



Jälleenmyyntimallista agenttimalliin – Autoalan myyntimallin muutos

Tuomas Korhonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Tuomas Korhonen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Jälleenmyyntimallista agenttimalliin – Autoalan myyntimallin muutos
Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 2
<p>Autoala on tällä hetkellä murroksessa, ja monet autonvalmistajat etsivät keinoja löytää kilpailuetuja vastatakseen kasvaneeseen kilpailuun. Uudet tulokkaat alalla sekä tarve palvella nykyajan kuluttajia paremmin ovat saaneet monet autonvalmistajat miettimään omia myyntimallejaan, ja niiden tehokkuutta nykypäivän maailmassa. Yhä useampi autonvalmistaja on ilmoittanut aloittavansa pilottiohjelmat uudenlaisen myyntimallin, agenttimallin testaamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia perinteisestä jälleenmyyntimallista agenttimalliin siirtymisen vaikutuksia autonvalmistajan kannalta. Aihe on rajattu koskemaan sellaisia autonvalmistajia, jotka ovat käyttäneet myyntimallina perinteistä jälleenmyyntimallia, ja siirtyvät agenttimalliin. Työssä käydään läpi autoalan tausta, perinteinen jälleenmyyntimalli, agenttimalli, näiden kahden eri myyntimallin keskeiset erot sekä vaikutukset myyntimallin vaihdoksen myötä. Opinnäytetyö koostuu johdannosta, tietoperustasta, tutkimusosiosta sekä pohdinnasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ja aineiston keruumenetelmänä toimi teemahaastattelut. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2023, ja niitä oli yhteensä viisi. Yksi erillinen asiantuntijahaastattelu toteutettiin tietoperustan sisällön parantamiseksi, ja neljä muuta empiiristä aineistoa varten. Haastateltaviksi valikoitui autoalan ammattilaisia, jotta tutkimuksessa käsiteltäviä aiheita varten saataisiin mahdollisimman moniulotteinen ja syvälinen aineisto.</p> <p>Tutkimuksen tuloksina selvisi laaja-alaiset vaikutukset myyntimallin vaihdoksen myötä. Agenttimalliin siirtymisen positiivisia sekä negatiivisia vaikutuksia tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti, ja niiden liittymistä toisiinsa pohdittiin kokonaisuuden kannalta. Johtopäätöksenä tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että agenttimalliin siirtyminen voi olla autonvalmistajan liiketoiminnan kannalta positiivinen muutos, mutta toimiakseen tehokkaasti se vaatii autonvalmistajalta paljon sellaista, mihin ei perinteisessä jälleenmyyntimallissa ole totuttu.</p>
Asiasanat Agenttimalli, perinteinen jälleenmyyntimalli, autonvalmistaja, autoala, loppuasiakas, SWOT.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	2
1.2	Asiantuntijahaastattelu tietoperustan vahvistamiseksi	3
2	Autoala	5
3	Perinteinen jälleenmyyntimalli	7
3.1	Jälleenmyyntimallin hyödyt.....	8
3.2	Jälleenmyyntimallin haitat.....	9
4	Agenttimalli.....	11
4.1	Agenttimallin eri tasot	12
4.2	Syyt agenttimalliin siirtymisen taustalla.....	14
5	Agenttimallin ja jälleenmyyjämallin keskeiset erot.....	15
5.1	Agenttimalliin siirtymisen potentiaaliset hyödyt.....	17
5.2	Agenttimalliin siirtymisen potentiaaliset haitat.....	19
5.3	Agenttimalliin siirtymisen tärkeimmät vaikutukset tietoperustan mukaan – SWOT.....	20
6	Tutkimuksen toteutus	21
6.1	Analysointimenetelmät	22
6.2	SWOT – Nelikenttäanalyysi.....	23
7	Tulokset.....	24
7.1	Vahvuudet.....	25
7.2	Heikkoudet.....	28
7.3	Mahdollisuudet	30
7.4	Uhat	32
7.5	Tulosten yhteenveto	34
8	Pohdinta ja johtopäätökset	35
8.1	Vahvuudet ja mahdollisuudet	35
8.2	Heikkoudet ja uhat.....	37
8.3	Johtopäätökset.....	39
8.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	40
8.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	41
8.6	Oman opinnäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi.....	42
	Lähteet.....	43
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Asiantuntijahaastattelun runko	46
	Liite 2. Tutkimusosuuden haastattelurunko.....	47

1 Johdanto

Auto-alalla on käynnissä murros, eikä murros koske pelkästään autojen käyttövoiman painottumisen siirtymistä bensiinikäyttöisistä autoista sähkökäyttöisiin. Suomessa, sekä maailmalla itse auton myyntiprosesseissa tutkitaan uusia mahdollisuuksia löytää kilpailuetuja. Yksi näistä potentiaalisista kilpailueduista on siirtyminen agenttimalliin, perinteisen jälleenmyyjämallin sijaan. Auton keksimisestä kuluneiden yli 135 vuoden aikana yksi asia on pysynyt enimmäkseen samana: myyntimalli. Autovalmistaja rakentaa ajoneuvon ja myy sen sitten jälleenmyyjälle. Jälleenmyyjä hoitaa tämän jälkeen kaikki tärkeimmät myynti- ja palvelutoiminnot. Se on klassinen autokaupan jälleenmyyjämalli. (Trenka, Schmidt, Deryckere & Barth 2021.)

Perinteisessä Jälleenmyyntimallissa autonvalmistajat ja jälleenmyyjät ovat itsenäisiä toimijoita. Autonvalmistajat myyvät tuotteitaan jälleenmyyjille, ja jälleenmyyjät myyvät ne omien ketjumyymälöidensä kautta suoraan asiakkaille. Tämä jälleenmyyntimalli antaa autonvalmistajille likviditeettiä kassavirran suhteen, koska autonvalmistajat saavat rahansa siinä vaiheessa, kun myynti jälleenmyyjälle tapahtuu. Etuna autonvalmistajille jälleenmyyntimallissa on, että sen avulla he voivat jakaa autonsa jälleenmyyjien myyntiverkoston kautta suhteellisen nopeasti ja suhteellisen alhaisin kustannuksin. Näin tehdessään autonvalmistajat voivat panostaa esimerkiksi tuotantokapasiteetin laajentamiseen ja teknologian päivittämiseen. (Deloitte 2020.)

On selvää, että perinteinen autojen jälleenmyyjämalli on valtaviin muutosten edessä. Vakiintuneet autonvalmistajat ovat alkaneet huomioida sen, ja muuttaa suuntaa enemmän nykyaikaista kuluttajaa palvelevammaksi, sekä valmistajan näkökulmasta kustannustehokkaammaksi malliksi. Kuluttajien vaatimukset alalla kuin alalla ovat kasvaneet, kun ostoprosessien helppous, sekä asiakaskeskeisten liiketoimintamallien määrä on yleistynyt. Suuri osa kuluttajista arvostaa informaation helppoa saatavuutta, sekä sen läpinäkyvyyttä. Myös autoalalla on täytynyt reagoida tähän kuluttajien ostokäyttäytymisen painopisteen muuttumiseen. Nykyään moni ostoprosessi voi pysähtyä jo liian työlääseen ostoprosessiin, tai kuluttaja voi valita toisen tuotteen tai palvelun, jos siitä saatava tieto on helpommin ja paremmin saatavilla. Myyntiprosessin kokonaisvaltaisella tehostamisella haetaan selvää kilpailuetua, jolla pystyy erottumaan kilpailijoista. Näiden muuttuneiden kuluttajaodotusten lisäksi, autoteollisuus kohtaa jatkuvia haasteita tuotantokulujen kasvaessa, joihin on vastattava löytämällä kustannustehokkuutta arvoketjun eri vaiheista. (Tschödrich, Matthies, Junge & Kessler 2020, 4.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia agenttimalliin siirtymisen vaikutuksia autonvalmistajan näkökulmasta. Tutkimuksen aihe on rajattu autonvalmistajiin, jotka ovat käyttäneet perinteistä jälleenmyyntimallia, ja harkitsevat siirtymistä agenttimalliin. Opinnäytetyössä tutkitaan muutoksen tuomia vaikutuksia geneerisesti autonvalmistajan kannalta, ja pelkästään uusien autojen myynnin osalta. Opinnäytetyössä käsitellään autonvalmistajaa alan kokonaisvaltaisena toimijana, eikä autonvalmistajia ole jaoteltu erilaisiin segmentteihin keskittyviksi, kuten vaikka premium- tai sähköautojen tuottamiseen keskittyviksi autonvalmistajiksi. Autonvalmistajaa käsitellään opinnäytetyössä yrityksenä, joka valmistaa tuotteen, sekä toimii tuotteen maahantuojana tietyllä markkinalla. Lisäksi opinnäytetyössä käytettävät käsitteet autonvalmistaja sekä automerkki ovat synonyymejä, eli tarkoittavat samaa. Agenttimallista on olemassa useampi eri taso, ja tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pelkästään aitoon agenttimalliin siirtymisen vaikutuksia autonvalmistajan kannalta. Eri variaatioista kerrotaan lisää luvussa 4.1.

Tutkimuksen pääongelma sekä alaongelmat:

Pääongelma: Millaisia vaikutuksia agenttimalliin siirtymiselle on autonvalmistajalle.

Alaongelma 1: Agenttimalliin siirtymisen vahvuudet autonvalmistajalle.

Alaongelma 2: Agenttimalliin siirtymisen heikkoudet autonvalmistajalle.

Alaongelma 3: Agenttimalliin siirtymisen mahdollisuudet autonvalmistajalle.

Alaongelma 4: Agenttimalliin siirtymisen uhat autonvalmistajalle.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu erilaisista aiheeseen liittyvistä lähteistä sekä yhdestä asiantuntijahaastattelusta, jonka tarkoituksena on laajentaa sekä syventää tietoperustassa käsiteltäviä aiheita. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja. Tutkimusta varten on haastateltu viittä autoalan asiantuntijaa. Yhtä asiantuntijaa on haastateltu tietoperustan vahvistamiseksi, ja neljää muuta empiiristä aineistoa varten. Haastatteluista kerättyä aineistoa analysoidaan ja verrataan teoreettiseen viitekehukseen, jonka jälkeen tutkimuksesta tehdään johtopäätökset.

Opinnäytetyöni aihe on valikoitunut oman työni kautta. Tällä hetkellä autoalalla on käynnissä murros monella eri tapaa, ja yksi näistä on myyntimallien muuttuminen. Yhä useampi eri autonvalmistaja on julkisesti ilmoittanut aloittavansa pilottiohjelmia erilaisten myyntimallien kartoittamiseksi ja testaamiseksi. Opinnäytetyön ajankohta ja halu tutkia aihetta syvällisemmin on johtanut tämän aiheen valitsemiseen.

Tutkimuksen alaongelmat ja niiden linkittyminen tietoperustaan sekä tuloksiin käyvät ilmi alla olevassa taulukon 1 peittomatriisissa.

Taulukko 1. Peittomatriisi (mukaillen Peltonen 2017, 3)

Alaongelmat	Tietoperusta	Tulokset
1. Millaisia vahvuuksia agenttimalliin siirtymisessä on autonvalmistajan näkökulmasta?	5.1	7.1
2. Millaisia heikkouksia agenttimalliin siirtymisessä on autonvalmistajan näkökulmasta?	5.2	7.2
3. Millaisia mahdollisuuksia agenttimalliin siirtymisessä on autonvalmistajan näkökulmasta?	5.1	7.3
4. Millaisia uhkia agenttimalliin siirtymisessä on autonvalmistajan näkökulmasta?	5.2	7.4

1.2 Asiantuntijahaastattelu tietoperustan vahvistamiseksi

Asiantuntijuus on laaja käsite, mutta lähtökohtaisesti asiantuntijana voidaan pitää henkilöä, jolla on tietystä aihealueesta sellaista tietoa, jota maallikolla ei ole. Asiantuntijuus määrittyy ammatillisten tehtävien tai aseman kautta, ja se ei ole pysyvä ominaisuus tai kyky. Asiantuntijaa voi haastatella sen tiedon vuoksi, jota olettaa hänellä olevan. Asiantuntijuuden ollessa ilmiönä monimuotoinen, on tärkeää tunnistaa tutkimusaiheen kannalta olennainen asiantuntijuus, jotta sitä voi hyödyntää. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori & Aho 2017, 9.)

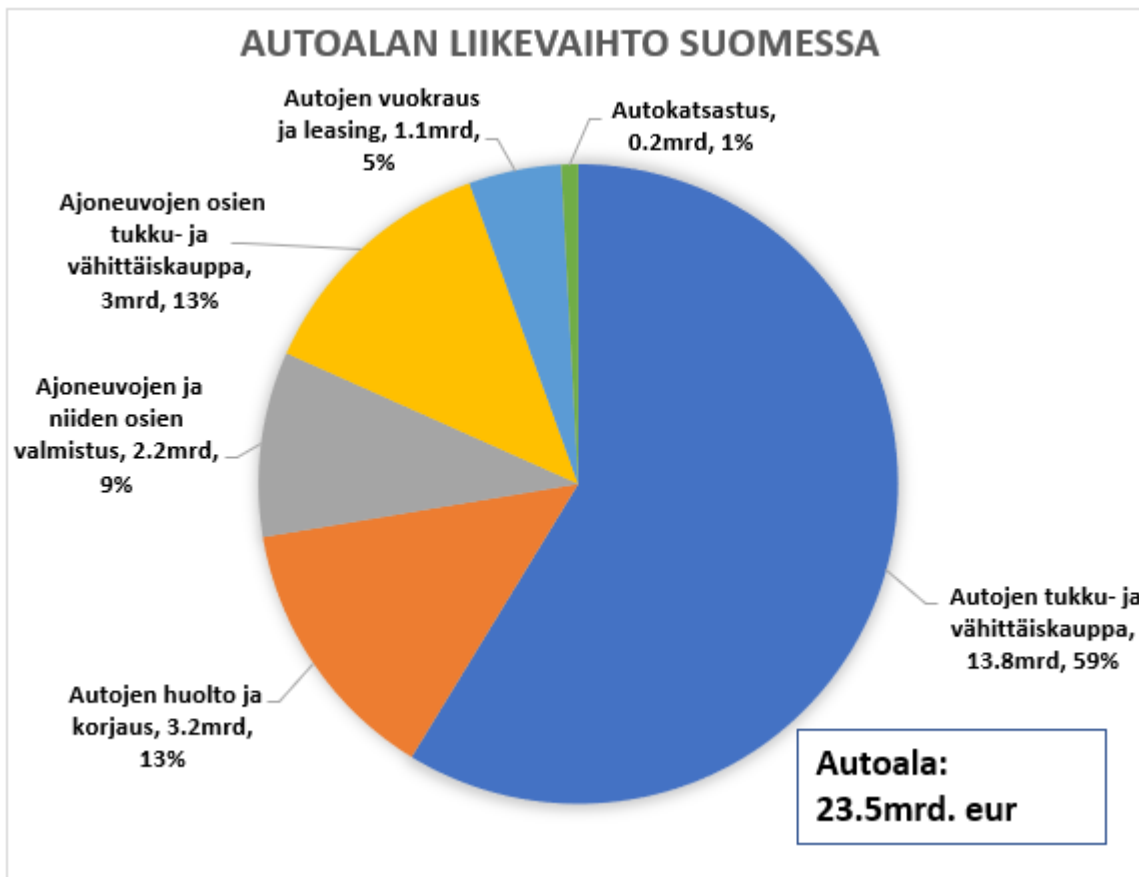
Opinnäytetyön teossa huomattiin, että tiettyjen osa-alueiden kohdalla julkisista lähteistä saatavilla oleva teoria jäisi suppeaksi. Näin ollen on päädytty toteuttamaan asiantuntijahaastattelu, jonka aiheena on perinteisen jälleenmyyntimallin toiminta, sen hyödyt ja haitat sekä syyt autoalalla tapahtuville myyntimallien muutoksille. Asiantuntijaksi on valikoitunut autoalan ammattilainen, jolla on koettu hänen ammatillisen pätevyytensä vuoksi olevan tietoa käsiteltävästä aiheesta. Asiantuntija työskentelee autoalalla, ja hänellä on erittäin pitkä kokemus työskentelystä useiden autonvalmistajien palveluksessa, jotka ovat käyttäneet myyntimallinaan perinteistä jälleenmyyntimallia.

