



**Sampo Seppänen**

**SÄHKÖAUTOJEN KONSULTOIVA MYYNTI KULUTTAJAMARKKINOILLA**

Pro Gradu – Tutkimus

Kauppätieteiden Maisterin Koulutusohjelma – Markkinointi

Toukokuu 2021

Yksikkö Kauppateiden maisterin koulutusohjelma – Markkinoinnin yksikkö			
Tekijä Sampo Ilmari Emil Seppänen		Työn valvoja Jouni Juntunen, Professori, Autoalan liiketoiminta	
Työn nimi Sähköautojen konsultoiva myynti kuluttajamarkkinoilla			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro Gradu	Aika Toukokuu 2021	Sivumäärä 138 sivua, 1 liite
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa aiempien tutkimusten sekä eksploratiivisen kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella kokonaisvaltainen malli sähköautojen konsultoivan myynnin sisällöstä, laajuudesta, luonteesta ja toimintaympäristöstä. Tutkimuksia sähköautojen menekinedistämisestä, sähköautomarkkinoiden ominaispiirteistä sekä sähköautojen myynnistä on lukuisia, mutta varsinaista yhteen kokoavaa mallia tai sähköautomarkkinoiden osa-alueiden keskinäistä yhteen toimivuutta selittävää narratiivia ei konsultoivan myynnin temasta ole muodostettu. Lisäksi tutkimus pyrkii valaisemaan sähköautomarkkinoiden alle katsottavia toimintoja ja teemoja aiemmissä tutkimuksissa pienemmälle painoarvolle jääneen kuluttajan näkökulmasta.</p> <p>Kuluttajamarkkinoilla tapahtuvaan sähköautojen konsultoivaan myyntiin perehtyminen on perusteltua myös niin autoalan liike-elämän, kuluttajien kuin tieteellisen kirjallisuuden parissa heränneen kysynnän kautta. Kysynnän mukaisesti sähköautojen konsultoivan myynnin alle katsottavien toimintojen ja niihin vaikuttavien tekijöiden tarkemmalle selvittämiselle, kuten kuluttajien sähköautoihin ja sähköautoiluun liittyvän tietotaidon kartuttamisesta ja keinoista tämän saavuttamiseksi, on suuri tarve.</p> <p>Tutkimuksen mukaan sähköautojen konsultoivassa myynnissä on kyse sähköisen liikkumisratkaisun järjestämisestä, mahdollistamisesta ja ylläpidosta asiakkaan ehdoilla molemmille osapuolille hedelmällisten ratkaisujen muodossa läpi asiakassuhteen tapahtuvien jatkuvaluontoisten ja rekursiivisten yhteisarvonluonnin prosessien kautta. Tutkimuksen muodostama kokonaisuus käsittää sähköautojen konsultoivaan myyntiin vaikuttavat tasot markkinoiden suuresta mittakaavasta aina asiakasrajapinnassa tapahtuvaan ruohonjuuritason toimintaan, keskittyen konsultoivan myyjän ja kuluttajan kohtaamiseen. Lisäksi tutkimus perehtyy kyseisen kohtaamisen luonteeseen ja sisältöön.</p> <p>Arvon ollessa myynnin keskiössä, tutkimus perehtyy myös sähköautojen arvolupaukseen sekä sen välittämiseen sähköautojen konsultoivan myynnin yhteydessä ja myötä. Tutkimus kiteyttää konsultoivalle myynnille luonteenomaisen neuvottelevan, avustavan ja valistavan palvelun integroivan konsultoivan myynnin harjoittamisen osaksi sähköautojen arvolupausta ja tarjoomaa. Lisäksi tutkimus osoittaa kuinka sähköautojen myynnin yhteydessä ja rinnalla markkinoille on tuotu sähköauton mukaisen uudenlaisen teknologian ja konsultoivan myynnin palvelun lisäksi uusia tapoja ostaa auto.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää niin liikkeenjohdollisesta kuin tieteellisestä näkökulmasta konsultoivan myynnin implementointiin sähköautomarkkinoiden käytännön tasolla. Lisäksi se tarjoaa asiakokonaisuuden ja sen osa-alueiden yhteen toiminnan hahmottamista selkeyttävän mallin sähköautojen konsultoitavasta myynnistä kuluttajamarkkinoilla. Malli itsessään avaa ovia konkreettisempien ja tarkentavien asiahaarojen ja teemojen tutkimiseen sähköautojen myynnin ja sähköautomarkkinoiden teemojen sisällä niin liikkeenjohdollisesta kuin tieteellisestä näkökulmasta. Tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta tutkimusotoksen määrällinen niukkuus asettaa kuitenkin tietynasteisia rajoituksia, vaikkakin kerätyt tulokset ovat sisällöltään verrattain monipuolisia.</p>			
Asiasanat Sähköauto, sähköautojen myynti, sähköautojen arvolupaus, konsultoiva myynti, sähköautomarkkinat			

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
1.1	Perustelut aiheen valintaan ja tutkimusaukko.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys.....	11
1.3	Tutkimusmetodologia.....	13
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	14
<b>2</b>	<b>LIIKETOIMINTA JA KONSULTOIVA MYYNTI</b> .....	<b>16</b>
2.1	Liiketoimintamalli liiketoiminnan perustana.....	16
2.2	Arvolupaus ja arvolupauksen välittäminen.....	22
2.3	Asiakassegmentit.....	26
2.4	Myynti ja myyntiprosessi.....	28
2.4.1	Myynnin seitsemän porrasta – Perinteinen paradigma.....	28
2.4.2	Myynnin seitsemän porrasta – Kehittynyt paradigma.....	30
2.5	Konsultoiva myynti osana liiketoimintaa.....	35
2.6	Myyjän rooli konsultoivassa myynnissä.....	37
2.7	Asiakassuhteet ja suhdemarkkinointi.....	40
2.8	Kuluttajakäyttäytyminen.....	42
2.9	Arvonluonti ja arvon haltuunotto yhteisarvonluonnin perustana.....	43
2.9.1	Kulutusprosessi.....	45
2.9.2	Kuluttajakäyttäytyminen sähköautomarkkinoilla.....	47
2.9.3	Sähköautojen ja sähköautoilun omaksuminen kuluttajamarkkinoilla.....	49
2.9.4	Sähköauton ostoprosessi ja sähköauton hinta.....	54
2.10	Automarkkinoiden sähköistyminen myynnin kontekstina.....	56
2.10.1	Sähköautomarkkinoiden ominaispiirteitä.....	56
2.10.2	Sähköauto ja sähköauton sisältämä teknologia.....	59

2.10.3	Infrastruktuuri, politiikka ja kannustimet .....	61
<b>2.11</b>	<b>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....</b>	<b>64</b>
2.11.1	Arvotiimalasi.....	67
<b>3</b>	<b>EMPIIRINEN TUTKIMUS .....</b>	<b>73</b>
<b>3.1</b>	<b>Tutkimusmenetelmä ja aineiston kuvaus.....</b>	<b>73</b>
<b>3.2</b>	<b>Tutkimustulokset – Sähköautojen konsultoiva myynti kuluttajamarkkinoilla .....</b>	<b>74</b>
3.2.1	Arvolupaus ja tarjooma.....	74
3.2.2	Sähköautojen kuluttajamyynä .....	81
3.2.3	Myyntiprosessi ja asiakassuhde .....	84
3.2.4	Kuluttajien suurimmat ongelmakohdat ja niiden ratkaiseminen ....	92
3.2.5	Sähköautomarkkinat pelikenttänä.....	96
<b>3.3</b>	<b>Tutkimustulosten analysointi ja peilaus teoriaan .....</b>	<b>102</b>
<b>4</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>119</b>
<b>4.1</b>	<b>Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....</b>	<b>119</b>
<b>4.2</b>	<b>Teoreettinen kontribuutio .....</b>	<b>126</b>
<b>4.3</b>	<b>Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....</b>	<b>127</b>
<b>4.4</b>	<b>Tutkimuksen arviointi ja rajoittavat tekijät.....</b>	<b>128</b>
<b>4.5</b>	<b>Jatkotutkimusehdotukset .....</b>	<b>129</b>
	<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>131</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>137</b>

## KUVIOT

Kuvio 1. Business Model Canvas, mukailten Bucherer & Uckelmann (2011, s.256); Osterwalder & Pigneur (2010).....	18
Kuvio 2. BMC Kanavien vaiheet (Osterwalder & Pigneur, 2010).....	25
Kuvio 3. Perinteiset myynnin seitsemän porrasta, mukailten Moncrief & Marshall, (2005); Åge, (2011).....	29
Kuvio 4. Kehittyneet myynnin seitsemän porrasta, mukailten Moncrief & Marshall (2005). .....	32
Kuvio 5. Arvotiimalasi.....	68
Kuvio 6. Yhteenvetokuvio – Päivitetty arvotiimalasi.....	125

## TAULUKOT

Taulukko 1. Haastattelujen perustiedot.....	74
---	----

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Perustelut aiheen valintaan ja tutkimusaukko

Kiinnostus sähköautoja kohtaan vaihtoehtona perinteisille polttomoottoriautoille on kuluttajien keskuudessa korkea (Adnan ym., 2017; Devinen ym., 2011) ja sähköautoja käsittelevän kirjallisuuden määrä on viime vuosina kasvanut huomattavasti (Larson, Viáfara, Parsons & Elias, 2014). Uusiutuvien energialähteiden pohjalta tuotetun sähkön kasvattaessa osuuttaan sähkömarkkinoilla, myös sähköauto nähdään jatkuvasti realistisempänä vaihtoehtona ilmastonmuutoksen hillitsemisen edistämässä (Nykvist, Sprei & Nilsson, 2019). Laajamittainen siirtyminen sähköiseen voimansiirtoon nähdäänkin myös kuljetussektorin hiilestä irtautumisen kannalta välttämättömänä (Mangram, 2012). Sähköautojen globaali markkinaosuus autoalalla on kuitenkin edelleen todella pieni ja autoalan kasvavien ilmastovaikutusten vähentämiseksi sähköautojen suhteellinen määrä perinteisiin autoihin verrattuna on varsin riittämätön (Adnan ym., 2017; Rezvani, Jansson & Bodin, 2015; Vergis, Turrentine, Fulton & Fulton, 2014). Sähköautojen markkinaosuuden kasvattamiseksi onkin mielenkiintoista perehtyä sähköautojen myynnin edistämiseen ja niiden markkina-asemaan vaikuttaviin tekijöihin sekä sähköautojen mukanaan tuoman uuden innovatiivisen teknologian moninaisiin vaikutuksiin ja mahdollisuuksiin.

Sähköautoja on ollut markkinoilla jo 1800-luvun lopulla, eikä niiden olemassaolo näin ollen ole uusi ilmiö (Beaume & Midler, 2009; Cherubini, Iasevoli & Michelini, 2015; Larson ym., 2014). Sähköautoihin voidaan kuitenkin oikeutetusti liittää hiljattain perustetun uuden teknologian yleisiä ongelmia, kuten suuret kustannukset, kehittymätön tai olematon infrastruktuuri sekä epävarmuus kuluttajien keskuudessa (Wynn & Lafleur, 2009). Ongelmien taustalla on sähköautojen aikaisempi epäonnistuminen markkinaosuuden kasvattamisessa. Useista yrityksistä huolimatta sähköautojen saattaminen massatuotantoon vaihtoehdoksi polttomoottoriautolle ei ole onnistunut sähköautojen varhaisemman historian aikana, polttomoottoriautojen jättäessä sähköautot markkina-asemansa varjoon (Beaume & Midler, 2009; Carson & Vaitheeswaran, 2007). Sähköautojen potentiaalia tutkittiin tarkemmin myös 1970-luvulla, kun huoli ympäristöasioista kasvoi. Öljykriisistä huolimatta polttomoottoriautojen markkina-asema kuitenkin säilyi vahvana eivätkä sähköautot

saaneet riittävästi virtaa kasvaakseen vaihtoehtona perinteisille autoille. (Cherubini ym., 2015.)

Sähköautojen asemaa markkinoilla sekä markkinaosuuden kasvattamista on jälleen käsitelty entistä tarkemmin vuosituhaten vaihteesta alkaen, kun ympäristöasioita on lähdetty tarkastelemaan uudella tavalla vakavuudella (Cherubini ym., 2015). Ilmastonmuutos ja globaali resurssipula ovat haastaneet ajattelua polttomoottorikäyttöisistä ajoneuvoista henkilökohtaisena liikkumisen muotona ja teknologisen kehityksen ansiosta, erityisesti akku- ja käyttövoimateknologioiden saralla, sähköautojen laajemman markkinoille tuleminen voidaan katsoa alkaneen (Cherubini ym., 2015; Kley, Lerch & Dallinger, 2011; Larson ym., 2014). Samalla akkuja ja sähköistä voimansiirtoa hyödyntävien uuden sukupolven ajoneuvojen voidaan katsoa syntyneen (Mangram, 2012).

Nykyään sähköautojen voidaankin katsoa olevan suurin piirtein samassa tilanteessa, kuin missä perinteiset polttomoottoriautot olivat markkinoille tullessaan. Tuolloin perinteiset autot olivat toistaiseksi kalliimpi henkilökohtaisen liikkumisen muoto, kuin sen aikainen vaihtoehto, hevonen ja kärry, eikä autojen toimivuudelle ollut vastaavanlaisia takeita infrastruktuurin ollessa vielä verrattain kehittymätön. (Mangram, 2012.) Tästä huolimatta autojen määrä Yhdysvalloissa kasvoi noin 8000:sta noin 17,5 miljoonaan vuosien 1900 ja 1925 välillä (Wynn & Lafleur, 2009).

Vaikka sähköautot ja polttomoottoriautot tyydyttävät käytännössä saman tarpeen (tapa kulkea paikasta A paikkaan B), on sähköauto kuluttajan näkökulmasta perustavanlaatuisesti erilainen tuote kuin perinteinen polttomoottoriauto. Samalla niihin kohdistuu myös täysin uudenlaisia odotuksia. Syynä tähän ovat sähköautojen markkinoille tuomat uudet innovatiiviset ja uniikit ominaisuudet, sekä niiden kautta syntyvä uutuudenviehätys kuluttajan silmissä. (Cherubini ym., 2015.) Uudet ominaisuudet tuovat mukanaan myös uudenlaisia käytänteitä ja rutiineja, liittyen esimerkiksi sähköauton akkujen lataamiseen, jotta autoilu sähkökäyttöisistä voimansiirtoa hyödyntäen on mahdollista. Sähköautot ja sähköautoilu vaativatkin kuluttajilta myös uudenlaista ja erilaista kuluttajakäyttäytymistä. (Rezvani ym., 2015.) Aivan kuten uuden teknologian markkinoille saapumisen yhteydessä yleensäkin, myös sähköautot tuovat siis mukanaan opettelua sekä perehdytystä vaativia uusia asioita

markkinoiden saataville. Sähköautoja onkin niiden tuoman teknologisen kehityksen osalta verrattu älypuhelimeen ja kuinka älypuhelimien mukana on tullut tarve oppia ja ymmärtää älypuhelimien käyttöön sekä ominaisuuksiin liittyviä asioita (Cherubini ym., 2015).

Näihin liittyen on myös esitetty, että sähköautojen markkinoille tuonnissa on tähän asti keskitytty liikaa autojen sisältämään teknologiaan, minkä takia fokus kuluttajia kohtaan on jäänyt liian vähäiseksi (Larson ym., 2014). Solomon, Bamossy, Askegaard ja Hogg, (2016, s. 8) painottavat yleisesti kuluttajakäyttäytymisen ymmärtämisen merkitystä todeten sen yksinkertaisesti olevan laadukasta liiketoimintaa edistävä tekijä. He muistuttavat markkinoinnin peruskonseptista, jonka mukaan yritysten olemassaolo perustuu kuluttajien tarpeiden tyydyttämiseen. Markkinoijat voivat tyydyttää tarpeita vain siihen pisteeseen asti, mihin heidän ymmärryksensä tuotteita ja palveluita käyttävistä kuluttajista ja organisaatioista ulottuu. Näin ollen kuluttajia ja heidän käyttäytymistään koskevaa tietoa tulisi integroida markkinointistrategian kaikkiin osa-alueisiin. Kuluttajadatasta on myös hyötyä uhkien ja mahdollisuuksien määrittelyssä sekä ajan kuluessa oman tarjooman vetovoiman säilyttämisessä sen ydinmarkkinoilla. Näin ollen kuluttajakäyttäytymiseen perehtyminen sähköautomarkkinoilla on samalla erittäin mielenkiintoista, että välttämätöntä sähköautojen menestyksekkään myynnin kannalta sekä menestyksekkään liiketoiminnan osalta.

Sähköautojen ja sähköautoilun omaksumista käsittelevä kirjallisuus on tähän asti perehtynyt asiaan hyödyntäen lukuisia erilaisia keinoja, mikä puolestaan on johtanut sähköautoilua ja sähköautojen kuluttajakäyttäytymistä tutkivan kirjallisuuden pirstaloitumiseen. Tiedon ollessa monipuolista, mutta pirstaloitunutta relevanttien tiedon aukkojen tarkka löytäminen on vaikeutunut. (Rezvani ym., 2015.) Samalla myös sähköautoja myyvien yritysten tekemä asiakassegmentointi sähköautomarkkinoilla on vaikeutunut, millä puolestaan on suoraan vaikutusta sähköautojen myyntiin ja markkinointiin sekä niiden kohdentamiseen.

Historialliseen näyttöön perustuen myynnin merkitys talouden kokonaiskuvassa sekä markkinoinnin kehityksessä korostuu erityisesti, kun kilpailuympäristössä ja markkinoilla tapahtuvat muutokset heijastuvat myyntitapoihin (Moncrief & Marshall,



2005; Wotruba, 1991) Tämän perusteella myynnin merkitys automarkkinoiden kokonaiskuvassa kasvaa autoalan sähköistymisen myötä automarkkinoilla tapahtuvien muutosten takia. Myynnin ja markkinoinnin ollessa vahvasti kytköksissä toisiinsa, niiden jakaessa toimintoja niin keskenään kuin käytännössä kaikkien muidenkin liiketoiminnan osa-alueiden kanssa, on mielenkiintoista perehtyä niiden tarjoamien näkökulmien kautta sähköautojen markkinatilanteeseen ja sähköautojen myynnin edistämiseen. Esimerkiksi myynnin näkökulmasta menekinedistämisen lisäksi sähköautojen myyntiä rajoittavat niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät on tunnistettava sekä keksittävä keinot niiden voittamiseen.

Markkinoiden lähestymistavan optimoinnin lisäksi, suurimpia haasteita sähköautojen laajempaan käyttöönottoon markkinoilla ovat tähän asti aiheuttaneet sähköautojen tuotetasolla esiintyvät käytännön elämään vaikuttavat seikat, kuten pitkät latausajat, lyhyt kantama, sekä lähtökohtaisesti niiden kalliimpi hinta (Høyer, 2008; Kley, 2008; Tate, Harpster & Savagian, 2008; Wynn & Lafleur, 2009). Kyseiset ongelmat ovat olleet tiedossa markkinoilla jo jonkin aikaa ja ovat keskenään vahvasti kytköksissä toisiinsa. Esimerkiksi pidemmän kantaman mahdollistava suurempi akku lisää samalla auton hintaa ja muuttaa latauskäyttäytymistä. Latauskäyttäytymisen ja tarpeiden muuttuessa myös niitä mahdollistavaa infrastruktuuria koskevat vaatimukset muuttuvat, (Nykvist ym., 2019.) jolloin myös sähköautojen tuotepalvelukokonaisuuden ulkopuolisilla tekijöillä voidaan huomata olevan vaikutuksia. Sähköautoilun vaatimien muutosten tapahtuessa verrattain hitaasti myös perinteiset autoiluun liittyvät teknologiset ratkaisut, kuten polttomoottorit, ovat yhä relevantteja niin nyt kuin lähitulevaisuudessa.

Näin ollen sähköautojen on kilpailtava perinteisten autojen kanssa myös muilla perusteilla kuin hinnalla, kunnes sähköautovalmistajat saavat luotua tarpeeksi myyntiä ja volyyymia kyetäkseen vastaamaan perinteisten autojen valmistukseen liittyviin skaalaetuihin (Eberhard & Tarpenning, 2006). Sähköautojen hintakehityksessä on tapahtunut viime aikoina muutosta, täyssähköautojen saavuttaessa parhaimmillaan lähes vastaavien polttomoottoriautojen hintaluokkia, mutta kokonaiskuvassa sähköauton hankintahinta on keskimäärin edelleen uutta polttomoottoriautoa kalliimpi. Sähköautojen potentiaali kasvattaa markkinaosuuttaan automarkkinoiden keskihintaisella segmentillä on kuitenkin korkeampi, kuin mitä yleisesti on tunnustettu

akkuihin liittyvien korkeiden kulujen vallitessa (Nykqvist ym., 2019). Potentiaalissa merkittävä sähköautojen mukanaan tuomia vaikutuksia kuluttajamyyntiin sekä siihen liittyvään markkinointiin on syytä tutkia tarkemmin.

Myös sähköntuotantotavat, niiden ympäristöystävällisyys, politiikka ja lait sekä kuluttajien asenteet vaikuttavat sähköautojen liiketoimintaan. Sähköautojen ja perinteisten polttomoottoriautojen välillä käytävässä keskustelussa kyse ei siis ole pelkästään auton konepellin alta löytyvän moottorin tyypistä tai sen käyttövoimanlähteestä vaan paljon suuremmasta kokonaisuudesta, joka kattaa useita eri toimialoja, sekä eri toimialojen sisällä että välillä tapahtuvan kommunikaation ja yhteistyön (Cherubini ym., 2015).

Peilaten edellä esitettyihin argumentteihin, sähköautojen markkinaosuuden kasvattaminen ja myynnin kehittäminen ovat autoalalla erittäin ajankohtaisia ja merkittäviä teemoja. Ne käsittävät monipuolisesti autoiluun perinteisesti liittyviä toimijoita koskevia muutoksia ja vaikutuksia, tuoden markkinoiden kontekstiin myös täysin uudenlaisia toimijoita, näkökulmia ja teemoja. Hallittava kokonaisuus on näin ollen erittäin suuri, monimutkainen ja monilta osin vähän tutkittu, paikoin toistaiseksi tuntematon. Tämä tutkimus selvittää konsultoivan myynnin tuomia ratkaisuja edellä esitettyihin ongelmiin ja tiedon aukkoihin. Tutkimusaukoksi muodostuu näin ollen selvittää, miten sähköautojen konsultoiva myyntiä harjoittaen on mahdollista edistää sähköautojen markkinaosuuden kasvattamista ja sähköautomarkkinoiden kehittämistä. Tämän takia konsultoivan myynnin sisältöä, sen tarjoamia keinoja ja mahdollisuuksia sähköautomarkkinoiden menekinedistämisen ja kehittämisen kontekstissa on mielekästä lähteä tutkimaan.

Edellä esitettyjen tieteellisistä julkaisuista haetun materiaalin sekä tutkijan henkilökohtaisen vahvan mielenkiinnon lisäksi tutkimusta on inspiroinut autoalan ammattilaisten kanssa käydyt keskustelut sähköautojen myynnistä, sen tulevaisuuden suunnista sekä sähköautojen myynnin kautta muodostuvien uudenlaisten tekijöiden ja ilmiöiden vaikutuksista autoalaan. Tutkimusta inspiroineissa keskusteluissa nousseet teemat käsittelevät muun muassa konsultoivaa myyntiä ja sen tarvetta sähköautomarkkinoilla, markkinoilla tapahtuneita suuria muutoksia autoiluun liittyvissä mielikuvissa ja odotuksissa, kuluttajien yleisesti ottaen kapea-alaista ja

vajaata tietotaitoa, mutta toisaalta suurta kiinnostusta, sähköautoja ja sähköautoilua kohtaan sekä uudenlaisten liiketoiminnallisten haasteiden, että mahdollisuuksien ilmaantumisesta sähköautojen yleistymisen myötä. Kyseiset teemat ovat vahvasti löydettävissä myös tämän tutkimuksen sisällöstä, tarjoten tutkimustulosten myötä vastauksia edellä esitettyihin ongelmiin. Tutkimustulosten ja teorian perusteella tutkimus rakentaa niin liiketoiminnan organisoinnin kattavia suuria teemoja kuin myyjän ja kuluttajan kohtaamiseen liittyvää ruohonjuuritason toimintoja yhdistävän yhteen toimivan kokonaisuuden sähköautojen konsultoivasta kuluttajamyynnistä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sähköautojen konsultoivan kuluttajamyynnin mukanaan tuomien mahdollisuuksien yhdessä sähköautojen sisältämän teknologian mukanaan tuomien mahdollisuuksien kanssa niiden vaikutuksia sähköautojen myyntiin ja autoalan kuluttajamarkkinoille, pohjaten aikaisempaan tieteelliseen tutkimukseen sekä toimialalla työskentelevien ammattilaisten näkemyksiin. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi tutkimus luo yhteen kokoavan mallin arvon muodostumisesta ja välittymisestä sähköautojen konsultoivan kuluttajamyynnin kontekstissa, reflektoiden sähköautomarkkinoiden nykytilannetta ja kehitystä autovalmistajien, -myyjien sekä kuluttajien perspektiiveistä.

Sähköautovalmistajien ja sähköautoja myyvien tahojen näkökulman osalta tutkimus hyödyntää liiketoimintamalleihin, arvoketjuun, arvolupaukseen, arvoon sekä myyntiin ja markkinointiin liittyvää kirjallisuutta. Kuluttajan perspektiivin tarkastelussa tutkimus hyödyntää kuluttajakäyttäytymisen kirjallisuutta yhdistettynä kuluttajamyynnin ja -markkinoinnin kirjallisuuteen. Lisäksi tutkimus pyrkii osaltaan tarkastelemaan ja selventämään niitä asioita, joita automyyjä voi sähköautoja myydessään joutua kohtaamaan sekä käsittelemään asiakaskohtaamisissa. Tämän takia myös tutkimuksen näkökulma aiheeseen painottaa sähköautoja myyvien sekä valmistavien tahojen perspektiiviä kuluttajaperspektiiviin verraten.

Tutkimus kuitenkin huomioi molempien perspektiivien tasavertaisen merkityksen arvon synnyttämisen ja välittämisen kontekstissa, mutta tutkimuksen luonteen ollessa täysimittaista tutkimusta kapeampi, sekä siihen käytettävien resurssien ollessa

rajalliset, tietoinen tutkittavan alueen rajausta on tehty välttämättömänä osana kokonaisuutta. Tästä huolimatta tutkimus tarjoaa ikkunan myös laajempia aihealuetta käsitteleviä jatkotutkimuksia varten. Konsultoinnin ollessa luonnostaan ratkaisukeskeistä, palvelevaa, arvoa tuottavaa ja arvoa välittävää toimintaa, tutkimus pyrkii selvittämään niitä tekijöitä, joihin sähköautojen myyntiin perustuvassa liiketoiminnassa tulisi konsultoivan myynnin alle katsottavien osa-alueiden sekä arvonaluonnin ja arvonaluonnin kannalta keskittyä. Toisin sanoen, sähköautojen ja niiden sisältämän teknologian mahdollistaessa uudenlaisen arvonaluonnin ja välittämisen, tutkimus pyrkii myös selvittämään, miten arvo syntyy ja liikkuu sähköautojen konsultoivan myynnin kontekstissa sekä mitä kyseinen lisäarvo tässä uudenlaisen tuotepalvelu-kokonaisuuden kontekstissa käsittää.

Näin ollen tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi muodostuu:

*Mitä konsultoiva myynti tarkoittaa sähköautojen kuluttajamyynnin kontekstissa?*

Lisäksi tutkimus vastaa seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

*Miten arvo muodostuu ja välittyy sähköautojen konsultoivan kuluttajamyynnin kontekstissa?*

*Mikä on sähköautojen tuoma lisäarvo automarkkinoille?*

Alatutkimuskysymykset tarkentavat päätutkimuskysymyksen alle kuuluvia ilmiöitä ja teemoja, kuten sähköautojen arvonaluonnin, tarjoamaa sekä niiden alle katsottavia prosesseja, ominaisuuksia ja tuotepalvelu-kokonaisuutta. Niiden myötä on mahdollista tarkentaa päätutkimuskysymykseen myöhemmin analyysin myötä muodostetun uuden tiedon resoluutiota, tarjoten syvyyttä päätutkimuskysymyksen vastauksen osa-alueisiin ja mahdollistaen vastauksen tarkemman ja yksityiskohtaisemman hahmottelun koostamisen. Yhteen toimivana kokonaisuutena tutkimuskysymysten kautta on mielekästä pureutua sähköautojen konsultoivan myynnin kokonaisuuteen.

### 1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu tutkimuksen toisessa luvussa esitetyn teoriaosion perusteella, tarjoten tieteellisesti perustellun pohjan sitä seuraavalle empiiriselle tutkimukselle. Kuten edellisessä kappaleessa avattiin, tutkimus hyödyntää aikaisempia tieteellisiä tutkimuksia sähköautoalan liiketoiminnasta, myynnistä, markkinoinnista ja menekinedistämisestä, reflektoiden niistä kertynyttä tietoa myynnin, markkinoinnin, liiketoiminnan organisoimnin ja kuluttajakäyttäytymisen alle katsottavien tutkimusten ja kirjallisuuden kanssa, muodostaakseen yhteen kokoavan ja kokonaisvaltaisen mallin sähköautojen konsultoivasta myynnistä, sen sisällöstä, laajuudesta ja toimintaympäristöstä.

Tutkimus on luonteeltaan eksploratiivinen kvalitatiivinen tutkimus, joka on toteutettu puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, on toteutettu ennalta laadittua kysymyspatteristoa hyödyntäen, joka löytyy liitteenä tutkimuksen lopusta (Liite 1.). Kysymyspatteriston perusteella saatujen vastausten kautta tutkimus pyrkii haastamaan teorialuvun perusteella muodostettua teoriaviitekehystä, keräten ja syventäen tietoa sähköautojen konsultoivasta kuluttajamyynnistä ja sen sisällöstä. Tutkimuksen tavoitteen ollessa muodostaa syvällistä tietoa sähköautojen konsultoivasta kuluttajamyynnistä, tämä osaltaan ohjasi tutkimuksen metodologiaa kohti laadullista suuntaa, sillä laadullinen lähestymistapa sopii parhaiten ilmiön kokonaisvaltaiseen tarkasteluun ja syvällisen tiedon saamiseen tietyistä aiheista (Sinkovics, Penz & Ghauri, 2005).

Tutkimuksen laadullista luonnetta kuvastaa myös sen empiirisen osion induktiivinen lähestymistapa peilaten tutkimustuloksia ja teoriaviitekehystä keskenään. Näin ollen tutkimuksen empiirisiä tuloksia voidaan hyödyntää osaltaan teoriaviitekehysten tukena ja vastavuoroisesti teoriaviitekehysten voidaan osaltaan nähdä tukevan empiirisiä tuloksia. Yhtä lailla molempien voidaan nähdä myös haastavan toinen toisiaan, luoden sekä uusia tiedon aukkoja, että tarjoten vastauksia aiemmin epäselviin teemoihin. Tutkimus ei muodosta hypoteesia ennen empiirisen tutkimuksen suorittamista, eikä empiirisen osion vastauksia ole näin ollen pyritty ennakoimaan. Tutkimuksen hypoteesi sähköautojen konsultoivasta myynnistä kuluttajamarkkinoilla

muodostetaan synteesisinä teoriaviitekehyksen sekä empiirisen osion tutkimustulosten perusteella.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen luku kaksi alalukuineen muodostaa tutkimuksen teoriaosuuden. Teoriaosuus rakentuu kappaleessa 2.1 esitettyjen liiketoimintamallien ja arvoketjun teorioiden päälle, muodostaen yhdenmukaisen kokonaisuuden liiketoiminnan ja sen eri osa-alueiden organisoitumisesta ja arvon luonnin, välittymisen ja haltuunoton mahdollistavista tekijöistä ja toiminnoista. Tämän jälkeen kappaleessa 2.2 tutkimus perehtyy arvolupauksen ja arvolupauksen välittymisen teoriaan, pureutuakseen syvemmälle arvon muodostumisen teoriaan. Näiden kautta ilmaantuvan yhteisarvonluonnin merkityksen kautta tutkimus siirtyy arvolupauksen ja sen välittämisen kappaleen jälkeen perehtymään kappaleessa 2.3 asiakassegmentoinnin teoriaan ja sen merkitykseen, sekä edellä esitettyjen teemojen että sitä seuraavan myynnin teeman kannalta.

Myynnin teorian ollessa yksi merkittävimmistä tutkimuksen teoriaosuuden aihealueista tutkimus muodostaa perusteellisen historialliseen näyttöön ja tutkimuksiin perustuvan teoriakatsauksen myynnin ja myyntiprosessien merkittävimmistä kehitysvaiheista, kuvaelmista sekä niihin liittyvistä ilmiöistä kappaleessa 2.4 ja sen alaluvuissa 2.4.1 ja 2.4.2. Historialliseen pohjaan viitaten tutkimus siirtyy esittelemään nykyaikaista myyntiä ja sen luonnetta, tutkien konsultoivan myynnin luonnetta usean eri myynnin filosofian valossa kappaleessa 2.5. Näiden perusteella tutkimus muodostaa yhteen kokoavan näkemyksen niin konsultoivasta myynnistä osana liiketoimintaa kuin kappaleessa 2.6 esitellystä myyjän roolista konsultoivassa myynnissä. Näiden kautta tutkimus kykenee tarjoamaan suuren liiketoiminnalliseen mittakaavaan sekä konkreettisempaan, käytännönläheisempään ja yksityiskohtaisempaan mittakaavaan perustuvat perspektiivit konsultoivan myynnin ja sen luonteen, sisällön ja laadun tarkasteluun.

Tämän jälkeen tutkimus yhdistää liiketoiminnallisen näkökulman ja kuluttajakäyttäytymisen näkökulman käsitellessään ensin asiakassuhteita ja suhdemarkkinointia kappaleessa 2.7, jonka jälkeen tutkimus siirtyy tarkastelemaan

aiemmin muodostettua teoriaa kuluttajakäyttäytymisen näkökulmasta kappaleessa 2.8. Tällöinkin tutkimus kuitenkin säilyttää aiemmin käsitellyn liiketoiminnallisen näkökulman yhteyden kuluttajakäyttäytymisen tutkimisessa. Kuluttajakäyttäytymisen osalta tutkimus perehtyy yhteisarvonluonnin kautta yhdistämään niin liiketoiminnallisesta perspektiivistä tarkastellut kuin kuluttajakäyttäytymisen alle katsottavat teemat kappaleessa 2.9., jonka alaluvuissa tutkimus siirtyy ensimmäiseksi tarkastelemaan kulutusprosessin teoriaa. Tämän jälkeen tutkimus siirtyy tarkemmin sähköautomarkkinoiden kuluttajakäyttäytymisen pariin. Sähköautomarkkinoiden kuluttajakäyttäytymiseen liittyen tutkimus tarkastelee myös sähköautojen sekä sähköautoilun omaksumista kuluttajamarkkinoilla, jonka jälkeen tutkimus tarkastelee sähköauton ostoprosessia, sen sisältämiä ilmiöitä sekä sähköauton hintojen vaikutuksia.

Teoriaosuuden viimeisessä osiossa kappaleessa 2.10 alalukuineen keskitytään yleiskuvan luontiin automarkkinoiden sähköistymisestä. Osiossa pureudutaan sähköautomarkkinoiden ominaispiirteisiin, sähköauton ja sähköauton sisältämään teknologiaan sekä niiden vaikutuksiin ja infrastruktuurin, politiikan sekä kannustimien vaikutuksiin sähköautoilun myynnin, menekinedistämisen sekä markkinoiden kehittämisen näkökulmasta. Tämän jälkeen kappaleessa 2.11 muodostetaan tutkimuksen teoriaviitekehys, joka tiivistyy teoriaviitekehystä käsittelevän kappaleen alaluvussa 2.11.1 arvotiimalasi-kuvioon.

Tutkimuksen luku kolme on käsittää tutkimuksen empiirisen osion. Siinä tutkimusaineisto esitellään ja analysoidaan, peilaten tutkimustuloksia ja edellisessä luvussa muodostettua teoriaviitekehystä keskenään. Tutkimuksen neljäs ja viimeinen luku sisältää tutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset, vastaukset tutkimuskysymyksiin, arvioinnin tutkimuksen laadusta ja rajoittavista tekijöistä sekä jatkotutkimusehdotukset.

## 2 LIIKETOIMINTA JA KONSULTOIVA MYYNTI

### 2.1 Liiketoimintamalli liiketoiminnan perustana

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan yleiskatsausta siitä, miten yritys harjoittaa liiketoimintaansa (Dijkman, Sprekels, Peeters & Janssen, 2015). Liiketoiminnan puolestaan voidaan katsoa koostuvan ydinelementeistä, jotka yksinkertaisimmillaan käsittävät arvolupauksen, jakelukanavat sekä yrityksen asiakkaat, tarjoten näin selityksen miten yritys tuottaa ja myy tuotteitaan/palveluitaan. Kaiken liiketoiminnan voidaan siis katsoa implisiittisesti perustuvan liiketoimintamalleihin, vaikkei liiketoimintamallia olisi itsessään eksplisiittisesti esitetty. (Bucherer & Uckelmann, 2011.)

Kehittämällä innovatiivisia liiketoimintamalleja, yritykset voivat erottautua kilpailijoistaan, luoda kilpailuetua (Bucherer & Uckelmann, 2011) sekä löytää keinoja ojentaa ja kohdistaa yrityksen sisäistä innovaatiotoimintaa (Venkatraman & Henderson, 2008). Näin yritykset voivat muodostaa uniikkeja liiketoimintamalleja sekä keskittyä tehokkaammin ydinosamaiseensa paremman markkina-aseman saavuttamiseksi (Shafer, Smith & Linder, 2005). Keskeisimpiä ulkoisia laukaisevia tekijöitä liiketoimintamallien kehittämiseksi ovat teknologiset innovaatiot, lisääntynyt kilpailu, muutokset markkinoilla sekä lakiin tai sääntelyyn tehtävät muutokset (Linder & Cantrell, 2000; Petrovic, 2008). Liiketoimintamallin kehittäminen, testaaminen ja niihin liittyvien strategisten valintojen tekeminen tuleekin nähdä jatkuvana prosessina, jossa liiketoimintamallia peilataan ympäristöönsä vastavuoroisesti (Shafer ym., 2005).

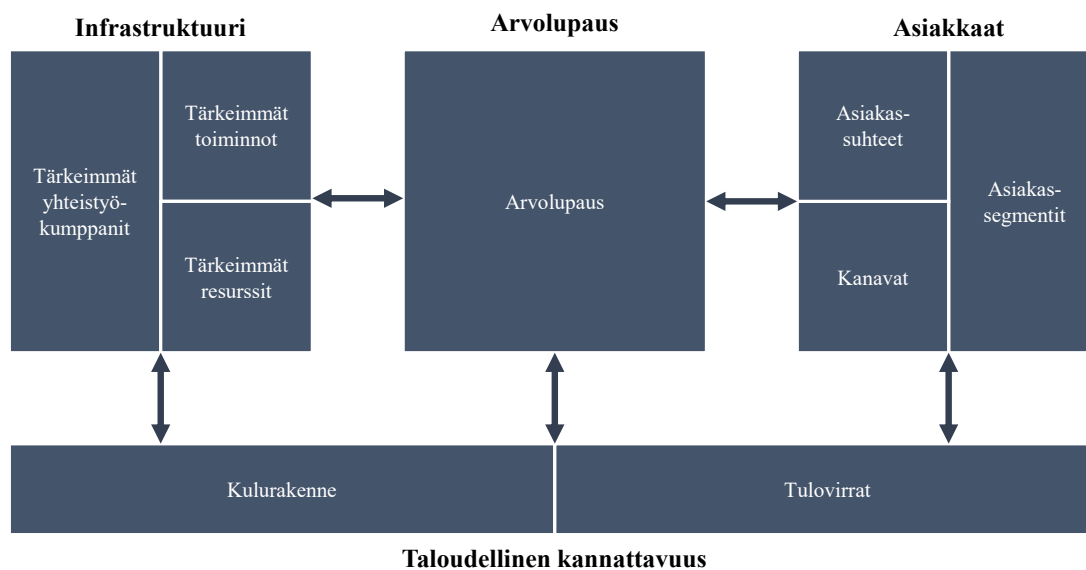
Käsitteenä ja konseptina liiketoimintamalli pyrkii selkeyttämään ja täsmentämään käytettyä kieltä, jotta liiketoimintaa ja sen organisoitumista voidaan helpommin ja systemaattisemmin tarkastella niin strategian kuin innovaation näkökulmista (Osterwalder & Pigneur, 2010; Shafer ym., 2005). Vaikka liiketoimintamallille ei sen tärkeystä huolimatta ole olemassa yhtä täysin yhtenevää määritelmää (Iivari, Ahokangas, Komi, Tihinen, & Valtanen, 2016; Morris, Schindehutte & Allen 2005; Shafer ym., 2005), voidaan huomata, että liiketoimintamallin määritelmässä toistuu lähes poikkeuksetta kuvaus, miten yritykset luovat (create) ja vangitsevat / ottavat arvoa haltuun (capture) (Chesbrough, 2010; Iivari ym., 2016; Osterwalder & Pigneur,



2010; Shafer ym., 2005; Venkatraman & Henderson, 2008; Zott & Amit, 2010). Myös liiketoimintamallien muodostaminen keskenään yhteen toimivista rakennuspalikoista tai elementeistä on niiden määritelmässä toistuva piirre (Shafer ym., 2005).

Yksi merkittävimmistä ja eniten käytetyistä liiketoimintamallien kuvaelmista on Osterwalderin ja Pigneurin (2010) Business Model Canvas (BMC). BMC:ssa liiketoiminnan voidaan katsoa koostuvan neljästä keskenään yhteen toimivasta osa-alueesta, jotka ovat asiakkaat, arvolupaus, infrastruktuuri sekä taloudellinen kannattavuus. Näiden osa-alueiden alle on sijoitettu yhdeksän rakennuspalikkaa, jotka yhdessä muodostavat BMC –liiketoimintamallin rungon. Rakennuspalikat ovat arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, asiakassegmentit, tulovirrat, tärkeimmät resurssit, tärkeimmät toiminnot, tärkeimmät yhteistyökumppanit sekä kulurakenne. (Bucherer & Uckelmann, 2011; Osterwalder & Pigneur, 2010.) Rakennuspalikoista erityisesti arvolupausta, kanavia sekä asiakassuhteita tarkastellaan tarkemmin tämän tutkimuksen seuraavissa kappaleissa. Lisäksi tutkimus huomioi myös muiden rakennuspalikoiden alle kuuluvia teemoja ja toimintoja perehtyessään tarkemmin sähköautojen liiketoimintaan ja sen luonteeseen.

Luonnollisesti myös Osterwalderin ja Pigneurin (2010) BMC:n myötä esittämä liiketoimintamallin määritelmä vahvistaa määritelmien taipumuksen keskittyä arvonluontiin ja arvon haltuunottoon, mutta lisää keskusteluun myös arvon välittämisen. Heidän mukaansa liiketoimintamalli siis ”...tarjoaa kuvauksen perusteluista, miten organisaatio luo (creates), välittää (delivers) ja vangitsee (captures) arvoa (value).” Myös BMC:n rakenne noudattaa liiketoimintamalleille tyypillistä rakennuspalikoista muodostuvaa kokonaisuutta. BMC ja sen rakennuspalikat on esitetty kuviossa 1., jossa on myös eritelty Buchererin ja Uckelmannin (2011, s. 256) visuaalisen esityksen mukaisesti rakennuspalikoiden jaottelu liiketoiminnan neljän osa-alueen alle. Kuvion 1. nuolet kuvastavat BMC:n rakennuspalikoiden yhteen toimintaa ja näin kuvastavat myös arvonluonnin, arvon haltuunoton ja arvon välittämisen mahdollistavaa kokonaisuutta.



