttäjälähtöisyys puolestaan tarkoittaa loppukäyttäjän mukaan tuomista osalliseksi muotoilu-prosessiin, jossa loppukäyttäjän tarpeet ovat keskeisessä asemassa. Kolmas taso, uusien ratkaisujen tuottaminen tarjoaa muotoiluajatteluun yhdistettynä tilaisuuden tuotteistaa ratkaisuja, joita on kattavasti mietitty. Nämä kolme muotoilun hyödyntämistapaa auttavat yritystä löytämään uutta pohjaa esimerkiksi toiminnan uudistamiseen ja tarjoaa mahdollisuuden liiketoiminnan kasvattamiselle. (Eljala & Luoto, 2014, s. 73-75, 77, 79.)

### **3.7 Strateginen liiketoiminnan kehitys**

Onnistuneessa strategiatyössä käsitteellisellä ajattelulla on merkittävä rooli tulosten saavuttamisessa. Usein kuitenkin merkittävä osa yrityksen henkilöstöstä ei osallistu strategiayöhön kuin vasta käytännön toimenpiteiden tasolla. Yrityksen tulisi siis ymmärtää käsitteiden ja käytännön riippuvuussuhteet toisiinsa, jotta koko yrityksessä voidaan ymmärtää strategian merkitys. Lisäksi strategian osalta kiinnitetään usein liikaa huomiota strategian sisältöön, vaikka strategiaprozessilla on yhtä tärkeä rooli sen vaikuttaessa

muun muassa strategiasisällön laatuun ja tuottavuuteen strategiatyössä. (Kamensky, 2014, s. 14-15.)

Kamensky (2014, s. 18-19) tarkastelee strategiaa kolmen toisiaan täydentävän määritelmän avulla, joista ensimmäisen mukaan strategiassa on kyse tietoisesta toiminnan sekä tavoitteiden valitsemisesta toimintaympäristön muutoksessa. Toisen määritelmän mukaan yritys hallitsee ympäristöään strategialla, ja joka tarkoittaa ympäristön muutoksiin sopeutumista, ympäristön muokkaamista ja siihen vaikuttamista, sekä myös toimintaympäristön valintaa. Kolmannessa määritelmässä korostuu ulkoisten sekä sisäisten tekijöiden hallinta kannattavuuden, jatkuvuuden sekä kehittämisen tavoitteissa onnistumiseksi.

Kamensky (2014, s. 28-29) esittelee kirjassaan liiketoiminnan menestyksen timantin, joka kuvastaa neljää tärkeintä seikkaa johtamisessa sekä kehittämisessä. Menestyksen timantti rakentuu strategiasta, johtamisesta, osaamisesta ja vuorovaikutuksesta, ja ne kukin on toisistaan riippuvaisia. Kamenskyn mukaan jokainen näistä neljästä tekijästä on ratkaisevassa asemassa yrityksen pitkän ajan menestyksessä, ja hän suosittaaakin timantin hyödyntämistä liiketoiminnan johtamis- ja kehitystoimien perustana.

Palvelumuotoilu on monessa liiketoiminnan osassa hyödyksi. Sillä on rooli niin sisäisten prosessien kehittämisessä, asiakassuhteiden ja brändin syventämisessä, sekä niin olemassa olevien kuin uusien palveluiden kehittämisessä. Olemassa olevia palveluita voidaan kehittää palvelumuotoilun avulla mallintamalla ja visualisoimalla palveluekosysteemi kaikkine toimijoineen, kontaktipisteineen ja niin edelleen. Näin on mahdollista löytää sellaisia elementtejä, jotka eivät joko tuota ollenkaan arvoa tai puuttuvat kokonaan. Uuden palvelun kehittämisen tueksi palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja muun muassa palveluiden lanseeraukseen sekä kasvattamaan asiakasymmärrystä. Lisäksi se on avuksi myös esimerkiksi asiakastarpeiden havaitsemisessa sekä kehitysinvestoinnin tuoton parantamisessa. (Tuulaniemi, 2011, s. 95, 99-100.)

Palvelumuotoilun voidaankin nähdä olevan olennaisessa osassa nykyaikaisessa menestyvässä palveluliiketoimintakentässä toimivassa yrityksessä. Palvelumuotoilun tärkeyden ja näkemysten ymmärtäminen auttaa arvioimaan tämän tutkimuksen lähtökohtia ja tuloksia palvelunäkökulmaisesti. Tutkimuksen kannalta oleellista on ymmärtää millaiset asiat tuottavat tutkimuksen kohderyhmälle arvoa, millaisia tarpeita heillä on, ja miten palvelumuotoilun keinoin voidaan vastata näihin tarpeisiin.

### **VRIO-malli**

Vuorinen (2013, s. 149-150) esittelee kirjassaan Jay B. Barney'n kehittämää VRIO-mallia, joka liittyy resurssiperustaiseen strategianäkemykseen. Resurssiperustaisen strategianäkemyksessä kilpailuetua pyritään saavuttamaan nimenomaan kehittämällä resursseja. Nämä resurssit pitävät sisällään kaikki tuotannontekijät koneista tietojärjestelmiin, osaamiseen ja yrityskulttuuriin. Tämä näkemys eroaa toimialan talousteoriasta siten, että resurssiperustaisessa strategianäkemyksessä markkinoille asemoituminen ei ole niin merkittävässä roolissa kilpailuedun tavoittelussa. (Vuorinen, 2013, s. 149-150.)

VRIO-malli auttaa tunnistamaan organisaatioissa sellaisia resursseja, jotka luovat kestäväää kilpailuetua. Tällaiset resurssit ovat arvokkaita toiminnalle, harvinaisia, vaikeita kopioida tai korvata sekä organisoitu tehokkaasti. Arvokas (Valuable) resurssi pystyy joko laskemaan kustannuksia tai lisäämään tuottoja. Harvinaisesta (Rare) resurssista on kyse silloin, kun resurssi ei ole yleinen samalla toimialalla toimivien kilpailijoiden keskuudessa. Vaikeasti kopioitava tai korvattava (Imitability) resurssi on monimutkainen ja se on moninaisesti liitoksissa organisaatioon. Organisoiminen (Organization) kuvastaa arvokkaan resurssin hyödyntämisen mahdollistavaa organisaation järjestäytymistä. (Vuorinen, s. 151-152.)

Tämän tutkimuksen kannalta VRIO-mallia voidaan hyödyntää analysoimaan oman organisaation käytössä olevia resursseja, joilla asiakkaiden tai sidosryhmien tarpeisiin pyritään vastaamaan. Arvioimalla resurssejaan organisaatio saa lisää ymmärrystä siitä,

millaisia kilpailuetua luovia resursseja sillä on hallussaan tutkimuksessa mahdollisesti esiin nouseviin alan toimijoiden tarpeisiin ja haasteisiin vastaamiseksi.

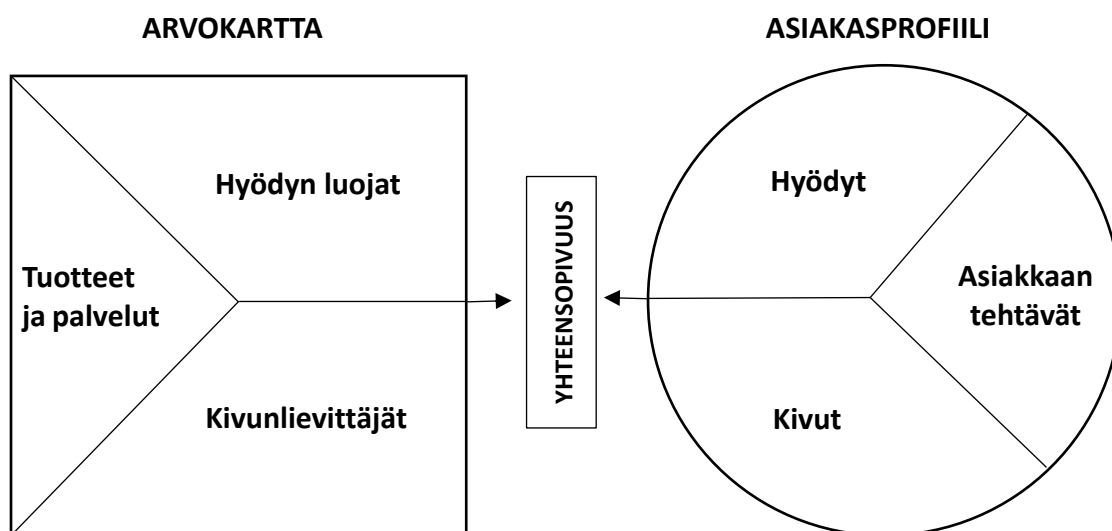
Murrostilassa tapahtuu tyypillisesti uusien toimijoiden ja toimintamallien jalkautumista liiketoimintakentälle, joka korostaa tarvetta ymmärtää oman yrityksen resursseja paremmin. Murros voi vaikuttaa myös keinoihin, joilla kestävä kilpailuetua on mahdollista saavuttaa. Murrostilan myötä resurssien merkittävydessä voi tapahtua muutoksia ja esimerkiksi ennen toiminnan kannalta arvokkaat resurssit voivat murroksen seurauksena muuttua arvottomiksi. Alalle murroksen myötä tulevien uusien toimijoiden mukana myös harvinaiset resurssit voivat yleistyä, joka vähentää resurssien harvinaisuutta. Tällainen tilanne voi tulla eteen esimerkiksi perinteisistä toimintatavoistaan tunnetulla autoalalla, jossa modernit digitaaliset ratkaisut ja niiden osaaminen on ollut harvinaisempaa kuin monilla muilla aloilla. Murroksen myötä alan digitalisoituessa näistä ennen harvinaisena pidetyistä resursseista tulee yleisiä ja jopa välttämättömiä toiminnalle, jolloin niiden harvinaisuus ja sen tuoma kestävä kilpailuetu häviää.

### **Arvolupauksen malli**

Osterwalder, Pigneur, Bernarda ja Smith (2015, s. 3-10) käsittelevät teoksessaan arvolupauksen mallia (eng. Value Proposition Canvas (VPC)), jossa asiakasymmärrys sekä yrityksen arvonluonti pyritään saada vastaamaan toisiaan asiakasprofiilin (eng. Customer Profile) ja arvokartan (eng. Value Map) avulla (kuvio 12). Tässä mallissa asiakkaiden houuttelemiseksi suunnitellut arvolupauksen hyödyt ja markkinoilta hankittu käsitys asiakkaiden ominaisuuksista pyritään sovittamaan yhteen.

Mallissa *arvokartalla* kuvataan arvolupausta yksityiskohtaisesti kolmelta eri osa-alueelta. Nämä osa-alueet jakautuvat *tuotteisiin ja palveluihin*, joiden ympärille arvolupaus rakentuu, *kivunlievittäjiin*, jotka kuvaavat tapaa, jolla tuotteet ja palvelut pystyvät lievittämään asiakkaan ongelmia, sekä *hyödyn luojiin*, joka kuvaa tapaa millä tuotteet ja palvelut luovat hyötyä asiakkaalle. *Asiakasprofiilissa* asiakasta tarkastellaan vastaavasti kolmelta eri osa-alueelta, jotka ovat *asiakkaan tehtävät, kivut sekä hyödyt*.

Asiakasprofiilissa määritellään siis mitä asiakas itse kertoo pyrkivänsä tehdä, millaisia kipuja, ongelmia ja riskejä siihen liittyy ja millaisia hyötyjä asiakas tavoittelee. Yhteensopivuus arvokartan ja asiakasprofiilin välillä puolestaan saavutetaan tilanteessa, jossa yrityksen arvokartan kivunlievittäjät ja hyödyntuojat vastaavat asiakasprofiilin kipuja sekä hyötyjä. (Osterwalder & muut, 2015, s. 8-9)



**Kuvio 12.** Arvolupauksen malli (Mukaiillen Osterwalder ja muut, 2015, s. 8-9).

Arvolupauksen malli toimii hyödyllisenä työkaluna myös autoalan yrityksille auttamaan oman tuote- tai palvelutarjooman sovittamisessa heidän asiakaskenttensä tarpeisiin. Asiakasprofiilin ymmärtäminen hyötyjen, kipujen sekä asiakkaan tehtävien osalta auttaa yrityksiä luomaan myös murrostilassa asiakkaille arvoa tuottavia palveluratkaisuita. Tämä tarve korostuu entisestään alan murroksessa, sillä asiakkaiden kivut ja tehtävät voivat murrostilan myötä muuttua nopeastikin aikaisemmin määritetystä asiakasprofiilista.

### **PESTEL-analyysi**

PESTEL-analyysi on työkalu, jossa organisaation ympäristöä analysoidaan sen toimintaan vaikuttavien poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten, ekologisten sekä lainsäädännöllisten seikkojen osalta. Analyysin tuotoksena on kutakin osa-aluetta koskevien muutosvoimien ja niiden vaikutusten kuvaaminen organisaation toiminnan

kannalta. Analyysiä voidaan tehdä eri laajuisesti organisaation koosta riippuen, tarvittaessa useita eri tarkastelutasoja hyödyntäen. Analyysissä on tärkeää keskittyä erityisesti niihin teemoihin, jotka vaikuttavat muutosvoimiensa kautta merkittävästi organisaatioon. Lisäksi on myös hyvä tarkastella muutosvoimien voimakkuutta sekä todennäköisyyttä. PESTEL-analyysillä saadaan tietoa strategian laatimisen tueksi, mutta vain sellaisenaan sen tuoma lisäarvo ei ole merkittävä. Analyysi kannattaakin yhdistää hyödynnettäväksi muiden ympäristön analyysien kanssa. (Vuorinen, 2013, s. 220-221, 223.)

Del Marmol ja Feys (2018, s. 9) pitävät PESTEL-analyysiä oivallisena, sen mahdollistaessa johtajille yrityksen jatkokehittymisen ja olemassaolon kannalta sopivien päätösten tekemisen tärkeitä makroekonomisia tekijöitä tunnistamalla sekä erilaisia skenaarioita luonnostelemalla. PESTEL-analyysiä voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen perustamisessa sekä uusien tuotteiden tai projektien toteuttamisessa. Lisäksi analyysi soveltuu myös yrityksen rakenteen tarkastelemiseen sekä markkinointistrategiaan liittyvien päätösten tekemiseen (del Marmol & Feys, 2018, s. 33-35).

Del Marmol ja Feys (2018, s. 36) nostavat esiin, että yrityksen tulee välittää työntekijöilleen tieto PESTEL-analyysin päätöksistä, jotta yrityksen visio tulee henkilöstön tietoon ja se saa heidän tukensa. Heidän mukaansa tätä työntekijöiden samaistumista yritykseen voidaan pitää PESTEL-analyysin päätösten menestymisen kannalta jopa yhtenä tärkeimmistä edellytyksistä. Autoalan liiketoimintakentän muuttuessa murrostila voi aiheuttaa alan toimijoiden henkilöstön keskuudessa myös epätietoisuutta, jolloin päätösten viestiminen nousee entistäkin tärkeämmäksi.

Kamensky (2014, s. 31, 33) määrittelee yhdeksi edellytykseksi strategisen johtamisen onnistumiselle kyvyn, halun sekä rohkeuden uusiutua. Hänen mukaansa muun muassa luovuus ja innovatiivisuus, taito kyseenalaistaa asioita, sekä herkkyys ympäristölle ovat asioita, jotka tulevat huomioiduksi uusiutumiskykyisissä yrityksissä. Näistä viimeksi mainitun kohdalla PESTEL-analyysi toimii sopivana viitekehyksenä globaalin kehityksen seuraamisessa ja ymmärtämisessä (Kamensky, 2014, s. 37).

Autoalan murroksessa PESTEL-analyysi on hyödyllinen työkalu muuttuvan toimintaympäristön analysoimiseksi. Toimialan muuttuessa niin toimijakentän, sääntelyn kuin myös teknologisten ratkaisuiden osalta, PESTEL-analyysin avulla voidaan tarkastella muutosvoimien vaikutuksia organisaation ja sen toimintaan. PESTEL-analyysi on myös avuksi myös strategisten päätösten teossa, ja murrostilan aikana sen tarve korostuu. Murrostilassa tyypillisesti on tarvetta muokata organisaation toimintaa ja kehittää uusia palveluratkaisuita, jolloin PESTEL toimii hyödyllisenä apuvälineenä.

### **3.8 Mallien soveltaminen liiketoiminnan kehitystyössä**

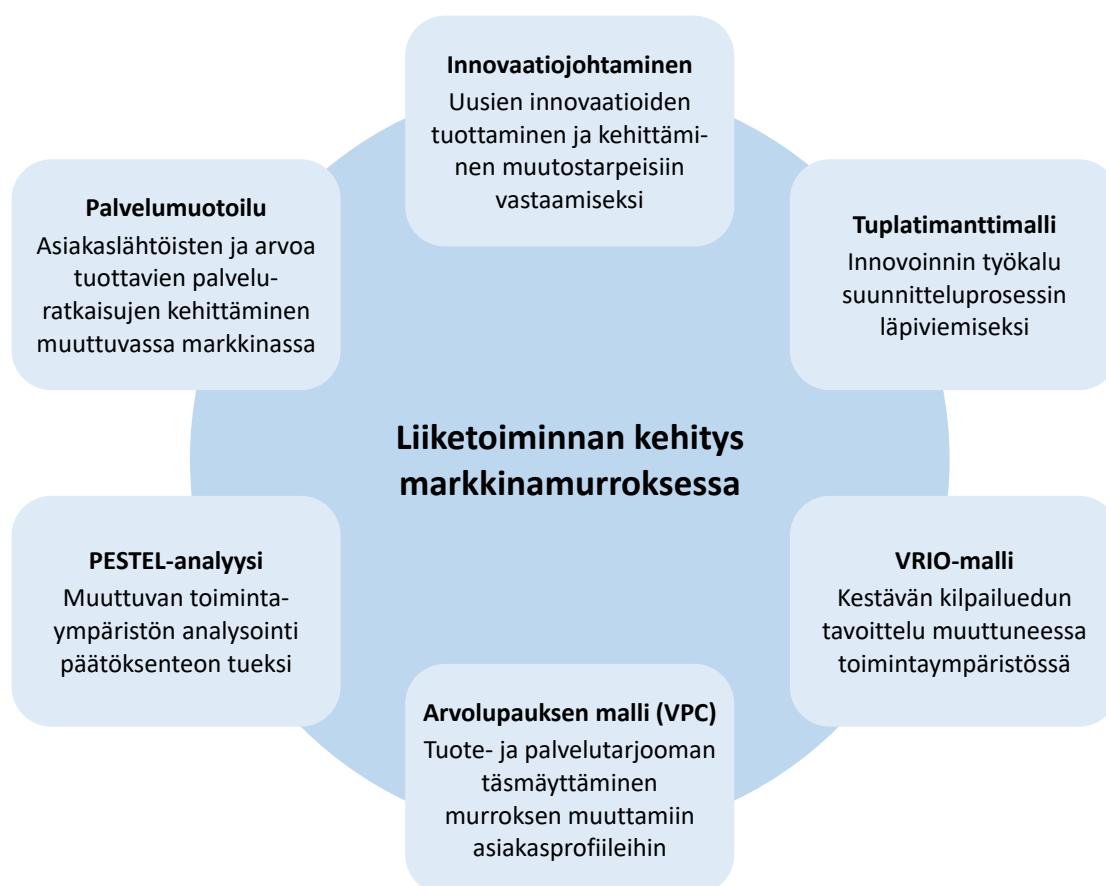
Esiteltyjä malleja voidaan soveltaa autoalan murroksen kontekstissa liiketoiminnan kehitystyössä. Nämä mallit muodostavat soveltuvat työkalut markkinamurroksessa tapahtuvalle kehitystyölle (kuvio 13). Onnistunut kehitystyö tulee pohjautua asiakaslähtöiseen kehittämiseen, jossa hyödynnetään palvelumuotoilun keinoja. Palvelumuotoilun lähestymistapa auttaa kehittämään asiakkaalle arvoa tuottavia palveluratkaisuja muuttuvassa markkinassa. Markkinan muuttuessa asiakkaiden kuuntelu ja ymmärtäminen on tärkeää, sillä asiakkaiden tarpeet ja odotukset voivat muuttua nopeastikin.