Asiantuntijahaastattelu koostuu neljästä kysymyksestä: 1. Miten perinteinen jälleenmyyntimalli toimii autoalalla. 2. Mitkä ovat perinteisen jälleenmyyntimallin hyödyt autonvalmistajan kannalta. 3. Mitkä ovat perinteisen jälleenmyyntimallin haitat autonvalmistajan kannalta. 4. Mitkä ovat suurimmat syyt sille, että juuri nyt monet autonvalmistajat ovat alkaneet tutkia agenttimallin käyttöä myyntimallinaan.

Opinnäytetyön tietoperustassa on käytetty asiantuntijahaastattelusta saatuja vastauksia sijoittamalla niitä kohtiin, joissa kyseistä aihetta käsitellään. Asiantuntijahaastattelu on toteutettu samalla tavalla kuin muutkin opinnäytetyön haastattelut, joiden toteutustapaa on käsitelty luvussa 6. Asiantuntijaan on referoitu opinnäytetyössä ”Asiantuntijana” hänen toivomuksestaan anonymiteetin säilyttämiseksi.

2 Autoala

Euroopan autoteollisuus on pitkään ollut alueen taloudellinen kulmakivi, ja se on vaikuttanut merkittävästi Euroopan taloudelliseen kasvuun, innovaatioihin sekä työllisyyteen. Euroopan alueen autoteollisuus on edustanut lähes seitsemän prosenttia alueen bruttokansantuotteesta ja tarjonnut toimeentulon lähes 14 miljoonalle ihmiselle. Autoteollisuuden osuus koko Euroopan viennistä oli vuonna 2022 oli noin 10 prosenttia. Edistys sekä investoinnit Euroopan autoteollisuuteen viime vuosikymmeninä ovat vaikuttaneet Euroopan maailmanlaajuiseen imagoon positiivisesti. Eurooppalaisia autonvalmistajia pidetään kestävän kehityksen edelläkävijöinä ja monilla autonvalmistajilla on kunnianhimoisia tavoitteita sähköautojen määrän, hiilidioksidipäästöjen vähyyden sekä turvallisuuden osalta. Ikoniset lausahdukset kuten ”Tehty Saksassa” tai ”Italialaista suunnittelua” kuvaavat eurooppalaista huippuosaamista alan tiimoilta. (Cornet, Heuss, Schaufuss & Tschiesner 2023.)



Kuva 1: Autoala Suomessa (mukaillen: Autoalan tiedotuskeskus 2021)

Yllä olevassa kuvassa on havainnollistettu autoalan kokoa Suomessa vuonna 2021. Yhteenlaskettu koko autoklusterin liikevaihto oli noin 23,5 miljardia euroa, josta yli puolet muodostui autojen tukku- ja vähittäiskaupasta. Suomessa päivittäistavarakauppa on ainoa

vähittäiskaupan toimiala, joka on suurempi kuin autojen vähittäiskauppa liikevaihdolla mitattuna. (Kuva 1.)

Autoteollisuus on tällä hetkellä suurien muutosten edessä. Siirtyminen perinteisistä polttomoottoreista sähköisiin, ohjelmistojen merkityksen kasvu sekä uusien kustannustehokkaampien keinojen hyödyntäminen ovat avanneet väyliä uusille tulokkaille. Maailman suurin autoteollisuuden markkina Kiina ohitti Saksan vuonna 2022 kevyiden ajoneuvojen viennissä, vieden 3 miljoonaa autoa Saksan 2,6 miljoonan vientiin verrattuna. Nämä muutokset ovat tapahtuneet samalla, kun laajempia kansantalouden haasteita on havaittavissa. Energiahintojen kasvu, inflaatio sekä geopoliittiset jännitteet varjostavat eritoten Euroopan autoteollisuuden alaa. Näihin muutoksiin sopeutuminen ja uusien kilpailukykyjen implementointi on erityisen tärkeää, jotta perinteiset autonvalmistajat pystyvät kilpailemaan alan uusien tulokkaiden kanssa. (Cornet ym. 2023.)

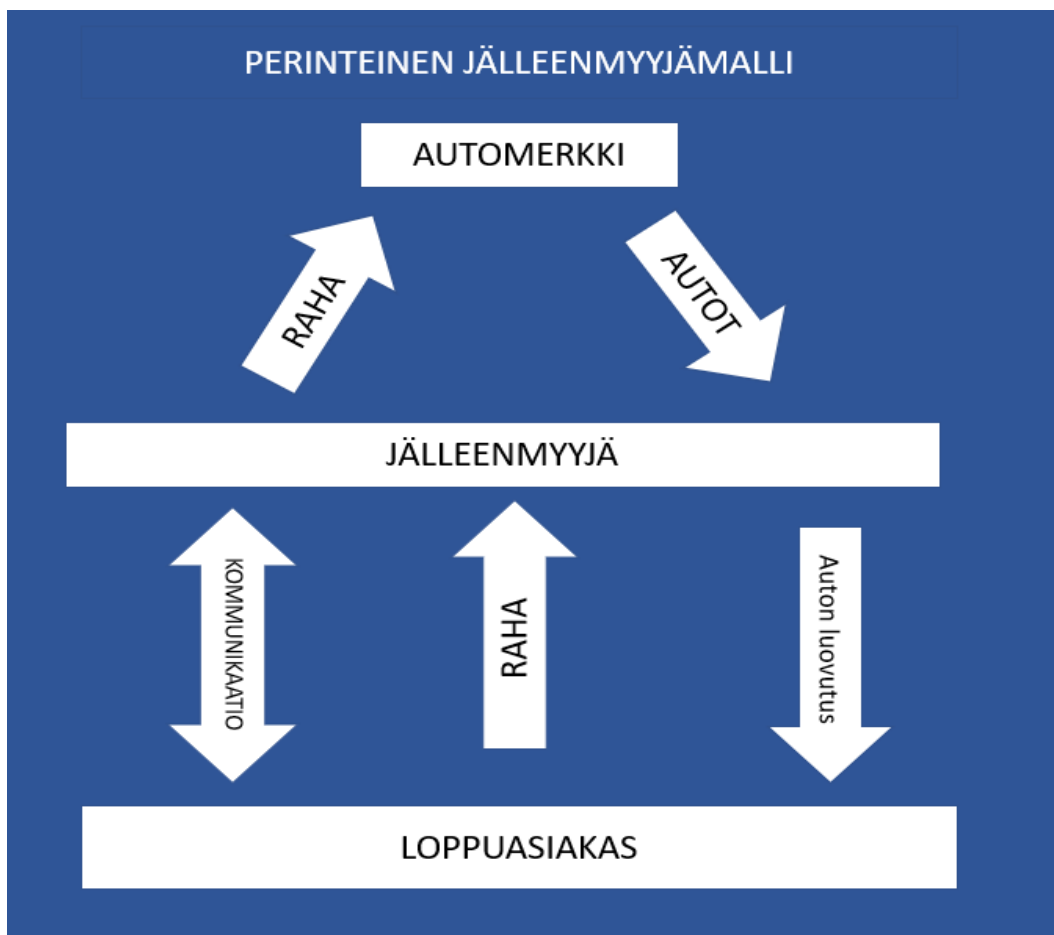
Siirtyminen polttomoottoreista sähkömoottoreihin on saamassa vauhtia, ja sähköautojen myynti on kasvanut vuosittain 80 % vuodesta 2020 lähtien. Siirtyminen sähköautoihin muokkaa alan painopistettä siirtämällä sen enemmän ohjelmistojen ja digitaalisten innovaatioiden suuntaan. McKinseyn analyysi paljastaa, että sähköajoneuvojen kuluttajat vaihtavat yli kaksi kertaa todennäköisemmin merkkiä etsiessään ylivoimaista ajoneuvon sisäistä teknologiaa kuten edistynyttä kuljettajaa avustavaa järjestelmää. Menestyneet autonvalmistajat tuottavat ohjelmistojen määrittelemiä ajoneuvoja, mikä on johtanut ohjelmistosisällön kolminkertaiseen kasvuun ajoneuvoa kohden vuodesta 2015 lähtien. (Cornet ym. 2023.)

Autoteollisuus on viime vuosina kokenut eri tahoilta nousevia haasteita ja muutoksia. Maailmanlaajuinen automyynti on hidastunut, ja tilanne vain paheni vuonna 2020 COVID:in myötä. Uusi teknologia ja uudet kilpailijat uusilla myyntimalleilla ovat painostaneet perinteisiä autonvalmistajia harkitsemaan uudelleen perinteistä myyntimalliaan, eli jälleenmyyntimallia. (Deloitte 2020.)

3 Perinteinen jälleenmyyntimalli

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää agenttimalliin siirtymisen vaikutuksia autonvalmistajan kannalta. Tarkastelussa lähtökohtana on autonvalmistaja, joka on käyttänyt myyntimallinaan perinteistä jälleenmyyntimallia. Jotta olisi lukijalle selkeää, niin on tärkeää, että perinteisen jälleenmyyntimallin sekä agenttimallin taustat ja teoria käydään läpi. Tässä luvussa käsitellään perinteistä jälleenmyyntimallia, sekä sen haitat ja hyödyt käydään läpi. Luvussa 4 käsitellään agenttimallia tarkemmin.

William E. Metzger perusti vuonna 1897 maailman ensimmäisen autoliikkeen. Hän sai General Motors Corporationilta franchising-sopimuksen höyryautojen myyntiin. 1900-luvun kahden ensimmäisen vuosikymmenen aikana autoteollisuudessa yritettiin luultavasti kaikenlaisia jakelumalleja. 1950-luvulla Yhdysvalloissa perinteinen jälleenmyyntimalli oli osoittautunut tehokkaimmaksi autojen jakelussa. (Deloitte 2020.)



Kuva 2: Perinteinen jälleenmyyntimalli (mukaillen Autovista24 2023)

Yllä olevassa kuvassa on havainnollistettu perinteisen jälleenmyyjämallin rakennetta. Automerkki luovuttaa auton rahaa vastaan jälleenmyyjälle, jonka jälkeen jälleenmyyjä myy auton loppuasiakkaalle. (Kuva 2.)

Autoalalla on pitkään tehty kauppaa perinteisen jälleenmyyjämallin mukaan, mikä tarkoittaa sitä, että kun autonvalmistaja on myynyt auton jälleenmyyjälle, auton omistajuus on vaihtunut silloin täysin pois valmistajalta, ja kaikki mitä sen jälkeen tapahtuu, on pelkästään jälleenmyyjän, sekä loppuasiakkaan välistä. Hintaa, jolla valmistaja myy auton jälleenmyyjälle perinteisessä mallissa, on erikseen sovittu vain ja ainoastaan autonvalmistajan ja jälleenmyyjän välillä. Perinteisessä jälleenmyyjämallissa valmistajalla ei siis ole oikeutta sanella hintaa, jolla jälleenmyyjä myy autoa loppuasiakkaalle. Jälleenmyyjämallissa jälleenmyyjällä on oma marginaalivastuunsa, sillä ne päättävät itse hinnan, jolla kauppaavat autoa loppuasiakkaalle. Tämä jälleenmyyjän oma marginaalivastuu on mahdollistanut autokaupalle ominaisen hinnan tinkimisen, joka tapahtuu valmistajan myyntihinnan sekä jälleenmyyjän myyntihinnan välissä olevalla marginaalilla. (Asiantuntija 2.10.2023.)

3.1 Jälleenmyyntimallin hyödyt

Perinteisen jälleenmyyntimallin kuuluu se, että autonvalmistaja sekä jälleenmyyjä jakavat riskit keskenään. Jälleenmyyjä sekä autonvalmistaja jakavat riskin, sillä perinteisessä jälleenmyyntimallissa jälleenmyyjä toimii sopimusosapuolena loppuasiakkaan kanssa. Kun autonvalmistaja myy auton jälleenmyyjälle, auton omistajuus vaihtuu jälleenmyyjälle, ja jälleenmyyjä varastoi auton omiin tiloihinsa. Tämä tarkoittaa, ettei autonvalmistaja joudu olemaan vastuussa varastosta, sillä autonvalmistajan rooli tuotteen kohdalla loppuu käytännössä siihen, kun jälleenmyyjä ottaa auton omaan hallintaansa. (Asiantuntija 2.10.2023.) Boston Consulting Group kertoo jälleenmyyjien auttavaan autonvalmistajia varsinkin pienempien, monimutkaisten markkinoiden hallinnassa. BCG pitää tärkeimpänä jälleenmyyjien toimimista paikallisina yrittäjinä. Jälleenmyyjät ymmärtävät eri markkinoiden dynamiikkaa, kulttuurisia erityispiirteitä sekä asiakkaiden mieltymyksiä. Jälleenmyyjillä on asiantuntijuutta, jota tarvitaan myynnin parantamiseksi. (Schellong, Sadek, Waas, Tak & Lang 2023.)

Perinteisen jälleenmyyjämallin myötä autonvalmistajalla on mahdollisuus myyntivolyymin maksimoinnille. Jälleenmyyjät pystyvät parhaassa tapauksessa saamaan tehokkaasti volyymin myytyä, ja autonvalmistaja voi myöntää myynninedistämisalennuksia jälleenmyyjän myynnin kasvattamiseksi. Myynninedistämisalennuksilla tarkoitetaan käytännössä autojen myymistä jälleenmyyjille halvemmalla, jonka jatkumona ne pystyvät tarjoamaan alempia hintoja myös

loppuasiakkaille. Automerkillä on jälleenmyyntimallissa mahdollisuus kasvattaa, tai ainakin ylläpitää omaa markkinaosuuttaan. Autonvalmistajan markkinaosuus tietyllä markkinalla mitataan tuotteiden myydillä määrällä. Mitä suurempi määrä autonvalmistajan tuotteita myydään yhdellä markkinalla, sitä suurempi on sen markkinaosuus. (Asiantuntija 2.10.2023.)

3.2 Jälleenmyyntimallin haitat

Brändin imagon kärsiminen on yksi jälleenmyyntimallin haitoista autonvalmistajan kannalta. Suuret alennukset mitä jälleenmyyjät pystyvät oman marginaalinsa ansiosta tarjoamaan, saattavat haitata brändin imagoa. Kun tuotteen hintavaihtelussa saattaa olla useampia tuhansia euroja, pelkästään lyhyen ajan sisällä, saattaa se aiheuttaa loppuasiakkaalle ajatuksia kuten ”Onko tämä tarpeeksi hyvä tarjous vai voisiko tämän saada vielä halvemmalla joltain toiselta jälleenmyyjältä?” tai ”Sainko rahoilleni nyt vastinetta?”. Tällainen vaihtelu ja epäselvyys hinnoittelussa saattaa huonontaa brändin, eli autonvalmistajan imagoa. Jälleenmyyjät usein myyvät useamman automerkin tuotteita, mikä tekee heistä enemmän sidonnaisen vain omaan brändiinsä jälleenmyyntiliikkeenä, eikä autonvalmistajan. Jos toinen autonvalmistaja tarjoaa sillä hetkellä omia tuotteitaan jälleenmyyjän näkökulmasta kilpailukykyisempään hintaan, ei heillä ole uskollisuutta pitäytyä yhden autonvalmistajan tuotteiden myynnissä. (Asiantuntija 2.10.2023.)

Perinteiset jälleenmyyjämallin uhat piilevät sen vanhanaikaisuudessa. Kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut radikaalisti, mutta autokaupan myyntimalli on pysynyt samana yli 100 vuoden ajan. Kuluttajat nykypäivänä arvostavat ostosten teon helppoutta, informaation saatavuutta sekä sen läpinäkyvyyttä. Perinteisen jälleenmyyntimallin kohdalla nämä kriteerit eivät täyty. Perinteisen jälleenmyyjämalliin kuuluu se, ettei autonvalmistaja pääse asiakastietoihin käsiksi. Autonvalmistaja ei ole suorassa suhteessa loppuasiakkaaseen, joten kaikki liiketoiminnan tehostamisen kannalta olennainen asiakastieto jää jälleenmyyjälle. Nykyisessä digitalisoidussa maailmassa, asiakastiedon oikeanlaisella hyödyntämiselle pystytään saavuttamaan suuria kilpailuetuja. (Asiantuntija 2.10.2023.)