**Kuvio 1. Business Model Canvas, mukailleen Bucherer & Uckelmann (2011, s.256); Osterwalder & Pigneur (2010)**

Timmers (1998) määrittelee liiketoimintamallin arkkitehtoniseksi kokonaisuudeksi, joka pitää sisällään tuotteiden, palveluiden ja informaation virrat sekä kuvauksen liiketoiminnassa mukana olevista lukuisista toimijoista, että heidän rooleistaan. Näiden lisäksi Timmersin (1998) mukaan liiketoimintamallista käy ilmi liiketoiminnassa mukana oleville toimijoille potentiaalisesti saavutettavista olevat hyödyt sekä kuvauksen tulojen lähteistä. Timmersin (1998) ja Osterwalderin ja Pigneurin (2010) määritelmien väliltä onkin löydettävissä samankaltaisia piirteitä. Osterwalderin ja Pigneurin (2010) esittämä arvon välittäminen voidaan rinnastaa viittaavan samaan asiaan kuin mitä Timmers (1998) käsittelee ”virtauksina”. Timmersin (1998) mukaan liiketoimintamalli sisältää kuvauksen tulojen lähteistä ja yhtä lailla myös Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan liiketoimintamalli tekee nähtäväksi yrityksen logiikan tehdä rahaa. Lisäksi liiketoimintamalli tulisi myös heidän mukaansa nähdä suunnitelmana/pohjapiirustuksena (blueprint) organisaatorakenteiden, –prosessien ja –järjestelmien kautta implementoitavalle strategialle, mikä on terminologisesti ja kuvainnollisesti hyvin lähellä Timmersin (1998) arkkitehtonista näkökulmaa liiketoimintamallin rakentumisesta. Myös Osterwalderin ja Pigneurin (2010) BMC:ssa on näin ollen havaittavissa arkkitehtonisen kokonaisuuden piirteitä, niin sen sanallisessa kuvauksessa kuin sen visuaalisessa muodossa.

Edellä mainittujen liiketoimintamallien määritelmien väliltä on löydettävissä myös selkeitä eroja. Toisin kuin yleisesti liiketoimintamallia määriteltäessä, Timmers (1998) ei puhu määritelmässään arvonluonnista tai arvon haltuunotosta, ainakaan suoraan näillä termeillä. Lisäksi hänen mukaansa liiketoimintamalli yksinään on riittämätön tarjoamaan selitystä esimerkiksi, miten yritys luo kilpailuetunsa, miten yritys on asemoitunut markkinoilla, millainen on sen markkinointi-mix tai millä keinoin ja taktiikoin yritys edistää kaupallista kannattavuuttaan, brändiään ja tarjoomaansa. Näiden selvittämiseksi ja paremman kokonaiskuvan hahmottamiseksi on hänen mukaansa tarkasteltava liiketoimintamallien lisäksi yritysten markkinointimalleja. Timmers (1998) määritteleeekin markkinointimallin liiketoimintamallin ja markkinointistrategian yhdistelmäksi.

Toisaalta, kuten aiemmin on esitetty, Osterwalderin ja Pigneurin (2010) sekä Shaferin (2005) mukaan liiketoimintamallin tarkoitus on juuri pyrkiä selkeyttämään ja täsmentämään käytettyä kieltä, jotta liiketoimintaa ja sen organisoitumista voidaan tarkastella niin strategian, kuin innovaation näkökulmista. Liiketoimintamallin funktio ja tarkoitus tuntuvat näin ollen olevan havaittavista eroavaisuuksista huolimatta yhtenevä myös Timmersin (1998) määritelmän kohdalla. Sama pätee arvonluonnin ja arvon haltuunoton sekä liiketoimintamallien väliseen tiiviiseen yhteyteen. Vaikka Timmers ei varsinaisesti puhu arvonluonnista, arvon haltuunotosta tai arvon välittämisestä, hänen määritelmänsä sisältää kuitenkin niihin viittaavia sekä niihin rinnastettavissa olevia prosesseja ja toimintoja, jotka tulevat ilmi hänen tarkastellessa kilpailuedun muodostavia tekijöitä.

Timmersin (1998) mukaan kilpailuedun löytämiseksi liiketoimintamallin arkkitehtonisen kokonaisuuden tarkastelussa voidaan hyödyntää lisäksi arvoketjun tarjoamia näkökulmia. Käytännössä tämä tarkoittaa arvoketjun elementtien tunnistamista sekä informaation integrointia arvoketjuun. Tässä Timmers (1998) hyödyntää Porterin (1985) määritelmää arvoketjusta. Porter (1985) tunnistaa yhteensä yhdeksän arvoketjun elementtiä. Hänen mukaansa arvoketjun pääelementtejä ovat palvelut, myynti ja markkinointi, saapuva- ja lähtevä logistiikka, sekä yrityksen sisäinen toiminta. Pääelementtejä tukemassa ovat teknologinen kehitys, hankinta, henkilöstöhallinto sekä yrityksen sisäinen infrastruktuuri. Edellä mainittujen arvoketjun elementtien ja niiden välisen vuorovaikutuksen voidaan katsoa olevan

suoraan linkitettävissä liiketoimintamallien arkkitehtuuriin (Timmers 1998). Näin arvoketju ja sen elementit linkittyvät myös Osterwalderin ja Pigneurin (2010) BMC:n yhdeksän rakennuspalikan kanssa ja niiden voidaan nähdä toimivan rakennuspalikoiden välillä. Samalla arvoketjun voidaan katsoa olevan konkreettisempi ja yksityiskohtaisempi kuvaus Osterwalderin ja Pigneurin (2010) arvon välittämisestä ja siihen liittyvistä asioista sekä Timmersin (1998) ”virroista”.

Autoalan sähköistyessään sähköautojen ja hybridien kasvattaessa markkinaosuuksiaan voidaan samalla havaita kaikkien kappaleessa 2.1 mainittujen Linderin ja Cantrellin (2000) sekä Petrovicin (2008) mukaisten keskeisimpien ulkoisten liiketoimintamallien kehitystä laukaisevien tekijöiden vaikuttavan autoalaan. Autoalan sähköistyessä autoalalla on siis havaittavissa merkittäviä teknologisia innovaatioita, lisääntynyttä kilpailua, merkittäviä muutoksia markkinoilla sekä myös lakiin ja sääntelyyn tehtäviä muutoksia. Liiketoimintamallien kehittäminen automarkkinoilla on näin ollen edellä mainittujen tekijöiden perusteella äärimmäisen kriittistä ja ajankohtaista. Cherubini ym. (2015) painottavat sähköautojen mukanaan tuomien muutosten laajuutta todetessaan, että sähköautomarkkinoita tuleekin tarkastella kokonaan uutena markkinana.

Perinteisillä polttomoottoriautomarkkinoilla liiketoimintamallit ovat vahvasti tuote-painotteisia. Arvolupaus perustuu autovalmistajan lupaukseen toimittaa asiakkaalle korkealaatuinen ajoneuvo asiakkaan toivomilla ominaisuuksilla. Arvoketjun näkökulmasta, autonvalmistaja valmistaa ajoneuvon kokonaisuudessaan (mukaan lukien muiden toimittajien valmistamat osat sekä polttomoottori) ja toimittaa sen loppukäyttäjälle, joka käyttää ajoneuvoa tietyn ajanjakson verran. Tämän ajanjakson (auton elinkaaren) aikana, asiakas valitsee huollot ja korjaukset suorittavat tahot, eikä näitä tahoja yleensä erikseen mainita autovalmistajan määrittelemässä arvoketjussa. Samoin ajoneuvon käytön ja toiminnan vaatima infrastruktuuri, kuten huoltoasemien ylläpito, on ulkoisten sidosryhmien vastuulla. Tulojen muodostamisen osalta pääasiassa toimitaan niin, että asiakas maksaa ajoneuvosta autovalmistajalle joko suoraan ajoneuvon ostohinnan tai B2B myynissä yleisemmän leasing-sopimuksen mukaisesti. Huolloista, korjauksista, ylläpidosta ja polttoaineesta maksun kuluttajalta perivät muut kyseisten palveluiden tuottajat. (Kley ym., 2008.)

Vastaavanlainen järjestely sähköautoilun mahdollistamiseksi ei ole edellä mainittujen perinteisen autoilun mahdollistavien tekijöiden puitteissa toteutettavissa täysin samanlaisena sähköautojen sisältämän teknologian ja sen mukanaan tuomien rajoitusten takia. Jotta sähköautojen sisältämän teknologian hyödyt ja edut saadaan välitettyä kuluttajille lisäarvoa tuottavina tekijöinä, on muodostettava uudenlaisia palvelupainotteisia liiketoimintamalleja. (Kley ym., 2008.) Esimerkkinä tästä sähköautovalmistaja Tesla Motors on sisällyttänyt sähköautojen pikalatausasemat arvolupaukseensa. Tesla on siis ottanut vastuulleen huoltoasemien polttoainejakelua vastaavan latausinfrastruktuurin tarjoamisen asiakkailleen, lisäten sähköautoilua helpottavan palvelun sähköauton oston yhteyteen. (Stringham, Miller & Clark, 2015.) Myös Cherubini ym. (2015) painottavat yleisesti palveluiden merkitystä sähköautomarkkinoiden liiketoimintamalleissa.

Tämä tutkimus käyttää BMC:n mukaista ajattelutapaa ja mallinnusta (kuvio 1.) liiketoiminnan kokonaisuudesta teoriaosuuden rakentumisen pohjana, keskittyen erityisesti sen arvolupausta, asiakassuhteita, asiakassegmenttejä ja kanavia koskeviin rakennuspalikoihin ja niihin liittyviin osa-alueisiin. Samalla tutkimus pohjaa BMC:n mukaiseen mallinnukseen arvonluonnin ja arvon haltuunoton tapahtuvan kaikkien BMC liiketoimintamallin rakennuspalikoiden yhteen toiminnasta ja niiden välillä, yhdistäen BMC:n mukaiset ajattelumallit arvon välittymisestä Porterin (1985) arvoketjun vaiheisiin ja siirtäen nämä sähköautojen kuluttajamyynnin kontekstiin. Seuraavaksi kappaleessa 2.2 tutkimus käsitteleekin tarkemmin arvonluontia ja arvon haltuunottoa, sekä niiden luonnetta, että niiden vahvaa luontaista kytköstä toisiinsa.

Tämän jälkeen tutkimus perehtyy myös arvolupaukseen ja sen välittämiseen kappaleessa 2.3. Kappaleen 2.4 jälkeen tutkimus siirtää teoriaosuuden painopistettään vahvemmin kohti myyntiä. Myynnin ja markkinoinnin ollessa arvoketjun mukaisesti tiiviisti yhdessä osana arvon välittymistä, Timmersin (1998) huomio markkinointimallien ja –strategioiden sekä arvoketjun tarpeellisuudesta kilpailuedun ja markkina-aseman edistämässä liiketoimintamallien rinnalla on osaltaan huomioitu myös tämän tutkimuksen näkökulman valinnassa. Näin ollen, vaikka tutkimuksen painopiste on myynnissä ja myyntiin liittyvissä prosesseissa ja toiminnoissa, on järkevää tarkastella myynnin ja markkinoinnin yhteistoimintaa menestyksekkään myynnin saavuttamiseksi. Tutkimus pyrkii myös löytämään Timmersin (1998)

mukaisten liiketoimintamallin avoimeksi jättämien asioiden, kuten miten yritys luo kilpailuetunsa ja tähän liittyen, millä keinoin ja taktiikoin yritys edistää kaupallista kannattavuuttaan, brändiään ja tarjoomaansa sähköautojen konsultoivan myynnin kokonaisuuden kannalta.

Samalla voidaan huomata, kuinka Porterin (1985) arvoketju tuo liiketoimintamallien tavoin esiin innovaatioiden ja teknologian kehityksen merkityksen liiketoiminnan arvonluonnissa sekä liiketoiminnan kehityksessä, mihin tulevissa kappaleissa kiinnitetään myös huomiota sähköautojen näkökulmasta. Lisäksi huomataan, että teknologian kehitystä ja sen vaikutuksia arvonluontiin, -välittymiseen ja -haltuunottoon voidaan tarkastella niin yrityksen ulkopuolelta tulevana voimana, kuin yrityksen sisältä kumpuavana vahvuutena, riippuen onko teknologian kehitystä edistävä innovaatio yrityksen itsensä tuottama vai ulkopuolelta omaksuttu.

## **2.2 Arvolupaus ja arvolupauksen välittäminen**

Arvolupauksella tarkoitetaan valmistajan asiakkaalle ennakkoon tekemään lupaus tuotteen arvosta (Kley ym., 2008). Arvolupaus voidaan muodostaa usean eri asian ympärille ja sen voidaan katsoa olevan se tuotteista, palveluista ja eduista muodostuva kokonaisuus (tarjooma), jota yritys tarjoaa asiakkailleen. Samalla se muodostaa syyn, jonka takia asiakas valitsee yrityksen kilpailevan yrityksen sijaan. Arvolupauksen kautta organisaatio tarjoaa hyötyä, pyrkien ratkaisemaan asiakkaan ongelman sekä tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Siihen sisältyy näin ollen kuvaelma niistä asiakkaiden tarpeista, jotka tuotteella/palvelulla tyydytetään, sekä täsmennys tarjotun arvon kvalitatiivisista että kvantitatiivisista osa-alueista. Kvalitatiivisiin osa-alueisiin luokitellaan esimerkiksi brändi, design, asiakaskokemus sekä mahdollisuudet kulujen tai riskin vähentämiseen. Hinta ja palvelun nopeus puolestaan ovat esimerkkejä arvolupaukseen sisältyvistä kvantitatiivisista osa-alueista. Arvolupaus on siis enemmän kuin pelkkä tuote tai palvelu itsessään, sillä se käsittää kaiken mitä asiakkaalle todella toimitetaan. (Bucherer & Uckelmann, 2011; Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Tutkimus esittää huomion, että sanan arvolupaus (Value Proposition) yleisesti käytetty suomennos ei välttämättä ole aina paras vaihtoehto kuvaamaan sanan

englanninkielisen version kaikkia merkityksiä. Sanan suomentaminen muotoon ”arvoehdotus” voidaan katsoa joissakin tapauksissa olevan sopivampi. Esimerkiksi kappaleessa 2.9 käsiteltävän Service Dominant Logicin (SDL) mukaisesti, myös kuluttajan katsotaan olevan sekä arvon luoja että arvon määrittäjä, sillä ”yritys voi ainoastaan tarjota arvolupauksen, mutta se ei yksin kykene luomaan tai välittämään asiakasarvoa”. (Lusch & Vargo, 2014, s. 181.) Tällöin yrityksen ”lupaus” arvosta voidaan katsoa enemmänkin ”ehdotuksena” yrityksen tarjoaman potentiaalisesta arvosta. Näin arvolupauksen voidaan toisaalta katsoa olevan yrityksen näkökulmaa painottava suomennos, kun taas arvoehdotus kuluttajan näkökulmaa painottava suomennos samasta asiasta. Tutkimus kuitenkin puhuu tästä eteenpäin pääosin arvolupauksesta, tiedostaen sanan suomennoksen olevan tietyiltä osin haasteellinen.

Arvolupauksen parantaminen tarkoittaa uudenlaisen arvon luontia markkinoille. Uudenlaista arvoa, eli lisäarvoa, voidaan pyrkiä tuottamaan lukuisin erilaisin keinoin, kuten aiemmin on esitetty. Paranneltu arvolupaus voi mukailta olemassa olevia arvolupauksia tuomalla niihin jotakin uutta, mutta toisaalta arvolupaus voi myös olla jotain täysin ennen näkemätöntä. Tällöin se edustaa täysin uudenlaisia tarjoomia ja innovaatioita, jotka samanaikaisesti luovat ja tyydyttävät mukanaan tuomia uudenlaisia tarpeita. Täysin uudenlaiset arvolupaukset syntyvät usein teknologisen kehityksen myötä, kuten esimerkiksi älypuhelimien ja telekommunikaation ympärille muodostuneet toimialat. (Osterwalder & Pigneur, 2010.) Näin ollen myös sähköauton voidaan katsoa edustavan uudenlaista tarjoomaa. Teknologian kehitys ja sen integrointi uudenlaisiin käyttökohtiin toimii jälleen linkittävänä tekijänä, jonka kautta sähköautojen tulo automarkkinoille voidaan rinnastaa muun muassa älypuhelimien markkinoille tuloon ja sitä kautta jopa uuden markkinan syntyyn, kuten Cherubini ym., (2015) toteavat.

Parannuksia arvolupaukseen voidaan hakea myös suorituskyvyn, käytettävyyden, kätevyuden, hyödyn, hinnan ja saatavuuden parannuksien kautta. Arvoa lisää siis se, että tarjooman kautta asiakas saavuttaa toivomansa tuloksen mahdollisimman tehokkaasti, helposti ja luotettavasti. Tarjooman kilpailijaa edullisempi hinta tai mahdollisuudet kulujen ja riskien vähentämiseen ovat myös arvolupausta usein edistäviä tekijöitä, mutta kontekstista riippuen myös tarjooman kalliimpi hinta voi vaikuttaa myös positiivisesti arvolupauksen muodostamiseen. Kuten aiemmin on

mainittu, arvolupauksen muodostamiseen linkittyvät myös design, brändi ja status, joiden tapauksessa kalliimpi hinta voidaan nähdä arvolupauksen kannalta positiivisena asiana. Sopivan designin ja brändin asemoinnin löytäminen onkin usein haastavaa, mutta arvolupauksen ja sen edistämisen kannalta erittäin merkityksellistä. Kustomointimahdollisuuksien ja tarjoaman räätälöinnin kautta saatavissa olevat hyödyt niin asiakkaiden kanssa toteutetun yhteisarvonluonnin kuin skaalaetujen yhdistämisestä, nousevat esiin niin ikään tärkeinä elementteinä arvolupauksen muodostamisessa. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Arvolupaus välitetään asiakkaalle myyntikanavien, kommunikaation ja jakelukanavien kautta, jotka yhdessä muodostavat yrityksen asiakasrajapinnan. Kanavia on siis lukuisia erityyppisiä ja ne voivat olla joko itse omistettuja tai yhteistyökumppaneiden kautta hankittuja. Näiden lisäksi kanavat voidaan jaotella suoriin tai epäsuoriin kanaviin. Osterwalder & Pigneur (2010) tarjoavat esimerkkejä erityyppisistä kanavista, joita ovat myyntitiimi, omat verkkosivut, omat myymälät, yhteistyökumppaneiden myymälät sekä tukkukaupat. Näiden kanavien keskinäinen jaottelu edellisten kriteerien mukaisesti on esitetty kuviossa 2. Yrityksen arvolupauksen markkinoille onnistuneesti välittämisen kannalta on tärkeää löytää se kanavien joukko, joka parhaiten tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Yrityksen on siis tärkeää tietää mitä kanavia asiakkaat preferoivat, tuntea asiakkaiden toimintatavat sekä niiden perusteella valita parhaiten toimivat ja kustannustehokkaimmat kanavat arvolupauksen välittämiseksi. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Sillä miten asiakkaalle välitetään informaatiota, voidaan siis vaikuttaa asiakkaan käsitykseen arvosta. Arvon oikeanlaisella kommunikoinnilla voi olla suuriakin vaikutuksia toteutuneeseen myyntiin sekä hinnoitteluun, varsinkin kun markkinoidun tuotteen arvo ei ole itsestään selvä. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa tarjottu tuote on kuluttajalle aiemmin tuntematon tai se sisältää paljon markkinoilla ennen näkemättömiä ominaisuuksia. Mitä innovatiivisempi tarjottava tuote on ja mitä vieraampi tuotteen markkina on kuluttajalle, sitä todennäköisemmin kuluttaja ei joko ymmärrä tai osaa arvostaa tuotteen todellista arvoa. (Nagle & Muller, 2018, s. 58.) Tähän liittyen, myynnin ja myyjien tarkoitus on välittää, demonstroida ja selkiyttää arvolupaus asiakkaalle, osoittaakseen tarjoaman sisältävän arvolupauksen olevan markkinoiden paras vaihtoehto (Anderson, Narus, Van Rossum, 2006).



Kanavatyytit			Kanavien vaiheet				
Oma	Suora	Myyntijoukot	1. <b>Tietoisuus</b> Miten tuoda yrityksen tuotteet ja palvelut kuluttajan tietoisuuteen?	2. <b>Arviointi</b> Miten yritys auttaa asiakkaita arvolupauksensa arvioinnissa?	3. <b>Osto</b> Miten asiakkaan on mahdollista ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita?	4. <b>Toimitus</b> Miten arvolupaus toimitetaan/välitetään asiakkaille?	5. <b>Jälkimarkkinointi</b> Miten ja millä keinoin yritys tukee asiakkaitaan ostotapahtuman jälkeen?
		Internet myynti					
Yhteistyökumppani	Epäsuora	Omat myymälät					
		Yhteistyökumppanien myymälät					
		Tukkukauppiat					

**Kuvio 2. BMC Kanavien vaiheet (Osterwalder & Pigneur, 2010)**

Arvolupauksen välittäminen tapahtuu Osterwalderin ja Pigneurin (2010) BMC:n mukaan kuvion 2. mukaisesti. He näkevät kanavien toiminnan jakaantuvan viiteen vaiheeseen: 1. Tietoisuus – Miten tuoda yrityksen tuotteet ja palvelut kuluttajan tietoisuuteen? 2. Arviointi – Miten yritys auttaa asiakkaita arvolupauksensa arvioinnissa? 3. Osto – Miten asiakkaan on mahdollista ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita? 4. Toimitus – Miten arvolupaus toimitetaan/välitetään asiakkaille? 5. Jälkimarkkinointi – Miten ja millä keinoin yritys tukee asiakkaitaan ostotapahtuman jälkeen? Edellä esitetyn kanavien vaiheiden voidaan huomata olevan vahvasti kytköksissä aiemmin esitettyyn Porterin (1985) arvoketjuun sekä myöhemmin esitettäviin myynnin portaisiin. Myynnin ja markkinoinnin ollessa myös yksi arvoketjun pääelementeistä, voidaan myynnin portaiden paradigmojen tarjoama informaatio integroida osaksi arvoketjua. Näin ollen, arvoketjun kautta myös myynti prosessina ja kanavana linkittyy markkinoinnin kanssa osaksi samaa BMC:n mukaista arvoa välittävää ja muodostavaa kokonaisuutta.

Myös jakelukanavien ja toimitusketjujen merkitys ja tehokkuus on kriittinen osa niin arvolupauksen välittämistä kuin parhaimmassa tapauksessa arvolupausta. Toimitusketjujen hallinnalla voidaan varmistaa tuotteiden ja palveluiden sopiva määrällinen saatavuus, oikea-aikaisuus, tarkkuus sekä kustannustehokkuus, vastaten asiakkaiden toiveisiin. Tarkan ja reaaliaikaisen datan hyödyntäminen ICT teknologian kautta on myös yleistä ja prosesseja tehdään myös yhteisarvonluonnin merkeissä yritysten välillä. Informaation ja kommunikaation merkitys korostuvat siis jälleen. Informaation saatavuus kaikille toimitusketjussa oleville osapuolille asiakkaat mukaan lukien parantavat myös toimitusketjujen ja sen vaiheiden läpinäkyvyyttä, edistäen luotettavuutta ja sujuvuutta. (Jobber & Lancaster, 2015, s. 381.) Jotta edellä mainitut prosessit ovat mahdollisimman toimivia ja tehokkaita, on oman arvolupauksen

tuntemisen lisäksi hyvä tuntee asiakaskunta mahdollisimman hyvin. Siksi myös asiakassegmentointiin perehtyminen on loogista ja ”saman kolikon kääntöpuolet” ovat tasapuolisessa tarkastelussa.

### 2.3 Asiakassegmentit

Kun tiedetään kenelle tarjooma suunnataan, voidaan liiketoimintamallin muut osat alueet, kuten arvolupaus, kanavat sekä asiakassuhteet räätälöidä vastaamaan valitun asiakassegmentin tarpeita (Osterwalder & Pigneur, 2010). Markkinoijien on siis ymmärrettävä eri asiakassegmenttien tarpeita sekä haluja menestyäkseen (Solomon ym., 2016 s. 30). Asiakkaat ovatkin yksi kaikkien liiketoimintamallien keskeisimmistä elementeistä, sillä mikään liiketoiminta ei voi kestää ilman kannattavia asiakkaita. Sen lisäksi, että yritys tietää kenelle se markkinoi tarjoomaansa ja luo arvoa, on yrityksen kyettävä tunnistamaan tärkeimmät ja liiketoimintansa menestyksekkään jatkuvuuden kannalta kriittisimmät asiakkaansa muiden asiakkaiden joukosta. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Asiakassegmentit määrittävät ne ihmisten tai organisaatioiden joukot, joita yritys pyrkii saavuttamaan ja palvelemaan. Tyydyttääkseen asiakkaidensa tarpeet paremmin, yritykset jakavat asiakaskuntaansa segmentteihin, perustuen kyseisten asiakkaiden tarpeisiin, käyttäytymiseen sekä muihin tuntomerkkeihin ja ominaisuuksiin. (Osterwalder & Pigneur, 2010.) Solomonin ym. (2016, s. 8–9) mukaan kuluttajia voidaan segmentoida perustuen demografisiin (kuten ikä, sukupuoli, sosiaalinen luokka, ammatti, tulotaso, etnisuus, uskonto, elämäntilanne, ostaja tai käyttäjä), maantieteellisiin (kuten alueelliset ja valtiolliset erot), psykografisiin (kuten minäkäsitys, persoonallisuus tai elämäntapa) tai käytökseen liittyviin (kuten brändiuskollisuus, käyttötilanteet, käytön laajuus tai toivotut edut) tekijöihin. Yritys voi siis valita palvelevansa joko yhtä tai useita asiakassegmenttejä, riippuen sen tavoitteista ja resursseista.

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan kyse on myös strategisesta kannattavuudesta. Mikäli yksittäisellä yrityksellä on useita asiakassegmenttejä, yritys voi tarjota hieman toinen toisestaan eroavan arvolupauksen asiakassegmenteilleen, mutta myös täysin erilaisten arvolupauksien tarjoaminen on mahdollista. Lisäksi on

tilanteita, joissa yrityksen on palveltava kahta tai useampaa toisistaan riippuvaista segmenttiä. Tällaisia ovat esimerkiksi luottokorttiyhtiöt, joiden täytyy pystyä samanaikaisesti palvelemaan kuluttajia sekä kauppiaita, tarjoten kuluttajille tavan maksaa ja kauppiaille tavan ottaa maksu vastaan. (Osterwalder & Pigneur, 2010.) Strategiseen kannattavuuteen viitaten, yrityksen onkin usein järkevämpää tavoitella useampaa asiakassegmenttiä, sillä on todennäköisempää, ettei kukaan tule täysin sopimaan yrityksen määrittämän segmentin kriteerien alle. Mikäli yrityksen luoman segmentin ja kuluttajien todellisten ominaisuuksien ja piirteiden välillä on liian iso ero, vaikuttaa tämä kuluttajien halukkuuteen adoptoida yrityksen tarjooma. (Solomon ym., 2016, s. 8.) Osan autovalmistajista tuottaessa sekä sähkö-, että polttomoottoriautoja, on mielekästä ottaa edellä esitetyt seikat huomioon myös sähköautojen myynnissä ja markkinoinnissa, verrattuna perinteisten autojen myyntiin ja markkinointiin.

Asiakassegmentoinnin osalta poikkeuksellisia ovat massamarkkinoita tavoittelevat yritykset, jotka eivät lähtökohtaisesti segmentoi asiakaskuntaansa, vaan pyrkivät arvolupauksensa, kanaviensa sekä asiakassuhteidensa kautta keskittymään suuren keskenään samankaltaisia tarpeita ja ominaisuuksia omaavaan asiakaskunnan palvelemiseen. (Osterwalder & Pigneur, 2010; Solomon ym., 2016, s. 8.) Vastavuoroisesti, asiakassegmentointi korostuu erityisesti niche-markkinoilla, joilla yritykset voivat erikoistua palvelemaan hyvinkin tarkan ja kapean asiakassegmentin tarpeita. Tällaiset liiketoimintamallit perustuvat yleensä ostaja-toimittaja -suhteeseen, josta esimerkkinä ovat auton osien valmistajat, niiden ollessa usein riippuvaisia suurien autonvalmistajien tekemistä ostoista. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Asiakaskunnan tuntemisen ja asiakassegmentoinnin merkityksen osoittamisen jälkeen on loogista tarkastella myyntiä, sen kehitystä ja sen yhteyksiä muihin liiketoimintamallin rakennuspalikoihin. Myynnin ollessa yksi syvimmälle asiakasrajapintaan ulottuvista ja konkreettisimmista asiakkaiden, asiakassegmenttien ja yritysten välillä toimivista kanavista, voidaan myyntiä tarkastelemalla ja myyntitilanteissa esiintyvistä ilmiöistä myös löytää kriittistä informaatiota arvonluontiin ja arvon haltuunottoon sekä niiden kautta arvolupauksen kehittämiseen ja välittämiseen.

## 2.4 Myynti ja myyntiprosessi

Historialliseen näyttöön perustuen, myynnin merkitys talouden kokonaiskuvassa sekä markkinoinnin kehityksessä korostuu erityisesti, kun kilpailuympäristössä ja markkinoilla tapahtuvat muutokset heijastuvat myyntitapoihin (Moncrief & Marshall, 2005; Wotruba, 1991). Autoalan sähköistyessä, sähköautojen ja hybridien kasvattaessaan markkinaosuuksiaan, muutokset automarkkinoilla ja automarkkinoiden kilpailuympäristössä ovat selkeästi havaittavissa, minkä näin ollen tulee näkyä liiketoimintamalleissa tapahtuvien muutosten lisäksi myös autoalalla käytettävissä myyntitavoissa ja myyntiprosesseissa.

Onnistunut myynti vaatii nykypäivänä myyjältä huomattavasti laajempaa tietotaitoa, ymmärrystä ja osaamista niin teknologian, myyntityökalujen kuin muuttuvan ja entistä tietoisemman asiakaskunnan osalta. Yksittäisen myyjän rooli kattaa siis entistä laajemman alueen. Samalla myyjän roolin piirteitä on osaltaan siirtynyt myös kaikkien myyntiä tekevien yritysten työntekijöiden vastuulle, tehden myynnistä yrityksen työntekijöiden yhteisen ja jaetun roolin. (Moncrief & Marshall, 2005.) Näin myös myynnin ja myynnin organisoinnin strateginen merkitys liiketoiminnan isossa kuvassa, erityisesti myyntimission kautta, korostuvat nykypäivänä (Leigh & Marshall, 2001).

### 2.4.1 Myynnin seitsemän porrasta – Perinteinen paradigma

Myynnin portaat ovat historiallisesti yksi vanhimmista sekä eniten käytetyistä henkilökohtaista myyntiprosessia kuvaavista paradigmoista. Portaat kuvaavat niitä vaiheita, joita myyjä voi myyntitilanteessa käydä läpi tehdäkseen kaupat (Dubinsky, 1981), muodostaen näin kuvaelman tyypillisestä myyntitilanteesta. Myynnin portaita on sovellettu niin kuluttajamyynnin kuin yritystenvälisen kaupan kontekstiin (Åge, 2011). Perinteinen myynnin seitsemän portaan paradigma (Kuvio 3.) on säilynyt lähes muuttumattomana miltei sadan vuoden ajan. (Moncrief & Marshall, 2005.) Koska tutkimuksen tarkoitus on perehtyä tarkemmin konsultoivaan myyntiin, tutkimus perehtyy seuraavaksi perinteiseen myynnin seitsemän portaan paradigmaan vain pintapuolisesti. Perinteinen paradigma ja sen vaiheet tarjoavat kuitenkin yleishyödyllistä näkemystä myyntiprosessista ja myyntiprosessin sisällöstä. Lisäksi se

toimii pohjustuksena kehittyneelle myynnin seitsemän portaan paradigmalle, jota tutkimus käsittelee seuraavassa kappaleessa hieman laajemmin.



**Kuvio 3. Perinteiset myynnin seitsemän porrasta, mukaillen Moncrief & Marshall, (2005); Åge, (2011)**

Perinteisen paradigman ensimmäinen myynnin porras, asiakkaiden tunnistaminen, pitää sisällään menetelmät, joiden avulla myyjät etsivät ja tunnistavat uusia ja potentiaalisia asiakkaita. Laadukkaan asiakassegmentoinnin merkitys näyttäytyy näin jo myyntiprosessin alkamisvaiheessa. Asiakkaan tunnistamista seuraa asiakaskohtaamisen valmistelu. Siinä myyjä tutustuu kyseessä olevan asiakkaan tarpeisiin, peilaa niihin tarjoomaansa, valmistellen saatavilla olevan relevantin materiaalin pohjalta suunnitelman asiakaskohtaamiseen. Asiakaskohtaaminen on se hetki, kun myyjä lähestyy asiakasta ja luo yhteyden asiakkaaseen. Tämän saavuttamiseksi myyjä voi käyttää tilanteesta riippuen useita erilaisia strategioita ja taktiikoita. Tilanne ja ”yleisö” on otettava laadukkaasti haltuun ja hyvän ensivaikutelman luominen on kriittistä. Kun tilanne on otettu haltuun ja tunnelma luotu, on aika siirtyä itse myyntiesitykseen. (Moncrief & Marshall, 2005.)

Myyntiesitys on yksi myynnin prosessin tärkeimmistä vaiheista ja voi pitää sisällään myyntiprosessin kestosta riippuen yhden tai useamman esityksen. Myyntiesityksen tavoite on arvolupauksen välittäminen asiakkaalle. Myyjän on siis erityisen tärkeää tuntea oma tarjoomansa ja arvolupauksensa, sekä kyettävä soveltamaan niitä asiakkaan tarpeisiin. On todennäköistä, että asiakas kokee epävarmuutta tai osoittaa epäröintiä, joko myytävää tarjoomaa tai myyjäyritystä kohtaan. Vastakysymykset ja epäröintiä aiheuttavat tekijät on selvitettävä, sillä niiden kautta asiakkaan todellisten tarpeiden luonne paljastuu, mikä puolestaan helpottaa myyntiprosessin syventämistä ja kohdentamista entisestään. Tämä vaihe voidaan myyntiprosessissa luokitella vastalauseiden voittamiseksi. Tämän jälkeen pyritään tekemään ”klousaus”, eli kaupan pyytäminen ja sinetöinti– tarkoittaen myynnissä onnistumista ja kauppojen tekemistä.

Asiakkaan vasta-argumentteihin on tällöin perustellusti vastattu ja tarjooma myyty. On tärkeää huomata, ettei myyntiprosessi lopu vielä kauppojen tekemiseen vaan sitä usein seuraa niin kutsuttu jälkimarkkinointi. Jälkimarkkinointiin, eli myynnin jälkeisiin tapahtumiin kuuluvat asiakkaan tyytyväisyyden seuranta ja varmistavat toimenpiteet. (Moncrief & Marshall, 2005.)

#### 2.4.2 Myynnin seitsemän porrasta – Kehittynyt paradigma

Pohjustettuaan myynnin kehitystä Moncrief ja Marshall (2005) tuovat tutkimuksessaan perinteisen myynnin seitsemän portaan paradigman rinnalle niiden kehittyneen version (kuvio 4.) Myynti prosessina on luonnollisesti kehittynyt viimeisen sadan vuoden aikana ja kehittyneen paradigman tarkoituksena on kuvata nykyaikaista myynnin prosessia. Se perustuu Moncriefin (1986) huomioon uusien myynnin filosofoiden: konsultoivan-, adaptiivisen-, lisäarvoa tuottavan- sekä suhdemyynnin syntymisestä ja niiden yhteen toiminnasta. Myynnin seitsemän portaan kehittynyt paradigma tuokin esiin myynnin fundamentaalisessa filosofiassa tapahtuneita muutoksia, painottaen myynnin asiakaslähtöisempää sekä monitasoisia suhteita painottavaa keskittymissuuntaa. Kehittyneessä paradigmassa myynnin ja myyntiprosessin keskiössä on nimenomaan asiakas. Lisäksi se poistaa perinteisen lineaarisen etenemistyylin portaiden vaiheesta toiseen, korostaen prosessin dynaamista, monimutkaista ja rekursiivista luonnetta (Åge, 2011). Näin ollen sen vaiheet kuvaavat niitä toimia, joita myyjät tai useat eri positioissa työskentelevät yritystä edustavat henkilöt voivat ajan kuluessa käydä läpi asiakkaan kanssa. (Moncrief & Marshall, 2005.) Jobber ja Lancaster (2015, s. 5–7) kiteyttävät Moncriefin ja Marshallin (2005) esittämän kehittyneiden myynnin seitsemän portaan kuvaavan modernin myynnin luonteenpiirteitä.

Myös Jobber ja Lancaster (2015, s.230–231) painottavat myynnin asiakaslähtöisyyttä, korostaen, että myynnin vaiheita, vaiheiden järjestystä sekä niiden kestoja ja sisältöä tulisi tarkastella aina ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta. Kuten Åge (2011) sekä Moncrief ja Marshall (2005), myös Jobber ja Lancaster (2015, s. 231) korostavat myyntiprosessin dynaamista luonnetta, kuvaten myynnin portaiden ja prosessien tapahtuvan myyntisykliä kautta. Näin ollen myynnin tavoitteiden, -strategian ja -taktiikoiden tulee ensisijaisesti perustua selkeään ymmärrykseen myynnin kohteena

olevasta asiakkaasta, aina kun se on mahdollista, sekä yleisesti kyseessä olevan markkinan myyntisyklistä ja sen luonteesta.

Myynnin tehokkuuteen liittyen Jobber ja Lancaster (2015, s. 231) painottavat myös myyntisykliä ajallisen keston lyhentämistä, huomauttaen niiden usein kestävästi tarpeettoman pitkään. Keinoja syklien ajallisen keston lyhentämiseen on heidän mukaansa useita. Asiakkaan näkökulmasta ostoprosessi hidastuu mitä enemmän asiakas pelkää väärän päätöksen tekemistä, mikä korostuu kalliita tai pidempiaikaista sitoutumista vaativia tuotteita ostettaessa. Kuten myöhemmin myös kappaleessa 2.9.1 perustellaan: sähköauto on sitoutumista ja valmistautumista aidosti vaativa suurempi ostos. Näin ollen kuluttajan ostoprosessi on sähköautojen tapauksessa tehtävä mahdollisimman vaivattomaksi ja mutkattomaksi.

Onkin kriittistä, että myös myyntiprosessin rakenne perustuu asiakkaan ostopäätöksen helpottamiseen. Tehokkaana keinona tämän edistämiseksi Jobber ja Lancaster (2015, s. 231) esittävät asiakkaan kokeman riskin vähentämisen, joka onnistuu esimerkiksi tarjoamalla asiakkaalle mahdollisuutta testata tuotetta ennen varsinaisen ostopäätöksen tekemistä. Myös asiakkaalle tarjottu kattava takuu sekä jouhevat palautuskäytännöt vähentävät asiakkaan kokemaa riskiä. Lisäksi myönteisen brändi-imagon ja maineen rakentaminen ovat myös erittäin tehokkaita asiakkaan kokemien riskien vähentämisessä. (Jobber & Lancaster, 2015, s. 231) Pitkien ja kattavien takuuohjelmien tarjoaminen ja koeajojen mahdollistaminen onkin autoalalla usein käytetty keino asiakkaan kokemien riskien vähentämiseen. Automerkit ovat myös perinteisesti varsin brändi- ja imagokeskeisiä ja tunnettuihin automerkkeihin liitetään usein vahvojakin tunteita, olettamuksia ja piirteitä.

Myös myynnin tehokkuudella itsessään on suuri merkitys. Luckin (2006) mukaan myynnin tehokkuuden maksimoimisen kriittisimmät osa-alueet ovat ihmiset, prosessit ja informaatioteknologia. Informaatioteknologian ollessa jatkuvasti yhä merkittävämpi osa myös autoja ja autoilua, ja sen mahdollistaessa uudenlaisen reaaliaikaisen ja tarpeisiin perustuvan arvon välittämisen (sähkö)autoilijoille (Cherubini ym., 2015), myös informaatioteknologian ja yleisesti ICT:n sekä niiden tarjoamien mahdollisuuksien tunteminen korostuu automyynnissä.



**Kuvio 4. Kehittyneet myynnin seitsemän porrasta, mukaillen Moncrief & Marshall (2005).**

Käsiteltäessä myynnin vaiheita, kehittyneiden myynnin portaiden paradigman mukaan asiakkaiden tunnistamisen sijaan tulisi keskittyä asiakkaiden säilyttämiseen ja tarvittaessa poistamiseen (Moncrief & Marshall, 2005). Nykyaikaiselle organisaatiolle on tärkeää arvioida jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa muodostettujen suhteiden arvoa koko suhteen keston ajalta, sillä uusien asiakkaiden hankinnan ollessa kallista, on usein järkevämpää keskittyä olemassa oleviin kannattaviin asiakassuhteisiin. Uusia asiakkaita tulee pyrkiä hankkimaan vain, kun siitä saatavat hyödyt ylittävät siitä koituvat kustannukset. (Reichheld, 2001.) Tässä voidaan huomata selkeä yhtymäkohta aikaisemmin kappaleessa 2.4 Asiakassegmentit mainitun Osterwalderin ja Pigneurin (2010) argumentin kanssa, jonka mukaan yrityksen on järkevää tunnistaa liiketoimintansa kannalta kriittisimmät asiakkaat.



Tiedon- ja tietokantojen hallinta korvaa asiakaskohtaamisen valmistelun portaan. Myynnin tukena toimivat jatkuvasti päivittyvät ja päivitettävät digitaaliset työkalut, yritysten keräämät kattavat asiakastiedot ja -data sekä niiden pohjalta mahdollistuva ennakointi mahdollistavat entistä laadukkaamman asiakaskokemuksen rakentamisen. Käytännössä kyse on siis asiakastutkimuksesta, tiedonhallinnasta ja niiden hyödyntämisestä myynnissä ja markkinoinnissa. (Moncrief & Marshall, 2005). Teknologian merkitys myyntityössä voidaan usein huomata myyjän ammattimaisuutta edistävänä asiana, esimerkiksi mahdollistaen myyjien viettää suuremman osan ajastaan asiakkaiden kanssa rutiininomaisten tai hallinnollisten toimien sijaan. Myös asiakaspalvelu paranee informaation ollessa kohdistettua, ajan tasaista sekä nopeasti saatavilla. Lisäksi informaation kerääminen sekä hallinnointi helpottavat niin myyjää kuin myynnin ja myyjien suorituskyvyn monitorointia. (Jobber & Lancaster, 2015 s. 354.)

Asiakassuhteita painottavassa myynnissä, myynnin tavoitteiden tulisi olla pitkän aikavälin toiminnassa yksittäisen kaupan sinetöimisen sijaan (Beverland, 2001). Näin myös asiakkaan lähestyminen korvataan kehittyneessä paradigmassa asiakassuhteen vaalimisella, mikä lisää myyjien asiakastaitojen ja niiden kautta saavutettavissa olevan menestyksen merkitystä. Myyjän edustaessa yritystä asiakaskohtaamisessa, on myyjän käytöksellä ja toiminnalla suuri merkitys siihen, miten asiakas kokee yrityksen asennoituvan asiakkaitaan kohtaan. (Moncrief & Marshall, 2005; Williams & Attaway, 1996.) Tärkeintä asiakkaan kohtaamisessa ei enää ole pelkästään dialogin avaaminen vaan pitkäaikaisen asiakasarvoon nojaavan suhdemyynnin perustaminen (Moncrief & Marshall, 2005).

Myyntiympäristössä tapahtuneiden muutoksien takia, myyjät harjoittavat toiminnassaan yhä enemmän perinteisesti markkinoinnin alle katsottua toimintaa (Leigh & Marshall, 2001). Näin ollen kehittynyt myynnin portaiden paradigma esittää tarjoaman markkinoinnin myyntiesityksen vaiheen sijasta. Myyntiesitys on kuitenkin itsessään edelleen osana tarjoaman markkinointia, mutta sen rooli informaation välittäjänä on muuttunut, yrityksen julkisesti tarjoaman informaation ollessa laajemmin asiakkaiden saatavilla esimerkiksi internetissä. Myös tämä on osaltaan vaikuttava tekijä myynnin ja myyjien roolin kehitykseen kohti markkinoinnin alle katsottavien toimintatapojen tyyliiseen toimintaan. Myyjien työskennellessä yrityksen

ja asiakkaiden välisessä rajapinnassa, toimivat he informaation välittäjinä molempien osapuolten välillä. Kehitysaskel perinteisestä myynnin portaasta tapahtuu siis informaation välityksen luonteessa, korostaen yhteisarvonluontia ja arvon välittämistä entisestään. (Moncrief & Marshall, 2005.) Voidaan myös huomata, että arvonluonnin ja arvon välittymisen korostuessa myös myynnin painoarvo osana liiketoimintamallia vahvistuu, mikäli liiketoimintamallin katsotaan olevan BMC:n mukainen kokonaisvaltainen kuvaus arvonluonnin, arvon haltuunoton ja arvon välittymisen mahdollistavista tekijöistä.

Kehittyneen paradigman asiakaslähtöinen asenne ongelmakohtien ratkaisemiseen voidaan myös nähdä yhteisarvonluontia korostavana tekijänä. Siinä missä perinteinen myynnin portaiden paradigma keskittyy vastaväitteiden voittamisen kautta asiakkaan kipukohtien tunnistamiseen, ja sitä kautta selvittämään syyt miksi asiakas ei välttämättä ole heti halukas sinetöimään kauppaja, kehittynyt myynnin portaiden paradigma puolestaan pyrkii ongelmanratkaisun kautta hyödyntämään konsultoivaa lähestymistapaa, ennakoiden asiakkaan ongelmia ja osallistamalla asiakkaan ongelmanratkaisuprosessiin. Konsultoivan myyjän voidaan näin katsoa palvelevan asiakasta, tavoitteenaan muodostaa pidempiaikainen suhde yksittäisen transaktion suorittamisen tai kaupan sinetöinnin sijaan. (Moncrief & Marshall, 2005.)

