Juha Ylinen

# Strateginen adaptaatio autoteollisuudessa: tarkastelussa USA:n kauppatulleihin sopeutuminen

Markkinoinnin kandidaatintutkielma (syksy) (2025)
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma
Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö

Vaasa 2025

**VAASAN YLIOPISTO**
**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**
**Tekijä:** Juha Ylinen
**Tutkielman nimi:** Strateginen adaptaatio autoteollisuudessa: tarkastelussa USA:n kauppatulleihin sopeutuminen
**Tutkinto:** Kauppatieteiden kandidaattiohjelma
**Oppiaine:** Markkinointi
**Työn ohjaaja:** Anu Norrgrann
**Valmistumisvuosi:** 2025 **Sivumäärä:** 49

**TIIVISTELMÄ:**
Viimeaikaiset talouspoliittiset muutokset maailmantaloudessa osoittavat kasvavaa trendiä kotimaisten teollisuuksien suojeluissa. Tästä ovat esimerkkejä Brexit, sekä USA:n ja Kiinan väliset tullinokittelut. USA:n hallinnon ilmoitus keväällä 2025 kasvatti edelleen turbulenssiä kansainvälisillä markkinoilla. USA näki tarvetta turvata kotimaista valmistustaan uusilla lisätulleilla. Autoteollisuuden tuonnille USA asetti erityiset lisätullit nostaen ne kaikille kumppaneilleen aluksi keväällä jopa minimissään 27,5 %:in. Kauppakumppaneiden neuvotteluiden kautta saavutettiin jonkin verran lievennyksiä, mutta USA:n hallinnon tullipolitiikka näyttää olevan vaikeasti ennustettavaa.

Minkään yrityksen strategia ei synny tyhjiössä, vaan siinä huomioidaan yrityksen makro- ja mikroympäristö. Tässä tutkimuksessa autoteollisuuden yritysten strategioiden adaptointitarpeet käynnistyivät talouspoliittisesta makroympäristöstä lähtöisin olevasta ilmiöstä. Kovassa kilpailuympäristössä strateginen adaptointikyky on välttämätöntä yrityksen menestymiselle. Adaptaatio tarkoittaa muutosta tai mukautumista. Yritysten valmiuteen adaptoitua intensiiviseen kilpailuympäristöön vaikuttaa taustalla myös yrityksen markkinointiorientaatio ja organisaatiokulttuuri. Tästä johtuen samankin toimialan sisällä kilpailevat yritykset voivat noudattaa erilaisia adaptaatiostrategioita. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda ymmärrystä adaptaatioprosesseista autoalalla. Työssä kuvattiin talouspoliittisen instrumentin käytön ilmiötä adaptaatiotarpeen taustatekijänä, muodostettiin teoreettinen viitekehys adaptaatiostrategioista ilmiölle, ja tarkasteltiin empiirisesti autoteollisuuden adaptaatioita ilmiössä. Aiemman perusteella tiedettiin, että adaptaatiot ovat usein toisiinsa yhteydessä, eli yksi adaptaatio käynnistää helposti muitakin adaptointitarpeita.

Adaptaatiovaihtoehdoista tullien vaikutusten lieventämiseen saatiin tietoa aiempien tutkimusten kautta. Adaptaatioissakin tuli yrityksen markkinointi ja operatiivinen toiminta tarkastella yhdessä, koska ne ovat yrityksen ydintoimintoja, ja adaptaatiot ovat usein toisiinsa yhteydessä. Muodostettu teoreettinen viitekehys kategorisoi adaptaatiovaihtoehdot. Markkinoinnin ja operatiivisen toiminnan adaptaatiomallit kuuluvat joko pitkänäköisiin tai lyhytnäköisiin toimiin. Vaihtoehtoja ei ainoastaan pysytty jaottelemaan markkinointiin tai operatiivisiin, vaan myös lisäksi strategisiin tai taktisiin. Vaikka USA:n ilmoituksen alkuvaiheen odotuksena oli, että tullien lisäkustannukset siirtyisivät kuluttajille maksettavaksi, tämä tutkimus havainnollisti vastaan tulleiden adaptaatiovalintojen laajuutta ja monipuolisuutta. Kaikkia adaptaatioita ei tullut vastaan lainkaan, toisaalta muutamilla autovalmistajilla havaittiin kolmeakin rinnakkaista adaptaatiota. Nämä rinnakkaiset adaptaatiot olivat joko toisiinsa yhteydessä tai sitten niillä hajautettiin riskiä.

**AVAINSANAT:** tullitariffit, autoteollisuus, strateginen adaptaatio, adaptaatioprosessi, tuote-markkinastrategiat, toimitusketjun uudelleenjärjestely

## Sisällys

1 Johdanto tutkimusasetelmaan 5
1.1 USA:n autoteollisuus turbulenssissa 6
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne 7
2 Adaptaatioprosessi ja -tarve tulleista johtuen 9
2.1 Yrityksen markkinointi ja operatiivinen strategia 9
2.2 Adaptaatioprosessi käsitteenä 10
2.3 Yritysten adaptaatioihin vaikuttavat taustatekijät 11
2.4 USA:n tullit adaptaatiotarpeen taustailmiönä 13
3 Autoteollisuuden sopeutuminen tulleihin 17
3.1 Tutkimukseen valikoidut adaptaatiomallit 17
3.2 Operatiiviset adaptaatiomallit 19
3.3 Markkinoinnin adaptaatiomallit 22
3.4 Muodostettu teoreettinen viitekehys 25
4 Havainnot autoteollisuuden adaptaatioista huhti–lokakuu 27
4.1 Tarkasteltavien autovalmistajien ominaisuudet 27
4.2 Eurooppalaisten tarkastelut 31
4.3 Aasialaisten tarkastelut 33
4.4 USA:laisten tarkastelut 35
4.5 Yhteenveto ja havainnot 36
5 Johtopäätökset 39
Lähteet 42
Liite 1. Autovalmistajien ominaisuudet 48
Liite 2. Autovalmistajien adaptaatiot ilmiöön 49

## Kuvat

Kuva 1. Yrityksen tarkoitus syntyy ympäristöstä. 10

Kuva 2. Autoteollisuuden adaptaatiotarve käynnistyi ympäristöstä. 17

Kuva 3. Teoreettiseen viitekehykseen valikoidut adaptaatiomallit. 18

Kuva 4. Muodostettu teoreettinen viitekehys. 26

## Taulukot

Taulukko 1. Valmistajien asemointi, myynti ja kokoonpano USA:ssa, brändi-arvo. 48

Taulukko 2. Valmistajien adaptaatiot ilmiöön. 49

# 1 Johdanto tutkimusasetelmaan

Kansainvälisillä markkinoilla yritysten täytyy ymmärtää kansainvälisen kaupanvaihdon pelisäännöt, sillä toiseen maahan myydessään saattaa yritys kohdata rajoitteita (Kotler ja muut, 2016, s. 407). Ulkomaalainen hallitus on voinut asettaa tullitariffeja tietyille tuoteryhmille nostaakseen valtiontuloja tai suojallakseen kotimaista tuotantoa. Toisen maailmansodan jälkeen syntynyt GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) on vastavuoroisuuden ja molemminpuolisten hyötyjen perusteella tehty yleissopimus tulleista ja kaupasta, mikä johti lopulta Maailman kauppajärjestön (WTO) perustamiseen (García & Sposi, 2025, s. 4−5). GATT:n myötä kauppasopimukset ovat lisääntyneet maailmanlaajuisesti laajentaen kiintiöitä ja alentaen tulleja (Nakata & Sivakumar, 1997, s. 470). Euroopan Unioni (EU) on esimerkki yhtenäisestä vapaakauppa-alueesta.

Tullitariffi on tuonnista verotusta ja sillä on vaikutus tuontituotteen kustannuksiin (Kotler ja muut, 2016, s. 407; Chae ja muut, 2019). Viimeaikaiset talouspoliittiset muutokset makroympäristössä ovat osoitus kotimaisten tuotantojen suojeluiden kasvavasta trendistä (Chae ja muut, 2019, s. 1). Tästä esimerkkinä Brexit, sekä USA:n ja Kiinan väliset tullinokittelut. USA:n hallituksen huhtikuussa 2025 antama ilmoitus lisätulleista (Trump, 2025b) kasvatti siis edelleen turbulenssiä kansainvälisillä markkinoilla. USA päätti yllättäen nostaa tullitariffeja erittäin merkittävästi kaikille kauppakumppaneilleen ja kaikille tuoteryhmille, mukaanlukien erityisesti autoteollisuus (Trump, 2025a).

USA:n hallinto on jo pidempään ollut huolissaan erityisesti autojen maahantuonnin määrästä (Trump, 2025a). Suuri autotuonnin määrä tarkoittaa samalla sitä, että USA:n ulkopuolella toimii autoteollisuuden yrityksiä, joiden myynti ja liikevaihto riippuvat USA:sta vientimarkkinana. On mielenkiintoinen kysymys, mitä tämä USA:n hallinnon tuore talouspoliittinen tullitoimenpide itseasiassa tarkoittaa autovalmistajille, mitä lähdemme tutkimaan. Erityisesti kiinnostaa ymmärtää, miten autovalmistajat lähtevät reagoimaan tähän tuoreeseen muutokseen ja pystyykö tästä ulkoa käsin empiirisesti havainnoimaan autovalmistajien strategisia adaptaatioita tullien vaikutusten lieventämiseksi. Samoin kiinnostaa löytyykö tähän jo teoriasta suositeltavia malleja.

## 1.1 USA:n autoteollisuus turbulenssissa

USA on erittäin merkittävä toimija maailmanlaajuisilla automarkkinoilla ja se myös itse tuo paljon autoja maahan (US Imports Blogs, 2025). Vuonna 2024 USA:n autotuonnin kokoluokka oli yhteensä noin 220 mrd. $, mikä syntyi lähes 7,7 milj. maahan tuodulla autolla. Maittain suuruusjärjestyksessä isoimmat USA:han autoja tuovat maat olivat: Meksiko, Japani, Etelä-Korea, Kanada, Saksa, UK, Slovakia, Italia, Ruotsi ja Kiina. Lisätullien ajoitus oli huono saksalaisille luksusautovalmistajille, joiden voittomarginaalit ovat laskeneet viime aikoina muutenkin (Magureanu, 2025). Mercedeksen mahdollisuutta korottaa hintojaan epäiltiin. Jos se korottaisi Euroopassa valmistetun E-sarjan henkilöauton myyntihintaa siirtäen siihen tullit, siitä tulisi USA:ssa valmistettua GLE katumaasturia kalliimpi eikä sitä ostettaisi lainkaan. Kovasta kilpailusta johtuen mahdollisten yllättävien kustannusnousujen kompensointi hinnoilla on tiedetty jo ennen tulleja olevan autoteollisuudessa rajallista (MarketLine, 2024b, s. 70).

Mercedeksellä on kuitenkin pitkä historia USA:ssa, mukaanlukien paikallinen valmistus (Mercedes-Benz, 2024). Vuonna 2024 se myi USA:ssa 325 tuhatta henkilöautoa ja 50 tuhatta pakettiautoa, toisaalta 60 %:a USA:ssa valmistetuista katumaastureista vietiin ulkomaille. Jalanjälki työllistää USA:ssa suoraan ja epäsuorasti, koska heillä on 400 paikallista toimittajaa. Mercedeksen tulos tippui toisella vuosikvarttaalilla -69 %, jolloin 27,5 %:n tullit olivat voimassa (Hajdari, 2025). Se arvioi USA:n tullien vaikuttavan koko vuoden tulokseen -360 milj. € ja myynti olisi jäämässä edellisvuotta pienemmäksi. USA on yksi BMW:n kannattavimmista markkinoista (Boeriu, 2025). Vaikka BMW:llä on merkittävä valmistusjalanjälki USA:ssa, uudet tullit tulevat vaikuttamaan heidänkin kustannuksiin, joten heidän on päätettävä, miten lopulta vastaavat tulleihin. Audin myynti romahti -19 %:a toisella kvarttaalilla ja USA:ssa suositun Q5-katumaasturin myynti -29 %:a (Daniel, 2025). Se alkoi miettimään paikallisen tuotannon aloittamista ja ilmoittaa vuoden 2025 sisällä tarkemman sijainnin.

Moni aasialainen autovalmistaja keksittyy USA:n massamarkkinoille, kuten myös Toyota, joka on suurin automyyjä USA:ssa (Carlogos, 2024). Myös japanilaiset autovalmistajat

kohtaavat vastatuulia muuttuneessa tilanteessa (Fitzpatrick, 2025b). Eivätkä USA:laisetkaan autovalmistajat, mukaanlukien Tesla, ole täysin haavoittumattomia tässä ilmiössä (Kolodny & Levy, 2025). Sillä on epärealistista olettaa, että mikään ajoneuvo olisi 100 %:sesti USA:ssa valmistettu, kun huomioidaan koko toimitusketju (Brinley, 2025).

Maailmanlaajuiset arvoketjut ovat olleet maailmantalouden kulmakivi, mikä on pitkälti määritellyt kansainvälisten yritysten tuotanto- ja myyntistrategioita investoineen ja mihin kauppapolitiikalla on ollut aina vaikutusta (Gereffi ja muut, 2021, s. 506−7). Maailmanlaajuisista arvoketjuista johtuen kauppatulleilla on usein epäsuoria yllättäviäkin vaikutuksia. Kun yritys, joka toimii ja myy USA:ssa, on päättänyt siirtää tuotantoaan esim. kustannussyistä Kiinaan, sen kohdatessa tuontitullit Kiinasta USA:han, nostaa tullit samalla tämän yrityksen kustannuksia. Näin on käynyt myös Teslalle, jonka valmistushinnat ovat nousseet, koska se on käyttänyt Kiinassa valmistettuja osia, joiden kauppatullit ovat olleet korkeat. Voittajien ja häviäjien nimeäminen ei ole useinkaan suoraviivaista monimuotoisista ja maailmanlaajuisista arvoketjuista johtuen (Gereffi ja muut, 2021, s. 508).

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä autoteollisuuden adaptaatioprosesseista ja -strategioista talouspoliittinen tullitoimenpide taustailmiönä. Tarkoitukseen liittyen työllä on seuraavat keskeiset konkreettiset tavoitteet:

I. Kuvata talouspoliittisia toimenpiteitä ilmiönä adaptaatiotarpeen taustatekijänä
II. Muodostaa teoreettinen viitekehys kuvaamaan adaptaatiostrategioita ilmiössä
III. Tarkastella empiirisesti autoteollisuuden adaptaatioita ilmiössä

Johtopäätökset-kappaleessa 5 keskustellaan, miten työn tarkoitus ja tavoitteet täyttyivät ja mitä jatkotutkimusta voidaan ehdottaa.

Kappaleet 2 ja 3 ovat tutkimuksen teoriaosuudet. Kappale 2 käsittelee aluksi yrityksen markkinointia ja operatiivista toimintaa yhdessä, koska ne ovat yrityksen ydintoimintoja.