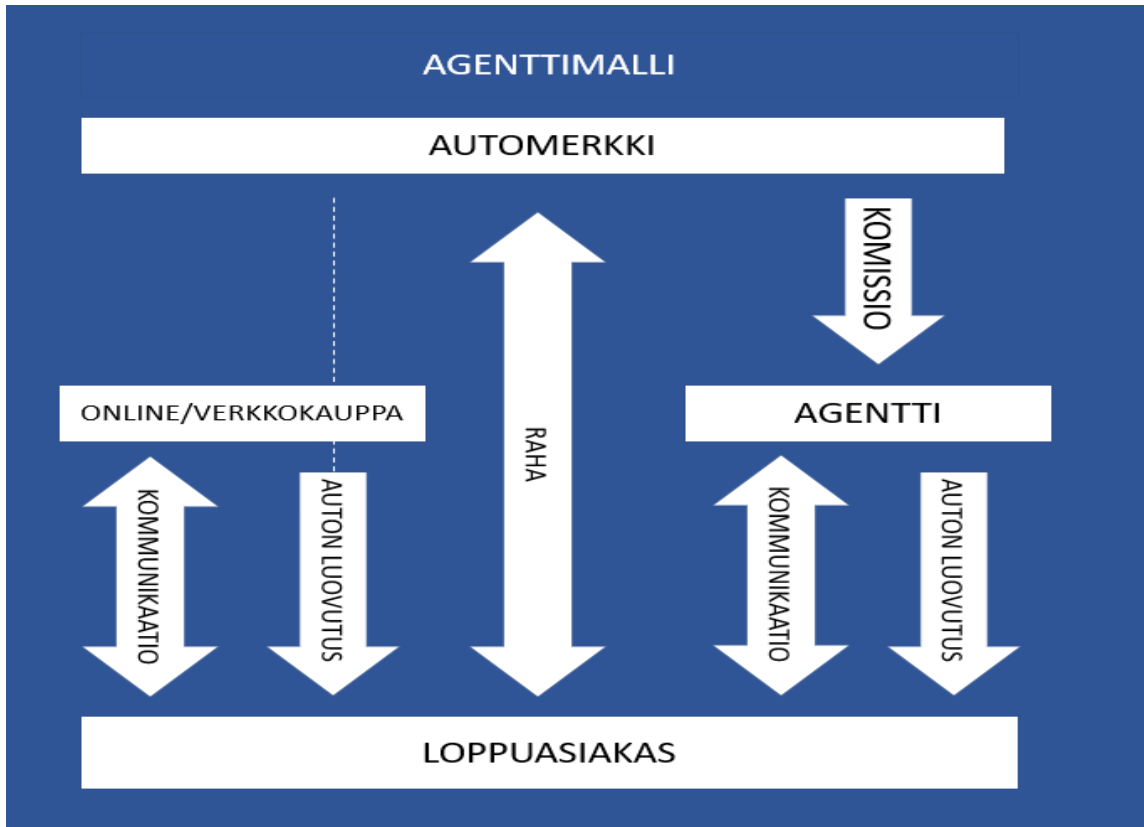
Accenture listaa kolme suurinta heikkoutta perinteisessä jälleenmyyntimallissa. Ensimmäinen on epätyytyttävä asiakasmatka. Verkkovaihtoehdot ovat hyvin rajalliset, sekä ostokokemus hankala. Toisena on epäjohdonmukaiset hinnat ja tuotemerkin sisäinen kilpailu, joka voi alentaa jälleenmyyjän voittomarginaalia 1–3 prosenttia. (Accenture 2021.) BCG:n mukaan perinteisessä jälleenmyyntimallissa saman merkin jälleenmyyjät alihinnoittelevat toisiaan voittaakseen asiakkaan, joka on jo uskollinen tälle automerkille. Näin ollen jälleenmyyjät eivät voi hyödyntää asiakkaidensa merkkiuskollisuutta – sen sijaan ne tuhoavat toistensa voittomarginaalit. Tämä on

johtanut siihen, että jälleenmyyjät operoivat erittäin ohuella marginaalilla ja keskittyvät ensisijaisesti kustannusten alentamiseen asiakaspalvelun laadun tehostamisen sijaan. (Heuser, Bert, Levin, Wiederer & Farsky 2023.) Kolmantena on asiakastietojen puuttuminen. Autonvalmistajalla ei ole suoraa yhteyttä loppuasiakkaisiin, ja ilman suoraa sitoutumista asiakkaan kanssa autonvalmistajilta puuttuu asiakastietoja ja aidosti datalähtöistä, räätälöityä myyntiä ei pysty toteuttamaan. (Accenture 2021.)

Jo vuonna 2007, Tesla, autonvalmistaja, jota pidetään autoalan suoramyyntin edelläkävijänä (Tschödrich ym. 2020, 6.) on kritisoinut jälleenmyyjällä asioimisen ostokokemusta seuraavasti, samalla markkinoiden heidän omia näyttelytilojaan: Tyypillisessä jälleenmyyntiliikkeessä on vähän, tai ei ollenkaan mukavia istumapaikkoja, ellei ole valmis allekirjoittamaan myyntisopimusta. Aggressiivisiä myyjiä, jotka haluavat asiakkaiden joko ostavan tai lähtevän. Epäystävällinen ja esteettisesti haastava sisustus. Juotavaksi (yleensä) vain huonoa kahvia tai vettä. Haluamme Tesla Motorsilla parantaa autoliiketoiminnan näkökulmia, joita olemme itse kuluttajina pitäneet epämiellyttävinä. (Musk, E. 30.4.2007.)

4 Agenttimalli

Käsitteenä agenttimalli ei ole uusi, mutta vasta Korona-pandemia toimi katalysaattorina monille perinteisille autonvalmistajille siitä, että autoalalla on löydettävä tehokkaampia, kustannusystävällisempiä sekä loppuasiakkaan ostoprosessia paremmin palvelevia keinoja. (Autovista24 2021.) Edellisessä luvussa mainittu autonvalmistaja Tesla on alusta alkaen operoinut suoramyynnillä asiakkaille, sekä omien esittelytilojensa käytöllä. Tesla ei siis ole vaihtanut toimintaansa perinteisestä jälleenmyyjämallista agenttimalliin, vaan he ovat alusta alkaen käyttäneet suoramyyntiä loppuasiakkaalle omien tuotteidensa kohdalla. Teslan suoramyyntimalli eroaa agenttimallista siinä, ettei heillä ole mahdollisuutta käyttää jälleenmyyjien tunnettavuutta tai kontakteja, sillä he eivät käytä agenteja ollenkaan. Teslaa pidetään yleisesti autoalan suoramyynnin edelläkävijänä, ja heidän myyntiprosessinsa suoraviivaisuutta sekä verkosta tilaamista pidetään laajalti yhtenä alan parhaista. Kuitenkin, vaikka Teslan tarjoamat digitaaliset ostomahdollisuudet ovat alan parhaita, 83 % Teslankin asiakkaista haluavat henkilökohtaisen yhteyden jälleenmyyjään (Teslan tapauksessa Teslan omaan liikkeeseen), sekä mahdollisuuden koeajaa autoa ennen ostoa. Eli fyysisen kosketuspinnan tuotteeseen. (Tschödrich ym. 2020, 6.) Cox Automotiven mukaan ennen uuden auton ostoa 64 % ihmisistä haluaa saada mahdollisuuden kokea auton fyysisesti esimerkiksi koeajamalla sitä. Vain 4 % olisi valmis ostamaan auton pelkästään verkkokaupan välityksellä ja loput 32 % valitsisi mieluummin fyysisen sekä digitaalisen kosketuspinnan yhdistelmän, jota agenttimalli edustaa. (Wallis 2021.) Tämän perusteella voi siis todeta, että agenttimalliin siirtymisen myötä entiset jälleenmyyjät (uudet agentit) tulevat säilymään tärkeässä asemassa automerkin fyysisinä kasvoina ja tuotteen esittelijöinä. (Tschödrich ym. 2020, 6.)



Kuva 3: Agenttimalli (mukaillen Tschödrich ym. 2020, 4)

Yllä olevassa kuvassa on havainnollistettu agenttimallin peruseriaate. Autonvalmistaja tarjoaa loppuasiakkaille kaksi eri tapaa ostaa auto. Auton voi ostaa joko suoraan autonvalmistajan verkkokaupasta tai agentin liikkeestä. Kummalla tahansa tavalla, rahaliikenne pysyy pelkästään loppuasiakkaan ja autonvalmistajan välillä. Agentin tarkoitus on tarjota asiakaspalvelua, informaatiota sekä koeajoja autonvalmistajan puolesta. Agentti toimii näin ollen autonvalmistajan edustajana. Autonvalmistaja palkitsee agentin suorituksista komissioilla, joiden määrä on erikseen sovittu. (Kuva 3.)

4.1 Agenttimallin eri tasot

Agenttimallista on kolme tasoa, jotka ovat: Aito agenttimalli, epäaito agenttimalli sekä hybridimalli. (Punzo 2023.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan pelkästään aitoon agenttimalliin siirtymisen vaikutuksia. Jotta olisi lukijalle selkeää, alla selitetään millä tavoin nämä kolme agenttimallin eri tasoa eroavat toisistaan.

Aito agenttimalli

Tässä mallissa entiset jälleenmyyjät nykyiset agentit toimivat automerkin puolesta, mutta eivät omista varastoja tai aseta hintoja. Agentti toimii näin ollen automerkin puolesta, ilman itsenäisyyttä. Transaktioriski sekä kustannukset jäävät täysin autonvalmistajalle, sekä autonvalmistaja säilyttää auton omistuksen ja päättävät kampanjoista eli myyinnedistämisalennuksista. Agentti toimii käytännössä automerkin fyysisinä kasvoina asiakkaille, sekä autojen esittelijöinä ja koeajojen mahdollistajana. Agentti toimii varsinaisen myynnin jälkeisessä vaiheessa asiakkaan yhteyspisteenä, tarjoten jälkihoitoa (huollot). Näiden eri palvelujen tarjoamisesta agentti saa automerkiltä palkkion (komission) ilman perinteistä riski/kustannusosuutta. Aidossa agenttimallissa automerkille on täysi kontrolli omasta toimitusketjustaan, hintojen asettamisesta sekä markkinoiden analysoimisesta. Agentti toimii kiinteän palkkion perusteella jokaisen kaupan kohdalla, jota kutsutaan komissioksi. Agentti ei voi myöntää alennuksia ollessaan täysin sitoutunut automerkin asettamiin hintoihin. Autonvalmistajan vastuulla on saada asiakasvirta ohjattua agentille. (Punzo 2023.)

Epäaito agenttimalli

Epäaito agenttimalli toimii siten, että autonvalmistaja antaa joustovaraa hinnan asettamisen suhteen agentille. Muiden funktioiden osalta se toimii samoin kuin aito agenttimalli. Näin ollen automerkillä ei ole täyttä transaktioriskiä, sillä se jakautuu automerkin ja agentin välille. (Cox Automotive 2021.)

Hybridimalli

Näiden kahden välillä on hybridimalli, jossa agentti toimii joidenkin tuotteiden osalta automerkin edustajana = Aito agenttimalli, ja joidenkin tuotteiden osalta itsenäisenä jakelijana = Perinteinen jälleenmyyntimalli. Esimerkki tästä hybridimallista on automerkin mallin X myyminen aitoa agenttimallia käyttäen, ja mallien Y ja Z myyminen perinteistä jälleenmyyntimallia käyttäen. Tämä hybridimalli antaa automerkille mahdollisuuden jakaa osan riskeistä, ja taas agentille se mahdollistaa joustavuuden asettaa hinnan, tarjota alennuksia sekä toteuttaa itsenäisiä kampanjoita joidenkin tuotteiden kohdalla. (Punzo 2023.)

4.2 Syyt agenttimalliin siirtymisen taustalla

Tesla aloitti suoramyynnin asiakkaille autoalalla ja menestyksestään johtuen se on toiminut katalysaattorina tälle koko autoalaa ravistelevälle muutokselle. Teslan perässä autonvalmistajat kuten Mercedes ja Polestar alkoivat harjoittaa suoramyyntiä nähdessään sen menestyksen. Perinteiset autonvalmistajat ovat hieman poikenneet suoramyynnistä agenttimallin osalta, sillä jälleenmyyjistä kokonaan luopuminen ei olisi kannattavaa. Kun autonvalmistaja on rakentanut verkon, johon jälleenmyyjät vahvasti liittyvät, on järkevämpää etsiä ratkaisuja, joissa siitä verkosta ei tarvitsisi kokonaan luopua. Myös raaka-ainekustannusten nousu, sähköautojen tuotantokustannusten suuruus sekä kilpailun kasvu ovat aiheuttaneet autonvalmistajille painetta luoda liiketoiminnastaan kustannustehokkaampaa. Agenttimallilla automerkki pyrkii pienentämään kokonaisjakelukustannuksia eli kulua per tuotettu auto. (Asiantuntija 2.10.2023.) Cox Automotiven mukaan COVID-19 on dramaattisesti nopeuttanut kuluttajien tapojen ja vaatimusten muutosta. Kuluttajat odottavat saavansa saumattoman kokemuksen millä tahansa valitsemallaan kanavalla ja sen on oltava nopeaa, yksilöllistä, vaivatonta ja läpinäkyvää. (Wallis, L. 2021.)

Lisäksi markkinoille on tullut uusia pelureita kuten kiinalaiset sähköautoihin keskittyneet automerkit, jotka ovat tulleet kilpailuun mukaan oikeilla tuotteilla, laatu edellä. Ne ovat olleet innovatiivisia tuotteiden, mutta myös jakelun ja myyntimallien näkökulmasta. Ne ovat onnistuneet suoramyynnissä, mikä on herättänyt vanhempien, perinteisten automerkkien mielenkiinnon entisestään. Kaikki pelasivat ennen samaa peliä, mutta kun markkinoille on saapunut uusia tulokkaita, jotka ovat onnistuneet löytämään etuja kustannuspuolella sekä kustannustehokkuuden osalta, on muidenkin toimijoiden täytynyt herätä tähän muuttuvaan pelikenttään. (Asiantuntija 2.10.2023.) Asiantuntijan näkökulmaa tukee Roland Bergerin tutkimus, jossa suurimmiksi syiksi agenttimalliin siirtymiselle on listattu voimistunut kilpailu, kustannuspaineet, asiakastietojen saatavuus sekä nykyiset trendit, kuten erittäin paljon voimistunut sähköautojen kysyntä. (Hasenberg 2021.)

5 Agenttimallin ja jälleenmyyjämallin keskeiset erot

	Perinteinen jälleenmyyjämalli	Epäaito agenttimalli	Täysi agenttimalli
Jälleenmyyjän / Agentin rooli	Jälleenmyyjän operoi omalla nimellään	Agentti toimii autovalmistajan puolesta	
Autovalmistajan rooli	Autovalmistaja on epäsuorassa suhteessa loppuasiakkaaseen jälleenmyyjän kautta	Autovalmistaja on suorassa suhteessa loppuasiakkaan kanssa	
Myynti/kauppasopimus	Autovalmistajalla ei ole sopimussuhdetta loppuasiakkaan kanssa	Autovalmistajalla on suora sopimussuhde loppuasiakkaan kanssa	
Palkkio	Jälleenmyyjä on itse vastuussa omasta voittomarginaalista	Agentti saa palkkion miinus myönnetty alennus ja lisämarginaali	Agentti saa komission, sekä marginaalin lisämyynnistä
Hinnoittelu	Jälleenmyyjä asettaa yksilölliset hinnat jotka voivat vaihdella asiakkaan mukaan	Autovalmistaja asettaa hinnan ja agentilla on mahdollisuus vaikuttaa siihen tiettyyn pisteeseen asti	Autovalmistaja määrittää hinnan täysin
Auton omistajuus	Jälleenmyyjä omistaa auton, ja näin ollen kantaa riskit myyntiprosessista	Auton omistajuus pysyy valmistajalla asiakassopimukseen asti	
Demo (koeajo) autot	Jälleenmyyjä on vastuussa demo-autojen saatavuudesta sekä riittävydestä	Agentti saa provision sekä kannattavat rahoituskustannukset demo-autoja varten	Autovalmistaja varmistaa demo-autojen saatavuuden ja sekä riittävyden
Varaston saatavuus	Jälleenmyyjän varasto ainoastaan	Koko jälleenmyyjän varasto	
Laskutus ja maksut	Jälleenmyyjä hoitaa laskutuksen	Hoidetaan keskitetysti autovalmistajan toimesta, agentin avustuksella	
Datan omistajuus	Jälleenmyyjä	Autovalmistaja	

Kuva 4: Jälleenmyyntimallin sekä agenttimallin keskeiset erot (mukaillen Tschödrich ym. 2020, 13)

Perinteisen jälleenmyyjämallin, epäaidon agenttimallin sekä aidon agenttimallin roolien eroavaisuuksia havainnollistettu yllä olevan kuvion avulla (kuva 4.)