Kehittynyt myynnin portaiden paradigma painottaa myyntitilanteessa niin asiakkaiden kuin yrityksen yhteisten tavoitteiden ja etujen löytämistä sen sijaan, että keskitytään pelkästään kauppajien sinetöintiin. ”Win-win”-tyyppisten asiakassuhteiden perustuessa asiakastyytyväisyyteen sekä lisäarvon tuottamiseen tarkoittaa, että myyntiorganisaation ja myyjän on tuotettava asiakkaalleen lisäarvoa tarpeiden tyydyttämisen ohella. Tällöin myynnissä korostuu myös asiakaskohtainen konsultointi sekä siihen liittyvät osa-alueet. Samalla niin kutsuttu ”klousaus” muuttuu luonteeltaan enemmän yhteistyön sekä yhteisarvonluonnin alkamishetkeksi. Myynnin keskittyessä lisäarvon tuottamiseen voidaan jälleen huomata myynnin ja markkinoinnin keskinäinen lähentyminen, niiden kohdistuessa yhä selkeämmin jaettuja yhteisiä päämääriä, arvonluontia ja arvon välittämistä, kohti. (Moncrief & Marshall, 2005.)

Jälkimarkkinoinnin suhteen kehittyneet myynnin portaat tuovat suhteessa vähiten muutoksia verrattuna perinteisiin myynnin portaisiin. Päälimmäisenä erona on

jälkimarkkinoinnin tehokkuuden ja laadun parantuminen teknologian tarjoamien parempien työkalujen siivittämänä. Jälkimarkkinoinnista puhutaan kehittyneessä paradigmassa kuitenkin asiakassuhteen ylläpitona, painottaen myyjäyrytyksen ja asiakkaan välisen suhteen jatkuvaluontoista liiketoimintaa ohjaavaa ja rakentavaa luonnetta. (Moncrief & Marshall, 2005.)

Moncriefin ja Marshallin (2005) mukaan myös perinteisellä myynnin seitsemän portaan paradigmalla on kuitenkin yhä paikkansa ja käyttökohteensa nykyaikaisessa myynnissä, joskin ne ovat rajalliset. Käytännössä he linjaavat, että mitä lähempänä yrityksen myyntityyli on perinteistä paradigmaa, sitä myyntiorientoituneempi sen lähestymistapa on. Vastavuoroisesti, mitä lähemmäs kehittyntä paradigmaa siirrytään, sitä asiakaslähtöisempi lähestymistapa myyntiin on käytössä. Konsultoivan myyntityylin ollessa vahvasti asiakaslähtöistä, tutkimus keskittyy kehittyneen myynnin portaiden paradigman tarjoamiin ajattelumalleihin tarkastellessaan sähköautojen kuluttajamyntiä.

## **2.5 Konsultoiva myynti osana liiketoimintaa**

Konsultoiva myynti on ratkaisumyntiä (Jobber & Lancaster, 2015, s. 7; Moncrief & Marshall, 2005). Siinä keskitytään tarjoamaan ja implementoimaan toimivia ratkaisuja asiakkaan kanssa yhdessä tunnistettuihin ja määriteltyihin tarpeisiin ja ongelmiin (Bosworth, 2002; DeVincintis & Rackham, 1999; Jobber & Lancaster, 2015, s. 310). Konsultoivassa myynnissä pyritään niin asiakasta kuin myyjää tasapuolisesti tyydyttäviin ”win-win” -tilanteisiin, joiden kautta myös asiakassuhde voidaan nostaa uudelle tasolle (Moncrief & Marshall, 2005). Konsultoiva myynti perustuu siis asiakassuhteen rakentamiselle, joka puolestaan perustuu myyjän hyviin vuorovaikutustaitoihin (Jobber & Lancaster, 2015, s. 409). Tutkimus käyttää konsultoivaa myyntiä yhdistämään aiemmin mainittuja Moncriefin (1986) tunnistamia myynnin filosofioita, kuten adaptiivista-, arvoa lisäävää- sekä suhdemyntiä, sillä kuten aiemmin kehittyneessä myynnin portaiden paradigmassa on esitetty, konsultoivan myynnin voidaan katsoa luonnostaan toimivan yhteen edellä mainittujen myynnin filosofoiden kanssa.

Konsultoivan myynnin voidaan katsoa tuottavan asiakkaalle lisäarvoa sen mukana tulevan palvelun kautta (Jobber & Lancaster, 2015, s. 405), jonka avulla asiakkaan ostopäätöstä pyritään selkiyttämään ja helpottamaan. Myyjien palveleva rooli onkin noussut mittaamattoman arvokkaaksi, varsinkin suhdemyynnin kontekstissa (Jobber & Lancaster, s.309). Palveluihin perustuvat suhteet puolestaan ovat suoraan riippuvaisia jatkuvasta arvon vaihdosta (exchange of value) (Woodruff & Flint, 2014). Arvon vaihdon voidaan katsoa käsittelevän pitkälti samaa asiaa kuin arvon välittymisen, mutta selkeyden vuoksi tämä tutkimus eriyttää ne toisistaan. Tutkimus katsoo arvon välittymisen olevan laajempi BMC:n mukainen kokonaisvaltainen prosessi, joka sisältää myös arvon kehittymisen kumulatiivisena prosessina ajan kanssa, huomioiden kaikkien BMC:n rakennuspalikoiden tasoilla tapahtuvat muutokset. Arvon vaihdosta puhuttaessa tutkimus tarkoittaa tästä eteenpäin palvelun tai tarjoaman yhteydessä kaupantekohetkellä tai kaupantekoon liittyvien tilanteiden aikana tapahtuvaa arvon liikettä myyvän osapuolen ja asiakkaan välillä. Arvon vaihto on näin ollen ikään kuin tilannekohtainen ruohonjuuritason näkökulma arvon välittymisestä.

Konsultoiva myynti siirtää siis myynnin ja arvon välittymisen fokusta kohti asiakaslähtöisempää toimintatapaa ja sen sisältämän palvelun kautta on mahdollista saavuttaa niin asiakasta kuin myyjää tasapuolisesti tyydyttäviä ratkaisuja, parantaen asiakaskokemusta. Sähköautojen konsultoivan myynnin ja markkinoinnin voidaan näin ollen katsoa pitävän sisällään perinteisesti palveluille tyypillinen aineeton osa. Ideaalitulanteessa konsultoivan myynnin mukana tulevan palvelun kautta asiakkaan ongelmat ja tarpeet tulevat paremmin kuulluksi sekä näin ollen myös perusteellisemmin ja tehokkaammin ratkaistuksi, lisäten asiakastyytyväisyyttä. Myynnin perustuessa yhteisarvonluonnin kautta pidempiaikaisiin asiakassuhteisiin, asiakkaan ei myöskään tarvitse jäädä ongelmatilanteissa tai uusien tarpeiden syntyessä yksin, myyjän tai myyjäyrittäjän tarjoaman konsultoivan palvelun jatkuessa, myynnin kehittyneiden portaiden paradigman mukaisesti, läpi asiakassuhteen. Asiakassuhteiden vaaliminen ja ylläpito ovat näin varsinaisen ”klousauksen” jälkeen erittäin relevantteja asiakkaan näkökulmasta lisäarvon synnyttämisessä, mutta myös myyjäyrittäjän näkökulmasta tulovirtojen kerryttämisessä.

Myyjän ja myyjäyrityksen näkökulmasta asiakaskohtaamiset ovat asiakaspalvelun osalta vaativampia, lisäten työmäärää ja vaadittuja resursseja. Samalla kuitenkin myös potentiaali myynnillisesti laadukkaiden kauppojen tekemisestä sekä asiakassuhteista pitkässä juoksussa saatavilla olevat potentiaaliset tulovirrat kasvavat merkittävästi. Konsultoivan myyntityylin implementointi sähköautojen kuluttajamarkkinoille on näin ollen myös perusteltavissa samojen asiakkaille ja myyvälle osapuolelle syntyvien edellä mainittujen hyötyjen kautta. Jobberin ja Lancasterin (2015, s. 405) mukaan yritysten tulee kehittää asiakassuhteitaan tarjoamalla konsultoivaa palvelua sekä tukea tuotteelleen erityisesti tilanteissa, joissa tuote nähdään markkinoilla hyödykkeenä. Sähköautojen ollessa hyödykkeitä, joiden käyttöönotto ja pitkäaikainen täysipainoinen käyttö on lisäksi riippuvainen erilaisista palveluista, kuten huolloista ja sähkön tarjonnasta tai saatavuudesta, on tuen ja konsultoivan palvelun tarjoaminen sähköautokauppaan liittyvissä asiakassuhteissa erittäin loogista.

Lisäksi Larsonin ym. (2014) mukaan sähköautojen markkinoille tuonnissa on tähän asti keskitytty liikaa autojen sisältämään teknologiaan, minkä takia fokus kuluttajia kohtaan on jäänyt liian vähäiseksi. Sähköautomarkkinoilla on näin ollen havaittu tarve muuttaa sähköautojen myyntiin liittyvää ajattelua ja toimintatapoja asiakaslähtöisemmiksi. Yhdistäessä edellä esitetyt Jobberin ja Lancasterin (2015, s. 405) sekä Larsonin ym. (2014) huomiot, voidaan sähköautojen kuluttajamarkkinoilta löytää aukko, joka on mahdollista täyttää kuluttajakohtaisella ratkaisumyynnillä, jossa kuluttajalle tarjotaan myynnin yhteydessä konsultoivaa palvelua sähköauton ostoon ja sähköautoiluun liittyvissä asioissa.

## **2.6 Myyjän rooli konsultoivassa myynnissä**

Sähköautojen myynti tapahtuu ankarasti kilpailluilla markkinoilla, joilla perinteiset polttomoottorikäyttöiset autot omaavat ylivoimaisesti suurimman markkinaosuuden. Jobberin ja Lancasterin (2015, s. 404) mukaan kilpailluilla markkinoilla toimittaessa myyjien ei tule luottaa pelkästään yksittäisen tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, vaan keskittyä selkeyttämään asiakkaan päätöksentekoa ja tarjoamaan asiakkaalle henkilökohtaisesti muotoiltua ratkaisua, mikä onnistuu sähköautojen konsultoivan kuluttajamyynnin kautta. Sähköautomarkkinoilla on kuitenkin tähän asti Larsonin ym. (2014) mukaan tehty juuri kyseinen virhe ja keskitytty liikaa sähköautojen sisältämään

teknologiaan asiakaslähtöisyyden sijaan. Näin ollen muutos kohti asiakaslähtöistä sähköautojen myyntiä ja markkinointia on perusteltua ja järkevää sähköautojen markkinaosuuden ja myynnillisen menestyksen edistämiseksi.

Kuten aiemmin kehittyneiden myynnin portaiden yhteydessä on esitetty, konsultoivassa myynnissä myyjien rooli informaation välittäjinä sekä ongelmien ratkaisijoina korostuu. Konsultoiva myyjä ennakoi asiakkaan ongelmia sekä osallistaa asiakkaan ongelmanratkaisuprosessiin, pyrkien muodostamaan pitkäaikaisen yhteisarvonluontiin perustuvan asiakassuhteen. (Moncrief & Marshall, 2005.) Samalla myyjän rooli konsultoivassa myynnissä on vähentää asiakkaan kokemaa riskiä ja vastuuta asiakkaan omien tarpeiden löytämisen suhteen, siirtämällä niitä itselleen. Lisäksi myyjän on samalla osoitettava miten tarjoaman muodostava tuotepalvelukokonaisuus tyydyttää asiakkaan tarpeet, säilyttäen asiakkaan edut ensiarvoisen tärkeänä.

Myyjän osalta tämä tarkoittaa aiempaa suurempaa työtaakkaa, laajempaa tietotaidon omaksumista sekä suurempien kokonaisuuksien hallintaa, sillä myyjän tulee oman tarjoaman perinpohjaisen tuntemuksen lisäksi todella ymmärtää asiakkaan tilanne sekä asiakkaan kokemat ongelmat (Jobber & Lancaster, 2015, s. 404–405). Asiakkaan tilanteen laadukkaan hahmottamisen lisäksi, myyjien on ammennettava tietoaan hyödyntäen yrityksensä sisäisiä verkostoja ja omaksuttava niin markkinointiin, operatiiviseen toimintaan, rahoitukseen kuin tuotteen/palvelun teknisiin osa-alueisiin liittyviä asioita (Jobber & Lancaster, 2015, s. 310). Käytännössä myyjien voidaan siis katsoa toimivan katalyytteinä myyntiprosessissa.

Vaikka myyjän vastualueiden voidaan huomata kasvaneen, voidaan myyjän roolin piirteitä toisaalta huomata siirtyneen osaltaan myös muiden myyntiä tekevien yritysten työntekijöiden vastuulle, tehden myynnistä yrityksen työntekijöiden yhteisen ja jaetun roolin (Moncrief & Marshall, 2005). Kun yhä suurempi osa yrityksen työntekijöistä on mukana arvon välityksessä, myyntiorganisaatiolta vaaditaan myös korkeaa yrityksen sisäisen viestinnän tasoa. (Jobber & Lancaster, 2015, s. 310.) Nykyaikaisten myyjien taidoissa kyvyllä työskennellä oman organisaation kaikilla tasoilla olevien ihmisten kanssa onkin suuri merkitys (Marshall, Goebel & Moncrief, 2003). On siis erittäin tärkeää valita juuri myyntityöhön taidoiltaan sopivia henkilöitä, tarjota

laadukasta myyntikoulutusta sekä motivoida heitä oikein suunnitelluilla kannustimilla (Jobber & Lancaster, s. 354).

Marshall ym. (2003) selvittävät tutkimuksessaan menestyksekkääseen ja tulokselliseen myyntiin vaikuttavia tekijöitä nykyaikaisen alati muuttuvan, asiakassuhteita painottavan ja konsultoivan myyntityylin kontekstissa. Tutkimuksen otanta kattaa useita toimialoja, tuotteita, palveluita ja markkinoita. Tutkimus painottaa erityisesti myyjän taitoja, ominaisuuksia ja tietoa, sekä historiallisia suorituskyvyn indikaattoreita. Heidän mukaansa konsultoivassa myynnissä myyjän taidoista erityisesti asiakkaan kuunteleminen korostuu tärkeimpänä onnistumisen tekijänä, jota Moncrief ja Marshall (2005) tarkentavat lisäten kysymysten esittämisen merkityksen. Kuuntelemisen jälkeen myyjän taidoissa painottuvat: osaaminen myynnin jälkeisissä toimenpiteissä ja seurannassa, kyky vaihtaa myyntityyliä mukautuvasti tilanteiden vaatimalla tavalla, sitkeys ja ”draivi”, kyky priorisoida ja organisoida monimutkaisia kokonaisuuksia, verbaaliset kommunikaatiotaidot sekä pätevyys työskennellä erilaisten asiakasyrityksen sisällä olevien ihmisten kanssa – edellä mainitussa järjestyksessä. (Marshall ym., 2003.)

Jobber ja Lancaster (2015, s. 8) hyödyntävät edellä mainittuja Marshallin ym. (2003) tutkimuksen tuloksia osana kirjansa pohjustusta, mikä osaltaan osoittaa ammattimyyjien menestystekijöiden pysyneen toistaiseksi valideina. He nostavat Marshallin ym. (2003) tuloksista myös ajanhallinnan ja henkilökohtaisten suunnittelutaitojen, klousaustaitojen sekä näyttöön perustuvan taidon vastalauseiden voittamisesta. Samalla Jobber ja Lancaster (2015, s. 12) kuitenkin toteavat, että myyjää etsittäessä tarkkaa hyvän myyjän kriteerilistaa on vaikea määrittää. Myyntityön ollessa laaja-alaista ja myyntitilanteiden ja positioiden skaalan vaihdellessa laajasti sen, sopiiko tietty henkilö myyjäksi, näkee vain kokeilemalla. Perusoletuksena he kuitenkin toteavat, että empatiakykyä sekä kiinnostusta ihmisiä kohtaan, hyviä kommunikaatiotaitoja, päämäärätietoisuutta, itsekuria sekä periksiantamattomuutta voidaan pitää myyjälle tärkeinä piirteinä.

Jobber ja Lancaster (2015, s. 404) nostavat esiin myös huomion, että kilpailluilla markkinoilla osaava myyjä keskittyy asiakaskohtaisesti korostamaan niitä tekijöitä, joilla hänen myymä tarjooma erottuu edukseen kilpailijoiden tarjoomien joukosta –

pyrkien tekemään selkeän eron samankaltaisten tarjoomien välillä. Tuolloin myyjä ei voi luottaa pelkästään yksittäisen tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, vaikka ne olisivatkin jo itsessään laadukkaita, vaan myyjän tulee keskittyä selkeyttämään asiakkaan päätöksentekoa tarjoamalla juuri kyseiselle asiakkaalle useista tuotteista ja palveluista muotoiltua ratkaisua. Myös tämä lisää myyjän paineita oman osaamisensa ja tietotaitonsa kehittämisen suhteen, jotta hän osaa muotoilla edustamansa yrityksen tarjoomasta asiakkaan tarpeet tyydyttävän ja ongelmat ratkaisevan ”paketin”.

## 2.7 Asiakassuhteet ja suhdemarkkinointi

Moncriefin ja Marshallin (2005) konsultoivaa myyntiä, asiakaslähtöisyyttä ja suhdemyyntiä painottava kehittynyt myynnin seitsemän portaan paradigma tuo esiin pitkäaikaisten asiakassuhteiden varmistamisen, rakentamisen ja ylläpidon merkityksen nykyaikaisessa myynnissä. Solomon ym. (2016, s. 12–13) vahvistavat saman päätelmän, mutta he käsittelevät asiakassuhteiden rakentamisen merkitystä brändin ja kuluttajan välisellä tasolla. Näin he nostavat asiakassuhteiden rakentamisen myynnin tasolta koko brändiä koskevaksi tekijäksi. Solomon ym. (2016, s. 12–13) tuovat keskusteluun myös suhdemarkkinoinnin näkökulman. Heidän mukaansa markkinoijat kuuntelevat asiakkaita tarkemmin kuin koskaan aikaisemmin.

Kuunteleminen yhdistettynä big-datasta kerättyyn kuluttajietoon pohjautuvaan markkinointiin mahdollistaa myös entistä osuvampien asiakassegmenttien rakentamisen sekä asiakassuhteen sisällä räätälöidyn sisällön tuottamisen. Jotta tämä on mahdollista, markkinoijat näkevät vaivaa pysyäksään säännöllisesti yhteyksissä asiakkaiden kanssa pyrkien samalla myös tarjoamaan asiakkaille lisää syitä ylläpitää suhdetta ajan kanssa. Mikäli markkinoijat implementoivat edellä mainitut toimintatavat, voidaan heidän harjoittaman markkinoinnin katsoa olevan suhdemarkkinointia. Samalla voidaan huomata selkeitä yhtäläisyyksiä edellä esitettyjen suhdemarkkinoinnin piirteiden sekä aiemmin esitetyn suhdemyynnin, eli konsultoivan myynnin osa-alueen välillä – vahvistaen markkinoinnin ja myynnin olevan toiminnoiltaan erittäin lähellä toisiaan ja olevan keskenään komplementteja.

Niin Solomonin ym. (2016, s. 8.) mukaisen suhdemarkkinoinnin kuin Moncriefin ja Marshallin (2005) myynnin kehittyneiden portaiden suhdemyynnin mukaan on



erityisen tärkeää tunnistaa ja keskittyä yrityksen kannalta kannattaviin ja tuottoisiin asiakkaisiin, nostaan näin laadukkaan asiakassegmentoinnin merkitystä menestystekijänä. Kannattavan asiakaskunnan rajaamiseksi Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan yrityksen on asiakassuhteen kulurakenteen lisäksi hyvä tehdä selkeäksi minkä tyyppisiä asiakassuhteita yritys haluaa minkäkin asiakassegmentin kanssa muodostaa, sillä yrityksen tavalla lähestyä asiakassuhdetta on suuri vaikutus asiakaskokemukseen. Tämän takia yrityksen on tärkeää tunnistaa niin asiakassegmenttien tavoitteet, kuin omat motiivinsa. Asiakassuhde voi vaihdella henkilökohtaisesta suhteesta automatisoituun suhteeseen ja yrityksen motiivina voi olla asiakassuhteiden hankkiminen, niiden säilyttäminen tai niihin kohdistuvan myynnin lisääminen (ns. ”ylösmyynti”). Tietoa siitä, miten eri asiakassegmentit toivovat asiakassuhteen toimivan, tulisi peilata yrityksen liiketoimintamalliin, ja pyrkiä integroimaan sen vaatimia elementtejä liiketoimintamallin sisällä tapahtuvaan toimintaan. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Henkilökohtaista suhdetta painottava asiakassuhdetyyppi perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jossa asiakas voi saada myyntitilanteessa tai sitä seuraavissa kohtaamisissa henkilökohtaista apua yrityksen edustajalta tai myyjältä. Henkilökohtaisuuden astetta voidaan kasvattaa tarjoamalla asiakkaalle yrityksen puolesta henkilökohtainen edustaja, nostaan näin asiakassuhde uudelle entistä läheisemmälle tasolle sekä lisäten asiakassuhteen syvyyttä. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Yritykset voivat myös hyödyntää ympärilleen muodostuneita yhteisöjä. Molempiin suuntiin kulkeva tiedonkulku sekä ongelmanratkaisu tarjoavat hyötyjä niin yritykselle kuin yhteisölle. Olemalla aktiivinen omassa yhteisössään, yritys voi esimerkiksi oppia tuntemaan asiakaskuntaansa huomattavasti paremmin. Tarpeeksi pitkälle jalostettuna arvonaluonti muuttuu asiakkaiden ja yhteisön kanssa tapahtuvaksi yhteisarvonluonniksi. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Toisessa ääripäässä ovat itsepalveluun perustuvat palvelut. Niissä yritys tarjoaa asiakkaalle vain tarvittavat keinot suorittaa palvelu, ilman suoraa suhdetta asiakkaaseen. Automatisoidut palvelut puolestaan yhdistävät kehittyneen itsepalvelun piirteitä sekä automatisoituja prosesseja, jotka parhaimmillaan voivat simuloida

henkilökohtaista suhdetta. On huomattava, että yritys voi hyödyntää useita edellä mainittuja asiakassuhdetyyppejä samanaikaisesti eri asiakassegmenttien sisällä sekä välillä. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Jobberin ja Lancasterin (2015, s. 310.) mukaan nykyaikaisen suhteisiin perustuvan myynnin voidaan katsoa olevan se väline, jonka kautta suhdemarkkinointistrategia välittyy niin yritykselle, kuin asiakkaalle. Heidän mukaansa näyttää myös siltä, että perinteinen asiakkuuksien hallinta (Customer Relationship Management, CRM) on siirtymässä kohti asiakkaiden hallitsemia suhteita (Customer-Managed Relationships). Tämä vahvistaa edelleen Larsonin ym. (2014) aiemmin esittämää väitettä sähköautomarkkinoilla myynnin fokuksen olevan liian teknologiapainotteinen asiakaslähtöisyyden sijaan, minkä takia tutkimus perehtyy seuraavaksi asiaan kuluttajakäyttäytymisen näkökulmasta.

## **2.8 Kuluttajakäyttäytyminen**

Kuluttajakäyttäytyminen on itsessään hyvin monimutkainen ja monisyinen tieteenala. Käytännössä se tutkii niitä prosesseja, jotka liittyvät tuotteen, palvelun, idean tai kokemusten valintaan, ostamiseen, käyttöön ja hävittämiseen, joita yksittäiset kuluttajat tai tietyt ryhmät suorittavat vuorovaikutuksessa markkinoiden kanssa tyydyttääkseen tarpeensa. Kuluttajakäyttäytymisen voidaan katsoa yhdistelevän useita eri tieteenaloja kattavia aihealueita, hyödyntäen esimerkiksi niin psykologian, sosiologian, taloustieteiden, historian sekä kulttuuriantropologian alle katsottavia asioita ja näkökulmia. (Solomon ym. 2016, s. 30.)

Kuten aiemmin on todettu, kattavan kokonaiskuvan luomiseksi arvonluontia ja arvon haltuunottoa on tarkasteltava niin asiakkaan kuin yrityksen näkökulmasta, niiden ollessa kuin ”saman kolikon kääntöpuolet”. Tämän takia kuluttajakäyttäytymiseen perehtyvän kappaleen tarkoituksena on tarkastella arvonluontiin, arvon haltuunottoon sekä asiakasarvoon vaikuttavia seikkoja asiakkaan näkökulmasta, yhdistäen ne myynnin ja myyntiprosessin kautta arvoketjuun. Myynnin kannalta on kriittistä ymmärtää miten kuluttajat etsivät tietoa, minkälaista tietoa he etsivät sekä mitkä ovat ne kriteerit, joiden pohjalta kuluttajat määrittävät tarpeitaan. Näiden lisäksi myyjien on tiedettävä mitkä tekijät ja voimat vaikuttavat kuluttajan päätöksentekoprosessiin,

missä vaiheissa ne vaikuttavat, millä voimakkuudella sekä miten ne vaikuttavat myyntisyklin ajalliseen keston. (Jobber & Lancaster, 2015, s. 231.)

Kuluttajien nykyinen yleisesti parempi tietämys, valvetuneisuus, hintatietoisuus ja tuntemus yrityksen tarjoomista aiheuttaakin myyjille usein myös lisätyötä (Jobber & Lancaster, 2015, s. 404). Edellä mainittujen tekijöiden vaikuttaessa asiakkaiden käsityksiin ja niiden ollessa itsenäisiä myyjäyritysten oletuksista tai aikomuksista, ne ovat myös suoraan aiemmin kappaleessa 2.2 esitetyn Khalifan (2004) määritelmän mukaan asiakasarvoon vaikuttavia asioita. Näin huomataan kuinka kuluttajakäyttäytymiseen perehtyminen helpottaa tarkemman kokonaiskuvan muodostamista.

## **2.9 Arvonluonti ja arvon haltuunotto yhteisarvonluonnin perustana**

Arvon katsotaan olevan jotain, mikä syntyy asiakkaan kokemien saavutettujen hyötyjen ja niiden eteen tehtävien uhrausten vaihtokaupan tuloksena (De Chernatony, Harris & Riley, 2000). Arvonluonti ja arvon haltuunotto kuvastavat niitä fundamentaalisia toimenpiteitä, joiden kautta yritykset pitävät itsensä elinkelpoisina pitkällä aikavälillä (Shafer ym., 2005). Hui (2014) määrittelee arvonluonnin olevan jokaisen liiketoimintamallin ytimessä ja muodostuvan yrityksen suorittamasta toiminnasta, joka kasvattaa yrityksen tarjooman arvoa sekä rohkaisee asiakkaita lisäämään maksuhalukkuuttaan. Arvon haltuunoton hän puolestaan määrittelee asiakasarvon muuttamiseksi rahanarvoiseksi. Näin myös asiakasarvon voidaan katsoa olevan suoraan yhteydessä liiketoimintamalleihin, mikä korostaa asiakasarvon ymmärtämisen merkitystä liiketoiminnan menestyksen kannalta. Asiakasarvo muodostuu nimensä mukaisesti asiakkaiden omien käsitysten perusteella, myyjäyritysten oletusten tai aikomusten sijaan (Khalifa, 2004). Tästä voidaan huomata, että asiakasarvon kautta arvonluonnin ja arvon haltuunoton luonnetta voidaan tarkastella ikään kuin saman kolikon kääntöpuolina, sillä arvoa ja sen muodostumista voidaan tarkastella niin yrityksen kuin asiakkaan näkökulmasta. Asiakasarvoon perehdytään tutkimuksessa myös kuluttajakäyttäytymistä käsittelevässä kappaleessa.

Service-Dominant Logicin (SDL) määritelmän mukaan arvonluonnin katsotaan olevan prosessi, joka tapahtuu asiakkaan kuluttaessa. Asiakkaan näkökulmasta hyödykkeet ovat siis arvon välittäjiä vain, kun niitä käytetään tyydyttämään asiakkaan tarpeita. (Lusch & Vargo, 2014, s. 181.) Vastaavalla tavalla Grönroos ja Gummerus (2014) kiteyttävät arvonluonnin olevan asiakkaan luomaa käyttöarvoa, joka syntyy asiakkaan käyttäessä hänelle saatavilla olevia resursseja – perustuen ajatukseen, että asiakas sekä luo että määrittää arvon. He toteavat arvon kehittyvän kumulatiivisen prosessin tuloksena. Samalla he lisäävät huomion, ettei arvoa välttämättä aina varsinaisesti luoda, vaan arvo voi myös ilmaantua käytön yhteydessä tai sen myötä. Arvon kehitysprosessiin kuuluu heidän mukaansa lisäksi myös aikaisemman arvon luonnollista tuhoutumista. Lusch ja Vargo (2014, s. 181) katsovat, että tässä kontekstissa yritys toimii arvonluonnin prosessissa ikään kuin tarjoaman potentiaalisesti tarjoaman käyttöarvon edustajana. SDL:n mukaan yritys voikin ainoastaan tarjota arvolupauksen, mutta se ei yksin kykene luomaan tai välittämään asiakasarvoa. (Lusch & Vargo, 2014, s. 181.)

Näin ollen myynnissä ja markkinoinnissa tulee huomioida arvonluonnin tapahtuvan asiakkaan kanssa suoritettavien yhteisarvonluonnin prosessien kautta. Yhteisarvonluonti nostaa kommunikaation markkinoinnin keskeisimmäksi teemaksi, korostaen yrityksen ja asiakkaan välisen keskustelun ja dialogin merkitystä, perinteisen asiakkaiden toimintaa ohjailevan ja promootioperusteisen toiminnan menettäessä merkityksensä. (Lusch & Vargo, 2014, s. 181.) Yhteisarvonluonti on siis yritystä/myyjää ja asiakasta yhdistävä tekijä, sillä sen kautta molemmat ovat mukana samassa arvoa luovassa prosessissa, luoden arvoa vuorovaikutteisesti toinen toisilleen (Woodruff & Flint, 2014). Arvonluonti ja arvon haltuunotto eivät siis kumpikaan tapahdu tyhjiössä (Shafer ym., 2005). Lisäksi arvonluonti ja arvon haltuunotto tarvitsevat toimiakseen arvoverkoston, joka voi koostua asiakkaiden ja yrityksen lisäksi esimerkiksi toimittajista, yhteistyökumppaneista, jakelukanavista ja koalitiosta (Hamel, 2001). Edellä mainittujen tekijöiden, pois lukien koalitiot, voidaan jälleen huomata olevan myös kiinteitä osia BMC:n liiketoimintamallin rakenteissa.

Arvon luonnin ja arvon haltuunoton lisäksi, myös lisäarvon käsitettä on hyvä tarkentaa tarkasteltaessa sähköautojen myyntiä. Vaikka sähköautot ovat perinteisten autojen kanssa monella tavalla samanlaisia sekä samaa tarvetta tyydyttäviä hyödykkeitä,

sähköautojen autoihin ja autoiluun tuomat ennennäkemättömät ja uudenlaiset asiat tuovat samalla myös markkinoille uudenlaista arvoa. Lisäarvon luominen on itsessään varsin monitasoinen ja monitulkintainen käsite, jolla voidaan katsoa olevan useita rooleja. Tämä johtuu siitä, että lisäarvon voidaan katsoa sisältävän niin toiminnallisia kuin tunteisiin vetoavia hyötyjä, joita kuluttaja havaitsee ja vertailee kilpailijoihin. Kestävän ja pitkäaikaisemman lisäarvon tuottamisen taustalla ovat usein nimenomaan tunteisiin vetoavat symboliset hyödyt, korostaen erityisesti brändiä ja sen ympärille rakennettuja ominaispiirteitä sekä brändistrategiaa.

Symboliset tunteita herättävät ja niihin vetoavat hyödyt ovat kestävämpiä siksi, että brändiin yhdistettyinä niitä on huomattavasti vaikeampi, ellei mahdoton kopioida, kun taas toiminnalliset tai fyysiset ominaisuudet ovat selkeästi helpommin kopioitavissa. Lisäarvon luomista on jo pitkään hyödynnetty toimivana strategiana ankarasti kilpailuilla markkinoilla. (De Chernatony, Harris & Riley, 2000.) Automarkkinoita ajatellen sähköautojen myötä uudenlaisen lisäarvon tuottaminen on niiden ominaispiirteiden ja teknologisten innovaatioiden myötä käytännössä oltava välttämätön osa strategista ajattelua, jolla voidaan pyrkiä erottautumaan perinteisistä tavoista, käytännöistä ja kilpailijoista. Se mitä todella toimitetaan ja mitä vastaanotetaan, on arvon näkökulmasta näin ollen kriittisen tärkeää.

### 2.9.1 Kulutusprosessi

Kuluttajamarkkinoilla kuluttaja ostaa tuotteen/palvelun usein itselleen tai perheelleen, tehden ostotapahtumasta henkilökohtaisen (Jobber & Lancaster, 2015, s. 11). Aivan kuten nykyaikaista myyntiprosessia, myös nykyaikaista kuluttajakäyttäytymistä kuvataan jatkuvaluontoisena prosessina. Myös kuluttajakäyttäytymisessä painopiste on näin siirtynyt yksittäisestä ostohetkestä tai transaktiosta suurempaa kokonaisuutta käsittelevään tarkasteluun. Kuluttajakäyttäytyminen tarkastelee koko kulutusprosessia, käsittäen ostoa edeltävät-, oston aikaiset- sekä ostoksen jälkeiset tapahtumat. Lisäksi se huomioi kulutusprosessiin vaikuttavan useita eri toimijoita sen eri vaiheissa. On myös tärkeää huomata, että tuotteen ostava kuluttaja ja tuotetta käyttävä kuluttaja eivät välttämättä ole sama henkilö. Ostajia ja kuluttavia kuluttajia voi olla myös useita tai kyseessä voi olla organisaatio. Itse ostotapahtumassa arvon ja rahan vaihdolla on edelleen erittäin tärkeä osa myös kuluttajakäyttäytymisen

prosessissa samoin kuin se on kiinteä ja kriittinen osa myynnin prosessia. (Solomon ym., 2016, s. 6–7).

Solomon ym. (2016, s. 7) esittävät lyhyesti kulutusprosessin vaiheet niin kuluttajan kuin markkinoijan näkökulmista. Kuluttajan näkökulmasta ostoa edeltävässä vaiheessa kuluttajan tulee ratkaista, miten hän tunnistaa tarvitsevansa jotakin ja mitkä ovat parhaat informaation lähteet vaihtoehtojen selvittämiseksi. Ostohetkellä vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ostohetken miellyttävyys tai vastavuoroisesti stressaavuus. Lisäksi kuluttaja reflektoi mitä hänen tekemä ostoksensa kielii hänestä itsestään. Ostotapahtuman jälkeen kuluttajalle jää nähtäväksi lunastaako ostettu tuote lupauksensa, eli suoriutuuko se tehtävästään odotetun laisesti, tyydyttäen asiakkaan tarpeet halutulla tavalla. Lopuksi myös se, miten tuote hävitetään ja mitä ympäristövaikutuksia sen hävittämisellä on, ovat kulutusprosessiin vaikuttavia tekijöitä.

Markkinoijan näkökulmasta ostoa edeltävässä vaiheessa tulee selvittää miten kuluttajien asenteet tuotetta kohtaan muodostuvat ja muuttuvat, sekä mitä vihjeitä kuluttajat käytöksellään paljastavat, viitaten ylivertaisiin tuotteisiin. Ostohetkeä ajatellen on tiedettävä miten tilannekohtaiset tekijät, kuten aika, paine tai myymälän esillepano, vaikuttavat kuluttajan ostopäätökseen. Ostotapahtuman jälkeen on tiedettävä asiakkaan tyytyväisyyden määrittävät sekä uusintaostohalukkuuteen vaikuttavat tekijät. Lisäksi asiakkaan herkkyydellä kertoa tuotteeseen liittyvistä kokemuksistaan muille kuluttajille on merkitystä. (Solomon ym., 2016, s. 7)

Kuluttajamarkkinoiden sisällä voidaan katsoa olevan kolme merkittävää tuotteiden ja ostoprosessien osalta keskenään eroavaa markkinaa: Nopeasti liikkuvat kulutustavarat, puolikestävät kulutustavarat ja kestävät kulutustavarat. Nopeasti liikkuvia kulutustavaroita ovat esimerkiksi arkiostokset ruokakaupoista. Tämän tyyppisiä tuotteita ostetaan usein, eikä niiden valintaan käytetä kovin pitkiä aikoja, niiden ostamisen perustuessa usein rutiiniin. Puolikestävät kulutustavarat nimensä mukaisesti kestävä pidempiä aikoja käytössä. Tällaisia ovat esimerkiksi vaatteet ja korut. Puolikestävien kulutustavaroiden ostoon ja vaihtoehtojen tutkimiseen käytetään jo hieman enemmän aikaa ja rahaa, kuin nopeasti liikkuviin kulutustavarihin. Kestävät kulutustavarat ovat lähtökohtaisesti selkeästi pidempiaikaisia ja merkittävästi

kalliimpia ostoksia, joiden valintaan ja vaihtoehtojen vertailuun käytetään huomattavasti enemmän aikaa ja tarkkuutta. Tällaisten tuotteiden kohdalla kuluttajat hakevat runsaasti informaatiota tuotteisiin liittyen. Kestävistä tuotteista puhutaankin usein korkean osallistamisen omaavina tuotteina. Tietokoneiden ja autojen, ja näin ollen myös sähköautojen, katsotaan kuuluvan kestävien kulutustavaroiden markkinoiden alle. (Jobber & Lancaster, 2015, s.11.)

### 2.9.2 Kuluttajakäyttäytyminen sähköautomarkkinoilla

Sähköautoihin liittyy enemmän kuluttajille aiemmin tuntemattomia sekä uusia asioita kuin perinteisiin autoihin. Lisäksi niiden hinnat ovat keskimäärin korkeampia, kuin perinteisten autojen. Näin ollen sähköautojen kontekstissa informaation hakemiseen, valintaprosessiin sekä vaihtoehtojen vertailuun voi kulua kuluttajalta huomattavasti enemmän aikaa ja vaatia aiempaa suurempaa halua perehtyä niihin, kuin perinteistä polttomoottoriautoa hankittaessa. Kuluttajien näkemyksiin sähköautoista sekä sähköautojen ostopäätöksiin vaikuttaviin tekijöihin on hyvä perehtyä, jotta sähköautojen markkina-asemaa edistävät sekä sitä haittaavat kuluttajakäyttäytymiseen liittyvät tekijät voidaan tunnistaa. (Rezvani ym., 2015).

Nykypäivän kuluttajat ovatkin yleisesti valmiita näkemään enemmän vaivaa ostopäätöksensä eteen ja ovat tietoisia tuotteiden ominaisuuksista, eduista, vaihtoehtoista sekä hinnoista, mikä puolestaan samalla monimutkaistaa kuluttajien vaatimuksia ja odotuksia. (Jobber & Lancaster (2015, s. 404.) Tällainen yleistys ei kuitenkaan sovi täysin sellaisenaan sähköautojen kontekstiin erityisesti kuluttajien tietoisuuden osalta sähköautomarkkinoilla, kuten useat tutkimukset osoittavat. Esimerkiksi Larson ym. (2014) toteavat ettei kuluttajilla yleisesti ole tarpeeksi tietoa sähköautoista tai niihin liittyvistä käytännön asioista. Nykvist ym. (2019) puolestaan toteavat globaalin automarkkinan olevan kuluttajakunnaltaan erittäin heterogeeninen, kuluttajien tietämyksen, mieltymysten ja odotuksien vaihdellessa keskenään laajasti. Rezvani ym., (2015) toteavat kuluttajien olevan vielä verrattain tietämättömiä sähköautoilun ja perinteisen autoilun todellisten kulujen eroista. Väitteitä tukevat myös sähköautojen markkinatilannetta kuvaavat tutkimukset: Vaikka sähköautot eivät automarkkinoilla olekaan uusi ilmiö (Beaume & Midler, 2009; Cherubini ym., 2015; Larson ym., 2014), voidaan niihin kuitenkin oikeutetusti liittää hiljattain perustetun

uuden teknologian yleisiä ongelmia, kuten suuret kustannukset, kehittymätön tai olematon infrastruktuuri sekä epävarmuus kuluttajien keskuudessa (Wynn & Lafleur, 2009).

Huomioiden edellä mainittujen tutkimusten ajankohdat (2009, 2014, 2015 ja 2019), jonkin tasoista muutosta asiakkaiden tietämyksessä voidaan kuitenkin katsoa tapahtuneen. Nykvist ym. (2019) eivät enää Larsonin ym. (2014) tavoin yleistä tiedonpuutetta, vaan toteavat tiedon vaihtelevan laajasti kuluttajien keskuudessa. Vaikka tämän perusteella voidaan todeta, että jonkin asteista kehitystä asiakkaiden omaamassa tietämyksessä onkin havaittavissa, pitää välittömästi tarkentaa, ettei asiakkaiden tiedon puutetta koskeva ongelma ole hävinnyt markkinoilta tutkimusten välissä kuluneen viiden vuoden aikana. Kognitiivisilla tekijöillä on siis edelleen omat hidastavat vaikutuksensa sähköautojen markkinoille tulolle, kuten Nykvist ym. (2019) vahvistavat.

Sähköautojen saatavuuden parantuessa sähköautojen myynti on suorassa suhteessa riippuvainen kuluttajien mielenkiinnosta ja ymmärryksestä niitä kohtaan (Larson ym., 2014), joten asiakkaan tiedon lisääminen voidaan katsoa myyntiä edistäväksi toimenpiteeksi. Larson ym., (2014) huomauttavatkin, että vaikka sähköautoihin liittyvä tietämys on tutkimuksien mukaan kuluttajien keskuudessa yleisesti huono, samat tutkimukset osoittavat kuluttajien olevan yhtäjaksoisesti kiinnostuneita sähköautoista. Kuluttajien avoinmielinen asenne tulisikin ottaa merkittävänä etuna sähköautoja ja niitä koskevaa teknologiaa markkinoitaessa sekä yleisesti automarkkinoilla sähköautojen markkinaosuuden kasvattamisessa. Myös Rezvanin ym. (2015) tutkimustulokset viittaavat samaan.

Sen lisäksi, että Larson ym. (2014) peräänkuuluttavat kuluttajien tiedon lisäämistä sähköautoista, he nostavat erityisesti objektiivisten ja luotettavien lähteiden kautta saadun tiedon sekä suusanallisesti välitetyn tiedon merkitystä. Vaikka mielenkiinto kuluttajien keskuudessa sähköautoja kohtaan on korkea, kuluttajat eivät kuitenkaan ole omatoimisesti innokkaita etsimään tietoa sähköautoista. Viitaten kpl 2.6.1. tällaisessa tilanteessa myyjän rooli onkin nimenomaan toimia kulutusprosessissa/ myyntiprosessissa informaation välittäjänä ja näin madaltaa asiakkaan kynnystä perehtyä sähköautoihin esimerkiksi vähentämällä asiakkaan kokemaa riskiä sekä



osallistamalla asiakasta yhteisarvonluonnin prosesseihin. Sähköautojen kontekstissa tämä onnistuu esimerkiksi tarjoamalla koeajoja ja kertomalla asiakkaille sähköautojen eduista, peilaten niitä asiakkaan itse kertomiin näkemyksiin, kokemuksiin, ongelmiin tai ajatuksiin.

Objektiivisen tiedonhankinnan kontekstissa Larson ym. (2014) esittää myös mielenkiintoisen kysymyksen markkinoijan roolista: antavatko markkinoijat kuluttajille mitä kuluttajat haluavat, vai ohjaavatko markkinoijat kuluttajien tarpeiden muodostumista? Myynnin ja markkinoinnin ollessa lähellä toisiaan, voi saman kysymyksen katsoa osaltaan koskettavan myös myyjän roolin merkitystä ja luotettavuutta objektiivisen tiedon lähteenä. Myyjän roolia ja konsultoivaa myyntiä käsittelevien kappaleiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, ettei samanlaista ongelmaa ole välttämättä lainkaan havaittavissa ideaalisella tavalla toimivassa ratkaisumyynnissä. Siinä myyjien synnyttämän ja mahdollistaman yhteisarvonluonnin kautta myyjien voidaan nimenomaan katsoa sekä antavan kuluttajille mitä kuluttajat haluavat että ohjaavan kuluttajia tarpeiden muodostamisessa.