Adaptaatioprosessi käsitteenä ja yritysten adaptaatioihin vaikuttavat taustatekijät käsitellään tässä kappaleessa. Talouspoliittisia toimenpiteitä työn ilmiönä ja adaptaatiotarpeen taustatekijänä käsitellään myös. Kappaleessa 3 luodaan tälle tutkimukselle ja sen ilmiölle ominainen teoreettinen viitekehys. Valikoidut adaptaatiomallit, jotka perustellaan soveltuvan tähän tutkimukseen, käydään läpi. Mallit perustuvat olemassa oleviin teorioihin, joiden käsitteisiin perehdytään tarkemmin.

USA:n hallituksen ilmoituksen yhtenä alkuvaiheen odotuksena oli, että tullien lisäkustannukset siirtyisivät kuluttajille maksettavaksi (Brinley, 2025; Winton, 2025). Kappaleessa 4 tehdään tarkastelua huhti- ja lokakuun väliseltä ajalta autoteollisuudessa, minkä perusteella muodostetaan tämän tutkimuksen oma empiirinen näkemys. Tarkastelussa ovat valikoidut eurooppalaiset, aasialaiset ja USA:laiset autovalmistajat, joiden yhteismyyntimäärä USA:n markkinoilla on erittäin merkittävä. Koska tutkimuksen teoriaosuudessa esitetään, että kilpailun intensiteetti ja yrityksen omat ominaisuudet vaikuttavat myös taustalla, tarkasteltavien yritysten perusominaisuuksista käsitellään.

# 2 Adaptaatioprosessi ja -tarve tulleista johtuen

Markkinointi on prosessi, jossa yritys luo lisäarvoa asiakkailleen samalla sitoen vahvoja asiakassuhteita, jotta yritys saavuttaa myös itselleen arvoa (Kotler ja muut, 2016, s. 10). Kappale käsittelee markkinointia ja operatiivista toimintaa yrityksen ydintoimintoina, adaptaatioprosessia käsitteenä, ja kertoo yritysten adaptaatioihin vaikuttavat taustatekijät. Talouspoliittisia toimenpiteitä työn ilmiönä ja adaptaatiotarpeen taustatekijänä käsitellään tässä luvussa siirtymänä seuraavaan kappaleeseen.

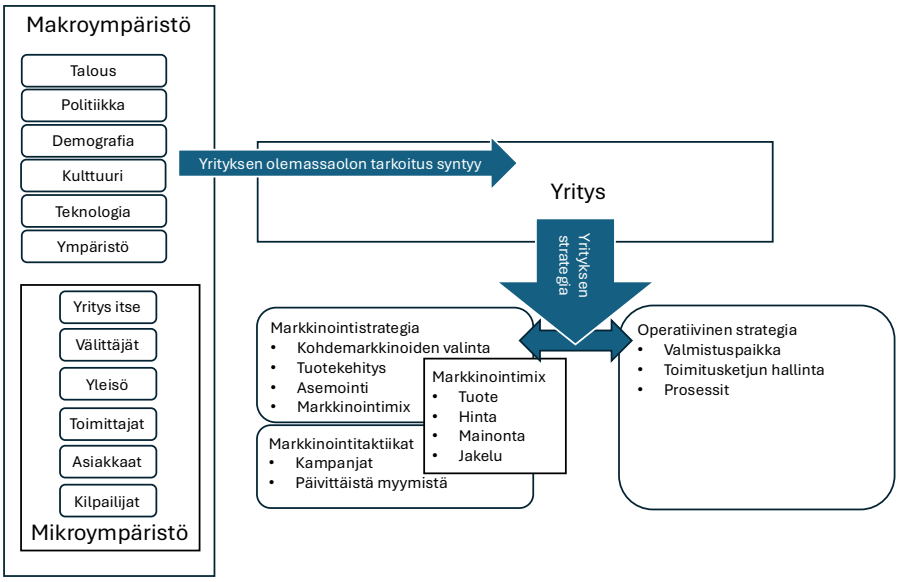
## 2.1 Yrityksen markkinointi ja operatiivinen strategia

Markkinoinnin mukaan yrityksen päätavoitteiden saavuttaminen riippuu ensinnäkin siitä, miten hyvin yritys pystyy ymmärtämään kohdemarkkinoidensa tarpeet ja toiveet (Hooley ja muut, 2019, s. 7). Ja edelleen siitä, miten hyvin yritys onnistuu täyttämään tunnistetut tarpeet ja toiveet, ja vieläpä tehokkaammin ja tuloksellisemmin kuin kilpailijansa. Markkinointimixillä yritys luo strategiansa mukaisesti kohdemarkkinalleen sopivan tuotteen, hinnan, mainonnan ja jakelun (Hooley ja muut, s. 47). Näistä jokaisen elementin täytyy huomioida toisensa ja lisäksi valittu strateginen asemointi markkinoilla. Kuluttajat havainnoivat yrityksen markkinointimixin investoinnin laajuutta tulkiten ne brändin aikomuksena pitää lupauksensa (Rajavi ja muut, 2019, s. 655). Markkinointimixin elementit on markkinointistrategian tuote ja markkinoinnin taktiset toimet päivittäistä toimintaa ja lyhyen tähtäimän reagointia (Kotler ja muut, 2016, s. 10; Hooley ja muut, 2019, s. 7 & 47).

Markkinoinnin lisäksi yrityksen täytyy tietenkin pystyä myös valmistamaan tuotteensa ja hallitsemaan toimitusketjuaan (Hooley ja muut, 2019, s. 125−6; Preil & Krapp, 2022, s. 415). Toimitusketjun hallinnalla yritys kykenee hankkimaan tarvittavat materiaalit ja osat valmistukseen ja toimittamaan valmiit tuotteet kohdeasiakkailleen. Toimitusketjun hallinta kattaa laajan alueen, mukaanlukien valmistuksen maantieteellisen sijainnin. Operatiivinen strategia kattaa toimitusketjun lisäksi valmistusprosessit. Markkinointi ja

operatiivinen toiminta tulisi käsitellä yrityksen saumattomasti toisiinsa liittyvinä ydintoimintoina (Messina & Zimmerman, 2018, s. 46).

Edellä mainitun perusteella meidän on loogista ajatella, että markkinoinnin ja operatiivisen toiminnon tulee huomioida myös toistensa heikkoudet ja vahvuudet. Markkinoinnissa ei voida esimerkiksi asemoitua kilpailijoista erottautuen ylivoimaisella tuotelaadulla, mikäli valmistusprosessin laadussa on puutteita. Tai lyhyillä toimitusajoilla, jos yritys ei pysty kilpailijoitaan tehokkaammin hallitsemaan toimitusketjuaan. Yrityksen markkinointi- ja operatiivinen strategia eivät ole myöskään syntyneet tyhjiössä, vaan niiden on täytynyt huomioida vallitseva makro- ja mikroympäristönsä (Hooley ja muut, 2019, s. 34), kuten kuva 1 esittää.




**Kuva 1.** Yrityksen tarkoitus syntyy ympäristöstä.

## 2.2 Adaptaatioprosessi käsitteenä

Adaptaatio tarkoittaa muutosta tai mukautumista (Hagberg-Andersson, 2010, s. 35). Tarve voi käynnistyä, kun yritys saa pyynnön muuttaa tuotettaan tai toimittaja saa pyynnön toimittaa enemmän kuin mitä sen nykyinen kapasiteetti sallii. Kun yritys reagoi

pyynnön mukaisesti, se adaptoituu. Adaptoituessaan yritys muuttaa käyttäytymistään vastatakseen toisen organisaation erityistarpeisiin (Hagberg-Andersson, 2006, s. 203). Yrityksen markkinointimixin mukauttaminen on adaptaation perusta kansainvälisillä markkinoilla, ja markkinointimixin elementtien adaptointi vientimarkkinoille sopivaksi määrittelee onnistumisen kohdemarkkinoilla (Albaum & Tse, 2001, s. 61).

Yleisesti yrityksen adaptaatio voi kohdistua moneen eri yrityksen toiminnoista (Hagberg-Andersson, 2010, s. 36). Se voi kategorisesti kohdistua tuotteen spesifikointiin, tuotteen muotoiluun, valmistusprosesseihin, yleiseen suunnitteluun, toimitusmenettelyihin, varastointiin, hallinnollisiin ja taloudellisiin menettelyihin, tuotannon suunnitteluun ja aikatauluttamiseen jne. Kategorioita voidaan määritellä monella eri tavoin. Tärkeämpää yritykselle on kuitenkin huomata se, että adaptaatiot ovat usein toisiinsa yhteydessä, eli yhden toiminnan adaptointi käynnistää helposti muidenkin toimintojen adaptointitarpeen. Ostajien ja myyjien väleillä taas liiallinen adaptointi toiseen saattaa pahimmillaan johtaa myös haitallisen ylisuureen riippuvaisuuteen toisesta osapuolesta (Hagberg-Andersson, 2006, s. 202).

## 2.3 Yritysten adaptaatioihin vaikuttavat taustatekijät

Kovassa kilpailuympäristössä adaptointikyky on välttämätöntä yrityksen menestymiselle (Hagberg-Andersson, 2010, s. 35). Vaikka adaptointi vaatii yritykseltä resursseja, kannattaa se silloin, kun siitä saatu hyöty on suurempi kuin sen vaatima sijoitus (Hagberg-Andersson, 2010, s. 35; Albaum & Tse, 2001, s. 64). Adaptoitumaton toimittaja voidaan myös nähdä sellaisena toimijana, joka ei kykene sitoutumaan asiakkaisiinsa (Hagberg-Andersson, 2006, s. 203). Mutta ennenkaikkea asiakkuuksissa kannattaa lopulta pitkänäköisyys, sillä yritykselle pidempiaikaiset asiakassuhteet tarkoittavat samalla mahdollisuutta tehdä myös itselleen suurempaa voittoa. Markkinoinnin teorioissa esitetään erilaisia näkemyksiä siitä, ohjaako yritysten suorituskykyä pääasiassa kilpailun intensiteetti vaiko yrityksen omat ominaisuudet (O'Cass & Ngo, 2007, s. 11).

Kilpailun intensiteettiin taas on jo pitkään tiedetty vaikuttavan seuraavat viisi voimaa: kilpailu alalla toimivien yritysten välillä, uusien tulokkaiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima ja korvaajien vaihtoehtojen uhka (Hooley ja muut, 2019, s. 72). Kilpailun intensiteetti vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn yrityksen omien ominaisuuksien kautta (O'Cass & Ngo, 2007, s. 12). Yrityksen valmiuteen adaptoitua intensiiviseen kilpailuympäristöön vaikuttaa taustalla yrityksen markkinoinnin orientaatio ja yrityksen organisaatiokulttuurin innovatiivisuus. Tästä syystä samankin toimialan sisällä kilpailevat yritykset noudattavat erilaisia adaptaatiostrategioita (O'Cass & Ngo, 2007, s. 12−4). Tulevaisuuden mahdollisuuksia etsivät yritykset pitävät toimialaa erittäin kilpailtuna ja todennäköisesti adaptoituvat nopeiten. Etsijät pyrkivät markkinoiden ensimmäiseksi toimijaksi, mistä syystä niiden erityinen osaamisalue onkin uusien tuotteiden ja markkinamahdollisuuksien tunnistaminen. Kun taas yritykset, jotka pitävät toimialaa vähemmän kilpailtuna, saattavat ottaa puolustajaroolin. Reagoijat taas adaptoituvat hitaiten, eli vasta kun on aivan pakko.

Brändin asemoiminen ykköseksi asiakkaiden mielissä antaa yritykselle kestävää ja pitkäaikaista kilpailuetua (Hooley ja muut, 2019, s. 271−2). Ykkösenä oleminen on hyvä asia markkinajohtajille, minkä Mercedes on saavuttanut luksusautoissa, vakiinnuttaen asemansa kuluttajien mielissä kilpailevien tuotteiden jatkuvasta huomionhausta huolimatta. Markkinointi- ja innovaatio-orientoituneilla yrityksillä on tutkitusti positiivista vaikutusta yritysten brändien suorituskykyyn (O'Cass & Ngo, 2007, s. 18). Brändin suorituskyky suhteellisena mittarina mittaa sitä, että saavuttaako brändi yrityksen sille asettamat tavoitteet markkinoilla (O'Cass & Ngo, 2007, s. 15). Väitetäänkin, että markkinaorientoituneilla yrityksillä on täten todennäköisemmin vahvoja brändejä. Samoin vahvan innovaatiokulttuurin omaavan organisaation keskeisenä ominaisuutena on sen tutkimukseen ja uusien tuotteiden kehittämiseen panostaminen, mikä on myös proaktiivista brändin menestyksen kehittämistä.

On hyvä myös muistaa, ettei yrityksen johtokaan aina pysty toimimaan ideaalisesti kohdatessaan tarve adaptoitua (Hagberg-Andersson, 2010, s. 35). Taustalla kun vaikuttaa inhimillisyys ja kognitiivisen kapasiteetin rajallisuus, mistä syystä rationaalisetkin päätökset voivat sisältää erissä määrin inhimillistä erehdystä. Tämä voi johtaa yli- tai alireagointiin, sekä huonoihin investointipäätöksiin. Liikesuhteissa osapuolilla saattaa olla myös erinäisiä samansuuntaisia tai erisuuntaisia intressejä, mitkä vaikuttavat adaptaation ja yhteistyön halukkuuteen (Hagberg-Andersson, 2006, s. 203). Useimmat meistä varmaan ihan yleisestäkin kokemuksesta tietää, että jälkikäteen on aina helpompi todeta miten tietyssä tilanteessa olisi kannattanut toimia parhaiten. Kun päätöksentekijän täytyy tehdä päätös tietyssä tilanteessa, on tietoa usein rajallisesti saatavilla, ja päätökseen vaikuttavat monimutkaiset taustatekijät, kuten muiden pyrkimykset vaikuttaa eri suuntiin ja monet painetekijät.

## 2.4 USA:n tullit adaptaatiotarpeen taustailmiönä

Kauppatullit ovat perinteisesti toimineet talouspolitiikan keskeisenä instrumenttina (García & Sposi, 2025, s. 1). Aivan USA:n liittovaltion alkutaipaleella toimivat tullit hallituksen ensisijaisena tulonlähteenä (García & Sposi, 2025, s. 3−4). Sittemmin tulleilla on erityisesti suojeltu kotimaista tuotantoa sekä pyritty estämään sellaista epäreilua kilpailua, jossa ulkomainen yritys on pyrkinyt polkuhinnoittelulla valloittamaan markkinaosuuksia. Edellä mainittujen suojatoimien sijaan USA:n tullipolitiikan strateginen fokus on nyttemmin ollut omien suotuisten kauppaehtojen turvaamisessa (García & Sposi, 2025, s. 19−20). Maailman taloushistoriaa tarkastellessa voidaan huomata, että USA:n kauppa oli alijäämäistä suurimman osan 1800-luvusta, ja pysyvästi alijäämäinen se on ollut myös 1970-luvulta tähän päivään (Reinbold & Wen, 2019; Bureau of Economic Analysis, 2025; García & Sposi, 2025, s. 5). USA:n pysyvä alijäämäisyys tarkoittaa sitä, että sen tuonti on ollut jatkuvasti huomattavasti vientiä suurempaa. USA:n alijäämä on syntynyt muun muassa siitä, että elintason noustessa matalempiasteista jalostustyötä on siirtynyt matalampikustanteisiin maihin (García & Sposi, 2025, s. 5−6).