Agenttimalli yhdistää suoramyyntin ja perinteisen jälleenmyyntimallin. Se hyödyntää tehokkaasti olemassa olevia jälleenmyyjäverkostoja sekä digitaalisia myyntikanavia, mikä takaa etuja kaikille sidosryhmille. Tämä kahden eri mallin parhaat ominaisuudet yhdistävä agenttimalli, tarjoaa autonvalmistajille kattavan asiakasnäkökulman. (Tschödrich ym. 2020, 6.)

Toisin kuin jälleenmyyjämallissa, agenttimallissa autonvalmistaja toimii suoraan loppuasiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa, ja on vastuussa kaupasta. Valmistaja on siis sopimusosapuoli, ja valmistaja tekee sopimuksen suoraan loppuasiakkaan kanssa, ennalta määrättyllä valmistajan sanelemalla hinnalla. Jälleenmyyjä tulee agenttimallissa pysymään autonvalmistajan sekä loppuasiakkaan välissä, mutta agenttimallissa jälleenmyyjä ei enää toimi sopimusosapuolena,

vaan lähinnä autonvalmistajan "kasvoina" ja näkyvänä osapuolena loppuasiakkaalle, agenttina. (Autovista24 2023.)

PWC:n mukaan jälleenmyyjämallissa jälleenmyyjä toimii itse ja hänellä on oma marginaalivastuunsa, kun autonvalmistaja osallistuu vain rajoitettuun vuorovaikutukseen loppuasiakkaan kanssa, jota jälleenmyyjä laskuttaa. Agenttimallissa agentti toimii autonvalmistajan puolesta ja ansaitsee palkinnon (komission) hyvästä suoriutumisesta asiakkaan koko ostopolun varrelta. (Gissler, A. & Hoffmann, M. 9.5.2022) Kuitenkin, kaikki sopimukset palkitsemisista ja maksuista valmistajan ja agentin välillä solmitaan yksityiskohtaisesti, ja ne voivat erota toisistaan. Ei siis ole yhtä tiettyä sopimusrakennetta kaikelle agentin ja autonvalmistajan väliselle yhteistyölle, mutta raamit ovat samat agenttimallin käytössä. (Nebbioso s.a.)

Rahoitukseen liittyvissä prosesseissa perinteinen jälleenmyyjämalli sekä agenttimalli eroavat kaupallisten riskien osalta. Agenttimallissa kaikki kaupalliset riskit jäävät valmistajalle, kun perinteisessä jälleenmyyjämallissa ne ovat jakautuneet valmistajan sekä jälleenmyyjän kesken. Esimerkiksi luotonanto sekä sopimukset ovat suoraan loppuasiakkaan ja valmistajan välillä, toisin kuin perinteisessä mallissa, jossa nämä kuuluvat jälleenmyyjälle. (Tschödrich ym. 2020, 4.) AutoVistan mukaan autonvalmistajat ottavat agenttimallissa kontolleen kaikki valmistamiensa autojen omaisuusriskit, toimien loppuasiakkaan kanssa sopimuskumppanina. Tämä tarkoittaa, että agenttimallin myötä autot ovat autonvalmistajan omaisuutta aina siihen asti, kunnes kauppa loppuasiakkaan kanssa syntyy. Jälleenmyyntimallissa auto on siirtynyt jälleenmyyjän omaisuudeksi siinä vaiheessa, kun se on hankittu autonvalmistajalta. (AutoVista24 2023.)

Hinta loppuasiakkaalle on agenttimallin kohdalla se, minkä valmistaja itse omassa verkkokaupassa sanelee. Perinteinen jälleenmyyntimalli kannustaa jälleenmyyjää hintakilpailuun, mutta agenttimallissa mahdollisuus sille poistuu kokonaan, sillä kaikki agentit operoivat samalla hinnalla kunkin tuotteen kohdalla. Agenttimallissa autonvalmistaja päättää ja asettaa hinnat. Siinä ei ole neuvottelu- tai tinkimisvaraa, mihin perinteisessä jälleenmyyntiprosessissa on totuttu. Yhdenmukaisempi hinnoittelu vähentää tuotemerkin sisäistä kilpailua. (Tschödrich ym. 2020, 6.) AutoVistan mukaan agenttimallin mukana tulevan täyden hintakontrollin myötä uusien autojen hinnat saattavat hiukan nousta, sillä autonvalmistajat pyrkivät vähentämään annettuja alennuksia. (Autovista24 2023.)

BCG:n mukaan agenttimallissa agentti seuraa potentiaalisia asiakkaita, antaa asiakkaille ostopäätöstä tukevia tietoja ja huolehtii myynnin jälkeisistä palveluista. Vastineeksi agentti saa palkkion jokaisesta myydystä uudesta autosta ja edustus sopimuksesta riippuen asiakkaalle tai autonvalmistajalle suoritetusta lisäpalveluista. Tämä tarkoittaa myös sitä, että jälleenmyyjä ei jaa vastaa rahoituksen ja varastonhallinnan riskejä ja kustannuksia autonvalmistajan kanssa kuten

perinteisessä jälleenmyyntimallissa. (Heuser ym. 2023.) Kuten perinteisessä jälleenmyyjämallissa, jälleenmyyjän tehtäväksi jää edelleen koeajojen mahdollistaminen sekä varsinainen auton luovutus, mikäli kauppa syntyy. Autonvalmistaja palkitsee agentteja heidän suoriutumisestaan, sekä rahoittaa näytillä olevat ja koeajotarkoitukseen annettavat autot. Autonvalmistajat myös maksavat vuokraa esittelytiloista agenttien liikkeissä, joihin he haluavat omat tuotteensa esille. (Autovista24 2023.)

Agenttimallin on tarkoitus keskittyä enemmän asiakaspalvelun laatuun kuin myyntivolyymien jahtaamiseen. Entisten jälleenmyyjien, nykyisten agenttien rooli muuttuu agenttimallin myötä. Heidän tehtävänsä on tarjota tietoa, neuvoja ja opastusta sekä tarjota vertaansa vailla oleva tuote- ja brändikokemus, jotta asiakkaille jää mahdollisimman positiivinen vaikutelma brändistä. Agenttimallin tarjoama fyysinen kosketuspiste tarjoaa asiakkaille paikan nähdä, koskettaa ja koeajaa ajoneuvoa, keskustella asiantuntijan kanssa sen ominaisuuksista tai esittää kysymyksiä ilman perinteiseen myyntitoimintaan liittyvää painetta. Asiakkaiden tulisi poistua kokemuksesta ymmärtämällä paremmin ajoneuvoa, sen huoltoa ja mistä he voivat saada jatkuvaa tukea. (Nebbioso s.a.)

5.1 Agenttimalliin siirtymisen potentiaaliset hyödyt

PWC:n mukaan asiakassuhteen hallinnan paranemisen avulla autonvalmistajat voivat myös kerätä runsaasti tietoa parantaakseen näkemyksiään, jolloin ne voivat tarjota räätälöityjä tuotteita ja palveluita suoraan asiakkaille. (Gissler, A. & Hoffmann, M. 9.5.2022.) Tätä tukee myös Autovistan artikkeli, jossa yhtenä potentiaalisista hyödyistä mainitaan asiakastietojen saatavuuden siirtyminen jälleenmyyjältä autonvalmistajalle. Asiakastietojen saatavuus sekä hyödyntäminen tehokkaalla tavalla luo pohjan innovatiiviselle, asiakaskeskeiselle ja saumattomalle monikanavaiselle myyntitavalle. Lisäksi se mahdollistaa tavoitteellisen strategian ja läpinäkyvän raportoinnin. (Autovista24 2023.) Capgeminin mukaan agenttimalli antaa autonvalmistajalle mahdollisuuden hyödyntää jo olemassa olevaa jälleenmyyjäverkostoa tarjoten asiakkaille erinomaisen monikanavaisen asiakaskokemuksen. (Tschödrich ym. 2020, 4.)

Autovistan artikkelin mukaan agenttimalliin siirtymisen potentiaalinen hyöty on täysi hinnoittelun kontrolli. Agenttimallia tehokkaasti käyttäen, autonvalmistajan tavoitteena on myydä autoja korkeammalla hinnalla ja kompensoida mahdollisia volyymin pienentymisestä johtuvia tulon menetyksiä paremmilla marginaaleilla. (Autovista24 2023.) PWC:n mukaan asiakkaat puolestaan hyötyvät yhdestä selkeästä kiinteästä hinnasta kaikissa kanavissa ja voivat tehdä ostoksista turvallisen tietäen, että he eivät jää paitsi muualta. He saavat myös johdonmukaista palvelua ja korvaavat vanhassa jälleenmyyjämallissa kohdatun rajapintojen valikoiman. Verrattuna perinteiseen jälleenmyyjämalliin, agenttimalli keskittyy marginaalien optimoimiseen volyymin

sijaan, tehden samalla ostoprosessista saumattomamman ja läpinäkyvämmän loppuasiakkaalle. PWC:n mukaan mahdollisena kokonaisvaikutuksena on myyntikustannusten ja autonvalmistajan myynnin tuoton paraneminen, ja voi parhaillaan johtaa jopa 10 % säästöihin verrattuna entiseen. (Gissler, A. & Hoffmann, M. 9.5.2022.) Automotive Newsin artikkelin mukaan Accenturen tekemän analyysin perusteella autonvalmistaja voi kasvattaa omaa marginaaliaan jopa 3 % myymällä autoja suoraan kuluttajille. (Trenka ym 2021.)

Agenttimalli tuo myös läpinäkyvyyttä autonvalmistajien tuotannon- sekä varaston osilta. Agenttimallin toimiminen tietyllä markkinalla (esim. Suomi) vaatii että, autovalmistajalla on keskusvarasto, josta jakelu tapahtuu keskitetysti hyödyntäen first-come, first-served-tapaa. Keskusvaraston ja keskitetyn jakelun vuoksi, autonvalmistajalla on mahdollisuus optimoida tuotantoputkea, sekä ylläpitää haluttu varastotaso entistä tehokkaammin. (Autovista24 2023.) Tämä edellä mainittu keskitetyn varaston sekä jakelun toimintatapa poissulkee sen, että yhdellä paikkakunnalla olevalle autoliikkeellä olisi varastossa oleva auto, jonka loppuasiakas haluaisi, mutta kun asiakkaan vierailemalla autoliikkeellä sitä ei ole, neuvotaan asiakasta tekemään sopimus ja sitten tehdastilaus autovalmistajalta. Tehdastilaus tarkoittaa aina odotusaikaa, ja mikäli auton tarve on heti, voi tämä johtaa tyytymättömään asiakkaaseen, sekä potentiaalisen asiakkaan menetykseen autonvalmistajan näkökulmasta. (Asiantuntija 2.10.2023.)

Onnistuneella agenttimallin käyttämisellä autonvalmistajalla on potentiaalia parantaa asiakkaan ja brändin suhdetta. Tämä painopisteen siirtyminen myymisestä palvelemiseen – tietojen, tiedon ja tietämyksen tarjoamiseen asiakkaille auttaa heitä tekemään tietoisia päätöksiä ja antaa heille oikeutetut syyt pysyä uskollisina. Heidän päätöksensä eivät enää perustu sellaisiin tekijöihin kuin hintaan tai erikoistarjouksiin. Agenttimallissa positiivinen asiakaspalvelukokemus on tärkeämpi kuin koskaan voiton kasvattamisessa. Agenttimallissa entiset jälleenmyyjät, nykyiset agentit voivat edelleen tarjota henkilökohtaista myyntiä ja palveluita käyttämällä pehmeämpiä tekniikoita, jotka eivät sisällä jälleenmyyjän omaa taloudellista motivaattoria siinä määrin kuin jälleenmyyntimallissa, jossa operoidaan jälleenmyyjän omalla marginaalilla. Malli poistaa jälleenmyyjien välisen hintakilpailun parantaen autonvalmistajan marginaalia. Agenttimallissa valmistajat määrittävät ja hallitsevat hintoja ja varmistavat, että asiakkaat saavat täydellisen läpinäkyvyyden koko ostokokemuksensa ajan riippumatta siitä, käyttävätkö he online- tai offline-kanavia tai molempia. Markkinat yleisesti ottaen hyötyvät parantuneesta palvelun laadusta, koska agenttien on erotuttava positiivisen asiakaskokemuksen perusteella pelkän hinnan sijaan. (Nebbioso s.a.) Capgeminin tutkimus tukee MSX:n teoriaa yhdenmukaisen hinnoittelun positiivisista vaikutuksista. Perusteluna Capgemini mainitsee markkinoiden kokonaisvaltaisen hyötymisen palvelun laadun kohoamisella pelkän hinnan sijaan kilpailemisella. (Tschödrich ym. 2020, 6.) Myös Roland Bergerin tutkimus tukee teoriaa mainiten erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamisen yhtenä suurimmista

potentiaalisista agenttimalliin siirtymisen hyödyistä. Edellisen lisäksi Berger listaa agenttimalliin siirtymisen hyötyinä jakelukustannusten vähentymisen sekä paremmat operationaaliset synergiat. (Hasenberg 2021.)

5.2 Agenttimalliin siirtymisen potentiaaliset haitat

Roland Bergerin tutkimuksen mukaan yksi haitta agenttimalliin siirtymisessä autonvalmistajalle on taseen kasvaminen - Siirtyessä agenttimalliin autonvalmistajan on otettava markkinan autot omaan omistajuutensa, johtaen taseen kasvamiseen ja vaikutukseen kassavirrassa. (Hasenberg 2021.) Autovista yhtyy tähän perustelemalla haittaa sillä, että autonvalmistajien taseet laajenevat massiivisesti agenttimallin myötä, sillä heillä on kaikki omaisuus myyntiin asti. (Autovista24 2023.)

Uuden myyntiverkoston keskeiset haasteet



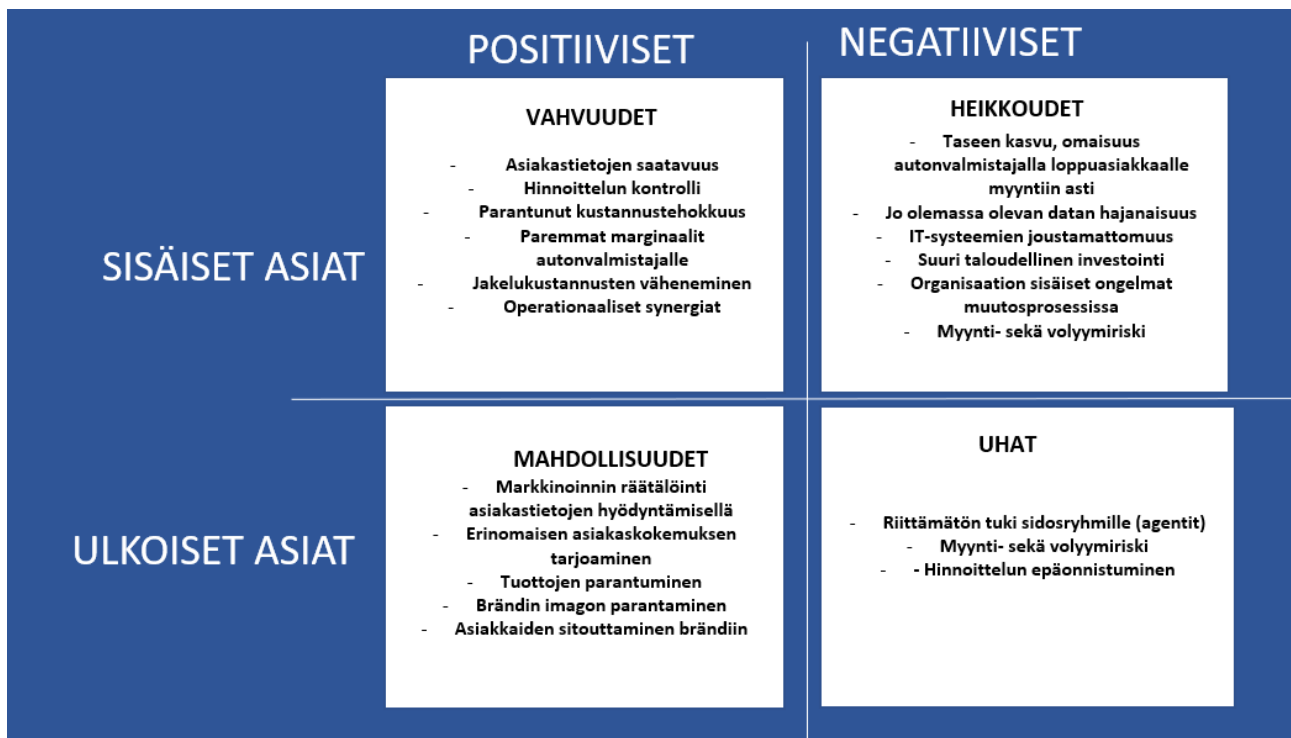
Kuva 5: Uuden myyntiverkoston keskeiset haasteet (mukaillen Nebbioso s.a.)