Samalla tämän mahdollistamiseksi huomio palaa tiedon ja arvon oikeanlaisen kommunikaatiotavan merkitykseen. Kuten aiemmin kappaleessa 2.3 (Arvolupaus ja arvolupauksen välittäminen) on todettu, arvon oikeanlaisella kommunikointitavalla on suuri merkitys asiakkaan käsitykseen arvosta, varsinkin kun tuotteen tarjoama hyöty ei ole kuluttajalle itsestään selvää. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa tarjottu tuote on aikaisemmin tuntematon tai se sisältää paljon markkinoilla ennen näkemättömiä ominaisuuksia. Mitä innovatiivisempi tarjottava tuote on ja mitä vieraampi tuotteen markkina on kuluttajalle, sitä todennäköisemmin kuluttaja ei joko ymmärrä tai osaa arvostaa tuotteen todellista arvoa. (Nagle & Muller, 2018, s. 58.) Näin myös arvon oikeanlaisen kommunikoinnin merkitys korostuu myös sähköautomarkkinoilla.

### 2.9.3 Sähköautojen ja sähköautoilun omaksuminen kuluttajamarkkinoilla

Sähköauton polttomoottoriauton sijaan ostavia kuluttajia on luonnehdittu seikkailunhaluisiksi siinä mielessä, että he hyväksyvät erilaisen ratkaisun mukanaan tuomat riskit (Cherubini ym., 2015). Kuten myös aiemmin on esitetty, kuluttajien

omaama tieto, asenteet ja ennakkoluulot vaikuttavat suuresti sähköautojen ja sähköautoilun omaksumiseen kuluttajamarkkinoilla. Devinenin ym. (2011) (Boston Consulting Group) tekemän tutkimuksen mukaan sähköauton ostoprosessiin eniten vaikuttavia tekijöitä kuluttajille ovat ympäristöasiat sekä mahdollisuus säästää autoiluun liittyvissä kokonaiskuluissa. Sähköautojen positiiviset ympäristövaikutukset ovatkin yksi keskeisimmistä tekijöistä sähköautojen markkinaosuuden nopeaan kasvuun (Mangram, 2012). Vaikka sähköautojen markkinaosuus on kasvussa, sähköautojen markkinaosuus autoalan kokonaiskuvassa on edelleen todella pieni (Vergis ym., 2014).

Yksi suurimmista esteistä sähköautojen laajemmalle markkinaosuuden kasvattamiselle on ollut niiden korkeampi lähtöhinta (Høyer, 2008; Kley, 2008; Tate, Harpster & Savagian, 2008; Wynn & Lafleur, 2009) sekä korkeammat tuotantokustannukset, esimerkiksi akkujen ollessa kalliita (Mangram, 2012; Nykvist ym., 2019). Muita merkittäviä tekijöitä ovat pitkät latausajat, lyhyt kantama (Mangram, 2012) kuluttajien asenteet ja näkemykset sähköautoja kohtaan (Adnan ym., 2017) sekä skeptisyys kuluttajien keskuudessa (Kley ym., 2008; Rezvani ym., 2015). Kyseiset edellä mainitut tekijät ovatkin myös vahvasti liitettävissä Buchererin ja Uckelmannin (2011) määrittelemiin arvolupauksen kvalitatiivisiin osa-alueisiin, jonka perusteella arvolupauksen kvalitatiivisia osa-alueita kehittämällä myös sähköautojen markkinaosuutta voidaan kasvattaa.

Rezvanin ym. (2015) tutkimustulokset vahvistavat edellä mainittuja löytöjä, tarkentaen myös niiden syitä, muodostumista sekä yhteen toimivuutta, mutta samalla löytäen uusia tiedon aukkoja. He esittävät kuuteentoista vertaisarvioituun tutkimukseen tehdyn katsauksen perusteella, että sähköautojen ja sähköautoilun omaksumista on perinteisesti tutkittu viiden erityyppisen teoriapuitteen valossa. Teorioiden pohjalta he muodostavat viisi rinnakkain toimivaa sähköautojen omaksumiseen liittyvää kuluttajakäyttäytymisen teemaa: Käyttäytyminen, johon vaikuttavat asenteelliset tekijät, ympäristömyönteinen käyttäytyminen, innovaatioiden käyttöönottoikäyttäytyminen, symbolinen käyttäytyminen sekä tunteellinen käyttäytyminen.

Asenteellisten tekijöiden perusteella tapahtuvan käyttäytymisen teema muodostuu suunnitellun käyttäytymisen teorian pohjalta. Asenteiden tutkiminen liittyy suoraan Solomonin ym., (2016, s. 7) mukaiseen kulutusprosessin etenemiseen. Suunnitellun käyttäytymisen teorian mukaan ihmiset tekevät päätöksiä perustuen rationaalsiin arvioihin ärsykkeistä sekä päätösten mahdollisten seurausten perusteella. Teorian keskiössä on yksilön aikomus, jonka katsotaan vangitsevan motivaatiotekijöitä, jotka puolestaan vaikuttavat käyttäytymiseen. Myös kuluttajan asenteella tietynlaista käyttäytymistä kohtaan, käsityksellä normeista sekä koetulla käyttäytymisen hallinnalla on suoraan vaikutusta kuluttajan aikomuksiin ja aikomusten kautta käyttäytymiseen. (Ajzen, 1991.)

Suunnitellun käyttäytymisen teorian mukaan sähköautojen ja sähköautoilun omaksumisessa kuluttajien tietämys sekä kokemukset sähköautoista vaikuttavat kuluttajien asenteisiin vahvasti. Esimerkiksi kuluttajien tieto autoilun ympäristövaikutuksista, kokemukset sähköautoista sekä ymmärrys perinteisen auton ja sähköauton käyttö- ja omistuskustannuksista ovat useissa tutkimuksissa esiin tulleita asenteisiin ja aikomuksiin vaikuttavia tekijöitä. Sähköautojen hinnan ja kustannusten lisäksi niiden päivittäiseen käyttöön, käytettävyyteen ja käytännöllisyyteen vaikuttavat tekijät, kuten kantama sekä ylläpito/huollot ovat kuluttajien asenteisiin vaikuttavia tekijöitä. Samalla ne vaikuttavat myös kuluttajien käsityksiin autoilun normeista. (Rezvani ym., 2015.)

Yksi perinteisesti sähköautojen omaksumista eniten hidastavista sähköautoiluun liitettyistä käytännön ongelmista on niin kutsuttu ”range anxiety”. Sillä tarkoitetaan yleensä ahdistuneisuuden tai paineen tunnetta, joka syntyy sähköautojen keskimäärin lyhyeksi katsotun kantaman, pitkien latausaikojen sekä latauspisteiden harvemman saatavuuden tiedostamisesta. ”Range anxiety” osalta markkinoilla voidaan kuitenkin nähdä merkittävää kehitystä viime vuosien aikana. Sähköautojen akkuteknologian kehittyessä latausaikojen lyhentymisen lisäksi sähköautojen kantamaa on pystytty merkittävästi kasvattamaan. Samaan aikaan myös sähköautojen lataamiseen tarkoitettu infrastruktuuri kehittyy ja laajenee jatkuvasti sekä verrattain nopeasti. (Mangram, 2012; Patel & Aalok, 2010; Rezvani ym., 2015.) Kaupunkiajossa ”range anxiety” aiheuttaman ongelman arvellaankin häviävän kokonaan varsin pian (Rezvani ym., 2015).

Asenteellisista tekijöistä merkittävimäksi nousee myös Rezvanin ym. (2015) tutkimustulosten perusteella sähköautosta koituvat omistus ja käyttökustannukset, joita usein verrataan perinteisten polttomoottoriautojen vastaaviin kuluihin. Yleisesti sähköautojen polttomoottoriautoja kalliimpi lähtöhinta katsotaan omaksumisen esteeksi ja edullisemmat käyttökustannukset omaksumista edistäväksi tekijäksi. Ongelmana on kuitenkin kuluttajien riittämätön tietotaito realististen ja vertailukelpoisten kuluarvioiden tai takaisinmaksuaikojen laskemisessa sähkö- ja polttomoottoriautojen välillä. Kuten Larson ym. (2014) ja Nykvist ym., (2019) myös Rezvani ym. (2015) näkevät kuluttajien valistamisen ja tiedon lisäämisen merkityksen tähän liittyen olevan erittäin suuri. Siitä, miten kuluttajien tietoa sähköautoista voidaan lisätä, ei asian tärkeydestä ja tiedon aukon olemassaolosta huolimatta Rezvanin ym. (2015) mukaan kuitenkaan löydy tutkimuksia.

Kuluttajien asenteita sähköautoja kohtaan muokkaavat myös sähköautoja ja sähköautoilua edistävien säädösten ja käytänteiden olemassaolo, kuten EU:n tai paikallisen hallinnon säädökset, kannustimet ja tavoitteet, sekä kontekstuaaliset voimat, kuten sähköautojen yleistyminen kuluttajan vertaisekseen kokemien muiden ihmisten parissa. Myös sähköautojen symboliset ja hedonistiset ominaisuudet vaikuttavat. Lisäksi sähköautojen sisältämä teknologia, suorituskyky, turvallisuus, koko ja muotoilu ovat myös asenteisiin vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi hyvä kiihtyvyys, hiljaisuus ja ajotuntuman moottorin pehmeys ovat hyviksi koettuja osaluokkia, kun taas niiden turvallisuutta on paikoin epäilty. Yleisesti tehokkaimmaksi keinoksi positiivisten asenteiden luontiin sähköautoja kohtaan on ollut testausmahdollisuuksien tarjoaminen. (Rezvani ym., 2015.)

Ympäristömyönteinen teema muodostuu normatiivisten teorioiden (arvot, uskomukset, normit) ja ilmastoasenteiden perusteella. Vaikka Rezvanin ym. (2015) tutkimustulosten mukaan suurin osa tutkimuksista esittää sähköautojen ympäristön kannalta positiiviseksi nähtyjen vaikutusten olevan pääasiallinen sähköautojen omaksumista edistävä arvopohjiin ja uskomuksiin perustuva tekijä, käy heidän tutkimustuloksistaan ilmi, että myös vastakkaisia tuloksia on löydetty. Koska tutkimustulokset eivät ole täysin yhdenmukaiset, Rezvanin ym., (2015) mukaan sähköautojen ympäristöhyötyjen osalta on keskityttävä myös sähköautoissa käytettyjen akkujen valmistuksessa sekä sähköä tuotannossa ympäristöhaittojen

vähentämiseen. Sähköautojen yleistyessä, niiden akkujen valmistamiseen tarvittavien harvinaisten metallien, kuten litiumin, nikkelin, koboltin ja mangaanin kysynnän kasvu on perustellusti merkittävä huolenaihe (Mangram, 2012; Zeng & Singh, 2014). Yleisesti ottaen, ympäristöystävälliset arvot, uskomukset sekä normit toimivat kuluttajien aikomuksia ja sähköautojen käyttöönottoa ennustavina tekijöinä, vaikuttaen asenteisiin. Asenteiden ja todellisen käyttäytymisen väliltä on kuitenkin löydettävissä aukko, johon ei vielä ole kaikkia vastauksia. Esimerkiksi, miten sähköautojen ympäristövaikutukset nähdään kuluttajien silmissä maissa, joissa sähköntuotanto tapahtuu useiden eri uusiutuvien ja uusiutumattomien tuotantokeinojen yhdistelmänä, ei vielä tiedetä tarpeeksi. (Rezvani ym., 2015.)

Uuden teknologian laajamittaista käyttöönottoa hidastaa paikoin myös kuluttajien näkemykset teknologian kehityksen liian nopeasta vauhdista, herättäen kuluttajien keskuudessa kysymyksen: miksi ostaa tuote nyt, kun siitä on pian saatavilla kehittyneempi versio? Sähköautojen mukanaan tuomien innovaatioiden käyttöönottoa voidaan tämän osalta helpottaa usein keinoin. Hallinnollisesta näkökulmasta, infrastruktuurista vastuussa oleva hallinnollinen taho voi helpottaa sähköautojen omaksumista esimerkiksi luomalla näkyvää sekä käyttötarkoitusta palvelevaa latausinfrastruktuuria. Myynnillisestä näkökulmasta keinoilla, miten sähköautoja tarjotaan kuluttajille, on myös merkitystä. Sähköautojen uuden teknologian omaksumista helpottaa kuitenkin eniten oikeanlainen kommunikointi sekä promootio. (Rezvani ym., 2015.)

Sähköautot toimivat myös kuluttajan identiteettiä rakentavina symboleina. (Rezvani ym., 2015). Graham-Rowen ym. (2012) tutkimuksen mukaan osalle sähköautot edustavat eteenpäin katsovaa, modernia ja teknologiaorientoitunutta persoonallisuutta, kun taas toisille ne edustavat hidasta, noloa ja epämiellyttävää elämäntyyliä. Osalle puolestaan sähköautojen ympäristöystävällisyyteen liittyvät tekijät toimivat sähköautoilun omaksumista haittaavina tekijöinä, vaikka he olisivatkin huolissaan ympäristöstä, sillä he eivät halua tulla liitettyiksi sähköautoihin ja sähköautoiluun liitettyjen ympäristönäkemyksen kanssa. Ristiriitojen ratkaisemiseksi myös Graham-Rowen ym. (2012) nostavat kommunikoinnin, markkinoinnin, infrastruktuurin sekä poliittisen tuen merkitystä. Skippon ja Garwood (2011) esittävät, että päästyään kokeilemaan sähköautoja kuluttajat ilmaisivat sähköauton omistamisen merkiksi

avoimuudesta uusille ideoille sekä välittämisen merkistä muita ihmisiä kohtaan. Tämän puolestaan voidaan katsoa vahvistavan koeajojen merkitystä sähköautojen myynnin edistämiseksi.

Kuluttajien tunteilla ja tuntemuksilla on yleisesti tärkeä asema liittyen auton ostoon ja niillä on osoitettu olevan vaikutuksia kuluttajien aikomuksiin ja asenteisiin myös sähköautojen omaksumisesta. Koeajojen merkitys sähköautojen omaksumisessa korostuu jälleen, sillä koeajosta jääneet positiiviset kokemukset ja tunteet korreloivat sähköautojen osto ja omaksumishalukkuuden kanssa potentiaalisten ostajien keskuudessa. Tunteita on tutkittu myös sähköautoihin liitettyjen hedonististen ominaisuuksien näkökulmasta. Näiden mukaan sähköautoiluun liitetään usein mukavuus ja ilo, innostus sekä jännitys, mutta myös nolous ja ylpeys. Yleisesti ottaen tunteiden vaikutuksia sähköautojen omaksumiseen on kuitenkin tutkittu todella vähän. Tunteita synnyttäviin tekijöihin ja tunteiden vaikutuksiin tulisikin sähköautojen omaksumisen kontekstissa perehtyä lisää, sillä niiden kautta saatavilla tuloksilla voi olla vaikutuksia sähköautojen levikin edistämiseksi tarkoitetun kommunikaation, koulutuksen sekä säädösten suunnittelussa. (Rezvani ym., 2015.)

#### 2.9.4 Sähköauton ostoprosessi ja sähköauton hinta

Perehtyen tarkemmin Kleyn ym. (2008) sekä Rezvanin ym. (2015) argumentteihin sähköautojen korkeamman hinnan negatiivisista vaikutuksista, yksi Devinenin ym., (2011) tutkimuksen päätarkoituksista on selvittää kuluttajien halukkuutta maksaa enemmän sähköautojen sisältämästä uudesta teknologiasta. Tutkimus on toteutettu tarkastellen Yhdysvaltojen, EU:n ja Kiinan markkina-alueita ja osoittaa, että kyseisten markkinoiden välillä kuluttajien herkkyyys ja sietokyky maksaa enemmän vähäpäästöisestä autosta vaihtelee. Yhdysvalloissa kuusi prosenttia tutkimukseen vastanneista kuluttajista olisi valmiita maksamaan auton kokonaiskustannuksista sen elinkaaren aikana enemmän verrattuna perinteisen polttomoottoriauton elinkaaren aikana kertyviin kokonaiskustannuksiin. Vastaavasti EU:n alueella yhdeksän prosenttia kuluttajista oli tätä mieltä ja Kiinan alueella 13 prosenttia. Tässä suurimpana taustatekijänä maksuhalukkuuteen ovat nimenomaan sähköautojen mahdollistamat edut ympäristönäkökulmasta.

Devinenin ym. (2011) mukaan Yhdysvalloissa 56 prosenttia tutkimukseen osallistuneista kuluttajista ei ole valmiita maksamaan sähköautoista ennakkoon enemmän, vaikka auton elinkaaren aikana muodostuvat kokonaiskustannukset jäisivät matalampien käyttökustannuksien ansiosta pienemmiksi, kuin perinteisen polttomoottoriauton kokonaiskustannukset vastaavassa tilanteessa. EU:ssa vastaava luku oli 48 prosenttia ja Kiinassa 34 prosenttia. Merkittävää on kuitenkin myös, että Yhdysvalloissa 38 prosenttia, EU:ssa 44 prosenttia ja Kiinassa 53 prosenttia tutkimukseen osallistuneista kuluttajista on valmiita maksamaan sähköautosta ennakkoon enemmän, kunhan maksetun preemion saa takaisin ajan kuluessa halvempien elinkaaren aikana kertyvien kokonaiskustannusten ansiosta.

Devinenin ym. (2011) tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että pyrkimyksissä kasvattaa sähköautojen markkinaosuutta suhteessa perinteisiin polttomoottoriautoihin, sähköautojen hinnan on oltava suurin piirtein samalla tasolla kuin vastaavien polttomoottorikäyttöisten autojen, sallien pienet ylitykset. Lisäksi sähköautojen elinkaaren aikana muodostuvien kokonaiskustannusten tulisi olla matalammat kuin perinteisten polttomoottoriautojen, jotta sähköautojen houkuttelevuus on riittävä ostopäätöstä edeltävässä vaihtoehtojen vertailussa. Päätelmää vahvistaa Larsonin ym., (2014) kuluttajien asenteita selvittävän tutkimuksen pohjalta tekemät argumentit. Heidän mukaansa kuluttajat odottavat sähköautojen maksavan suurin piirtein saman verran, kuin vastaavien polttomoottoriautojen. Maksuhalukkuuden suhteen Larson ym., (2014) tekevät siis myös toisen saman huomion kuin Devinen ym., (2011) – kuluttajat eivät ole halukkaita maksamaan suurta preemiota sähköautosta, vaikka he ovat tietoisia tulevaisuudessa odotettavien polttoainekulujen kautta syntyvien säästöjen olemassaolosta.

Nykvist ym. (2019) mukaan sähköautoista koituihin kuluihin ja niiden hintaan keskittyvissä tutkimuksissa on tähän asti paneuduttu enemmän sähköauton omistamisesta kertyviin kokonaiskuluihin sekä kuluttajien maksuhalukkuuteen, jolloin hintakehityksen tutkiminen on itsessään jäänyt vähemmälle huomiolle. Tähän liittyen, teknologisen kehitystyön ja odotettavissa olevien skaalaetujen kautta sähköautojen hintojen kilpailukyvyyn odotetaan kuitenkin Mangramin (2012) mukaan paranevan. Sähköautojen hintojen laskeminen tulevaisuudessa matalammalle ja kilpailukykyisemmälle tasolle vaatii sähköautojen ja ladattavien hybridi-autojen

myyntivolyymien jatkuvaa kasvua. Volyymin kasvattamista ja sitä kautta skaalaetujen mahdollistamista voidaan edistää myös poliittisen tuen kautta. Sähköauton teknologian mahdollistama uudenlainen ajokokemus ja suorituskyky tekevät sähköautoilusta kokemuksena myös yhden merkittävimmistä sähköauton ostoa hidastavia kognitiivisia esteitä purkavista tekijöistä (Nykivist ym., 2019.)

## **2.10 Automarkkinoiden sähköistyminen myynnin kontekstina**

Automarkkinoilla uusi teknologia ja sen tuomat mahdollisuudet ovat markkinoita eteenpäin ajava tekijä (Mangram, 2012). Sähköautot eivät kuitenkaan ole ainoita ajoneuvoja automarkkinoilla, jotka kilpailevat markkinoilla perustuen innovatiivisuuteen. Vaihtoehtoisten teknologioiden ja uudenlaisten polttomoottorien kehitys lisäävät myös osaltaan automarkkinoiden kilpailua. Kehityksen ansiosta myös perinteisissä autoissa käytettävien polttomoottoreiden polttoainetehokkuus on parantunut merkittävästi kuluneiden vuosien aikana. Kilpailun ja kehitystyön ollessa kiivasta, myös sähköautovalmistajien on jatkuvasti kehitettävä sähköautoja, jotta niiden asema innovatiivisina ajoneuvoina asiakkaiden silmissä säilyy. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa ajoneuvojen erojen toteaminen vaatii samalla myös kuluttajilta jatkuvasti suurempaa työmäärää. (Rezvani ym., 2015.) Ennen teoreettisen viitekehityksen kokoamista, tutkimuksen tarkoituksena on seuraavaksi avata tarkemmin, mitä autoalan sähköistyminen käytännössä tarkoittaa ja miten täyssähköautot muuttavat autoalan liiketoimintaympäristöä pelikenttänä.

### **2.10.1 Sähköautomarkkinoiden ominaispiirteitä**

Sähköautojen ominaispiirteiden ja eroavaisuuksien takia, verrattuna perinteiseen polttomoottoriautoon, palveluiden vaikutus kuluttajan tekemään ostopäätökseen korostuu merkittävästi sähköautoa ostettaessa. Näin ollen houkuttelevien palveluiden tuottaminen on erittäin tärkeää sähköautojen menestyksekkään markkinoinnin saavuttamiseksi. (Cherubini ym., 2015.) Sähköautovalmistajien osalta tämä käytännössä tarkoittaa palveluiden sisällyttämistä arvolupaukseen ja tämän arvolupauksen onnistunutta välittämistä kuluttajille sekä arvolupauksen lunastamista. Sähköautojen ominaispiirteet yhdessä uudenlaisten liiketoimintamallien kanssa tuovat



tarpeen uusille yhteistyökumppanuuksille myös sellaisten toimijoiden kanssa, jotka eivät aikaisemmin ole olleet osana automarkkinoiden arvoketjua (Kley ym., 2008).

Tiedostaen palveluiden ensisijaisen merkityksen sähköautomarkkinoilla, Cherubini ym., (2015) tutkivat sähköautomarkkinoita tuotepalvelu-järjestelmän näkökulmasta (Product-Service System – PSS), jonka voidaan katsoa olevan liiketoiminnan ympäristöasioita laajasti huomioon ottava liiketoimintamalli. Mont (2002, s. 239) määrittelee PSS:n ”...tuotteista, palveluista, tukiverkostoista ja infrastruktuurista koostuvaksi rakennelmaksi, joka on suunniteltu kilpailukykyiseksi, asiakkaiden tarpeet tyydyttäväksi sekä ympäristövaikutuksiltaan perinteisiä liiketoimintamalleja lievemmäksi.” PSS:a hyödyntäen Cherubini ym., (2015) tunnistavat sähköautomarkkinoilta neljä osajärjestelmää: 1. Ajoneuvo, 2. Energia, 3. Infrastruktuuri sekä 4. Ajoneuvon sisältämä elektroniikka. Edellä esitetyt osajärjestelmät ovat jatkuvasti keskenään integroituneempia, yhteistyökumppaneiden määrän ja painoarvon kasvaessa. Sähköautomarkkinoiden liiketoimintaekosysteemiin kuuluu siis lukuisia toimijoita ja sähköautomarkkinoiden kehityksen voidaan katsoa olevan riippuvainen näiden toimijoiden välisen yhteistyön kautta syntyvistä synergiaeduista. Jokaisen osajärjestelmän linkittyessä yhteistyökumppaneihin, autovalmistajan on tällaisessa ympäristössä toimittava yhteistyökumppaniverkoston koordinaattorina, luoden hyötyä ja arvoa koko arvoketjun ja PSS:n läpi.

Ajoneuvo-osajärjestelmän alle kuuluvat käytännössä samat asiat ja toimijat, jotka koskevat itse autoa ja sen käyttöä kuluttajan näkökulmasta. Näihin kuuluvat ajoneuvon tai sen osien valinnassa, käytössä ja kehityksessä avustavat yritykset ja ammattilaiset, kuten autokaupat, autokoulut, huolto- ja tiepalvelut sekä jälkimarkkinoiden kautta saatavilla olevat tuotteet ja palvelut. Auton valmistuksen osalta ajoneuvo-osajärjestelmän alle katsotaan esimerkiksi akkuteknologian kehitys sekä yleisesti teknologisen kehityksen ja sen mukaisten ratkaisujen myötä saatavat parannukset ajoneuvon suorituskykyyn ja ajoneuvon tuotekokonaisuutena. (Cherubini ym., 2015.)

Energiaosajärjestelmä pitää sisällään sähköauton lataamiseen liittyvät tekijät, eli niin sähköön tuotantoon ja latausjärjestelmien valmistamiseen erikoistuneet yritykset kuin sähköauton lataustavat ja sen variaatiot. Lataustavat määrittävät miten ja missä autoa

ladataan – kotona, töissä, julkisen latausverkoston kautta vai tien päällä (hätätilanteessa). Sähköntuotannon kautta myös siihen liittyvät ympäristökysymykset ja kestävä kehityksen tavoittelu kuuluvat energiaosajärjestelmän alle. (Cherubini ym., 2015.)

Julkiset ja yksityiset organisaatiot sekä niiden toiminta ja tarjoamat palvelut muodostavat infrastruktuuriosajärjestelmän. Näin ollen esimerkiksi pysäköintipalvelut, jakeluketjut, julkinen infrastruktuuri, julkiset instituutiot sekä näiden kautta tapahtuva sähköautojen ja sähköautoilun edistäminen, ovat myös osa infrastruktuuriosajärjestelmää. Julkisten ja yksityisten organisaatioiden rooli on merkittävä esimerkiksi latausasemien levinneisyyden edistämässä tai äly sähköverkkojen rakennuttamisessa. Lisäksi julkishallinnon säädökset ja niiden vaikutukset sähköautoilun kannalta ovat merkittäviä. Säädöksillä voidaan joko suoraan tai välillisesti vaikuttaa sähköautoilun yleistymiseen, esimerkiksi säätämällä sähkön tai bensiinin hintaa ja tarjoamalla kannustimia täyssähköauton ostoon. Julkishallinnon tekemillä ja tekemättömillä ratkaisuilla on näin myös omat vaikutuksensa sähköautoilun yleistymiseen ja sen mahdollistamiseen. (Cherubini ym., 2015.)

Neljäs osajärjestelmä, eli ajoneuvon sisältämä elektroniikka, mahdollistaa palveluiden ja informaation uudenlaisen hyödyntämisen autoilussa. Esimerkkeinä ajoneuvon sisältämän elektroniikan tuomista mahdollisuuksista ovat muun muassa reaaliaikaiset informaatioteknologiaan perustuvat lisäarvoa tuottavat palvelut, jotka mahdollistavat esimerkiksi informaation saannin lähistöllä olevien latausasemien saatavuudesta ja sen hetkisestä käyttöasteesta. Lisäksi optimaalisen reitin laskeminen perustuen useisiin reaaliaikaisiin muuttujiin, kuten ruuhkatilanteeseen, ajoneuvon akun jäljellä olevaan lataukseen tai tietulleihin ja lataamiseen liittyviin kustannuksiin on mahdollista. (Cherubini ym., 2015.)

Peilaten sähköautojen myyntiin ja markkinointiin Mangram (2012) tunnistaa sähköautomarkkinoilta neljä kilpailuasetelmaan vaikuttavaa markkina-ajuria: 1. Teknologinen kehitys, 2. Infrastruktuurin kehitys, 3. Yleinen politiikka sekä 4. Energiatalous. Mangramin (2012) markkina-ajureiden voidaan näin ollen katsoa olevan sisällöltään erittäin samankaltaisia Cherubinin ym., (2015) määrittelemien

osajärjestelmien kanssa. Sekä Mangramin (2012), että Cherubinin ym. (2015) mukaisia edellä esitettyjä tekijöitä hyödynnetään ja avataan lisää tämän tutkimuksen seuraavissa kappaleissa 2.10.2 ja 2.10.3.

### 2.10.2 Sähköauto ja sähköauton sisältämä teknologia

Ajoneuvon sisältämän teknologian kehitys, kuten parannukset ajoneuvojen akkujen ja yleisen suorituskyvyn osalta, vaikuttavat suorassa suhteessa sähköautomarkkinoiden kehitykseen (Mangram, 2012), joten on loogista perehtyä itse ajoneuvoon ja sen sisältämään teknologiaan. Teknologinen kehitys ja innovaatio puolestaan vaikuttavat suoraan myös sähköautojen arvolupaukseen, joka puolestaan on vahvasti kytköksissä tuotepalvelu-kokonaisuuden, eli tarjoaman hinnoitteluun (Cherubini ym., 2015) ja näin tulomallien kautta liiketoimintamalleihin (Timmers, 1998). Näin ollen parannukset esimerkiksi akkujen ominaisuuksissa, kuten pidemmän kantaman tai paremman tehon saavuttamisessa, akkujen tuotantokustannusten alentamisessa ja akkujen turvallisuuden sekä luotettavuuden parantamisessa ovat oleellisia myös sähköautojen markkinakehityksen tulevaisuuden kannalta. Samoin myös ajoneuvon suorituskyvyllä, kuten tehokkuudella, väännöllä, ajomukavuudella, hyötysuhteella ja luotettavuudella on merkitystä. (Mangram, 2012.)

Verrattaessa perinteisten autojen ja sähköautojen suorituskykyä ja moottoreita, voidaan todeta sähköautojen olevan hyötysuhteeltaan keskimäärin kuusinkertaisesti tehokkaampia, vaikka ne tuottavat päästöjä yhden kymmenesosan verran hyötysuhteeltaan parhaimpiin polttomoottoreihin verrattuna (Eberhard & Tarpenning, 2006). Siinä missä esimerkiksi bensiinimoottorit kykenevät tuottamaan suhteellisen vähän vääntöä matalilla kierroksilla, parhaan tehoalueen ja väännöntuoton osuessa kapealle kierrosalueelle, sähkömoottorit tarjoavat huomattavasti enemmän vääntöä ja tehoja tasaisesti läpi koko moottorin kierrosalueen, alkaen heti pysähdyksistä. (Eberhard & Tarpenning, 2006; Mangram 2012.)

Sähköautot ovat mekaanisesti paljon perinteisiä polttomoottoriautoja ja polttokennoautoja yksinkertaisempia. Sähköautoissa on kymmenen kertaa vähemmän liikkuvia osia, eikä niissä esimerkiksi ole välttämätöntä tarvetta kytkimelle tai perinteiselle vaihteistolle. Sähkömoottoreissa itsessäänkin on vain yksi liikkuva osa.

Lisäksi sähkömoottori kykenee niin sanottuun hyötyjarrutukseen, mikä vähentää perinteisten jarrujen käytön tarvetta, vähentäen myös jarrujen kulumista. (Eberhard & Tarpenning, 2006; Mangram 2012.) Edellä esitettyjen ominaisuuksien ansiosta myös huollon tarve ja huoltojen tiheys vähenevät. Sähköautojen ollessa mekaanisesti yksinkertaisia myös niiden huoltoprosessit yksinkertaistuvat ja ensimmäisten 100 000 ajokilometrin aikana hyvin suunnitellun sähköauton kohdalla riittää ajoneuvon rutiinitarkastukset, mahdolliset yksinkertaiset ohjelmistopäivitykset ja renkaiden kunnosta huolehtiminen. (Mangram, 2012.)

Informaatio ja kommunikaatioteknologian (Information and Communication Technology – ICT) laaja levinneisyys yltää myös autoihin ja sähköautoihin. Auton toimiessa päätelaitteena, kuluttajille on mahdollista tarjota reaaliaikaista dataa, yhdistäen kuluttajat ja autoalan toimijat toisiinsa. Sähköautomarkkinoilla tämä tarkoittaa esimerkiksi lähimpien latausasemien sijainnin, tilan ja hintatietojen välittämistä reaaliaikaisesti sähköautoilevalle kuluttajalle. Lisäksi ne mahdollistavat esimerkiksi tilannekohtaisen reittioptimoinnin vastaten sähköautoilijan sen hetkisiin tarpeisiin, huomioiden ruuhkat, akussa jäljellä olevan energian, vapaat latausasemat sekä mitkä tahansa muut tärkeäksi koetut tekijät. Lisäksi se mahdollistaa vikatietojen ja vikailmoitusten nopean viestinnän suoraan autosta sitä huoltavalle taholle. Ajoneuvon asennetun teknologian niin salliessa myös huollon tarvetta ennakoivat järjestelmät ovat mahdollisia. Kuten aiemmin myyntiä ja myyntiprosessia käsitellessä on todettu, ICT:llä on merkittävä rooli myynnin tehokkuuden maksimoinnissa (Luck, 2006).

Internetin levinneisyys yhdistettynä sähköautoihin, energiatehokkaisiin rakennuksiin sekä äly sähköverkkoon (Mitchell, Borroni-Bird & Burns, 2010) mahdollistaa informaatiotekniikan laajan hyödyntämisen esimerkiksi kaupunkialueiden kestävä kehityksen suunnittelussa (Spinak & Casaneglo, 2012). Sähköautot ja näin ollen sähköautomarkkinat ovat siis suoraan liitettävissä älykkäiden kaupunkien suunnitteluun (Cherubini ym., 2015). Internet of Things (IoT), eli asioiden ja esineiden internet, on myös yksi merkittävimmistä internetin leviämistä edistävästä tekijöistä ja mahdollistajista. IoT:n kasvaessa sen vaikutukset liiketoimintamallien innovointiin ovat valtavat. Se haastaa yritykset miettimään uudestaan arvonluonnin ja arvon haltuunoton totuttuja prosesseja, käytänteitä ja keinoja. (Hui, 2014.)

Viitaten aiemmin käsitelyyn asiakassuhteita painottavaan myyntiin sekä suhdemarkkinointiin, IoT:n mukanaan tuomien sensorien kasvava määrä vauhdittaa myös big-dataan kumuloituvan kuluttajadatan kertymistä entisestään. Kuluttajat tuottavat päivittäin massiivisen määrän markkinoijille erittäin arvokasta kuluttajadataa, jonka avulla voidaan löytää niin kutsuttua hautautunutta tietoa sekä reagoida markkinoilta tuleviin signaaleihin reaaliaikaisesti. Datan volyyymi sekä nopeus mahdollistavat siis aivan uudenlaisia ilmiöitä ja käytänteitä niin markkinoinnille, myynnille, kuin koko liiketoiminnan kehittämiseksi sekä ohjaamiselle. (Solomon ym. 2016, s. 13.) ICT:n sekä sähköautoilun vaatiessa ympärilleen jatkuvasti yhteydessä olevan ja keskenään yhteen toimivan infrastruktuuriin, on loogista perehtyä seuraavaksi myös kiteytetyksi infrastruktuurien sähköautoiluun tuomiin vaikutuksiin yhdessä niihin vahvasti linkittyneiden poliittisten osa-alueiden kanssa.

### 2.10.3 Infrastruktuuri, politiikka ja kannustimet

Latausteknologian rajoitukset ja latausinfrastruktuurin puute aiheuttavat yhä esteitä sähköautojen laajamittaisemmalle käyttöönotolle (Nykvist ym., 2019). Jotta sähköautojen on mahdollista kasvattaa globaalia markkinaosuuttaan, tulisi latauspisteiden olla yhtä helposti saatavilla kuin huoltoasemat ovat perinteisille autoille (Hardester, 2010). Sähköautot ovat näin ollen tällä hetkellä suurin piirtein samassa asemassa latauspisteiden saatavuuden osalta, kuin perinteiset autot olivat markkinoille tullessaan huoltoasemien saatavuuden osalta – niitä on suhteellisen vähän ja harvassa. Tämänhetkinen nopea kehitystyö esimerkiksi akkuteknologian ja sähköautojen kantaman edistämiseksi kannustaa kuitenkin optimististen tulevaisuudennäkymien kautta panostamaan latauspisteiden verkoston ja infrastruktuurin kehittämiseen. (Mangram, 2012.)

Kehitys edellä mainituilla osa-alueilla helpottaa myös muuttamaan kuluttajien asenteita sähköautoja suosivampaan suuntaan. Parannukset akkuteknologiassa ja infrastruktuurissa auttavat vähentämään kuluttajien keskuudessa olevaa pelkoa ja ahdistusta sähköautojen kantaman riittämättömyydestä (”range anxiety”) ja niiden mukanaan tuomista ongelmista. Kehitystyön ja parannuksien ansiosta yhdellä latauksella päästään jatkossa entistä pidemmälle, latausajat lyhenevät ja latauspisteitä

on helpommin saatavilla. Samalla sähköautojen markkinaosuuden kasvattamista hidastavia tekijöitä on jatkuvasti vähemmän. (Wynn & Lafleur, 2009.)

Liiketoimintamallien näkökulmasta infrastruktuurin voidaan katsoa yhdistyvän tärkeimpien yhteistyökumppaneiden, aktiviteettien sekä resurssien alle (Bucherer & Uckelmann, 2011). Sähköautojen toimivuuden kannalta sähköautojen vaatiman infrastruktuurin on toimittava moitteettomasti ja oltava helposti saatavilla. Sähköautoilun markkinaosuuden kasvattamisen osalta voidaan siis huomata, että yrityksen ulkoisella infrastruktuurilla sekä ulkoisen infrastruktuurin olemassaolon mahdollistavilla yhteistyökumppaneilla ja toimijoilla on merkittävä rooli arvonaluonnissa ja näin myös arvoketjussa, tuoden lisää syvyyttä Porterin (1985) arvoketjussa määriteltyyn infrastruktuuriin ja sen rooliin. Arvoketjun voidaan tavallaan nähdä laajenevan yrityksen ulkopuolelle, jolloin arvoketju pitenee. Tästä poikkeuksena on kuitenkin Tesla Motors, joka on itse rakentanut oman latausverkostonsa autoilleen ja näin sisällyttänyt perinteisen ”polttoaineenjakeleen” periaatteet oman liiketoimintansa alle.

Sähköautoilun mahdollistaminen infrastruktuurien valossa ei ole kuitenkaan aivan yksinkertaista. Yleisen uskomuksen vastaisesti, sähkö ei ole liikennekäytössä suora substituutti nestemäisille polttoaineille (Ayres, Turton & Casten, 2007). Tällä viitataan esimerkiksi kuljetusmuotojen, mekanisoidun maatalouden ja rakentamisen suoraan riippuvuuteen nestemäisten polttoaineiden saatavuudesta. Kuljetuskäytössä osittainkin vaihdos nestemäisistä polttoaineista sähköön aiheuttaa vaatimuksia ja seuraamuksia myös sähköverkon toimivuudelle (Mangram, 2012). Infrastruktuurien ollessa erittäin laajoja kokonaisuuksia, vaikuttaa niiden kehittymiseen ja toimintaan myös alueelliset poliittiset päätökset, säädökset ja kannustimet, lisäten kuluttajille toimivan täyssähköautoilun mahdollistamisen monimutkaisuutta.

Valtaosan liikenteessä olevista henkilöautoista ollessa yksityisomistuksessa, jo pelkästään hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi monet hallitukset ovat implementoineet sähköautojen tuotantoa, käyttöönottoa ja sähköautoilun omaksumista kannustavia säädöksiä (Brady & O’Mahony, 2011). Hallitusten ja autonvalmistajien tarjoamat kannustimet edistävät sähköautojen ja sähköautoilun omaksumista lieventäen niiden ostoon liittyviä lähtökohtaisesti korkeampia kustannuksia (Rezvani

ym., 2015). Vastavuoroisesti poliittisen tuen puutteen on selkeästi todettu hidastavan sähköautojen myyntiä (Nilsson & Nykvist, 2016; Nykvist & Nilsson, 2015; Sierzychula, Bakker, Maat, & Van Wee, 2014).

Kuluttajien tiedon lisäämisen ja ymmärryksen merkitys korostuu myös sähköautoiluun suoraan tai välillisesti liittyvällä politiikan tasolla. Kannustimien, sähköautoilua edistävän poliittisen tuen ja esimerkiksi ympäristönsuojelua edistävien hallitusten määräysten halutunlaisen toimivuuden kannalta, kuluttajien ymmärrys niistä on oltava riittävällä tasolla. Näihin kuuluvat myös julkisen hallinnon polttoaine- tai latausinfrastruktuuriin tai polttoaineiden/sähkön hintoihin tekemät muutokset sekä muut niihin vaikuttavat asiat. (Lane & Potter, 2007.) Samalla sähköautoilun, infrastruktuurin, poliittisen tuen ja kannustimien välinen linkki voidaan todeta vahvaksi, niiden vaikuttaen suoraan tai välillisesti toinen toisiinsa.

Cherubinin ym. (2015) esittämät kymmenen kriittistä menestystekijää sähköautojen markkinoiden ja markkinaosuuden kasvattamiseksi nivovat erinomaisesti yhteen kaikki kappaleissa 2.9 ja 2.10 esitetyt asiat ja teemat – keräten pohjustusta myös koko edeltävän teoriaosuuden läpi. Nämä kymmenen menestystekijää ovat: 1. Arvolupaus, 2. Tuotepalvelu-kokonaisuuden hinnoittelu, 3. Päätoimijoiden väliset yhteistyökumppanuudet, 4. Kehittyneet navigointijärjestelmät, 5. Latauspisteiden saatavuus, 6. Helppokäyttöisyys, 7. Standardisointi, 8. Kannustimet, 9. Vaihtoehtoiset kuljetusjärjestelmät ja 10. Vaikuttamistoimet/kampanjat sähköautojen edistämiseksi.

Edellä esitettyjen menestystekijöiden sekä koko teoriaosuuden valossa on seuraavaksi mielekästä koostaa tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

## 2.11 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys rakentuu edellä esitettyjen kappaleiden mukaisesti perustuen kahden eri teoreettisen näkökulman yhteistoimintaan. Ne tarkastelevat henkilökohtaiseen myyntitilanteeseen vaikuttavia ja siihen johtavia tekijöitä sähköautojen konsultoivan kuluttajamyynnin kontekstissa niin myyjäyrytyksen kuin kuluttajan näkökulmista, painottaen myyjäyrytyksen liiketoiminnallista näkökulmaa. Myyjäyrytyksen näkökulmaa käsiteltäessä tutkimus lähestyy asiaa liiketoimintamallien teorian kautta, jonka päälle sitä seuraavat kappaleet rakentuvat. Vastavuoroisesti kuluttajan näkökulmaa käsittelevissä kappaleissa tutkimus hyödyntää kuluttajakäyttäytymisen teoriaa yhdistäen sitä sähköautojen kuluttajamarkkinoilta saatavilla olevaan tutkittuun tietoon. Vaikka tutkimuksen teoriaosio painottaa myyjäyrytyksen näkökulmaa, voidaan kuluttajakäyttäytymiseen liitettävien teemojen havaita kulkevan mukana myös myyjäyrytyksen liiketoiminnallista näkökulmaa painottavien osioiden läpi. Liiketoimintamallien käsitellessä niin yritystä, kuin kuluttajaa sekä niiden yhteistoimintaa koskevia tekijöitä, toimintoja sekä teemoja, liiketoimintamallien teorian hyödyntäminen teoriaosuuden pohjana oli luonnollinen valinta molempien näkökulmien huomioimiseksi.

Liiketoimintamallien teoriaa hyödyntäen tutkimus loi yhteen kokoavan ja kattavan näkemyksen liiketoiminnan eri osa-alueista ja niiden keskinäisen yhteen toiminnan merkityksestä arvonluonnin, arvon haltuunoton ja arvon välittymisen osalta. Liiketoimintamalleja tarkasteltaessa painotettiin niiden arkkitehtonista kokonaisuutta kuvaavaa esitystapaa huomioiden liiketoimintamallin kaikki osa-alueet, mutta painottaen selkeästi arvolupauksen ja asiakkaiden alle katsottuja rakennuspalikoita (kanavat, asiakassuhteet ja asiakassegmentit), niiden käsitellessä konkreettisimmin myynnin osa-alueisiin ja vaiheisiin liittyviä teemoja ja tekijöitä. Arvon muodostumisen ja välittymisen kuvaamiseksi tutkimus hyödynsi lisäksi arvoketjun ja sen elementtien mukaistaa ajattelutapaa yhdistettynä liiketoimintamallin osa-alueisiin ja rakennuspalikoihin. Samalla liiketoimintamallin merkitys sekä sen rakenteiden suora linkitys myyjäyrytyksen valitseisiin strategioihin sekä innovointiin osoitettiin.



Arvonluonnin määritelmiin perehtyessä tutkimus osoitti, kuinka arvonluonnin voidaan näkökulmasta riippuen katsoa tapahtuvan niin yrityksen kuin kuluttajan toimesta sekä kuinka modernissa arvonluonnissa on lopulta kyse luonteeltaan jatkuvasta, rekursiivisesta ja kumulatiivisesta yhteisarvonluonnin prosessista. Yhteisarvonluonnissa sekä yritys että kuluttaja ovat molemmat mukana samassa arvoa luovassa prosessissa, luoden arvoa vuorovaikutteisesti toinen toisilleen. Vuorovaikutuksen suuren roolin takia kommunikaation ja arvon oikeanlaisten kommunikointitapojen merkitys korostui.