Mittakaavaetuja saavuttaakseen USA:n yritykset ovat teollisuustuotannon laajetessa pyrkineet laajentamaan myyntiään kotimarkkinoidensa lisäksi myös ulkomaille (García & Sposi, s. 7). Kun USA:n talous on muuttunut palvelukeskeisemmäksi jo 1970-luvulta saakka, on se tullut myös riippuvaisemmaksi tuontitavaroista, mikä selittää pysyvää kauppavajetta tänä päivänä. Lisäksi tullipolitiikka toimii maailmanlaajuisen kaupan vastavuoroisuuden edistämisen keinona (García & Sposi, s. 6–7). Eli sillä voidaan helpottaa tai hankaloittaa kaupankäyntiä osapuolten välillä. USA:n kauppapolitiikka on rakentunut aina 1934-vuodesta saakka vastavuoroisuuden ympärille (Trump, 2025b). Tarkoituksenaan alentaa tullien määriä on USA sopinut kahdenkeskisesti kauppakumppaneidensa kanssa kaupankäynnistä.

Huhtikuun 2. päivä 2025 julisti USA:n hallinto (Trump, 2025b) kauppakumppaneilleen uudet tuontitullit maailmaa kohauttaen. Syyksi se ilmoitti kahdenvälisten vastavuoroisuuksien puutteet kauppasuhteissa, kauppakumppaneiden kotimaisia palkkoja ja omia kulutuksia tukahduttavat talouspolitiikat, muiden tullit ja muut kaupan esteet. USA:n hallinto näki USA:n kaupan alijäämän uhkana USA:n kansalliselle turvallisuudelle ja taloudelle, ja alijäämän johtuneen kokonaan tai ainakin lähes kokonaan USA:sta riippumattomista syistä. USA:n hallinto totesi alijäämän johtaneen kotimaisen valmistuspohjan surkastumiseen, mikä taas edelleen oli haitannut kotimaisen valmistuksen mittakaavaetujen tavoittelua, ja lisäksi vaurioittanut toimitusketjuja. Lisäksi se totesi, että kotimaan puolustusteollisuus oli tullut riippuvaiseksi ulkomaisista toimijoista (Trump, 2025b).

USA:n hallinto näki historiassa tapahtuneen seuraavat kolme väärää olettamaa (Trump, 2025b). Ensinnäkin oli oletettu väärin, että jos USA johtaisi kaupan vapautumista niin muu maailma seuraisi perässä. Toisekseen oli oletettu väärin, että kaupan vapautuminen olisi johtanut USA:n kauppakumppaneiden kulutusten lisääntymiseen ja taloudelliseen lähentymiseen USA:n tasolle. Kolmannekseen oli oletettu väärin, ettei tästä olisi seurannut USA:lle suuria pysyviä kauppavajeita. USA:n hallituksen mukaan USA:n 3,3 %:n kauppatullit olivat maailman kauppajärjestönkin mukaan alhaisimmat, kun taas

esimerkiksi Brasilialla vastaavat tullit olivat 11,2 %:a, Kiinalla 7,5 %:a, EU:lla 5 %:a, Intialla 17 %:a ja Vietnamilla 9,4 %:a (Trump, 2025b).

USA nosti esiin erityisesti mm. seuraavat teollisuudenalat, joissa se näki tarpeen turvata kotimaista tuotantoaan: autoteollisuus, laivanrakennus ja lääketeollisuus (Trump, 2025b). Polttomoottorilla varustelluille henkilöautoille oli USA asettanut 2,5 %:n tuontitullit, kun vastaava oli päinvastaisesti EU:ssa 10 %:a, Intiassa 70 %:a ja Kiinassa 15 %:a. Verkkokytkimille ja -reitittimille USA oli asettanut nollatullit, kun taas Intia oli asettanut 10 %:n tullit. USA:n hallinto asettikin kaikille kauppakumppaneilleen 10 %:n lisätullit, joka koski kaikkia tuotteita, joita ei erikseen rajattu pois. Samalla USA ilmoitti lisätullien nousevan hyvin pian lisää maakohtaisesti: EU 20 %:a, Kiina 34 %:a, Japani 24 %:a, Etelä-Korea 25 %:a, jne. (Trump, 2025b, Liite I). USA uhkasi lisätä tulleja tarvittaessa, jos kauppakumppanit lähtisivät vastatoimiin.

Vain viikkoa aiemmin oli jo USA:n hallinnossa kiinnitetty tarkemmin huomiota siihen, että ainoastaan puolet USA:ssa myydyistä ajoneuvoista valmistetaan USA:ssa (Trump, 2025a). Tätä USA:n hallinto ei nähnyt uhkana ainoastaan maan kansalliselle turvallisuudelle, vaan myös kotimaiselle tuotannolle. Viimeisten viiden vuoden aikana USA:n kauppaosuuden tila ei ollut myöskään kohentunut maailmanlaajuisilla automarkkinoilla. Autoteollisuuden tuonnille asetettiin tässä siis jo hieman aiemmin jopa 25 %:n lisätullit. USA:n perustuslaissa on nimittäin 232. pykälä, jonka mukaisesti ja johon liittyen autoteollisuuden tuonti oli hiljattain sidottu yhtenä poikkeuksena (Kitamura, 2025; Trump, 2025a). Tämä aiempi ilmoitus siis jo nosti polttomoottorilla varusteltujen henkilöautojen tuontitullit 2,5 %:sta 27,5 %:in, eikä tämä muuttunut viikkoa myöhemmin aiemmin mainitussa laajemmassa tullipaketissa.

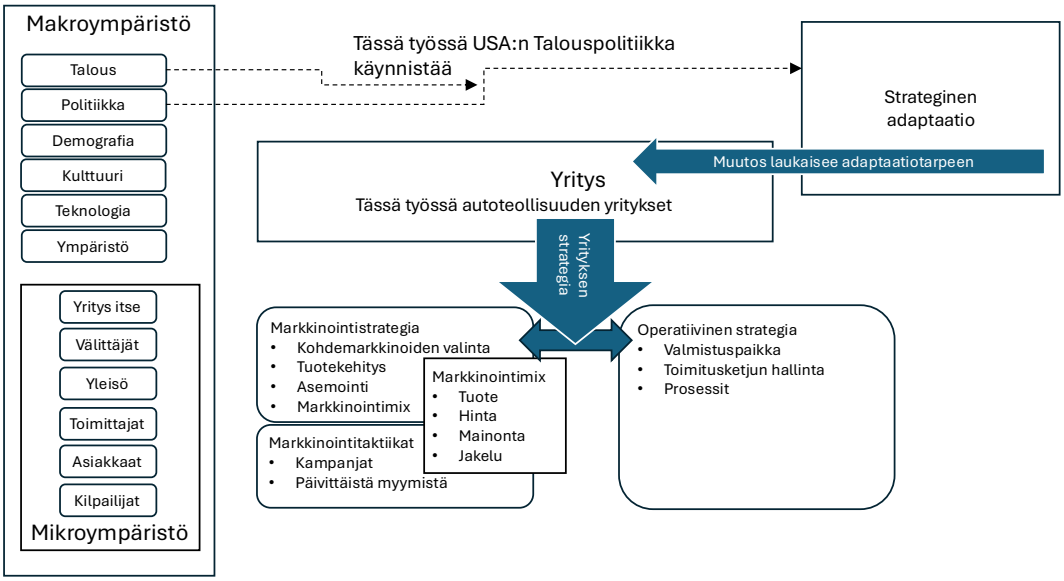
Heinäkuun lopussa USA:n hallinto sen jälkeen kuitenkin ilmoitti edelleen muuttavansa vastavuoroisuuden tulleja (Trump, 2025c). Tietyt kauppakumppanit olivat nimittäin sopimassa merkityksellisiä kauppasopimuksia USA:n kanssa. Lievennyksinä aiemmasta tippuivat tullit esim. EU 15 %:iin, Japani 15 %:iin, Etelä-Korea 15 %:iin ja Intia 25 %:iin

(Trump, 2025c, Liite I). Mutta uusiakin maita tullilistoille, esim. Brasilia 10 %:a ja Yhdistynyt kuningaskunta (UK) 10 %:a ja monien maiden kohdalla tiukennuksiakin.

Jatkumona elokuun lopussa esimerkiksi Euroopan komissio (European Commission, 2025) ilmoitti päässeensä USA:n kanssa puitesopimukseen vastavuoroisuudesta, mikä hyödyttäisi kumpaakin osapuolta. Siinä EU ilmoitti aikovansa poistaa kaikki tuontitullit USA:n teollisuustuotteilta. USA:n puolelta aiemmin ilmoitetun yleisen 20 %:n ja autoteollisuudelle ilmoitetun 25 %:n sijaan toimisi 15 %:a tullikattona suurimmalle osalle tuontituotteista Euroopasta USA:han, mukaanlukien autot ja autojen osat. UK:lla taas oli toukokuussa sovitusti 100 tuhannen auton vientikiintiö 10 %:n tullilla, astuen voimaan kesäkuun viimeinen päivä (Meierhans, 2025; Jolly, 2025). Määrä vastaa vuosittaista vientimäärää, jonka jälkeen se kuitenkin kohtaisi USA:han 27,5 %:n tullit kiintiön ylittäville autoille. Etelä-Korealla kesti EU:ta ja Japania pidempään saada 15 %:a neuvoteltua voimaan (Chea, 2025; Sang-Hun & Wakabayashi, 2025). Se neuvotteli yksityiskohdista heinäkuusta saakka, ja lopulliseen sopimukseen pääsystä uutisoitiin aivan lokakuun lopussa.

# 3 Autoteollisuuden sopeutuminen tulleihin

Kuva 2 vielä havainnollistaa, miten talouspoliittisesta makroympäristöstä lähtöisin oleva kauppatullimuutos on keväällä 2025 käynnistänyt autoteollisuuden yritysten strategia-adaptaatiotarpeet. Kuten aiemmin esitettiin, siinä yrityksen markkinointi ja operatiivinen toiminta ovat yrityksen saumattomasti toisiinsa liittyviä ydintoimintoja, mistä syystä ilmiön adaptaatiomalleissa tullaan tarkastelemaan kumpaakin. Kappale luo tälle tutkimukselle ja sen ilmiölle ominaisen teoreettisen viitekehyksen, mihin valikoituu olemassa olevien teorioiden perusteella tietyt adaptaatiomallit.

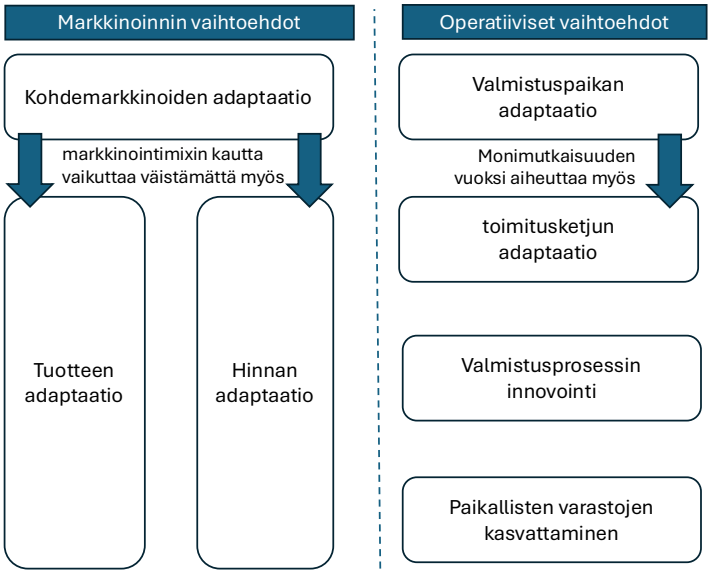



**Kuva 2.** Autoteollisuuden adaptaatiotarve käynnistyi ympäristöstä.

## 3.1 Tutkimukseen valikoidut adaptaatiomallit

Contractor (2025, s. 190) on tutkinut monikansallisten yritysten adaptaatiovaihtoehtoja tullien lieventämiseksi. Yritysten markkinoinnin ja operatiivisen toiminnan alueilta hän kategorisoi tullien lieventämiskeinoiksi varastojen kasvattamisen, toimittajien monipuolistamisen tai syventävät suhteet, prosessi-innovaatiot, hinnankorotukset, tuoteinnovaatiot ja tuotevalikoiman vähentämisen. Gereffi ja muut (2021, s. 508) ovat

taas vastaavasti lieventämiskeinoiksi kategorisoineet tuotantopaikkojen, loppumarkkinoiden, toimittajien ja arvoketjun toimintojen päivittämisen adaptaatiot. Arvoketjun toimintojen päivittämisen he kuvaavat lisäarvon saavuttamiseksi parantamalla prosesseja tai tuotteita, tai siirtymällä korkeamman lisäarvon tuottavaan segmenttiin. Kuva 3 esittää edellä mainittujen pohjalta valikoidut ja niiden perusteella tälle tutkimukselle jalostetut ja kategorisoidut adaptaatiomallit.




**Kuva 3.** Teoreettiseen viitekehykseen valikoidut adaptaatiomallit.

Kuten aiemmin esitettiin, adaptaatiot ovat toisiinsa yhteydessä. Teoreettinen viitekehys ehdottaakin, että kohdemarkkinoiden adaptaatio käynnistää myös tuotteen ja/tai hinnan adaptaatiotarpeen. Samoin valmistuspaikan adaptaatio, eli tässä tutkimuksessa autovalmistuksen aloittamisen tai merkittävän laajentamisen USA:ssa, käynnistää toimitusketjun adaptaatiotarpeen. Seuraavaksi perustellaan miksi ja kuvataan olemassa oleviin teorioihin perustuen adaptaatiomallit tarkemmin.

## 3.2 Operatiiviset adaptaatiomallit

**Valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatiossa** tullien vaikutusta voidaan lieventää toimittajia monipuolistamalla siten, että valmistusta tehdään maantieteellisesti siellä missä tullit ovat alhaisempia (Contractor, 2025, s. 200). Tämä ei ole kuitenkaan helppoa monestakaaan syystä. Mikäli samalla tuotteella on useampi valmistaja mittakaavaetujen hyödyt saattavat jäädä saavuttamatta. Vaikkei tässä työssä tarkastellakaan vain sähköautoja, on niiden valmistaminen mahdollisesti muuttamassa aiempia autoteollisuuden käytäntöjä valmistuspaikan valinnan suhteen (Urvaksh, 2021). Ruotsalainen Volvo ja sen kiinalainen emoyhtiö Geely omistavat Polestar-automerkin, jonka Crossover-automallin valmistus on aloitettu USA:ssa, vaikkei sitä juurikaan vielä myydä USA:ssa. Nykykäytäntö kun on ollut päinvastainen, eli paikallinen valmistus on siirretty vasta myyntitulosten osoitettua sen kannattavuuden.