Asiakkaiden kuuntelun lisäksi muuttuneisiin tarpeisiin tulee vastata kehittämällä ja tuottamalla uusia innovaatioita. Tässä innovaatiojohtamisen käytännöt tulevat hyödyllisiksi, jotta murrokseen ja sen mukana tuomiin muutostarpeisiin voidaan vastata. Innovoinnin työkaluna voidaan hyödyntää esimerkiksi kokonaisvaltaisen muotoiluprosessin tuplatimanttimallia, joka voi olla avuksi suunnitteluprosessien läpiviennissä.

Muuttunut toimintaympäristö vaatii usein myös analysointityötä, jotta voidaan ymmärtää, miten toimintaympäristö on muuttunut tai tulee muuttumaan. Tätä muutosta voidaan analysoida erilaisten toimintaan vaikuttavien osa-alueiden näkökulmasta PESTEL-analyysin avulla. PESTEL-analyysin tuloksia voidaan käyttää päätöksenteon tukena, jotta yrityksen toimintaa voidaan muokata vastaamaan murrokseen.

Toimintaympäristön ja liiketoimintakentän muuttuessa myös asiakkaiden asiakasprofiilit voivat muuttua. Asiakasprofiilien ja yrityksen oman arvokartan analysoinnissa voidaan soveltaa arvolupauksen mallia. Arvolupauksen malli auttaa täsmäyttämään oman yrityksen arvokarttaa murroksessa mahdollisesti muuttuneisiin asiakasprofiileihin. Täsmäytyksen avulla yritys voi suunnitella omaa tuote- ja palvelutarjoomaa vastaamaan asiakkaan tarpeita.

Murroksessa myös yrityksen kilpailuedun säilyttäminen on tärkeää, jotta markkinoita ei menetetä mahdollisille uusille toimijoille tai kilpailijoille. VRIO-malli voi auttaa kestävä kilpailuedun tavoittelemisessa, kun pystytään tunnistamaan kilpailuedun kannalta oleellisia resursseja. Murroksessa myös resurssien merkitykset voivat muuttua, joten mallin soveltaminen voi olla avuksi liiketoiminnan kehitystyössä murroksen aikana.



**Kuvio 13.** Liiketoiminnan kehittämisen työkalut markkinamurroksessa

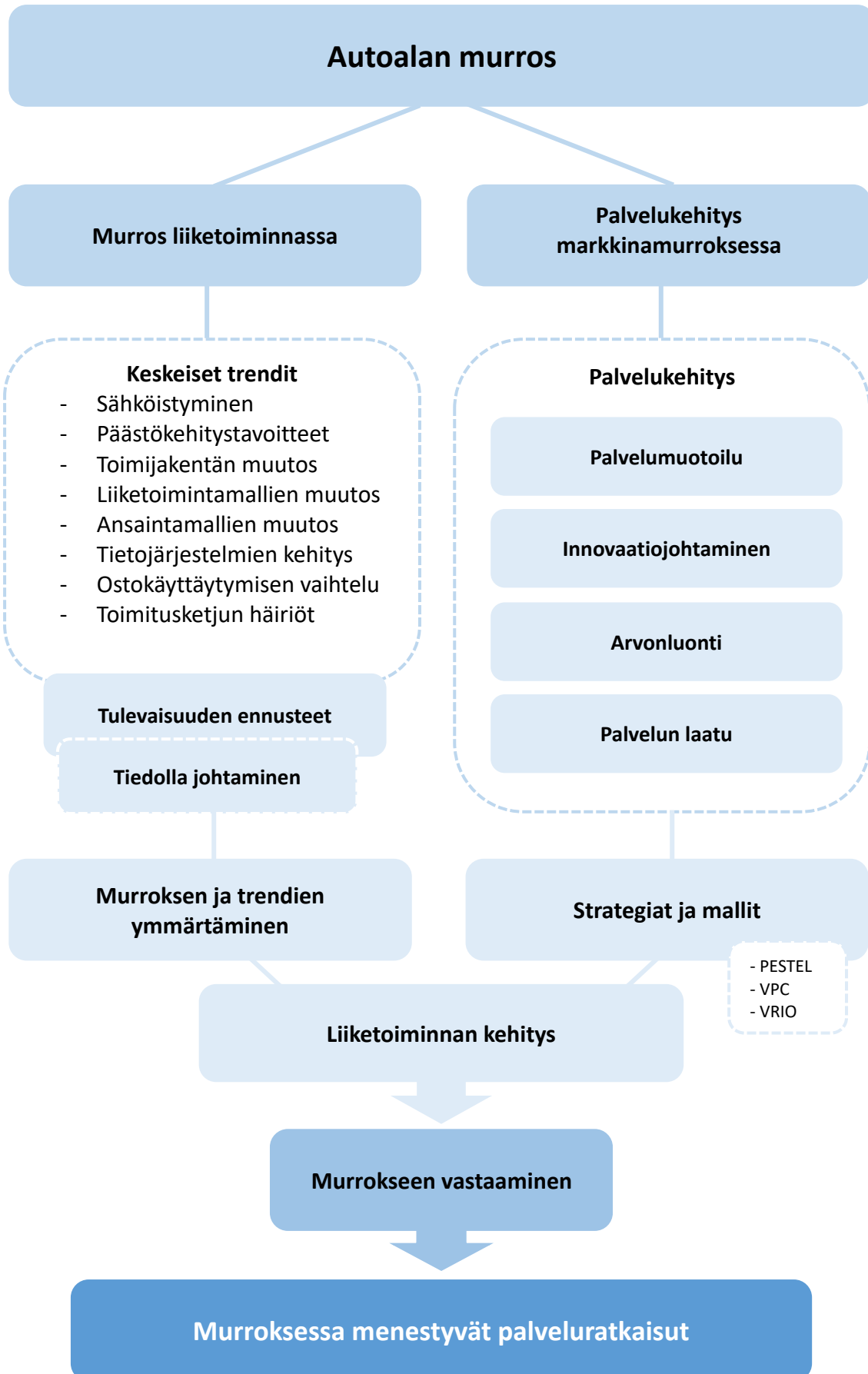
### 3.9 Yhteenveto: Teorettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys koostui kahdesta osa-alueesta: murroksesta autoalan liiketoiminnassa sekä palvelukehityksestä markkinamurroksesta. Nämä kaksi teemaa ovat luoneet pohjan empiirisen tutkimuksen toteuttamiselle. Autoalan murroksen tematiikka luo työlle tarkastelukulmaksi toimialan tason. Murrosta tarkasteltiin digitaalisen disruption, murroksen trendien ja vaikutusten, sekä tulevaisuuden ennusteiden näkökulmista. Lisäksi murroksen vastaamisen osalta tutkittiin, millaisia eri muutokseen reagoititapoja on havaittu olevan ja miten ne voidaan luokitella.

Toimialan murroksen tason lisäksi toisena teoreettisen viitekehyyksen osana käsiteltiin palvelukehitystä markkinamurroksessa. Palvelukehitys markkinamurroksesta luo työlle käytänteiden tason, jossa on syvennytty palvelumuotoiluun ja design-ajattelun käytänteisiin, sekä tutkittu palvelun laatua ja sen kokemista. Lisäksi siinä käsiteltiin innovaatiojohtamista, arvonluontia sekä strategiseen liiketoiminnan kehitykseen liittyviä malleja.

Kun autoalan murrosta tarkastellaan näiden kahden osa-alueen näkökulmista, voidaan kehittää liiketoimintaa vastaamaan murrokseen ja luomaan murroksessa menestyviä palveluratkaisuita (kuvio 14). Murroksen ymmärtämisessä olennaista on ymmärtää trendit ja niistä juontuvat tulevaisuuden ennusteet. Nämä yhdistettynä tiedolla johtamisen käytänteisiin luovat kokonaisvaltaista ymmärrystä alan liiketoimintakentässä tapahtuvasta murroksesta ja trendeistä.

Murroksessa tapahtuvassa palvelukehityksessä voidaan puolestaan hyödyntää palvelumuotoilun ja innovaatiojohtamisen toimintatapoja, jotta ymmärretään mitä asiakkaat kokevat arvokkaana murrostilassa ja miten palvelun laadulla voidaan vastata odotuksiin. Murroksen ja trendien ymmärtäminen yhdistettynä soveltuvien strategioiden sekä mallien soveltamiseen toimii ajurina liiketoiminnan kehitystyölle. Tällaisen liiketoiminnan kehityksen avulla yritys voi vastata murrokseen ja tuottaa juuri murrostilaan sopivia palveluratkaisuja.



**Kuvio 14.** Murroksessa menestyvien palveluratkaisujen kehittäminen

## 4 Metodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa, ja esitellään, miten tutkimus on toteutettu ja analysoitu. Puusan, Juutin ja Aaltion (2020, s. 9) mukaan metodologia terminä kattaa tutkijan käsityksen tiedon saamisen mahdollisuuksista, sekä myös tällä olevat oletukset tutkimuskohteen luonteen ja olemuksen osalta. Tämän tutkielman metodologia sisältää esittelyn työssä käytetyistä menetelmistä sekä tehdyistä valinnoista tutkimuksen osalta. Lisäksi luvussa esitellään haastattelun toteutustapa, ja tutustutaan aineiston analyysimenetelmään. Luvun lopuksi arvioidaan myös tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

### 4.1 Tutkimusote ja aineistonkeruumenetelmä

Tämän työn tutkimus toteutetaan laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin, haastattelemalla viittä autoalalla vaikuttavaa henkilöä alan eri organisaatioista. Haastateltaviksi on valittu henkilöitä alan yritysten liikkeenjohdosta sekä myös alan yhdistyskentältä. Haastattelut on suoritettu puolistrukturoituna teemahaastatteluna haastattelurungon (liite 1) mukaisesti. Haastatteluilla pyritään luomaan käsitys autoalan murrostilasta ja sen tuomista haasteista yritys kentälle, sekä kartoittamaan keinoja millä tavoin alan toimijat voisivat tukea toisiaan paremmin. Haastattelurungon teemat jakautuvat neljään osaan, jotka ovat:

1. Murros ja haasteet liiketoimintakentässä
2. Sidosryhmien merkitys
3. Arvoa tuottavat palveluratkaisut
4. Autoalan tulevaisuus.

Laadullisen tutkimuksen perustana on tarkastella ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on luoda ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kohdehenkilöiden perspektiivistä muun muassa tämän kokemusten ja ajatusten kautta. (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, s. 9, 56). Tärkeimpänä tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on lisätä inhimillistä ymmärrystä, joka saavutetaan oivaltavalla tulkinnalla.

Tällaiseen tulkintaan päästään teorian ja empirian vuoropuhelun avulla, jolle edellytyksenä on tutkijan kyky muodostaa uutta tietoa sekä ymmärrystä oman aineistonsa hallitsemisen kautta. (Eronen, Syrjäläinen, & Värri, 2007, s. 8.)

Laadullinen aineisto tarkoittaa yksinkertaista tekstimuotoista aineistoa, joka voi olla syntynyt joko tutkijan myötävaikutuksesta tai hänestä riippumatta. Laadullisen tutkielman tutkimussuunnitelman on mahdollista ja suotavaakin mukautua hankkeen myötä. Tutkimuksen aineistonkeruun aikana voi tulla myös aiheelliseksi käydä vielä läpi tutkimussuunnitelman tai tutkimusongelman asettelua. Ominaista laadulliselle tutkimukselle on, että tulkintaa tapahtuu läpi tutkimusprosessin, ja tutkimuksen vaiheet ovat nivoutuneet yhteen. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 12-13.)

Lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välisenä muotona tunnetaan puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelu. Tälle haastattelumuodolle ei kuitenkaan ole vain yhtä määritelmää, vaan sitä on määritelty eritavoin. Kuitenkin puolistrukturoitujen menetelmien tunnuspiirteenä on, että osa haastattelun näkökohdista on avoimia ja osa lukittuja. Puolistrukturoidusta haastatteluista esimerkkinä on teemahaastattelu, jonka käsittelyn yhdenmukaisuus sijoittuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 43, 46.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, s. 47) mukaan teemahaastattelu ei terminä ole muissa kielissä käytössä, vaikka vastaavanlaisia haastatteluja tehdään muuallakin maailmassa. Termin etuna on kuitenkin joustavuus sen suhteen, ettei termi sido haastattelua olemaan joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen, tai myöskään määrittele haastattelujen lukumääriä tai syvyyttä. Teemahaastattelussa nimensä mukaisesti haastattelun edistyminen tapahtuu olennaisia teemoja käsitellen. Strukturoimattomaan ja strukturoituun haastatteluun verrattuna teemahaastattelu muistuttaa enemmän strukturoimatonta haastattelua, mutta kyseessä on puolistrukturoitu menetelmä haastattelun aihepiirien ollessa yhteneväiset kaikille haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 47.)

Teemahaastattelussa tutkimusongelman vastataan valitsemalla siitä olennaiset teemat käsiteltäväksi tutkimushaastatteluun. Teemoja on mahdollista käsitellä missä vain järjestyksessä haastattelussa. On kuitenkin tavoiteltavaa, että järjestys on luonteva vastaajalle ja hän pääsee vastaamaan jokaiseen teemaan. (Vilka, 2021, s. 99.)

Myös tämän tutkimuksen osalta tutkimusongelman tai tutkimuksen tarkoituksen asetelun uudelleen läpikäyminen tuli aiheelliseksi. Lisäksi myös tutkimuksen tavoitteita muokattiin työn edistymisen aikana, jotta ne vastaavat tarkoituksenmukaisella tavalla työn sisältöä ja teemaa. Aihe rajautui työn edistymisen myötä, ja sille annettiin tilaa muotoutua lopulliseen muotoonsa.

## 4.2 Haastattelun toteutus

Metodit ovat avainasemassa empiiristä tutkimustyötä tehdessä. Menetelmien valinnassa kriteereinä voi olla esimerkiksi tehokkuus, taloudellisuus ja luotettavuus. Haastattelun joustavuus mahdollistaa sen käytön erilaisissa tutkimustarkoituksissa. Haastattelun eduksi voidaan lukea esimerkiksi mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä saatavien tietojen syventämiseksi, tai mahdollisuus sijoittaa vastaukset laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 32-33.)

Maulan & Maulan (2019, s. 50-51) esittävät syvällisen asiakasymmärryksen luomiseksi voi olla tarpeen käyttää useaa eri lähestymistapaa. Heidän mukaansa esimerkiksi haastatteleminen ja uusien tutkimusten tekemisen sekä olemassa olevan tutkimustiedon tarkastelun olevan tähän soveltuvia keinoja. Maula & Maula ehdottavat rakentamaan etukäteen avoimia kysymyksiä sisältävän haastattelurungon, ja keskittymään haastateltavan kannalta olennaisiin asioihin sekä esittämään tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi he kannustavat myös kysymään tunteista faktojen ohella, sekä konkreettisten esimerkkien pyytämiseen, mutta välttämään ohjailua johdannolla tai kysymyksillä.

Tutkimusta varten on tutkittu laajasti autoalaa ja murrosta käsitteleviä julkaisuja aihepiirin ymmärryksen luomiseksi. Puusa, Juuti ja Aaltio (2020, s. 80) esittävätkin laadullisen

tutkimuksen teoretisointivaiheeseen kuuluvan kohdeilmiöön liittyvän esiymmärryksen syventämisen. Tässä tutkimuksessa esiymmärrys on luotu aikaisempiin julkaisuihin ja tutkimuksiin tutustumalla, joiden avulla luodun ymmärryksen avulla tälle tutkimukselle on luotu haastattelurunko. Haastattelurunkoa hyödynnetään haastattelun aikana, jotta tutkimus etenee loogisesti teemoittain alkaen autoalan haasteista ja päättyen alan tulevaisuuskatsaukseen. Haastattelurunko on toimitettu haastatettaville etukäteen tutustuttavaksi, jotta haastateltavat ovat halutessaan voineet tutustua haastattelun teemoihin ja saada paremman ymmärryksen siitä miltä kantilta tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan. Lisäksi haastatteluissa on hyödynnetty tarkentavia kysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta haastateltavan näkökulmien ja ajatusten selventämiseksi sekä merkitysten ymmärtämisen laajentamiseksi. Haastattelurunko säilytettiin samana kaikissa haastatteluissa, mutta täsmentävät tai tarkentavat kysymykset vaihtelivat luonnollisesti haastattelutilanteen mukaan.

Haastattelut suoritettiin pääosin paikan päällä tapahtuvina haastatteluina haastateltavan kanssa sovituissa paikoissa, mutta yksi haastatteluista suoritettiin etäyhteyden välityksellä videohaastatteluna. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla, ja haastattelujen litterointeja hyödynnettiin aineiston analysointiprosessissa. Haastateltavien nimien julkaisuun on kysytty kultakin haastateltavalta lupa.

**Taulukko 3.** Tutkimuksen haastateltavat

Haastateltava	Titteli ja asema	Haastattelutyyppi	Kesto	Päivämäärä
Mikko Mykrä	Toimitusjohtaja, Hedin Automotive	Läsnä	48min	8.3.2023
Johanna Ali	Vice President, Audi Finland	Läsnä	48min	17.3.2023
Matias Henkola	Toimitusjohtaja, Secto Automotive	Etähaastattelu	28min	27.3.2023
Pekka Rissa	Toimitusjohtaja, Autoalan Keskusliitto ry	Läsnä	2h 8min	4.4.2023
Tero Kallio	Toimitusjohtaja, Autotuojat ja -teollisuus ry	Läsnä	1h 10min	18.4.2023

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä autoalaan liittyvistä organisaatioista hieman eri puolilta autoalan toimintakenttää (taulukko 3). Haastatteluun osallistui kaksi haastateltavaa autokaupan alan toimijakentästä (Mikko Mykrä ja Johanna Ali), kaksi liitto- tai yhdistyskentän ammattilaista (Pekka Rissa ja Tero Kallio), sekä yksi autoalaa enemmän palveluja rahoitusnäkökulmasta edustava haastateltava (Matias Henkola). Kaikissa haastatteluissa hyödynnettiin samaa haastattelurunkoa, mutta kysymyksiä myös osin mukautettiin haastattelutilanteessa vastaamaan paremmin kunkin haastattelijan oman asiantuntemuksen ja näkökulman kontekstia. Näin pyrittiin siihen, että kukin haastateltava pystyi vastaamaan parhaiten oman osaamisensa ja perspektiivinsä mukaisesti haastattelun teemoihin. Näiden kolmen eri näkökulman avulla voidaan luoda kattavampi ymmärrys siitä, miten murros näyttäytyy kokonaisvaltaisesti toimialalla, ja ymmärtää myös murroksen tuomia haasteita laajemmin. Eri näkökulmien yhdistäminen luo myös aiheen ymmärrykselle syvyyttä, sillä haastattelujen myötä murrosta tutkitaan laajassa kuvassa aina liitto- ja yhdistyskentän perspektiivistä syvemmälle autoalan ja erityisesti autokaupan alan toimijakenttään.