Yrityksen näkökulmasta arvonluonnin katsottiin olevan liiketoiminnan ydin, jolloin arvonluonti muodostuu yrityksen suorittamasta toiminnasta, joka kasvattaa yrityksen tarjooman arvoa sekä rohkaisee asiakkaita lisäämään maksuhalukkuuttaan. Vastavuoroisesti kuluttajan näkökulmaa painottavan SDL:n mukaan arvonluonti katsottiin prosessiksi, joka tapahtuu asiakkaan kuluttaessa, arvon ilmentyessä käyttöarvona. SDL:n mukaan yritys voi ainoastaan tarjota arvolupauksen, mutta se ei yksin kykene luomaan tai välittämään asiakasarvoa. Tällöin kuluttajan näkökulmasta yritys katsottiin arvonluonnin prosessissa tarjooman potentiaalisen käyttöarvon edustajaksi, kuluttajan luodessa ja määrittäessä arvon, hyödyntäessään arvolupauksen mukaista tarjoomaa käytännön toimiensa kautta. Arvonluonnissa niin yrityksen kuin kuluttajan toimilla huomattiin näin olevan tasavertainen merkitys, mikä vahvistaa väittämää arvonluonnin tapahtuvan perustellusti yhteisarvonluonnin prosessien kautta.

Arvon haltuunoton tutkimus määritteli asiakasarvon muuttamiseksi rahanarvoiseksi. Asiakasarvon tutkimus puolestaan määritteli muodostuvan asiakkaiden omien käsitysten perusteella, mihin myöhemmin kuluttajakäyttäytymisen teoriaa käsittelevässä osiossa osoitettiin olevan useita vaikuttavia tekijöitä, kuten kuluttajan tietämys, hintatietoisuus ja valvutuneisuus. Tiivistetysti tutkimus katsoi asiakasarvon olevan näin ollen kuluttajan henkilökohtaisesti kokema tarjooman hyödyntämisestä syntyvä arvo. Yrityksen näkökulmasta arvonluonti ja arvon haltuunotto ovat tutkimuksen mukaan näin ollen kuin saman kolikon kääntöpuolet. Vastaavasti kuluttajan näkökulmasta arvolupaus ja asiakasarvo ovat kuin saman kolikon kääntöpuolet. Arvonluonnin, arvon haltuunoton ja yhteisarvonluonnin lisäksi tutkimus tarkasteli myös lisäarvon käsitettä, sen monisyistä luonnetta sekä merkitystä osana konsultoivaa myyntiä.

Arvon välittyminen on vahvasti kytköksissä arvolupaukseen ja arvolupauksen välittämiseen. Arvolupauksen tämä tutkimus tiivistää yrityksen tarjoomaksi ja katsoo sen näin ollen olevan se tuotteista, palveluista ja eduista muodostuva kokonaisuus, jota yritys/myyjä tarjoaa asiakkaalleen ratkaistakseen kyseisen asiakkaan ongelmat sekä tyydyttääkseen tämän tarpeet, samalla muodostaen syyn valita yritys kilpailevan yrityksen sijaan. Lisäksi tutkimus perusteli, miksi arvonluonnin sijaan on mahdollista käyttää termiä arvoehdotus tarkasteltaessa yrityksen tarjoomaa erityisesti kuluttajan näkökulmasta. Tässä mielessä tutkimus katsoo tarjooman olevan ikään kuin arvolupauksen kuluttajakohtaisesti määritelty kuluttajan tuntemukseen perustuva tiivistyneempi, tarkennettu sekä konkreettisempi muoto. Tällöin sekä tarjooma että arvolupaus säilyvät teknisesti toisistaan erottamattomina käsitteinä, tarjoten samalla suuren- ja pienen resoluution perspektiivit kyseisen teeman tarkasteluun.

Myyntiä ja myynnin teoriaa käsittelevät kappaleet kokosivat yhteen edellä esitetyt asiat ja toivat konkreettista näkökulmaa erityisesti arvolupauksen välittämisestä, arvon oikeanlaisen kommunikointitavan merkityksestä sekä myyntiprosessin kokonaisvaltaisesta ja monimutkaisesta luonteesta. Lisäksi myynnin teorian kautta tutkimus yhdisti asiakkaan tuntemisen, asiakassuhteiden sekä myyjän roolin merkityksen kautta aiemmin käsitellyn liiketoiminnallista näkökulmaa painottavat kappaleet kuluttajakäyttäytymistä käsitteleviin kappaleisiin. Näin teoriaosuus tuo esille kuluttajalähtöisen ajattelun ja painotuksen merkityksen niin tarjooman kuin arvolupauksen näkökulmista sähköautojen kuluttajamyynnissä. Tällöin sähköautojen kuluttajamarkkinoilla tapahtuvan myynnin alle kuuluvien tasojen ja tekijöiden voidaan konkreettisesti huomata olevan suoraan yhteydessä toisiinsa arvooverkon muodossa – rakentuen niin ruohonjuuritasolla kuin suurten markkinavoimien tasolla tapahtuvien asioiden päälle.

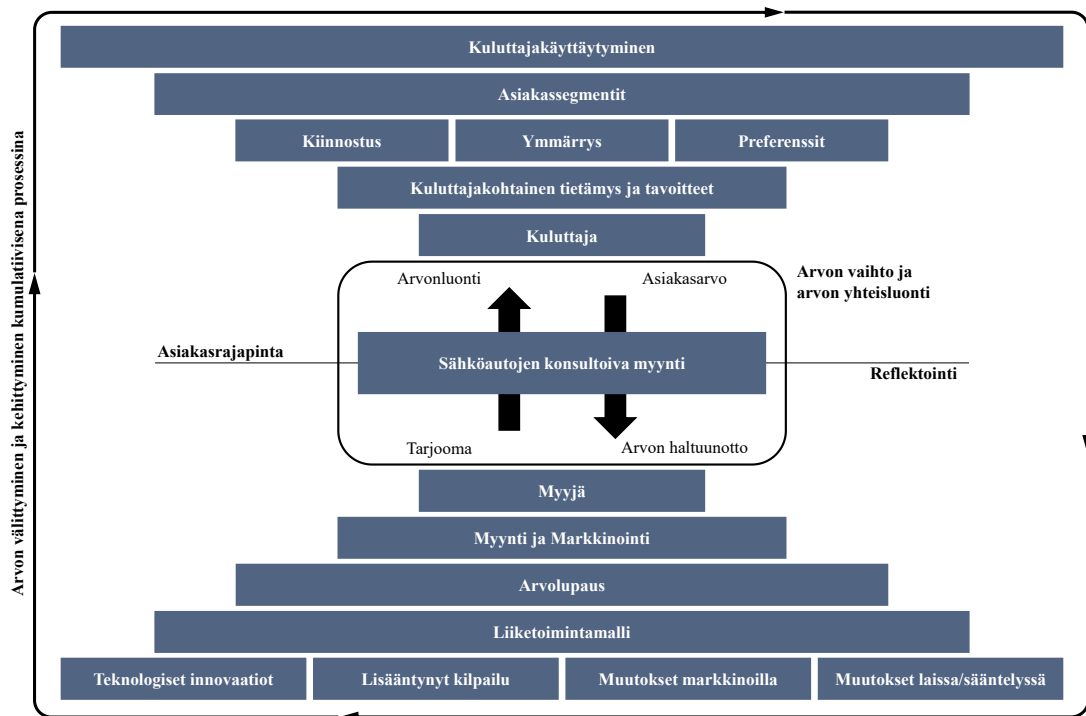
Sähköautojen merkitystä automarkkinoilla ja sähköautomarkkinoiden ominaispiirteitä tarkastellessa, tutkimus vahvisti ruohonjuuritason ja laveamman perspektiivin tekijöiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita esittelemällä sähköautojen markkinoita ja sähköautojen myynnin kontekstia. Lisäksi kappaleissa perehdyttiin tarkemmin sähköautojen ja niiden sisältämän teknologian mahdollisuuksiin nyt ja tulevaisuudessa.

### 2.11.1 Arvotiimalasi

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tiivistyy kuvion 5 mukaiseksi arvotiimalasiksi. Arvotiimalasin tarkoituksena on kuvata arvon muodostumista, välittymistä ja kehittymistä jatkuvaluontoisena ja kumulatiivisena yhteisarvonluonnin prosessina, huomioiden siihen vaikuttavat tasot sekä tekijät niin myyjäyrityksen kuin kuluttajan näkökulmista, muodostaen kontekstin sähköautojen konsultoivalle kuluttajamyynnille. Arvotiimalasissa esitetyt tasot rakentuvat toistensa päälle niin, että muutokset yhdellä tasolla vaikuttavat toisiin sen ympärillä oleviin tasoihin riippumatta tasojen välissä olevien muiden tasojen määrästä. Arvon katsotaan muodostuvan arvotiimalasissa esitettyjen tasojen välisestä yhteen toiminnasta.

Kuvion keskiössä tapahtuva arvon vaihto ja arvon yhteisluonti tiivistävät asiakasrajapinnassa tapahtuvan myyjän ja kuluttajan välisen yhteisarvonluonnin prosessin, jossa yritys luo kuluttajan näkökulmasta potentiaalista arvoa arvolupauksen muodossa. Kuluttaja määrittelee arvolupauksesta saamansa arvon henkilökohtaisesti kokemakseen asiakasarvoksi hyödyntäessään yrityksen arvolupauksen mukaista tarjoomaa arvonluonnin prosessissa. Vastavuoroisesti samassa yhteydessä yritys ottaa arvoa haltuun muuttamalla asiakkaan tarjoomasta vastaanotetusta hyödyntä kokemaa asiakasarvoa rahanarvoiseksi, kerryttäen näin tulovirtoja mutta myös esimerkiksi niin kutsuttua hiljaista tietoa.

Myös aiemmin esitetty vertauskuva saman kolikon kääntöpuolista toistuu tiimalasin symmetrisen muodon kautta, jossa tiimalasin kapein keskikohta kuvastaa asiakasrajapinnassa tapahtuvaa osapuolten, eli tiimalasin puoliskojen, välistä reflektointia toisistaan. Tiimalasin kapeimmassa kohdassa tarkastellaan näin ollen arvon vaihtoa, arvon vaihdon ollessa ikään kuin tilannekohtainen ruohonjuuritason näkökulma arvon välittymisestä. Keskellä olevat nuolet kuvastavat hiekan, eli arvon, välittymisen liikkeen suuntaa asiakasrajapinnassa. Tarjooman, eli tässä tapauksessa sähköautojen ja niihin liitettävien palveluiden, konsultoiva kuluttajamyyni tapahtuu kaiken keskiössä asiakasrajapinnassa, yhdistäen sekä kuluttajan että myyjäyrityksen näkökulmat arvon vaihdon kautta yhteisarvonluonnin prosessissa.



**Kuvio 5. Arvotiimalasi**

Kuten kappaleen 2.2 alussa perustellaan, arvo syntyy saavutettujen hyötyjen sekä niiden eteen tehtävien uhrausten välisen vaihtokaupan tuloksena. Koska uhraus on jostain nykyhetkessä arvokkaaksi katsotusta asiasta luopumista jonkin arvokkaamman asian saavuttamiseksi tulevaisuudessa, ilman aikaa on mahdotonta tehdä uhrausta. Tämän johdosta hiekan liike tiimalasin sisällä kuvastaa arvon välittymistä ja kumulatiivisesti kertyvä kulutettu aika kuvastaa arvon kehittymistä. Jokaisella tiimalasin käänöksellä arvon kehittyessä arvo hioutuu ja jalostuu, mutta samalla jotain siitä myös luonnollisesti kuolee pois. Tämän luonnollisen eroosion voi kuvitella hiekanjyvien sekä tiimalasin pintojen asteittaisena kulumana, jossa toisaalta hiekanjyvien hankautuessa toisiaan sekä tiimalasin pintoja vasten ne muotoutuvat jatkuvasti hienojakoisemmiksi ja hioutuneemmiksi osiksi, menettäen omaa kokonaisuutensa. Tämän arvon kehittymisen, hioutumisen ja muotoutumisen osalta tutkimus painottaa kuitenkin siihen assosioituvaa positiivista osa-alueetta. Mitä pidemmän aikaa tiimalasia käännellään, sitä enemmän arvo kehittyy (hiekanjyvät hioutuvat) ja sitä enemmän arvoa kertyy (tarkoittaen kulutettua aikaa, mutta myös hiekanjyvien suurempaa määrää niiden halkeillessa hienojakoisemmaksi). Ulkopuolelta katsottuna arvoa (hiekanjyviä) voidaan tällöin katsoa olevan määrällisesti enemmän, mutta kokonaisuuden kannalta arvon luonne on toisaalta

tällöin myös jatkuvasti fragmentoituneempi, tehden siitä vaikeampaa tulkittavaa. Vaikka kokonaisuus on tuolloin monimutkaisempi ja hienojakoisempi, on siitä potentiaalisesti jalostettavissa oleva arvo, valjastettavissa olevan tiedon määrän kasvaessa ja tarkentuessa, yhtä lailla jatkuvasti tarkempaa, hienostuneempaa ja korkearesoluutioisempaa.

Näin myös arvon välittyminen, eli hiekan jatkuva liike, osoitetaan välttämättömäksi arvon ja sitä kautta markkinoiden kehityksen kannalta. Markkinavoimien katsotaan puolestaan olevan tiimalasin kääntöön vaadittavan voiman lähde. Näin ollen jokainen markkina on kuin oma tiimalasinsa, joka muodostumisensa jälkeen ajan kuluessa kehittyy, mutta samalla kuluu, kunnes se saavuttaa elinkaarensa lopun. Tuolloin markkina joko kuolee tai sen voidaan katsoa kehittyneen kokonaan uudeksi markkinaksi, jota kuvastaa tuolloin myös uusi tiimalasi. On huomioitava, että uuden tiimalasin sisälle on kuvainnollisesti mahdollista laittaa sitä edeltäneessä olleessa tiimalasissa ollutta hiekkaa, jolloin arvon kehityksen voidaan katsoa jatkuvan entisestään.

Hiekan, eli arvon, liikettä tapahtuu tiimalasin sisällä niin ylöspäin kuin alaspäin, kulkien kaikkien arvotiimalasissa esitettyjen tasojen läpi uudestaan ja uudestaan. Arvotiimalasin tasoja ympäröivät nuolet kuvastavat edellä mainittua ajan kuluessa tapahtuvaa arvon jatkuvaluontoista liikettä. Näin prosessin voidaan katsoa tapahtuvan vuorovaikutteisesti niin kuluttajalähtöisesti kuin yrityslähtöisesti, mutta sisältäen myös yrityksen sisällä tapahtuvan kommunikaation sekä kuluttajien välillä keskenään tapahtuvan kommunikaation. Samalla tiimalasin keskeltä kapeneva muoto kuvastaa sen eri tasojen välisiä riippuvuussuhteita suuren mittakaavan ilmiöistä aina yksittäisen kuluttajan ja myyjäyrityksen edustajan väliseen kohtaamiseen asti. Tiimalasin muoto arvotiimalasin yläosassa kuvastaa samalla siis myös asiakassegmentoinnin näkökulmasta segmentoinnin eri tasojen muodostumista yksilötasolta massoihin.

Lisäksi arvotiimalasin keskeltä kapeneva rakenne kuvastaa informaation tarkentamista, kohdentamista ja oikea-aikaisuutta arvolupauksen ja arvon välityksessä, joka tiivistyy myyntikohtaamisessa arvon oikeanlaisen kommunikoinnin määrittelymisenä ja toteuttamisena. Myyjän liikkumisen konsulttina tulee osata perustella kuluttajalle kuluttajakohtaisesti oikeat asiat, ammentaen perustelunsa

arvolupauksen mukaisesta tarjoomasta, peilaten siihen liittyviä asioita kuluttajankohtaiseen tietämykseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi kuluttaja voi sisäistää vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan, samoin kuin myyjä kykenee kommunikoimaan rajallisen määrän tietoa kerrallaan. Tiedon ja ymmärryksen välittymistä koskevat rajoitukset puolestaan korostavat asiakassuhteisiin panostamista pitkässä juoksussa (aika) ja hiekan liikkeellä pitämistä, jotta arvo välittyy ja kehittyy tai edes säilyttää arvonsa.

Yrityksen näkökulmaa painottavan arvotiimalasin alaosan tasojen rakenne on seuraava: Teknologisten innovaatioiden, lisääntyneen kilpailun, markkinoilla tapahtuneiden muutoksien tai laissa ja sääntelyssä tapahtuneiden muutoksien katsotaan vaikuttavan yksin tai yhdessä liiketoimintamallien kehitykseen. Liiketoimintamalli osion alle katsotaan kuuluvan kaikki Business Model Canvasin (BMC) alle kuuluvat osa-alueet sekä niiden yhteen toiminta, joka lopulta määrittää yrityksen arvolupauksen. Arvolupaus puolestaan kommunikoidaan arvoketjun mukaisesti eri kanavia pitkin kuluttajille, arvotiimalasin painottaessa ensin myyntiä ja markkinointia kokonaisuutena, vieden lopulta prosessin yksittäisen myyjän/asiakaskohtaamisen tasolle asiakasrajapintaan.

Alhaalta ylöspäin lähdettäessä arvotiimalasi kuvastaa myös tällöin niitä asioita, joita myyjän tulee tietää ja ymmärtää myyjäyrityksen sisäisestä toiminnasta sekä markkinasta, jotta hänellä on riittävä tietotaito sekä ymmärrys yrityksen todellisesta arvolupauksesta ja tarjoomasta, mikä puolestaan katsotaan yhdeksi edellytykseksi harjoittaa menestyksekkästä konsultoivaa myyntiä. Tämä pitää sisällään esimerkiksi markkina-alueella vallitsevien lakien ja säädösten vaikutukset, infrastruktuurin tarjoamat mahdollisuudet ja rajoitteet tai vaikkapa sähköauton ominaisuuksien ja niihin liittyvien tuotepalvelu-kokonaisuuksien perusteellisen ymmärtämisen.

Toinen edellytys on asiakkaan, eli kuluttajan tunteminen. Arvotiimalasin yläosa esittää näin ollen puolestaan yksittäiseen kuluttajaan tiivistyvän kokonaisuuden hahmottamista. Kuluttajakäyttäytymisen yhdistäessä lukuisien eri tieteenalojen alle katsottavia aihealueita on ensin rajattava kuluttajakäyttäytymisen alle kuuluvia asioita. Tämän saavuttamiseksi kuluttajia ryhmitellään asiakassegmentteihin valittujen ja markkinaan sopivien kriteerien mukaisesti. Asiakassegmenttien sisällä on kuitenkin

aina havaittavissa eroja yksittäisten kuluttajien välillä, jokaisen kuluttajan ollessa yksilö. Tämän johdosta menestyksekkään konsultoivan myynnin saavuttamiseksi yksittäisten kuluttajien kiinnostuksiin, ymmärrykseen sekä preferensseihin on tärkeää tutustua, jotta niiden perusteella voidaan muodostaa mahdollisimman kattava kuvaus ja käsitys lopulta kuluttajakohtaisesta tietämyksestä ja tavoitteista.

Näin ollen, mitä paremmin konsultoiva myyjä ymmärtää ja tuntee myynnin kohteena olevan kuluttajan, sitä paremmin ratkaisumyynnin periaatteet toteutuvat ja kuluttajan tarpeet tyydyttyvät tai potentiaalisesti ylittyvät. Myös edellä mainittua prosessia voidaan kulkea toiseen suuntaa, jolloin yksittäisen kuluttajan kokemalla asiakasarvolla voidaan katsoa olevan merkitystä myös ajan kuluessa lopulta asiakassegmentteihin sekä isossa kuvassa kuluttajakäyttäytymiseen. Samoin yksittäisten kuluttajien kokemalla asiakasarvolla on lopulta vaikutusta käänteisesti myös arvotiimalasin alaosassa esitettyihin tasoihin.

Näin ollen tarkasteltaessa arvotiimalasia ylhäältä alaspäin, kuluttajan ilmaistessa puutteita tai ongelmakohtia yrityksen arvolupauksessa tai tarjoomassa, voi niiden esiin tuominen aiheuttaa suuriakin muutos- ja innovaatiotarpeita yrityksen tuotteissa, palveluissa ja niiden kautta saatavissa eduissa. Myös niiden mukaisessa arvon välittämisessä ja kommunikoinnissa voidaan joutua tuolloin tekemään muutoksia, aivan kuten kyseisen tuotepalvelu-kokonaisuuden olemassaolon mahdollistavassa tuotannossa. Tällöin kyse on lopulta liiketoimintamallin tasolla esiintyvistä muutostarpeista. Kyseinen muutostarve on tuolloin ilmaantunut eksplisiittisesti, kuluttajien ilmaistessa tarjooman olevan toistaiseksi riittämätön heidän tarpeidensa tyydyttämiseen. On myös tärkeä huomata, että kyseinen informaatio voi nousta yrityksen tietoisuuteen implisiittisesti laajemman kuluttajakäyttäytymisen trendien havainnoinnin pohjalta. Tällaisessa tilanteessa, esimerkiksi yksittäisen myyjän tehdessä huomioita kuluttajakunnan kuluttajakäyttäytymisestä, tarjooman parannuksiin pyrkivän kehitystoiminnan aloittajan voidaan katsoa olevan teknisesti yrityksen sisäinen toimija, eli kyseisen huomion tehnyt myyjä.

Arvotiimalasin mallinnusta konsultoivasta myynnistä voidaan edellä esitetyn perustelun mukaisesti periaatteessa soveltaa ja mukauttaa soveltuvaksi lähes mihin tahansa konsultoivan kuluttajamyynnin tilanteeseen, vaihtaen kuvion keskellä oleva

myytävä tarjooma toiseksi. Arvotiimalasin toissijaisena tarkoituksena onkin tarjota rajattu, mutta perusteellinen viitekehys konsultoivaan kuluttajamyynntiin liittyvien yksityiskohtien tarkempaan perehtymiseen, tarkasteluun valitun tarjooman kontekstissa. Tarjoomaa vaihdettaessa myös itse markkinan voidaan katsoa tarvittaessa muuttuvan. Tämän tutkimuksen osalta arvotiimalasi on kuitenkin luonnollisesti rakennettu ja kohdistettu sähköautojen konsultoivan myynnin ympärille ja tutkimuksen tarkoituksena on seuraavaksi löytää sähköautomarkkinoita kuvaavavan arvotiimalasin mukaisen rakenteen sisälle kuuluvia tarkempia teemoja ja tekijöitä sekä oikaisemaan arvotiimalasin mahdollisia virheellisiä tulkintoja tai yksinkertaistuksia.



### 3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkimuksen empiirisen osion tavoitteena on löytää sähköautojen konsultoivaa myyntiä kuluttajamarkkinoilla kuvaavia piirteitä, siihen liittyviä aktiviteetteja, toimintoja sekä teemoja, vastatakseen tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus pyrkii tunnistamaan edellä mainittuja asioita empirian kautta niin yksittäisten kuluttajien kuin myyjien kohtaamien käytännön asioiden ja kokemusten tasolta aina automarkkinoihin ja sähköautomarkkinoihin vaikuttavien suurten teemojen tasolle asti. Kappaleessa esitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmä ja aineisto, eritellään empiirisen tutkimuksen tuloksena saatu aineisto sekä suoritetaan tutkimustulosten analysointi, reflektoiden empiirisestä tutkimuksesta saatuja tuloksia edellä muodostettuun teoriaviitekehukseen.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kuvaus

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, joka on toteutettu eksploraatiivisena puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tutkimuksessa on käytetty yhteensä 16:sta kysymystä, perustiedot selvittävät sekä tarkentavat jatkokysymykset mukaan lukien. Haastattelukysymykset on jaoteltu kysymyspatteristossa erikseen seuraavien teemojen alle: arvolupaus, sähköautojen kuluttajamyynä, tarjoaman edut ja odotukset, sähköautomarkkinat ja konteksti sekä arvotiimalasi-kuvio. Teemojen tarkoituksena on selkeyttää aihepiiriä haastateltavalle sekä helpottaa haastattelun sujuvuutta.

Haastatteluun osallistui kolme (haastateltavat A, B & C) autoalalla päättävässä asemassa työskentelevää henkilöä. Teemahaastatteluiden ja haastateltavien perustiedot, eli asema, työkokemus autoalalla vuosissa, haastattelun ajankohta sekä haastattelun kesto ovat listattuna alla taulukossa 1. Käydyt haastattelut litteroitiin ja analysointiin hyödyntäen NVivo-ohjelmistoa, jonka avulla suoritettiin tutkimustulosten kategorisointi edellä esitettyjen teemojen mukaisesti sekä tutkimustulosten keskinäinen vertailu tärkeimpien, toistuvimpien ja merkittävien asioiden tunnistamiseksi ja löytämiseksi.

**Taulukko 1. Haastattelujen perustiedot**

<b>Haastateltava</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Asema</b>	Johtaja/Markkinointi-, viestintä- ja liiketoiminnan kehitys vastaava	Asiakaspalvelupäällikkö	Yritysmyyntipäällikkö
<b>Työkokemus autoalalla</b>	16 vuotta	4 vuotta	24 vuotta
<b>Haastattelun ajankohta</b>	26.4.2021	22.4.2021	27.4.2021
<b>Haastattelun kesto</b>	59 min.	55 min.	46 min.

### **3.2 Tutkimustulokset – Sähköautojen konsultoiva myynti kuluttajamarkkinoilla**

#### **3.2.1 Arvolupaus ja tarjooma**

Sähköautojen arvolupaus, eli se tuotteista, palveluista ja eduista muodostuva kokonaisuus (tarjooma), jota yritys tarjoaa asiakkailleen ratkaistakseen asiakkaiden ongelmat ja tyydyttääkseen heidän tarpeensa (Bucherer & Uckelmann, 2011; Osterwalder & Pigneur, 2010), muodostuu perinteisen auton arvolupauksen tapaan fundamentaalisesti liikkumISRatkaisun, sen käytön ja ylläpidon ympärille. Sähköautojen edustaessa kuluttajille täysin uudenlaista ja ennestään tuntemattomampaa tekniikkaa, niiden arvolupaukseen sisältyy samalla autoalan kontekstissa täysin uudenlaisia ominaisuuksia ja piirteitä, niin itse tuotteen kuin arvolupaukseen kuuluvien palveluiden ja etujen osalta.

Sähköautojen arvolupauksessa korostuvat ympäristöystävällisyys, vastuullisuus, uusi teknologia, käyttömukavuus ja käyttökokemus, sähköautoilun arkikäytön mahdollistavat tekijät sekä sähköauton kanssa eläminen, sen ylläpito ja sen toimivuus

oikeassa maailmassa. Lisäksi sähköauton arvolupaus on perinteistä vahvemmin sitoutunut ostotapahtumaan johtaviin ja sen jälkeisiin vaiheisiin sekä niihin liittyviin palveluihin ja niiden mahdollistamiseen. Asiat, kuten miten auto ostetaan tai rahoitetaan sekä millaista palvelua, neuvontaa, asiantuntijuutta ja konsultointia sähköauton ostoon, sähköautoiluun ja sähköauton ylläpitoon on mahdollista saada, korostuvat merkittävinä arvolupaukseen integroituneina elementteinä. Näin sähköautoiluun suoraan liittyvien palveluiden lisäksi myös välillisillä palveluilla, kuten lataamiseen liittyvien kolmansien osapuolien tarjoamilla palveluilla sekä niiden saatavuudella että toimivuudella, on merkitystä sähköautoilun arvolupauksen kokonaisuuden suhteen.

*Arvolupaus muodostuu siitä asiakkaan tilanteeseen sopivasta seuraavasta liikkumISRatkaisusta ja siitä ratkaisusta mitä hän ostaa ja millä tavalla hän ostaa. Ja sit ku puhutaan sähköautoista ni, mä liittäisin siihen arvolupaukseen neuvonta tai konsultointi elementin [...] Sen (arvolupauksen) tulee olla merkittävästi muutakin, ku vaan sen auton myyminen. Sen tulee olla sen teknologian-, vihreyden-, vastuullisuuden-, päästöttömyyden myyminen. Sit siinä tulee käydä läpi latausratkaisut, et missä ja miten sitä autoa ladataan – millaset ratkaisut myyjällä on siihen tarjota ja onko asiakkaalla tällaiset ratkaisut jo olemassa [...] sekä miten sitä autoa tulee ostaa – Käteisellä, osamaksurahoituksella, leasingilla vai yksityisleasingilla? [...] Jos puhutaan ihan palvelusegmenttinä niin latausasioiden läpikäyminen on tärkeätä. (A)*

*Kuluttajalle tarjotaan liikkumiskeinoa, mut silleen et siinä myydään päästöttömyyttä, ympäristöystävällisyyttä ja sit toisaalta myös ajomukavuutta ja uutta tekniikkaa mikä kiinnostaa monia. [...] kyllähän se ympäristöystävällisyys tietysti nousee siinä aika isoon kuvaan. Paljon on myös näitä ”insinöörejä”, erityisesti Suomenmaassa, jotka ostaa sähköauton, koska se tekniikka kiinnostaa eikä niinkään se ympäristöystävällisyys. (B)*

*Päästöttömyys, hiilineutraalius, ekologisuus – tavallaan se maailmanparantamis-kulma – vähäpäästöisyys, CO<sup>2</sup>-nolla elementti –*

*Se on niinku varmaan se arvolupauksen kärki. [...] Lisäksi sähköautojen viiden ”nollan sääntö”: Se on päästötön, hajuton, värinätön, meluton eikä tarvitse vaihtaa vaihteita. Se on niin mukava matkustusympäristö, että kannattaa kokea. (C)*

Mielenkiintoisesti, konsultoinnin ja sen alle lukeutuvien palveluiden sekä toimintojen voidaan tämän perusteella katsoa luonnostaan sisältyvän sähköautojen arvolupaukseen. Tämä korostaa konsultoitvien, ratkaisupainotteisten ja asiakaslähtöisten liiketoiminnallisten lähtökohtien roolia ja painotusta entisestään koko sähköautoliiketoiminnassa sekä alalla toimivien yritysten liiketoimintamalleissa. Tässä mielessä konsultointina ilmenevä arvolupauksen välittäminen sisältyy siis erottamattomana osana sähköautojen arvolupauksen kokonaisuutta asiakkaalle parhaan liikkumisratkaisun kartoittamisen, järjestämisen sekä järkevimpien rahoitusvaihtoehtojen ja ostotapojen mahdollistamisen kautta.

Verrattaessa perinteisen auton ja sähköauton arvolupauksia sekä niihin kuuluvia elementtejä, kuluttajilla on perinteisten autojen arvolupauksen myötä olemassa selkeä vertailukohta, johon sähköauton liikkumisratkaisuna tulee kuluttajien odotukset ja oletamat mukaan lukien vähintäänkin vastata. Arvolupauksen alle katsottavien vertailukohtien ollessa perustasolla selkeitä, myös kuluttajien odottama tarkkuus ja laatu sähköautojen lupauksen lunastamisen osalta korostuvat. Sähköauton odotetaan liikkumisratkaisuna toimivan käytännön elämässä kuin perinteisen polttomoottoriauton, ja suoriutuvan siltä vaadituista arjessa ilmenevistä toiminnoista vähintäänkin kuin valmistaja niistä ilmoittaa ja antaa odottaa, jäämättä jälkeen perinteisten autojen tarjoamista lupauksista.

*Asiakkaan vinkkelist pitäis toteutua, et sillä (sähkö)autolla pystyy tekemään ne samat askareet, ku muillakin autoilla, esimerkiks toimintasäteeseen liittyen tai latausnopeuteen liittyvät asiat – ettei tuu harhaanjohdetuksi. Tietynlainen arvolupaus on sekini, et se toimii arjessa tai vastaa niitä arvoja, jotka on annettu. (C)*

Tarkkuus arvolupauksen lunastamisessa onnistumisesta korostuu myös sähköauton ollessa suurelle osalle kuluttajista perinteiseen autoon verraten uutta ja tuntematonta

tekniikkaa. Tämä näkyy myös kuluttajien odotuksissa sekä myyjän näkökulmasta kuluttajien odotusten hallinnassa. Isossa kuvassa kuluttajien mielikuvat ja käsitykset sähköautojen arvolupauksesta eivät näyttäyty yhtenäisinä – asiasta kiinnostuneiden ollessa sähköautoista paikoin erittäin tietoisia, toisten ollessa lähes tietämättömiä. Ilmiön taustalla on havaittavissa arvolupauksen elementteihin liittyvää läpinäkyvyyden puutetta, johtaen aukkoihin kuluttajien tietämyksessä sekä erinäisten positiivisten tai negatiivisten mielikuvien muodostumiseen, paikoin vajaan tiedon pohjalta. Konkreettisimmat esimerkit kulminoituvat selkeästi sähköautojen lataamiseen liittyviin elementteihin, erityisesti latausnopeuksien, ja latausmahdollisuuksien sekä toteutuneen kulutuksen tai käyttökustannusten ympärille liittyviin käytännön asioihin.

*Täyssähköauto-ostajan suurin angsti on range ja sen riittävyys. ”Miten pärjään” [...] ”Missä mä lataan ja miten?” ja ”Riittääkö se?” [...] Tärkeä käydä läpi ja laittaa asiakas kokeilemaan. (A)*

*Kuluttajilla on vielä epätietoisuutta ja epävarmuutta asioiden kanssa enemmän kuin polttomoottoriautoa ostaessa, johtuen siitä et se kaikki on niin uutta. Missä mä voin ladata? Kuinka pitkän matkan tällä autolla oikeesti pääsee yhdellä latauksella? Onks tää lataaminen helppoo tai vaikeeta? Miten se käytännössä tapahtuu? Mitä sit ku on pakkasta? Tämän tylisiä kysymyksiä tulee enemmän. Ihan yhtä lailla, ku polttomoottoriautoissa, jos sä laulatat lämmitintä täysillä ja painat kaasua pohjassa ni se tankki kuluu loppuun nopeemmin ja pääset vähemmän matkaa eteenpäin. Sitä ei vaan ajatella siin polttomoottoriautossa, et range voi heittää satojakin kilometrejä, koska matka on ehkä keskimäärin vähän pidempi mitä sähköautolla. (B)*

*Sähköautois on kautta linjan vähän isompaa hajontaa [...] Ku aikanaan joku on kertonut, et tää (polttomoottoriauto) kuluttaa 6,5 litraa ja sit se viekin 7,5 ni se on ollu aina näin (hyväksyttävämpää). Mut näis (sähköautoissa) on isompaa hajontaa ja isompia asiakaspettymyksiä. [...] Nyt jos joku lupaa, et (sähkö)autolla pääsee 500 km ja sit (asiakas) pääsee 250 km niin asiakas saattaa kokea, että tää menee vähän sen*

*”siilon” alle (viitaten harhaanjohdetuksi tulemiseen). [...] Jatkuvasti keskusteltu asiakkaiden kans ja tulee esiin, et tää ei ole niin läpinäkyvää (viitaten sähköautojen arvolupauksen kokonaiskuvaan) [...] Polttoaineen hinnan sä näät, että on 1.59 € / litra, mut kun lataustapahtuman hinnoittelu on aika piilossa ja toteutunut kustannus ei näy sieltä suoraan. (C)*

Verrattaessa sähköautojen ja perinteisten autojen arvolupauksia ja tarjooman ominaisuuksia, sähköautojen selkeinä etuina korostuvat jälleen ympäristöystävällisyys, vastuullisuus ja innovatiivisuus, mutta myös uutuudenviehätys, käyttökulut, käyttömukavuus ja vaivattomuus. Ympäristöystävällisyys näkyy muun muassa lähipäästöttömyydessä sekä tuotteen elinkaaren pienemmässä tai joissain tapauksissa täysin olemattomassa hiilijalanjäljessä, kun tuotannon hiilijalanjälki on minimoitu ja kompensoitu. Lisäksi sähköautoihin, sähköautoiluun ja niiden sisältämään teknologiaan liitettävä potentiaali, perustuen näkemyksiin ja odotuksiin autoalan voimakkaasta sähköistymisestä nyt ja lähitulevaisuudessa, nousee tärkeänä arvolupauksia erottavana tekijänä. Ympäristöystävällisyyden myötä Suomessa autonoston yhteydessä saatava verohyöty on myös osaltaan osa arvolupauksen kokonaisuutta. Verohyödyn lisäksi auton ostamiseen ja käyttämiseen liittyvät kustannukset, kuten ”polttoaineen”, eli sähkön, tai huoltojen halvempi hinta katsotaan eduksi.

Käyttömukavuuden ja vaivattomuuden osalta myös aiemmin sivutut ajokokemus ja ajomukavuus, mutta myös sähköautojen suorituskyky ja huoltojen selkeästi harvempi tarve nousevat esiin. Vaivattomuus ja eräänlainen huolettomuus korostuvat myös ”future-proof” –lupauksen muodossa. Sähköauton luvataan siis olevan varma valinta monella tasolla niin nyt, kuin tulevaisuudessa.

*Tarjotaan asiakkaalle ”Future-proof” vaihtoehtoa. Pystytään varmasti ja luotettavasti sanoa asiakkaille, että ”Nyt sä oot ostamassa semmosta tuotetta, joka edustaa sitä mihin me ollaan vasta matkalla ja menossa.” [...] ”Sä teet just sitä ratkaisua, mihin tää koko business, autoilu ja autot on ylipäättään menossa. [...] Ja sit toinen on ihan yhtä lailla vastuullisuus, joka on mun mielestä älyttömän iso elementti ja osa*

älyttömän iso osa arvolupausta. [...] Roolin pelaaminen ilmastonmuutoksessa ja vastuullisuudessa, että voidaan kuluttajalle sanoa, et ”Sä oot tekemässä valintaa, missä sun liikkumISRatkaisun osalta ei hiilijalanjälki kasva”. [...] Dieseliäkin voidaan ostaa tänä päivänä ja kannattaakin ostaa, mut sillon siel on erityiset syyt, vaikka ajokäyttäytymisen puolesta olemassa. [...] Ei sähköautojen kohdalla tarvi murehtia, niinku dieselin kans ”Kuka näitä viel viiden vuoden päästä ostaa?” (A)

Uutta ja ihmeellistä, mikä kiinnostaa monia [...] Lähipäästötöntä – Hyvä tarkentaa, että eihän mikään ole täysin päästötöntä, kun uusia tuotteita tehdään, mutta lähipäästöjähän sähköautosta ei tuu, muuta ku sit renkaista irtoava ja kadun tuottama pöly. [...] Sähköautoissa moottoritekniikka on täysin uutta. On paljon vähemmän liikkuvia ja hajoavia osia, mitä ehkä polttomoottoriautossa perinteisesti. [...] Sähköautot on tietyl tapaa suht huoltovapaita, et niissä ei ole niin paljon huollettavia kohteita, kuin polttomoottoriautoissa – Ei tarvi öljyjä tms. [...] Ja sit kustannuspuoli. Suomessa on verotuksen kautta tuotu ladattavien autojen ostaminen suhteessa edullisemmaksi kuin polttomoottoriautojen, kun se perustuu päästöihin. [...] Sit auton käyttäminen. Erityisesti jos ajaa paljon, ni todennäköisesti kustannuspuoli putoo aika merkittävästi verrattuna siihen mitä diesel tai bensa maksaa. (B)

Uutta tekniikkaa, vähemmän kuluvia osia, huoltovapaus – pitkät huoltovälit tai ei niitä ollenkaan, huollot polttomoottoriautoja halvemmat, ajokokemus, ohituskaistat esimerkiksi Kehä 1:llä, pysäköintimaksuhelpotukset keskustassa ja parkkihalleissa, voit profiloida itsesi tai yrityksesi. Ei mennä enää viherpesun puolelle [...] Pitää olla myös kukkaron kannalta järkevää ja kannattavaa [...] Kyllä ihmiset osaa laskea ja verrata. (C)

Sähköauto erottuu perinteisestä autosta jo pelkästään tuotteena erittäin merkittävästi. Edellä mainitun uudenlaisen moottoritekniikan ja sen mukanaan tuoman ylläpidon

vaivattomuuden lisäksi sähköauton eduksi katsottu miellyttävä, hauska ja viihdyttävä ajokokemus perustuu niin ikään uuden tekniikan tuomiin mahdollisuuksiin. Innostusta herättävän ajokokemuksen mahdollistavia tekijöitä ovat esimerkiksi sähkömoottorin suorituskyky ja ominaispiirteet, kuten välitön ja tasainen voiman ja väännön tuotto, mahdollistaen erinomaisen kiihtyvyyden. Myös sähköauton tekniikan mahdollistamat rakenteelliset muutokset edistävät ajotuntumaa. Akkujen asentaminen auton keskelle sen alaosaan madaltaa sähköauton painopistettä, parantaen auton ajotuntumaa ja lisäten yhdessä mahdollisen taka- tai nelivedon kanssa sähköauton urheiluautomaisia piirteitä. Sähkömoottorien fyysisen koon ja rakenteen ansiosta renkaat on mahdollista sijoittaa rakenteellisesti aivan auton rungon kulmiin, parantaen ajotuntumaa. Eturenkaiden kääntyessä todella suureen kulmaan se mahdollistaa sähköautolle myös huomattavasti totuttua pienemmän kääntösäteen. Uudenlaisen rakenteen ansiosta sähköautoista pystytään tekemään lisäksi turvallisempia, kuin perinteisistä polttomoottoriautoista. Sähköauto kykenee siis suorituskykynsä sekä ajettavuutensa puolesta potentiaalisesti lukuisiin asioihin, jotka eivät ole samalla tavalla tai välttämättä ollenkaan mahdollisia polttomoottoriautoille.

*Sähköautot on älyttömän makeita ja kivoja ajaa. Tästä puhutaan aika vähän. Suurin osa ihmisistä on sähköautoa ajettuaan sitä mieltä, että se kiihtyvyys, vääntö ja ettei ole vääntökäyrää (kaikki voima käytettävissä koko ajan) on makeempaa ja hienompaa kuin pm. Autolla. Usea kuluttaja sanoo ”Miksei autot aina oo ollu tällasia?!” Monta asiaa: Painojakauma – akut keskellä ja alhaalla. Korkealla tötterölläkin saadaan urheiluautomainen ajotuntuma. Takavetoisia eturenkaat kääntyvät todella suureen kulmaan. Ja koska renkaat ovat aivan auton kulmissa auton kääntösäde on niin pieni, että auto melkeinpyörii paikallaan. Paljon asioita, joihin polttomoottoriauto ei pysty (A)*

*Täyssähköautot sai Euro Ncap turvallisuustesteistä ennätystulokset. (Sähköautoissa) ei oo sitä moottorilohkoa siinä edessä mikä tulis kolaritilanteessa sun polvilumpiosta sisälle – Pystytään rakentaa se auto ihan eri näkökulmalla turvallisemmaksi. (B)*



### 3.2.2 Sähköautojen kuluttajamyynti

Myyjän rooli sähköautojen kuluttajamyynnissä tiivistyy konsultoivan, keskustelevan ja neuvoa antavan asiantuntijan rooliin. Myyjän tehtävänä on esitellä ja avustaa löytämään asiakkaalle sopivin liikkumisratkaisu, selkeyttäen päätöksentekoa kertoen sähköautoista ja sähköautoilusta sekä mitä ne pitävät sisällään, oikaisemalla väärää tietoa ja keskustelemalla/kartoittamalla asiakkaan tarvetta ja tilannetta. Työskentely on siis erittäin asiakaslähtöistä ja asiakasta osallistavaa. Samalla tarvekartoituksen merkitys korostuu suuremmaksi kuin perinteisiä polttomoottoriautoja myydessä. On myös huomioitava, että ideaalitulanteessa automyyjä harjoittaa konsultoivaa ratkaisumyyntiä myös perinteisiä autoja myydessä. Myyjän on oltava myyntitulanteessa ”kuskin paikalla”, halliten sähköautoilun kokonaisuutta, kantaen myös hänelle annetun vastuun – mikä korostuu etenkin sähköautojen konsultoivassa kuluttajamyynnissä.