Täysin uuden toimittajan tapauksessa tulee myös huomioida yleiset hallinto- ja neuvottelukustannukset, joiden suuruuteen vaikuttavat kulttuurillisetkin erot (Contractor, 2025, s. 200). Lisäksi tulee huomioida toimitusvarmuus- ja laatukriteerit. Muutoksen tekeminen ei ole myöskään nopeaa. Autos Drive America -organisaatioon kuuluu useita aasialaisia ja eurooppalaisia autovalmistajia, joilla on valtava vaikutus USA:n talouteen (Autos Drive America, n.d.). Toimitusjohtaja Jennifer Safavian on todennut (Spangler, 2025), että organisaatioon kuuluvat jäsenet ovat 40 vuotta rakentaneet Pohjois-Amerikan autoteollisuutta ja siihen liittyviä pitkälle integroituja toimitusketjuja. Auton valmistuspaikan vaihtaminen tarkoittaa sitä, että yritys joutuu myös katkaisemaan siteitään toimitusketjussa ja luomaan uusia (Chae ja muut, 2019, s. 7). Tämä lisää samalla toimituspohjan kompleksisuutta. Tässä kerrotulla perustellaankin valmistuspaikan ja toimitusketjun operatiivisen adaptaatiomallin olevan **pitkänäköinen toimi** yrityksen strategiatyöskentelyn tuotoksena.

Yritysten täytyy kuitenkin adaptoitua tullien nousuun sekä suorilla investointipäätöksillä että toimitusketjujen adaptaatioilla, missä myös nopeus merkitsee selviytymisessä (Chae ja muut, 2019, s. 5). Jokaisen yrityksen päätökseen vaikuttavat kaksi oleellista tekijää:

kuinka ankara tullitariffi yritykselle on ja kuinka pysyvänä se arvioi sen olevan. Yritys voi valita näiden perusteella I. ”nopea reagointi”, II. ”vaihtoehtojen turvaaminen”, III. ”odottaminen” tai IV. ”harkittu reagointi” (Chae ja muut, 2019, s. 6). Arvioidessaan ympäristönsä oikein ja reagoidessaan muutokseen siihen sopivalla nopeudella saattaa yritys saavuttaa kilpailuetua muihin nähden. Nopeat liikkeellelähtijät pystyvät kehittämään omia tarvikkeitaan ja kanaviaan ensimmäisenä ja näin hyödyntämään asemaansa kilpailijoitaan vastaan, lisäten heille markkinoille pääsyn esteitä (Nakata & Sivakumar, 1997, s. 468).

**I. ”nopea reagointi”** -valinnassa yritys on kyennyt laskemaan tariffien kokonaiskustannukset pidemmällä aikajänteellä, jolloin se myös pystyy tavoittelemaan ensimmäisen liikkeellelähtijän asemallista etua kilpailijoihinsa nähden (Chae ja muut, 2019, s. 6). Jos taas yritys näkee muutokseen liittyvän ajallista epävarmuutta ja haluaa siksi käyttää aikaa vaihtoehtojen puntaroimiseen, se valitsee **II. ”vaihtoehtojen turvaaminen”** (Chae ja muut, 2019, s. 7). Tällöin yritys saattaa kuitenkin kohdata enemmän painetta tehdä muutoksia erityisesti, jos tarkempia tietoja tariffien ajallisesta kestosta ei ole vielä saatavilla. Yritys saattaa myös valita **III. ”odottaminen”**, jos tariffien vaikutus on pieni ja niihin liittyy ajallista epävarmuutta, jolloin yritys siis päättää jäädä seuraamaan tilannetta. Esimerkiksi 2016 USA:n hallinto ilmoitti epämääräisesti mahdollisista pienistä tariffeista, mistä syystä useimmat yritykset jäivät odottamaan. Kun yritys arvioi tariffien vaikutuksen itselleen pienenä mutta pysyvänä, voi se huolellisesti toimien valita **IV. ”harkittu reagointi”**, jolloin se siis tasapainottelee toimitusketjunsa kanssa (Chae ja muut, 2019, s. 7−8).

**Paikallisten varastojen kasvattaminen** on toinen operatiivinen adaptaatiomalli keinona välttää tullit (Contractor, 2025, s. 200). Optimaalisen varastotason ennustaminen on kuitenkin haastavaa taidetta. Liian pienet varastot johtavat myynnin menetykseen, kun taas liian isot varastot nostavat kustannuksia ja lisäävät riskiä. Varastokustannukset vaikuttavat huomattavasti myös yritysten logistiikan kokonaiskustannuksiin (Preil & Krapp, 2022, s. 415−6). Varastoista aiheutuvien kustannusten minimointia hankaloittaa

vielä muutkin tekijät, kuten tilausten vaihtelun lisääntyminen toimitusketjussa ylöspäin siirryttäessä. Perinteisillä menetelmillä mainittuun vaihteluun vaikuttaa erityisesti neljä asiaa: tilastollisten ennustusmenetelmien käyttö toimitusketjun useissa vaiheissa, tilaustiheys ja tilausten saapumisen tasaisuus ajan kuluessa, valmistajien myyntihintojen vaihtelut, peruustusehdot ja valmistajien pelitaktiikat pulatilanteissa (Lee ja muut, 2004, s. 1889−91). Tekoäly pystyy kyllä auttamaan monimutkaisissa, epävarmoissa ja laajoissa toimitusketjuympäristöistä (Preil & Krapp, 2022, s. 416). Silti varastojen kasvattaminen on **lyhytnäköinen toimi** yrityksen operatiivisen toiminnan päätöksen tuotoksena, sillä edellytyksenä on, että varastojen kasvattaminen onnistutaan tekemään ennen tullien nousua (Contractor, 2025, s. 200).

**Valmistusprosessin innovoinnista** esimerkkinä on tulevaisuuden älykkäät tehtaat, jotka perustuvat tekoälyyn, pilvipalveluihin, teollisuusrobotiikkaan ja toisiinsa kytkeytyviin järjestelmiin (Javaid ja muut, 2021, s. 59−60). Kehittyvällä teknologialla on merkittävä rooli. Edistynyt teollisuusrobotiikka ja siihen kytkeytyvä konenäkö vaikuttavat esim. Teollisuus 4.0:ssa valmistusprosessin jokaiseen vaiheeseen. Tällaisen mittaluokan valmistusprosessien innovointi tarkoittaa investointia **pitkänäköisenä toimena**. Investointilaskelmissa painaa, pystyykö robotiikka ja automaatio kamppailemaan halpamaiden työvoimakustannuksia vastaan (Javaid ja muut, 2021, s. 61). Edistämällä korkean teknologian valmistusta ja paikallista innovointia on esimerkiksi Kiina pyrkinyt vähentämään riippuvuuttaa maailmanlaajuisiin toimitusketjuihin (Gereffi ja muut, 2021, s. 518). Automatisointia lisäten on samoin USA:ssa, Euroopassa ja Aasiassa alettu edistämään valmistuksen uudelleensijoittamista takaisin kotiin. Hankkimalla uusia valmiuksia ja päivittämällä tuotantoprofiiliaan voi yritys lieventää tullien vaikutusta lisäämällä valmistusarvoaan (Gereffi ja muut, 2021, s. 508). Tuottavuuden parannukset investoimalla automaatioon ja robotiikkaan, ja muut tuottavuuden innovaatiot, ovat aina olleet strateginen vaihtoehto (Contractor, 2025, s. 204).

## 3.3 Markkinoinnin adaptaatiomallit

Hyvä tapa suojautua tai vastata tulleihin on **tutkimukseen, kehitykseen ja innovaatioihin (TKI) panostaminen tuotteen adaptaationa**, jolloin saavutetaan kilpailuetua lisäarvon kautta (Contractor, 2025, s. 199; Gereffi ja muut, 2021, s. 508). Yrityksen investoidessa **uusien tuotteiden kehittämiseen** ja valitessaan tähän liittyvä strateginen suuntansa tulee yrityksen huomioida käytettävissä olevat resurssit sekä kehitettävään uuteen tuoteinnovaatioon liittyvän riskin suuruus (Hooley ja muut, 2019, s. 341−2). Tuotekehitykseltä vaadittu TKI-panos voi olla pienempikin, jos yritys päivittää tuotetarjontaansa, **lisäten uusia**, mutta hyvin **samantyyppisiä malleja tuotelinjastoonsa**. Tai yritys voi päättää supistaa tuotelinjastoaan vähentämällä samantyyppisiä malleja, mikäli tästä aiheutuva kustannussäästö on suurempi kuin **tuotetarjonnan supistumisesta** aiheutuva tulojen väheneminen (Contractor, 2025, s. 204). Viimeisin mainittu ei vaadi TKI-investointeja, mikä tarkoittaa että tämä on **lyhytnäköinen toimi** strategisessa mielessä.

Kilpailijoista erottautuminen tulisi kuitenkin aina tehdä ymmärtämällä kohdemarkkinoiden asiakkaiden todelliset tarpeet (Hooley ja muut, 2019, s. 71−3). Tuotteen vaihtaminen toiseen ei ole helppoa asiakkaalle markkinoilla, joilla tuotteiden erot ovat merkittäviä ja asiakkaat myös kokevat eroa tuotteiden laadun ja niiden tuottaman asiakasarvon suhteen. Tällöin asiakas on valmis maksamaan varmuutta tai muuta lisäarvoa tuottavasta brändistä enemmän (Hooley ja muut, 2019, s. 152 & 267). Brändi on pitkäaikainen kilpailuetu jota ei voi kopioida, ja brändiarvo mittaa sen ostopäätösvaikutusta (Ricca ja muut, n.d., s. 25 & 33). Myös uusien tuotteiden markkinoille lanseeraukset auttavat brändiä erottautumaan kilpailijoistaan (Rajavi ja muut, 2019, s. 655). Innovatiivinen brändi tarvitsee takaisinmaksua TKI-kuluilleen. Tähän asti kerrottu tarkoittaa sitä, että laajempi TKI-investointi ja brändäys ovat kumpikin yrityksen **pitkänäköisiä toimia.** Näissä tuloksekas suunnanvaihto ja takaisinmaksu nopeasti eivät ole mahdollisia, sillä kumpikin vaatii pitkäaikaista investointia.

Tuotekehityksellä voidaan tavoitella muitakin päämääriä, kuten: **alentaa tuotteen valmistuskustannuksia** pitäen asiakkaalle näkyvä suorituskyky ja ominaisuudet muuttumattomina, tai muuttaa olemassa olevaa tuotetta lisäten asiakkaalle näkyvää lisäarvoa ominaisuuksien tai suorituskyvyn osalta (Hooley ja muut, 2019, s. 341–2). Kustannustehokkuutta voidaan tavoitella myös suunnittelemalla tuotteita uudelleen siten, että ne vaativat vähemmän komponentteja tai kokoonpanovaiheita (Contractor, 2025, s. 204). USA:n tullien astuessa voimaan Olaniyi (2025, s. 9681) nosti järjestelmäinsinöörien taidot keskiöön. Järjestelmäinsinöörit pystyvät analysoimaan komponenttien vaatimuksia ja tunnistamaan niille vaihtoehtoisia materiaaleja, joilla on samanlaiset tai jopa paremmat ominaisuudet. Hyödyntäen olemassa oleviin autoihin erilaisia helposti saatavilla olevia materiaaleja pystyvät he suunnittelemaan ratkaisuja tullien vaikutusten lieventämiseksi pitäen auton suorituskyvy samana. Esimerkiksi tiettyyn Kanadasta hankittuun alumiiniseokseen sovelletaan tulleja, mutta vaihtoehtoisia alumiiniseoksia on saatavilla paikallisesti. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että valmistuskustannusten alentaminen vaatii yritykseltä kehitysinvestoinnin lisäksi päättäväisyyttä ja sitoutumista pitää kyseinen malli markkinoilla pidempään.

Tuotteen valmistuskustannukset täytyy aina huomioida hinnoittelussa (Hooley ja muut, 2019, s. 300; Kotler ja muut, 2016, s. 281). Kustannusten nousu tai kysynnän liiallinen lisääntyminen ovat tyypillisiä syitä hinnankorotuksille (Kotler ja muut, 2016, s. 303). Yhtenä vaihtoehtona onkin lisätullien osittainen tai suoraviivainen kuluttajien hintoihin välittäminen **hinnan adaptaationa** (Contractor, 2025, s. 201), jolloin kuluttaja on suurin kärsijä. Tällöin kannattaa olla suututtamatta asiakkaita, koska heillä on pitkä muisti ja se saattaa kostautua (Kotler ja muut, 2016, s. 303). Jos hintoja on pakko nostaa, oikeudenmukaiset hinnannostot ja niiden syistä laadukas asiakaskommunikointi on suositeltavinta. Kuluttaja voi nimittäin valita kilpailijankin tuotteen, jos sopivia korvaavia vaihtoehtoja löytyy, milloin autovalmistajan oma kysyntä saattaa laskea (Contractor, 2025, s. 202; Hooley ja muut, 2019, s. 301).

Kuluttajien halukkuus hyväksyä tulleista aiheutuva hinnannousu on edelleen tuntematonta ja se on ollut autoteollisuudessa harvinaista (Brinley, 2025). Toisaalta Cavallo ja muut (2021, s. 32) ovat analysoineet tuojien, viejien ja välittäjien reagointia USA:n 2018 jälkeiseen kauppapolitiikkaan. Heidän havaintojensa perusteella tullitariffit ovat siirtyneet lähes kokonaan USA:n tuontihintoihin. He huomauttivat, että olimme tuolloin nähneet reagointia ainoastaan lyhyellä aikajänteellä. Tullien **hintoihinsiirrossa** on vielä paljon tuntematonta ja siihen vaikuttaa useita muuttujia, muun muassa paikallisten valmistajien kyky nostaa omaa valmistuskapasiteettiaan ja miten he reagoivat omilla hinnoillaan (Contractor, 2025, s. 201). Jos paikalliseen valmistajaan ei vaikuta tullit, mutta tuotteen kysyntään vaikuttaa hinta, voi paikallinen valmistaja ottaa markkinaosuutta pitäen omat hintansa muuttumattomina, kun maahantuojat siirtävät tullit hintoihinsa (Contractor, 2025, s. 202). Tai nostaen omia hintojaan tilanteessa voi paikallinen valmistaja lisätä omia voittojaan, vaikkei omat kustannukset nouse.

Kuluttajien usko ja luottamus brändeihin perustuu siihen, että kerta toisensa jälkeen brändi lunastaa lupauksensa (Rajavi ja muut, 2019, s. 654−5). Tuotteen käyttäjälle näiden lupausten luonne voi tarkoittaa fyysisiä ominaisuuksia, toiminnallisia hyötyjä tai itseilmaisuun liittyviä hyötyjä. Hintapreemio on markkinoinnin keino signaloida valmistajan valmiutta lunastaa brändilupauksensa. Tuotteiden brändäykseen käytettävät markkinointi-investoinnit ovat merkittäviä, mikä toisaalta myös kannustaa yritystä pitämään brändilupauksensa. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että vahvan brändin kautta tehty **lisäarvoon perustuva hintapreemio eroaa tullien aiheuttamasta kustannusten hintoihinsiirrosta** ”kustannus plus"-periaatteella. Sillä **ensimmäinen mainittu on** investointina **pitkänäköinen toimi**, kun taas **jälkimmäinen on lyhytnäköinen toimi**, joka ei vaadi merkittävää panosta yritykseltä. Myynninedistäminen sen sijaan määritellään markkinointikirjallisuudessa valmistajan hinnan lyhytaikaisena muutoksena (Lee ja muut, 2004, s. 1890−1), mikä tarkoittaa että **kampanja-alennukset** ovat **lyhytnäköinen toimi**.