Yllä olevassa kuviossa on havainnollistettu uuden myyntiverkoston (agenttimalliin siirtymisen) jälkeisiä keskeisiä haasteita. Näihin kuuluvat verkkotarjonnan parantaminen vastaamaan asiakaskysyntään, uudenlaisten jakelu- ja myyntimallien kehitys vastaamaan alan innovaatioihin, uusien taitojen ja kykyjen kehittäminen, uuden myyntimallin säätäminen markkinakohtaisiin muuttujiin, siirtyminen tarjontalähtöisestä tukkumyynnistä suoramyyntiin, tuotemuuttujien hallitseminen, kysynnän hallitseminen ja ennakoiminen tehokkaampien toimitusketjujen avulla sekä omaisuuden ja riskinhallinnan siirtyminen autonvalmistajalle. (Kuva 5.)

Roland Bergerin mukaan organisaation sisäiset ongelmat muutosprosessissa voidaan nähdä potentiaalisena haittana – Kun siirtymä tapahtuu, tulee autonvalmistajan varmistaa riittävä tuki eri funktioita varten, sisäisesti sekä eri sidosryhmille kuten agenteille. (Hasenberg 2021.) Autovista mainitsee haittoina vielä volyyimiriskin, että marginaaliriskin – Hinnoittelun epäonnistuminen saattaa johtaa myynnin menettämiseen, ja marginaaliriski on esillä varsinkin siirtymävaiheessa, kun autonvalmistajat joutuvat kantamaan uusia kustannuksia sekä investointeja, mutta eivät vielä täysin hyödy agenttimallin odotetuista tehokkuuseduista. (Autovista24 2023.) Lisänä edellisiin Cox Automotiven mukaan agenttimalliin siirtymisen haasteina autonvalmistajalle ovat vanhat ja agenttimalliin dynaamisuuteen joustamattomat IT-systeemit, jo olemassa olevan datan hajanaisuuden sekä merkittävän taloudellisen investoinnin. (Cox Automotive 2021.)

5.3 Agenttimalliin siirtymisen tärkeimmät vaikutukset tietoperustan mukaan – SWOT

Alla olevaan SWOT-nelikenttään on kerätty tietoperustan mukaiset agenttimalliin siirtymisen tärkeimmät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat autonvalmistajan kannalta (kuva 6). SWOT:ista, ja sen käyttötarkoituksesta tässä opinnäytetyössä on raportoitu tarkemmin luvussa 6.2.



Kuva 6: Agenttimalliin siirtymisen vaikutukset tietoperustan mukaan (Mukaiillen Suomen Riskienhallintayhdistys s.a.)

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää agenttimalliin siirtymisen vaikutuksia autonvalmistajan näkökulmasta. Aineistonkeruu sekä tutkimus toteutettiin käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään löytämään uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen, joka koettiin tarpeelliseksi opinnäytetyön aiheen kannalta.

Opinnäytetyöni aihe oli minulle tuttu oman työni kautta. Tutkimusprosessi lähti liikkeelle sillä, että syvensin tietämystäni aiheesta eri lähteistä löytyvillä artikkeleilla ja tutkimuksilla. Tutkimuksen pääongelman sekä alaongelmien hahmotuttua aloin kartoittamaan kohderyhmää haastatteluille. Työskentelen autoalalla, joten minun oli helppo kontaktoida asiantuntijoita haastatteluja varten. Laadullisen haastattelun yksi eduista on se, että tutkija voi valita haastatteluun henkilöitä, joilla on paljon kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Näin ollen haastattelun kohderyhmä kannattaa valita tarkasti harkiten. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 63–73.) Haastateltaviksi päätyivät neljä autoalan asiantuntijaa, joiden taustoja on avattu tarkemmin luvussa 7. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän vankka tietämyksensä opinnäytetyön aiheesta. Haastateltaviin referoidaan haastattelujärjestyksen mukaisesti anonymiteetin suojaamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoituivat teemahaastattelut, sillä ne ovat vapaamuotoisempia kuin esimerkiksi lomakehaastattelu. Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoiduista haastattelumenetelmistä, ja toimi tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä. Teemahaastattelu ei välttämättä keskity yksityiskohtaisesti tiettyihin kysymyksiin, vaan haastattelu etenee teemoittain. Teemahaastattelun suosio perustuu vastaamisen vapaudelle. Teema-alueet on suunniteltu etukäteen ja ovat kaikille tutkittaville samat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.) Teemahaastattelujen avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman syvällinen aineisto, jonka avulla moniulotteista sekä monimutkaista aihetta pystytään tulkitsemaan mahdollisimman hyvin.

Haastattelun teemat liittyivät suoraan tutkimuksen alaongelmiin, jotka olivat agenttimalliin siirtymisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat autonvalmistajan kannalta.

Haastattelukysymykset/teemat:

1. Millaisia vahvuuksia agenttimalliin siirtymisessä on autonvalmistajan kannalta?
2. Millaisia heikkouksia agenttimalliin siirtymisessä on autonvalmistajan kannalta?
3. Millaisia mahdollisuuksia agenttimalliin siirtymisessä on autonvalmistajan kannalta?
4. Millaisia uhkia agenttimalliin siirtymisessä on autonvalmistajan kannalta?

Tutkimuksessa oletuksena on, että lähtötilanteena on autonvalmistaja, joka on käyttänyt myyntimallinaan perinteistä jälleenmyyntimallia, jota käsitellään tarkemmin luvuissa 3. Jotta haastatteluissa saadaan mahdollisimman paljon tietoa käsiteltävästä aiheesta, on hyvä toimittaa kysymykset/käsiteltävät aiheet haastateltaville jo etukäteen. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 63.) Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2023 Microsoft-Teams sovelluksen avulla. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiselle, sekä käytölle opinnäytetyötä varten.

6.1 Analysointimenetelmät

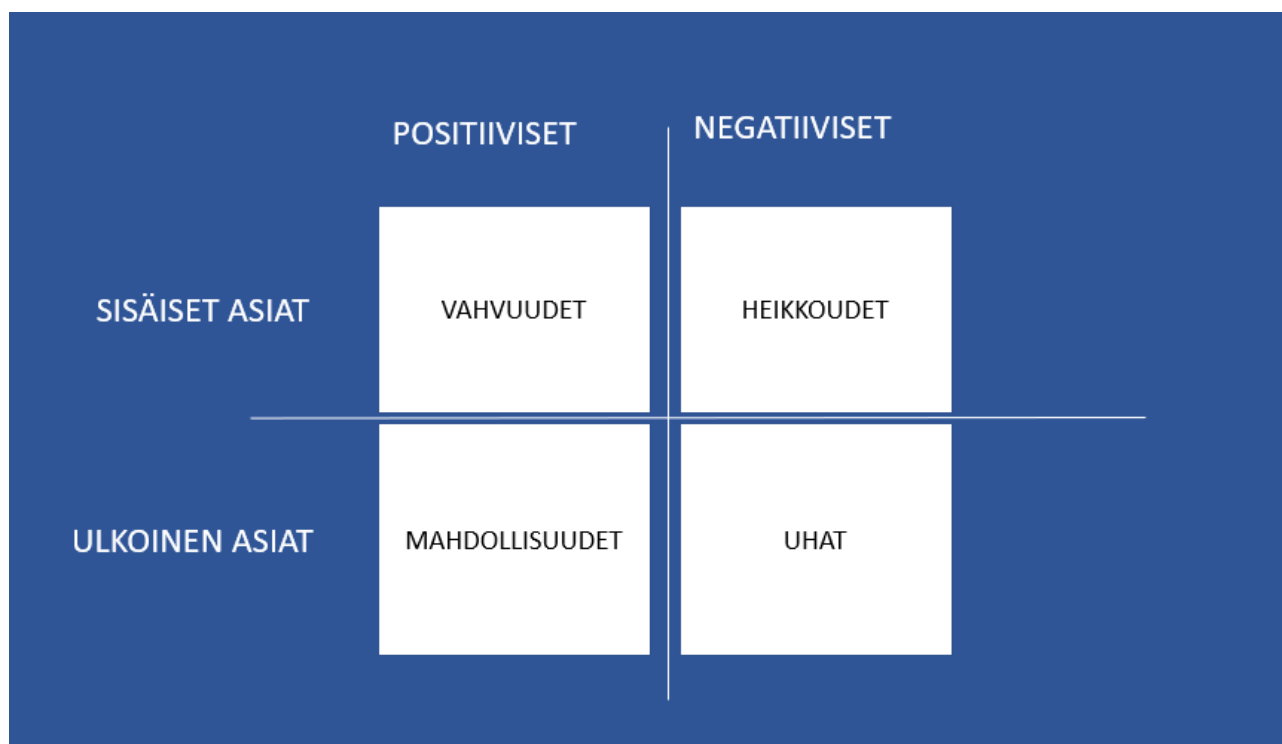
Haastattelujen toteutuksen jälkeen siirryttiin niiden sisällön käsittelemiseen. Kärittely alkoi litteroinnilla eli äänitetyn puheen purkamisella kirjoitettuun muotoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 7.) Litteroinnin pohjalta voitiin edetä seuraavaan vaiheeseen, joka oli koodaus. Koodaaminen on aineiston yhdistelemistä sekä erottelua tietyn ominaisuuden mukaan. Koodaamisessa on kyse aineiston yksinkertaistamisesta ja saattamisesta järkevämpään muotoon. Samankaltaiset osuudet nivotaan yhteen ja niille annetaan jonkun yhteisen ominaisuuden mukainen nimi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 7.) Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä koodaamisen avulla tutkimusaineisto luokiteltiin alaongelmien mukaisesti neljään eri kategoriaan: Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Koodaus pelkästään ei ole riittävä analyysiksi, sillä se on vasta työvaihe sisällönanalyysille. Sisällönanalyysin avulla aineistosta pyritään tekemään johtopäätöksiä. (Vuori 2021.)

Litteroinnin ja koodaamisen jälkeen edettiin sisällönanalyysiin, jonka tavoite on Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2018, luku 4) mukaan luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pystytään järjestämään aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon tavalla, jossa ei kadoteta sen tarjoamaa informaatiota. Tutkimuksen sisällönanalyysiä varten on hyödynnetty SWOT- nelikenttäanalyysia. Seuraavassa luvussa esitellään SWOT, sekä sen käyttötarkoitus tämän opinnäytetyön kohdalla.

6.2 SWOT – Nelikenttäanalyysi

Opinnäytetyössä käytettiin tietoperustan sekä haastattelujen tulosten havainnollistamismenetelmänä SWOT-analyysia. SWOT-analyysiä, eli vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arvioimista voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen. SWOT-analyysin tuloksena huomataan usein, kuten tässäkin opinnäytetyössä, että samat asiat voivat olla sekä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia että uhkia. Tämä on täysin luonnollista johtuen siitä, että asioiden arviointi on subjektiivista. Joku saattaa nähdä jossain asiassa mahdollisuuden ja toinen samassa asiassa uhan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219.)

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla, ja sen alkuperäisestä keksijästä ei ole varmuutta. SWOT saavutti heti suuren suosion, ja vielä tähänkin päivään asti se on useiden kotimaisten ja ulkomaisten tutkimusten mukaan liikkeenjohdon suosituin yksittäinen strategiatyökalu. SWOT-analyysissä strategista asemaa tarkastellaan vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Vuorinen, 2013, 88.) Tässä opinnäytetyössä jokaisen SWOT-nelikenttäanalyysin vertailukohtana on perinteinen jälleenmyyntimalli. Alla olevassa kuvassa on SWOT-nelikenttäanalyysin malli (kuva 7).



Kuva 7: Nelikenttäanalyysi - SWOT (mukaiillen Suomen Riskienhallintayhdistys s.a.)

7 Tulokset

Haastateltavien taustat:

Haastateltava A:lla on yli 20 vuoden kokemus autoalalta. Hän on työskennellyt eri johtotason rooleissa myynnin ja markkinoinnin saralla useassa Euroopan maassa. Tällä hetkellä Haastateltava A toimii autonvalmistajan X Pohjoismaiden myyntijohtajana. Autonvalmistaja X on siirtymässä lähiaikoina agenttimalliin yhdellä markkina-alueellaan

Haastateltava B työskentelee autonvalmistaja Y:llä. Autonvalmistaja Y myös suunnittelee muuttavansa myyntimalliaan jälleenmyyjämallista agenttimalliin yhdellä heidän markkinallaan. Haastateltava B:n osaamisalue liittyy automerkin jakelukanavien sekä asiakastytytyväisyyden kehittämiseen.

Haastateltava C työskentelee tällä hetkellä konsulttiyrityksessä. Hän työskentelee erilaisten autoalan projektien parissa, ja on ollut mukana konsultoimassa autonvalmistajia agenttimalliin siirtymisen johdosta. Ennen konsultin rooliaan Haastateltava C on työskennellyt autoalalla erilaisissa positioissa eri maissa yli 25 vuoden ajan.

Haastateltava D työskentelee myös autonvalmistajan palveluksessa. Hänellä on yli 20 vuoden kokemus autoalalla työskentelystä. Haastateltava D on toiminut kansainvälisen autonvalmistajan jakelun johtajana, ja päässyt seuraamaan läheltä autonvalmistajan myyntimallin vaihtumista perinteisestä jälleenmyyntimallista agenttimalliin.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään haastattelujen tulokset kategorisoituina teemojen mukaisiin alalukuihin. Tulosten esittely etenee teemojen mukaisessa järjestyksessä: Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

7.1 Vahvuudet

Taulukko 2. Agenttimallin vahvuudet

Haastateltava	Agenttimallin vahvuudet
Haastateltava A	Läpinäkyvämpi ostoprosessi, varaston hallinta, asiakastietojen saatavuus
Haastateltava B	Brändin asemoinnin ja imagon parantaminen, asiakastietojen saatavuus, läpinäkyvämpi ostoprosessi
Haastateltava C	Asiakastietojen saatavuus, brändin imagon parantaminen, johdonmukaisuus ja läpinäkyvyys hinnoittelussa
Haastateltava D	Asiakastietojen saatavuus, varastohallinnan tehokkuus + toimitusaikojen kilpailukyvyyn kasvu, brändin imagon vahvistuminen

Kaikki haastateltavat mainitsivat vahvuutena asiakastietojen saatavuuden siirtymisen jälleenmyyjältä autonvalmistajalle agenttimalliin siirtymisen myötä. Asiakastietojen saatavuudella on todella monia hyötyjä. Haastateltava A:n mukaan yksi näistä on koeajojen määrän mittaamisen mahdollisuus. Jälleenmyyjämallissa autonvalmistaja on riippuvainen jälleenmyyjältä saamasta informaatiosta, kun taas agenttimallissa tieto asiakkaiden koeajojen varaamisesta tulee suoraan autonvalmistajalle. Tällöin autonvalmistaja pystyy tarkkaan seuramaan esimerkiksi tiettyjen tuotteidensa trendikkyyttä, ja reagoimaan niihin myynnin edistämiseksi.