*Kun puhutaan kuitenkin aika tuoreista ja uusista asioista ni kyl meillä näkyvissä on se, et sähköautokauppaa tehdessä se myyjän neuvonnallinen rooli kuluttajaan ja asiakkaaseen päin on merkittävästikin suurempi, kuin sitten jossain polttomoottoriautojen puolella, jossa ihmiset tietää asioista vähän enemmän. [...] Sellanen neuvoa antava, konsultoiva ja keskusteleva rooli, että mitä asiakkaan kannattaa tehdä liikkumisratkaisunsa valossa ja sitten se neuvonantajan rooli siitä, että mitä ne sähköautot ovat ja mitä ne eivät ole tänä päivänä. Mikä on totta ja mikä ei ole totta. [...] Automyyjän rooli on konsultoida kaikessa ja hallita tätä kenttää. (A)*

*En ehkä erottaisi sähköautoja siitä muusta myynnistä itseasiassa tässä kontekstissa ollenkaan, vaan mun mielestä myyjän rooli pysyy hyvin samankaltaisena kaikessa automyynnissä – ja sehän (rooli) on ollut nyt muutoksessa viime vuodet. [...] Nykyään automyynnissä korostuu et se ei ole enää tavallaan suoraan myyntiä, vaan puhuisin ehkä asiakkaan valinnan tekemisen avustamisesta. Yritetään auttaa asiakasta ymmärtämään, että mikä hänelle olisi se oikea ratkaisu. (B)*

*Tarvekartoitus nousee isompaan rooliin kuin polttomoottoriautojen kanssa. Pakko selvittää onko asiakas ”sähköautoyhteensopiva”, joka tarkoittaa: Missä asut? Missä oot töissä? Paljonko ajat? Minkälaista ajoa? Mihin aikaan? Onko mahdollista tän auton ominaisuuksilla sun arkeen sovittaa se (lataus)rytmi, että pärjää tällä sähköautolla? Myyjän rooli on auttaa asiakasta ymmärtämään: Tarviiko? Pärjääkö? Onko käytännöllistä? Lisäksi avata TCO (Total Cost of Ownership) laskelmia. Korostuu siis tarvekartoitus: Millainen käyttö? Ja myyjän ammattitaito kertoa asiat. (C)*

Sähköauto itsessään on kokemus. Jotta kuluttaja saadaan sisäistämään sähköautojen ja perinteisten autojen erot, myyvien tahojen on tärkeää saada kuluttajia kokeilemaan sähköautoja. Koeajojen merkitys sähköautojen kohdalla on huomattavasti suurempi, kuin perinteisten autojen myynnissä. Koeajoon tulee panostaa, jotta kokemus on mahdollisimman mieleenpainuva ja positiivinen. Koeajot ovatkin tutkimustulosten perusteella kuluttajan helpoimmin vakuuttava keino sähköautoilusta ja sen toimivuudesta, sekä samalla autoilun tulevaisuuden suunnista. Tässä kuitenkin korostuu jälleen tarvekartoitus. Myyjän on tunnistettava ne kuluttajat, joille sähköautoa kannattaa tarjota. Tämä puolestaan vaatii myyjältä vahvaa tuntemusta tuotteesta sekä riittävää tuntemusta kohdalla olevasta asiakkaasta.

*Kokemus muuttaa mielikuvia lähes poikkeuksetta. Kun on itse kokeillu ja nähnyt, et ”pärjään kyllä – mä lataan tän tässä himassa ja sen jälkeen range ei ole ongelma” [...] Lähes poikkeuksetta kokemukset muuttavat mielikuvia positiivisempaan suuntaan. [...] Me tiedetään, että täyssähköautoon siirtyneet asiakkaat ei enää palaa takaisin polttomoottoriautoon – puhuu edellä mainittujen asioiden puolesta. (A)*

*Koeajo – Se on niin merkittävässä osassa et se pitää kokea – se kokemus! [...] Meidän tehtävänä autoalalla on saada mahdollisimman paljon ihmisiä siihen ratin ja penkin väliin. Varmaan 95 prosentille autoilijoista se sähköauton koeajo on ensimmäinen, ni siihen kannattaa panostaa et se on niin mieleenpainuva kokemus ku se voi olla – koska se on hämmäntävä ihan alkuun. Ihan erilaista mihin on totuttu. Auton esittely*

*on johdettava nopeasti koeajoon. Mutta perustiedot kysyttävä heti alussa – muuten koeajo on turha ja tulee turhia kuluja koeajosta. (C)*

Sähköautomyynti, kuten automyynti yleensäkin, perustuu mielikuviin, mielikuvien luontiin sekä mielikuvien hallintaan. Kuluttajassa heräävillä tunteilla ja ”fiiliksellä” on merkittävä rooli kuluttajan päätöksentekoprosessissa. Sähköauton tuotteena, siihen liittyvillä palveluilla on kyettävä rakentamaan luotettavaa profiilia. Sähköautovalmistajan merkinä ja sähköautoja myyvän tahon on siis tärkeää perustellen vahvistaa omaa brändiään ja profiiliaan sähköautomarkkinoilla. Mielikuvat pelkästään tuotteesta eivät yksinään riitä, vaan päätöksentekoon vaikuttaa myös henkilöbrändiajattelu, eli kuluttajan mielikuvat siitä, miten muut näkevät hänet tai millaisena kuluttaja toivoo, että hänet nähdään. Mielikuviin vaikuttavat sähköautojen ympärillä lukuisilla foorumeilla käytävät keskustelut, erinäiset median tai yksityishenkilöiden kirjoitukset sekä kuluttajien lähipiirin tiedot ja kokemukset. Niihin osallistuu useita eri tietotaidon omaavia henkilöitä, joiden välittämillä tiedoilla, ajatuksilla tai kokemuksilla on merkitystä kuluttajien muodostaessa mielikuviaan sähköautoista ja sähköautoilusta. Myös se, kuinka vahvasti ja antaumuksella kyseessä oleva automerkki on lähtenyt mukaan ja kilpailemaan sähköautomarkkinoille, vaikuttaa kuluttajien mielikuviin kyseisen automerkin sähköautomallistosta, toimivuudesta sekä luotettavuudesta.

*Sähköautokaupan käyminen ja autoilun sähköistyminen on loputonta mielikuvien hallintaa. Se on se kilpajuoksu, joka täs on käynnissä. Paljonko ne (mielikuvat) perustuu median kirjoitteluun, keskusteluun sosiaalisessa mediassa ja Word of mouthiin jne. Paljonko siel on virheellistä tietoa ja paljonko siel on faktaa? Tästä balanssista on kysymys. [...] Mielikuvien hallinta on hankalaa, koska mukana koko ajan aina kaiken näköistä kommenttia ja keskustelua. Siel on myös niitä ihmisiä, jotka ei ole vielä kokeillut. Se saattaa olla vaikka autotoimittaja, joka kirjottaa ja ihmiset omaksuu. Tai myyjä, joka on vielä ”pimeällä puolella” ja sanoo väärään hetkeen herkässä tilassa olevalle asiakkaalle väriä asioita, jotka ruokkivat vääränlaisia mielikuvia. [...] Sit täytyy lisätä markkinointi ja viestintä: Millaista viestintää meillä markkinoilla asiasta on? Millaista profiilia me itsestämme luodaan merkinä ja*

*talona? Viestinnän oltava samasta puusta veistetty palvelukokonaisuuden kanssa, mitä me yritetään rakentaa. (A)*

*Auton osto on fiilislaji. Kyllähän siinä pitää tietyt (käytännön) standardit olla, jotka määrittää sitä auton hankintaa tiettyyn pisteeseen asti. [...] Monesti järkivalinta on kuitenkin eri, kuin minkä asiakas lopulta haluaa. Siihen vaikuttaa myös mielikuvat itsestäni – henkilöbrändinä. [...] Tällaiset alkaa vaikuttaa yllättävän paljon siihen päätöksentekoon. (B)*

*Profilointi: Yritys tai henkilöbrändi [...] Kun profiloidut sähköautojen ympärillä isoksi toimijaksi ja sul on ”levee range” (kattava mallisto), ni se antaa luotettavuutta ja uskottavuutta. (C)*

### 3.2.3 Myyntiprosessi ja asiakassuhde

Myyntiprosessi alkaa sähköautojen kohdalla usein jo kauan ennen asiakkaan saapumista myymälään tai tehdessä tilausta verkosta. Myyntiprosessi ja asiakkaan tiedonhaku voi tämänhetkisessä markkinatilanteessa saada alkunsa niin kahvipöytäkeskusteluista kuin esimerkiksi sosiaalisen median keskustelufoorumeilta, joilla ollaan kiinnostuneita sähköautoista ja sähköautoilusta. Erityisesti sähköautoiluun jo vahvasti siirtyneet kuluttajat ovat aktiivisia keskustelemaan sähköautoilusta sosiaalisessa mediassa, mikä osaltaan aiheuttaa haasteita ja vaatimuksia myös sähköautomyyjälle. Keskusteluun aktiivisesti osallistumalla myyjän on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi asiakkaiden mielipiteiden muodostumiseen käymällä läpi ja purkamalla esimerkiksi latausratkaisuihin, sähköauton käyttöön tai asiakkaiden kokemuksiin pelkoihin liittyviä asioita.

Myyjien on oltava nopeita sekä jatkuvasti ajan tasalla lähes kaikkeen sähköautoilun arkikäyttöön ja tekniikkaan liittyvissä asioissa. Myyvällä taholla on toisaalta myös velvollisuus osallistua keskusteluun ja oikaista siellä esiintyvää mahdollista virheellistä tietoa. Tärkeintä on, että keskustelu tapahtuu kuluttajan kannalta luontaisessa ympäristössä, jolloin kuluttaja on myös valmiimpi ottamaan tietoa vastaan. On odotettavissa, että käytössä olevien sähköautojen määrän kasvaessa myös sosiaalisessa mediassa käytävä keskustelu tulee tasaantumaan kuluttajien tietotaidon

kasvaessa ja hataran tiedon valossa syntyneiden mielikuvien hälventyessä. Tässä mielessä yhteisarvonluonti alkaa jo esimerkiksi sosiaalisen median keskustelupalstoilla.

*Parhaat myyjät on sosiaalisessa mediassa koko ajan asiakkaiden kanssa käymässä sitä keskustelua sähköautoryhmissä ja muualla – ja saa sitä kautta kauppaa. [...] Parhaat osallistuu tarvittavilla foorumeilla siihen keskusteluun, uuden luontiin ja asiakkaiden mielikuvien luontiin – sekin on sitä myyntiprosessia jo! [...] Asiantuntija, joka osallistuu asiakkaiden kanssa mahdollisimman luontasessa ympäristössä ja varhasessa vaiheessa siihen keskusteluun ja mielipiteen muodostamiseen. [...] Käydään läpi niitä latausratkasuja, sitä käyttöä ja niitä pelkoja mitä asiakkailta on ja puretaan niitä. [...] Myyvällä taholla on a) velvollisuus osallistua keskusteluun ja b) oikaista virheellisiä tietoja. (A)*

*Sähköautoileva kansanosa vielä – ei ehkä enää pitkän aikaa – mutta toistaiseksi ovat pioneeri-ihmisiä aika pitkälti ja todella aktiivisia somessa, mikä tavallaan asettaa työlle haasteen: Miten palvellaan asiakkaita riittävän tehokkaasti? [...] Vaatii, että myyjät on myös nopeita ja ajan tasalla tilanteesta. – tavallaan yhdenkin virheen tekeminen myyntiprosessissa, joka johtais jotenkin huonoon kokemukseen, nousee tosi nopeesti pinnalle. [...] Uskon, että muutaman vuoden sisään, kun sähköautoja alkaa tulla enemmän käyttöön maanteille, niin silloin tämäkin ehkä vähän rauhoittuu. (B)*

Myyjän on toisaalta helppo osallistua keskusteluun, sillä sähköautoilu teemana kiinnostaa ja kuluttajat ovat sähköautojen kohdalla lähtökohtaisesti tiedonkeruuvaiheessa, jolloin mielikuvia vasta muodostetaan. Sähköautoihin liitetty ympäristöystävällisyys ja niiden sisältämä teknologia toimivat myös yleisimpinä siltoina keskustelujen avaamiseen. On myös hyvä huomioda, että usein kun sähköauton ostopäätös on periaatteen tasolla tehty, kuluttajat eivät enää vertaa niinkään sähköautoja polttomoottoriautoihin, vaan keskittyvät vertailemaan sähköautoja ja niiden ominaisuuksia keskenään.

*Teema kiinnostaa! Sähköautoista on kuluttajien kanssa helppo saada keskustelua aikaseksi, koska kuluttajat on siinä vaiheessa, et ne vasta kerää sitä tietoa ja muodostaa sitä omaa käsitystään siitä. Ne ihmiset, jotka niis ryhmissä on, on siellä sen takia et ne haluaa käydä keskustelua siitä asiasta. (A)*

*Tekniikasta kiinnostuneet on se yks kuluttajaryhmä. Suurinta osaa kiinnostaa et se on ympäristöystävällisempi tapa liikkua. (B)*

*Sähköautoo mietittäessä aina ne samat asiat nousee. Ensin tehdään periaatteellinen päätös kotona. [...] Sit aletaan tutkii sitä sähköautomarkkinaa ni sit ei enää verrata niinkää bensa mallin ja sähköautomallin välillä vaan verrataan sitä sähköautomallia johonki toiseen sähköautomalliin. Ja silloin tullaan auton ominaisuuksiin [...] ja mennään käytännön tasolle (kantama, lataaminen, tuet ja kustannukset). (C)*

Keskustelun käydessä kuumana ja keskusteluiden sisältämän tiedon laadun vaihdellessa, kuluttaja ei tämänhetkisessä markkinatilanteessa ole välttämättä aina sähköautojen kohdalla täysin tietoinen siitä, mitä hänelle todella arvolupauksen kautta tarjotaan tai yritetään luvata. Suurin osa kuluttajista onkin yhä varsin tietämättömiä, pienen todella tietoisien kuluttajasegmentin erottuessa joukosta. Ongelmaa voidaan avata kuluttajille valistamalla kuluttajia sähköautoilun perusteista, sekä selvittämällä hankalatkin kysymykset osana palvelua – riippumatta missä myyntiprosessin vaiheessa ongelma tai kysymys ilmenee. Esimerkiksi siitä, mikä ja millainen sähköauto on, miten sitä on mahdollista ladata, miten sähköautojen ilmoitetut kulutustiedot lasketaan ja arvioidaan, selittäen esimerkiksi olosuhteiden ja ajotyylin vaikutuksia toteutuneeseen kulutukseen ovat esimerkkejä kuluttajien keskuudessa esiintyvistä perustavanlaatuisista kysymyksistä. On tärkeää huomata, että kuluttajan tiedon aukkoja tai puutteita ei välttämättä ole mahdollista oikaista yksittäisen kohtaamisen yhteydessä ja uudenlaisia ongelmia saattaa ilmaantua vasta myöhemmin käytön yhteydessä. Myyjän tulee näin ollen jatkaa konsultoivaa neuvonantajan rooliaan myös myynnin jälkeisissä tilanteissa – osallistuen ostaneiden asiakkaiden kanssa käytävään keskusteluun yhtä lailla, kuin potentiaalisten ostajien kanssa.

*Tuotteena itse sähköauto on jo aika iso juttu käydä läpi tämän ”kohinan” keskellä, mitä se on ja ei ole. Ja sit ne palvelutuotteet auton ostamiseen liittyen, joita sähköauton tapauksessa suurimmat on rahoitus- ja latausratkaisut. [...] Niihinkin usein paras keino hoitaa asiakkuutta on SoMe-ryhmät, jossa meidän asiantuntijat, myyjät ja asiakkaat keskustelevat nykyaikaiseen tyyliin. Se ei lopu siihen, et sielt yritetään onkii vaan niit uusia asiakkaita – vaan on sellanen myyjä, joka käy keskustelua niis foorumeis koko ajan ja antaa neuvontaa myös niille asiakkaille, jotka on jo ostaneet. (A)*

*Osa asiakkaista on hyvin vihkiytyneitä, kun taas valtaosa asiakkaista ei ymmärrä tuon taivaallista. Tällöin myyjä pääsee kertomaan pienilläkin tiedoilla uusia asioita ja olemaan ammattilainen. Se kourallinen insinöörejä, jotka on niin kartalla ja lukeneet ja tietää aivan kaiken, ne on haasteellisia siellä rajapinnassa kohdata. [...] Myyjä: ”Mä selvitän ja kysyn”, kun ei riitä tekninen osaaminen niistä asioista mitä asiakas haluaa – pitää pyytää avuksi tekniikan puolen kaveri. [...] Näitä asiakkaita ei ole kovin paljon, mutta voi korostua sähköautoissa, kun on intoa ja halua oppia vielä lisää. Silloin saatetaan haastaa asioista, joista myyjäparka ei voi tietää, kun ne ovat tehtaan alle kuuluvia asioita. (C)*

Tällaisessa tilanteessa, jossa myyvä taho toimii tiedon lähteenä, nousee tiedon ja tiedon lähteiden luotettavuuden kysymys. Sähköautojen kontekstissa luottamusta myyvää tahoja kohtaan puoltaa nykyaikaisten tiedonhaun työkalujen ja kanavien kattavuus ja läpinäkyvyys. Tällöin myöskään myyvän tahon ei yksinkertaisesti kannata levittää muuta kuin mahdollisimman todenmukaista ja faktaperusteista tietoa tuotteista ja palveluistaan. Myyvä taho on toisaalta myös tuotteen ja palvelun valmistajana/tuottajana ainoa varma lähde, jolta on mahdollista saada esimerkiksi tuotteen tarkimmat tekniset tiedot. Nämä tiedot puolestaan ovat periaatteellisesti vahvistettavissa kolmansien osapuolten tutkiessa valmistettua tuotetta. Tällöin korostuu jälleen myyjän vastuu ja velvollisuus valistaa ja avustaa kuluttajaa tekemään tietoinen ja harkittu ostopäätös kuluttajalle parhaasta liikkumisratkaisusta. Tässä puolestaan korostuu jälleen myyjän oma henkilökohtainen tietotaito, sen ajantasaisuus sekä oikea-aikainen ilmaiseminen.

*Tiedonvälitys toimii ihmisten välillä niin monipuolisesti ja googlaamalla saa niin nopeasti paljon tietoa. Ni lähtökohta tulee olla se, että sellanen myyjä, joka tekee sitä työtä hyvin, ni eihän se voi puhua, ku totta. Se on niin helppo verifioida, valehteliko se. Mut sit jos on vaan tietämätön ja vastaa sen takia väärin – sitä tapahtuu valitettavan paljon. [...] Se mitä voimme virallisena merkin edustajana tuoda keskusteluun on se, että me ollaan ainoa taho, joka voi faktisesti kertoa, miten siihen tuotteeseen tai brändiin liittyvä asia tällä hetkellä oikeasti on. [...] Me ollaan se taho, jolla on lopulta vastuu ja velvollisuus kertoa [...] Se tuo meille luotettavuutta ja uskottavuutta. (A)*

Asiakassuhde sähköautoilussa alkaa edellä esitettyjen tuloksien valossa muodostua usein keskustelun kautta, jo kauan ennen itse ostotapahtumaa ja jatkuen optimaalisesti ostotapahtuman jälkeen myös pitkälle eteenpäin. Ideaalitulanteessa asiakassuhde voi kattaa useamman sähköauton elinkaaren mittaisia aikoja kaikkine palveluineen. Myyjän näkökulmasta tarkoituksena on pyrkiä muodostamaan yhdessä ratkaisuja etsiviä avoimia ja aktiivisesti keskustelevia asiakassuhteita, jotka mahdollistavat keskustelulle selkeän jatkumon. Tämän toivotaan madaltavan kuluttajien kynnystä olla yhteydessä myyjään tai myyvään tahoon sekä herättävän myös positiivista keskustelua kuluttajien keskuudessa. Lisäksi myyvän tahon on osaltaan otettava hoitaakseen aikaisemmin kolmansien osapuolten harjoittamaa neuvonnallista roolia

Vaikka sähköautoiluun liittyvät palvelut ovat tietyissä määrin hyvin samankaltaisia perinteisten autojen ylläpitoon liittyvien palveluiden kanssa, voidaan palvelujen katsoa sähköautojen tapauksessa pureutuvan yhä näkyvämmiin ja syvemmälle kuluttajan arkeen, esimerkiksi kotilatausjärjestelmiin liittyvissä asioissa. Sähköautoiluun liittyvien palveluiden osalta markkina onkin yhä varsin kypsymätön. Tästä johtuen sähköautoja myyvät tahot ovat yhä enemmän tekemisissä myös muiden kolmansien osapuolten ja palveluntarjoajien kanssa, joita sähköautoiluun voi liittyä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi, latauslaitteen toimittajia tai sen asennuksen suorittavia tahoja, sähköenergian toimittajia tai muita julkisia toimijoita. Arvolupauksen ja tarjoaman lopputuloksen ollessa riippuvainen useammasta elementistä ja toimijasta, myyvän tahon viestintä sekä myyjän konsultoiva, avustava ja kokonaisuutta ohjaava rooli korostuu jälleen.



*Asiakassuhde lähtee muodostumaan jo hyvin varhaisessa vaiheessa niillä foorumeilla, missä sitä keskustelua tulevaisuuden autoilusta käydään. Toiveena on et se asiakassuhde on konsultoiva, auttava, neuvova, yhdessä ratkaisuja etsivä ja jatkoa kaupanteon jälkeen – et pystytään jatkossakin käymään niit keskusteluja ja asiakas voi olla myyjään yhteydessä. Ja jos se kokemus on ollu hyvä ni voi kaverilleen vinkata, ”Jos sähköautot kiinnostaa niin tämä kaveri hoiti sen tosi hyvin ja tiesi mistä puhuu”. En myöskään nää isoo eroa, miten auton hankinnan jälkeen asiakkuutta hoidetaan – ihan niinku autoalalla yleensä, mahdollisimman hyvin ja elinkaari huomioiden. Jos osataan esimerkiksi soittaa puhelu johonkin dataan perustuen, kun autonvaihtoikkunaan ollaan siirtymässä ja huoltojen suhteen kutsutaan huoltoon huoltoennusteita hyödyntäen. [...] Sen nostan esille, et kotilatausasiat on iso neuvonnan kohde. Varsinkin, jos asiakas ostaa täyssähköauton ja ensimmäisen kotilatausratkaisun siin autokaupan yhteydessä, ni se on merkittäväkin jälkihoitoa vaativa elementti [...] Aina kun ollaan uudella palvelualueella, niin markkina on kypsytön, jolloin on useita toimijoita, joista lopullinen tuote muodostuu. (A)*

*Jos puhutaan uusista autoista, myyntiprosessi menee niin, että kun lyöt nimet paperiin ja teet tilauksen, se miten asiakasta pidetään ajan tasalla – [...] Viestintä tämän prosessin aikana korostuu sähköautojen kohdalla. Kun auto on luovutettu asiakkaalle, miten se asiakas saa tukea ja miten sen kanssa viestitään, jos sillä tulee kysymyksiä siihen (sähkö)autoon liittyen, kun se kaikki on niin uutta ja ihmeellistä – etkä voi kysyä naapurin Penalta, jolta sä kysyt neuvoa kaikkiin muihin elämänasioihin, kun se ei ehkä tiedä sähköautoista mitään. [...] Jälleen viestintä korostuu tehostetusti. [...] Vaikka sähköauto on huoltovapaampi, niin miten perustellaan asiakkaalle, että esimerkiksi asiakkaan pitää tuoda auto vuoden välein tsekattavaks tänne kuitenkin korjaamolle. Pystytään asiakkaan kanssa fiksusti käymään läpi, jotta se ymmärtää minkä takia sitä tehdään. [...] Tarkastushuoltojen ajatuksena on, että koko ajan varmistetaan, että se auto pysyy turvallisena ja toimintakykyisenä sekä havaitaan, jos on jotain kytevää vikaa ja nähdään se mahdollisimman*

*ajoissa ja pystytään puuttua niihin. Tätä ei ehkä autoalalla ole osattu kommunikoida. (B)*

*Asiakassuhteen vaiheita: Asiakkaiden lähestyminen, kategorisointi ja segmentointi, hankinnan kustannukset ylipäättään ja miten ne tavoitetaan. Miten ne saadaan liikkeeseen ja koeajamaan? Miten päästään esittelemään? (C)*

Sähköautoja myyvän tahon liiketoiminnan ja myyjän työn haasteellisuuteen vaikuttavat myös sähköautojen ja niiden sisältämän tekniikan tuomat muutokset perinteisen jälkimarkkinoinnin alle katsottujen toimintojen ja palveluiden osalta. Siinä missä kuluttajat pohtivat sähköautoilun perusteita, myyvä taho käsittelee sähköautojen liiketoiminnallisia vaikutuksia.

Myynnin jälkeisissä vaiheissa tapahtuvat muutokset, kuten sähköautojen halvemmat huoltokustannukset tai huoltokäyttäytymisessä käyntivälien harventuminen, synnyttävät liiketoiminnan näkökulmasta yhtäältä vajeen huoltopalveluiden kysynnässä ja niistä saatavasta tuotosta, mutta toisaalta tarjoaa niistä vapautuvien resurssien osalta mahdollisuuksia keskittyä yhä suuremmin uusasiakashankintaan, muihin lisäpalveluihin sekä olemassa olevien asiakkaiden autojen vaihtamiseen/päivittämiseen. Tässä korostuvat myös myyjän saatavilla olevat työkalut, kuten esimerkiksi asiakastietojärjestelmät sekä yleisesti kaupanteon digitaaliset elementit ja niiden kehitys. Hintakilpailun kovuudesta johtuen myöskään myyjien ansaintamahdollisuudet eivät varsinaisesti eroa perinteisten autojen myynnistä.

*Kauppojen jälkeen tietysti sit jatkojalostus. Siinä CRM työkalut oltava oikeat, et päästään soittamaan perään, vaihtamaan autoja, huoltoja jne. Puoliautomasoidusti toimivat asiakkaan kohtaamiset – Asiakassuhdejatkumo on tavoitteena. [...] Käyntivälit harvenee entisestään, ku sitä ei tarvitse tuoda niin usein huoltoon (ongelmakohta), eli se vaje mikä syntyy pajan puolelta. Toisaalta se on hyöty, koska se vapauttaa aikaa normaalihuollon ja renkaanvaihdon osalta uusasiakashankintaan. [...] Muut lisäpalvelut tulee nostaa päätään*

*elementteinä, joilla saadaan asiakas käymään liikkeessä. Varmaan siinäkin digitaalisii juttuja tulee ja ne kehittyvät [...] Ei voi sanoa, että olisi mitään suurta ansaintamahdollisuutta (myyjälle). Hinnoittelu muutenkin tiukka asettaa tehtaat, maahantuojat ja vähittäiskauppiat tiukalle hinnoittelun suhteen. Sähköauton myyntiä ei voi ajatella et se on tosi paljon kannattavampaa kuin esim. bensa autojen myynti. [...] Rahalliset edut eivät aina välttämättä toteudu. [...] Huollothan näis on 25–30 % edullisempia, ku bensakoneissa. (C)*

Myös sen, millä tavalla auto ostetaan, kautta voidaan vaikuttaa asiakassuhteen luonteeseen. Auton myynti palveluna sekä esimerkiksi aiemmin esiin tuotu yksityisleasing, erilaiset rahoituspalvelut sekä siihen liitettävissä olevat huolenpitosopimukset tarjoavat laajasti mahdollisuuksia osallistavamman ja aktiivisemmän asiakassuhteen luomiseen sekä ylläpitoon. Yksityisleasing ja muut uudenlaiset kuukausimaksuun tai muuhun vastaavaan tyyliin perustuvat tavat ostaa autoa madaltavat sähköauton oston kynnyksiä, niiden siirtäessä autoiluun liittyvää vastuuta osittain kuluttajalta myyjälle, tehden auton ostosta vaivattomampaa ja mutkattomampaa kuluttajalle.

*Yksityisleasingin osuus autokaupasta nyt suomessa 2 % paikkeilla, kun ruotsi norja tanska 20 % paikkeilla. Tässä on tuhannen taalan paikka lisätä yksityisleasingia ja auton myyntiä palveluna, kun kuluttajalla on paljon jälleenmyyntiarvoon, akkujen kestävyys, sähköautoilun toimivuuteen ja sähköauton lataamiseen liittyviä pelkoja – Yksityisleasing ratkaisu on hieno tuote tähän. Voidaan sanoa asiakkaalle, että ”saat tässä hienon auton, jolla on makee ajaa – tehdään kahden vuoden soppari joka maksaa sulle kk tämän verran ja muusta ei tarvitse murehtia”. (A)*

*Kuukausieräpohjainen yksityisleasing ja sen tyyppiset tuotteet tulee sähköautojen kautta nostamaan enemmän päätään [...] lisäksi esim. huolenpitosopimukset [...] Kun siihen junaan hyppää niin siihen junaan jäädään. Samalla mahdollistuu hedelmällisempi ja pitkäkestoisempi suhde. Pitkässä juoksussa, jos asiakkaan linkaaren kautta puhutaan*

*10–20 vuotta – jos saat siihen sidottua jonkun niin rahaa ja katetta voi tehdä paremmin. [...] Ostetaan omistusauto pois ja saadaan rahat (kuluttajan tilille) – sanotaan ”Käyttäkää nämä takapihan laittoon tai matkustamiseen ja nyt lähdetään rullaamaan yksityisleasingilla” on hedelmällinen tapa tähän. (C)*

### 3.2.4 Kuluttajien suurimmat ongelmakohdat ja niiden ratkaiseminen

Kuten myös aikaisempia teemoja käsittelevistä vastauksista voidaan tulkita, tutkimustulosten perusteella kuluttajien yleisimmät kysymykset ja ongelmat liittyvät lähtökohtaisesti sähköautoilun perusteisiin. Asiat, kuten lataaminen, akun kantama sekä lataamisen ympärille kuuluvat toiminnot, hinnoittelu ja tekniikka aiheuttavat selkeästi eniten kysymyksiä ja ongelmia. Myös akku itsessään herättää lukuisia kysymyksiä. Keskustelu akkujen ympärillä ei jää pelkästään sen tarjoaman kantaman pohtimiseen, vaan kysymykset akkujen virran vastaanottokyvystä, sähköenergian varastointikyvyn säilyvyydestä pitkässä juoksussa tai akun toimivuudesta eri olosuhteissa nousevat esiin. Kuluttajien kokemukset muista akuilla varustetuista laitteista, kuten älypuhelimista vaikuttavat myös kuluttajien mielikuviin sähköautojen akuista ja niiden toimivuudesta. Näihin liittyen myös sähköautojen jälleenmyyntiarvo mietityttää.

*Mun mielest ylivoimasesi suurin on range ja rangen riittävyys. [...] Tässä tärkeätä saada asiakkaat kokeilemaan yön yli ja sinne omaan arkeen. Tämän asian jäsentäminen itselle kokemuspohjaisesti on kaupan syntymisen edellytys. Jos ihminen on epävarma, että ” pärjääkö ja missä lataan ” niin ostopäätöstä ei synny. Toinen liittyy kestävyys, akkuihin ja akkujen kestävyys? [...] Tilannetta kuvaa hyvin, että kyse on mielikuvista [...] Liittyy yleiseen ajatuspolkuun: Kuulee, että akku on sähköauton kallein osa – ”No miten se akku kestää? Eihän se kestä edes älypuhelimissa.” [...] Sitä ollaan taklattu hyvin pitkillä takuuajoilla. Viiminen varmaan sit jälleenmyyntiarvo – joka hälvenee ton kautta, et miten noi kaks edeltävää muotoutuu. (A)*

*Kysymykset liittyvät usein lataamiseen ja käyttöäteeseen – kuinka pitkälle sen auton kanssa pääsee eri tilanteissa ajamaan. Latauksen osalta ehkä suurin kynnys sähköautonhankinnalle on se et, jos ei pysty kotona lataamaan niin tietyis tilanteis muodostuu tosi hankalaks/kalliiks sen auton käyttäminen, että jos on vaan pikalatureita mil sä joudut maksullisesti vetää sitä täyteen. [...] Ja ehkä sit range-asia on itsestään selvä, mut sellanen mihin on itse törmännyt: latausnopeudet ja se että asiakas ymmärtää, kuinka nopeasti tai hitaasti hänellä kestää ladata autonsa akku. [...] Niissä (latausnopeuksissa kWh) on hyvin suuria eroja ni se saattaa sekottaa myös ja tuoda epävarmuutta. (B)*

*Mahdolliset kysymykset, ongelmakohdat tai jopa reklamaatiot lähes 100 % liittyvät lataamiseen liittyviin asioihin tai käyttöäteeseen. Muut asiat samoja kuin muissakin autoissa. [...] Paljonko auto otti virtaa vastaan? Paljonko laturi antoi virtaa? Kuka oli oikeassa ja kuka väärässä? Paljonko maksoi ja paljonko piti maksaa. [...] Auton ominaisuuksista, kun mennään käytännön tasolle: Kuinka pitkän matkan pystymme sillä ajamaan? Kuinka kauan lataustapahtuma vie? Onks tähän jotain valtion hankintatukia? Mikä tämän kokonaiskustannus on? Siinä se on. Ensin puretaan se iso kuva. Sitten voidaan mennä hifistelemään autojen muita hienoja ominaisuuksia. (C)*

Lataamiseen liittyvät ongelmat liittyvät usein lataustekniikoiden ja lataustapojen suureen määrään ja keskinäisiin eroihin. Myös olemassa olevalla latausinfrastruktuurilla ja sen standardoinnin puutteella on oma roolinsa tässä keskustelussa. Jo pelkästään lataamiseen liittyvissä maksutavoissa ja hinnoittelussa on eroja eri latauspalveluja tarjoavien toimijoiden välillä – aiheuttaen kysymyksiä, ongelmatilanteita sekä epävarmuutta. Kotilataukseen liittyvät ongelmat ovat myös yksi suurimmista kysymyksiä aiheuttavista aihealueista. Lataustapaan liittyvät kysymykset pyörivät perusasioiden ympärillä, kuten: miten ja missä voin ladata? Kuinka kauan lataus kestää? Miten toimia, kun latauspistoke jäätyy? Miten lataustekniikat eroavat toisistaan ja mistä löydän tietoa?

Kotilataamiseen ja mahdollisuuksiin liittyy myös kuluttajan asumismuoto. Mikäli kuluttaja asuu esimerkiksi kerrostalossa, on sähköauton lataaminen kotona usein hankalaa tai mahdotonta. Tällöin myöskään ratkaisut kotilatausmahdollisuuksien tarjoamiseen eivät ole yksinkertaisia tai edullisia. Taloyhtiöitä koskevien yhdenvertaisuussäädösten nojalla useiden latauspisteiden asennuksen asettamat vaatimukset taloyhtiön olemassa olevalle sähköverkolle johtavat usein mittaviin ja kalliisiin uudistusoperaatioihin, joihin taloyhtiöllä ei joko ole intressiä tai varaa satsata resurssejaan. Tämän voidaan yleisesti katsoa olevan myös yksi suurimmista sähköautoilun yleistymistä hidastavista tekijöistä kaupungissa asuvien kuluttajien kannalta.

*Latausinfra mitä tuolla on – on monta eri toimijaa, vähän eri tapoja/tekniikoita miten ne toimii, et se ei oo välttämättä niin, että pystyy luottokortilla höyläämään ja aloittamaan vaan sen lataamisen – on jos jonkin näkösiä aplikaatioita ja RFID-ratkaisuja millä saa aloitettua latausta niin siinä saattaa nousta käytön aikana aika paljon kysymyksiä. [...] Kotilatauksessa moni ainaki täs vaihees miettii perusasioita [...] Eikä tekniikasta löydy kovinkaan selkeesti kaikkii vastauksii verkosta. Käytännön elämä, kuten: Voiko normi pistorasiasta ladata ja mitä sitten kun latauspistoke jäätyy? – perusjuttuja. [...] Käytännössä ehkä taloyhtiöt on Suomen suurin kynnys sähköautoilun yleistymisessä tällä hetkellä. Jos kaikille taloyhtiön autopaikoille olisi mahdollista rakentaa latauspisteitä niin silloin ei olis sitä kynnystä. [...] Taloyhtiöitähän koskee yhdenvertaisuussäädökset et pitää tarjota kaikille osakkaille samat mahdollisuudet. [...] Jotta kaikille saatais latausmahdollisuus niin se tarkoittais, et se tehtäis peruskorjauksen yhteydessä, kun joudutaan vetää kaikki pihat auki ja tekemään oikeesti isoa remonttia, että saadaan ne kaikki piuhotukset uusittua isommiksi. Se on tosi haastava. Puhutaan tosi isoista summista, että saadaan tämä tehtyä. Se ei monenkaan taloyhtiön kannalta kuulosta enää houkuttelevalta. (B)*

Ratkaisut edellä esitettyihin kuluttajien kokemuksiin sähköautoilun suurimpiin kysymyksiin ja ongelma-kohtiin hoituvat lähtökohtaisesti myyjän, myyvän tahon ja muiden kokemuspohjaisesti asiaan perehtyneiden ihmisten avustuksen kautta.

Käytännössä ratkaisuissa korostuu siis jälleen myyjän konsultoiva rooli ja ote, osallistumalla keskusteluun sekä tuomalla tietoa kuluttajille. Myös myyvän tahon suorittamalla markkinoinnilla ja viestinnällä on suuri merkitys ongelmanratkaisussa. Sähköautojen kohdalla parhaaksi tiedonlähteeksi nousee autovalmistajaa edustava myyjä, sillä kattavan ja ajantasaisen tietotaidon välittyminen esimerkiksi yksityisille autokauppiaille tai autokorjaamoille on toistaiseksi ongelmallista, käytettyjen sähköautojen markkinan ollessa todella pieni. Tämä osaltaan vahvistaa jälleen myös tiedon luotettavuutta käsitteleviä tuloksia.

*Mahdolliset kysymykset tai ongelmakohdat ratkaistaan myyjän toiminnan ja kaikkien niiden ihmisten toiminnan kautta, jotka ovat jo kokemuspohjaisesti muodostaneet mielikuvansa. [...] ja sit se meidän viestintä: Millasta markkinointia me tehdään ja millasta viestintää me kerrotaan, miten me osallistutaan eri keskustelufoorumeilla keskusteluun – mitä me tehdään tänä päivänä aika aktiivisesti. (A)*

*Informaatiopuutteessa ratkaisu on se, että ostaa sen auton merkkiliikkeestä, jossa on valmistajan kouluttamat automyyjät, jotka tietää niistä asioista aidosti. Tällä hetkellä suuri ongelma on merkkiorganisaatioiden ulkopuoliset korjaamot ja automyyjät, jotka eivät saa minkään valtakunnan koulutusta näihin asioihin. Hehän ovat aivan ulkona. [...] Eihän he tiedä sähköautoista mitään. Heillä ei välttämättä oo teknisii valmiuksii tehdä sitä (huoltoa) [...] ja sama koskee vaihtoautomyyntii, et aika ohuella tietotaidolla mennään. Sähköautovalmistajat kouluttaa omat myyjänsä kaikkiin uusiin tuotteisiin todella syvällisesti. Kertoo tekniikasta ja ominaisuuksista – kaikesta. Koeajatetaan myyjillä autoja ja ne pääsee oikeesti testaa niitä kunnolla. Eihän noi vaihtoautomyyjät sun muut tiedä noista käytännös vielä mitään. (B)*

### 3.2.5 Sähköautomarkkinat pelikenttänä

*Autoala on kauheessa murroksessa – ihan niinku maallikotkin jo puhuu!*  
(C)

Sähköautomyyntissä tulisi juuri nyt keskittyä selkeyttämään ja yksinkertaistamaan tarjoomaa. Asiakaskokemus on saatava yhtenäiseksi ja eheämmäksi, tehden sähköautoilusta ja siihen liittyvästä palvelukokonaisuudesta helpommin ymmärrettävä. Sähköautoihin ja sähköautoiluun liittyvää tietoa tulisi tuoda entistä avoimemmin esiin ja pyrkiä viestinnän kautta herättämään asiakkaassa kiinnostus aloittaa keskustelu myyvän tahon kanssa. Asiakaskokemuksen yhtenäistämisen yksi kriittisimmistä osa-alueista on konsultoivan myynnin toteutuminen kaikissa auton ostoon ja autoiluun liittyvissä palveluissa sekä toiminnoissa. Asioiden ollessa uusia asiakkaat myös kaipaavat luotettavaa asiantuntijaa. Asiantuntijan ja tiedon on kuitenkin oltava kuluttajan saatavilla helposti ja juuri silloin kuin kuluttaja tietoa kaipaa. Perinteiseen automyyntiin verrattuna tämä asettaa myyjälle myös uudenlaisen paineen oma-aloitteiseen vastuualueen laajentamiseen sekä tietotaidon kartuttamiseen. Osittaisena ratkaisuna edellä esitettyihin teemoihin on toiminut sähköautojen markkinoille lanseerauksen yhteydessä ilmaantunut uudenlainen tapa myydä autoja niin kutsuttujen showroomien kautta. Showroom-konsepti haastaa autoalaa ja automyyntiä tarjoamalla kuluttajille uudenlaisen helposti lähestyttävämmän tavan päästä kartuttamaan tietojaan ja keskustelemaan sähköautoista. Tässä konseptissa showroom on olemassa vain sähköauton esittelyä ja koeajoa varten, ostotapahtuman ja ostokanavien ollessa erikseen esimerkiksi internetissä.

*Autoalan toimijana meidän haaste on yksinkertaistaa tarjoomaa, et se ei ole noin repaleinen ja fragmentoitunut ja niin, että se näyttää asiakkaalle selkeämmin yhden luukun periaatteelta. [...] Ihan selkeesti seuraava vaihe on palvelukokonaisuuden tekeminen asiakkaalle selkeämmäksi ja helpommin ymmärrettäväksi. Asiakaskokemus on tehtävä eheäksi – ettei jouduta sanomaan ”ole yhteydessä tuonne ja tänne”. Se menee perinteisen automyyjän kannalta ihan erilaiseen kontekstiin: Automyyjä on aina halunnut ajatella, että oma tontti on se mikä liittyy auton myyntiin ja toimittamiseen. Auton ylläpito on*



*jälkimarkkinoiden asia, takuuasiat maahantuonnin, auton arviointi vaihtoautopuolen asioita. Nyt se kääntyy niin päin et sen myyjän on oltava halukas hoitamaan asiakkaan koko palvelukokonaisuutta. [...] Kokonaisvaltaisuus ja asiakaskokemuksen selkeys ja helppous on meidän tehtävä saada toimimaan. (A)*

*Tulisi keskittyä avaamaan laajemmin asiakkaille sähköautoilua [...] Pitäisi tuoda avoimemmin tietoa, jotta kuluttaja pystyy tekemään perustellun päätöksen. Ja meidän pitäis mun mielest koko automyyntitermistä päästä siinä määrin eroon, että voitais tarjota esim. enemmänkin kuluttajaneuvontapalvelua, että ”hei tule keskustelemaan auton hankinnasta meidän kanssa ja me autetaan sua.” [...] Se just miten se asiakkaalle saadaan se kaikki ymmärrys ja niin, että se uskaltaa tehdä sen ostopäätöksen ni siinä se ehkä pihvi on enemmän. [...] asiakkaat kaipaa enemmän sellasta konsultaatioo, enemmän sellasta neuvovaa otetta kuin sitä myyvää otetta ja asiakkaat haluavat luottaa johonkin asiantuntijatahoon. [...] Sähköautomyyntissä on käytössä jo malli, että showroomissa voit tutustua ja koeajaa autoa. Siellä joku esittelee sulle sitä autoa, mut sä ostat sen jostain muualta. (B)*

Edustaessaan uutta tekniikkaa sekä vaatiessaan toimiakseen uutta tekniikkaa vastaavia ratkaisuja, sähköauton ostaminen tai sähköautoilu ei vielä ole realistisesti mahdollista tai saatavilla kaikille autoileville tai autoilua aloittaville kuluttajille. Myös lainsäädännölliset asiat sekä valtion tuet sähköauton ostoon vaikuttavat auton ostopäätökseen Suomessa. Toisaalta sähköautojen hinnat ovat tulleet viime aikoina alemmas, lähestyen perinteisten autojen hintoja, ollessa paikoin jopa suurin piirtein saman hintaisia. Tästä huolimatta sähköauton hinta, erityisesti Suomessa on edelleen merkittävä kynnyskysymys sähköauton ostopäätöksessä. Hintakysymys korostuu Suomessa erityisesti verrattaessa uuden sähköauton hintaa Suomessa autokannan (käytetyt autot mukaan lukien) keskimääräiseen rahalliseen arvoon – sähköauton ollessa keskimäärin kymmenen kertaa kalliimpi. Sähköautoilun yleistymisen ja saavutettavuuden kannalta olisi myös tärkeä saada käytettyjen sähköautojen myynti ja markkina kehittymään. Yksityisleasingin yleistyminen toimii osaltaan ratkaisuna

myös tähän, tuottaen systemaattisesti markkinoille myös jälleenmyyntikelpoisia käytettyjä sähköautoja.