### **4.3 Aineiston analysointi**

Aineiston analyysi on yksi suurimmista haasteista kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Eronen, Syrjäläinen, & Värri, 2007, s. 8). Tämän tutkimuksen osalta haastatteluista muodostunut aineisto oli hyvin laaja sekä moniulotteinen. Aineiston analysointi osoittautui myös tässä työssä haasteelliseksi suuren aineistomäärän ja toisiaan sivuavien haastattelukysymysten vuoksi. Aineiston analysointityössä hyödynnettiin useita eri menetelmiä, kuten litteointia, nauhoitteiden uudelleen kuunteluita sekä tekstiaineiston värikoodausta. Aineiston analysointityö alkoi jo haastattelujen yhteydessä tarkentavien lisäkysymysten muodossa.

Hirsjärvi & Hurme (2022, s. 143) esittävät hahmotelmansa neljästä laadullisen analyysin pääpiirteestä. Ensimmäisenä piirteenä he näkevät analyysin alkavan jo monissa tapauksissa haastattelutilanteiden aikana. Toisena piirteenä on aineiston analysoinnin tapahtuminen aineiston läheisyydessä. Kolmas pääpiirre on induktiivisen, eli

aineistolähteisyyteen keskittyvän, tai abduktiivisen, eli valmiina olevia johtoideoita todentamaan pyrkivän päättelyn hyödyntäminen analysoinnissa. Neljännen pääpiirteen muodostaa monenkirjavat analyysitekniikat ja työskentelytavat, sillä laadullisessa tutkimuksessa ei ole ainoaa oikeaa tai parasta analyysitapaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 143.)

Laadullisen analyysiin liittyy havaintojen pelkistäminen, jossa on erotettavissa kaksi osaa. Ensimmäisessä vaiheessa aineiston tarkasteleminen tapahtuu tietyn teoreettis-metodologisen näkökulman mukaisesti, ja aineiston käsittelyssä keskitytään vain viitekehyksen ja kysymysasettelun puolesta olennaisiin seikkoihin. Tämä vaihe pelkistää aineistoa helpommin käsiteltävään muotoon. Ensimmäisen vaiheen jälkeen havaintomääriä karsitaan vielä entisestään yhdistämällä havaintoja esimerkiksi niiden yhteisen nimittäjän tai piirteen avulla. (Alasuutari, 2011, s. 31.)

Kamenskyn (2014, s. 120, 123-124) mukaan analyyseistä muodostuu menestyksekkään liiketoiminnan perusta. Esimerkiksi tavoitteet, strategiat sekä toimenpiteet valitaan kaikki analyyseihin perustuen. Analysointityössä on luotava käsitys miksi ja mitä analysoidaan, minkä lisäksi myös työn tavoitteet on määriteltävä. On myös huomionarvoista ymmärtää analyysityön liittyvän tietoon ja tiedon käsittelyyn. Epäsopivaa tietopohjaa ei voida enää analysointiprosessilla parantaa, joten oikean tietopohjan hyödyntäminen on avainasemassa. (Kamensky, 2014, s. 123-124.)

#### **4.4 Tiedon kattavuus ja luotettavuus**

Tiedon kattavuus eli validiteetti ja tiedon luotettavuus eli reliabiliteetti ovat tärkeimmät asiat tietopohjan oikeellisuuden kannalta (Kamensky, 2014, s. 124). Tässä tutkimuksessa tiedon kattavuuden varmistamiseksi tutkimuksen suoritettiin laajan kysymyspohjan sisältävää haastattelurunkoa hyödyntämällä teemahaastatteluina, ja aihetta tarkennettiin lisäksi tarpeen mukaan haastattelutilanteessa lisäkysymyksillä. Näin haastattelutilanteessa voitiin saavuttaa laaja-alainen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kunkin haastateltavan osalta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, s. 142) mukaan teemahaastattelusta kertyvä aineisto on usein runsasta, eikä pienehkökään haastateltavien määrä tarkoita aineiston vähyyttä. Kertyneen materiaalin rikkaus riippuu haastattelijan ja haastateltavan välisestä dialogista. Aineiston koko saattaa olla hyvinkin suuri, ja materiaalia ei usein tarvitse kaikilta osin analysoida. Kaikki kerätty materiaali ei myöskään välttämättä ole tutkijan hyödynnettävissä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 142.)

Tutkimuksen vastaajat edustavat otantaa Suomen autoalan liiketoimintakentässä toimivista johtohenkilöistä. Tutkimuksen perusjoukon ollessa lukumääräisesti melko pieni, voidaan nähdä luotettavan tutkimusasetelman tulevan saavutetuksi melko pienehkölläkin vastaajamäärällä. Haastattelututkimuksessa oli tällä vastaajamäärälläkin huomattavissa jonkin verran yhteneväisyyksiä vastauksissa, joka antaa myös viitteitä tutkimuksen luotettavuudesta. Haastattelujen kesto oli keskimäärin hieman alle tunnin luokkaa, mutta joukkoon mahtui myös kaksi hieman pidempää haastattelua. Haastatteluista kertynyt aineisto oli sisällöllisesti hyvin runsasta sekä monipuolista, ja aineisto muodostaa kattavan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä.

Alasuutarin (2011, s. 30) mukaan laadullisessa analyysissä ei ole useinkaan mahdollista tai edes kannattavaa pyrkiä haastatteluilla saavuttamaan tilastollisesti merkitseviä eroja yksilöiden välille. Syynä tähän on rajallinen määrä yksiköitä, sekä yksilöhaastattelusta kertyvä suuri määrä aineistoa. (Alasuutari, 2011, s. 30). Tässä tutkielmassa haastateltavien määrä rajattiin melko suppeaksi, sillä tutkimuksen vastaajiksi valittiin Suomen autoalan ylintä johtoa edustavia henkilöitä, joka rajaa myös perusjoukon kohtalaisen pieneksi. Lisäksi tutkielman toteuttamiseen käytettävä aika on rajallinen, joten aineiston määrä on täytynyt rajata toteutettavissa olevaan mittakaavaan, jotta aineisto voidaan analysoida riittävällä tarkkuudella.

Tiedon lähteet sijoittuvat yrityksen ulko- ja sisäpuolille ja tietoa voi olla joko valmiina, esimerkiksi raportti- tai tilastomuodossa, tai tieto tulee kerätä esimerkiksi haastatteluista (Kamensky, 2014, s. 125). Tässä tutkimuksessa tietopohja on luotu aluksi jo olemassa

olevia tietolähteitä, kuten tilastoja ja tutkimuksia hyödyntäen. Nämä tiedon lähteet toimivat yleistasoisemman ymmärryksen luojana tutkimuksen teemasta. Tietopohjaa tarkennetaan vielä lisäksi kohdennetuilla asiantuntijahaastatteluilla, jotka tuottavat tutkimukselle syvällisempää sekä täsmällisempää ymmärrystä ja tietoa tutkimuksen ongelmasta.

## 5 Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi haastattelun tulokset ja analysoidaan tarkemmin löydöksiä teemoittain. Luvussa peilataan tutkimuksen tuloksia myös aikaisempaan teoriasisältöön, jotta vastauksia ja niiden merkityksiä voidaan ymmärtää paremmin. Tämän osion käsiteltävät teemat perustuvat haastattelurunkoon ja siinä määriteltyihin neljään eri teemaan. Ensimmäisenä teemana käsitellään *murrosta ja haasteita liiketoimintakentässä*, toisena teemana analysoidaan *sidosryhmien merkitystä*, kolmas teema on *arvoa tuottavat palveluratkaisut* ja viimeinen teema on *autoalan tulevaisuus*. Nämä käsiteltävät aihealueet tuovat lisätietoa alan murrostilan näyttäytymisestä autoalan liiketoimintakentässä, ja niiden avulla voidaan vastata tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin.

Luvun lopuksi esitellään keskeiset tekijät, jotka on tutkimuksessa tunnistettu murroksessa menestymisen ehdoiksi. Murroksessa menestymiseen johtavista ehdoista muodostetaan malli, joka kuvastaa menestymisen kannalta keskeiset kolme peruspilaria sekä niihin liittyvät rakenteet. Tämä esitetty malli toimii liikkeenjohdollisena apuvälineenä hahmottamaan autoalan murroksen menestystekijöitä.

### 5.1 Haastateltavien esittely

Tutkimuksessa haastateltiin viittä autoalalla vaikuttavaa johtohenkilöä, kolmesta eri autoalaan liittyvästä näkökulmasta. Kaksi haastateltavaa toimii autokaupan- tai maahan tuonnin toimijakentässä, kaksi haastateltavaa on liitto- tai yhdistyskentän toimitusjohtaja, ja lisäksi yksi haastateltavista sijoittuu autoalan palvelu- ja rahoitusnäkökulmaan. Kunkin haastateltavan näkökulma on autoalan murroksen ymmärtämisen kannalta olennainen, ja nämä eri painotukset tuovat tutkimukselle lisäsyvyyttä.

Ensimmäinen haastateltava on monimerkkiorganisaatio Hedin Automotive Finlandin toimitusjohtaja Mikko Mykrä. Mykrällä on takanaan lähes 20 vuotinen ura autoalalla eri organisaatioissa ja erilaisissa tehtävissä. Hän kertoo Hedin Automotive Finlandin olevan osa Hedin Mobility Groupia, joka on yksi suurimmista yksityisomisteisista autokaupoista

tänä päivänä. Mykrä kertoo hänen tehtävänsä nykyisin olevan kolmen yhtiön toimitusjohtajana toimiminen sekä yrityksen eteenpäin vieminen ja kannattavan kasvun tien löytäminen.

Toinen haastateltavana on Audi Finlandin Vice President Johanna Ali. Hän kertoo vastavansa Audin liiketoiminnasta Suomessa. Tähän tehtäväkenttään kuuluu kokonaisuus sisältäen muun muassa malliston, hinnoittelun, markkinoinnin ja brändin imagon osalta. Ali on myös K-Auton johtoryhmän jäsen ja näin ollen hän vastaa muustakin johtamisesta johtoryhmätyöskentelyn kautta. Alin vastuisiin kuuluu maahantuontitoiminnan lisäksi myös K-Auton oma jälleenmyyntiketjun liiketoiminta.

Kolmas haastateltava on Secto Automotiven toimitusjohtaja ja yrityksen perustaja Matias Henkola. Henkola kertoo taustansa olevan rahoituksen parista. Hän myös kertoo ettei ole ollut fyysisesti autojen myynnin kanssa tekemisissä, vaan on pikemminkin huolehtinut isommasta kuvasta, markkina-analyyseistä sekä rahoituksellisesta puolesta.

Neljäs haastateltava on haastatteluhetkellä Autoalan Keskusliiton toimitusjohtajana toiminut Pekka Rissa. Rissa jäi tehtävästään eläkkeelle muutamia viikkoja haastattelun jälkeen huhtikuussa. Autoalan Keskusliiton toimitusjohtajana hän kertoo saavansa olla kaikessa mukana, ja nostaa esiin kolme AKL:n ydinaluetta, jotka ovat edunvalvonta työmarkkinatoiminnan kautta, liikennesektorin lainsäädäntö, sekä koulutus ja kehitys.

Viides haastateltava on Autotuojat ja -teollisuus ry:n toimitusjohtaja Tero Kallio. Kallio kertoo toimenkuvansa olevan hyvin moninainen. Yhdistyksen toimintaan liittyy edunvalvontatehtävät, lainsäädäntöön vaikuttaminen, media ja globaalin autoteollisuuden äänenä toimiminen, tapahtumien järjestäminen, sekä tilastojen tuottaminen päättäjien ja median käyttöön, sekä jäsenpalvelujen tarjoaminen.

## 5.2 Murros ja haasteet liiketoimintakentässä

Ensimmäisenä teemana käsitellään murrosta ja haasteita autoalan liiketoimintakentässä. Tämän osion tarkoituksena on selvittää haastateltavilta, mitkä muutosteemat he näkevät merkittävimmiksi autoalan toimintakentässä sekä ymmärtää paremmin murroksen vaikutuksia liiketoiminnan kannalta. Lisäksi tässä osiossa selvitetään, miten murros on vaikuttanut yritysten strategiatyöhön ja päätöksentekoon, sekä millaisia riskejä haastateltavat näkevät liittyvän yleisesti alan murrostilaan.

### 5.2.1 Autoalan muutosteemat

Mykrä lähtee listaamaan alan muutostrendejä aloittaen asiakkaasta, ja mainitsee ensimmäisen trendin olevan digitalisaatio. Hän näkee digitalisaation muuttavan autoalan rakennetta ja tapaa toimia, sillä siinä missä ennen tehtaot pystyivät jakamaan oikeaa tietoa jakelukanavien kautta, on tieto nykyisin saatavilla kaikille itse hakemalla ja selvittämällä. Hän näkee digitalisaatiossa vallan siirtyneen tehtailta asiakkaille. Digitalisaation toisena puolena tiedon välittämisen ja tiedon avoimuuden lisäksi on myös monikanavaisuuden lisääntyminen. Tällä Mykrä tarkoittaa sitä, miten asiakkaita pystytään palvelemaan digikanavissa.

Autoilun sähköistyminen, on Mykrän mukaan toinen muutostrendi, ja hän kertoo sen muuttavan koko autoteollisuutta nopeasti. Tämän hän näkee myös merkittävänä haasteena autovalmistajille, ja kertoo vaativan suuria investointeja, jotta polttomoottoriauton valmistajasta voidaan siirtyä sähköautoiluun.

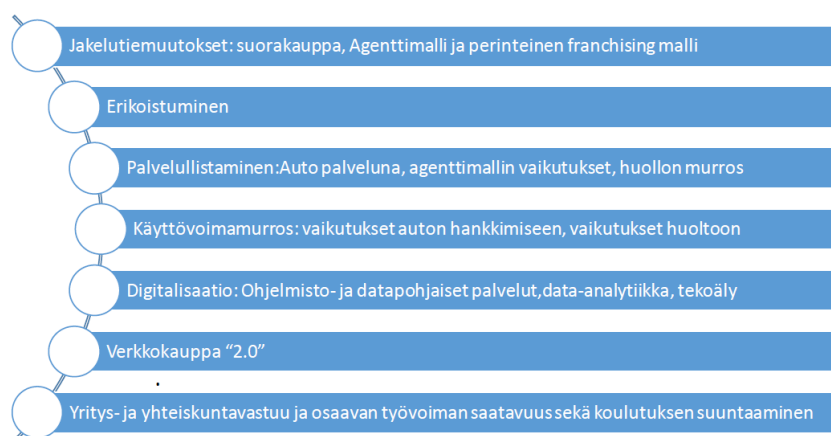
*”Ja se, että ne pystyvät selviytymään siitä ikään kuin uudelleensyntymästä polttomoottoriautovalmistajasta sähköautoiluun, se vaatii valtavia investointeja. Se johtaa siihen, että koko sitä jakeluketjun tehokkuutta, toimintatapaa ja liiketoimintamalleja on lähdetty hyvin vahvasti kyseenalaistamaan. Ja se on minun mielestä se toinen juttu, että siellä tehtaon, maahantuonnin, jälleenmyyjien perinteiset roolit ja roolijako on, voisiko sanoa, uudelleen jaossa tämän myötä.” (Mykrä)*

Lisäksi hän mainitsee sähköistymisen myötä tulleen myös kokonaan perinteisistä liiketoimintamalleista poikkeavia toimijoita kenttään.

Kolmantena trendinä Mykrä listaa IOT:n, jossa ajatuksena on se, että autot ovat yhä enemmän kiinni palveluinfrassa ja internetissä. Tämän hän näkee suurena muutoksena etenkin muuttamassa jälleenmyyjäpuolella jälkimarkkinoinnin liiketoimintaa paljon, mutta myös asiakkaiden käyttäytymistä. Neljäs trendi on hänen mukaansa palvelullistuminen, jolla hän tarkoittaa kuluttajien halua ostaa asioita enemmän palveluna, mikä haastaa myös tapaa tehdä autokauppaa.

Rissa jakaa autoalan murrostrendit seitsemään eri trendiin, jotka ovat jakelutiemuutokset, erikoistuminen, palvelullistaminen, käyttövoimamurros, digitalisaatio, verkkokauppa "2.0" ja yritys- ja yhteiskuntavastuu (kuva 1). Hän näkee jakelutiemuutosten ja agenttimallin olevan tulossa, ja tulevaisuudessa olevan pakko myös erikoistua. Lisäksi hän näkee mahdollisuuksia verkkokauppa "2.0":n osalta, ja kertoo nuoria tarvittavan rakentamaan sitä.

### Autoalan toimintaympäristön tärkeimmät muutokset 2021-2025 – yhteenveto



**Lisäksi liikennesektorille on tulossa poikkeuksellisen paljon EU-lainsäädäntöä, joka tulee muuttamaan asioita:**

Ryhmäpoikkeusasetus 1.6.2022 & Mvber 1.6.2023, Data act, Fit for 55 paketti jne.

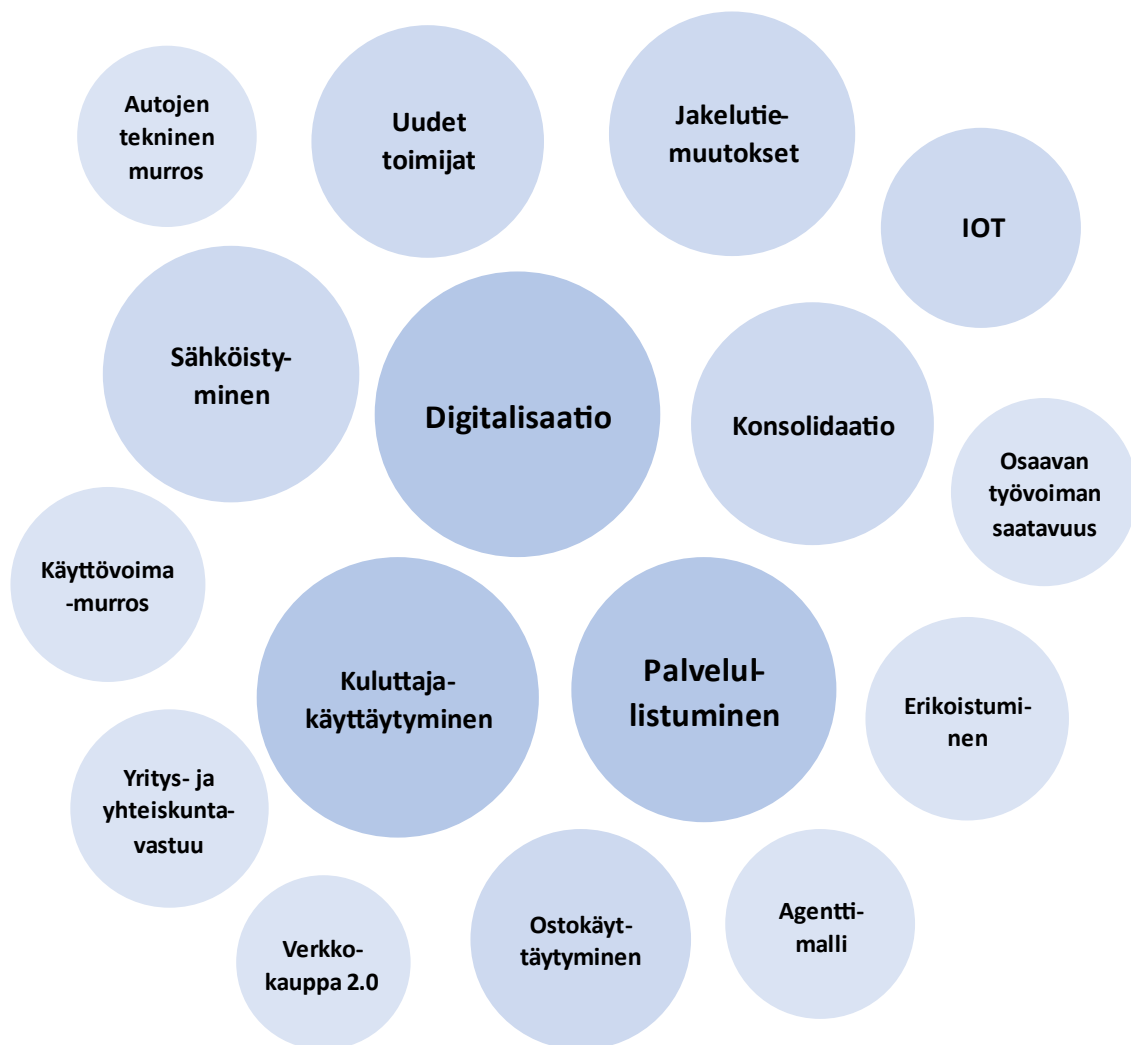
**Kuva 1.** Autoalan toimintaympäristön tärkeimmät muutokset (Rissa, 2023).