Haastateltava B mainitsi vahvuutena asiakastietojen saatavuudesta johtuvat muuttuvat markkinointikulujen vähentymiset, sillä asiakastietojen ja kuluttajakäyttäytymisen tehokkaampi hyödyntäminen ja seuranta auttavat autonvalmistajaa optimoimaan markkinointia tehokkaammaksi. Hän lisäsi, että yleisesti ottaen asiakastietojen siirtyminen autonvalmistajalle on erittäin suuri vahvuus. Jos nykypäivänä ei ole tarkkaa tietämystä kuluttajien tarpeista, on tuotteita erittäin vaikea saada myydyksi.

Haastateltava C:n mukaan autonvalmistaja pystyy asiakastietojen saatavuudella vahvistamaan suhdetta asiakkaaseen, eikä pelkästään yksittäisen tuotteen myynnin aikana, vaan myös sen jälkeen koko tuotteen elinkaaren ajan. Autonvalmistaja pystyy aktiivisesti pyrkiä vahvistamaan

suhdetta tämän koko ajan, ja paremmin sitouttamaan asiakkaan kyseisen brändin lojaaliksi asiakkaaksi. Markkinointi saadaan optimoitua ja räätälöityä yksilöllisesti, eikä autonvalmistaja “ammu silmät kiinni”.

Haastateltava D:n mukaan asiakastiedon saatavuuden avulla autonvalmistaja pystyy seuraamaan tarkkaan esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden kiinnostuksenkohteita sekä käytöstä nettisivuilla, ja sitä kautta kohdentaa hyvinkin yksilöityä markkinointia heille.

Haastateltavat A, B ja C mainitsivat vahvuutena läpinäkyvämmän ostoprosessin. Tällä he tarkoittivat sitä, että agenttimallissa autonvalmistaja määrittää itse tuotteidensa hinnan, eikä siinä ole tinkimisvaraa kuten perinteisessä jälleenmyyntimallissa.

Haastateltava A perusteli, että autokaupalle tyypillinen hinnan tinkiminen poistuu agenttimallin myötä, sillä autonvalmistaja asettaa hinnan – ja se on saatavilla kaikille. Hinnan tinkisen mahdollisuuden poistuminen poistaa mahdollisuuden sille, että parempi “tinkijä” onnistuisi saamaan auton halvemmalle kuin toinen – jopa saman päivän aikana. Tämä hinnan vaihtelu saattaa joissain tapauksissa huonon asiakaskokemuksen.

Haastateltava B:n mukaan agenttimalli mahdollistaa autonvalmistajalle tilaisuuden tarjota asiakkaalle johdonmukaisen ja läpinäkyvän hinnoittelustrukturin, kun valmistaja on itse täysin vastuussa hintojen asettamisesta. Tämä vahvistaa brändin asemointia. Johdonmukainen ja läpinäkyvä hinnoittelu auttaa autonvalmistajaa parantamaan brändinsä asemointia kuluttajien silmissä. Haastateltava B lisäsi, että kuluttaja helposti yhdistää jälleenmyyjän brändiin (autonvalmistajaan), ja agenttimalli auttaa autonvalmistajaa erottumaan omana itsenään.

Haastateltava C:n mukaan autonvalmistaja pystyy vahvistamaan omaa brändiasemaansa hinnoittelun läpinäkyvyyden ja johdonmukaisuuden avulla. Tämä poistaa isot alennukset, joita jälleenmyyjät ovat aika ajoin pystyneet tekemään, mikä on saattanut aiheuttaa brändihaittaa autonvalmistajalle. Asiakkaan ei tarvitse murehtia kysymyksiä kuten “Teinkö nyt hyvän kaupan?” tai “Sainko rahoilleni vastinetta?”.

Haastateltava A sekä D mainitsivat vahvuuksina varastohallinnan tehokkuuden kasvun. Haastateltava A:n mukaan agenttimallin myötä jälleenmyyjillä ei tule enää olemaan omaa varastoa, vaan jakelu tapahtuu autonvalmistajan keskitetyltä varastolta. Agentit, eli entiset jälleenmyyjät pystyvät tällöin keskittymään asiakaspalvelun laatuun, eivätkä esimerkiksi joudu tarjoamaan potentiaaliselle asiakkaalle vain sitä tuotetta, joka heillä sattuisi olemaan varastossa, vaan voivat tarjota mitä vaan autonvalmistajan keskitetyltä varastolta. Haastateltava D perusteli tehokkuutta varastohallinnassa sillä, että agenttimallin myötä autonvalmistajan varasto tulee olemaan keskitetty oma varasto, josta jakelu tapahtuu eri agenttien toimipisteille vasta kun asiakas on

solminut kaupan. Verraten nykyiseen malliin, jossa jälleenmyyjillä on kaikilla omat varastot, on tämä paljon enemmän asiakasta palvelevampi tapa, sillä se takaa asiakkaan näkökulmasta sen, että kaikki mahdolliset saatavat autot ovat näkyvillä sekä helposti saatavilla. Keskitetyn jakelun ja oman varaston tehokkuus johtaa myös kilpailukyvyn parantumiseen toimitusaikojen osalta.

Haastateltavat B, C ja D kaikki mainitsivat brändin imagon vahvistumisen vahvuutena. Brändin imagon vahvistumista voi tarkastella muiden vahvuuksien summana. Kiinteät autonvalmistajan asettamat hinnat poistavat jälleenmyyjien välisen hintojen polkemisen sekä hinnalla kilpailun, ja poistavat hinnan tinkimisen mahdollisuuden. Asiakastietojen hyödyntämiselle voidaan optimoida markkinointia, ja sitä kautta sitouttaa asiakkaita paremmin brändiin. Keskitetty varasto parantaa autonvalmistajan tuotteiden toimitusaikoja. Kaikki nämä edellä mainitut vaikuttavat positiivisesti brändin imagon vahvistumiseen.

7.2 Heikkoudet

Taulukko 3. Agenttimallin heikkoudet

Haastateltava	Agenttimallin heikkoudet
Haastateltava A	Riskien kasvu varaston osalta, suuri taloudellinen investointi, Potentiaalinen myyntivolyymien sekä markkinaosuuden pienentyminen
Haastateltava B	Suuri taloudellinen investointi, henkilöstön kuormitus siirtymävaiheessa, kaupallisten riskien siirtyminen automerkille
Haastateltava C	Henkilöstön kuormitus, henkilöstön tyytymättömyys, suuri taloudellinen investointi
Haastateltava D	Potentiaalinen myyntivolyymien sekä markkinaosuuden pienentyminen, riskien kasvu varaston osalta, suuri taloudellinen investointi

Kaikki haastateltavat mainitsivat agenttimalliin siirtymisen heikkoutena suuren taloudellisen investoinnin. Kaikki haastateltavat perustelivat valintaansa sillä, että IT-systeemien integraatio on suuri operaatio, ja vaatii paljon työpanosta, sekä pääomaa. Agenttimallin käyttöönottoon liittyy myös autonvalmistajan keskitetyn keskusvaraston perustaminen, mikä itsessään on myös taloudellinen investointi, jollaista ei perinteisessä mallissa tarvitse.

Haastateltava B perusteli tätä sillä, että perinteistä jälleenmyyjämallia harjoittavan autonvalmistajan IT-systeemit liittyen esimerkiksi tuotantoputken hallintaan, on usein liian joustamattomat, ja uusille IT-ratkaisuille on tarve myyntimallin vaihdoksen myötä.

Haastateltava A mainitsi taloudellisena investointina henkilöstön kouluttamiseen, uusien osastojen perustamiseen sekä sidosryhmille mahdollisimman sujuvaksi tehtävän muutosprosessiin sitoutuneen taloudellisen investoinnin.

Haastateltava C sekä D mainitsivat keskitetyn varaston perustamiseen liittyvät kustannukset heikkoutena. Haastateltava C perusteli, että autonvalmistaja joutuu joko rakentamaan tai vähintään vuokraamaan tilan, jossa he voivat pitää omaa varastoaan. Hän pitää tätä lisäkuluna, ja sitä kautta

heikkoutena jälleenmyyjämallin tapaan, jossa jälleenmyyjät itse varastoivat autonsa omissa tiloissaan. Haastateltava D lisäsi, että lisäkuluja syntyy myös oman keskitetyn varaston ylläpitämisestä. Autonvalmistaja on itse vastuussa logistiikan järjestämisestä.

Haastateltavat A ja D pitivät heikkoutena varaston mahdollista paisumista liian suureksi. Haastateltava A perusteli tätä sillä, että mikäli autot eivät käy kaupaksi, ja suurta määrää autoja joudutaan pitämään autonvalmistajan omassa varastossa pitkiä aikoja, tulee tämä näkymään negatiivisena autonvalmistajan vapaassa kassavirrassa, sekä varastoon sitoutuneen pääoman suurena määränä. Verrokkina tähän jälleenmyyjämallissa jälleenmyyjät itse tilaavat ja varastoivat autot, jotka he näkevät tarpeelliseksi. Autonvalmistaja laskuttaa auton siinä vaiheessa, kun se toimitetaan jälleenmyyjälle, ja siitä eteenpäin prosessi on jälleenmyyjän ja asiakkaan välistä. Autonvalmistaja saa rahat siinä vaiheessa, kun se toimitetaan jälleenmyyjälle. Agenttimallissa autonvalmistaja saa rahat vasta siinä vaiheessa, kun loppuasiakas tekee kauppasopimuksen.

Haastateltava D yhtyi Haastateltava A:n mielipiteeseen, lisäten siihen vielä tämänhetkisen heikon taloustilanteen, ja sen näkymisen autoalan myynnissä.

Haastateltavat A ja D pitivät heikkoutena potentiaalista myyntivolyymien sekä markkinaosuuden pientymistä. Molemmat A sekä D perustelivat tätä sillä, että agenttimallin myötä autonvalmistajan tuotteiden hinnat asettuvat hieman korkeammalle kuin ennen. Varsinkin asiakkaille, joille hinta on ratkaiseva tekijä tuotteen valinnassa, tämä voi johtaa siihen, ettei kauppa synny. Haastateltava A lisäsi, että agenttimallin myötä autonvalmistaja ei pysty antamaan ”ad hoc” tarjouksia agenteille myytäväksi. Esimerkkinä tällaisesta hän mainitsi 30 auton erän paikalliselle toimijalle, vaikka poliisille tai palokunnalle. Perinteisessä jälleenmyyntimallissa autonvalmistaja on pystynyt antamaan isommalle erälle tarjouksen, jossa hinta on laskettu alemmas saadakseen suuri määrä volyymia myytyä.

Haastateltavat B ja C pitivät autonvalmistajan henkilöstön kuorman kasvua siirtymävaiheessa heikkoutena. Haastateltava C:n mukaan huonosti suunniteltu ja toteutettu muutosprosessi voi aiheuttaa tyytymättömyyttä autonvalmistaja työntekijöiden keskuudessa. Tyytymättömyys voi johtaa tehokkuuden laskuun, joka kääntää pääläelleen yhden koko agenttimallin siirtymisen tarkoituksista – Lisätehokkuuden löytämisen.

Haastateltava B mainitsi haastateltavista ainoana kaupallisten riskien siirtymisen heikkoutena autonvalmistajalle. Hän perusteli tätä sillä, että jälleenmyyjämallissa sopimusosapuolena toimivat jälleenmyyjä sekä loppuasiakas, mutta agenttimallissa sopimusosapuolena ovat autonvalmistaja ja loppuasiakas. Tämä tarkoittaa sitä, että jos kauppa ei käy, se tulee näkymään pelkästään

autonvalmistaja taloustiedoissa huonona. Jälleenmyyjämallissa riskit ovat jaetut autonvalmistajan ja jälleenmyyjän kesken, agenttimallissa ne ovat ainoastaan autonvalmistajalla.

7.3 Mahdollisuudet

Taulukko 4. Agenttimallin mahdollisuudet

Haastateltava	Agenttimallin mahdollisuudet
Haastateltava A	Tulojen maksimointi, kustannustehokkuuden kautta kilpailuedun saavutus, tuotannon optimoiminen kysynnän mukaan
Haastateltava B	Tulojen maksimointi, kuluttajien sitouttaminen brändiin, luovuus markkinoinnissa
Haastateltava C	Tulojen maksimointi, oman liiketoiminnan hallinnan tehokkuus, tuotannon optimoiminen kysynnän mukaan
Haastateltava D	Tulojen maksimointi, tuotannon optimoiminen kysynnän mukaan, kustannustehokkuuden kautta kilpailuedun saavuttaminen

Kaikki haastateltavat yhtyivät siihen, että agenttimallin mahdollisuus on tulojen maksimointi kustannustehokkuuden kautta. Kaikki haastateltavat perustelivat kantaansa sillä, että agenttimallin toimiessa odotetulla tavalla autonvalmistajan kulun per tuotettu auto tulisi vähentyä. Haastateltava C jatkoi perusteluaan sillä, että kun tuotanto sekä markkinointi on paremmin optimoitua ja tehokkaampaa, niin autonvalmistaja pystyy omien tehtaidensa tuotantoa vastaamaan paremmin aktuaalisiin kysynnän muutoksiin reaaliajassa, eivätkä he joudu luottamaan niin paljoa ennusteisiin ja oletuksiin. Tuotanto, jota vetää kysyntä, eikä toisin päin. Haastateltava A avasi omaa näkemystään sillä, että paremman asiakastiedon turvin autonvalmistaja pystyy tuottamaan tuotteita jotka vastaavat kysyntää, eikä vain tuottamaan tuotteita joille tarvitsee luoda kysyntää. Haastateltava D lisäsi, että kustannustehokkuuden lisäämisellä autonvalmistaja pystyy olemaan kannattavampi jopa kokonaisvolyymien pienentyessä – Pienemmät kulut per tuotettu auto, ja tarkempi optimointi tuotannon osalta johtaa pitkällä aikavälillä kannattavuuden kasvuun.

Haastateltava C:n mukaan autonvalmistajalla on agenttimalliin siirtymisen myötä mahdollisuudet hallinnoida omaa liiketoimintaansa sekä asiakasodotuksia paljon entistä tehokkaammin. Vahvuus

on se, että asiakastieto on käytettävissä, ja mahdollisuus taas on se, miten autonvalmistaja tämän asiakastiedon hyödyntää. Agenttimallin mukana tulevan tiedonsaantimahdollisuuden myötä autonvalmistaja pystyy todella räätälöimään toimintaansa asiakkaille sopivaksi, jos niin vain itse haluaa. Esimerkki edellisestä on auton elinkaaren seuraaminen, ja asiakkaan kontaktoiminen oikeissa vaiheissa. Teoriassa tieto on jo nykyisessä perinteisessä jälleenmyyjämallissa olemassa, mutta kun kauppasopimus tehdään jälleenmyyjän ja loppuasiakkaan välille, tämä tieto ei ole saatavilla suoraan autonvalmistajalle. Mikäli jälleenmyyjä haluaa, hän voi tarjota asiakkaan vanhan tuotteen elinkaaren loppuvaiheilla uutena auton samaan jälleenmyyntiliikkeen tarjoamia muita automerkkejä, jos vaikka sillä hetkellä heillä on hyvät alennukset joltain toiselta automerkiltä. Agenttimalli mahdollistaa tämän tiedon suoraan autonvalmistajan saataville, ja loppu on itsestä kiinni.

Haastateltava B mainitsi brändiarvon noston kuluttajien silmissä, sekä kuluttajien yhteenkuuluvuuden tunteen voimistuminen autonvalmistajan kanssa olevan suuria mahdollisuuksia. Haastateltava B lisäsi, että agenttimalli antaa myös paremmat kehykset autonvalmistajalle ajatella "laatikon ulkopuolelta". Hän perustaa tämän siihen, että autoalalla asioita on pitkään samalla tavalla mutta tämä muutos voi luoda sijaa luovuudelle. Pitkällä aikavälillä hän kertoi prosessien virtaviivaistamisen ja siitä syntyvien työvaiheiden vähenemisen mahdollisuuksina autonvalmistajalle ja sen henkilöstölle.