Tulleista johtuen tuotteiden asemointi uusille asiakassegmenteille (Hooley ja muut, 2019, s. 341) voi myös tulla kyseeseen, mikä tarkoittaa **kohdemarkkinoiden adaptaatiota**.

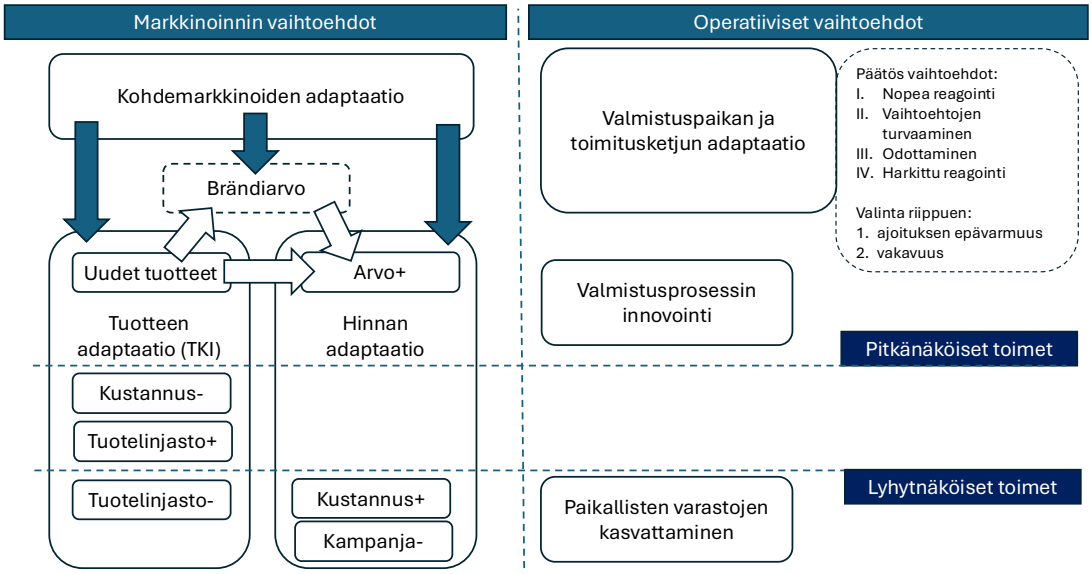
Loppumarkkinoiden vaihtaminen esimerkiksi vientimarkkinoilta kotimarkkinoihin voi toimia ympäristössä, jossa kotimarkkinoiden koko on erittäin iso ja/tai kasvava, jolloin kysyntää riittää (Gereffi ja muut, 2021, s. 508). Kuten aiemmin todettiin kohdemarkkinoiden vaihtamisella on kuitenkin vaikutusta kaikkiin markkinointimixin elementteihin. Tavoitellessaan uusia potentiaalisia asiakkaita yrityksen täytyy myös investoida markkinointiin, mistä alkaa koko brändiarvon luomisprosessi, millä pyritään vaikuttamaan asiakkaan tapaan ajatella brändistä (Rajavi ja muut, 2019, s. 652).

## 3.4 Muodostettu teoreettinen viitekehys

Kuva 4 esittää tässä tutkimuksessa laaditun teoreettisen viitekehyksen, joka kuvaa autovalmistajien adaptaatiostrategioita tarkasteltavassa ilmiössä. Markkinoinnin ja operatiivisen toiminnan adaptaatiomallit perusteltiin aiemmin kuuluvan joko pitkänäköisiin tai lyhytnäköisiin toimiin. Pitkänäköisillä toimilla tarkoitettiin yritysten päämäärätietoisia strategisia investointeja, kun taas lyhytnäköisillä toimilla tarkoitettiin yritysten taktisia toimenpiteitä, jotka eivät juurikaan vaadi investointeja. Aiemmin kerrottiin, että adaptaatiot ovat usein toisiinsa yhteydessä. Kohdemarkkinoiden adaptaatio käynnistää joko tuotteen, hinnan tai brändin adaptaatiotarpeen, tai useampia niistä. Valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatiota tarkastellaan tästä eteenpäin yhtenä, koska valmistuspaikan adaptaation perusteltiin vaikuttavan toimitusketjuun. Näistä ensimmäisen ajatellaan työn ilmiössä laukaisevan jälkimmäisen adaptaatiotarpeen, kun auton valmistusta siirretään uuteen paikkaan.

Valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatio on selkeästi pitkänäköinen toimi ja yrityksellä on neljä vaihtoehtoa reagointinopeuden suhteen. TKI-investoinnilla kehitetyt uudet tuotteet ja markkinointi-investoinnilla luotu brändi luovat lisäarvoa, ja sen kautta edellytyksiä hinnannostalle, ollen samoin pitkänäköisiä toimia. Lisäksi uudet tuotteet vaikuttivat myös brändiarvoon positiivisesti. Kuvassa 4 esitetyt lyhytnäköiset toimet perusteltiin aiemmin. Samantyyppisten mallien lisääminen tuotelinjastoon ja tuotteen

valmistuskustannusten alentaminen vaativat jonkin verran investointeja, mutta eivät strategisessa mittakaavassa yhtä paljoa kuin osa aiemmin mainituista.




**Kuva 4.** Muodostettu teoreettinen viitekehys.

# 4 Havainnot autoteollisuuden adaptaatioista huhti–lokakuu

Koska aiemmin kävi ilmi, että yritysten valmiuteen adaptoitua intensiiviseen kilpailuympäristöön vaikuttaa taustalla yrityksen markkinoinnin orientaatio ja yrityksen organisaatiokulttuurin innovatiivisuus, ennen empiiristä tutkimusta aloitetaan keskustelu tarkasteltavien autovalmistajien ominaisuuksista. Tämän jälkeen päästään varsinaisesti tarkastelemaan autoteollisuuden adaptaatioita ilmiössä. Empiiristä tarkastelua tehtiin lyhyellä aikajänteellä huhti–lokakuu 2025 välisenä aikana keräämällä tietoa google-hauilla autovalmistajien omista julkisista lausunnoista tai muista luotettaviksi arvioiduista uutislähteistä. Stafford:n (2025) toukokuun 1. kirjoitus toimi autovalmistajien reagointien alkukoosteena ja peruslähteenä, mitä vasten tehtiin paljon täydentäviä hakuja. Tällä tiedonhaulla pyrittiin löytämään teoreettiseen viitekehykseen osuvia havaintoja, joita tulkittiin soveltaen omaa ajattelua.

## 4.1 Tarkasteltavien autovalmistajien ominaisuudet

Maailman suurin luksusautojen valmistaja on Saksalainen **BMW** (Jurevicius, 2025). Koska suhteessa hintaan autolla on erinomainen suorituskyky on sen ykkösvahvuus sen arvostettu 52 mrd. $ brändi (Jurevicius, 2025; Ricca ja muut, n.d., s. 53). Sen suurin USA:n tehdas sijaitsee Spartanburg:ssa (More & Amann, 2025; BMW Group, n.d.). BMW:n valmistusprosessi on erittäin erikoistunut ja tarkka, ja se on aina panostanut innovointiin ja tuotekehitykseen. USA on BMW:n toiseksi suurin markkina (Jurevicius, 2025). **Mercedes-Benz** taas kehittää ja valmistaa eri brändinimien alla eri tyyppisiä autoja (MarketLine, 2024b, s. 3). Senkin päämaja on Saksassa, mutta sen toiminnot Pohjois-Amerikassa, Länsi-Euroopassa ja Aasiassa auttavat hallitsemaan eri alueisiin sidonnaisia riskejä (MarketLine, 2024b, s. 67−8). Vastaavasti monipuolinen tuotevalikoima yksittäisiin tuotesegmentteihin sidonnaisia riskejä. Mercedeksellä on vahva brändi ja uskollinen asiakaskunta, joka odottaa laatua (Hajdari, 2025). USA:ssa katumaasturit ovat arvostettuja, ja niitä **BMW** ja **Mercedes** valmistavat jo paikallisesti (Magureanu, 2025).

Kuten BMW ja Mercedes, myös **Volvo** ja **Audi** asemoituvat luksusautojen valmistajiksi (Carlogos, 2024). **Volvo** myy vuosittain n. 120 tuhatta autoa USA:han (Carlogos, 2024). Tämän ruotsalaisen autovalmistajan USA:ssa tarjoamista malleistaan 21 %:a se kokoaa paikallisesti (Padilla ja muut, 2025), mutta S90 mallin se kuitenkin valmistaa Kiinassa (Stafford, 2025). Volvon omistaa kiinalainen Geely (Winton, 2025). **Audi** taas on Volkswagenin tytäryhtiö ja pitää päämajaansa Saksassa (MarketLine, 2024a, s. 3). Maailmanlaajuisesti Audi tavoittelee ajoneuvojen myynnin nostoa 1,7 milj:sta 2,2-2,3 milj:an (Westerheide, 2025). Audilla ei ole tehdasta USA:ssa ja sen myydyin Q5-katumaasturi tuodaan Meksikosta (Daniel, 2025).

**Porsche** valmistaa luksusurheiluautoja vieden vuosittain n. 70 tuhatta autoa USA:han (Carlogos, 2024), mikä vastaa 25 %:a sen maailmanlaajuisesta myynnistä (Winton, 2025). Tuoreeltaan huhtikuussa arvioitiin, että sille koituu erityistä riskiä tulleista johtuen, koska se valmistaa 100 %:sesti Euroopassa. Tästä johtuen epäiltiin, että aloittaakseen paikallisen valmistuksen USA:ssa se voisi hyödyntää Volkswagen emoyhtiötään. Porschen ja Audin emoyhtiö on siis **Volkswagen**, joka suuntaa omia automallejaan USA:n massamarkkinoille myyden vuosittain n. 375 tuhatta autoa USA:han (Carlogos, 2024). Sillä on modernit tehtaat ja Chattanoogan tehdas USA:ssa on digitaalisen tuotannon lippulaiva, millä se on osoittanut **valmistusprosessin innovointia** (Orca Lean, 2025). USA:ssa myydyistä malleista 36 %:a se kokoaa paikallisesti, mihin kuuluu myös vuoden 2025 Atlas FWD malli (Padilla ja muut, 2025). Atlas FWD osista 59 %:a tulee USA:sta tai Kanadasta ja sen vaihteisto valmistetaan paikallisesti.

**Aston Martin** autot ovat olleet pitkään James Bond elokuvissa (Almeida, 2025). Yrityksen päämaja on UK:ssa ja se keskittyy super luksusurheiluautoihin myyden vuosittain kuitenkin vain n. 6 tuhatta autoa USA:han (Carlogos, 2024). Se on tuomassa uutta Valhalla malliaan markkinoille, minkä se toivoo parantavan tulostaan (Almeida, 2025). Aston Martin valmistaa kaikki autonsa UK:n Etelä-Walesissa (Jolly, 2025). **Ferrarikin** on super luksusurheiluautoihin (Carlogos, 2024) keskittyvä, mutta italialainen autovalmistaja, joka myy vuosittain n. 11 tuhatta autoa USA:han. Ferrarin brändiarvo oli

2024 vuonna 13 mrd. $ ja +21 %:a nousussa (Ricca ja muut, n.d., s. 53). Kaikki Ferrarit valmistetaan yksinoikeudella Italian Maranellossa (Continental AutoSports Ferrari, n.d.), missä auton moottorit valetaan omassa valimossa käsin ja koko valmistusprosessissa ainoastaan venttiilimekaniikan kytkentä on automatisoitu. Ferrarin valmistus ja Maranellon kaupunki ovat erottomattomia toisistaan.

Aasialaisista **Honda, Hyundai, Kia, Mitsubishi, Nissan** ja **Toyota** kaikki autovalmistajat keskittyvät massamarkkinoille (Carlogos, 2024). **Honda** on merkittävä toimija USA:n markkinoilla 1,3 milj. vuosittain myydyllä autolla (Carlogos, 2024). Näistä 75 %:a se valmistaa paikallisesti ja sillä onkin 12 tuotantolaitosta USA:ssa (Padilla ja muut, 2025). Lopuilla mainituista aasialaisista on paikallista valmistusta 0-39 %. Kia ja Hyundai ovat etelä-korealaisia autovalmistajia ja loput japanilaisia. **Kia** kuuluu Hyundai Motor Group alaisuuteen (Stafford, 2025). Vuonna 2024 **Hondan** brändiarvo oli 27 mrd. $ ja Nissanin 14 mrd. $ kumpikin n. 10 %:a kasvussa (Ricca ja muut, n.d., s. 53). Hyundai, Honda ja Nissan ovat osoittaneet **valmistusprosessin innovointia** (Orca Lean, 2025).

**Toyota** on kaikista suurin automyyjä USA:ssa noin 2 milj. vuosittain myydyllä autolla (Carlogos, 2024). Toyota oli kaikista maailmanlaajuisista autovalmistajista ykkönen myös 73 mrd. $ brändiarvollaan, joka oli +13 %:a kasvussa (Ricca ja muut, n.d., s. 53). Toyota on tunnettu johdonmukaisista laatujärjestelmistään (Orca Lean, 2025). Se on osoittanut **valmistusprosessin innovointia**, sillä viimeisen 10 vuoden aikana se on digitalisoinut useita osia valmistusjärjestelmistään. Toyotalla on muun muassa otettu tekoäly avuksi toimitusketjun optimointiin. Sen tuotantolaitokset ovat sen toiminnan ydin, missä tapahtuu myös suunnittelua, tutkimusta ja tuotekehitystä (Hayzlett, 2025). USA:ssa on yhteensä 11 tuotantolaitosta, joista Georgetownissa sijaitseva Toyota Motor Manufacturing Kentucky on samalla Toyotan maailmanlaajuisestikin suurin tehdas, joka kykenee yksinään tuottamaan vuosittain 550 tuhatta ajoneuvoa ja 600 tuhatta moottoria.

**Chevrolet** on USA:lainen automerkki ja se kuuluu USA:n suurimman autovalmistajan General Motorsin (GM) alaisuuteen (Orca Lean, 2025; Padilla ja muut, 2025).

Investoimalla varhaisessa vaiheessa digitaaliseen toimintaan se on osoittanut **valmistusprosessin innovointia**. Chevrolet on massamarkkinoille suunnattu ja USA:n kolmanneksi suosituin automerkki noin 1,4 milj. vuosittain myydyllä Chevyllä (Carlogos, 2024). Useimmat ikoniset Chevroletit valmistetaan paikallisesti (Turan-Foley, 2025), mutta esimerkiksi vuoden 2025 Blazer kootaan Meksikossa (Padilla ja muut, 2025). **Tesla** keskittyy ainoastaan luksussähköautoihin, joita se myy vuosittain USA:ssa 300 tuhatta (Carlogos, 2024). Sen brändiarvo on merkittävä 46 mrd. $ vaikkakin ollen -9 %:a laskussa (Ricca ja muut, n.d., s. 53). USA:lainen Tesla kokoaa kaikki USA:ssa myydyistä malleistaan paikallisesti (Padilla ja muut, 2025). 69-75 %:a osien arvoista on USA:sta tai Kanadasta ja 20 %:a Meksikosta. Tesla on asettanut uudet digitalisuuden standardit autoteollisuuden **valmistusprosessien innovoinnissa**, mukaanlukien koneoppiva vikojen havainnointi (Orca Lean, 2025).