Ali puolestaan kertoo katsontakannasta riippuen heidän laskeneen viidestä yhdeksään alaa koskettavaa megatrendiä. Myös hän nostaa esiin esimerkkeinä digitalisaation lisääntymisen, sekä myös kuluttajakäyttäytymisen muutoksen. Lisäksi Ali näkee myös autoilun muutoksen, ja sen mitä autoilusta yleisesti ajatellaan olevan muutosteema autojen teknisen murroksen ohella.

Henkola tiivistää muutosteemat kahteen merkittävimpään draiveriin, jotka ovat sähköistyminen sekä ostokäyttäytyminen. Hän kertoo näiden olevan myös datalla nähtävissä. Henkola kertoo heidän asiakkaistaan, että heidän asiakkaistaan selvä enemmistö käynyt ensimmäistä kertaa liikkeessä autoa hakiessaan. Hän näkee liikkeen merkityksen muuttuneen kaupantekopaikasta palvelupisteeksi.

Kallio nostaa esiin muutosteemoina sähköistymisen ja päästöihin yleisesti liittyvät asiat. Toisena kokonaisuutena hän näkee alan sisällä tapahtuvat muutokset, johon liittyy myös agenttimalli. Kallio listaa kolmantena asiana myös kiinalaisten toimijoiden tulon ja viimeisenä osaavan työvoiman saatavuuden. Näiden teemojen lisäksi myös konsolidaatio nousee esiin alan yhtenä draiverina.

Tutkimuksessa esiin nousseet muutosteemat (kuvio 15) kuten digitalisaatio, sähköistyminen, IOT, palvelullistuminen, kuluttajakäyttäytymisen ja ostokäyttäytymisen muutos sekä autojen tekninen murros on tunnistettu tavalla tai toisella myös tämän tutkielman teoriasisällössä merkittäviksi teemoiksi. Näin ollen voidaan nähdä, että tutkimuksessa on tunnistettu merkittävimpiä muutosteemoja, ja teoriapohja sekä haastattelututkimuksen havainnot tukevat toisiaan. Tutkimuksen avulla tunnistettiin myös muita hieman vähemmälle huomiolle jääneitä trendejä, kuten yritys vastuunäkökulmat, tarve erikoistumiselle, osaavan työvoiman saatavuus ja sen merkitys alan murroksessa sekä alan konsolidoituminen.



**Kuvio 15.** Haastatteluissa esiin nousseet muutosteemat

### 5.2.2 Murroksen vaikutukset liiketoimintaan

Murroksen vaikutuksissa liiketoimintaan on haastattelujen perusteella havaittavissa eroavaisuuksia sen suhteen, miten murroksen on koettu vaikuttavan liiketoimintaan tai toimintamalleihin. Osa haastateltavista kokee murroksen vaikutuksen olevan hyvin merkittävä liiketoiminnan kannalta, ja sen nähdään vaikuttavan useisiin eri kohtiin toiminnassa. Kuitenkin haastatteluissa ilmenee, ettei murros ole kaikilla toimijoilla vaikuttanut merkittävästi toimintaan.

Mykrä näkee murroksen vaikuttavan liiketoimintaan nopeammin kuin ikinä. Hän kertoo asiakkaiden odottavan uudenlaista palvelumallia digitalisaation myötä ja lisäksi

laadukasta palvelua halutaan heti. Lisäksi murros on vaikuttanut myös teknologioiden hallinnan kautta, sillä esimerkiksi autojen korjaaminen on sähköistymisen myötä muuttunut erilaiseksi ja se vaikuttaa myös euromääräisesti jälkimarkkinointi ja korjaamopuolen liiketoimintaan. Tämän myötä on tullut aiheelliseksi miettiä, mitä palveluita tuottamalla saataisiin korvattua puuttuvaa kaupallista volyymia.

Näiden vaikutusten lisäksi Mykrä nostaa esiin myös autokaupan perinteisten roolien murroksen, johon liittyy maahantuojien ja jälleenmyyjien roolit. Hän näkee käynnissä olevan niin sanotun roolien uusijaon, jossa myös tehdas pääsee digitalisaation mahdollistamana auton välityksellä suoraan kontaktiin kuluttajan kanssa. Tilanteessa edelleen tarvitaan kuitenkin myös kumppaneita sekä jakelutien jäseniä, ja Mykrä näkeekin mielenkiintoisena sen millaiset työnjaot ja liiketoimintamallit muodostuvat, jotta yritykset voivat investoida ja kasvaa.

Haasteena Mykrä näkee muutokseen tarttuminen, kun aikaisemmin yrityksen kulttuuri ja DNA on rakentunut erilaisille lähtökohdille:

*”Nyt yhtäkkiä itseisarvo onkin se, miten nopeita me ollaan uudistumaan, miten nopeasti me havaitaan ne muutokset, miten nopeasti me osataan tarttua niihin muutoksiin. Tämä on iso haaste. Ja ylipäätänsä muutoskyvykyys, nopeus, kaikki tämänlainen korostuu, koska se markkina muuttuu nyt nopeammin, mitä se on kuusikymmentäluvun jälkeen muuttunut ikinä. Skenaariotyöskentelyn luontainen osaaminen korostuu, eli joudutaan koko ajan pelaamaan vaihtoehtoisilla tulevaisuuden kuvilla...” (Mykrä)*

Haaasteisiin liittyen Mykrä nostaa kuitenkin esiin myös mahdollisuuksia ja muutoksia:

*”Haasteita, mutta isoja mahdollisuuksia myös. Tässä on myös paljon jaossa koko ajan, ja jos onnistutaan se oikeanlainen rooli ottamaan, niin silloin on tosi isojakin rooleja tarjolla.” (Mykrä)*

Ali näkee muutoksen vaikutukset myös hyvin merkittävinä liiketoiminnan kannalta. Hän nostaa esiin heidän strategiset isot tavoitteet, eli autokaupan digitalisoinnin ja alan parhaan asiakaskokemuksen. Hän näkee kuluttajakäyttäytymisen muutoksen ja autokaupan

digitalisoitumisen sellaisina asioina, jotka muuttavat ostoa. Hän kertoo asiakaskokemuksen ratkaisevan missä asiakas asioi. Ali myös näkee asiakkaaseen voitavan vaikuttaa kivijalassa hyvin paljon vähemmän, kun asiakas tekee paljon pohdintaa esimerkiksi verkossa.

Hän näkee autokaupan rakenteet myös vanhanaikaisina. Hän uskoo kuluttajakäyttäytymisen muuttuvan myös autokaupassa.

*”Autokaupan rakenteet on hyvin vanhanaikaisia, jopa jälkeenjääneitä suhteessa moneen muuhun bisnekseen, ja se kivijalan merkitys on, voisiko sanoa ihan kohuttottoman iso vielä.” (Ali)*

Ali tarkentaa kuitenkin yrityksen uskovan kivijalkakauppaan, mutta yhdistettynä vahvaan digitaaliseen läsnäoloon. Tavoitteena hän kertoo olevan saumattoman palvelumallin ja asiakaskokemuksen luominen kivijalan ja verkon välille.

Murroksen tuomina haasteina Ali mainitsee suoranaisesti toimialaan liittymättömiä asioita kuten komponenttipulan ja koronan, ja kertoo ettei voida osittain tietää mikä aiheuttaa minkä. Lisäksi hän nostaa esiin epävarmuuden murroksen voimasta nopeudesta;

*”Jos ajattelee, mitä haasteita, niin tietysti aina, kun muutos tai murros on ilmeinen, niin silti on kysymysmerkki, että mikä on se vauhti. Ja jos ajattelee vaikka kuluttajakäyttäytymisen muutosta, tai esimerkiksi ympäristöarvojen tai tällaisten muutosta, niin sehän on kuitenkin vaikea ennustaa, että millä nopeudella se tapahtuu.” (Ali)*

Ali näkee vielä olevan myös ratkaisematta olevia haasteita monilla osa-alueilla. Hän nostaa esiin huoltamisen muutoksen, sillä sähköautojen huoltotarve on vähäisempi. Lisäksi hän näkee Suomen autokannan iäkkyyden haasteen, sillä brändiorganisaatiot ovat tyyppillisesti vahvempia uusissa autoissa, kuin iäkkäiden autojen huoltamisessa. Hän kuitenkin näkee tässä myös mahdollisuuden brändiorganisaatioille mahdollisesti tasoittaa murroksen vaikutuksia liiketoiminnassa.

Muutos ei kuitenkaan näytä vaikuttaneen kaikkiin organisaatioihin yhtä merkittävästi. Henkola kertoo, ettei murros ole juurikaan vaikuttanut heidän liiketoimintaansa;

*”Ei oikeastaan ole vaikuttanut millään tavalla, me ollaan varauduttu muutoksiin yli kymmenen vuotta, niin oikeastaan se meidän liiketoimintamalli on enemmänkin tehostunut, mitä enemmän ala on mennyt tähän suuntaan.” (Henkola)*

Hän kertoo heidän olevan varautunut muutokseen, ja näkee liiketoimintamallin tehostuneen alan muutoksen mukana, ja olleen näin hyödyksi heidän organisaationsa kannalta. Henkola kertoo markkinan muuttuneen heidän ennakoimalla tavalla, ja isoilta yllätyksiltä on vältytty.

*”Kyllä se on mennyt aika lailla, se markkina muuttunut juuri sillä tavalla, miten me ollaan ennakoitu. Minä sanoisin, että oikeastaan mitään isoa asiaa ei ole tullut yllätyksenä.” (Henkola)*

Liitto- ja yhdistysnäkökulmaa edustavat haastateltavat antavat alan haastekentästä myös omat näkemyksensä. Rissan mukaan suurimmat haasteet liittyvät kannattavuuden heikkenemiseen, johon liittyy myös haaste samanaikaisten investointien tekemisestä. Hän kertoo, että uusien palveluiden kehittämistä varten pitäisi pystyä tekemään myös investointeja. Rissa näkee myös tarvetta ihmisten kouluttamiselle, sekä uudenlaista osaamista tarvittavan vanhan korvaamiseksi. Hän kehottaa tekemään palveluista tasalaatuisia, jotta autotehtaat haluavat tehdä agenttisopimuksia yrityksen kanssa. Lisäksi Rissa kannustaa uskaltamaan kokeilemaan erilaisia alaa sivuavia ratkaisuja, joilla voi generoida uutta liikkvaihtoa, kuitenkin investoimatta liikaa, vaan pikemminkin kokeilemalla.

Kallio näkee murroksen vaikuttaneen liiketoimintaan merkittävästi. Hän kertoo komponenttipulan sekä taantumien ja korkojen nousun vaikuttaneen tilanteeseen. Komponenttipula on heijastunut tavarantoimitukseen, ja lisäksi myös koronalla ja geopoliittisella tilanteella Kallio näkee olevan vaikutuksia autoalallekin. Hän näkee ilmastokysymyksiin liittyvien tavoitteiden alkavan näkymään autovalmistajien teknologiassa, ja kokonaisuudessaan hän kuvailee haasteiden olevan suurempia kuin viimeisen 13 vuoden aikana. Haastattelussa nousi myös esiin tulevaisuuden ennustamisen vaikeus;

*”...Ollaan tällä hetkellä aikamoisen myrskyn silmässä, ja todella vaikea sanoa, että mikä tulee olemaan vaikka vuoden päästä tilanne...” (Kallio)*

### 5.2.3 Murrokseen vastaaminen ja strategiatyö

Myös yritysten murrokseen vastaaminen on vaihdellut haastateltavien mukaan. Ali kertoo heidän muuttaneen toimintaansa murroksen myötävaikutuksesta, ja näkee organisaationsa reagoineen ennakoivasti. Myös Mykrä kertoo toimintaa olevan muutettu, ja kertoo myös jatkossa näin tehtävän. Hän myös näkee, että pitäisi pystyä vielä nopeammin muuttumaan, ja myös siinä piilevän tietynlaisen haasteen organisaatiolle. Henkola puolestaan kertoo, että yrityksen toimintaa on muutettu vain hyvin vähän, mutta murrokseen hän kertoo kuitenkin olleen varauduttu ja ennakoitu.

Yleisemmällä tasolla asiaa tarkastelevien Rissan ja Kallion vastauksista on kuitenkin huomattavissa olleen myös tietynlaista kankeutta murrokseen vastaamisessa, vaikka taustalla myös osin tunnustetaan ymmärrettäviä syitä tälle ketteryyden puutteelle. Rissa näkee hyviä strategioita, muutoksia sekä analysointia tulleen tehdyksi alan kentässä. Toisaalta hän kuitenkin nosti esiin, että miksi muutos tapahtuu pakon edessä, eli ei olla tarpeeksi proaktiivisia ja analysoida markkinaa, jotta toimiin ryhdyttäisiin riittävän ajoissa. Tätä näkemystä osin myös tukee Kallion näkemys siitä, että pitäisi olla tietynlaista rohkeutta ja olla mieluummin tekemässä muutosta kuin seuraamassa.

On kuitenkin huomionarvoista, ettei Christensenin ja muiden (2015) mukaan murroksellisen lähestymistavan toimijoista kaikki menesty eikä taas menestykseen myöskään vaadita aina disruptiivista tietä. Vaikka perinteisten toimijoiden tulee Christensenin ja kumppaneiden mukaan vastata muutokseen, ei niiden tule kuitenkaan vahingoittaa liiketoimintaansa murrokseen ylireagoimalla. He sen sijaan näkevät kannattavana ydinasiakas-suhteita vahvistaviin kestäviin innovaatioihin sijoittamisen.

Muutostarpeiden osalta on havaittavissa, että murroksen vaikutukset ovat vaikuttaneet eri voimakkuudella alan yrityksiin. Tähän on vaikuttanut varmasti osaltaan murrokseen valmistautuminen, mutta myös yrityksen sijoittuminen autoalan toimintakentässä. Murroksen vaikutukset ovat haastattelujen perusteella olleet suurempia jälleenmyyjäkentässä toimivilla isoilla organisaatioilla. Haastatteluista selviää, että skenaariotyöskentelyä

on tehty ja tullaan jatkossakin tekemään, ja murrokseen on pyritty ja tulee pyrkiä myös jatkossakin varautumaan etukäteen.

*”Nostaisin vielä erikseen, että koko ajan siinä strategiatyössä täytyy olla minun mielestä kaksi asiaa fokuksessa, kun puhutaan autokaupasta, varsinkin jos puhutaan uuden auton kaupasta; mikä on se lisäarvo mitä me tuotamme asiakkaalle, mitä asiakas saa vain meiltä, miksi me ollaan asiakkaan näkökulmasta olemassa, mitä asiakkaalta puuttuu, jos me siinä pelissä emme ole. Ja sitten yksi tärkeä kysymys on se, että mitä ja millaista lisäarvoa pystytään tuottamaan sille päämiehelle.” (Mykrä)*

Kamensky (2014, s. 20-21) luokittelee viisi tapaa miten yritykset reagoivat muutoksiin, ja esitti muutosherkkyydessä olevan yritysten välillä olevan merkittäviä eroja. Kamenskyn luokittelun toista ääripäätä edustavat yritykset, jotka eivät huomaa tapahtunutta muutosta edes tapahtuneen, kun taas parhaassa tapauksessa muutos huomataan ennakkoon ja se ymmärretään kääntää eduksi. Tutkimuksen perusteella kaikkien haastateltavien mukaan muutos on huomattu ja toimintaa on muutettu joko ennakoivasti tai ainakin murroksen myötävaikutuksesta. On kuitenkin merkittävää huomata, että murroksen aiheuttamien muutostoimien laajuudessa vaikuttaa olevan eroa haastateltavien edustamissa yrityksissä. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että haastateltavien edustamien yritysten toimintatapa sijoittuu Kamenskyn esittämästä viidestä tavasta luokkiin 4 tai 5. Tämä on positiivinen havainto yritysten menestymisen kannalta, sillä Kamensky (2014, s. 21) esittää juurikin vain 4 ja 5 tavan mukaisesti reagoivien yritysten voivan säilyä hengissä kilpailussa.

Autoalan muutosteemat koskettavat laajasti autoalan toimijoita ja murroksen tuomilta vaikutuksilta on vaikea välttyä. Kilkki ja muut (2018, s. 276) toteavatkin ekosysteemin toimimisen disruption välittäjänä. Tällä he tarkoittavat tilannetta, jossa ekosysteemin agenteista monen ollessa disruptoitunut, sillä on vaikutusta koko ekosysteemiin. Tämä ilmiö on havaittavissa myös autoalalla. Niin uusilla liiketoimintamalleilla, kuin myös uusilla tuotteilla alalle tulevat uudet toimijat tuovat murrosta alan ekosysteemiin, ekosysteemin agentit disruptoituvat ja se vaikuttaa täten koko ekosysteemiin. Kilkki ja muut (2018, s. 276) määrittelevät agentin olevan disruptoitunut, jos se muuttuvassa

ympäristössä selvittääkseen joutuu suunnittelemaan strategiaansa uudelleen. Tutkimuksen perusteella on viitteitä siitä, että toimijat ovat joutuneet tekemään strategiatyötä ja pohtimaan uudelleen kaupallista volyymia esimerkiksi sähköistymisen myötävaikutuksesta. Näin ollen autoalan kentän toimijoissa on selviä viitteitä disruptoitumisesta.

### **Agenttimalli**

Haastatteluissa nousee esiin myös agenttimallin tulo ja sen vaikutukset liiketoimintaan alan toimintakentässä. Yleisesti ottaen haastateltavat pitävät agenttimallin tuloa mahdollisena, mutta sen vaikutuksista vaikuttaa olevan vielä toistaiseksi vaikea sanoa varmoja suuntaviivoja. Haastattelujen perusteella agenttimallin tulo voi vaikuttaa erittäin merkittävällä tavalla alan liiketoimintaan, mutta sen todellisten vaikutusten ennustaminen on haasteellista. Agenttimallin tuleminen kuitenkin tunnistetaan ja tiedostetaan yleisesti, mutta sen kokonaisvaikutusten arviointi on vielä paikoin haastavaa.

Henkola näkee agenttuurimallin käytännössä ainoana vaihtoehtona ja kertoo autokaupan tarvitsevan nykyään logistiikkakeskuksia eikä niinkään myyntipisteitä. Hän myös nostaa esiin aiemmin tehdyt kiinteistösijoitukset liiketoiminnassa, ja kertoo tämän mallin muuttuneen toimimattomaksi. Myös Rissa käsittelee laajasti agenttimallin tuloa haastattelussa, joten agenttimallin tai agenttuurimallin tuleminen vaikuttaa alalla näyttäytyvän ainakin jossain määrin hyvin todellisena ja tulossa olevana ilmiönä, jonka vaikutukset voivat ulottua moniin eri asioihin. Kallio näkee agenttimallin voivan olla jälleenmyyjille myös mahdollisuus, vaikkakin se myös muuttaa isolla tavalla autokaupan tekemistä jälleenmyyjäkentässä. Hän myös lisää agenttimallin olevan ikään kuin suuri tuntematon vielä monille.