7.4 Uhat

Taulukko 5. Agenttimallin uhat

Haastateltava	Agenttimallin uhat
Haastateltava A	Komponenttipula, "uusi COVID", ulkoisten sidosryhmien tyytymättömyys
Haastateltava B	Ulkoisten sidosryhmien tyytymättömyys
Haastateltava C	Ulkoisten sidosryhmien tyytymättömyys, kokemuksen ja tietotaidon puute joidenkin prosessien osalta
Haastateltava D	Ulkoisten sidosryhmien tyytymättömyys

Kaikki haastateltavat mainitsivat agenttimalliin siirtymisen uhkana sidosryhmien, eli agenttien mahdollisen tyytymättömyyden. Haastateltava C perusteli valintaansa sillä, että autokauppaa on tehty jotakuinkin täysin samalla tavalla viimeiset 100 vuotta. Varsinkin jälleenmyyjien, jotka ovat historiallisesti olleet taloudellisesti erittäin tuottavia, voi olla vaikea hyväksyä tämän mallin mukana tuleva muutos, ja tietyllä tapaa kapinoida sitä vastaan. Perinteisessä jälleenmyyntimallissa esimerkiksi hyvin menestyvät jälleenmyyjät ovat voineet neuvotella autonvalmistajan kanssa suuriakin alennuksia kuten – "Pystymme myymään 30 autoa, mutta tarvitsemme niihin lisätuet/alennukset". Tällä tavoin jälleenmyyjät ovat pystyneet saamaan autonvalmistajilta tuotteita todella alhaiseen hintaan. Tämä mahdollisuus poistuu agenttimallin myötä. Mikäli entiset jälleenmyyjät, nykyiset agentit eivät ole tyytyväisiä tämän agenttimallin tuomiin muutoksiin, saattaa se heijastua helposti kommunikaatioon asiakkaiden ja agenttien välillä. Agentithan tulevat toimimaan tässäkin mallissa automerkin fyysisinä kasvoina, mutta eivät ole enää itsenäisiä toimijoita kuten ennen.

Haastateltava A:n mukaan suurimmat uhat agenttimalliin siirtymisessä ovat muutoksen tuomat epävarmuudet. Muutos on aina uutta ja saattaa aiheuttaa ongelmia – Ongelmia, joita ei ole ennen ollut ja mihin ei olla totuttu. Henkilöstön (autonvalmistajan) asenteet vaihtelevat hyvin paljon keskustellessa agenttimalliin siirtymisestä. Jotkut näkevät sen positiivisena muutoksena ja toiset eivät. Hän kertoi, että muutos agenttimalliin sitoo hyvin paljon autonvalmistajan työntekijöitä, ja varsinkin muutosvaiheessa työkuorma saattaa kasvaa turhan suureksi. Haastateltava A lisäsi mahdollisen komponenttipulan uhan, joka autoalalla koettiin COVID:in aikana, mutta totesi, että se ei ole todennäköinen, Jos sellainen tapahtuisi, kun autonvalmistaja käyttää myyntimallinaan

agenttimallia, taloudelliset tappiot olisivat autonvalmistajan kannalta huomattavasti suuremmat kuin perinteistä jälleenmyyntiä käytettäessä. Tämä johtuu siitä, että agenttimallin myötä kaupalliset riskit siirtyvät täysin autonvalmistajalle.

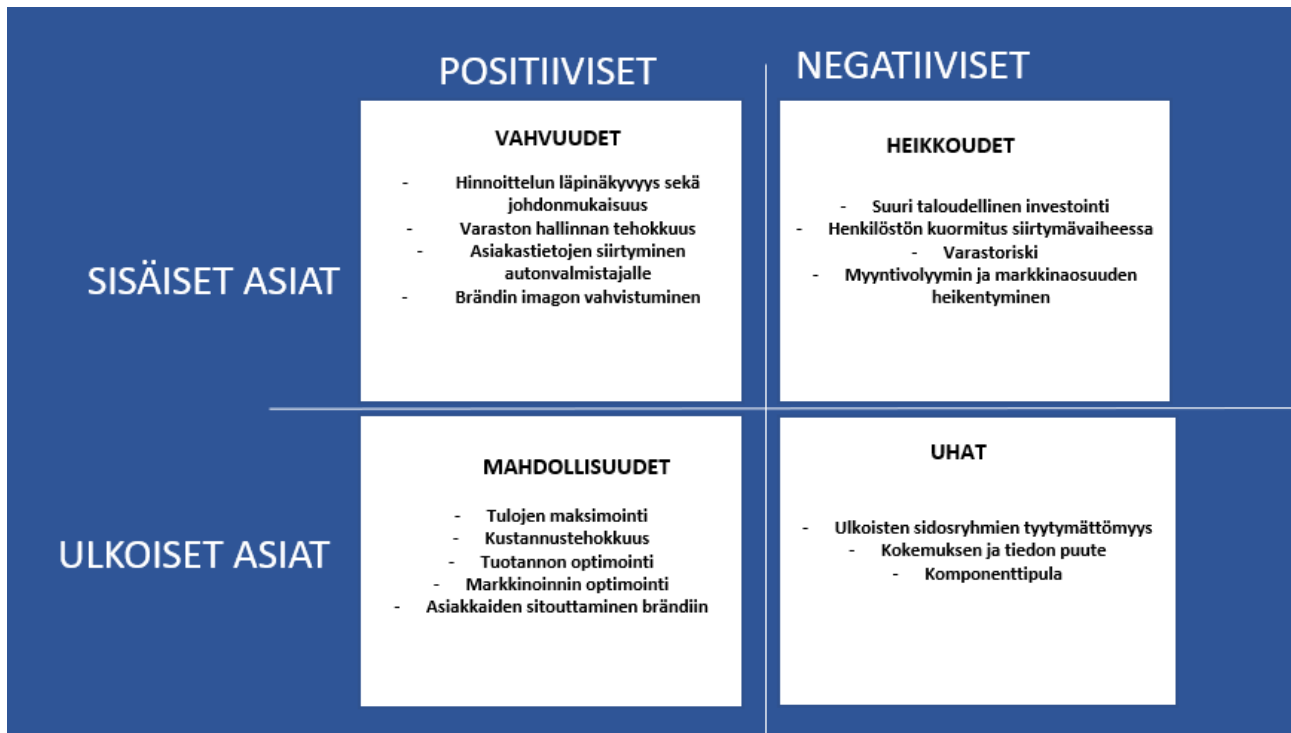
Haastateltava B kertoi, että agenttimallin toimiminen taloudellisesti sekä autonvalmistajan että agentin osalta vaatii tietyn volyymin. Mikäli tähän volyymiin ei päästä, voi olla että "luvatut" tuotot jäävät liian pieniksi agentin näkökulmasta. Huonoimmassa tapauksessa tämä voi johtaa siihen, että agentti mieluummin panostaa toisen autonvalmistajan tuotteisiin. Hän perusteli edellisen siihen, että vaikka agenttimallin peruseriaate on se, että asiakas pystyy tekemään kaupan verkossa, suurin osa kuluttajista haluaa käydä koeajamassa, tai edes katsomassa autoa fyysisesti. Mikäli agentin tyytymättömyys kyseiseen autonvalmistajaan heijastuu myös kuluttajalle, voi sillä olla vaikutus siihen syntykö kauppa vai ei.

Haastateltava C lisäsi muutoksenhallintaprosessin huonon johtamisen uhkana agenttimalliin siirtyessä. Mikäli autonvalmistajalla ei ole tarpeeksi hyvää ymmärrystä viedä tämä suuri muutos läpi, voi agenttimalliin siirtyminen epäonnistua. Hän jatkoi kertoen, että autonvalmistajalle siirtyä muutoksen myötä monia sellaisia prosesseja, joista jälleenmyyjä on ennen ollut vastuussa. Esimerkkinä tästä on koko asiakassuhteen hallinnan siirtyminen jälleenmyyjältä autonvalmistajan vastuulle. Mikäli autonvalmistajalla ei ole tarvittavia työkaluja näiden prosessien hallintaan, uhka epäonnistua on potentiaalinen.

Haastateltava D:n mukaan jälleenmyyjiltä poistuu agenttimalliin siirtymisen myötä mahdollisuus vaikuttaa liiketoimintaan samalla tavalla kuin ennen, mikä voi kääntyä uhaksi autonvalmistajalle. Hän perusteli tätä sillä, etteivät jälleenmyyjät pysty antamaan alennuksia, ja ovat autonvalmistajan armoilla hinnoittelun suhteen. Jos autonvalmistaja ei onnistu generoimaan omilla toimillaan tarpeeksi liikennettä agentin mielestä, heidän liiketoimintansa kärsii tästä. Mikäli agenttien liiketoiminta sakkaa tarpeeksi kauan, on niiden olemassaolo uhattuna. Autonvalmistajan näkökulmasta agenttien menettäminen on selvä uhka. On tilanne sitten se, että agentti joutuu lopettamaan toimintansa kokonaan, tai se että agentti itse lopettaa yhteistyön autonvalmistajan kanssa katsottuaan sen olevan heille parempi. (Haastateltava D, 2023.)

7.5 Tulosten yhteenveto

Alla olevassa kuvassa on eritelty tärkeimmät haastatteluista saadut tulokset. Ne ovat eritelty haastatteluissa käytettyjen eri teemojen mukaan, jotka ovat agenttimalliin siirtymisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Haastattelujen tulosten sekä tietoperustan samakaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.



Kuva 8: Agenttimalliin siirtymisen vaikutukset tulosten perusteella (mukaillen Suomen Riskienhallintayhdistys s.a.)

Yllä olevaan nelikenttään kirjatut tulokset ovat sellaisia, jotka joko ilmenivät haastatteluissa useammalta haastateltavalta päällekkäin, tai jos tulos oli yksittäinen, niin haastateltavan perustelu kyseisen vaikutuksen tärkeydelle kokonaisuuden kannalta oli erittäin vahva. Esimerkki tuloksesta, jota kaikki haastateltavat pitivät vahvuutena, oli ”Hinnoittelun läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus”. Esimerkki tuloksesta, joka ilmeni vain yhden haastateltavan kohdalla, oli ”Komponenttipula”. Haastateltava perusteli komponenttipulan uhkana, sillä jos sellainen tapahtuisi autonvalmistajan käyttäessä agenttimallia myyntimallinaan, niin taloudelliset seuraukset autonvalmistajalle olisivat huomattavasti suuremmat kuin perinteisessä jälleenmyyntimallissa. (Kuva 8.)

8 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää agenttimalliin siirtymisen vaikutuksia autonvalmistajan kannalta. Opinnäytetyön tutkimusongelmaan ”Millaisia vaikutuksia agenttimalliin siirtymisellä on autonvalmistajan kannalta” haettiin vastausta alaongelmien avulla. Tähän lukuun on yhdistetty tietoperustan pohjalta rakennettu SWOT-nelikenttäanalyysi sekä haastattelujen tulosten perusteella rakennettu SWOT-nelikenttäanalyysi, jotta vertailu tietoperustan ja tulosten välillä olisi selkeää. Ensimmäisessä kuvassa (Kuva 9) vertaillaan tietoperustaa sekä tuloksia agenttimalliin siirtymisen vaikutuksia vahvuuksien sekä mahdollisuuksien osalta, ja toisessa kuvassa (Kuva 10) vertaillaan agenttimalliin siirtymisen vaikutuksia heikkouksien sekä uhkien osalta.

8.1 Vahvuudet ja mahdollisuudet



Kuva 9: Agenttimalliin siirtymisen positiivisten vaikutusten vertailu tietoperustan sekä tulosten välillä (mukaillen Suomen Riskienhallintayhdistys s.a.)

Vahvuudet:

Vahvuuksien osalta tietoperusta tukee tuloksia täysin. Tuloksissa ilmenneet hinnoittelun läpinäkyvyys sekä johdonmukaisuus, varaston hallinnan tehokkuus, asiakastietojen siirtyminen autonvalmistajalle sekä brändin imagon vahvistuminen nähdään tietoperustassa agenttimalliin siirtymisen hyötyinä (ks. 4.1). Haastattelujen tuloksissa käytetään ”Varaston hallinnan tehokkuutta”, mutta tietoperustassa ”Jakelukustannusten vähenemistä”. Jakelukustannusten väheneminen johtuu varaston hallinnan tehokkuuden paranemisesta, joten sen voi katsoa myös tukevan tuloksia. ”Brändin imagon vahvistuminen” nähdään tuloksissa vahvuutena, mutta tietoperustassa mahdollisuutena. Tämän voi myös siten toteaa tukevan tuloksia, sillä vahvuus ja mahdollisuus ovat molemmat agenttimalliin siirtymisen positiivisia vaikutuksia. (Kuva 9.)

Mahdollisuudet:

Mahdollisuuksien osalta tietoperusta tukee tuloksia täysin tulojen maksimoinnin, kustannustehokkuuden ja markkinoinnin optimoinnin osalta. Myös haastattelujen tuloksena ilmenneen tuotannon optimoinnin voi katsoa olevan tuettu tietoperustassa, sillä tuotannon optimointi on tulosta asiakastietojen tehokkaasta hyödyntämisestä. Agenttimalliin siirtymiseen liittyvä asiakastietojen saatavuus antaa autonvalmistajalle paremmat keinot tuottaa tuotteita, joille on kysyntää, sillä asiakaskysynnän sekä trendien tehokkaampi seuraaminen ja reagoiminen johtuu asiakastietojen saatavuudesta autonvalmistajalle (ks. 4.1). (Kuva 9.)

8.2 Heikkoudet ja uhat



Kuva 10: Agenttimalliin siirtymisen negatiivisten vaikutusten vertailu tietoperustan sekä tulosten välillä (mukaillen Suomen Riskienhallintayhdistys s.a.)

Heikkoudet:

Heikkouksien osalta tietoperusta tukee tuloksia suuren taloudellisen investoinnin, varastoriskin sekä myyntivolyymin osalta (ks. 4.2). Tietoperusta tukee osittain tuloksissa ilmi käynyttä henkilöstön kuormitusta siirtymävaiheessa, sillä tietoperustan mukainen organisaation sisäiset ongelmat-kohta on laajempi kokonaisuus, johon voi liittyä henkilöstön kuormittaminen. Myös tuloksissa ilmennyt markkinaosuuden heikentyminen voi katsoa tukevan tietoperustaa, sillä tietoperustassa käsiteltävä myynti- ja volyyimiriski voi johtaa markkinaosuuden heikentymiseen. (Kuva 10.)

Uhat:

Uhkien osalta tietoperusta tukee täysin tulosta ulkoisten sidosryhmien tyytymättömyydestä, sillä tietoperustassa käsiteltävä riittämätön tuki sidosryhmille johtaa ulkoisten sidosryhmien tyytymättömyyteen (ks. 4.2). Tietoperusta tukee osittain kokemuksen ja tiedon puutetta uhkana. Tietoperustassa käsiteltävä hinnoittelun epäonnistuminen saattaa johtua kokemuksen ja tiedon puutteesta, mutta voi todeta, että tietoperusta ei täysin tue tuloksissa ilmi tullutta kokemuksen ja tiedon puutetta uhkana. Myöskään tuloksena olevaa komponenttipulaa ei käsitellä uhkana tietoperustassa (vrt. 4.2). (Kuva 10.)

8.3 Johtopäätökset

Tietoperusta tuki haastattelujen tuloksia miltei täysin kaikkien tutkimusten alaongelmien osalta. Näin ollen voidaan todeta, että tietoperustan rakentamista varten käytetyt lähteet ovat ajankohtaisia sekä tarkkoja. Agenttimalliin siirtymisen positiiviset vaikutukset autonvalmistajan kannalta ovat erittäin laajat. Sekä tietoperustan että haastattelujen tulosten perusteella voidaan todeta, että agenttimalliin kuuluva asiakastietojen saatavuus autonvalmistajalle toimii tärkeimpänä tekijänä, kun tarkastellaan agenttimalliin siirtymisen positiivisia vaikutuksia. Asiakastietojen saatavuus autonvalmistajalle on ikään kuin uusi lähtöpiste, jota autonvalmistajan täytyy itse osata hyödyntää, että siitä saadaan irti kaikki mahdolliset hyödyt. Asiakastietojen tehokkaalla hyödyntämisellä autonvalmistajalla on mahdollisuus saavuttaa monia kilpailuetuja kuten markkinoinnin sekä tuotannon optimoiminen. Moni agenttimallin hyöty on riippuvainen asiakastietojen tehokkaasta hyödyntämisestä, ja siinä autonvalmistajan itsensä vastuulle jää sen hyödyntäminen. Sekä tietoperustan että tulosten perusteella voidaan myös todeta hinnoittelun täyden kontrollin siirtymisen autonvalmistajalle olevan yksi suurimmista vaikutuksista agenttimalliin siirtyessä. Hinnoittelussa onnistuminen luo autonvalmistajalle kilpailuetua. Tietoperustan sekä tulosten perusteella voidaan myös todeta, että agenttimalliin siirtymisen tavoite autonvalmistajan kannalta on nykyaikaistaa autokauppaa, ja tehdä autokaupasta enemmän nykyaikaista kuluttajaa palvelevampi kokonaisuus. Muutoksen taustalla on kuitenkin autonvalmistajan tavoittelema kustannustehokkuus, jota agenttimallilla pyritään saavuttamaan.