**Jeep** katumaasturia myydään vuosittain 780 tuhatta USA:ssa (Carlogos, 2024). Jeep kuuluu Stellantiksen alle, joka on yksi maailmanlaajuisista johtavista autovalmistajasta (Stellantis, 2025). Se valmistaa 53 %:a autoistaan paikallisesti USA:ssa, 32 %:a Meksikossa, 11 %:a Kanadassa ja 4 %:a Euroopassa (Winton, 2025). Jeep:iä Stellantis valmistaa 70 %:sesti paikallisesti (Redmond, n.d.). Myös Ford keskittyy massamarkkinoille ollen toiseksi suurin automyyjä USA:ssa noin 1,8 milj. vuosittain myydyllä autolla (Carlogos, 2024). Myös Ford on osoittanut **valmistusprosessin innovointia** muuntautumalla sadan vuoden aikana rakennetusta 14 mrd. $ brändistä digitaalisesti kehittyneeksi valmistaksi, mikä on parantanut sen tehokkuutta (Orca Lean, 2025; Ricca ja muut, n.d., s. 53). USA:laisena automerkkinä se valmistaa useimmat mallinsa paikallisesti, vaikkakin osien toimitusketju johtaa USA:n ulkopuolelle (Padilla ja muut, 2025).

Liite 1 esittää yhteenvetona tässä kappaleessa aiemmin kerrotun lisäksi täydennetyt tiedot kaikista työssä tarkasteltavista autovalmistajista. Siinä esitetään taulukoituna autovalmistajien asemointi, myynti ja kokoonpano USA:ssa ja automerkin brändiarvo. Esimerkiksi aasialaisten osalta voidaan havaita, että paikallisen myynnin ja paikallisen

valmistuksen välillä on silmäänpistävää korrelaatiota. Mitsubishillä on pienin myynti USA:ssa eikä lainkaan paikallista valmistusta, Toyotalla ja Hondalla isoimmat myynnit ja valmistusjalanjäljet ja muut aasialaiset asettuvat näiden välimaastoon. Eurooppalaisista pistää silmään Volvo ja Audi. Audilla on suurempi myynti kuin Volvolla, mutta Volvolla on kuitenkin paikallista valmistusta mitä taas Audilla ei ole. Seuraavaksi tarkastellaan autovalmistajien osalta tapahtumia tutkimuksen ilmiössä aiemmin muodostettua teoreettista viitekehystä vasten autovalmistajista verkosta saatavilla olevan julkisen tiedon perusteella.

## 4.2 Eurooppalaisten tarkastelut

Huhtikuussa **Aston Martin** ilmoitti tuoreeltaan rajoittavansa USA:han vietäviä automääriä luottaen **paikallisiin varastoihinsa** (Stafford, 2025). Se jälkeen se kuitenkin toimitti satoja autoja USA:n jälleenmyyjilleen, joista suurimman osan se lähetti kesäkuun viimeisenä päivänä (Jolly, 2025). Tällä se vältti korkeammat tullit ja samalla välttyi raportoimasta alempia myyntilukuja toisella vuosikvartaalilla. Se on huolissaan 100:n tuhannen auton vientikiintiöstä tämän rajoittaen tulosten ennustettavuutta (Almeida, 2025). Viimeiselle vuosikvartaalille se on tuomassa uuden Valhalla mallin markkinoille tietämättä onko tuolloin vientikiintiö jo ylitetty (Almeida, 2025; Jolly, 2025).

Huhtikuussa **Audi** kertoi pysäyttävänsä kaikkien automalliensa tuonnin USA:han ja sanoi lähtevänsä selvittämään hankintaketjuaan ja valmistusverkostoaan (Stafford, 2025). Elokuun alussa se kertoi aikeestaan pystyttää valmistus aivan Volkswagenin tehtaan viereen Tennesessä tällä tavoitellen synergiaetuja muun muassa hankintaverkostosta (Westerheide, 2025). Se kuitenkin pelkää tullien siirtämistä hintoihin, koska siitä saattaisi seurata myynnin jyrkkä lasku. Yrityksen johto miettii uutta strategiaa, jonka mukaan USA:n vuosittaiset myyntimäärät nousisivat 300-400:n tuhanteen, mikä on **II. ”vaihtoehtojen turvaaminen”** valinta, koska se käyttää tässä aikaa vaihtoehtojen puntaroimiseen.

Huhtikuussa **BMW** sanoi, että nostaa hintojaan, mutta vasta kesäkuun lopussa (Stafford, 2025). Heinäkuun lopussa se arvioi, että tullit vaikuttavat 1,25 %:a sen koko vuoden tulokseen, kun ensimmäisellä puolikkaalla se oli vaikuttanut 1,5 %:a (More & Amann, 2025). Edellisvuonna se oli vienyt 225 tuhatta USA:n Spartanburg:ssa valmistetuista autoista ulkomaille, kun USA:n markkinoille se myi 400 tuhatta autoa. Se vähätteli koko tullikeskustelua samalla nojaten paikalliseen valmistukseensa.

Ferrari ilmoitti huhtikuussa **nostavansa tiettyjen malliensa hintoja** 10 %:a (Stafford, 2025). Se hyödyntää tässä erittäin onnistuneen näköisesti brändiarvoaan ja olemassa olevaa uskollista asiakaskuntaansa (Foster, 2025).

**Mercedeksellä** on ollut jo pitkään selkeä lokalisointistrategia paikallisen valmistuksen suhteen (Mercedes-Benz, 2024). Paikallisen autovalmistuksen teräs- ja alumiinitarpeet se tyydyttää lähes täysin paikallisesti. Mercedes aikoo nojata enemmän parempikatteisiin huippumalleihinsa ja pitää kustannukset kurissa (Hajdari, 2025). Mercedes ilmoitti lisäävänsä uuden ajoneuvon Alabaman tehtaalleen USA:n asettamien autotullien vuoksi (Wayland, 2025; Stafford, 2025), mikä on **IV. ”harkittu reagointi”**, sillä reagointi vastaa tullien heille pieneen, mutta pysyväksi arvioituun vaikutukseen. Se aikoo **panostaa tutkimukseen ja tuotekehitykseen** aikoen pysyä autokehityksen kärjessä (Hajdari, 2025). Mercedes (Mercedes-Benz, n.d.; Stafford, 2025) kertoi asiakkailleen vielä syyskuun lopussa, ettei mihinkään 2025 vuoden automallin hintaan ole toistaiseksi tulossa muutoksia.

Julkisuudessa on spekuloitu, että **Porsche** siirtäisi osan valmistuksestaan USA:han, mutta Porschen talousjohtaja on kiistänyt väitteen (Anderson, 2025; Winton, 2025). Tullit maksavat yhtiölle tänä vuonna 813 milj. $, minkä talousjohtaja kertoo perustuvan olettamuksiin tullien suuruuksista (Anderson, 2025). Koska tullit ovat ankaria ja se kohtaa painetta tehdä muutoksia, mutta se näkee ajallista epävarmuutta, on hyvin mahdollista että Porsche on **II. turvaamasssa vaihtoehtoja** taustalla. Porsche alkoi samalla **nostamaan hintojaan** pienessä hiljaisuudessa ja epämääräisesti viitaten

markkinaolosuhteisiin (Gauthier, 2025). Heinäkuun julkilausuman mukaan he "seuraavat säännöllisesti markkinaolosuhteita, kattavat kustannuksia mahdollisuuksien mukaan ja tekevät muutoksia vain silloin, kun se on ehdottoman välttämätöntä". Samanaikaisesti he kuitenkin nostivat hintojaan 2,3-3,6 %:a. Porchen hinnankorotus otettiin vastaan epäilevästi ja vaikka puolustajiakin löytyi kriittisyys oli ankaraa (Gauthier, 2025).

**Volkswagen** kertoi huhtikuussa seuraavansa tilannetta ja arvioivansa vaikutuksia toimitusketjuihin ja tuotantoverkostoonsa tarkasti (Stafford, 2025), mikä viittaa **IV. ”harkittu reagointi”** valintaan. Se ilmoitti rajaavansa automalliensa tuontia USA:han Meksikosta ja Saksasta (Stafford, 2025). Volkswagen ilmoitti myös, ettei hintoihin ole tulossa korotuksia ainakaan ennen kesäkuuta (Stafford, 2025). Jettan, Tiguanin ja Golfin se tuo USA:han, joille se on kuitenkin ilmoittanut mahdollisista hinnankorotuksista tulleista johtuen (Elgin Volkswagen, n.d.). Se lupaa kuitenkin auttaa asiakkaitaan ymmärtämään malliensa alkuperän ja siihen liittyvän hintamuutoksen. Tämä tarkoittaa **hintoihin välittämistä** huomioiden läpinäkyvyys ja laadukas asiasta kommunikointi.

**Volvo** sanoi huhtikuussa **poistavansa Kiinassa valmistettavan S90 mallinsa** USA:n markkinoilta, koska siihen kohdistuu 125 %:n tuontitullit (Stafford, 2025). Volvo kertoi myös lisäävänsä paikallista USA:n tuotantoa ja lisäävänsä sinne myös uusia automalleja (Winton, 2025). Heinäkuussa se ilmoitti aloittavansa maailmanlaajuisestikin suositun XC60 mallin valmistuksen USA:ssa 2026 loppupuolella (Meredith, 2025). Toimitusjohtaja totesi, etteivät he missään nimessä ole vetäytymässä USA:n markkinoilta, vaan hyödyntävät Etelä-Carolinan tehdastaan. Tämä on osoitus **I. ”nopea reagointi”** valinnasta, missä Volvo käyttää hyödykseen olemassa olevaa paikallista valmistustaan. Tullit ovat Volvolle ankaria ja he luultavasti näkevät USA:n ja Kiinan väliset tullit pysyvinä.

## 4.3 Aasialaisten tarkastelut

**Honda** ilmoitti huhtikuussa uudelleensijoittavansa Civic Hybridin valmistuksensa Japanista USA:han kesä-heinäkuussa (Stafford, 2025). Tämä on osoitus **I. ”nopea**

**reagointi”** valinnasta, missä on todennäköisesti osattu ennakoida. Samassa se tyrmää huhut, että Kanadasta tai Meksikosta olisi siirtymässä tuotantoa USA:han.

**Hyundai** kertoi huhtikuussa, että se poistaa ilmaisen huollon uusilta malleiltaan (Stafford, 2025). Toimitusjohtajan kertomana, sillä ei ole aikeita nostaa hintoja lähitulevaisuudessa, mutta siihen tullit ehkä pakosta johtavat. Tämä voidaan nähdä osoituksena harkitusta **hinnoittelumallin muutoksesta**, jossa aiemmin osa huollon hinnasta oli upotettu osaksi auton hintaa. Huhti- ja kesäkuun välillä Hyundai myi USA:ssa 262 tuhatta autoa, joista 58 %:a (153 tuhatta) tuotiin Etelä-Koreasta (Chea, 2025). Se vahvisti syyskuussa, ettei hintoihin ole tulossa muutoksia, koska muuten asiakkaat eivät ostaisi heiltä. He kantavat tällä hetkellä nousseet kustannukset, mikä vaikuttaa heidän tulokseen.

**Kia** ilmoitti huhtikuussa olevansa sitoutunut pitkäjänteisesti USA:n **paikallisen tuotannon kasvuun ja innovaatiohin** tavoitteenaan valmistaa suurin osa USA:ssa myydyistä autoista paikallisesti (Stafford, 2025). Se hyödyntää tässä Hyundai Motor emoyhtiönsä paikallista valmistusta. Huhti- ja kesäkuun välillä Kia myi USA:ssa 266 tuhatta autoa, joista 66 %:a (175 tuhatta) tuotiin Etelä-Koreasta, mikä vaikuttaa sen tulokseen (Chea, 2025). Se on saanut hyvää kasvua maailmanlaajuisilla sähköautomarkkinoilla (Min-hyung, 2025). Talousjohtaja kertoi Kian suunnitelmista lisätä kysyttyjen hybridiautojen ja korkeamman lisäarvon katumaastureiden myyntiä. Kokonaisuus näyttää **II. ”vaihtoehtojen turvaaminen”** valinnalta. Euroopassa he vahvistavat brändiään kilpailukykyisenä sähköautovalmistajana monipuolisella mallistollaan. Tämä viittaa siihen, että se **priorisoi muita kohdemarkkinoita panostaen tuotekehitykseen ja innovointiin.**

**Mitsubishi** sanoi huhtikuussa pysäyttävänsä autojensa tuonnin USA:han, koska sillä oli noin 100:n päivän **paikallinen varasto**, jonka hintaa se ei ollut muuttamassa (Stafford, 2025). Elokuun lopussa se tiputti tulosennustettaan toimitusjohtajan samalla todeten, että autojen hintojen korottaminen on haastavaa (Fitzpatrick, 2025a). Tulleista johtuen kilpailu on koventunut myös muilla markkinoilla ja yhtiö kohtaa kasvavaa painetta.

Auttaakseen kuluttajia haastavassa tilanteessa **Nissan** ilmoitti huhtikuussa **alentavansa** kahden suositun USA:ssa valmistamansa automallin **hintoja** (Stafford, 2025). Heidän edullisimmat mallit tuodaan kuitenkin Meksikosta. Vedoten tulleihin, toimitusketjun häiriöihin ja sirupulaan se antoi lokakuun lopussa tulosvaroituksen (Fitzpatrick, 2025b).

**Toyota** ei tuoreeltaan huhtikuussa ilmoittanut mitään (Stafford, 2025). Pohjois-Amerikan yksikkö kuitenkin kertoi tärkeimmille osien toimittajilleen, että yhtiö auttaa tullien aiheuttamissa kustannuksissa. Huhti- ja kesäkuun välillä Toyota myi 794 tuhatta autoa USA:ssa, joista 60 %:a se valmisti paikallisesti (Chea, 2025). Myös Toyotan liikevoiton odotetaan laskevan tulleista ja nousevista toimitusketjukustannuksista johtuen (Fitzpatrick, 2025b). Samanaikaisesti hybridiautojen kysyntä USA:ssa näyttää lupaavalta, mutta Japanin kotimaan myynti laskee.

## 4.4 USA:laisten tarkastelut

**GM** toivoi huhtikuussa, ettei tullit nostaisi kuluttajahintoja, eikä se ole ilmoittanut hinnanmuutoksista itsekään (Stafford, 2025). Sen kuorma-autoja valmistetaan myös Kanadassa ja Meksikossa, mutta se siirtää osan valmistuskapasiteetista USA:han. Talousjohtaja sanoi heinäkuun lopussa, että yhtiö alkaa adaptoitumaan tilanteeseen (Williams, 2025). 4 mrd. $ investointi USA:n paikalliseen valmistukseen lisää kapasiteettia 300 tuhatta yksikköä, mukaanlukien **Chevrolet** mallistoa, mikä on **I. ”nopea reagointi”**. Koska yhtiö tukee USA:n hallituksen ajatusta paikallisen autoteollisuuden kilpailukyvyn parantamisesta (Stafford, 2025) se toivoo siten tullien olevan pysyviä.