Rissa nostaa esiin myös ajatuksen siitä, onko Suomessa oivallettu, onko kiinalaisten merkkien tuleminen uhka vai mahdollisuus. Agenttimallin tulo voi tarjota kiinalaisille merkeille ikään kuin takaoven markkinoille tulemiseksi, ja tilanne voi olla jopa yllättäväkin. Myös Ali näkee uusien toimijoiden tulon eri logiikalla ja eri jakeluketjussa muuttavan

kilpailuasetelmaa. Tätä ajatusta tukee myös Mykrän näkemys siitä, ettei kiinalaiset merkit tule markkinoille totutulla tai perinteisellä tavalla, vaan markkinoille tulemisessa on hyvin paljon erilaisia tapoja, ja myös perinteiset merkit pyrkivät samassa ympäristössä löytämään itselleen sopivimpia tapoja.

#### **5.2.4 Murroksen tuomat riskit alalle**

Riskeinä nähdään talouden yleinen tilanne, kuluttajien ostovoima, sekä myös päämiesten kyvykkyys vastata muutokseen, sekä niin sanotusti tuloksenteon fundamenttien muutos. Lisäksi riskinä nousee esiin myös se, ettei autoala välttämättä huomaa mitä tapahtuu. Muutosvauhti nähdään nopeana, joten on pystyttävä muuttumaan tarpeeksi nopeasti. Monessa haastattelussa käsiteltiin myös alan konsolidoitumista, jonka nähdään voivan johtavan siihen, että osa toimijoista voi lakata olemasta murroksen myötä.

Lisäksi myös murroksen vastustaminen on tunnistettavissa yhdeksi potentiaalisiksi riskiksi autoalan murroksessa. Haastattelujen perusteella tärkeänä nähdään proaktiivinen ote ja murrokseen vastaaminen ajoissa tai jopa muutoksen ajurina oleminen. On kuitenkin myös huomattavaa, että haastatteluissa monin paikoin nousee esiin tulevaisuuden ennustamisen vaikeus. Murroksessa riskinä näyttäytyy myös se, että osataanko ymmärtää millä kulmalla muut toimijat ovat liikkeellä, eli ollaanko kokeilemassa vai todellisemmin mukana.

### **5.3 Sidosryhmien merkitys**

Haastattelurungon toinen osio koskee sidosryhmien merkitystä. Tässä osiossa muodostetaan käsitystä sidosryhmien merkityksestä murroksessa sekä mahdollisesti tapahtuneita muutoksia sidosryhmäkentässä. Osiossa pyritään myös selvittämään, näkeekö haastateltavat alan kilpailuasetelmien muuttuneen murroksen myötä, ja selvitetään miten alan toimijakenttä voisi mahdollisesti tukea toisiaan paremmin.

Tärkeiksi sidosryhmiksi alaa yleisemmästä perspektiivistä katsovien haastateltavien vastauksissa nousee muun muassa rahoitusyhtiöt, leasingyhtiöt sekä osin myös vakuutusyhtiöt, sekä IT-yritykset, jotka pystyvät auttamaan ja tukemaan kehityksessä. Myös järjestöpuolelta tunnustetaan tärkeämpään rooliin nousevia sidosryhmiä. Kommenttina nousee myös esiin kehoitus tehdä oikeita sidosryhmävalintoja sellaisten tahojen kanssa, jotka myös jatkossakin haluavat olla yrityksen sidosryhmänä.

Autokaupan alan edustajien vastauksissa puolestaan tunnustetaan tärkeiksi sidosryhmiksi päämies, valmistaja, jälleenmyyjät sekä kuluttajat. Valmistajan tärkeys sidosryhmänä korostuu murroksessa:

*”Itse näen, että ymmärrys valmistajan strategiasta, valmistajan ideologiasta, valmistajan näkemyksistä, niin kyllä se on vielä merkityksellisempää tässä yhteydessä tai tämänlaisten murrosten äärellä.” (Ali)*

Mykrä nostaa esiin myös pienet ketterät startupit, jotka ”nokkivat” ensimmäisenä syntyvät uudet markkinat, ja vasta myöhemmin markkinan kypsyessä ja saturoituessa markkina valuu pieniltä toimijoilta isoille. Ideaalitulanteena Mykrä näkee sen, että onnistuttaisiin löytämään pieniltä palveluntuottajilta jotain, mitä isot toimijat eivät ole löytäneet ja pitämään riittävää yhteistyötä yllä, sillä siten voisi löytyä jotain uutta. Kuitenkin isossa kuvassa menestymisen kannalta oleellisimpana kumppanina hän näkee päämiehen. Mykrä ei näe autokaupan perusteiltaan juurikaan muuttuvan, vaan kyseessä olevan tuotetehtävin bisnes, jossa vahvat päämiehet, brändit sekä tuotteet pysyvät vahvoina. Mykrä nostaa esille myös palvelullistumisen ja näkee palveluinnovaatioiden saralla tilaa:

*”Kun puhuin siitä palvelullistumisesta, niin autoalahan ei ole itse mikään kovin ketterä ja hyvä ollut tekemään niitä palveluinnovaatioita, niin siellähän on valtava tila.” (Mykrä)*

Mykrä myös kertoo, että alalla on osin kärsitty matalasta kannattavuudesta, kun on liikaa toimijoita pienessä markkinassa, mikä taas on johtanut kehitys- ja investointikyvyn puutteeseen. Tämä on ollut liitoksissa alan kömpelyyteen, jonka tilanteen Mykrä näkee

kuitenkin nyt olevan saturoitumassa. Nyt kuitenkin tapahtuu konsolidoitumista, joka mahdollistaa suurille yrityksille palvelukehityksen ja -innovoinnin tekemisen itsenäisesti.

Henkola puolestaan näkee edustamansa yrityksen palveluyhtiönä, ja kokee näin ollen haastavaksi arvioida sidosryhmien merkitystä autokaupan näkökulmasta. Hän kuitenkin uskoo mentävän kohti palvelumalleja, ja näkee hänen edustamansa kaltaisten palveluyhtiöiden voineen auttaa perinteisiä toimijoita, ja nousseen tärkeään rooliin niiden kanalta.

### 5.3.1 Alan kilpailuasetelmat murroksessa

Haastatteluissa ilmenee, että alan kilpailuasetelmien nähdään murroksen myötä muuttuneen. Konsolidoitumisen nähdään muuttavan alan kilpailuasetelmia ja mahdollisuutena on joko kasvaa tai muuten riskinä on joutua konsolidaation uhriksi. Toisena havaintona uusien toimijoiden nähdään tulevan eri logiikalla ja eri jakeluketjuilla, mikä muuttaa osaltaan kilpailuasetelmia. Lisäksi myös kokonaan uudet merkit nähdään kilpailuasetelmaan vaikuttavana seikkana.

Henkola näkee osaamisen ymmärryksen ja sidosryhmävalinnan auttaneen pärjäämisessä:

*”Uskon, että ne ketkä on ymmärtänyt itse, mikä heillä on porukka, mitä ne osaa, mitä he ei osaa, ja mihin ne on osannut pyytää apua, ja sitten valinneet siihen oman sidosryhmäkumppanin. Ne on pärjännyt kaikkein parhaiten.” (Henkola)*

Rissa ja Kallio kokevat molemmat murroksen muuttaneen alan kilpailuasetelmia. Rissa uskoo sen tulevan myös muuttamaan koko ajan enemmän ja enemmän. Hänen mukaansa tämä näkyy hinnoissa, joka on myös kuluttajan etu. Rissa ja Kallio kertovat molemmat isojen toimijoiden kasvavan entistä isommiksi. Kallio näkee myös trendinä maa-hantuojan ottavan jälleenmyyntimarkkinaa itselleen.

### 5.3.2 Toimijakentän yhteistyö

Haastateltavilta pyrittiin saamaan näkemyksiä siitä, miten autoalan toimijat voisivat tukea paremmin toisiaan, ja millaista apua tarvittaisiin eniten. Toimijakentän yhteistyön osalta osa haastateltavista nostaa esiin kilpailulainsäädännöllisen näkökulman, joka rajoittaa yhteistyön tekemistä toimijoiden välillä. Kuitenkin myös yleisellä tasolla nähdään joitakin mahdollisuuksia, miten koko alalla voitaisiin tukea toisia.

Henkola näkee, että ala tarvitsisi sitä, että ihmiset keskittyisivät ja erikoistuisivat tiettyihin asioihin. Hänen mukaansa kuluttajat nykypäivänä tietävät, mitä he haluavat ja mitä puolestaan eivät halua, ja näkee pitäisi pystyttävän antamaan asiantuntijapalvelua;

*”Kyllä siellä pitäisi pystyä antamaan sitä asiantuntijapalvelua juuri nimenomaisesti asiasta mitä edustat siinä palveluketjussa” (Henkola)*

Kallio kuvailee, että isossa kuvassa ollaan samaa autoalaa, jossa jos toisella menee hyvin, niin toisellakin menee hyvin, kun taas yhden kärsiessä myös toinen kärsii. Hänen mukaansa ei kannata ajatella, että jos joku on ennen kannattanut, se tulee myös jatkossakin kannattamaan. Rissa esittää, että pitäisi tunnistaa, milloin kilpaillaan ja milloin ei saa tehdä yhteistyötä, mutta näkee myös asioita, joissa yhteistyö olisi kannattavaa. Tällainen voisi olla esimerkiksi Ruotsissa ja Norjassa käytössä oleva malli, missä koko autoala sat-saa yhteiseen malliin, jolloin investoinnit ja nopeus palveluiden kehittämiseksi olisivat eri tasolla. Ali nostaa esiin kilpailuoikeudelliset rajoitteet, mutta kokee, että alan yhteiseksi eduksi olisi päästä uudistamaan Suomen autokanta aiempaa nopeammin. Hän myös näkee koko toimialan uudistuvan, kun kaikki toimijat tahoillaan itse tekevät uudistamista.

Mykrä näkee, että suomalainen autoala pystyisi ja sen pitäisi tehdä yhdessä paljon enemmän. Hän kertoo olevan olemassa kerroksia, joita kilpailulainsäädäntö ei sääntele, ja kertoo esimerkkinä työnantajan ja työn houkuttelevuuden, lainsäädäntöön liittyvät muutokset, jakeluketjun murrukseen yleisesti tapahtuvat muutokset ja vastuullisuuden. Hän kertoo asioiden olevan mahdollisia tehdä yhdessä, ettei pienet suomalaiset yritykset investoi kehitystyöhön erikseen, joka johtaa tehottomaan malliin. Mykrä myös nostaa esiin

alan ulkopuolisten toimijoiden mahdollisuudet fasilitoida esimerkiksi niin sanottuja ”customer boardereja”, missä pohdittaisiin asioita sekä rakennettaisiin skenaarioita ja tulevaisuuksia. Tämän hän näkee myös palvelun toimittajien kannaltakin bisnesmahdollisuutena.

Yleisesti ottaen haastateltavat näkevät yhteistyömahdollisuuksia olevan, joskin kilpailulainsäädäntö tulee huomioida tällaisissa tilanteissa. Kuitenkin yhteistä pohtimista ja asioiden yhdessä tekemisessä nähdään hyviä puolia sekä mahdollisuuksia niin autoalan sisäisesti, kuin myös alan ulkopuolisille toimijoille.

#### **5.4 Arvoa tuottavat palveluratkaisut**

Haastattelun kolmas osio käsittelee arvoa tuottavia palveluratkaisuja. Osion kysymyksillä selvitetään haastateltavilta näkemystä siitä, millaiset palveluratkaisut voisivat tuottaa arvoa alan kontekstissa. Tässä osiossa pyritään luomaan käsitystä menestyvistä palveluista ja niiden taustalla vaikuttavista kriittisistä tekijöistä, sekä ymmärtämään millaiset palvelut tai palveluratkaisut tukisivat parhaiten organisaatioita heidän toiminnassaan. Lisäksi selvitetään millaisia uusia innovaatioita ala voisi tarvita nykytilanteessa.

Moni haastateltava kokee autoalan olevan melko vanhanaikainen monilta osa-alueiltaan ja alan uudistumiselle nähdään tarvetta. Haastatteluissa ilmenee myös alalla olevan jäykkyyttä, ja tietynlainen kömpelyys ja traditionaalisuus näkyy alalla erityisesti palvelumalleissa ja palveluinnovaatioiden tekemisessä. Tällä saralla on myös havaittavissa tilaa kehittymiselle.

Mykrän mukaan pitäisi tunnistaa ne asiat, joihin ei kannata investoida, ja ensinnäkin tunnistaa myös mitä autonvalmistajat tulevat hoitamaan itse. Hän lähtisi liikkeelle poissulkemisen kautta, tunnistamaan niitä asioita mitä kukin toimija, tehtaat tai konsolidoituvat autoalan yritykset, tekevät itse ja tämän jälkeen löytää vertikaalista lähestymiskulmaa asiaan. Mykrän mielestä tulisi löytää ikään kuin vertikaalisia palveluita, joita voisivat olla esimerkiksi viranomaispalvelut ja toimialan logistiikka- tai tiedontuotantopalvelut.

Ajatuksena on löytää siiloissa toimiville toimijoille tarpeellisia ja hyödyllisiä palveluita. Hän myös uskoo, että jos yhdessä toimijoiden kesken mietittäisiin yhteisiä tarpeita, olisi jopa mahdollista päästä tilanteeseen, jossa palvelukehitystä ei tehtäisi tulo-rahoituksella, vaan asioihin haluttaisiin yhdessä investoida ja kokeilla niitä.

Eniten arvoa tuottavina palveluratkaisuina Mykrä näkee sellaiset palvelut, jotka ovat kuluttajien mieleen ja helpottavat asiakasta arjessa, asiointipolussa ja muussa tekemisessä. Myös Alin näkemys tukee asiakaslähtöistä näkökulmaa, sillä Ali nostaa esiin kuluttajakäyttäytymisen muutoksen ja ostokynnyksen madaltamiseen sekä joustavuuteen liittyvät palveluratkaisut.

Merkittävänä löydöksenä on se, että usea haastateltava nosti esiin alan ulkopuolelta oppimisen, johon liittyy paitsi uudenlaisten toimintatapojen omaksunta muilta toimialoilta kuin myös ihmisten ja osaamisen kehittyminen sekä kehittäminen.

*”Se mikä on ollut hyvän tekijän, tyyppin, tiimin tai organisaation mittari ennen autokaupassa, niin nyt se ei enää yksinään riitäkään, vaan täytyykin olla uudenlaisia kyvykkyyksiä ja osaamista, ja sitä muutoskyvykkyyttä.” (Mykrä)*

*”Se mitä tietysti koko ajan tapahtuu hienosti enemmän ja enemmän alalla, on se, että otetaan mallia muilta toimialoilta, ja ikään kuin viedään siihen suuntaan, että mitä siellä netissä voi vaikka olla tai miten se applikaatiossa voi olla...” (Ali)*

Henkola puolestaan kertoo autoilun olleen lähtökohtaisesti melko vaikeaa ja kertoo heidän haluavan tehdä autoilusta mutkatonta. Hän kertoo kuluttajien kohtaavan erilaisia haasteita liittyen autoiluun ja näkee arvoa asiakaspolun määrittelyssä ja ennakoimisessa;

*”Ollaan nähty, että se paras arvo loppuasiakkaalle on, että pystyt määrittelemään sen asiakaspolun, ja sitä kautta pystyt ennakoimaan proaktiivisesti ennen kun tulee niitä ongelmia, mitä kuitenkin datan kautta pystyt ratkomaan. Niin sieltä tuodaan jo ratkaisuja pöytään, ennen kuin on se ongelma käsillä.” (Henkola)*

Kallio kokee autoliikekentällä olevan parhaat osaajat vastaamaan kysymykseen arvokkaimmista palveluratkaisuista murrostilassa, mutta kuitenkin näkee omalta osaltaan,

että niin sanotut vanhat paheet muun muassa asiakkaan huomiotta jättämisestä tulisi saada minimoitua, jonka jälkeen voitaisiin tehdä muita asioita, kuten palvelukonseptointia ja muotoilua.

Yleisesti voidaankin todeta, että uudistumistarvetta nähdään alan toimijoiden sisäisessä toiminnassa. Alan ulkopuoliselle osaamiselle koetaan olevan myös tarvetta, ja autoalan nähdään voivan ottaa oppia monilta muilta toimialoilta. Lisäksi autoalan perustavanlaatuisella tasolla nähdään myös kehittymiselle tilaa ja murrostilassa arvoa tuottavat palveluratkaisut yhdistetään käytännössä poikkeuksetta asiakaskenttään. Asiakkaan tai kuluttajan kannalta hyödylliset palvelut nähdään myös murrostilassa olevan avainasemassa.

#### **5.4.1 Uudet innovaatiot ja toimintaa tukevat palvelut**

Uusiin innovaatioihin liitetään vahvasti asiakasnäkökulma, ja myös palvelullistuminen sekä palvelumallien innovointi nousevat vastauksissa esiin. Toimintaa tukevat palvelut puolestaan vaikuttavat liittyvän teknologisiin sekä datakulmaisiin ratkaisuihin. Yhteisenä tekijänä näyttäytyvät sellaiset asiat, joihin alalla tai organisaatiolla ei itsellään välttämättä ole riittävää kyvykkyyttä tai muutoin halua tehdä niitä itse.

Mykrän mielestä innovoinnissa fokuksen tulisi olla kuluttajarajapinnassa, ja tulisi keskittyä siihen mikä on kuluttajille arvokasta. Myös Henkola on samoilla linjoilla, ja näkee, että alan täytyy oppia palvelemaan kuluttajia uudella tavalla. Henkola näkee tärkeimpänä innovaationa muutoksen tekemisen tuotemyyjästä palvelumyyjäksi. Hän myös korostaa asiakaspysyvyyden seuraamista myös autokaupan kentässä, sekä asiakaspysyvyyden vaalimista myös kaupan jälkeen. Alin näkökulmasta alan palvelumallit ovat traditioonaalisia, ja hän uskoo innovaatioiden tapahtuvan sillä saralla. Hän myös kokee tarvittavan ikään kuin disruption aiheuttajaa myös ulkopuolelta.

Henkola kokee mahdollisten toimintaa tukevien palveluratkaisuiden liittyvän dataan ja erityisesti datan käsittelyyn sellaiseen muotoon, jota organisaatio ei itse ole vielä löytänyt. Mykrä puolestaan näkee toimintaa tukevina palveluratkaisuina jo aikaisemmin

mainitut vertikaaliratkaisut, mutta nostaa esiin myös teknologiat kuten RPA:n ja robotiikan, joissa autokaupan yritykset eivät ole edelläkävijöitä. Mykrä näkee autokaupan fokuksen olevan asiakaspalvelussa ja autojen myymisessä, joten ala ei pysy teknologiakehityksen perässä. Hän uskookin hyödyntämispotentiaalia olevan modernien teknologioiden parissa.

#### **5.4.2 Palvelun menestystekijät murroksessa**

Haastateltavilta kysyttiin myös kriittisimpiä tekijöitä palvelun menestymiseksi markkinamurroksessa. Nämä kriittiset tekijät auttavat ymmärtämään, mitä tekijöitä alan johtajat näkevät merkityksellisinä murroksessa menestymisen kannalta.

Ali nostaa esiin kriittisimpinä asioina digitalisaation riittävän asteen sekä asiakaskokemuksen ja tärkeänä juurikin asiakaskokemuksen saumattomuuteen liittyvän yhtenäisyyden ja laadukkuuden eri kanavissa. Ali uskoo sellaisten toimijoiden pärjäävän parhaiten, jotka tekevät asiakaskokemuksen parhaaksi niin digitaalisella kuin myös kivijalan puolella.