*Nyt vasta käsitellään suomessa sitä markkinaa/kuluttajaryhmää, jolla on pääsääntöisesti mahdollista ladata kotona autoa. Kaupunkialueilla, kerrostaloissa asuvat, jotka kadun varteen parkkeeraavat eihän ne tänä päivänä vielä hirveästi uskalla täyssähköautoa ostaa. [...] Siinä julkisen latausverkoston kehittyminen on merkittävä asia. (A)*

*On vasta tietyt postinumeroalueet, missä sähköauton osto on paremmin mahdollista. Sit mennään siihen iänikuiseen hippaan rahasta ja valtion tuista. [...] Esimerkki sähköauto maksaa 33 tonni ja siitä valtion tuki 2 tonni ni se on 31 tonni bruttohankintahinta. [...] Suomalainen autokanta on vajonnu – 11,6 vuotta keski-ikänsä ja keskihinta oli pudonnu 3600 eurosta 3100 euroon keskimäärin. [...] Se kuilu on niin syvä, vaikka kyse on aika lailla halvimmista sähköautoista. [...] Kuilua pitää saada pienemmäksi – Erilaiset rahoitusjärjestelmät, kuten yksityisleasing nostaa päätään tässä. (C)*

*Yksityisleasingin vaikutus: Leasing autokannasta kiertää käytettyjen autojen markkinoille mahdollisimman nopeasti täyssähköautoja – jolloin päästään siihen, että 500–600 tuhatta autokauppaa, joita tehdään käytettyjen autojen markkinalla vuodessa, alkais nekin ruokkia sähköistymistä. (A)*

Vaikka sähköautoilu ei vielä olekaan realistinen vaihtoehto kaikille autoileville kuluttajille, on sähköautojen kysyntä ollut jatkuvasti korkeampi kuin niiden saatavuus. Lisäksi korkean kysynnän ja rajallisen saatavuuden epätasapainon katsotaan jatkuvan vielä ajassa eteenpäin, kysynnän säilyessä suurempana kuin saatavuuden. Taustalla vaikuttavia tekijöitä kysynnän kasvun osalta ovat edellä esitettyjen tutkimustulosten mukaisesti korkea kiinnostus sähköautoilua sen päästöttömyyttä sekä innovatiivista uutta tekniikkaa kohtaan. Sähköautot nähdään autoilun tulevaisuutena.

Rajoittavina tekijöinä puolestaan ovat esimerkiksi tämänhetkinen tuotantoa hidastava komponenttipula sekä koronaviruksen yleisesti aiheuttamat globaalit taloudelliset vaikutukset. Myös latausinfrastruktuurin kehitys ja kehityksen vauhti vaikuttavat huomattavasti sähköautojen omaksumisen nopeuteen. Vaikka uhkakuvia Suomessa olevien sähköautojen latauspisteiden määrän liian hitaasta kasvusta on havaittavissa, näillä näkymin latausinfrastruktuurin kehitysvauhti suhteessa sähköautojen saatavuuteen on suomen markkinoilla riittävä, mahdollisesti osaltaan jopa sähköautoiluun kannustava tekijä. Kotimaiset toimijat investoivat latausasemien rakentamiseen isosti, mikä madaltaa myös kuluttajien kynnystä siirtyä täyssähköautoon. Sähköautoilun tulevaisuuden näkymät ovat näin ollen yleisesti verrattain positiiviset.

*Autoilun tulevaisuuden näkökulma on paljon vahvemmin läsnä täyssähköautoilussa kuin polttomoottoriautoissa. Ja sit vastuullisuus-, päästö- ja hiilineutraalius-näkökulmat. [...] Suurin varmaan on julkisen latausverkon uudistumisen vauhti ja millainen se on – En koe henkilökohtaisesti isoksi ongelmaksi, koska (sähköautojen) tuotantoa tulee olemaan vähemmän kuin kysyntää joitain vuosia. Ja se ei tavallaan haittaa, että Suomessa aktivoituu ensin se porukka, joka selvi kotilatauslaitteilla. Jos kysyntä räjähtäis jokaiseen segmenttiin, niin ei ole sellaista toimijaa, joka kykenis täyssähköautoilla siihen kysyntään vastaamaan. (A)*

*Kaupallinen puoli, jos ajatellaan kotimaisia toimijoita, ketkä tekee latausasema-ratkaisuja, kyllähän ne puskee todella kovaa vauhtia latausasemia ympäri Suomee huoltoasemien ja kauppojen yhteyteen sun muuta. Ei se infrastruktuuri tuu olemaan ongelma. Sähkön riittävyys ei tuu olemaan ongelma niinku jotku foliohatut aina sitä pelkää. Ei niitä sähköautoja yhtäkkiä tuu kauheeta kasaa tähän suomenmaahan, että kyl ne pikkuhiljaa tulee ja sitä myöten sähkön tuotantoakin pystytään sopeuttaa. (B)*

*Näyttää aika valosalta. Kotimaiset isot toimijat on lähdössä voimakkaasti latausinfraan mukaan. [...] Kyl tän tyyppiset on omiaan luomaan uskoa siihen kuluttajille et uskaltaa hankkia (sähköauton) [...] Kun latausinfra, latausnopeus ja -tehot kasvaa, niin lataustapahtuma nopeutuu ja samalla asiakkaan arki nopeutuu. [...] Täyssähköautoja on Suomessa nyt 10 000 ja autoja yhteensä 2,8 miljoonaa, joista 1,8 miljoonaa bensa, 750 000 dieseliä, 76 000 itselataavaa hybridiä ja 46 000 ladattavaa hybridiä. [...] Täyssähköjen määrä kasvaa todella voimakkaasti – valtio haluaa, että niitä on 800 000 kun 2030 vaihtuu – latureiden määrän pitää kasvaa räjähdysmäisesti ja se on todella keskeisessä asemassa. (C)*

Latausinfrastruktuurin kehityksen ja luonteen noustessa suurimmaksi tekijäksi, myös lainsäädäntö, tuet ja muut poliittiset keinot toimivat kuluttajakäyttäytymistä ohjaavina keinoina. Suomessa muutoksia jo lähtökohtaisesti vähäpäästöisten autoihin ohjaaman autoverotuksen osalta tai sähköautojen hankintatuen osalta ei ole havaittavissa, mutta lisää kannustimia täyssähköautojen hankintaan kaivataan. Lisäksi poliittisten tekijöiden toimintaan toivotaan selkeämpää ja johdonmukaisempaa otetta, jotta esimerkiksi sähköautoilun tarjoamat ympäristöhyödyt voidaan hyödyntää optimaalisesti. Täyssähköautojen tapauksessa niiden käytöstä koituvien päästöjen minimointi on täysin riippuvainen täyssähköautoissa käytettävän sähkön tuotantotavasta. Mikäli sähköntuotanto on päästötöntä, on tuolloin teoriassa myös täyssähköauton käyttö päästötöntä.

*Lainsäädäntö/valtion toimenpiteen suhteen en usko, että suomessa siinä isoja muutoksia tulee mutta halutessaan sillä olisi isoja vaikutuksia – vrt. Norja tai hollanti – voidaan varsin paljon ohjaamaan kuluttajakäyttäytymistä. [...] Suomessa rakenne on nyt jo lähtökohtaisesti vähäpäästöisiin autoihin ohjaava autoverotus. Voita is mieltä, miten saata is plugareita (plug-in hybrid) vähän vähennettyä, joka on jokatapaukses vähän ylimenokauden juttuja. Vähän vahvempia insentiivejä täyssähköautoihin. Silti julkisen latausverkoston rooli isompi kuin valtion. (A)*

*Poliittisten päättäjien epäjohtonmukaisuus, joka valitettavasti autokauppaan yleisestikin ja sähköautojen myyntiin vaikuttaa. [...] Välillä keskitytään ehkä liikaa sähköautoiluun ja autoilun sähköistämiseen/liikkumisen sähköistämiseen ja vähäpäästöisyyteen ja sit tuolla Helsingissä on hiilivoimala edelleen pyörimässä vieressä (tuottamassa sähköä). Ei tää kauheen johdonmukasta sinänsä oo. (B)*

*Valtion tuet: Tuleeko sähköautotukea? Onko sähköhenkilöautojen 2000 euron tuki riittävä? [...] (Sähköavusteinen) polkupyörä maksaa 3–5 tonnia ja siihen saa 1000 euroa ja sähköauto maksaa 30–50 tonnia ja siihen saa 2000 euroa – onks se suhdeluku oikein? (C)*

Myös autoalalle sähköautojen markkinoille tulon rinnalla autoissa enenevissä määrin hyödynnettävän informaatio- sekä kommunikaatioteknologian (ICT) implementointi ja vaikutukset, erityisesti sähköautomarkkinoilla ovat merkittävät. niiden kehitys vaikuttaa niin tulevaisuuden automyyntiin kuin autoiluun, potentiaalisesti myös kiihdyttäen muutosten ennestään kovaa vauhtia. Autoalan murros on suuri myös ICT:n tuomien muutosten valossa, joita ei aina osata autoalallakaan tarkastella oikeassa valossa. Sähköautojen teknologisten uudistusten vaikutusten lisäksi pelkästään ICT osa-alueen kasvulla autoalalla on vaikutuksia niin autoliiketoiminnan organisointiin isossa kuvassa, kuin myyntitilanteen ja asiakassuhteen sisältöihin ruohonjuuritasolla. Auto tulee nähdä päätelaitteena, johon on mahdollista lisätä uudenlaisia palveluita ja ominaisuuksia päivitysten kautta, aivan kuten tietokoneisiin tai älypuhelimiin. Ohjelmistojen ja ICT:n perusteella mahdollistuvien ominaisuuksien, reaaliaikaisen kommunikaation ja palveluiden merkitys auton fyysisen toiminnan ja ominaisuuksien kanssa korostavat myös jälleen osaltaan konsultoivan myynnin syvälle asiakasrajapintaan ulottuvia uudenlaisia kontaktipintoja.

*Sähköautoilu ja tekniikan kehitys menee niin nopeesti eteenpäin. [...] Kun sen dynamiikan ymmärtää et tuotteet ja tuotteiden ympärillä olevat palvelut kehittyvät niin jumalaton vauhtia, että ei voi kertoa nyt jotain, mihin palataan syyskuussa 2022 ”kun silloin sanoit, että se on näin” niin se on muuttunut jo. [...] Tätä ei autoalalla ymmärretä [...] se (auton ohjelmisto) toimii tänä päivänä niin kuin softateollisuus toimii, että sitä*

*päivitetään ja hiotaan koko ajan paremmaksi. Hyvä esimerkki: Kuluttajaelektronikan softateollisuuden logiikkaa alkaa hyvin paljon tulla myös autobisneksen sisälle, jota ei ole ennen ollut. Ollut ajatus, että autovalmistaja valmistaa tuotteen ja sit se valmiina luovutetaan asiakkaalle ja se on valmis ja virheetön – samaa tekee kaikki valmistajat. Nythän se on niin, että ”älä lähde siitä, että puoli vuotta sitten annettu tieto on validi – se ei välttämättä ole”. [...] Autoteollisuus on ollut pakotettu tuomaan täyssähköautojen rinnalla samassa yhteydessä kokonaan uutta IT-palveluinfraa, jolloin autoista on tullut päätelaitteita. [...] Nykyään tehdään se rautakönttin ja sit tulee softa-layer päälle, jota kehitetään ja päivitetään koko ajan. Tämä tapahtuu nyt samaan aikaan kuin täyssähköistyminen, vaikkei se olisi välttämätöntä. Ne on tärkeä erottaa, et on kaksi erillistä asiaa ja autoteollisuus on tilanteessa, jossa ne on pakotettuja kehittämään niitä rinnan. Sivutuotteena hyvä puoli, että sama (ohjelmisto)logiikka tulee myös polttomoottoriautoihin. (A)*

### **3.3 Tutkimustulosten analysointi ja peilaus teoriaan**

Tutkimustulosten mukaan sähköautojen konsultoivassa kuluttajamyynnissä on kyse henkilökohtaisen liikkumisratkaisun järjestämisestä ja mahdollistamisesta asiakkaan ehdoilla molemmille osapuolille hedelmällisten ratkaisujen kautta läpi asiakassuhteen. Tämän vahvistaa kappaleessa 1.5 esitetyn Bosworthin (2002), DeVincentisin ja Rackhamin (1999), Jobberin ja Lancasterin (2015), Moncriefin ja Marshallin (2005) sekä Woodruffin ja Flintin (2014) tutkimusten perusteella muodostetun konsultoivan myynnin yleisen määritelmän toimivuuden myös sähköautojen kontekstissa – sen ollessa konsultoivaa asiakassuhteita painottavaa ja adaptiivista ratkaisumyyntiä. Tutkimustuloksien perusteella voidaan huomata, että konsultoivaa myyntiä voidaan käytännössä harjoittaa kaiken tyyppisten ajoneuvojen myynnin yhteydessä, mutta tutkimustulosten mukaisesti konsultoiva myyntityyli korostuu erityisesti sähköautojen myynnissä, mitä myös teoriaviitekehys tukee eritellessään sähköautoilun myötä automarkkinoille ilmaantuvia täysin uudenlaisia asioita ja teemoja sekä niihin liittyviä selkeitä aukkoja kuluttajien tietotaidoissa – luoden vahvan kiinnostuksen kautta kysyntää konsultoivalle palvelulle sähköautojen kuluttajamarkkinoilla.

Sähköautojen arvolupauksen osalta tutkimustulosten voidaan yhdessä Cherubinin ym. (2015), Mangramin (2012) ja Nykvistin ym. (2019) tutkimusten kanssa katsoa vahvistavan sähköautojen arvolupauksen muodostuvan ympäristöystävällisyyttä, vastuullisuutta, päästöttömyyttä, uutta teknologiaa, uudenlaista autoilukokemusta sekä ajo- että käyttömukavuutta painottavista osa-alueista yhdistettynä järkevään hinnoitteluun ja uudennlaisiin autoilua palvelullistaviin auton hankintatapoihin. Yksi tärkeimmistä tutkimustulosten myötä löydettyistä huomioista painottaa konsultoivan myynnin merkitystä sähköautojen arvolupauksen muodostumisen ja sen välittämisen kontekstissa. Tutkimustulosten perusteella konsultoiva myynti ja siihen liittyvä kuluttajalle tarjottava asiakassuhteen läpi tapahtuva, monipuolinen ja syvälle asiakasrajapintaan ulottuva palvelu ovat itsessään erottamattomasti integroitu osa sähköautojen arvolupausta. Käytännössä sähköautojen konsultoivan myynnin voidaan katsoa olevan sähköautojen arvolupauksen parantamisen, arvolupauksen palvelu osa-alueen muodostumisen ja koko arvolupauksen tehokkaan välittämisen mahdollistava tekijä, tehden konsultoivasta myynnistä kenties kriittisimmän osa-alueen sähköautojen arvolupauksen kokonaiskuvassa.

Päätelmää vahvistaa tutkimustulosten peilaaminen Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kuvaukseen arvolupauksen välittämisestä. Heidän mukaansa arvolupaus välitetään asiakkaalle myyntikanavien, kommunikaation ja jakelukanavien kautta, jotka yhdessä muodostavat yrityksen asiakasrajapinnat. Sähköautojen konsultoiva myynti koskettaa vahvasti kaikkia edellä mainittuja arvolupauksen välittämisen keinoja, yhtenäistäen niiden toimintaa ja kasvattaen niiden alle katsottavien prosessien tuottamaa kumulatiivista arvoa. Edellä olevaa päätelmää sähköautojen konsultoivan myyntityylin kattavasta ja kriittisen tärkeästä merkityksestä arvolupauksen kokonaisuudessa vahvistaa sen liiketoiminnan rakenteista kumpuava ja syvälle asiakasrajapintaan ulottuva luonne – toimien arvoa molemmin puolin välittävänä toimijana liiketoiminnan kokonaisuuden ja asiakasrajapintojen välillä.

Liiketoimintamalleihin yltävien muutosten ja kehittämisen voidaan tutkimustulosten ja aikaisempien teorialuvussa esitettyjen tutkimusten perusteella katsoa olevan välttämätön operaatio autoalan sähköistyessä ja sähköisten ajoneuvojen markkinaosuuden ollessa vahvassa kasvussa, kysynnän jopa ylittäessä saatavuuden. Kaikkien Linderin ja Cantrellin (2000) sekä Petrovicin (2008) mukaisten

keskeisimpien ulkoisten liiketoimintamallien kehitystä laukaisevien tekijöiden voidaan vahvistaa vaikuttavan autoalalla niin tutkimustulosten kuin Cherubin ym. (2015) sähköautomarkkinoiden menestystekijöiden, Mangramin (2012) markkina-ajurien ja Nykvistin ym. (2019) tutkimustulosten perusteella. Lisäksi teoriaosion kappaleen 2.10 sisältö alalukuineen vahvistaa tätä päätelmää. Konsultoivan myyntityylin ympärille rakennettu liiketoimintamalli vaikuttaa tutkimustulosten ja teorian valossa toimivan monipuolisena ja eteenpäin katsovana ratkaisuna murrosvaihetta elävällä autoalalla.

Liiketoimintamallien ja sen rakennuspalikoiden kehittäminen ja organisointi konsultoivan kuluttajamyynnin ympärille tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia rakentaa markkinoille De Chernatony ym. (2000) mukaista vaikeasti kopioitavissa tai täysin kopioimattomissa olevaa kilpailuetua. Tutkimustuloksiin nojaten symbolisten ja tunteita herättävien mielikuvien rakentaminen faktaperusteisesti luotettavan viestinnän päälle on konsultoivan myyntityylin kautta mahdollista viedä autoalalla ennen näkemättömän syvälle asiakasrajapintoihin. Argumenttia tukee teoriaosassa Buchererin ja Uckelmannin (2011), Shaferin ym. (2005) sekä Venkatramanin ja Hendersonin (2008) argumenteista koostettu synteesi liiketoimintamallien kehittämisen kautta aukeavista mahdollisuuksista. Sen mukaan kehittämällä innovatiivisia liiketoimintamalleja, yritykset voivat erottautua kilpailijoistaan, luoda kilpailuetua sekä löytää keinoja ojentaa ja kohdistaa yrityksen sisäistä innovaatiotoimintaa, muodostaen uniikkeja liiketoimintamalleja sekä keskittyä tehokkaammin ydinosaamiseensa paremman markkina-aseman saavuttamiseksi.

Sähköautojen konsultoivan myynnin yhtenäistäessä arvolupauksen välittämisen elementtejä, sen voidaan tutkimustulosten perusteella huomata aiheuttavan useita muutoksia myös Porterin (1985) arvoketjun pääelementtien ja niitä tukevien elementtien tasoilla. Kuten edellä on esitetty, palvelut, myynti ja markkinointi näkevät suuriakin muutoksia konsultoivan myyntityylin yhtenäistäessä ja muokatessa niiden alle katsottavaa tarjoomaa, viestintää, arvolupausta ja arvolupauksen välittämistä. Teknologisen kehityksen vaikutukset ovat edellä esitettyjen tutkimustulosten ja teorialuvun sisältämien tutkimusten perusteella myös selkeitä, muuttaen autoilua ja esimerkiksi koko auton ostamista prosessina tai tapahtumana – teknologian mahdollistaessa auton ostamisen esimerkiksi internetistä, kun autoon on ensin



perehdytty showroomissa tai nettisivuilla. Myös yrityksen sisäiseen infrastruktuuriin ja henkilöstöhallintaan tulee muutoksia. Myyvän tahon osalta esimerkiksi sähköautojen yleistymisen myötä odotettavissa oleva kysynnän lasku huoltopalveluissa ja yksittäisen myyjän vastuualueen kattaessa tietotaidon osalta tarjooman lisäksi siihen liittyvät arvoketjut, että asiakassuhteen kaikki vaiheet, tilanne vaatii resurssien ja henkilöstön uudelleen allokointia paremmin tuottaviin ja kuluttajien muuttuvien tarpeiden mukaisesti relevantimpiin kohteisiin. Edellä esitettyjen arvoketjua koskevien laajamittaisten muutosten myötä myös liiketoimintamalleissa on tapahtuttava orientaatiomuutos kohti konsultoivaa myyntityyliä tukevaa liiketoiminnan organisoitumista ja arvoverkon rakentumista, jonka myös Osterwalder ja Pigneur (2010), että Timmers (1998) vahvistavat. Näin ollen implementoitaessa konsultoivaa myyntiä sähköautojen liiketoimintaan, myös Leighn ja Marshallin (2001) argumentti myynnin ja myynnin organisoinnin strategisesta merkityksestä liiketoiminnan isossa kuvassa korostuu.

Suuresta kuvasta aina ruohonjuuritasolla tapahtuvien arvoketjuissa, arvolupauksessa ja liiketoimintamalleissa vaadittujen muutosten osalta, Cherubin ym. (2015) väite sähköautojen myynnin tapahtumisesta kokonaan uusilla markkinoilla voidaan haastaa. Yhtä toimivana näkökulmana / ratkaisuna voidaan tutkimustulosten valossa esittää nykyisten liiketoimintamallien kehittämisen ja uudelleenstruktuuroinnin toteuttamista konsultoivaa myyntiä ja sähköautojen arvolupausta tukeviksi ja entistä vahvemmin niiden ympärille muodostetuiksi rakennelmiksi. Tätä tukevat myös Osterwalderin ja Pigneurin (2010) sekä Solomonin ym. (2016) aiemmin esitetyt argumentit liiketoimintamallin osa-alueiden, eli rakennuspalikoiden toimintojen kohdentamisesta. Perinteisistä polttomoottoriautomarkkinoilla nähdyistä Kleyn ym. (2008) mukaisista vahvasti tuote-painotteisista liiketoimintamalleista on näin ollen siirryttävä vahvasti palvelupainotteisempiin liiketoimintamalleihin.

Palveluiden vahvan integraation kautta on mahdollista myös yksinkertaistaa kuluttajien sähköauton ostoon ja sähköautoiluun liittyviä toimintoja integroimalla perinteisiä autoilun mahdollistavia palveluita saman katon alle. Tällöin on mahdollista muodostaa niin kutsutun ”yhden luukun periaatteella” toimivia palveluliiketoiminta kokonaisuuksia sähköautoileville kuluttajille. Konkreettinen tutkimustuloksista nouseva esimerkki sähköautojen myötä arvoketjussa tapahtuvasta yhden luukun

periaatetta korostavasta kuluttajan arkea yksinkertaistavasta vaikutuksesta on huoltopalvelujen siirtyminen entistä enemmän kolmansien osapuolten operoimilta huoltopajoilta myyvän tahon ja autovalmistajan virallisten omien huoltopalveluiden vastuulle. Syynä tähän on kolmansien osapuolten tietotaidon, mahdollisten tarvittavien työkalujen ja välineiden sekä kokemuksen puute sähköautoista ja niiden teknologiasta. Vastavuoroisesti autovalmistajan merkkikorjaamoilla henkilökunta on koulutettu ja varustettu täysin sähköautojen huoltoa edellyttävillä resursseilla.

Cherubinin ym. (2015) argumentti voidaan haastaa myös tarkastelemalla, kenelle sähköautoja markkinoidaan ja tarjotaan. Sähköautojen markkinaosuuden kasvu vaatii perinteisiä autoja ostavien kuluttajien siirtymistä sähköautojen pariin, jotka ovat samoja auton fundamentaalisesti tuotteena tarjoamia ratkaisuja, kuten henkilökohtaista liikkumisen muotoa, kaipaavia asiakkaita. Tässä mielessä sähköautot kilpailevat perinteisten polttomoottoriautojen hallitsemilla markkinoilla, eivät kokonaan uusilla markkinoilla, mihin myös tutkimustulokset viittaavat.

Näin ollen, tarkasteltaessa konsultoivan myynnin luonnetta, sisältöä ja vaikutuksia sähköautojen liiketoiminnallisesta näkökulmasta, tutkimustuloksiin ja teoriaviitekehukseen peilaten sen optimaaliseen toimintaan saattamisen vaikutukset yltyvät syvälle liiketoimintamallien rakenteisiin. Tämä korostaa konsultoivan myyntityylin laaja-alaisuutta, sen käsitellessä tarvittaessa yksityiskohtaisestikin arvolupauksen alle katsottavia sekä tuotteeseen että palveluihin liittyviä teemoja ja sen ollessa läsnä asiakassuhteen ja myyntiprosessin jokaisessa vaiheessa. Lisäksi sen on oltava linjassa organisaation viestinnän ja markkinoinnin kanssa. Sähköautojen edustaessa kuluttajille yleisesti tuntemattomampaa ja uudenlaista tekniikkaa, myös arvolupauksen lunastamisen ja odotusten ylittämisen onnistumisen merkitys sähköautojen konsultoitavassa myynnissä korostuvat tutkimustuloksissa, vahvistaen Naglen ja Mullerin (2018, s. 58.) sekä Andersonin ym. (2006) argumentit arvolupauksen selkeästä kommunikoinnista ja sen merkityksestä kuluttajille vieraiden ja innovatiivisten tuotteiden tarjoaman arvon välittämisessä.

Konsultoivan myynnin lähestymistavassa palvelupainotteisuus ja asiakaslähtöisyys toimivat automyynnin lähtökohtina, hälventäen selkeän lineaarisen myyntiprosessin kaavaa ja korostaen tilannekohtaisten tarvekartoituksen perustuvien ratkaisujen

mahdollistamista ja tarjoamista. Samalla konsultoivan tyylin myynnillinen lähestymistapa vahvistaa Ågen (2011) argumentin edellä esitetyn prosessin dynaamisesta, monimutkaisesta ja rekursiivisesta luonteesta toimivan myös sähköautojen konsultoivan myynnin kohdalla. Tutkimustuloksista ilmenevän sähköautojen konsultoivan myynnin luonne vastaa näin myös hyvin pitkälti Moncriefin ja Marshallin (2005) ja Jobberin ja Lancasterin (2015) kehittyneiden myynnin portaiden paradigman myynnin prosessin luonnetta, erityisesti kuviossa neljä visuaalisesti ilmenevän asiakaskeskeisyyden osalta.

Sähköautojen tarjooman tuotepalvelu-kokonaisuuden palvelupainotteisuus ja koko autoilun palvelullistaminen korostuu erittäin selkeästi verrattuna perinteiseen tuotepainotteiseen automyyntiin, mistä kielii myös tutkimustuloksista ilmenevä myyntitermin käytön tarpeellisuuden haastaminen automyyntien kontekstissa. Myyjän toimiessa konsultoivana, neuvoa antavana, avustavana ja keskustelevana tahona tämä samalla vahvistaa Moncriefin ja Marshallin (2005) mainitseman informaation välityksen kautta tapahtuvan kehitysaskelen kohti arvon tehokkaampaa välittämistä sekä yhteisarvonluontia. Myös heidän esittämä konsultoivalle lähestymistavalle ominainen asiakkaan ongelmia ennakoiva ja asiakasta osallistava ratkaisukeskeinen, adaptiivinen ja lisäarvoa synnyttävä tyyli vahvistuu tutkimustuloksista.

Moncriefin ja Marshallin (2005) kehittyneiden myynnin portaiden mukaan yhteisarvonluonti alkaa kuitenkin vasta kauppohen "klousaamisesta". Tutkimustulosten perusteella tämä on vanhanaikainen ja kapea näkemys asiasta, mitä sähköautojen konsultoivaan myyntiin tulee. Yhteisarvonluonnin alle katsottavat kuluttajan tilanteen ja tietämyksen kartoittaminen, kuluttajan valistaminen ja ratkaisujen hakeminen alkavat sähköautojen nykymarkkinoilla jo kauan ennen kaupan "klousausta". Tutkimustuloksista ilmi tullut myyjien oma-aloitteinen aktiivisuus sähköautoista käytävässä keskustelussa asiaan liittyvillä foorumeilla on osaltaan erinomainen esimerkki yhteisarvonluonnin yltävän tiettyssä mielessä jopa perinteisen autoalan asiakassuhteen raamien ulkopuolelle, kattaen yhteisarvonluonnin piiriin potentiaalisten kuluttajien ja asiasta yleisesti kiinnostuneiden tahojen kanssa käytävän keskustelun. Konsultoinnin myötä saatavan asiakassuhteen läpi kantavan palvelun ja ratkaisujen mahdollistamisen kautta, kyse on näin ollen autoalalla paljon totuttua kattavammasta kokonaisuudesta. Näin konsultoivan sähköautomyynnin voidaan

katsoa vievän myyntiä jopa kehittyneitä myynnin portaita askeleen syvemmälle yhteisarvonluonnin maailmaan.

Yhteisarvonluonnin syvyyttä voidaan painottaa myös peilattaessa tutkimustulosten mukaista konsultoivaan myyntiin liittyvää palvelua Osterwalderin ja Pigneurin (2010) määrittelemien kanavien vaiheiden kanssa: Tietoisuutta lähdetään rakentamaan keskustelun kautta kuluttajille luontaisissa ympäristöissä ja foorumeilla, osittain myös yhdistäen tietoisuuden kehittämisen sekä arvioinnin vaiheita toisiinsa. Näin myös voidaan vastata Larsonin ym (2014) peräänkuuluttamaan kuluttajien kaipaamaan luotettavan tiedon lisäämiseen sähköautoista sekä suusanallisen tiedon leviämiseen. Ostotapahtuman voi hoitaa kertamaksuna, kuten aina ennenkin, mutta myös erilaiset kuukausimaksulliset sopimukset ovat alkaneet nostaa päätään sähköautomarkkinoilla. Tutkimustulosten kautta esiin tullut sähköautojen yhteydessä ja rinnalla markkinoille lanseerattu yksityisleasing toimii erinomaisena konkreettisena esimerkkinä tällaisista sopimuksista.

Kuukausimaksuun perustuvat ostotavat, kuten edellä esitetty yksityisleasing ovat myös autoilua itsessään vahvasti palvelullistava ja konsultointia entisestään painottava ilmiö. Kun autoa ei enää varsinaisesti osteta kertamaksua vastaan itselle, vaan sähköauton hankinta palveluineen voidaan nähdä liikkumiskeinon ja sen ylläpidon mahdollistavana palvelusopimus-perusteisena liikkumisen ratkaisuna, saadaan asiakas myös sitoutumaan myyvän tahon tarjoamiin perinteisesti jälkimarkkinoinnin alle katsottaviin palveluihin, jolloin koko asiakassuhde on vakaammalla jatkuvaluontoisella pohjalla. Tällaisessa myynnissä ei keskitytä enää pelkästään auton ominaisuuksiin, vaan auton ominaisuudet ovat palveluiden kanssa yhteen toimiva osa tarjoaman kokonaisuudessa, mikä huomioi kuluttajan yksilöllisen käyttäytymisen, mielikuvat, tarpeet ja odotukset. Tällöin sähköauto voidaan tarjota sähköautoilun mahdollistavien palveluiden kanssa kuluttajalle selkeämmin hahmotettavana, yksilöitynä ja toimivuudeltaan luotettavana arvolupaukseen nojaavana tuotepalvelukokonaisuutena.

Yksityisleasingin kautta on näin ollen lisäksi mahdollista harjoittaa kuluttajan kannalta helposti havaittavissa olevaa konsultoivalle myyntityylille tyypillistä riskien sekä vastuun kannon siirtämistä kuluttajalta myyvälle taholle. Tätä edistävät myös

yksityisleasingiin liitettävissä olevien huolenpitosopimusten tarjoaminen. Käsiteltäessä kuluttajille aiemmin tuntemattomampien innovatiivisten tuotteiden myyntiä, yksityisleasing, sen mukana tulevat ja siihen liitettävissä olevat palvelut toimivat näin ollen myös tehokkaana Jobberin ja Lancasterin (2015, s. 231) mukaisena keinona asiakkaan kokemien riskien vähentämisessä, purkaen ostopäätöstä estäviä tekijöitä merkittävästi, tuottaen samalla lisäarvoa kaikille osapuolille.

Myös yksityisleasingin kuukausimaksullisuus omana erillisenä elementtinään lieventää sähköautojen lähtökohtaisesti korkeammaksi mielletyn myyntihinnan vaikutuksia kuluttajan mielikuviin sähköautojen kalliista hinnoista, mikä osaltaan madaltaa kuluttajan kynnystä siirtyä sähköautoiluun. Kun tämän lisäksi kuluttajalle avataan sähköauton käyttökustannuksien kautta perinteisiin autoihin verrattuna saavutettavissa olevia säästöjä, myöskään teoriaosion mukaiset sähköauton hintaan liittyvät markkinaosuuden kasvattamisen vauhtia rajoittavat tekijät vähenevät. Yksityisleasingin myötä sähköauton järkevän hinnoittelun voidaan osaltaan katsoa olevan myös osa sähköautojen arvolupausta, peilaten päätelmää Buchererin ja Uckelmannin (2011) ja Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kappaleessa 2.2 esittelemiin arvolupauksen osa-alueisiin.

Koska konsultoivan myynnin kautta arvolupausta ja tarjoomaa välitetään kuluttajalle, kun kuluttaja sitä tarvitsee, Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaiset lineaariset kanavan vaiheet eivät myyntiprosessin epälineaarisen ja rekursiivisen luonteen mukaisesti välttämättä ole enää myöskään kovin mielekäs tapa kuvata kyseistä asiakassuhteen läpi kantavaa prosessia. Heidän määrittelemä arvolupauksen toimittamisesta voidaan niin tietoisuus-, arviointi ja jälkimarkkinointivaiheiden tapaan nähdä tapahtuvan jatkuvaluontoisesti kuluttajien ilmaantuvien tarpeiden mukaan. Esimerkiksi yksityisleasing sopimuksen ollessa voimassa, konsultoiva myyjä voi asiakassuhteen aikana keskustella kuluttajan kanssa useastikin sähköautoiluun liittyvistä asioista. Tuolloin kuluttajan tietoisuutta kasvatetaan kumulatiivisesti ja häntä autetaan entisestään arvioimaan arvolupauksen kokonaisuutta peilaten sitä kuluttajan omiin tarpeisiin. Koska sekä tarjoomassa, että asiakkaan tarpeissa tapahtuu ajan kanssa kehitystä ja muutoksia, edessä voi olla joko perinteisen jälkimarkkinoinnin alle kuuluvia toimintoja ja palveluja tai uusi ”ostovaihe”, kuluttajan päättäessä päivittää ajoneuvonsa. Lisäksi, jotta kuluttaja voi tehdä aidosti tietoisin päätöksen

seuraavista liikkeistään on välissä suoritettava lisää tietoisuuden ja arvioinnin alle katsottavia prosesseja, joissa myös myyvän tahon yleinen viestintä ja markkinointi vaikuttavat.

Lineaaristen rakenteiden katoaminen kokonaisvaltaisen, yhtäjaksoisen ja tilannekohtaiset tarpeet huomioivan etenemisen tieltä ilmenee näin ollen kanavien vaiheiden kohdalla, samalla tavalla kuin myyntiprosessin osalta. Tutkimustulosten ja teorialuvun kautta johdettava konsultoivan myynnin palvelukeskeinen ote sekä jatkuva ja rekursiivinen luonne arvon välityksessä ovat myös linjassa Woodruffin ja Flintin (2014) argumentin kanssa, jonka mukaan palveluihin perustuvat suhteet ovat suoraan riippuvaisia asiakasrajapinnassa tapahtuvasta arvon jatkuvasta vaihdosta. Vaikka suurin osa toiminnoista suoritetaan asiakkaan ehdoilla ja kuluttajien eduksi, on tärkeää korostaa myyjän roolia myyntitilannetta ja kokonaisuutta hallitsevana ohjaket käsissä pitävänä tahona.

Kanavien vaiheiden ja myyntiprosessin tapaan, edellä esitettyjen esimerkkien ja tutkimustulosten perusteella myös kulutusprosessin voidaan huomata olevan luonteeltaan yhtä lailla rekursiivinen ja epälineaarinen, mikä korostuu läpi asiakassuhteen. Tutkimustulosten perusteella sähköautojen kulutusprosessi kuitenkin alkaa yleensä selkeällä periaatepäätöksellä siirtyä polttomoottoriautosta sähköautoon. Taustalla päätökseen ovat usein kuluttajan arvoihin, mielenkiintoon, tietotaitoon ja olemassa oleviin mahdollisuuksiin peilaava arvolupauksen elementtien keskinäinen arviointi ja sähköautojen arvolupauksen mukaisten etujen aito tunnistaminen. Kulutusprosessin voidaan tutkimustulosten perusteella yleisesti vahvistaa sisältävän sähköautojen kuluttajamarkkinoilla Solomonin ym. (2016) määrittelemiä vaiheita epälineaarisesti läpi asiakassuhteen.

Vaikka sähköautot voidaan nähdä selkeästi uudennlaisia etuja kantavan ja palvelupainotteisen tarjoomansa ansiosta merkittävästi erilaisena tuotteena perinteisiin autoihin verrattuna, niiden yhtäläisyydet polttomoottoriautojen tarjooman kanssa esimerkiksi käyttötarkoituksen fundamenttien osalta tekevät niistä keskenään vertailukelpoisia. Yksi merkittävimmistä tutkimustuloksista ilmenneistä sähköautoihin liitettävistä eroavuuksista, on osaltaan myös sähköautojen arvolupauksen alle kuuluva niin kutsuttu ”future-proof” elementti. Sähköauton

kohdalla on näin ollen tietyssä mielessä helpompi taata asiakkaalle liikkumisratkaisun kannattavuus tulevaisuuden näkymien kannalta, kattaen kaikki aiemmin esiin tulleet arvolupauksen elementit, mutta myös seikat, kuten ajoneuvon rahallisen arvon säilyvyyden, ilmastonmuutoksen hidastamisen ja käytön huolettomuuden, esimerkiksi huoltovapauden muodossa.

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan parannellun arvolupauksen tuodessa markkinoille ennennäkemättömiä tarjoomia ja innovaatioita, ne samanaikaisesti luovat ja tyydyttävät mukanaan tuomia uudenlaisia tarpeita. Vastaava ilmiö voidaan tutkimustulosten perusteella selkeästi liittää sähköautomarkkinoille, sähköautoihin ja niihin liittyviin palveluihin ja käytäntöihin, niihin liittyvien paikoin täysin odottamattomienkin kysymysten ilmaantuessa kuluttajien keskuudessa. Koska kyseiset ongelmat ovat yhtä lailla ratkaistavissa uudenlaisen tarjooman ja innovaatioiden kautta, ratkaisujen oikeanlainen ja oikea-aikainen kommunikointi, viestintä ja selkeä välittäminen korostuvat tarjooman kokonaisuudessa. Tällöin tarjoomaan kuuluva palvelu toimii vastauksena kuluttajien keskuudessa heränneeseen konsultoivan, neuvoa antavan ja keskustelevan tuen vahvalle kysynnälle. Sähköautojen tuodessa parannuksia tarjooman kokonaisuudessa myös tuotteen näkökulmasta, voidaan sähköautojen nähdä osoittavan uudenlaisia puutteita ja ongelmia perinteisissä polttomoottoriautoissa, joita ei aiemmin ole koettu ongelmiksi.

Pureuduttaessa syvemmälle konkreettisiin arvolupauksen parannuksiin, Osterwalder ja Pigneur (2010) toteavat, että parannuksia arvolupaukseen voidaan hakea esimerkiksi suorituskyvyn, käytettävyyden, kätevyyden, hyödyn, hinnan ja saatavuuden parannuksien kautta. Tutkimustuloksien ja teorialuvun perusteella sähköautojen voidaan huomata tuovan markkinoille selkeitä parannuksia kaikilla autoiluun liittyvillä kriittisillä osa-alueilla. Siitä huolimatta sähköauto tuotteena ei ole ongelmaton, esimerkiksi saatavuuden, hinnan tai perinteisiin autoihin verrattavan joustavan ja vakiintuneen käytettävyyden osalta. Toisaalta esimerkiksi suorituskyvyn osalta parannukset kiihtyvyydessä, väännön tasaisuudessa sekä urheilullisen ja ketterän ajotuntuman osalta ovat selkeitä etuja, ajomukavuuteen ja miellyttävyyteen vaikuttavia elementtejä, kuten hiljaisuutta, tärinättömyyttä ja vaivattomuutta unohtamatta. Lisäksi sähköautot ovat arvolupauksensa mukaan hiilidioksidin osalta täysin lähipäästöttömiä ja parhaimmassa tapauksessa myös tuotettu hiilineutraalisti.

Tällöin, mikäli kuluttaja pystyy hyödyntämään hiilineutraalisti tuotettua sähköä autonsa lataamisessa, koko sähköauton elinkaaren mittainen hiilineutraalius on teoriassa mahdollista.

Vaikka sähköautot ovat myyntihintansa puolesta edelleen polttomoottoriautoja keskimäärin kalliimpia, voidaan sähköautojen eduksi katsoa aiemmin esitetyn ”future-proof” teeman lisäksi niiden matalammat käyttökustannukset, sekä sitä kautta syntyvä potentiaalinen säästö auton elinkaaren mittaisissa kokonaiskustannuksissa. Hinnan ja kokonaiskustannuksien tapaan myös kätevyyden ja käytettävyyden osalta sähköautojen tilanne on toistaiseksi vielä kahtiajakoinen. Tulevaisuuden näkymät näiden tiimoilta ovat kuitenkin optimistiset. Tällä hetkellä sähköauto soveltuu kuitenkin vasta tietynlaisille kuluttajille, jotka kykenevät arjessaan huomioimaan ja suoriutumaan sähköauton lataamisen asettamista vaatimuksista. Koska sähköautoilu ei vielä ole useiden rajoittavien tekijöiden valossa realistinen vaihtoehto kaikille automarkkinoilla ajoneuvoa hakeville kuluttajille, on sähköautojen myynnissä ja markkinoinnissa keskityttävä niille sopiviin asiakassegmentteihin.

Tutkimustulosten myötä myös tarkempaa tietoa ja tilanteiden erittelyä sähköautoyhteensopivista kuluttajasegmenteistä Suomen sähköautomarkkinoilta on havaittavissa. Sähköautoilu on suurilta osin mahdollista vasta erillistaloissa ja omakotitaloissa asuville kuluttajille, taloyhtiöitä koskevien säädösten, sähköinfrastruktuurin ja kaupunkialueiden infrastruktuurin asettaessa hidasteita ja esteitä sähköautoilun laajemman omaksumisen mahdollistavien muutosten tekemiseen. Suuremmissa mittakaavassa käytettävyyden ja sähköauton täyden potentiaalin hyödyntämisen mahdollistamiseksi suurimpina ulkoisina vaikuttavina tekijöinä tutkimustuloksista esiin nousevat teorialuvussakin esitetty infrastruktuuri, esimerkiksi latausasemien ja sähköverkon kautta, sekä osaltaan myös valtion tai hallinnollisen toimijan määrittämät lait ja säädökset, vaikuttaen muun muassa verotukseen ja kannustimiin. Tämän vahvistavat myös Cherubin ym. (2015), sähköautojen menestystekijät, Mangramin sähköautomarkkinoiden markkina-ajurit (2012) sekä kappaleen 1.9 alla esitetyt Nykvistin ym. (2019) ja Nykvistin ja Nilssonin (2015 & 2016) tekemät tutkimukset aiheesta. Myös kaikkien edellä mainittujen tutkimusten käsittelemät energiapolitiikkaan ja sähkön tuotantoon liittyvät tekijät ja vaikutukset sähköautomarkkinoihin sekä sähköautojen arvolupauksen mukaiseen



sähköautojen tarjoaman potentiaalın täyden toimivuuden mahdollistamiseen vahvistuvat tutkimustuloksista.

Kun sähköautoyhteensopiva asiakas on kartoituksen kautta tunnistettu, sähköautojen konsultoivassa myynnissä on tärkeää kuitenkin painottaa sähköautojen tuomia merkittäviä etuja sekä aitoa toimivuutta käytännön elämässä jo nykymarkkinoilla. Konsultoiva myynnin ollessa yhä integroituneempi osa sähköautojen arvolupausta, on myös tärkeä huomata siihen kuuluvan palvelun myötä syntyvä palveluiden asiakaskohtainen toteuttaminen ja näin koko tuotepalvelu-kokonaisuuden (tarjooman) räätälöinnin mahdollistuminen osana yhteisarvonluontia. Näissä onnistuminen ja niiden merkitys asiakassegmentoinnin valossa korostuvat myös Osterwalderin ja Pigneurin (2010) sekä Solomonin ym. (2016) kappaleessa 1.3 esitetyissä argumenteissa. Ne käsittelevät konsultoivan myynnin myötä syntyvän yksilöllisen kuluttajakokemuksen mahdollistavia tekijöitä liiketoiminnan organisoinnin näkökulmasta. Heidän mukaansa liiketoimintamallin osa-alueet (rakennuspalikat), kuten arvolupaus, kanavat ja asiakassuhteet voidaan tarvittaessa vastavuoroisesti räätälöidä vastaamaan valitun asiakassegmentin tarpeita, kunhan markkinoijat tietävät tarkasti kenelle tarjoamaa markkinoidaan, huomioiden asiakassegmenttien tarkat tarpeet ja halut.