**Ford** ilmoitti huhtikuussa laajentavansa heinäkuun alkuun saakka työntekijöilleen tarjotun **alennuksen** koskemaan kaikkia asiakkaitaan (Stafford, 2025). Vaikka Ford tekee hyvää tulosta sen toimitusjohtaja sanoi lokakuun alussa turhautuneena, että tulleista aiheutuvat 2 mrd. $ kustannukset jarruttavat heidän USA:n investointejaan (Velasquez, 2025). Tuontiosat ovat peräisin Kiinasta, Kanadasta, Meksikosta, Japanista ja Etelä-

Koreasta, joten osiin kohdistuvat tullit nostavat heidän kustannuksiaan. Se vaikuttaa olevan kuitenkin tyytyväinen tilanteeseen, joten näyttää valinneen **III. ”odottaminen”.**

Myös **Jeep** ilmoitti huhtikuussa tarjoavansa **työntekijähinnoittelua** kaikille, mutta vain huhtikuun loppuun saakka (Stafford, 2025). Jeep kertoi samalla kahden Meksikosta tuotavan katumaasturinsa **tuotannon keskeyttämisestä** (Stafford, 2025). Lokakuussa **Stellantis** (2025) ilmoitti 13 mrd. $ investoinnista USA:han, mikä lisää sen valmistusjalanjälkeä USA:ssa 50 %:a. Tämä on yhtiön koko historian suurin yksittäinen investointi, missä myös USA:n Illinoisin tehdas avataan uudelleen Jeep Cherokee ja Compass mallien valmistusta varten. Samalla investoinnilla muidenkin Jeep mallien paikalliseen valmistukseen panostetaan. Tämä on osoitus **I. ”nopea reagointi”** valinnasta. Eikä Stellantiksen investointi ole vain valmistukseen panostamista sen sisältäen myös **panostusta tuotekehitykseen** tarkoituksena tuoda tulevaisuudessa **USA:n markkinoille sopivia uusia malleja** ja **alentaa valmistuskustannuksia** (Stellantis, 2025).

**Teslan** toimitusjohtaja sanoi huhtikuussa yhtiön olevan hyvässä asemassa verrattuna muihin USA:laisiin autovalmistajiin (Kolodny & Levy, 2025). Koska sillä on paikallistetut toimitusketjut Pohjois-Amerikassa, Euroopassa ja Kiinassa, tullit vaikuttavat heihin autovalmistajista vähiten. Tesla on kuitenkin riippuvainen Kiinasta, Meksikosta, Kanadasta ja muualta tulevista materiaaleista ja tarvikkeista. Toimitusjohtaja ei kuitenkaan pidä korkeista eikä vaikeasti ennustettavista tulleista.

## 4.5 Yhteenveto ja havainnot

Liite 2 esittää empiirisen tutkimuksen yhteenvetona tässä kappaleessa esitetyt adaptaatiovalinnat tulleihin. Tarkasteltavien autovalmistajien adaptaatiovalinnat poikkeasivat laajasti, mikä kertoo jo siitä, että autoteollisuudessa tehdään hyvinkin erilaisia strategisia valintoja. **Teslan, Toyotan** ja **BMW**:n osalta tutkimuksessa **ei** löydetty **merkittävää adaptaatiota**. Kolme mainittua kuuluvat **Mercedeksen kanssa brändiarvon kärkinelikkoon**, katso Liite 2. **Usea valmistaja tekee** kahta **adaptaatiota rinnakkain** ja Kia

ja Jeep kolmea. Jeepin osalta voidaan arvioida adaptaatioiden olevan toisiinsa yhteydessä. USA:n paikalliseen valmistukseen ja USA:n markkinoille sopiviin tuotteisiin panostetaan samanaikaisesti, joten hintakampanjalla todennäköisesti yritetään pitää markkinaosuudesta kiinni tai jopa kasvattaa sitä. Kia taas näyttää hajauttavan riskiä adaptaatioillaan.

**Kohdemarkkinoiden adaptaatiota**, eli markkinoiden vaihtoa USA:n tilalle, ei Kian priorisointilausuntojen lisäksi tullut vastaan. **Valmistusprosessien innovointi** adaptaationa ilmiöön ei myöskään tullut vastaan. Markkinaosuudella mitattuna USA:n 10 suurimman autovalmistajan joukkoon mahtuvat olivat jo aiemmin osanneet panostaa älykkäiden tehdasratkaisujen innovointiin: Chevrolet (GM), Toyota, Ford, Jeep (Stellantis), Hyundai, Honda, Nissan, Tesla ja Volkswagen (katso Liite 2; Orca Lean, 2025).

**Jeepin** (Stellantis) ja **Chevroletin** (GM) mittavat **investointipäätökset** panostaa USA:n paikalliseen valmistukseen ovat operatiivisen toiminnan **nopean reagoinnin** esimerkkejä valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatioista **pitkänäköisinä toimina**. Samoin **Volvon** valinta hyödyntää USA:n tehdastaan jatkossa enemmän ja **Hondan** päätös uudelleensijoittaa Civic Hybridin valmistusta USA:han. **Aston Martin** ja **Mitsubishi** taas lähtivät kasvattamaan paikallisia varastoja, sillä kummallakaan ei ole lainkaan paikallista valmistusta, mitkä ovat **lyhytnäköisiä toimia.** Markkinoinnin saralta **pitkänäköisiä toimia** tuotteen adaptaatioista TKI-panostuksina löytyi **Mercedes**, **Kia** ja **Jeep**. Ainoastaan Volvo teki **tuotetarjonnan supistamista**, mikä on **lyhytnäköinen toimi.**

Ainoastaan **Ferrari** teki itsevarman **hinnannoston**, jonka se pystyy perustelemaan ennestään vahvan ja nousussa olevan **brändinsä turvin**. Kun taas **Porsche** on pakon sanelemana **välittämässä kustannuksia** ainakin osittain kuluttajien **hintoihin**. Tätä se ei pysty perustelemaan brändillä, koska se ei panostanut riittävästi innovaatioihin ja tuotekehitykseen aiemmin. Se hermostuttaa puutteellisella ja epäoikeudenmukaiseksi koetulla kommunikoinnillaan asiakkaitaan. Toisin kuin **Volkswagen** ja **Hyundai**, jotka tekivät periaatteessa **saman hinnan adaptaation**. Hyundai vain poisti huollon

pysyväisalennuksen, mikä ei herätä niin paljon huomiota, ja Volkswagen piti avoimen kommunikoinnin asiasta Kotlerin ja muiden neuvojen mukaisesti (2016, s. 303). Joukkoon mahtui myös muutama, jotka lähtivät **lyhytnäköisinä toimina** tekemään **kampanja-alennuksia**.

# 5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda ymmärrystä autoteollisuuden adaptaatioista talouspoliittinen tullitoimenpide taustailmiönä. Tarkemmat keskeiset tavoitteet olivat:

I. Kuvata talouspoliittisia toimenpiteitä ilmiönä adaptaatiotarpeen taustatekijänä
II. Muodostaa teoreettinen viitekehys kuvaamaan adaptaatiostrategioita ilmiössä
III. Tarkastella empiirisesti autoteollisuuden adaptaatioita ilmiössä

Talouspoliittiset toimenpiteet taustatekijänä kuvattiin kappaleessa 2.4: USA:n tullit adaptaatiotarpeen taustailmiönä. Kuva 2 esitti, miten makroympäristöstä lähtöisin oleva kauppatullimuutos on käynnistänyt autoteollisuuden yritysten strategia-adaptaatiotarpeet. Autovalmistajien täytyy adaptoitua tullien muutokseen, mutta jokaisen valmistajan omaan päätökseen vaikuttaa kaksi tekijää: kuinka ankara tullitariffi yritykselle on ja kuinka pysyvänä se arvioi sen olevan. Teorian kautta perusteltiin, että kilpailun intensiteetti ja yrityksen omat ominaisuudet, kuten markkinoinnin orientaatio ja organisaatiokulttuuri, vaikuttavat taustalla. Tästä syystä autovalmistajien ominaisuudet kuvattiin kappaleen 4 alussa. Liite 1 sen yhteenvetona antaa ymmärrystä, että tullien ankaruus on autovalmistajille erilainen. Toisekseen USA:n hallinnon tullipolitiikka näyttää olevan vaikeasti ennustettavissa, joten yritykset myös arvioivat tullien pysyvyyttä eri tavoin.

Kappaleessa 3 muodostettiin teoreettinen viitekehys kuvaamaan adaptaatiostrategioita tarkasteltavassa ilmiössä ja minkä lopputuloksen kuva 4 esittää. Adaptaatioissakin tulee yrityksen markkinointi ja operatiivinen toiminta tarkastella yhdessä, koska ne ovat yrityksen ydintoimintoja ja adaptaatiot ovat usein toisiinsa yhteydessä. Muodostettu teoreettinen viitekehys kategorisoi kaikki adaptaatiovaihtoehdot. Lisäksi markkinoinnin ja operatiivisen toiminnan adaptaatiomallit jaoteltiin kuuluvan joko pitkä- tai lyhytnäköisiin toimiin. Pitkänäköiset ovat autovalmistajien päämäärätietoisia strategisia investointeja, kun taas lyhytnäköiset ovat taktisia toimenpiteitä, jotka eivät vaadi juurikaan investointeja. Eli vaihtoehtoja ei ainoastaan pysytty jaottelemaan toiminnon perusteella, vaan lisäksi myös strategisuuden vastaan taktisuuden perusteella. Erityisesti

pitkänäköiset toimet ovat kiinnostavia tutkimuksen tulosten kannalta, koska ne ovat strategisia, joihin kategorisesti määriteltiin kuuluvan valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatio, valmistusprosessin innovointi, vahvalla brändillä tehty lisäarvoon perustuva hinnannosto ja TKI-panostaminen tuotteen adaptaationa.

Kappale 4 lisäksi tarkasteli empiirisesti 18:ta autoteollisuuden yritystä ja niiden adaptaatioita ilmiössä. Alkuvaiheen odotuksena oli, että tullien kustannukset siirtyisivät kuluttajille, vaikkakin se on ollut autoteollisuudessa harvinaista. Liite 2 sen sijaan havainnollistaa todellisuudessa vastaan tulleiden adaptaatiovalintojen laajuutta ja monipuolisuutta. Se tukee aiempaa teoriaa, jonka mukaan toimialan sisällä kilpailevat yritykset noudattavat erilaisia adaptaatiostrategioita. Markkinointi- ja innovaatio-orientoituneilla yrityksillä on parempi valmius adaptoitua intensiiviseen kilpailuympäristöön ja niiden brändeillä on parempi suorituskyky. 3 autovalmistajaa ei osoittanut lainkaan adaptaatiota ilmiössä, joka on kuitenkin vielä suhteellisen tuore. Näistä valmistajista kaikki kuuluu kuitenkin brändiarvonsa mukaan 4:n parhaan joukkoon. Lisäksi 2 valmistajaa on osoittanut valmistusprosessien innovointia jo aiemmin.

Kaikkia teoreettisessa viitekehyksessä määriteltyjä adaptaatioita ei tullut empiirisessä tarkastelussa vastaan, kuten valmistusprosessien innovointia adaptaationa ilmiöön. Tämä yritetään selittää sillä, että älykkäiden tehdasratkaisujen innovointiin oli osattu panostaa jo aikaa ennen tulleja. Lisäksi ainoastaan yksi kohdemarkkinoiden adaptointi tuli vastaan. Tämän taas oletetaan selittyvän osittain sillä, että kovasta autoteollisuuden kilpailusta ja globalisaatiosta johtuen autovalmistajat ovat jo aiemmin levittäytyneet laajasti maailmanlaajuisille markkinoille. Toisekseen ehkä vielä tärkeämpänä tekijänä USA automarkkinana on yksi maailman suurimmista, mikä kiinnostaa edelleen tulleista huolimatta. Toisaalta 2 autovalmistajaa teki jopa kolmea adaptaatiota rinnakkain. Nämä adaptaatiot olivat joko toisiinsa yhteydessä tai sitten niillä hajautetaan riskiä.

Tutkimuksessa tarkasteltiin adaptaatioita hyvin lyhyellä aikajänteellä, vain noin puolen vuoden ajalla. Jatkotutkimuksille jää useita erilaisia ja mielenkiintoisia mahdollisuuksia.

Vain 7 autovalmistajaa 18:ta teki hinnan adaptaatiota ja niistäkin vain 4 nosti hintaa. Osa kuitenkin nosti hintoja, vaikka kuluttajien halukkuus hyväksyä tulleista aiheutuva hinnannousu on ollut tuntematonta. Tämän adaptaatiovalinnan vaikutusta markkinaosuuksiin, kuinka muut kilpailijat reagoivat ja ylipäänsä miten tilanne kehittyy olisi mielenkiintoista tarkastella. Toisekseen yritysten tulevaisuudensuunnitelmat olivat vain osittain saatavilla, koska ilmiö on vielä suhteellisen tuore, eikä autovalmistajat luultavasti edes halua vielä kertoa kaikkea julki. Kolmanneksi USA:n tullipolitiikka saattaa vielä heilahdella, kun mennään ajassa eteenpäin. Nämä kolme jättävät mahdollisuuden tutkia ilmiön ja adaptaatioiden kehittymistä pidemmällä aikaperspektiivillä myöhemmässä vaiheessa, vaikkapa muutaman vuoden kuluttua.

Tutkimuksessa ei myöskään tehty tilastollista analyysia esimerkiksi siitä, miten autovalmistajien ominaisuudet (ks. Liite 1) ja niiden valitsemat adaptaatiot ilmiöön (ks. Liite 2) korreloivat keskenään loogisesti. Tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin, että taustalla voi aina vaikuttaa myös inhimillisyys ja kognitiivisen kapasiteetin rajallisuus. Tutkimuksessa ei annettu edellä mainittuun liittyen tyhjentäviä vastauksia sille, miksi tarkastellut autovalmistajat valitsivat juurikin kyseiset adaptaatiot ja miten onnistuneita valinnat olivat teoriassa. Teorian kautta kuitenkin todettiin, että kilpailun intensiteetti ja yrityksen omat ominaisuudet, kuten markkinoinnin orientaatiot ja organisaatiokulttuuri, pitäisi vaikuttaa taustalla. Tämän tutkimuksen tuloksista jäi tutkijalle itselleen sellainen kuva, että ilmiöön toistaiseksi vähiten adaptoituneet autovalmistajat ovat itseasiassa eniten adaptoituvia ominaisuuksiltaan, jolla kyseiset yritykset ovat rakentaneet myös vahvan brändiarvonsa.

## Lähteet

Albaum, G., & Tse, D. K. (2001). Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters. Journal of international marketing (East Lansing, Mich.), 9(4), 59-81. https://doi.org/10.1509/jimk.9.4.59.19943.

Almeida, L. (6 Oct 2025). Aston Martin warns on profits amid US tariffs and seeks 'proactive support'. The Guardian.