Mykrä kokee kriittisenä tekijänä asemoinnin, eli palvelun aidon asemoinnin asiakkaalle arvoa tuottavaksi. Tämä tarkoittaa myös tarpeen position löytämistä, eli löytää uniikki positio, minne muut isot yritykset ei halua tai kykene mennä. Asemoinnin lisäksi myös nopeus on Mykrän mielestä kriittinen menestystekijä. Tällä hän tarkoittaa nopeutta, jolla voidaan tehdä palvelu, jonka kuluttaja huomaa ja joka tuottaa kuluttajalle arvoa. Rissa lähestyy kysymystä siltä kulmalta, mitä ihmiset nykyisin haluavat, ja myös hänen näkökulmastaan nopeus korostuu kriittisenä tekijänä. Nopeuden lisäksi Rissa nostaa vastauksessaan esiin lisäksi myös laadun sekä helppouden ja vaivattomuuden.

Henkola kertoo mielestään kriittisimmäksi tekijäksi kyvyn nähdä yli ajan. Tällä hän tarkoittaa katsomista pidemmälle, esimerkiksi miten yritys auttaa kuluttajia saamaan liikumisen palveluita tai tuoteketjussa hoitamaan asian kuluttajalle toimivalla tavalla. Kallion näkemyksessä on myös läsnä kuluttajannäkökulma ja kuluttajan ymmärtäminen.

Hän nostaa esiin asiakkaan kuuntelun, sekä tietynlaisen epätietoisuuden lievittämisen esimerkiksi teknologiaan liittyen murrostilassa.

Vastauksissa kriittisinä tekijöinä menestymiselle nähdään monin paikoin asiakkaalle arvon tuottaminen ja laadukas asiakaskokemus. Nopeus on valttia kuten myös palvelun laatu ja tarkoituksenmukaisuus. Kuluttajaa ja tämän tarpeita tulee ymmärtää myös murrostilassa, ja menestystekijänä nähdään yleisesti kuluttajalle toimivat ja vaivattomat ratkaisut. Lisäksi on oleellista nähdä myös tulevaisuuteen ja lievittää mahdollisia epätietoisuuksia.

## **5.5 Autoalan tulevaisuus**

Tutkimuksen viimeinen osio on alan tulevaisuutta luotaava. Osiossa haastateltavilta pyritään selvittämään millaisena he näkevät autoalan tulevaisuuden. Tavoitteena on muodostaa käsitys alan murroksen tilasta ja arvioida, mitä voidaan vielä odottaa meneillään olevalta alan murrokselta, ja ymmärtää onko suurin muutosvaihe jo ylitetty vai onko se vasta edessä. Lisäksi osiossa pyritään myös saamaan käsitys siitä mitkä tekijät auttavat murrokseen sopeutumisessa juuri autoalan kentässä.

Kallio kertoo käsillä olevan isoja haasteita, mutta toteaa henkilökohtaisessa käytössä olevan auton olevan ylivoimainen liikkumistapa. Hän näkee autolla olevan hyvän tulevaisuuden niin Suomessa kuin myös globaalisti. Hän näkee kuitenkin ennustetut automäärät myös ympäristö- ja ilmastohaasteena. Kallio kertookin olevansa huolestunut, kun ilmastoasioissa vaikutetaan ottavan hänen mukaansa takapakkia kulujen nousun takia. Lisäksi Kallio näkee vuosikymmenen lopulla sekä 2030-luvulla monimuotoisuuden olevan vastaavanlainen teema kuin ilmasto on ollut. Tätä hän selittää sähköautoilla sekä kaivosteollisuudella, ja kertoo, ettei suljettuun raaka-aineiden ja metallien kiertoon päästä vielä pitkään aikaan johtuen autojen kierrätyksen vähyydestä suhteessa materiaalitartpeeseen.

Kuitenkin haasteista huolimatta Kallio kertoo, ettei mikään kriisi kestä loputtomiin, vaikkakin muuttuvassa maailmassa myös aina tulee uusia kriisejä. Hänen mielestään ei kannata lannistua, vaan autoalan tulee pitää huoli siitä, että jokainen yritys tulee itse kriisistä voittajana ulos sen osalta mitä heillä on omissa käsissään tehtävissä.

Ali näkee autoalan tulevaisuuden kiehtovana, ja kuvailee positiivisesti autoalan arjessa elämistä, kun murroksia on monia ja ei välttämättä tiedä millä voimalla mikäkin murros tulee. Ali näkee toimialalle suurta muutostarvetta, ja näkee tulevaisuudessa tapahtuvan paljon muutoksia juuri muutostarpeen koosta johtuen.

Mykrä kokee autoalan tulevaisuuden erittäin motivoivana. Hän näkee autoalan olevan yksi aloista, joissa muutoksia tapahtuu eniten tällä hetkellä, ja tämä motivoi Mykrää. Hän näkee kuvaan sisältyvän myös haasteita, mutta kokee jokaisen haasteen olevan myös mahdollisuus ja kertoo muutoksia täytyvän hyödyntää. Mykrä kertoo näkevänsä alan tulevaisuuden valoisana, sillä ihmisten liikkumisen tarve ei häviä. Hän kuitenkin näkee liikkumisen tarpeen kuluttamisen ja ostamisen muuttuvan, vaikka perustarve säilyy olemassa. Mykrä toteaa palvelullistumisen sekä kuluttajien tarpeen ostaa ja kuluttaa liikku- mista joustavasti kasvavan.

Rissa kertoo autoalan tulevaisuuden näyttävän ”ruusuiselta, mutta haastavalta”. Hän ei näe Suomeen nopeasti tulevan autonomisia autoja tai ”subscription” -tyyppisten mallien toimivan. Rissa kokee henkilöautoja tarvittavan vielä kauan ja näkee autokauppaa kiihdytettävän tulevina vuosina. Hän näkee, että on suuri mahdollisuus keksiä uusia palveluita, kun niitä ei ole tehty. Rissan mukaan edessä on enemmän mahdollisuuksia kuin murheita, ja hän suhtautuu tulevaisuuteen positiivisesti.

Henkola kuvailee autoalan tulevaisuuden näyttävän erilaiselta, mikä on myös hänen mukaansa hyvä asia. Hän kertoo myös tulleen alalle siitä syystä, että ala tarvitsee muutosta. Hän näkee alan tarvitsevan ”herätyksiä” muutokselle ulkopuolelta, ja Henkola kokee alan myös muuttuneenkin jo pienissä määrin. Henkola uskoo, että toimijoilla ketkä

ovat valmiit panostamaan, tulee menemään paljon paremmin, kun taas muutokselle ha-  
luttomat eivät välttämättä tule enää olemaan mukana kentässä.

Autoalan tulevaisuus näyttäytyy yleisesti haastateltavien mielestä valoisana ja positiivi-  
sena, vaikkakin haasteita on selvitettävänä. Alalle nähdään suurta muutostarvetta ja  
muutos nähdään positiivisena asiana. Liikkumisen tarve pysyy tulevaisuudessakin ole-  
massa, ja auto liikkumismuotona nähdään toimivana ja tarpeellisena. Uudenlaisille rat-  
kaisuille on tilaa, ja muutokseen panostaminen voi edesauttaa menestymistä. Toimialan  
kohtaamat haasteet näyttäytyvät myös mahdollisuuksina, joka luo autoalan tulevaisuu-  
delle positiivista kuvaa.

### **5.5.1 Murrokseen sopeutumista auttavat tekijät**

Rissa näkee osaamista vaadittavan uusien mallien rakentamiseen sekä oikeanlaisten ih-  
misten rekrytoimiseksi ja niiden sekä nykyisten kouluttamiseksi. Lisäksi hän myös sanoo,  
että täytyy oppia uudenaikaisiksi johtajaksi ja myös mahdollisesti kouluttautua myös esi-  
miestasolla enemmän kuin aikaisemmin. Rissa myös nostaa esiin tietojärjestelmien käyt-  
töön liittyvän viisauden löytämisen. Hän näkee tarvittavan tekoälyä sekä uusien kulutta-  
japintaan tähtäävien palveluiden käyttöönottamista.

Autoalan palvelullistumisen ja nykyaikaistumisen myötä uusia malleja on tarvetta raken-  
taa perinteisten toimintatapojen tilalle. Tällöin myös tieto- ja informaatiojärjestelmien  
osaaminen ja käyttö nousevat autoalalla merkittävään rooliin murroksen myötä. Skog ja  
muut (2018, s. 436) käsittelevät digitaalista disruptiota ja kertovat sellaiseen sopeutumi-  
sen voivan olla haastavaa, sillä tehdyt strategiset päätökset sekä investoinnit voivat olla  
ristiriitaisia aiheutuvien muutosten kanssa. Heidän mukaansa murroksen myötä katoa-  
viin asioihin strategisesti suuntautuneen yrityksen tuleekin usein joko perääntyä tai  
tehdä perustavantasoisia organisatorisia uudelleenjärjestelyjä. Tätä ajatusta tukee myös  
Henkolan näkemys siitä, että täytyy olla rohkeus myös myöntää nykyisten toimien mah-  
dollinen toimimattomuus ja ajaa se alas:

*”...Myöskin kyky ja rohkeus omalla tavalla myöntää, että se mitä nyt teen, niin tämä ei enää tule toimimaan. Eli omalla tavallaan myöskin rohkeus ajaa se oma liiketoiminta nykymallissa alas, jotta voit saada jotain uutta.” (Henkola)*

Kallion näkemyksen mukaan murrokseen sopeutumista auttaa jälleenmyyjä- ja maahan-  
tuojakentässä yrityskoon kasvattaminen sen kokoiseksi, että pärjää kilpailussa. Ali puo-  
lestaan näkee murrokseen sopeutumisessa auttavan proaktiivisesti eteenpäin katsomi-  
sen minne tulevaisuus menee. Lisäksi hän näkee joustavuuden tai ketteryyden auttavan  
muutoksessa, vaikkei ne olekaan autoalalle luontaisesti liitettäviä adjektiiveja. Ali näkee  
myös taloudellisten rahkeiden auttavan, sillä digitalisaation ja autoilun murros on niin  
nopea. Ehkä tärkeimpänä hän kuitenkin näkee asenteen ja tahdon:

*”Ja sitten varmaan se tärkein on asenne; tahto muuttua, tahto kehittyä ja tahto  
nähdä, että asiat ympärillä muuttuu, niin kyllä sanoisin, että ehkä se asenne on  
sitten kuitenkin tosi ratkaiseva.” (Ali)*

Murrokseen sopeutumista edesauttavina tekijöinä autoalalla Mykrä nostaa myös Alin ta-  
paan joustavuuden esiin. Lisäksi hän listaa tällaisiksi tekijöiksi myös nopeuden, ketteryy-  
den, skenaarionnin, arvontuotannon päämiehille sekä kuluttajille, yhdessä pohtimisen  
ja yhteisten tarpeiden löytämisen sekä parhaan osaamisen ja ymmärryksen omaavien  
ihmisten käyttämisen.

Murros ja siihen sopeutuminen voi olla haastava tilanne monille alan toimijoille, mutta  
tutkimuksen perusteella sopeutumiseen voi auttaa joustavuus sekä ketteruus, mutta  
myös riittävän suuri yrityksen koko sekä tulevaisuuden skenaarointityö. Myös lisäkou-  
luttautuminen sekä uusien ratkaisuiden käyttöönotto tunnistetaan tärkeiksi elemen-  
teiksi murrokseen sopeutumisessa.

### **5.5.2 Murroksen tila ja tulevaisuus**

Viimeisenä haastattelurungon kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin näkemystä murrok-  
sen tämänhetkisestä vaiheesta, eli painottuuko murros menneisyyteen vai onko suurin

muutos vasta edessä. Kaikki haastateltavat näkevät suurimman muutoksen olevan vasta edessä. Haastateltavat luonnehtivat murroksen vaihetta hieman eri tavoin; murroksessa kuvaillaan oltavan esimerkiksi 15 % vaiheessa, tai ”ensimmäisillä portailla”, joten murros vaikuttaisi haastattelujen perusteella olevan vasta hyvin alkuvaiheessa.

Murrosta on kuitenkin vaikeaa ennustaa, ja tämä myös korostuu haastatteluissa. Ali arvioi, että seuraavat viisi vuotta on voimakasta muutosta, jonka jälkeen myös sitä seuraavat viisi vuotta voivat olla vielä aallokkoisia. Hän kuitenkin kertoo suhtautuvansa liiketoimintaan siten, että muutos on vakio, mutta nyt vain ei ole tietoa mitä jäljempänä on tulossa. Mykrä puolestaan uskoo tapahtuvan enemmän kuin mitä on 30–40 vuodessa tapahtunut yhteensä. Mykrä näkee autoalan olevan yksi toimialoista, joka muuttuu lähitulevaisuudessa kaikista toimialoista eniten. Myös Kallio näkee suurimman murroksen olevan vasta edessä. Hän kuvailee oltavan kohta niin sanotusti ”myrskyn silmässä”, jonka jälkeen aletaan näkemään, kuinka syvä se on, kauanko se kestää, sekä miten ja ketkä sieltä tulevat ulos. Kallio näkee osan yrityksistä voivan tippua pois luontaisista syistä, esimerkiksi ostetuksi tulemalla, tai myös yritystoiminnan kaatumisen seurauksena.

Yleisesti ottaen murroksen nähdään tuovan haasteiden lisäksi myös mahdollisuuksia, ja aika tulee näyttämään murroksen todellisen laajuuden. Haastattelujen perusteella selvää kuitenkin on, että autoala tulee olemaan voimakkaan murroksen keskellä tulevina vuosina, ja murros näyttää alan asiantuntijoiden mielestä painottuvan menneisyyden sijasta tulevaisuuteen.

## **5.6 Tulosten yhteenveto**

Autoalan merkittävimpinä muutosteemoina havaittiin olevan muun muassa digitalisaatio, palvelullistuminen, kuluttaja- ja ostokäyttäytymisen muutos, sähköistyminen, konsolidatio, uusien toimijoiden tulo, jakelutiemuutokset, sekä osaavan työvoiman saatavuus. Nämä kaikki muutosteemat vaikuttavat merkittävästi alan liiketoimintaan murroksessa. Murros koettiin vaikuttavan moninaisesti yritysten toimintaan, vaikkakin murroksen vaikutuksissa havaittiin yrityskohtaisia eroja. Murroksen koetaan olevan suurin muutos

alalla pitkään aikaan, ja murroksen myötä niin kuluttajakäyttäytyminen kuin toimijakenttä ovat molemmat voimakkaassa muutoksessa.

Murros on asettanut autoalan toimijoille monia haasteita. Tällaisia on esimerkiksi murroksen ennustettavuus, muutoksen nopeus ja organisaation kyky havaita muutokset ja tarttua niihin. Haasteiden lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin murroksen tuomia riskejä, joista esimerkkinä murroksen huomaamatta jääminen, päämiesten kyvykkyys vastata muutokseen, sekä tuloksenteon kannalta olennaisten tekijöiden muuttuminen. Murrosvauhti on suuri, ja kyvykkyys vastata murrokseen on oltava myös riittävä murroksessa menestymiseksi.

Yritysten tekemä ennakkointityö murroksen skenaarioimiseksi on ollut kiitettävällä tasolla ja murrokseen on varauduttu etukäteen. Skenaariotyön rooli murroksessa jatkuu tärkeänä edelleen. Yritysten havaittiin myös pääosin muuttaneen toimintaa, sekä myös keuvan tulevaisuudessa näin tehtävän. Koko toimialatasoa tarkastellen murrokseen reagoimisessa on kuitenkin ollut myös osin huomattavissa kankeutta. Haastateltavat näkivät tarvittavan rohkeutta reagoida murrokseen proaktiivisesti.

Alan kilpailuasetelmien koettiin olevan muuttuneen. Murrokseen liitettiin vahvasti alan konsolidoituminen, jossa toimijoiden koko kasvaa, ja osa toimijoista puolestaan saattaa lakata olemasta. Kuitenkin ala nähtiin myös yhtenäisenä siten, että toisen yrityksen menestys saattaa indikoida myös toisen yrityksen menestymistä. Sidosryhmätyöskentelyä tarvitaan myös murroksessa, ja alan toimijakentän nähtiin voivan tehdä paremmin yhteistyötä koko alan kattavalla tasolla, kunhan kilpailulainsäädännölliset seikat on huomioitu yhteistyössä.

Tutkimuksessa nousi esille, että uusien palveluiden kehittämistä varten tulisi pystyä tekemään myös investointeja. Toisaalta kuitenkin nähtiin tärkeänä, investoida oikeisiin asioihin, eli tunnistaa sellaiset asiat, joita jo joku muu toimija tekee, ja joihin ei kannata investoida. Palveluratkaisuiden kehittämiseen ja uuden innovointiin liitettiin

olennaisesti asiakasnäkökulma ja asiakas nähtiin olevan keskiössä myös murrostitilassa tapahtuvassa palvelukehitystyössä. Palvelukehityksen näkökulmasta on myös tärkeää huomioida palvelut, joita muut alan toimijat pystyvät tuottamaan tai tekevät itse, ja tarjota sellaisia palveluita, jotka tarjoavat yrityksille sellaista kulmaa, jota ne eivät itse ole löytäneet tai pysty tuottamaan. Tässä yhteydessä niin sanottujen vertikaalinäkökulmaisten koko toimialaa palvelevien ratkaisujen sekä erikoistumisen merkitys korostuu.

Murrokseen varautuminen nähtiin tärkeänä, vaikka muutosten ennustaminen koettiin hyvin haastavaksi. Murroksen kesto ja sen laajuus ovat vaikeita arvioida ennalta, joka vaikeuttaa päätöksentekoa liiketoiminnassa. Murroksen epävarmuuksista huolimatta autoalan tulevaisuus nähtiin positiivisessa valossa. Auto liikkumisvälineenä ja liikkumisen tarve nähtiin tärkeinä ja myös tulevaisuudessa säilyvinä asioina, joten alalle on murroksen haasteista huolimatta odotettavissa lupaava tulevaisuus. Murros koettiin tarpeellisenä autoalalle, ja meneillään oleva murros toimii niin motivaatiota kuin myös erilaisia mahdollisuuksia lisäävänä tekijänä. Vaikka murros on jo nyt vaikuttanut merkittävästi autoalaan ja sen toimintaan, suurin muutos nähtiin kuitenkin olevan selvästi vasta edessä. Murroksen seuraukset ja vaikutukset alan liiketoimintakenttään tullaankin näkemään kokonaisuudessaan vasta tulevien vuosien saatossa.

### **Murroksessa menestyminen ja menestyvät palveluratkaisut**

Murroksessa menestyminen vaatii yritykseltä murrostitilassa entistä enemmän herkkyyttä ymmärtää asiakasta ja tunnistaa myös oman strategian näkökulmasta menestykseen vaikuttavat tekijät – eli ehdot menestymiselle. Menestyvien palveluratkaisuiden suunnittelussa tulee ottaa huomioon asiakkaan tarpeet, kokemukset ja näkemykset, sekä myös tuntea yrityksen oma toimintaympäristö ja sen tila riittävällä tavalla.

Vuorisen (2013, s. 149-152) esittelemä Jay B. Barney'n kehittämä VRIO-malli liittyy resurssiperustaiseen strategianäkemykseen, missä kilpailuetua pyritään saavuttamaan kehittämällä resursseja, eli tuotannontekijöitä kuten, tietojärjestelmiä, osaamista tai yrityskulttuuria. Nämä myös nousivat esiin haastatteluissa. Haastatteluissa ilmeni autoalan

murroksessa tarvittavan muun muassa muilta aloilta oppimista, ulkoisten it-yritysten hyödyntämistä sekä olemassa olevan osaamisen kehittämistä. Autoalan murrostilassa resurssiperustainen strategianäkemyksellä vaikuttaa paikoin korostuvan ja menestystä muuttavassa markkinassa voidaan nähdä saavutettavan resurssien tai tuotannon tekijöiden kautta. Kuitenkin myös yrityksen asemointi sekä ketteruus ja joustavuus ovat tärkeässä roolissa kilpailuedun tavoittelun kannalta, joten autoalan yrityksiltä vaaditaan resurssi-perustaisen näkemyksen lisäksi myös toimialan talousteoreettista katsontakantaa.