Tutkimuksen perusteella agenttimalliin siirtymiselle on myös negatiivisia vaikutuksia autonvalmistajan kannalta. Tietoperustan sekä tulosten pohjalta voidaan todeta, että agenttimalliin siirtymisen myötä autonvalmistajalle siirtyy paljon sellaisia funktioita, joihin ei ole totuttu. Uusien funktioiden mukana tulevat myös riskit, joihin ei ole totuttu. Tutkimuksen perusteella on erityisen tärkeää, että autonvalmistajalla on riittävä valmistautuminen ja informaatio ennen agenttimalliin siirtymistä. Riittämätön informaatio ja tuki muutosprosessin aikana sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille, voi johtaa tyytymättömyyteen ja siihen, ettei agenttimallin mahdollisia suurimpia etuja päästä hyödyntämään.

Johtopäätöksenä voidaan tutkimuksen perusteella todeta, että agenttimalliin siirtymisen vaikutus autonvalmistajan kannalta on parantunut kilpailukyky, jolla pystytään vastaamaan paremmin nykyajan kuluttajien tarpeisiin sekä kasvaneeseen kilpailuun alalla. Tuotos antaa kuvan agenttimalliin siirtymisen vaikutuksista laajasti, sekä pureutuu sen vaikutuksiin syvällisesti, peilaten positiivisia vaikutuksia negatiivisiin. Käytännön tasolla autonvalmistaja voisi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia pohtiessaan perinteisestä jälleenmyyntimallista agenttimalliin siirtymisen vaikutuksia omaan liiketoimintaansa.

8.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Hyvä tieteellinen käytäntö koostuu menettelytavoista, jotka jatkuvat tutkimuksen koko elinkaaren ajan. Hyvä tieteellinen käytäntö koostuu luotettavuudesta, rehellisyydestä, arvostuksesta sekä vastuunkannosta (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2023.) Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija kertoo avoimesti ratkaisuisistaan, perustelee ne ja arvioi millainen merkitys niillä on lopputulosta ajatellen. Osana hyvää tieteellistä käytäntöä laadullisissa tutkimuksissa on tutkimuseetiikka. Eettiset kysymykset laadullisissa tutkimuksissa koskevat kaikkia sen vaiheita aina aiheen valinnasta arkistointiin. (Vakimo 2010; Guillemin & Gillam 2004.)

Tutkimustoiminnassa pyritään yleisesti välttämään virheitä, jonka takia on tärkeää tarkastella tehdyn tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä perinteisten käsitteiden kuten reliabiliteetti ja valideetti käyttämisestä on ristiriitaisia näkemyksiä, mutta jotakuinkin yhtenäisiä ovat tavat, joilla tutkimuksen luotettavuutta pyritään parantamaan. Esimerkiksi harjoittelu, haastattelujen esitestaus sekä pyrkimys tehdä perusteltuja ja aukikirjoitettuja kategorisointeja ja koodauksia parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta käsitellessä tulee tutkijan myös pohtia miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet haastateltavien vastauksiin. Valideetti eli tutkimuksen pätevyys on käsite, josta puhutaan usein laadullisen tutkimuksen kohdalla. Valideetti käsittelee tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset sekä tehdyt päätelmät oikeita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.)

Opinnäytetyön teossa sovellettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkija perehtyi aiheeseen, jotta ymmärrys tutkittavasti aiheesta olisi selkeä. Tutkimuksen tietoperustassa on hyödynnetty useita eri lähteitä, artikkeleita sekä tutkimuksia lähdekriittisyyttä käyttäen. Opinnäytetyön tietoperustan rakentamista varten pidettiin asiantuntijatuntijahaastattelu, jotta tietyistä tietoperustan osuuksista saataisiin sisällöllisesti kattavampi. Työn reliabiliteettia tukee lähteiden kattava määrä sekä haastateltaviksi valikoituneiden henkilöiden ammatillinen pätevyys aiheen osalta. Työn valideettia tukee riittävä määrä vastauksia sekä se, että haastateltavista osa työskenteli autonvalmistajan palveluksessa ja osa ulkopuolisissa sidosryhmissä. Näin ollen haastattelujen tuloksiin on saatu perspektiiviä muunkin kuin pelkästään autonvalmistajan näkökulmasta.

8.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tällä hetkellä, syksyllä 2023 autoalalla moni autonvalmistaja suunnittelee agenttimalliin siirtymistä lähitulevaisuudessa, mutta harva vielä käyttää sitä. Luonnollinen jatkotutkimusmahdollisuus voisi olla myöhempänä ajankohtana, vaikka 10 vuoden kuluttua toteutettu tutkimus agenttimalliin siirtymisen vaikutuksista.

Kun eri segmentin autonvalmistajat ovat käyttäneet myyntimallina agenttimallia, olisi mielenkiintoista tutkia myös siihen siirtymisen vaikutusten eroja segmenteittäin. Esimerkiksi eroavatko tulokset premium-autonvalmistajien ja ”koko kansan”-autonvalmistajien välillä.

Myöhemmässä vaiheessa jos/kun agenttimallin käyttö autoalalla on yleistynyt, olisi mielenkiintoista tutkia kvantitatiivisesti myyntimäärien kehitystä vertaillen lähtökohtana toimivaa aikaa, jolloin autonvalmistaja käytti jälleenmyyntimallia – aikaan, jolloin autonvalmistaja on käyttänyt agenttimallia.

8.6 Oman opinnäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi

Oma opinnäytetyöprojektini alkoi jo keväällä 2023. Jo lähtökohtaisesti valmistumiseni suunniteltu ajankohta oli tarkoitus olla loppuvuodesta 2023, mutta halusin liittyä ohjaukseen jo hyvissä ajoin, jotta projektille jäisi mahdollisimman hyvin aikaa. Olen ollut kokopäiväisesti töissä jo kohta kaksi vuotta, joten ajankäytön suunnittelu opinnäytetyöprojektin osalta oli erityisen tärkeää. Tavoitteena oli saada keväällä päätettyä aihe opinnäytetyölle, jättää se muhimaan takaraivoon kesäksi ja aloittaa tosissaan teko syksyn alussa. Nopeasti kuitenkin huomasin, että minulla oli vaikeuksia saada aihetta päätettyä. Lopulliseksi aiheeksi valikoitui vasta syksyllä keksitty kolmas aihe. Ensimmäisen kahden kohdalla totesin, että aiheen rajausta ei onnistuisi tarvittavalla tavalla.

Kun vihdoin sain opinnäytetyöni aiheen kehyksen lyötyä lukkoon alkusyksystä, loin aikataulun sekä suunnitelman opinnäytetyön teolle. Minulla oli aluksi vaikeuksia hahmottaa, miten opinnäytetyön kokonaisuus rakentuu, ja aluksi epäonnistuin myös tämän aiheen rajauksessa. Huolellisen aiheeseen perehtymisen ja ohjeiden moneen kertaan lukemisen jälkeen kokonaiskuva alkoi hahmottua, ja päätin rajoittaa aiheen keskittymään autonvalmistajan näkökulmaan. En ollut myöskään kirjoittanut mitään raportteja ainakaan viimeiseen puoleentoista vuoteen, sillä olin saanut kurssini jo käytyä keväällä 2022 ennen kuin aloitin kokopäiväiset työt. Opinnäytetyön alussa hankin informaatiota aiheesta ja työstin sitä töiden ohella muutamina päivinä viikosta. Olin säästänyt kaksi viikkoa viime kesän lomistani, jotta voisin keskittyä täysin opinnäytetyön kirjoittamiseen huolehtimatta töiden mukana tulevasta häiriötekijöistä. Täytyy sanoa, että tuo lomien säästäminen oli erittäin hyvä ratkaisu, sillä nopeasti huomasin, että opinnäytetyön tekeminen on erittäin aikaa vievää ja sen tekeminen kokonaan töiden ohella olisi ollut todella hankalaa. Kun kahden viikon ”opparilomani” sitten alkoi, pystyin keskittymään opinnäytetyön tekemiseen 100 %. Tein todella pitkiä päiviä tämän kahden viikon ajan, ja olen tyytyväinen siihen mitä sain sinä aikana tehtyä. Tavoite oli saada opinnäytetyö melkein valmiiksi, jotta sitten kun palaan töihin niin minulla ei olisi enää suuria kokonaisuuksia tekemättä, vaan lähinnä loppukiri, joka koostui viimeistelyistä ja lisäyksistä sisällön parantamiseksi. Onnistuin saavuttamaan tavoitteeni, ja töiden paluun jälkeen minulla oli kaksi viikkoa aikaa parannella ja viimeistellä opinnäytetyötä ennen kuin se oli tarkoitus palauttaa. Viimeisen kahden viikon aikana ennen palautusta tuli tehtyä todella pitkiä päiviä, että sain opparin palautuskuntoon.

Opin paljon opinnäytetyöprojektini aikana. Aiheeni valinta osui mielestäni todella oikeaan, ja opin paljon uutta sellaisesta aiheesta, josta minulle on hyötyä myös työelämässä. Pääsin myös haastattelujen kautta keskustelemaan todellisten alan ammattilaisten kanssa mikä oli hyvin mielenkiintoista. Opinnäytetyöprojektini opetti minulle myös ajankäytön hallinnan ja tehokkaan suunnittelun tärkeyden, ja sen miten paljon niistä on apua lopputuloksen kannalta.

Lähteet

Accenture. 2021. The Future of Automotive Sales. Luettavissa: <https://www.accenture.com/us-en/insights/automotive/future-automotive-sales>. Luettu: 6.9.2023.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Luettu: 1.10.2023.

Asiantuntija. 2.10.2023. Autoalan ammattilainen. Yritys X. Haastattelu. Espoo.

Autoalan Tiedotuskeskus. 2021. Luettavissa: [https://www.aut.fi/autoala/autoalan liikevaihto](https://www.aut.fi/autoala/autoalan_liikevaihto). Luettu: 25.10.2023.

Automotive News Europe. 2021. Trenka, J., Schmidt, A., Deryckere, K. & Barth, C. 2021. How The Auto Industry Is Revolutionizing Its Sales Model. Automotive News Europe. Luettavissa: <https://europe.autonews.com/guest-columnist/how-auto-industry-revolutionizing-its-sales-model>. Luettu: 10.9.2023.

Autovista24. 16.5.2023. How Will the Agency Model Impact Automotive Residual Values. Luettavissa: <https://autovista24.autovistagroup.com/news/how-will-the-agency-model-impact-automotive-residual-values/>. Luettu: 7.9.2023.

Cornet, J., Heuss, R., Schaufuss, P. & Tschiesner. 2023. A Road Map for Europe's Automotive Industry. McKinsey. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/a-road-map-for-europes-automotive-industry>. Luettu: 15.9.2023.

Cox Automotive. 2021. Agency vs. Franchise Model Embracing New Ways of Doing Business. Luettavissa: https://coxautomotive.h5mag.com/insight_report_2021/agency_vs_franchise. Luettu: 20.9.2023.

Deloitte. 2020. New Trends in The Sales Model of The Automobile Industry. Luettavissa: <https://www.deloitte.com/global/en/services/legal/perspectives/sales-model-of-automobile-industry.html>. Luettu: 18.9.2023.

Gissler, A. & Hoffmann, M. 9.5.2022. The Agency Distribution Model: Picking and mixing. PWC:n blogi. Luettavissa: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/automotive/the-agency-distribution-model.html>. Luettu: 15.9.2023.

- Hasenberg, J. 2021. How Agency Sales Models Can Benefit Manufacturers and Dealers. Roland Berger. Luettavissa: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/How-agency-sales-models-can-benefit-manufacturers-and-dealers.html>. Luettu: 15.10.2023.
- Heuser, C., Bert, J., Levin, A., Wiederer, A. & Farsky, M. 2023. Shifting to an Automotive Direct-Sales Model. Boston Consulting Group Luettavissa: <https://www.bcg.com/publications/2023/shifting-to-automotive-direct-sales-model> . Luettu: 10.10.2023.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J & Aho, A. 2017. Tutkimushaastattelun Käsikirja. Tampere. Vastapaino.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOY.
- Musk, E. 30.4.2007. The Perfect Tesla Store. Teslan blogi. Luettavissa: <https://www.tesla.com/blog/perfect-tesla-store>. Luettu: 18.10.2023.
- Nebbioso, E. s.a. The Agency Model: Defining a New Role for The Retail Network. MSX International. s.a. Luettavissa: <https://www.msxi.com/en/the-agency-model/>. Luettu: 16.10.2023.
- Peltonen, L. 2017. Työhyvinvoinnin tila autoalan pk-yrityksessä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia amk, liiketalouden koulutusohjelma. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201704184864>. Luettu: 21.10.2023. Luettu: 25.9.2023.
- Punzo, G. 2023. What Does the Agency Model Mean for The Sector? And Is It Here to Stay. Motor Finance Online. Luettavissa: <https://www.motorfinanceonline.com/comment/what-does-the-agency-model-mean-for-the-sector-and-is-it-here-to-stay/?cf-view>. Luettu: 12.10.2023.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Schellong, D., Sadek, P., Waas, A., Tak, H. & Lang, N. 2023. Auto Distributors and Importers Need to Gear Up for The Future. Boston Consulting Group. Luettavissa: <https://www.bcg.com/publications/2023/why-auto-distributors-and-importers-need-to-gear-up-for-the-future>. Luettu: 9.10.2023.
- Suomen Riskienhallintayhdistys s.a. Nelikenttäanalyysi – SWOT. Luettavissa: <https://pk-rh.fi/index.php/swot.html?page=tools/swot.html>. Luettu: 14.10.2023.
- Tschödrich, S., Matthies, M., Junge, A. & Kessler, K. 2020. Agency Sales Model. Capgemini. Luettavissa: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/11/Automotive-Agency-Sales-Model_POV_Capgemini-Invent.pdf. Luettu: 15.9.2023.

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. Luettu: 16.10.2023.

Vakimo, S. 2010; Guillemin, M. & Gillam, L. 2004. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa:

[https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimuseiikka-tutkimuseiikka-ihmistieteissa/](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuseiikka-ihmistieteissa/). Luettu: 18.10.2023.

Vuori, J. 2021. Laadullinen Sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. Luettu: 18.10.2023.

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

Wallis, L. 2021. Changing How vehicles Are Bought and Sold. Cox Automotive. Luettavissa: https://coxautomotive.h5mag.com/insight_report_2021/buyer_revolution. Luettu: 20.10.2023.

Liitteet

Liite 1. Asiantuntijahaastattelun runko

1. Miten perinteinen jälleenmyyntimalli toimii autoalalla?
2. Mitkä ovat perinteisen jälleenmyyntimallin hyödyt autonvalmistajan kannalta?
3. Mitkä ovat perinteisen jälleenmyyntimallin haitat autonvalmistajan kannalta?
4. Mitkä ovat suurimmat syyt sille, että juuri nyt monet autonvalmistajat ovat alkaneet tutkia agenttimallin käyttöä myyntimallinaan?

Liite 2. Tutkimusosuuden haastattelurunko

1. Millaisia vahvuuksia agenttimalliin siirtymisessä on autonvalmistajan kannalta?
2. Millaisia heikkouksia agenttimalliin siirtymisessä on autonvalmistajan kannalta?
3. Millaisia mahdollisuuksia agenttimalliin siirtymisessä on autonvalmistajan kannalta?
4. Millaisia uhkia agenttimalliin siirtymisessä on autonvalmistajan kannalta?