Anderson, B. (October 29, 2025). Porsche Hit With Tariffs, And Guess Who's Paying The Bill Again. Carscoops.

Autos Drive America. (n.d.) Noudettu 1.11.2025 osoitteesta https://autosdriveamerica.org/.

BMW Group. (n.d.). BMW Group Plant Spartanburg. Noudettu 5.10.2025 osoitteesta https://www.bmwgroup-werke.com/spartanburg/en.html.

Boeriu, H. (July 28, 2025). Trump's EU Tariff Deal Slashes Car Tariffs to 15%: What It Means for BMW. BMWBLOG.

Brinley, S. (15 Sept 2025). OEM pricing strategy evolves with tariff effects. S&P Global.

Bureau of Economic Analysis. (August 5, 2025). U.S. International Trade in Goods and Services, June 2025. Bureau of Economic Analysis.

Carlogos. (2024). The Most Popular Car Brands in America. Noudettu 20.10.2025 osoitteesta https://www.carlogos.org/popular-car-brands/.

Cavallo, A., Gopinath, G., Neiman, B., & Tang, J. (2021). Tariff Pass-Through at the Border and at the Store: Evidence from US Trade Policy. American Economic Review: Insights vol. 3, no. 1, March 2021 (pp. 19–34). https://doi.org/10.1257/aeri.20190536.

Chea, S. (October 2, 2025). Hyundai in a catch-22 as it absorbs U.S. tariffs while Toyota, Volkswagen benefit from deals. Korea JoongAng Daily.

Chae, S., Mena, C., Polyviouc, M., Rogersd, Z. S., & Wiedmer, R. (2019). The effects of tariff increases on supply base complexity: A conceptual framework. Journal of Purchasing and Supply Management, Volume 25, https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100556.

Continental AutoSports Ferrari. (n.d.). Where are Ferraris Made?. Noudettu 31.10.2025 osoitteesta https://www.continentalautosports.com/ferrari-information/where-are-ferraris-made/.

Contractor, F. J. (2025). Assessing the economic impact of tariffs: adaptations by multinationals and traders to mitigate tariffs. Review of International Business and Strategy, 24 April 2025.

Daniel, J. (July 3, 2025). Audi holds US prices steady despite declining sales and tariff pressures. CBTNews.com.

Elgin Volkswagen. (n.d.). How Trump's Tariffs Could Affect Volkswagen Prices in 2025. Noudettu 26.10.2025 osoitteesta https://www.elginvw.com/volkswagen-tariffs/.

European Commission. (21 August 2025). Joint Statement on a United States-European Union framework on an agreement on reciprocal, fair and balanced trade.

Fitzpatrick, C. (August 27, 2025a). Mitsubishi Motors slashes profit forecast as U.S. tariffs hit harder. CBTNews.com.

Fitzpatrick, C. (October 31, 2025b). Japanese automakers face heavy headwinds as Nissan warns of $1.8 billion loss. CBTNews.com.

Foster, E. (Jul 31, 2025). Ferrari's Strategic Pricing Flexibility in the Wake of U.S. Tariff Uncertainty. Ainvest.

García, E. M., & Sposi, M. (2025). A History of U.S. Tariffs: Quantifying Strategic Trade-Offs in Tariff Policy Design. Working Papers Series (Federal Reserve Bank of Dallas), 2529, 1–39. https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.24149/wp2529.

Gauthier, M. (July 16, 2025). Porsche Quietly Raises 911 Prices Again And It's Not Just A Few Bucks. Carscoops.

Gereffi, G., Lim, H.-C., & Lee, J. (2021). Trade policies, firm strategies, and adaptive reconfigurations of global value chains. Journal of International Business Policy (2021) 4, 506–522.

Hagberg-Andersson, Å. (2006). Does adaptation pay off ?. Industrial Marketing Management 35 (2006) 202 – 209.

Hagberg-Andersson, Å. (2010). Adaptations in a supplier-manufacturer network: a research note. European Journal of Marketing Vol. 44 No. 1/2, 2010 pp. 34-41.

Hajdari, U. (30/07/2025). Mercedes sees profits slump by more than half amid US tariff turmoil. Euronews.

Hayzlett, N. (March 28th, 2025). Toyota Manufacturing in The U.S. Anderson-Weber Toyota.

Hooley, G., Nicoulaud, B., Rudd, J. M. & Lee N. (2019). The new product development process. Marketing Strategy and Competitive Positioning, 7th edition, eBook.

Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., & Suman, R. (2021). Substantial capabilities of robotics in enhancing industry 4.0 implementation. Cognitive robotics, 1, 58-75. https://doi.org/10.1016/j.cogr.2021.06.001.

Jolly, J. (30 Jul 2025). Aston Martin's 24-hour scramble to get lower US tariffs pays off. The Guardian.

Jurevicius, O. (March 5, 2025). SWOT analysis of BMW 2025. StrategicManagementInsight.com.

Kitamura, K. H. (07/16/2025). Section 232 of the Trade Expansion Act of 1962. Congress.gov.

Kolodny, L., & Levy, A. (Apr 22 2025). Here's what Elon Musk said about tariffs and their potential effect on Tesla. CNBC.

Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2016). Principles of Marketing, Scandinavian edition.

Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (2004). Comments on "Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect": The Bullwhip Effect: Reflections. Management science, 50(12), 1887-1893. https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0305.

Magureanu, R. (July 28, 2025). Mercedes to Be Strongly Affected by 15% Import Tariff for Cars Entering the USA. MercedesBLOG.

MarketLine. (2024a). Company Profile: AUDI AG.

MarketLine. (2024b). Company Profile: Mercedes-Benz Group AG.

Meierhans, J. (June 2025). What is in the UK-US tariff deal?. BBC.

Mercedes-Benz. (n.d.). Mercedes-Benz Tariffs FAQ's. Noudettu 21.9.2025 osoitteesta https://www.mercedesbenzofdenver.com/tariff-faqs.htm.

Mercedes-Benz. (December 31, 2024). Facts and Figures Mercedes-Benz in the USA. Noudettu 1.10.2025 osoitteesta https://group.mercedes-benz.com/company/north-america/.

Meredith, S. (Jul 17 2025). Sweden's Volvo Cars shakes up plans in the U.S. as tariffs bite. CNBC.

Messina, M. J., & Zimmerman, M. M. (2018). The Importance for Colleges and Universities Teaching Both Marketing and Operations Management Courses to Effectively Link the Material with a Course in Supply Chain Management. Marketing Management Association Annual Conference Proceedings, 46–50.

Min-hyung, L. (Oct 31, 2025). Kia's profit halves amid expanded US tariff shock. The Korea Times..

More, R., & Amann, C. (July 31, 2025). BMW sticks with guidance despite profit drop, Trump tariffs. Reuters.

Nakata, C., & Sivakumar, K. (1997). Emerging market conditions and their impact on first mover advantages: An integrative review. International marketing review, 14(6), 461-485. https://doi.org/10.1108/02651339710192993.

O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. Journal of Business Research 60 (2007) 11–20. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.003.

Olaniyi, G. (April, 2025). Re-engineering for resilience: Adapting to tariffs in us automotive and aerospace industries. International Journal of Science Academic Research, Vol. 06, Issue 04, pp.9681-9683, April, 2025.

Orca Lean. (May 27, 2025). Top 10 Largest Car Manufacturers In The US.

Padilla, R., Schulz, B., & Zarracina, J. (2025/04/05). Looking for an American-made vehicle? How the automakers stack up. USA TODAY.

Preil, D., & Krapp, M. (2022). Artificial intelligence-based inventory management: A Monte Carlo tree search approach. Annals of operations research, 308(1-2), 415-439. https://doi.org/10.1007/s10479-021-03935-2.

Rajavi, K., Kushwaha, T., Steenkamp, J.-B. E. M. (December 2019). In Brands We Trust? A Multicategory, Multicountry Investigation of Sensitivity of Consumers' Trust in

Brands to Marketing-Mix Activities, Journal of Consumer Research, Volume 46, Issue 4, , Pages 651–670, https://doi.org/10.1093/jcr/ucz026.

Redmond. (n.d.). Where are Jeeps Made?. Noudettu 23.10.2025 osoitteesta https://www.redmondcdjr.com/research-center/where-are-jeeps-made/.

Reinbold, B., & Wen, Y. (2019). Historical U.S. Trade Deficits. St. Louis Fed.

Ricca, M., Silverman, G., & Stubbs, J. (n.d.). Best Global Brands 2024. Interbrand.

Sang-Hun, C., & Wakabayashi, D. (Oct. 29, 2025). South Korea Says U.S. Agreed to Lower Tariffs and to Ease Investment Terms. The New York Times.

Spangler, T. (April 2, 2025). Auto tariffs go into effect at midnight, Trump reiterates. Detroit Free Press.

Stafford, E. (May 1, 2025). How Are Automakers Responding to Trump's Tariffs? What We Know So Far. Car and Driver.

Stellantis. (October 14, 2025). Stellantis to Invest $13 Billion to Grow in the United States.

Trump, D. J. (March 26, 2025a). ADJUSTING IMPORTS OF AUTOMOBILES AND AUTOMOBILE PARTS INTO THE UNITED STATES. The WHITE HOUSE.

Trump, D. J. (April 2, 2025b). Regulating Imports with a Reciprocal Tariff to Rectify Trade Practices that Contribute to Large and Persistent Annual United States Goods Trade Deficits. The WHITE HOUSE.

Trump, D. J. (July 31, 2025c). FURTHER MODIFYING THE RECIPROCAL TARIFF RATES. The WHITE HOUSE.

Turan-Foley. (May 27, 2025). Where Are Chevrolet Vehicles Made?. Turan-Foley.

Urvaksh, K. (2021). EVs change the rules on where to build cars. Automotive News.

US Imports Blogs. (Feb 26, 2025). Top US Car Imports by Countries: Biggest Car Importers and Trends. USImportData blogs.

Velasquez, F. (October 1, 2025). Ford CEO says $2 billion in tariff costs prevents more US investments. Yahoo Finance.

Wayland, M. (May 1, 2025). Mercedes-Benz to add new vehicle to Alabama plant amid Trump tariffs. CNBC.

Westerheide, C. (06.08.2025). Audi considers building ‘twin plant’ to VW facility in Tennessee. electrive.com.

Williams, M. (30 July 2025). Trump tariffs cost GM over a billion dollars in Q2. Automotive Logistics.

Winton, N. (Apr 05, 2025). Porsche, Stellantis Most Exposed To U.S. Tariffs, But Outcomes Murky. Forbes.

# **Liite 1.** Autovalmistajien ominaisuudet

**Taulukko 1.** Valmistajien asemointi, myynti ja kokoonpano USA:ssa, brändi-arvo.

| | **Asemointi** (Carlogos, 2024) | **USA markkinat** | | **Brändi-arvo mrd. $** (Ricca ja muut, n.d.) |
|---|---|---|---|---|
| | | **Myynti tuhatta kpl** (Carlogos, 2024) | **Kokoonpano USA:ssa** (Padilla ja muut, 2025; Orca Lean, 2025) | |
| **Eurooppa** | | | | |
| Aston Martin – UK | Super luksus urheilu | 6 | 0 % (Jolly, 2025) | ( - ) |
| Audi – DE | Luksus | 196 | 0 % | 17,3 |
| BMW – DE | Luksus | 337 | Osa malleista | 52,0 |
| Ferrari – DE | Super luksus urheilu | 11 | 0 % (Continental AutoSports Ferrari, n.d.) | 13,1 |
| Mercedes – DE | Luksus | 330 | 33 % | 58,9 |
| Porsche – DE | Luksus urheilu | 70 | 0 % | 17,4 |
| Volkswagen – DE | Massamarkkina | 375 | 36 % malleista | 16,5 |
| Volvo – SE | Luksus | 122 | 21 % malleista | 17,3 |
| **Aasia** | | | | |
| Honda – JP | Massamarkkina | 1 309 | 75 %, 12 laitosta | 26,7 |
| Hyundai – KR | Massamarkkina | 738 | 25 % | 23,0 |
| Kia – KR | Massamarkkina | 701 | 30 % | 8,1 |
| Mitsubishi – JP | Massamarkkina | 102 | 0 % | ( - ) |
| Nissan – JP | Massamarkkina | 919 | 39 % malleista | 13,9 |
| Toyota – JP | Massamarkkina | 2 028 | 11 laitosta (Hayzlett, 2025) | 72,8 |
| **USA** | | | | |
| Chevrolet – US | Massamarkkina | 1 432 | Useimmat (Turan-Foley, 2025) | ( - ) |
| Jeep – US | Katumaasturi | 779 | 70 % (Redmond, n.d.) | ( - ) |
| Ford – US | Massamarkkina | 1 805 | Useimmat mallit | 14,4 |
| Tesla – US | Luksus, sähkö | 302 | 100 % | 45,5 |

# **Liite 2.** Autovalmistajien adaptaatiot ilmiöön

**Taulukko 2.** Valmistajien adaptaatiot ilmiöön.

| Valmistaja | Adaptoinnit |
|---|---|
| Aston Martin – UK | Operatiivinen: Paikallisten varastojen kasvattaminen |
| Audi – DE | Operatiivinen: Valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatio: Vaihtoehtojen turvaaminen |
| BMW – DE | ( - ) |
| Ferrari – DE | Markkinointi: Hinnan adaptaatio: Arvo+ |
| Mercedes – DE | Operatiivinen: Valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatio: Harkittu reagointi<br>Markkinointi: Tuotteen adaptaatio: TKI-panostus |
| Porsche – DE | Operatiivinen: Valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatio: Vaihtoehtojen turvaaminen<br>Markkinointi: Hinnan adaptaatio: Kustannus+ |
| Volkswagen – DE | Operatiivinen: Valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatio: Harkittu reagointi<br>Markkinointi: Hinnan adaptaatio: Kustannus+ |
| Volvo – SE | Operatiivinen: Valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatio: Nopea reagointi<br>Markkinointi: Tuotteen adaptaatio: Tuotelinjasto- |
| Honda – JP | Operatiivinen: Valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatio: Nopea reagointi |
| Hyundai – KR | Markkinointi: Hinnan adaptaatio: Kustannus+ (hinnoittelumallin muutoksella) |
| Kia – KR | Operatiivinen: Valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatio: Vaihtoehtojen turvaaminen<br>Markkinointi: Kohdemarkkinoiden adaptaatio (priorisoimalla muita markkinoita)<br>Markkinointi: Tuotteen adaptaatio: TKI-panostus |
| Mitsubishi – JP | Operatiivinen: Paikallisten varastojen kasvattaminen |
| Nissan – JP | Markkinointi: Hinnan adaptaatio: Kampanja- |
| Toyota – JP | ( - ) |
| Chevrolet – US | Operatiivinen: Valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatio: Nopea reagointi |
| Ford – US | Operatiivinen: Valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatio: Odottaminen<br>Markkinointi: Hinnan adaptaatio: Kampanja- |
| Jeep – US | Operatiivinen: Valmistuspaikan ja toimitusketjun adaptaatio: Nopea reagointi<br>Markkinointi: Tuotteen adaptaatio: TKI-panostus<br>Markkinointi: Hinnan adaptaatio: Kampanja- |
| Tesla – US | ( - ) |