Vuorisen (2013, s. 151) mukaan VRIO auttaa tunnistamaan organisaatiosta resursseja, jotka luovat kilpailuetua. Näin ollen VRIO mallin hyödyntäminen toiminnalle arvokkaiden, harvinaisten, vaikeasti kopioitavien tai korvattavien, sekä tehokkaasti organisoitujen resurssien löytämiseksi voisi auttaa autoalan yrityksiä menestymään murroksen haasteissa.

Tutkimuksessa nousi esiin, että asiakkaiden odotukset ja vaatimukset ovat muuttuneet. Palvelua halutaan nopeasti sekä monikanavaisesti, ja asiakaskäyttäytymisen muutos yhdistettiin digitalisaatioon. Asiakas on palveluiden keskiössä, ja siksi on tärkeää pyrkiä ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Tämä korostuu entisestään tilanteessa, kun murros on muuttanut niitä. Osterwalderin ja muiden (2015, s. 3-10) käsittelemässä arvopauksen mallissa asiakasprofiilin ja yrityksen arvokartan välille pyritään saamaan vastaavuus. Kyseisessä mallissa asiakasprofiilin osalta käsitellään hyötyjä, kipuja sekä asiakkaan tehtäviä suhteessa yrityksen arvokartan sisältöön hyödyn luojien, kivunlievittäjien sekä tuotteiden ja palveluiden osalta. Tämän mallin mukainen yhteensopivuuden löytäminen voi hyödyttää myös autoalan yrityksiä murrostilassa menestyvien palveluratkaisuiden luomisessa.

Suoritettujen haastattelujen perusteella alan asiakaskentässä kiviiksi voidaan nähdä esimerkiksi kuluttajilla oleva epävarmuus autoilun valinnoista, sekä mahdolliset palvelun saatavuutta koskevat esteet kuten hitaus tai palvelun saaminen halutuissa kanavissa. Hyötyinä asiakkaan voidaan nähdä tavoittelevan palveluiden saamista monikanavaisesti, joustavasti, nopeasti sekä hänelle arvoa tuottavasti. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin

kuluttajilla olevan halun ostaa asioita enemmän palveluna. Asiakkaan tehtävänä on hankkia liikkumista vaivattomasti ja yleisesti tarve liikkua. Yritysten tulisikin pyrkiä omalla arvokartallaan pyrkiä vastaamaan tähän arvolupauksen mallin muodostamaan asiakasprofiiliin. Kivunlievittäjänä yritysten tulisi pyrkiä tarjoamaan palvelut asiakkaan kannalta tärkeimmissä kanavissa nopeasti, sekä lievittää epävarmuutta esimerkiksi autoilun valintojen osalta. Hyödyn luonnin näkökulmasta tulisi asemoida itsensä asiakkaalle arvoa tuottavaan asemaan, sekä pystyä myös murrostilassa tuottamaan riittävän nopeasti kuluttajalle arvoa tuottavia ratkaisuja sekä laadukasta asiakaskokemusta.

Tutkimuksessa havaittiin vallan siirtyneen murroksen myötä enemmän asiakaskentälle. Näin ollen yritysten tulisikin tarvittavan yhteensopivuuden saavuttamiseksi pyrkiä muokkaamaan omaa arvokarttaansa mahdollisesti jopa entistä enemmän asiakkaan ehdoilla, jotta tarvittava yhteensopivuus voidaan saavuttaa. Tuote ja palvelutarjooman sovittaminen asiakkaan tehtäviä vastaavaksi voidaan nähdä näin ollen olevan yksi merkittävä tekijä menestyvien palveluratkaisuiden kehittämisessä.

Kamensky (2014, s. 31) on strategisen johtamisen kriittisiä menestystekijöitä listatessaan nimennyt kyvyn, halun sekä rohkeuden uusiutua yhdeksi näistä. Tämä kyky ja halu kehittyä ja tunnistettiin myös haastatteluissa yhdeksi murrokseen sopeutumista edesauttavista tekijöistä. Kamenskyn (2015, s. 33) mukaan herkkyyys ympäristölle sekä tosiasioiden tunnustaminen ovat asioita, jotka uusiutumiskyvykäs organisaatio ottaa erityisesti huomioon. Myös nämä seikat ilmenivät autoalan murroksessa menestymisen kannalta tärkeinä tekijöinä. Haastatteluissa havaittiin, että yrityksellä tulee olla myös rohkeutta myöntää toimiensa toimimattomuus. Rohkeus myöntää tosiasiat voi auttaa yritystä uusiutumaan oikeaan suuntaan ja saavuttamaan uusilla toimintatavoillaan menestystä murroksessa.

Murrokseen vastaaminen ja menestyvien palveluratkaisuiden kehittämisessä ei kuitenkaan yksistään ole kyse vain toimimattomien mallien tunnistamisesta, vaan tarvitaan myös ymmärrystä yrityksen koko toimintaympäristöstä. Keskeisiä organisaatioon

vaikuttavia muutosvoimia analysoiva PESTEL-analyysi ottaa huomioon poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset sekä lainsäädännölliset ympäristön vaikutukset (Vuorinen, 2013, s. 220). Vuorisen mukaan PESTEL-tarjoaa hyvän lähtökohdan tarkastella strategista asemaa, ja suosittelee sitä yhdisteltäväksi muiden ympäristöanalyysien kanssa. Autoalan murrostilassa näiden ympäristön vaikutusten analysointi auttaa ymmärtämään toimintaympäristön muutosvoimia esimerkiksi skenaariotyön taustalla. Tutkimus osoitti, että autoalan toimintaympäristössä suuria muutoksia tapahtuu käytännössä kaikkien PESTEL-analyysissä käsiteltävien tarkastelukohteiden osalta, alan saadessa esimerkiksi uusia teknologioita, toimijoita, ympäristömääräyksiä sekä uutta lainsäädäntöä huomioitavakseen.

### **Murroksessa menestymisen peruspilarit**

Tutkimuksen avulla voitiin tunnistaa murroksessa menestymisen kannalta olennaiset tekijät, joilla kullakin on oma asemansa menestyksen luojana. Tutkimuksen perusteella haettiin murroksen menestymisen rakentuvan kolmesta tekijästä. Ensinnäkin murroksessa menestyminen vaatii *menestyviä palveluratkaisuita*, jotka rakentuvat tutkimuksessa aikaisemmin esitellyn mallin (kuvio 14) mukaisesti. Toisena tekijänä vaaditaan oikeanlaisia, murrokseen soveltuvia *yrittäjien ominaisuuksia*. Kolmanneksi murroksessa menestymiseen tarvitaan sopivassa määrin *sidosryhmätyötä*. Nämä kolme tekijää toimivat ehtoina menestykselle murrostilassa, ja muodostavat yhdessä *murroksessa menestymisen peruspilarit* (kuvio 16).

Ensimmäinen pilari koskee menestyviä palveluratkaisuja ja pitää sisällään aikaisemmin esitellyn murroksessa menestyvien palveluratkaisuiden kehittämisen mallin kokonaisuuden (kuvio 14). Tähän kokonaisuuteen kuuluu murroksen ja trendien ymmärtäminen, strategiat ja mallit, palvelukehitystyö, arvontuotanto ja asiakaskokemus, asiakaslähtöinen kehittämisote sekä palvelun laatu. Toisen pilarin muodostaa yrityksen ominaisuudet, joka sisältää ominaisuuksia, jotka on tutkimuksessa tunnistettu murroksessa menestymistä tukeviksi. Näihin ominaisuuksiin lukeutuu muun muassa joustavuus, ketteruus, muutuskävykyys, investointikyky, kyky nähdä yli ajan sekä osaamisen kehittämisen

käytänteet ja teknologiset kyvykkyydet. Kolmannen murroksessa menestymisen peruspilarin muodostaa sidosryhmätyö. Sidosryhmätyöllä on merkitys murroksessa menestymiseksi datan ja tiedon hyödyntämisen, sekä yhteiskehittämisen ja yhdessä oppimisen kautta. Lisäksi sidosryhmätyöhön murroksessa on liitettävissä erikoistuminen alan sisällä tiettyjen osa-alueiden asiantuntijaksi, sekä alan yhteisen tuen tarjoaminen ja sen hyödyntäminen.

Esitellyssä mallissa näiden kolmen peruspilarin alla perustan muodostavat palvelukehitys ja innovointityö sekä skenaariotyö. Murroksessa menestymisen pohjalla vaikuttaa onnistunut skenaariotyö ja tulevaisuuden arvioiminen, jonka päälle tehdään palvelukehitystä ja innovointityötä näihin kaikkiin kolmeen peruspilariin liittyen. Kokonaisuutena tämä perusta ja tunnistetut peruspilarit kuvaavat murroksessa menestymistä autoalan liiketoimintakentässä.



**Kuvio 16.** Murroksessa menestymisen peruspilarit

Murroksessa menestymisen peruspilarit tarkastelevat meneillä olevaa autoalan murrosta toimialatasolla. Peruspilarien merkittävyys eli pilarin ”leveys” voi vaihdella toimijakohtaisesti esimerkiksi toimijan koosta, markkinoille sijoittautumisesta tai tarjoaman tyypistä riippuen. Yrityksen kokoluokka voi esimerkiksi vaikuttaa sen kykyyn tuottaa menestyksekkäämpiä palveluratkaisuita, jolloin kyseisen pilarin merkitys kasvaa. Kun taas pienemmän ja ketterän toimijan menestyksessä voi olla suurempi rooli yrityksen ominaisuuksilla ja onnistuneella sidosryhmätyöllä. Myös sillä tarjoaako yritys esimerkiksi maahantuonti- tai jälleenmyyntitoimintoja kuluttaja-asiakkaille, vai onko ydintoimintana palveluiden tuottaminen muille alan toimijoille, voi olla vaikutusta pilareiden kokoon suhteessa toisiinsa.

Mallissa menestyviä palveluratkaisuja ja yrityksen ominaisuuksia kuvaavat pilari ovat perustilassaan hieman sidosryhmätyötä leveämpiä, joka kuvaa niiden suhteessa suurempaa merkittävyyttä murroksessa menestymisen kannalta. Tämä esitelty asetelma perustuu haastattelututkimuksessa esille nousseisiin näkökulmiin. Pilareiden merkittävyyden vaihtelua kuvataan pilareiden välisillä nuolilla, jotka osoittavat pilareiden ”leveyden” olevan dynaaminen ja vaihtelevan hieman toimijan sekä taustatekijöiden mukaan.

## 6 Johtopäätökset

Tämä tutkimus tuotti ajantasaista tietoa autoalan markkinatilanteesta ja tarjosi katsauksen alalla käynnissä olevaan murrokseen ja sen vaikutuksiin autoalan liiketoimintakentässä. Murros on laaja ja koskettaa koko autoalaa niin Suomessa kuin myös globaalilla tasolla. Autoala muuttuu parhaillaan mahdollisesti nopeammin kuin koskaan aikaisemmin, joten ajantasaiselle tutkimustiedolle on tarvetta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida, miten meneillään oleva murros näyttäytyy autoalan kentässä ja millaisilla palveluratkaisuilla voidaan menestyä murroksessa. Työssä tutkittiin olemassa olevia julkaisuja autoalasta ja murroksesta, sekä käsiteltiin palvelukehitystä markkinamurroksessa. Näihin teemoihin liittyen tehtiin haastattelututkimus autoalalla vaikuttaville johtohenkilöille, jossa käsiteltiin murrosta ja haasteita liiketoimintakentässä, sidosryhmien merkitystä, arvoa tuottavia palveluratkaisuja sekä autoalan tulevaisuutta. Tutkimuksella pyrittiin tuottamaan hyödyllistä tietoa autoalan markkinatilanteesta ja tarjoamaan katsaus alalla käynnissä olevaan murrokseen ja sen vaikutuksiin.

Tutkimukselle asetettiin kolme tavoitetta, joihin kuhunkin tutkimuksella pyritään vastaamaan. Nämä tavoitteet luovat käsitystä meneillään olevasta murroksesta ja siinä menestyvistä palveluratkaisuista. Kunkin tavoitteen taustalla on tarve ymmärtää alan liiketoimintakentän haasteita sekä mahdollisuuksia, ja tarjota ajantasainen katsaus murrostilaan.

Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, mitä autoalan murros tarkoittaa ja analysoida miten se vaikuttaa autoalan markkinaan. Tähän tavoitteeseen ryhdyttiin vastaamaan analysoimalla aluksi aikaisempia autoalan murrosta käsitteleviä julkaisuja, ja luomalla näin ymmärrystä alan murroksesta ilmiönä sekä sen vaikutuksista. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin murroksen teoriaa yleisemmällä alariippumattomalla tasolla. Kun murroksesta oli saavutettu riittävä käsitys niin autoalan liiketoimintakentän osalta

kuin myös yleisesti ilmiönä, ymmärrystä ryhdyttiin syventämään entisestään haastattelututkimuksen avulla.

Murros on vaikuttanut käytännössä koko alan toimintaan ja murrostila tunnistetaan yleisesti toimijoiden keskuudessa. Murroksen mukana alalle odotetaan tulevan niin uusia toimintamalleja, uusia toimijoita, kuin myös uusia palvelumalleja. Murroksen vaikutukset autoalan markkinaan vaihtelevat näkökulmasta ja yrityksen position mukaan. Yleisesti vaikuttaa siltä, että murroksessa pärjäävät suuret toimijat sekä sellaiset toimijat, jotka ovat ennakoineet murrosta ja ovat positioituneet palvelunäkökulmaisesti autoalaan liiketoimintakenttään.

Muutosteemoista tai -trendeistä merkittävänä nähtiin muun muassa digitalisaatio, sähköistyminen, sekä palvelullistuminen johon liittyy myös kuluttaja- ja ostokäyttäytymisen muutos. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin myös alan konsolidaatio, sekä alan sisällä tapahtuvat muutokset kuten agenttimallin ja kiinalaisten valmistajien tulo markkinoille. Nämä empiirisen tutkimuksen avulla esille nousseet teemat olivat hyvin pitkälti samoja kuin teemat, joita tunnistettiin aikaisemmista julkaisuista tutkimuksen teoriaosiossa.

Toisena tavoitteena oli analysoida, millaisilla palveluratkaisuilla alan murroksessa voi menestyä, ja miten alan toimijat sekä sidosryhmät voivat tukea toisiaan murrostilan haasteissa. Murroksen ymmärtämisen lisäksi tutkimuksessa luotiin ymmärrystä palvelukehityksen teorioista ja malleista. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tutustuttiin erilaisiin murroksessa hyödynnettäväksi soveltuviin toimintatapoihin ja ratkaisuihin. Asiakkaiden rooli on murroksessa tärkeä, joten murrostilassa kehitystyön lähtökohana voidaan hyödyntää palvelumuotoilua ja siihen liitettäviä malleja. Teoreettisessa viitekehyksessä luotiin murroksessa menestyvien palveluratkaisujen kehittämisen malli (kuvio 14), jossa esiteltiin toimintaperiaatteet autoalan murroksessa tapahtuvalle kehitystyölle.

Tutkimuksessa selvisi alan toimijoiden kaipaavan muutosta ja kehitystä alalle. Menestyvien palveluratkaisuiden avainasemassa on asiakas. Palvelut, jotka helpottavat asiakasta ja liittyvät joustavuuteen, nähtiin tärkeinä menestyksen kannalta. Lisäksi myös alan ulkopuolinen osaamiselle nähtiin arvoa, ja muilta aloilta oppimisesta voisi olla hyötyä myös autoalalla menestyksen rakentajana. Murroksessa menestyvien palveluratkaisuiden kehittämiseksi keskiössä tulee olla siis asiakas ja asiakkaan tarpeet, jonka ympärille ratkaisuja kehitetään. Ratkaisuiden kehittämiseksi osaamista ja toimivia käytänteitä voi olla kannattavaa implementoida autoalan lisäksi myös sellaisilta muilta aloilta, jotka ovat autoalaa edellä toimintamalleissaan. Palvelun menestyksessä voi myös auttaa vertikaalinen suunta, jossa palvelu on hyödyksi läpi toimialan kaikille toimijoille.

Sidosryhmien tukea tarvitaan myös murroksessa, ja tärkeinä sidosryhminä nähtiin muun muassa rahoitus- ja leasingyhtiöt, jälleenmyyjät, IT-yritykset, sekä päämies. Päämiehen rooli korostui, ja se koettiin erityisen tärkeänä kumppanina toimintakentässä. Potentiaalia nähtiin oppimisessa pienemmiltä palveluntuottajilta yhteistyön avulla sellaisia asioita, joita isot toimijat eivät ole itse löytäneet. Toimijakentän yhteistyön ja toisten tukemista rajoittavana tekijänä nousi esiin kilpailulainsäädäntö, joskin myös tämän rajoittamattomia yhteistyömuotoja havaittiin olevan mahdollista tehdä. Yhteistyön tekemisessä tulisi ymmärtää kilpailun rajat, sillä yhteistyö nähtiin kannattavana sen ollessa mahdollista. Sidosryhmätoiminnassa mahdollisuuksia nähtiin myös ulkopuolisten toimijoiden roolin ottamiseen esimerkiksi ”customer boardien” muodossa, joissa alan toimijoita saataisiin koottua yhteen pohtimaan asioita.

Kolmas tavoite oli analysoida, miten murros on koettu autoalan liiketoimintakentässä. Tähän tavoitteeseen pyrittiin vastaamaan autoalan johtohenkilöille suunnatun haastattelututkimuksen avulla. Keskeisenä löydöksenä on havainto siitä, että murroksen ennustaminen on hyvin haasteellista. Murroksen laajuus sekä sen kesto ja vaikutukset ovat täysimääräisesti vaikeita ennustaa, ja murros luo epävarmuutta alalle.

Tutkimus osoittaa, että murros näyttäytyy autoalalla hyvin laajasti alaa disruptoivana ilmiönä. Murroksen nähdään tuoneen mukana paitsi haasteita ja epävarmuutta, myös mahdollisuuksia ja kaivattua alan uudistusta. Haastatteluissa ilmeni murroksen olevan todellinen, mutta sen voimakkuus, kesto sekä vaikutukset ovat vielä paikoitellen epäselviä. Suurin muutos nähtiin olevan vasta edessä, ja alan nähtiin muuttuvan enemmän kuin se on pitkiin aikoihin historiassakaan muuttunut. Autoalan koettiin myös muihin toimialoihin verrattuna käyvän läpi yhtä suurimmista, ellei jopa suurinta muutosta ja sen vaikutukset alan yritysten toimintaan ovat merkittäviä.

Murros luo epävarmuutta alan ennustamiseen ja murroksen vaikutukset liiketoimintaan ovat nopeita. Autoalan toimijoille tämä on luonut tarvetta voimakkaallekin uudistumiselle ja toiminnan muuttamiselle. Myös jatkossa tällaiselle muutoskyvykkyydelle ja joustavuudelle nähdään olevan tarvetta ja tämä on osin myös suuri haaste autoalalle, joka on totutusti tunnettu perinteisiin toimintamalleihin nojaavana melko vanhanaikaisenakin toimialana.

## **6.1 Liikkeenjohdolliset päätelmät**

Tämä tutkimus käsitteli autoalalla meneillään olevaa murrosta keskittyen suomalaisen autoalan liiketoimintakentän tutkimiseen murroksen ja menestyvien palveluratkaisuiden näkökulmasta. Työssä analysoitiin, miten alan murros näyttäytyy aikaisempien julkaisujen valossa, ja miten alan toimijakenttä on kokenut murroksen vaikutukset omasta näkökulmastaan. Nämä löydökset johtivat menestyvien palveluratkaisuiden kehittämisen mallin muodostamiseen, ja lopulta murroksessa menestymisen peruspilarien tunnistamiseen autoalan kontekstissa. Tällä rajauksella työ pyrki täyttämään tutkimusaukkoa autoalan murroksessa menestyvien palveluratkaisuiden osalta.

Tuulaniemen (2011, s. 96) mukaan liiketoiminnan menestyksen kannalta organisaation on keskeistä ymmärtää asiakkaitaan syvällisesti. Organisaation kyky tulkita laadullista tutkimustietoa heidän asiakkaistaan ja kohderyhmistään sekä kyky tuottaa haluttavia tarjoomia, jotka perustuvat oikeisiin tarpeisiin, ovat yhdistettävissä organisaation

menestykseen. (Tuulaniemi 2011, s. 96.) Tämä tutkimus tarjoaa autoalan toimijoille sekä autoalan liiketoiminnasta kiinnostuneille ymmärrystä alan murrosta ja siinä menestyvistä palveluratkaisuista laadullisen tutkimustiedon muodossa. Kuten aikaisemmin todettiin murroksen ja sen trendien ymmärtäminen yhdessä soveltuvien strategioiden ja mallien kanssa voi auttaa kehittämään murroksessa menestyviä palveluratkaisuita. Näin ollen liikkeenjohdolle voi olla hyödyksi tutustua tässä työssä esiteltyihin malleihin, jotta organisaation toimintaa voidaan asemoida vastaamaan paremmin murrokseen.

Liikkeenjohdolle erityisen hyödyllisiä malleja ovat tutkimuksessa esitellyt liiketoiminnan kehittämisen työkalut markkinamurroksessa (kuvio 13), murroksessa menestyvien palveluratkaisuiden kehittäminen (kuvio 14) sekä murroksessa menestymisen peruspilarit (kuvio 16). Nämä kaikki mallit luovat autoalan murroksesta parempaa käsitystä ilmiönä kuvaavat miten murrosta näyttäytyy alan toimijoiden kokemana. Autoalan ollessa yhtä samaa alaa, liikkeenjohdollisesti on tärkeää huomata alan yhteiskehittämiselle olevan tarvetta nyt ja myös tulevaisuudessa. Näin ollen alan toimijoiden olisikin hyvä ottaa toiminnassaan huomioon oman ja sidosryhmien edun tavoittelun lisäksi myös koko alan yhteisen kehittämisen näkökulma, siltä osin kuin se on liiketoiminnan sääntelyn mukaan mahdollista.

## **6.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Uuden tiedon tuottamisen ohella tämä tutkimus tarjoaa myös pohjan autoalan murrokseen liittyville jatkotutkimuksille. Tutkimuksessa keskityttiin analysoimaan autoalan murrosta ja menestyviä palveluratkaisuja toimialatasolla suomalaisen autoalan liiketoiminnan kontekstissa. Tutkimuksessa tunnistettiin murroksessa menestymisen ehdot, jotka esitettiin murroksessa menestymisen peruspilareina. Tämä tutkimus tarjosi ensimmäisen katsauksen näiden ehtojen riippuvuuksista toisiinsa, mutta tämän tutkimuksen osalta ei vielä voida tehdä riittäviä päätelmiä siitä, millaisia riippuvuuksia näillä tunnistetuilla murroksessa menestymisen ehdoilla on suhteessa toisiinsa.

Jatkotutkimuksena voitaisiin analysoida, miten yritykset voivat itse omilla toimillaan vaikuttaa näiden tunnistettujen ehtojen suhteisiin ja merkityksiin.

Tämä tutkimus painottui analysoimaan ilmiötä toimialatasossa, joten tutkimus tarjoaa pohjan jatkotutkimukselle, jossa näkökulmaa tarkennetaan toimialatasolta toimijatasolle. Toimijatason tarkastelussa voitaisiin syventyä tarkastelemaan esimerkiksi lähemmin alan eri toimijoiden välistä dynamiikkaa murrostilassa. Lisäksi tämän tutkimuksen keskittyessä erityisesti Suomen autoalan kontekstiin, vastaavaa tutkimusta voitaisiin suorittaa myös kansainvälisesti tutkien esimerkiksi Euroopan tasolla autoalan murrostilassa menestymisen ehtoja.

## Lähteet

Aaltola, J. (2018). Filosofia, tiede, ymmärtäminen. Teoksessa Valli, R. (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-kustannus.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino.

Audi (2022). Functions on demand. Noudettu 2022-12-20 osoitteesta: <https://www.audi.fi/fi/web/fi/models/functions-on-demand.html>

Autoalan Tiedotuskeskus. (2020a). Autoalan liikevaihtotilastot. Noudettu 2020-10-18 osoitteesta [http://www.aut.fi/tilastot/toimialatilastoja/autoalan\\_liikevaihtotilastot](http://www.aut.fi/tilastot/toimialatilastoja/autoalan_liikevaihtotilastot)

Autoalan Tiedotuskeskus. (2020b). Autoalan työlliset toimialoittain. Noudettu 2020-10-18 osoitteesta [http://www.aut.fi/autoala/autoalan\\_tyolliset\\_toimialoittain](http://www.aut.fi/autoala/autoalan_tyolliset_toimialoittain)

Autoalan Tiedotuskeskus. (2022a). Ennuste eri käyttövoimien yleistymiselle. Noudettu 2022-10-21 osoitteesta: [https://www.aut.fi/ymparisto/autoalan\\_tiekartta\\_tulevaisuuden\\_kayttovoimista](https://www.aut.fi/ymparisto/autoalan_tiekartta_tulevaisuuden_kayttovoimista)

Autoalan Tiedotuskeskus. (2022b). Autoalan käyttövoimaennusteet. Noudettu 2022-10-21 osoitteesta: [https://www.aut.fi/files/2551/Kayttovoimaennusteet\\_17\\_02\\_2022.pdf](https://www.aut.fi/files/2551/Kayttovoimaennusteet_17_02_2022.pdf)

Autoalan Tiedotuskeskus. (2022c). Ensirekisteröintien vuosittainen määrä ajoneuvolajeittain. Noudettu 2022-11-08 osoitteesta: [https://www.aut.fi/tilastot/ensirekisteroinnit/ensirekisterointien\\_vuosittainen\\_kehitys](https://www.aut.fi/tilastot/ensirekisteroinnit/ensirekisterointien_vuosittainen_kehitys)

Autoalan Tiedotuskeskus. (2022d). Käytettyjen autojen kauppaa kuvaavat tilastot. Noudettu 2022-11-07 osoitteesta: [https://www.aut.fi/tilastot/kaytettyjen\\_autojen\\_kauppa](https://www.aut.fi/tilastot/kaytettyjen_autojen_kauppa)

Autoalan Tiedotuskeskus. (2022e). Leasingpalvelujen kasvu nopeuttaisi autokannan kiertoa. Noudettu 2022-11-07 osoitteesta: [https://www.aut.fi/ajankohtaista/julkaisuja/autojen\\_hankintatapatutkimus](https://www.aut.fi/ajankohtaista/julkaisuja/autojen_hankintatapatutkimus)

Barbaroux, P., Attour, A. & Schenk, E. (2016). Knowledge Management and Innovation. Wiley-ISTE.

Christensen, C. M., Raynor, M. E. & McDonald R. (2015) What Is Disruptive Innovation? Harvard Business Review. Noudettu 2023-05-12 osoitteesta: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

Design Council. (2019). Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond. Noudettu 2023-02-09 osoitteesta: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

Eljala, J. & Luoto, A. (2014) Muotoillen matkaan arvonluomisen maailmaan. Teoksessa Miettinen, S. (2014). Muotoiluajattelu. Teknologiateollisuus ry. Teknologiaiinfo Teknova.

Eronen, A., Syrjäläinen, E., & Värri, V. (2007). Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere University Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Euroopan unionin neuvosto. (2022). First 'Fit for 55' proposal agreed: the EU strengthens targets for CO2 emissions for new cars and vans Noudettu 2022-11-02 osoitteesta <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/10/27/first-fit-for-55-proposal-agreed-the-eu-strengthens-targets-for-co2-emissions-for-new-cars-and-vans/>

Gramling, K. (2022) EY. Consumers expect disruption. Here's how retailers can create stability in an unstable environment Noudettu 2022-11-07 osoitteesta: [https://www.ey.com/en\\_us/consumer-products-retail/consumers-expect-disruption-here-s-how-retailers-can-create-stability-in-an-unstable-environment](https://www.ey.com/en_us/consumer-products-retail/consumers-expect-disruption-here-s-how-retailers-can-create-stability-in-an-unstable-environment)

Grönroos, C. (2020). Palvelujen johtaminen ja markkinointi (5. painos.). Talentum.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos].). Gaudeamus.

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (2010) Teoksessa Hyötyläinen, R. Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä - Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. s. 51-71. Teknologiateollisuus ry.

Hämäläinen, K. & Lammi, M. (2009). Service design as a tool for innovation leadership. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M., (toim.) (2009). Designing services with innovative methods. Kuopio Academy of Design. University of Art and Design Helsinki.

Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. Business horizons, 61(3), 453-460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>

Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti (4., tarkistettu painos.). Talentum.

- Kilki, K., Mäntylä, M., Karhu, K., Hämmäinen, H., & Ailisto, H. (2018). A disruption framework. *Technological forecasting & social change*, 129, 275-284.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.034>
- Kiltz, A. (2019). The European Mobility Startup Landscape. Noudettu 2020-10-22 osoitteesta: <https://medium.com/uvc-partners-news/the-european-mobility-startup-landscape-e4cc239fde99>
- Koivisto, M. (2019) *Palvelumuotoilun kehittämisote ratkaisuna*. Teoksessa Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent.
- Kujansuu, V. (2019). *Secto tulevaisuuskatsaus VOL. 3 – Kolme megatrendiä jotka muuttavat käsityksemme liikkumisesta*. Noudettu 2020-10-22 osoitteesta: <https://secto.fi/ajankohtaista/sananvuoro/secto-tulevaisuuskatsaus-vol-3-kolme-megatrendia-jotka-muuttavat-kasityksemme-liikkumisesta/>
- Laakso, J. (2017) *Autoalan murros vauhdissa*. Krios Business Consulting Oy- Noudettu: 21.9.2022 osoitteesta <https://aklsummit.fi/wp-content/uploads/2017/11/Jussi-Pekka-Laakso.pdf>
- Lehtonen, K. & Lehto, P. (2014) *Muotoilu innovaatiotoiminnassa*. Teoksessa Miettinen, S. (2014). *Muotoiluajattelu*. Teknologiateollisuus ry. Teknologiatieto Teknova.
- Maanmittauslaitos. (2022). *Autonominen ajaminen*. Noudettu 2022-10-31 osoitteesta: <https://www.maanmittauslaitos.fi/tutkimus/teematieto/autonominen-ajaminen>

Maas Global (2022). MaaS Global. Noudettu 2022-10-28 osoitteesta: <https://whimapp.com/about-us/>

Manneri, V. & Koivisto, M. (2019) Yritysten pelikenttä muutoksessa. Teoksessa Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., & Forsberg, S. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent.

Maula, H., & Maula, J. (2019). Design ja johtaminen. Alma Talent Oy.

del Marmol, T. & Feys, B. (2018). Die PESTEL-Analyse : Bessere Prognosen Durch Umfeldanalysen, Lemaitre Publishing. 50Minuten.

Martínez-Díaz, M., & Soriquera, F. (2018). Autonomous vehicles: theoretical and practical challenges. Transportation Research Procedia. Volume 33, 2018, Pages 275-282. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2018.10.103>

McKinsey & Company. (2019). McKinsey Center for Future Mobility. Race 2050 – A Vision For The European Automotive Industry. Noudettu 2020-10-22 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Automotive%20and%20Assembly/Our%20Insights/A%20long%20term%20vision%20for%20the%20European%20automotive%20industry/Race-2050-A-vision-for-the-European-automotive-industry.pdf>

Motiva. (2022). Liikenne palveluna (MaaS). Noudettu 2022-10-24 osoitteesta: [https://www.motiva.fi/ratkaisut/kestava\\_liikenne\\_ja\\_liikkuminen/nain\\_liikutt\\_visaasti/liikenne\\_palveluna\\_%28maas%29](https://www.motiva.fi/ratkaisut/kestava_liikenne_ja_liikkuminen/nain_liikutt_visaasti/liikenne_palveluna_%28maas%29)

Netwheels. (2022a). Uusien autojen kauppa käyttövoimittain – miten ensimmäinen vuosi sujuu verrattuna viime vuoteen? Noudettu 2022-10-19 osoitteesta:

<https://www.netwheels.fi/tuotteet/mittaristo/uusien-autojen-kauppa-kaytto-voimittain-tammi-kesa-2022/>

Netwheels. (2022b). Hybridit ja täyssähkövät yleistyvät käytettyjen autojen maahantuonnissa – tältä käyttövoimajakauma näytti 2021. Noudettu 2023-05-15 osoitteesta: <https://www.netwheels.fi/tuotteet/mittaristo/kaytettyjen-autojen-maahan-tuonti-kayttovoimat-2021/>

Neumann, T. (2022). Seven Automotive Connectivity Trends Fueling the Future. Noudettu 2022-10-31 osoitteesta: <https://www.jabil.com/blog/automotive-connectivity-trends-fueling-the-future.html>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). Value proposition design: How to create products and services customers want. Wiley.

Parasuraman A. P., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *Journal of Marketing* 49:41-50. DOI:10.2307/1251430.

Parker, H., & Ameen, K. (2018). The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. *Journal of business research*, 88, 535-541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.022>

Pinomaa, S. (2018). Viikon kysymys: Mitä tarkoittaa disruptio? Elinkeinoelämän Keskusliitto. Noudettu 2022-09-21 osoitteesta: <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-mita-tarkoittaa-disruptio/>

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Ramboll. (2022). Liikkuminen palveluna - älykkäät ratkaisut edistävät kestävästä kaupunki-kehitystä. Noudettu 2022-10-26 osoitteesta: <https://fi.ramboll.com/media/artikkelit/kaupungit/liikkuminen-palveluna>

Rissa, P. (2023). Autoalan Keskusliitto. Esitys. (Rajattu pääsy).

Rissa, P. (2022). Puhe AKL Summit -tapahtumassa.

Sensible 4. (2022) GACHA: The World's First Autonomous Shuttle Bus for All Weather Conditions, Launched in March 2019. Noudettu 2022-11-14 osoitteesta: <https://sensible4.fi/cases/case-gacha/>

Sitowise. (2023). Älyliikenne - Miten parantaa liikkumisen asiakaskokemusta lisäämättä kuormitusta ympäristölle? Noudettu 2023-05-18 osoitteesta: <https://www.sitowise.com/fi/liikenne-ja-liikkuminen/alyliikenne>

Skog, D., Wimelius, H. ja Sandberg, J. (2018). Digital Disruption. *Bus Inf Syst Eng* 60(5):431–437 (2018). <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0550-4>

Solita. (2015). Think Tank - Liikenteen murros ja digitalisaatio. Noudettu 2020-10-22 osoitteesta: <https://www.solita.fi/wp-content/uploads/2015/08/solita-think-tank-liikenne-web.pdf>

Teknologiateollisuus. (2022). Sähköinen liikenne. Tilastot. Noudettu 2022-12-30 osoitteesta: <https://emobility.teknologiateollisuus.fi/fi/toimiala/tilastot>

Teljo, J. (2022). Salesforce. Tiedolla johtaminen: hyödyt ja haasteet. Noudettu 2022-12-29 osoitteesta: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/laadukas-data-mahdollistaa-tiedolla-johtamisen.html>

The Verge. (2022). BMW starts selling heated seat subscriptions for \$18 a month. Noudettu 2022-12-20 osoitteesta:

<https://www.theverge.com/2022/7/12/23204950/bmw-subscriptions-micro-transactions-heated-seats-feature>

Traficom. (2022). Valtakunnalliset liikenne-ennusteet. Tekijät: Paavo Moilanen, Tuomo Lapp, Miikka Niinikoski, Petri Blomqvist, Jyrki Rinta-Piirto. Noudettu 2022-02-24 osoitteesta: <https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/VLE%202022.pdf>

Typpö, A. (2018). Aalto Executive Education. Teknologinen murros vaatii autoalalta rohkeita ratkaisuja. Noudettu 2022-09-26 osoitteesta: <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2018/teknologinen-murros-vaatii-autoalalta-rohkeita-ratkaisuja>

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Yle. (2022). Sähköautojen latauslaitteita valmistava lahtelaisyritys lähti hurjaan nousukii-  
toon: Kempowerin liikevaihto kasvoi vuodessa yli 200 prosenttia. Noudettu 2022-  
11-17 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-12574035>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

Virkkunen, J. (2010). Johtaminen muutoksessa. Teoksessa Hyötyläinen, R. Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä - Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. s. 21-50. Teknologiateollisuus ry.

Virta, I. (2017). Kamux tekee tuloksensa myymällä rahoitusta, vakuutuksia ja lisätakuuta. Noudettu 2022-11-07 osoitteesta: <https://www arvopaperi.fi/uutiset/kamux-te-kee-tuloksensa-myymalla-rahoitusta-vakuutuksia-ja-lisatakuuta/19ca5c63-92d1-3e99-b65e-b791560957c3>

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum.

## **Liitteet**

### **Liite. Haastattelurunko**

## **Haastattelurunko - Pro gradu -tutkielma autoalan murroksesta**

### **Haastateltavan esittely:**

Kertoisitko kuka olet, ja mitä toimenkuvaasi kuuluu?

### **Murros ja haasteet liiketoimintakentässä:**

Mitkä ovat olleet mielestäsi merkittävimmät muutosteemat autoalalla?

Miten murros on vaikuttanut liiketoimintaanne?

- Onko murros aiheuttanut toiminnallenne haasteita? Millaisia? Miten niistä on selvitty, ja onko jotain haasteita vielä ratkaisematta?
- Oletteko muuttaneet toimintaanne murroksen myötävaikutuksesta?

Millaisia vaikutuksia koet murroksella olevan yritysten strategiatyöhön ja päätöksentekoon?

Mitä riskejä näet liittyvän autoalan nykytilaan ja alan murrokseen?

### **Sidosryhmien merkitys:**

Millaisena näet sidosryhmien merkityksen alan murroksessa, ovatko tietynlaiset toimijat tai sidosryhmät nousseet entistä merkittävämpään rooliin muutoksen myötä?

Näetkö murroksen muuttaneen autoalan kilpailuasetelmia?

Miten autoalan toimijakenttä voisi tukea toisiaan entistä paremmin?

- Millaista tukea näkisit tarvittavan eniten?

### **Arvoa tuottavat palveluratkaisut:**

Millaisilla palveluratkaisuilla näet olevan eniten arvoa autoalan tarpeisiin alan murroksessa?

- Millaisia uusia innovaatioita ala mielestäsi tarvitsee?

Millaiset ulkoiset palveluratkaisut tukisivat organisaationne toimintaa entisestään?

Mitkä ovat mielestäsi kriittisimmät tekijät, jotta palvelu voi menestyä markkinamurroksessa?

**Autoalan tulevaisuus:**

Miltä autoalan tulevaisuus näyttää mielestäsi?

Mitkä tekijät edesauttavat murrokseen sopeutumista autoalan kentässä?

Näetkö murroksen painottuvan menneisyyteen, vai onko suurin muutos vasta edessä?