Tämä asettaa vaatimuksia asiakassegmenttien perusteelliselle tuntemiselle. Tutkimustulosten perusteella tunnistettu sähköautojen konsultoivan myynnin alle katsottava syväle asiakasrajapintaan ja yhteisöihin ulottuva keskustelu ja kommunikointi avustavat ja helpottavat myös tunnistamaan ja selkeyttämään sähköautomarkkinoiden asiakassegmenttejä tarkemmin. Kuten tutkimustuloksista käy ilmi, selkeinä asiakassegmentteinä sähköautomarkkinoilla erottuvat vasta sähköautoiluun omatoimisesti ja usein perusteellisesti paneutuneet tekniikasta kiinnostuneet kuluttajat sekä ympäristö- ja vastuullisuusnäkökulmaa painottavat kuluttajat, jotka yhdessä ovat vasta pieni osa koko potentiaalisesta asiakaskunnasta. Isossa kuvassa tämä potentiaalinen asiakaskunta on sähköautoiluun liittyviltä tietotaidoiltaan lähtökohtaisesti vasta verrattain matalalla tasolla, kuten tutkimustulokset yhdessä Larsonin ym. (2014), Nykvistin ym. (2019) ja Rezvanin (2015) kanssa vahvistavat. Tällainen lähestulkoon polarisaatio kuluttajien

tietotaidoissa on tärkeää ottaa huomioon konsultoivaa myyntiä harjoitettaessa ja kehittäessä.

Myös kappaleessa 2.9.3 yleisesti käsitellyt sähköautojen ja sähköautoilun omaksumista käsittelevät merkittävimmät osa-alueet ovat havaittavissa tutkimustuloksista. Näitä ovat mahdollisuudet vaikuttaa ympäristöasioihin, seikkailunhaluisuus ja mahdollisuudet säästää sähköautoilun kokonaiskustannuksissa, huolimatta sähköautojen lähtökohtaisesti edelleen perinteistä autoa keskimäärin kalliimmasta lähtöhinnasta. On mainittavan arvoista, että sähköautojen lähtöhinnat ovat kuitenkin jatkuvasti hivuttautumassa lähemmäs perinteisten autojen hintoja. Sähköautojen sisältämän tekniikan aiheuttamat rajoitukset, erityisesti lataamisen ja latauskäytäntöjen osalta ovat myös erittäin merkittävässä roolissa sähköautoilun omaksumisen ja niihin asennoitumisen saralla, kuten Mangramin (2012), Rezvanin ym (2015), Solomonin 2016, s. 7) ja Ajzenin (1991) perustella voidaan vahvistaa. Tutkimustulosten perusteella tulevaisuuden näkymät ja kehityssuunnat ovat kuitenkin verrattain positiivisia ja perustellusti varovaisen optimistisia.

Edellä esitetyt tutkimukset osoittavat kuluttajien mielenkiinnon ja tiedonjanon olevan vastavuoroisesti korkeita. Myös tutkimustulokset vahvistavat ratkaisukeskeiselle, neuvoa antavalle ja avustavalle palvelulle olevan vahvaa kysyntää sähköautojen kuluttajamarkkinoilla, kuluttajien tietotaidon ollessa erittäin vaihtelevalla tasolla. Näin ollen markkinoilla voidaan havaita selkeää kysyntää sähköautojen konsultoivan myyntityylin rivakalle implementoinnille, korostaen sen merkitystä sähköautojen kuluttajamarkkinoiden kehityksessä, niin markkinaosuuden kasvattamisen kuin kuluttajakunnan valistamisen osalta – onhan sähköautojen myynti Larsonin ym. (2014) mukaan suorassa suhteessa riippuvainen kuluttajien mielenkiinnosta ja ymmärryksestä niitä kohtaan. Larsonin ym. (2014) mukaan suurin osa kuluttajista ei myöskään ole omatoimisesti kovin innokkaita etsimään tietoa sähköautoista, korostaen konsultoivan myynnin ja koko myyntiorganisaation markkinoinnin viestinnällistä roolia mielenkiinnon herättäjänä.

Kuluttajakäyttäytymisen alle katsottavat teemat nostavat näin ollen päätään niin asiakassegmentoinnissa kuin konsultoivan myynnin optimaalisessa implementoinnissa. Erityisesti Khalifan (2004) määrittelemän asiakasarvon

muodostaminen on yksi tärkeimmistä onnistumisen mittareista ja indikaattoreista sähköautoilun kontekstissa. Asiakasarvo, eli myyjäyrytyksen oletuksista tai aikomuksista riippumaton asiakkaan omiin käsityksiin perustuva arvo, on suoraan rinnastettavissa tutkimustulosten kautta ilmenevään mielikuvien hallintaan ja sen perustavanlaatuisen merkitykseen paitsi autoalalla, mutta erityisesti sähköautojen myynnin edistämisen yhteydessä. Tutkimustulokset viittaavat myös sähköauton ja siihen liitettävissä olevien palveluiden merkityksellisyyteen, peilattaessa niitä SDL:n mukaisiin määritelmiin asiakkaan kokemasta arvosta.

Esimerkiksi Luschin ja Vargon (2014) mukaisesti ”asiakkaan näkökulmasta hyödykkeet ovat siis arvon välittäjiä vain, kun niitä käytetään tyydyttämään asiakkaan tarpeita”, jonka lisäksi Grönroos ja Gummerus (2014) toteavat arvon kertyvän tässä yhteydessä kumulatiivisen prosessin tuloksena. Tuolloin arvoa ei välttämättä myöskään varsinaisesti luoda vaan se voi ilmentyä käytön yhteydessä ja sen myötä. Konsultoivan lähestymistavan myötä tapahtuvan yhteisarvonluonnin voidaan katsoa olevan näin ollen myös edellä esitettyä asiakasarvon muodostumista ja kokemusta edistävä tekijä, mitä vahvistaa tutkimustuloksista ilmenevä vahva painotus palveluiden, mielikuvien hallinnan ja kokemusten tarjoamisen merkityksien osalta.

Vietäessä vastaava pohdinta myyjän kannalta ruohonjuuritasolle, Moncriefin ja Marshallin (2005) sekä Jobberin ja Lancasterin (2015) argumentit tukevat myös edellä mainittuja tulosten perusteella tehtyjä päätelmiä. Heidän mukaansa onnistunut myynti vaatii nykypäivänä myyjältä huomattavasti laajempaa tietotaitoa, ymmärrystä ja osaamista niin teknologian, myyntityökalujen kuin muuttuvan ja entistä tietoisemman asiakaskunnan osalta. Myyjän työtaakka kasvaa laajemman tietotaidon omaksumisen, suurempien kokonaisuuksien hallinnan sekä tarjoaman perinpohjaisen tuntemuksen myötä, yhdistettynä näiden luontevaan yhdistämiseen asiakkaan tarpeisiin peilaten. Edellä mainittuihin voidaan tutkimustulosten valossa lisätä myös Jobberin ja Lancasterin (2015) mainitsemien myyjien hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi tutkimustuloksista esiin tullut myyjien oma-aloitteisuuden ja aktiivisuuden merkitys. Yksittäisen myyjän rooli kattaa siis entistä laajemman alueen, mutta toisaalta myyjän roolin piirteitä on samanaikaisesti osaltaan siirtynyt myös kaikkien myyntiä tekevien yritysten työntekijöiden vastuulle, tehden myynnistä yrityksen työntekijöiden yhteisen ja jaetun roolin.

Tutkimustuloksista nouseva konkreettinen esimerkki edellä esitettyihin teemoihin on tilanne, jossa konsultoiva myyjä joutuu kysymään organisaatiossa toimivalta asiantuntijalta tarkentavia tietoja vastatakseen kuluttajalla heränneeseen kysymykseen. Se korostaa myyjän toiminnan laaja-alaisuutta ja usean eri asian välillä välikätenä toimimisen roolia. Kiperien kysymysten ilmaantuminen kuluttajakunnassa pakottaa myös organisaation asiantuntijoita näin ollen ottamaan askelia lähemmäs asiakasrajapintoja tai mahdollisuuksien mukaan osallistumaan suoraan niissä käytävään keskusteluun myyjien tukena. Toinen tutkimustuloksista ilmenevä konkreettinen esimerkki on sosiaalisen median foorumeilla ja yhteisöjen sisällä tapahtuvan keskustelun linkittyminen erityisesti sähköautomyyntiin, jota parhaat automyyjät harjoittavat oma-aloitteisesti. Perinteisen kasvokkain tapahtuvan myynnin lisäksi, myyjän osallistuessa edellä esitetyillä foorumeilla käytävään keskusteluun Marshallin ym. (2003) mukaiset myyjän kyvyt kuunnella, vaihtaa myyntityyliä mukautuvasti tilanteiden vaatimalla tavalla, sitkeys ja ”draivi”, kyky priorisoida ja organisoida monimutkaisia kokonaisuuksia, verbaaliset kommunikaatiotaidot sekä pätevyys työskennellä erilaisten asiakasyrityksen sisällä olevien ihmisten kanssa korostuvat konsultoivan myyntityylin myötä aivan uudella tavalla.

Myös Osterwalderin ja Pigneurin (2010) yrityksen kokonaiskuvan perspektiivistä yhteisarvonluontia käsittelevä argumentti toteutuu konsultoitvien myyjien aktiivisen yhteisöjen kanssa käydyn keskustelun myötä. Heidän mukaansa yritykset voivat hyödyntää ympärilleen muodostuneita yhteisöjä, edistäen tiedonkulkua ja ongelmanratkaisua keskustelun kautta, tarjoten hyötyjä kaikille keskustelussa mukana oleville osapuolille. Olemalla aktiivisia omassa yhteisössään myös asiakaskunnan tuntemus ja syvyys kehittyvät, mikä korostuu erityisesti sähköautojen myynnissä niiden arvolupauksen ja tarjoaman ollessa yhä verrattain tuntemattomia kuluttajien keskuudessa.

Sähköautojen ja automarkkinoiden kokonaiskuvassa ICT-teknologian entistä vahvempi integraatio autoihin sekä autoiluun on niin teorialuvun kuin tutkimustulosten perusteella yksi merkittävimmistä autoalan murrostilaa ruokkivista, sähköautojen ja uudenlaisten ostotapojen rinnalla automarkkinoille ilmaantuvista osaluista. ICT:n mahdollistama internetin leviäminen autoiluun näkyy vahvasti jo nykyisissä autoissa, sen merkityksen korostuessa tulevaisuudessa esimerkiksi IoT-

ratkaisujen muodossa. Erityisesti sähköautojen tarjoama teknologia mahdollistaa verkon välityksellä tapahtuvien päivitysten kautta uusien ominaisuuksien lisäämisen autoihin myös auton elinkaaren käyttövaiheen aikana. Lisäksi internetin välityksellä tapahtuvat reaaliaikaisen kommunikaation mahdollistamat uudenlaiset informaatiota ja arvoa tuottavat palvelut mahdollistavat esimerkiksi entistä jouhevampien huolto-ohjelmien tarjoamisen juuri oikeaan aikaan – ennakoiden ja ennaltaehkäisten suurempien ongelmien syntymisen mahdollisuuksia.

Kuten Moncrief ja Marshall (2005) toteavat, käytännössä kyse on asiakastutkimuksesta, tiedonhallinnasta ja niiden hyödyntämisestä myynnissä ja markkinoinnissa, joita myyjät suorittavat myynnin tukena toimivien jatkuvasti päivittyvien digitaalisten työkalujen, asiakastietojen ja datan perusteella. Auton toimiessa päätelaitteena ja internetin kehityksen mahdollistaessa reaaliaikaisen datan välittämisen ja sen perusteella toimimisen, myös Jobberin ja Lancasterin (2015, s. 354) argumentti informaation kohdistamisen, ajantasaisuuden ja nopeuden merkityksestä asiakaspalvelun parantamisessa voidaan vahvistaa. Heidän mukaansa edellä mainitut teknologiset innovaatiot mahdollistavat myyjän ammattimaisuutta edistäviä asioita, kuten esimerkiksi mahdollistaen myyjien viettää suuremman osan ajastaan asiakkaiden kanssa rutiininomaisten tai hallinnollisten toimien sijaan.

Tiivistäen tutkimustulosten analysointia ja niiden teoriaviitekehukseen suoritettua peilausta: Sähköautojen konsultoiva myynti kokonaisuudessaan on sen luonnostaan sisältämän palvelun myötä erottamaton osa sähköautojen arvolupausta ja näin ollen myös arvolupauksen mukaista kuluttajakohtaamisessa esitettyä tarjoomaa. Tarjooman katsotaan tällöin olevan se sähköautosta, sähköautoon ja sähköautoiluun liitettävistä sekä sähköautoilun mahdollistavista palveluista muodostuva tuotepalvelukokonaisuus, joka konsultoivan myynnin myötä on muodostettu vastaamaan yksittäisen kuluttajan henkilökohtaisiin arvoihin, tietotaitoihin, kiinnostukseen, tarpeisiin, mahdollisuuksiin, odotuksiin ja mielikuviin mahdollisimman perustellusti ja osuvasti, maksimoiden kuluttajan kokeman asiakasarvon. Työkaluna ja mahdollistajana edellä esitettyjen kuluttajakäyttäytymisen alle katsottavien tekijöiden selvittämiseksi sekä konsultoivan tyylin optimaaliselle implementoinnille toimii keskustelujen ja niitä tukevan molemmin suuntaisen viestinnän kautta tapahtuva yhteisarvonluonnin prosessi.

Yhteisarvonluonti konkretisoituu myyjän ja kuluttajan kohtaamisessa tapahtuvan myyntiprosessin ja vastavuoroisesti ostoprosessin mukaisessa keskustelussa, mutta huomioiden suuremmassa mittakaavassa kaikissa asiakasrajapinnoissa sähköautojen teeman ympärillä tapahtuvan viestinnän asiakassuhteen läpi kantavat kumulatiiviset vaikutukset. Yhteisarvonluonnin prosessin jatkuvaluonteisuuden takia myös sähköautojen konsultoiva myynti, että vastavuoroisesti kuluttajan näkökulmasta tapahtuvan kulutusprosessi tulee näin ollen nähdä jatkuvaluontoisina, rekursiivisina ja kumulatiivisina rinnakkain kulkevinä ja toisiaan peilaavina prosesseina. Ne kattavat tällöin kaikki asiakassuhteen aikana tapahtuvat vaiheet ja tapahtumat - joiden merkitys tiivistyy konsultoivan myyjän ja kuluttajan kohtaamisessa sähköauton ostovaiheessa.

Ostovaihetta kuvaa edellä esitettyyn kontekstiin peilaten mahdollisesti paremmin uuden liikkumisratkaisun sisällöstä ja kattavuudesta neuvottelu sekä lopulta sen käyttöönotto, jonka jälkeen seuraa ratkaisun hyvien ja huonojen puolien peilaus sekä neuvottelujen perusteella luvattuun arvolupaukseen, että markkinoilla jatkuvasti kehittyviin arvolupauksiin, määrittäen asiakassuhteen ja konsultoivan myynnin seuraavia vaiheita. Liiketoimintamallien ja liiketoiminnan organisoinnin näkökulmasta, liiketoimintamallien rakennuspalikat sekä niiden alle katsottavat toiminnot ja arvoketjut on järjestettävä edellä esitetyn arvolupauksen ja siitä johdetun tarjooman välittämisen mahdollistaviksi konsultoivaa myyntiä tukeviksi rakenteiksi.

Liiketoimintamallin optimointi yltää kuitenkin markkinoiden kokonaiskuvassa vain tiettyyn pisteeseen asti, lakien, sääntelyn ja infrastruktuurin aiheuttaessa omia positiivisia, että negatiivisia vaikutuksiaan sähköautojen laajamittaisemman yleistymisen kannalta. Markkinoiden ulkoisten tekijöiden vaikuttaessa sähköautojen myyntiin, voidaan myynnin konsultoivan osa-alueen merkityksen nähdä jälleen vahvistuvan. Konsultoivan myynnin rooli markkinoiden ulkoisten tekijöiden vaikutusten kontekstissa on selkeyttää kuluttajille niiden myötä syntyviä käytännön rajoitteita sekä rohkaista huomaamaan niiden tämänhetkisessä markkinatilanteessa usein sähköautoiluun kannustavia vaikutuksia. Yleisesti ottaen konsultoivan myynnin tehtävä on osaltaan siirtää asiakkaan autoalan murrosvaiheesta kokemaa kokonaisvaltaista riskiä itselleen, tuoden esiin sähköautojen myötä jo nyt markkinoilla saatavilla olevia autoilun tulevaisuuden mukaisia sähköisiä liikkumisratkaisuja ja mahdollisuuksia.

## 4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa koostetaan teoriaviitekehyksen ja tutkimustulosten perusteella vastaukset tutkimuksen ensimmäisessä luvussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Vastausten lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen teoreettista kontribuutiota, liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä sekä rajoittavia tekijöitä ja luotettavuutta. Lopuksi määritellään tutkimustulosten ja teoriaviitekehyksen synteessin yhteydessä löydettyjä jatkotutkimusehdotuksia aihepiirin tarkemman tutkimisen sekä syvemmän ja korkearesoluutioisemman tiedon muodostamisen edistämiseksi.

### 4.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäisessä luvussa määritellyt tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Päätutkimuskysymys:

*Mitä konsultoiva myynti tarkoittaa sähköautojen kuluttajamyynnin kontekstissa?*

Alatutkimuskysymykset:

*Miten arvo muodostuu ja välittyy sähköautojen kuluttajamyynnin kontekstissa?*

*Mikä on sähköautojen tuoma lisäarvo automarkkinoille?*

Vastaten tutkimuksen päätutkimuskysymykseen, *Mitä konsultoiva myynti tarkoittaa sähköautojen kuluttajamyynnin kontekstissa?* – Sähköautojen konsultoivassa kuluttajamyynnissä on kyse sähköisen liikkumisratkaisun järjestämisestä, mahdollistamisesta ja ylläpidosta asiakkaan ehdoilla molemmille osapuolille hedelmällisten ratkaisujen muodossa läpi asiakassuhteen tapahtuvien jatkuvaluontoisten ja rekursiivisten yhteisarvonluonnin prosessien kautta. Asiakkaan ehdoilla toimiminen tarkoittaa kyseisen asiakkaan kuluttajakäyttäytymisen mukaisiin kartoitettuihin arvoihin, tarpeisiin, tietotaitoon, kiinnostuksiin, mahdollisuuksiin sekä niiden perustella muodostuviin odotuksiin ja mielikuviin vastaavan sähköisen liikkumisratkaisun tarjoamista, samanaikaisesti oikaisten, parantaen ja lisäten

asiakkaan tietotaitoa, vähentäen asiakkaan kokemaa riskiä sekä lunastaen asiakkaalle tämän odotukset kokonaisvaltaisesti ylittävän arvolupauksen ja selkeän, räätälöidyn, realistisen ja innostusta herättävän tarjooman kautta.

Sähköautojen konsultoivan myynnin yksi tärkeimmistä funktioista on näin ollen tehdä sähköautot ja sähköautoilu kuluttajille helpoksi lähestyttäväksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi, osoittaen niiden toimivuuden ja luotettavuuden oikeassa elämässä perinteistä polttomootoriautoa usealla mittarilla parempana vaihtoehtona – muodostaen sähköautoilusta autoilun uuden normin perinteisen autoilun rinnalle ja lopulta mahdollisesti kasvaen markkinaosuudeltaan suurimmaksi autotyypiksi.

Sähköautojen myynti, kuten automyynti yleensäkin, perustuu vahvasti mielikuviin ja mielikuvien hallintaan. Konsultoivan myynnin kautta kuluttajien mielikuvia sähköautoja kohtaan voidaan perustella totuudenmukaisesti, faktapohjaisesti ja tehokkaasti peilaten sähköautojen arvolupauksen mukaisia hyötyjä kuluttajien henkilökohtaisiin tarpeisiin, tietotaitoihin ja odotuksiin. Konsultoivan myynnin kautta on mahdollista vähentää kuluttajan sähköautoilusta kokemaa riskiä huomattavasti, luoda positiivisia ja mielenkiintoa herättäviä mielikuvia sekä tarjota positiivisia tunteita herättävä täysin uudenlainen ajokokemus, perustuen lukuisiin tutkimuksissa esitettyihin sähköautojen arvolupauksen ja tarjooman mukaisiin palveluihin, etuihin sekä niiden yhteen toimintaan.

Lisäksi konsultoivan myynnin kautta kuluttajalle voidaan selkeyttää sähköautoiluun ulkoisesti vaikuttavien tekijöiden, kuten lakien, säädösten ja infrastruktuurin mukaisia rajoituksia sekä niiden tarjoamia mahdollisuuksia että kannustavia tekijöitä. Sähköautojen konsultointi kuluttajamarkkinoilla pyrkii näin ollen muodostamaan kuluttajalle optimaalisen sähköisen henkilökohtaisen liikkumisen ratkaisun, huomioiden, perustellen ja peilaten sitä kuluttajakohtaisesti merkittävimpien ulkoisten tekijöiden vaikutusten, arvolupauksen mukaisen tarjooman räätälöinnin sekä kuluttajan henkilökohtaisten tarpeiden, tietotaidon ja odotusten yhteen toiminnan kautta muodostuvaan kokonaisuuteen, mahdollistaen samalla myynnillisesti ja liiketoiminnallisesti tuottoisan ja tavoitteellisesti syvälliseen yhteisarvonluontiin perustuvan asiakassuhteen.



Vastaten ensimmäiseen alututkimuskysymykseen: *Miten arvo muodostuu ja välittyy sähköautojen konsultoivan kuluttajamyynnin kontekstissa?* – Tutkimustulosten ja teoriaviitekehyksen synteessin perusteella sähköautojen konsultoivassa myynnissä muodostuva arvo perustuu niin konsultoivan myynnin sisältämän palvelun kuin kuluttajan tarpeisiin kartoituksen perusteella valikoidun tuotteen, sekä näiden tehokkaan yhteen toiminnan kautta kuluttajalle syntyvien etujen myötä muodostuvaan asiakasarvoon, jonka sähköautovalmistajan ja myyvän tahon liiketoimintamallin rakenne mahdollistavat. Konsultoivaan myyntiin liittyvän palvelun kautta rakentuva arvo välittyy kuluttajien sekä myyvän tahon jatkuvaluontoisen, avoimen ja ratkaisukeskeisen asiakasrajapinnoissa tapahtuvan keskustelun kautta, jonka tulee tapahtua oikea-aikaisesti kuluttajille luontevilla foorumeilla läpi asiakassuhteen.

Tällöin arvo välittyy ensisijaisesti myyvän tahon markkinoinnin ja myynnin kautta tapahtuvan viestinnän välityksellä, muodostaen lopulta dialogimaisen rakenteen asiakasrajapintojen kanssa. Asiakasrajapinnoissa, joita ovat kaikki hetket, paikat ja tapahtumat, joissa kuluttajalla on mahdollista kohdata myyvän tai valmistavan tahon viestintää, tapahtuva kuluttajien sekä autoa myyvien, että valmistavien tahojen välillä käyty viestintä ja keskustelu muodostavat tasojen keskinäisen reflektoinnin kautta kontekstin yhteisarvonluonnille, jonka myötä arvoa pystytään tehokkaasti synnyttämään, välittämään ja kehittämään. Tällöin arvo välittyy myyjän suorittaman konsultoinnin, neuvonnan ja avustuksen kautta kuluttajalle sekä vastavuoroisesti kuluttajan mielessä heränneiden ongelmakohtien, kysymysten tai muiden huomioiden kautta myyjälle, näiden tarjotessa automyyjille ja valmistajille paitsi ratkaisujen kautta syntyvää arvoa, mutta myös potentiaalisia kehityskohtia tuotteiden ja palveluiden yleiselle parantamiselle, mahdollistaen jälleen uuden arvon luonnin markkinoille.

Tuotteen, eli sähköauton, kautta saatava arvo muodostuu sähköauton tapauksessa sen sisältämän uudenlaisen teknologian mahdollistamien parannuksien kautta, verrattuna perinteisiin polttomoottoriautoihin. Sähköautojen tuotteena tuoma lisäarvo kattaa, niin auton suorituskyvyn, ajomukavuuden, kiinnostavuuden kuin mielikuvien alle katsottuja seikkoja, joista merkittävimpinä nousevat ympäristöystävällisyys, vastuullisuus, päästöttömyys, vaivattomuus ja kokonaan uudenlainen autoilukokemus. Mielikuvien kantaessa merkittävää roolia sähköautomyyynnissä, kiteytyvät arvon muodostuminen ja arvon välittyminen mielikuvien hallinnan ympärille. Kuluttajien

kokemat mielikuvat on saatava vastaamaan sähköautojen arvolupauksen kautta mahdollistuvaa ja välitettyä totuudenmukaista ja faktaperusteista tietoa, jotta kuluttajat ovat kykeneviä tekemään tietoisien ja valistuneiden ostopäätöksen, mutta tarjoten myös terveen perustan jatkuvaluontoiselle uuden arvon muodostumiselle ja välittämislle.

Sähköautojen konsultoivassa kuluttajamyynnissä arvo muodostuu ja välittyy siis konsultoivan myynnin prosessien sisältämän tuotepalvelu-kokonaisuuden mukaisen tarjoaman välittämisen kautta niin asiakkaalle kuin myyjälle optimaalisella tavalla. Optimaalinen tarjoaman välittäminen sisältää myös siihen liittyvien kuluttajalle koituvien hinnan ja kokonaiskustannusten sekä ostotavan määrittelyn. Yksityisleasingin voidaan katsoa olevan potentiaalisesti yksi merkittävimmistä työkaluista tämän mahdollistamiseksi. Lisäksi sähköautojen markkinaosuuden kasvamisen myötä mahdollistuvat sähköautojen tuotannon skaalaedut sekä välillisesti myös sähköautojen yleistyminen käytettyjen autojen markkinoilla, liittyvät myös osaltaan sähköautojen järkevän ja kohtuullisen hinnoittelun mahdollistavaa kokonaisuutta. Samalla sähköautojen järkevä hinnoittelu ja ostotapojen joustavuus muodostuu kiinteäksi osaksi sähköautojen arvolupausta.

Näin ollen, edellä esitetyt päätelmät vastaavat osaltaan myös tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen: *Mikä on sähköautojen tuoma lisäarvo automarkkinoille?* Sähköautot tuovat mukanaan uuteen teknologiaan ja sen tuomiin mahdollisuuksiin pohjaavan täysin uudenlaisen ympäristöystävällisemmän ja vastuullisemman tavan ja kokemuksen autoilla. Lisäksi niiden yhteydessä markkinoille tuodaan myös täysin uudenlaisia tapoja ja kokemuksia ostaa auto sekä uudenlaisia autoiluun liittyviä palveluita auton elinkaaren ja asiakassuhteen läpi. Vaikka edellä esitetyt uudistukset voidaan helposti liittää sähköautojen markkinoille tuloon, ovat ne todellisuudessa sähköautojen rinnalla automarkkinoille implementoitavia omia kokonaisuuksiaan.

Sähköautojen markkinoille tulo, ICT ratkaisujen laajamittaisempi implementointi autoihin ja autoiluun sekä uudenlaisten ostotapojen, kuten yksityisleasingin hyödyntäminen autoalalla ovat näin ollen omia arvoa lisääviä erillisiä kokonaisuuksiaan, jotka yhdessä vauhdittavat autoalan merkittävää murrosvaihetta. Muutosten laajamittaisuuden takia asioiden yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen ovat murrosvaiheessa etenemisen tehokkuuden ja menestyksekkään liiketoiminnan

mahdollistamisen kannalta avainasemassa. Tämän takia kuluttajien keskuudessakin kattavasti tunnistettua autoalan murrosta ilmiönä on järkevää pyrkiä hyödyntämään itsessään arvoa lisäävänä elementtinä.

Sähköautojen voidaan näin ollen katsoa toimivan alustana kaikkien edellä esitettyjen arvoa lisäävien ja innovatiivisten osa-alueiden implementoinnille autoalalla. Tästä näkökulmasta sähköautot tuovat automarkkinoille lisäarvoa yhdistämällä useita lisäarvoa kantavia elementtejä yhteen. Sähköautot ovat luonteva alusta murrosvaiheen kiteyttävässä roolissaan, niiden nauttiessa laajaa näkyvyyttä ja herättäessä paljon keskustelua autoilun tulevaisuudesta. Tässä yhteydessä myös konsultoivan myyntityylin harjoittaminen voidaan osaltaan nähdä erillisenä irrotettavana innovatiivisena uudenlaista arvoa luovana elementtinä, mutta sen todellinen potentiaali paljastuu hyödynnettäessä sitä edellä esitetyn kokonaisuuden hallintaan. Siinä missä sähköautot toimivat arvoa lisäävien elementtejä yhteen kokoavana alustana, sähköautojen konsultoiva myynti valjastaa tämän kokonaisuuden liiketoiminnallisesti tuotteliaimpaan muotoonsa. Näin ollen sähköautot ja sähköautojen konsultoiva myynti tuovat yhteisarvonluonnin prosessien kautta ja siinä mukana oleville osapuolille joko suoraan tai välillisesti lukuisia lisäarvoa luovia innovatiivisia elementtejä, joita voidaan kuitenkin perustellen käsitellä ja tarkastella myös erikseen.

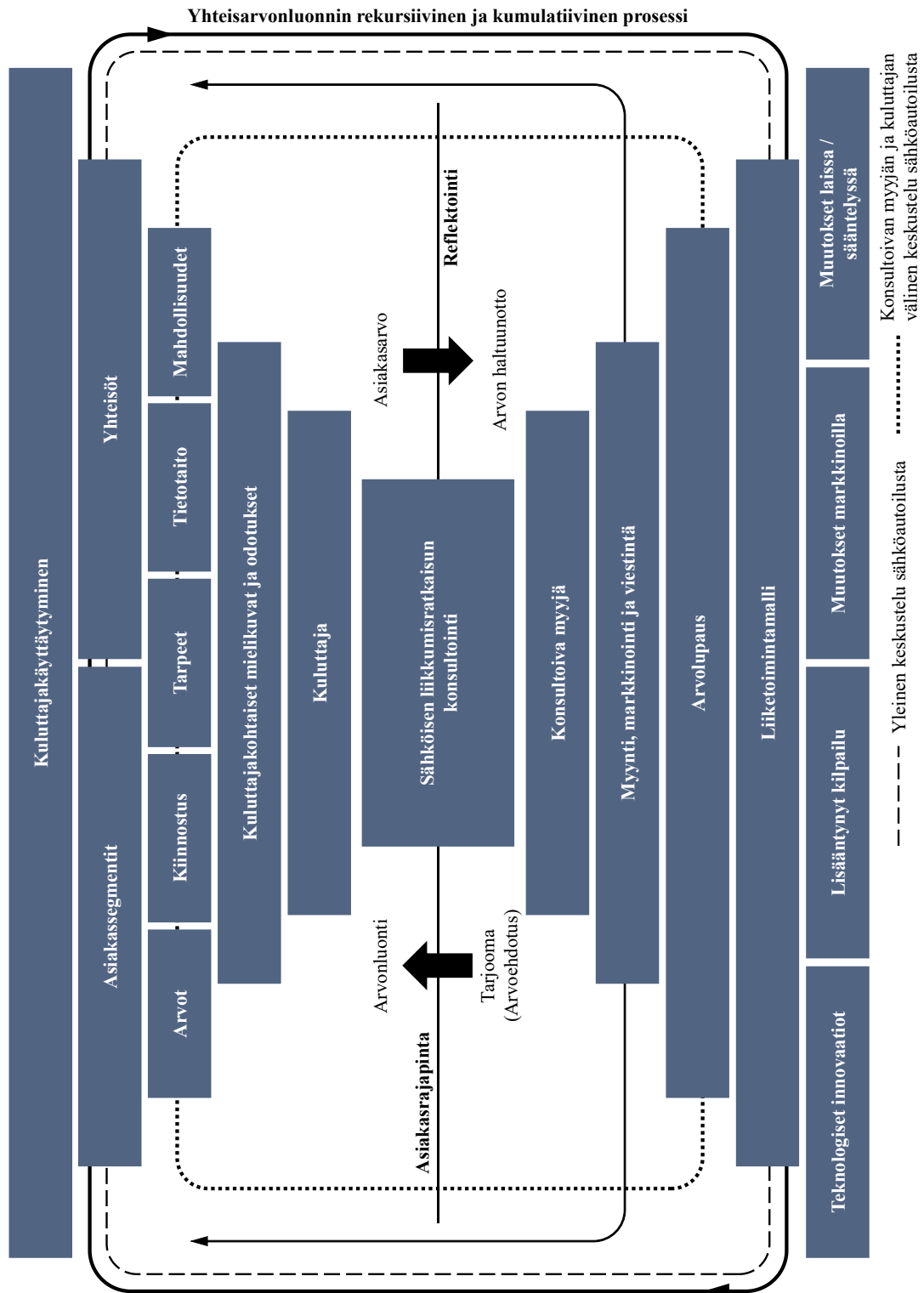
Eritellen sähköautojen tuomaa lisäarvoa markkinoille: Sähköautojen myötä autoilun on mahdollista olla ympäristöystävällisempää ja vastuullisempaa. Ne tarjoavat täysin uudenlaisen ajokokemuksen ja lukuisia parannuksia autojen suorituskyvyssä, herättäen kiinnostusta ja positiivisia tunteita. Yhdessä sähköautojen sisältämän teknologian kanssa ICT ratkaisujen ansiosta autot sisältävät entistä monipuolisempia ominaisuuksia, tarjoten mahdollisuudet myös ominaisuuksien lisäämiseen ja kehittämiseen päivitysten kautta läpi auton elinkaaren. Fyysisten ja teknisten ominaisuuksien lisäksi ICT ratkaisut mahdollistavat myös palvelujen perusteellisen integroinnin autoon, niiden toimiessa reaaliaikaisesti käyttäjän tarpeiden ja sähköauton käytön mukaisesti, mahdollistaen esimerkiksi huoltojen ja komponenttien automatisoidun tilaamisen juuri silloin, kun ne osoittautuvat ajankohtaisiksi.

Keskittyen sähköautojen tuomaan lisäarvoon palveluiden saralla, konsultoiva myyntityyli nousee keskeisimpänä arvoa lisäävänä elementtinä, vastauksena kuluttajien keskuudesta kumpuavaan selkeään mielenkiintoon ja tiedonjanoon sähköautojen tarjoamista mahdollisuuksista sekä niiden myötä autoilun tulevaisuudesta. Lisäksi sähköautojen ostaminen ja ostotapojen uudenlaiset vaihtoehdot palvelevat kaikkien edellä esitettyjen arvoa lisäävien elementtien implementointia markkinoille, niiden laskiessa ostopäätöstä estävien ja hidastavien tekijöiden vaikutuksia. Konsultoivan myynnin ja siihen integroidun palvelun voidaan kuitenkin katsoa olevan se yksittäinen ja merkittävin muureja murtava ja arvoa lisäävä elementti, jonka sähköautot tuovat markkinoille pysyäkseen.

Seuraavaksi esitettävä tutkimuksen tuloksia yhteen kokoava kuvio (6.), on päivitetty versio teoriaviitekehyksen yhteen koostavasta arvotiimalasista. Peruseriaatteiltaan kuvion idea ja malli ovat näin ollen samat, mutta tutkimustulosten ja teoriaviitekehyksen synteessin myötä, siihen tehdyt muokkaukset painottavat entisestään konsultoivan myynnin ja siihen kuuluvan palvelun mukaista keskustelua sekä niiden kautta mahdollistuvaa jatkuvaluonteista, rekursiivista ja kumulatiivista yhteisarvonluontia. Keskustelulle kuvio määrittelee kaksi tasoa, jotka ovat yleinen sähköautojen ympärillä käytävä sähköautoilua välillisesti tai suoraan koskettava keskustelu sekä tarkemman resoluution mukainen konsultoivan myyjän ja kuluttajan välinen keskustelu. Lisäksi kuvio huomioi tutkimustulosten mukaisesti yhteisöjen merkityksen sähköautomarkkinoilla ja sähköautomyyntin kokonaiskuvassa, lisäämällä yhteisöt asiakassegmenttien rinnalle kuvion kuluttajapuolta kuvaavaan yläosaan.

Myös kuluttajakohtaista tietämystä ja tavoitteita määrittäneet kiinnostus, ymmärrys ja preferenssit on korvattu arvoilla, kiinnostuksella, tarpeilla, tietotaidoilla sekä mahdollisuuksilla, jotka yhdessä vaikuttavat kuluttajakohtaisten mielikuvien ja odotuksien muodostumiseen. Lisäksi tarjoaman alle on lisätty suluissa sana ”arvoehdotus”, painottaakseen kuluttajan perspektiivistä tarkasteltaessa tarjoaman olevan vain lupaus tai ehdotus kuluttajan todellisuudessa kokemasta tarjoaman kautta muodostetusta asiakasarvosta.

Päivitetty arvotiimalasi tarjoaa näin ollen tarkemman resoluution mukaisen mallin kuluttajamarkkinoilla harjoitettavasta sähköautojen konsultoivasta myynnistä, sen sisällöstä, laajuudesta, luonteesta ja toimintaympäristöstä.



Kuvio 6. Yhteenvetokuvio – Päivitetty arvotiimalasi

## 4.2 Teoreettinen kontribuutio

Sähköautojen myyntiin perehtynyt kirjallisuus on tähän asti painottanut sähköautojen sisältämää teknologiaa sekä sen tuomia mahdollisuuksia, minkä takia teeman tarkastelu myös kuluttajapuoleen tarkemmin perehtyen on jäänyt vähemmälle huomiolle – kuten myös kappaleen 1.5 viimeisessä kappaleessa on perusteltu. Tämä tutkimus yhdistää sähköautojen mukanaan tuomaan teknologiaan liittyvät ilmiöt autoalan markkinoiden kokonaisuuteen, tarkastellen markkinoita niin kuluttajien kuin sähköautoja myyvien ja valmistavien tahojen näkökulmista, huomioiden niiden keskinäisen vuorovaikutuksen perustuvan niin asiakaslähtöisyyteen kuin toisaalta myyvän tahon vastuuseen oikeellisen tiedon välittäjänä ja sähköautomarkkinoiden elementtejä hallitsevana ja organisoivana tahona. Näin tutkimus muodostaa yhteen kokoavan näkemyksen sähköautojen konsultoivasta myynnistä kuluttajamarkkinoilla. Samalla tutkimus pyrkii avaamaan ovia tarkempaan tutkimukseen sähköautomarkkinoilla tapahtuvan kuluttajakäyttäytymisen ja sähköauto-liiketoiminnan keskinäiseen vuorovaikutukseen ja sisältöön.

Tutkimus avaa myös uuden näkökulman sähköautojen arvolupauksen tutkimiseen kuluttajamarkkinoilla, integroiden konsultoivan myynnin ja siihen liittyvät palvelut ja toiminnot kriittisen tärkeäksi osaksi sähköautojen arvolupausta. Samalla myös sähköauton ostamisen yhteydessä esitettävä tarjooma muuttuu perinteisen auton ostamiseen verrattuna huomattavasti palvelupainotteisemmaksi, järkevästi hinnoitelluksi ja joustavasti hankittavaksi tuotepalvelu-kokonaisuudeksi. Sen lisäksi, että konsultoivan myynnin myötä ilmaantuva palvelu on osa arvolupausta, se on myös kenties tärkein elementti sähköautojen arvolupauksen tehokkaassa välittämisessä kuluttajille. Tämä osoittaa konsultoivan myyntityylin hyödyntämisen merkitystä tämänhetkisessä markkinatilanteessa, jossa kuluttajien tietämys sähköautoista ja sähköautoilusta on edelleen varsin vaihteleva ja lähtökohtaisesti varsin matala. Koska arvolupaus ja arvolupausta vastaava tarjooma ovat keskeinen osa liiketoimintamalleja, muutokset arvolupauksessa ja sen mukaisessa tarjoomassa vaativat myös fundamentaalisia liiketoimintamallien tasolle yltäviä muutoksia liiketoiminnan organisoinnissa. Näin ollen tutkimus avaa myös ikkunan liiketoimintamallien kehityksen tarkemmalle teoreettiselle tutkimiselle sähköautomarkkinoiden kontekstissa.

Konsultoiva myynti ja sen tutkiminen sähköautomarkkinoilla toimii myös suorana vastauksena Rezvanin ym. (2015) esittämään tiedon aukkoon. Heidän mukaansa ”siitä, miten kuluttajien tietoa sähköautoista voidaan lisätä, ei asian tärkeydestä ja tiedon aukon olemassaolosta huolimatta löydy tutkimuksia”. Tämä tutkimus tarjoaa näin ollen tieteellisessä kirjallisuudessa kaivatun sekä liiketoiminnallisesti merkittävän kontribuution myös edellä esitetyn tiedon aukon täyttämiseksi, toimien myös toivottavasti osaltaan aihepiirin syvällisemmän tutkimuksen käynnistävänä ja jatkotutkimuksiin innoittavana inspiraation lähteenä.

### **4.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Sähköautojen kuluttajamarkkinoilla harjoitettavan konsultoivan myynnin voidaan perustellusti katsoa olevan erittäin merkittävä osa pysyvää ongelmanratkaisua nykyisillä sähköautojen kuluttajamarkkinoilla ilmeneviin haasteisiin. Lisäksi se tarjoaa erittäin monipuolisia uusia mahdollisuuksia palvelullistaa, kehittää ja innovoida uudenlaisia asiakaskokemuksia sekä sähköautoilun ympärille rakentuvaa liiketoimintaa. Ennen kaikkea, isossa kuvassa konsultoivan myynnin perusteellinen implementointi ja liiketoiminnan organisointi sen mukaisesti tarjoaa brändin ja imagon kehittämiseksi alustan, jonka päälle on mahdollista rakentaa kestävä ja kopioimattomissa olevaa kilpailuetua. Myyjien toimiessa konsultteina, tietotaidon sekä hiljaisen tiedon kertyessä, mahdollisuudet uniikkien palvelukokemusten järjestämiseen sähköautoilun osalta kasvavat jatkuvasti. Tämä on erityisen tärkeää myös kuluttajien mielikuvien hallinnan kannalta ja tarjoaa merkittäviä potentiaalisia hyötyjä myös tällä osa alueella. Konsultoivan myyntityylin implementointi sähköautojen kuluttajamyyniin palvelee siis yrityksen mainetta niin luotettavuuden, innovatiivisuuden, ajankohtaisuuden kuin asiantuntijuuden saralla ja on erinomainen kasvun lähde sähköautojen kasvattaessa markkinaosuuttaan.

Myyjien perusteellinen ja jatkuva kouluttaminen kohti asiantuntevia, kuluttajalähtöisesti tilanteita kartoittavia ja kuluttajia osallistavia itseohjautuvia neuvonantajien roolia kantavia liikkumisratkaisujen konsultteja on avaintekijä konsultoivan myynnin mahdollistamisessa. Myyjien on tunnettava koko tarjooma perusteellisesti, tarkoittaen paitsi sähköautojen teknisiä ominaisuuksia ja niiden mukanaan tuomia innovatiivisia ja ympäristöystävällisiä vaikutuksia, mutta lisäksi

sähköautoilun mahdollistavia palveluja ja toimintoja, kuten lataamiseen liittyviä yksityiskohtia useissa eri kuluttajien kohtaamisissa tilanteissa. Lisäksi myyjien työskentely tulee tehdä mahdollisimman sulavaksi ja vaivattomaksi, tarjoten kattavat työkalut ja selkeät yhtenäiset rakenteet, joiden puitteissa myyjien on mahdollisimman helppo navigoida, mitä tahansa kuluttajat heiltä kysyvät ja missä tahansa asiakassuhteen vaiheessa kysymys tai ongelma ilmaantuu.

Koska ajankohtaiseen keskusteluun osallistuminen kuluttajille luontevilla foorumeilla on osoittautunut merkittäväksi osaksi sähköautojen konsultoivaa myyntiä, tulisi tähän osa-alueeseen panostaa jossain muodossa myös koko liiketoiminnallisesta näkökulmasta, allokoiden resursseja näkyvän ja vaikuttavan presenssin tehokkaaseen mahdollistamiseen. Tätä kautta konsultoiva myynti ja sen kanssa yhteen toimiva markkinointi kykenevät myös osaltaan täyttämään markkinoilla selkeästi ilmenevän tiedon puutteen – onhan sähköautoja valmistava ja niihin liittyviä palveluita tarjoava taho myös niiden teknisistä ominaisuuksista ja tarjoamista mahdollisuuksista eniten tietävä lähde. Näin sähköautoja valmistava ja myyvä taho voi pyrkiä rakentamaan mainettaan sekä kehittämään brändiään luotettavana tiedon välittäjänä sähköautomarkkinoilla. Tällöin liiketoiminta on asiakaslähtöistä, alhaalta ylöspäin rakentuvaa sekä molemmille osapuolille etuja tuottavaa. Samalla automarkkinoilla yleinen mielikuviin perustuva markkinointi syvenee, mahdollistaen entistä vaikuttavampien ja merkityksellisten mielikuvien luomisen, sekä ennen kaikkea kuluttajien odotukset ylittävän arvolupauksen lunastamisen.

#### **4.4 Tutkimuksen arviointi ja rajoittavat tekijät**

Tutkimuksen kenties suurimmat rajoittava tekijä on empiirisen osion vastauksien ja näin koko tutkimustulosten perustuminen verrattain pienen vastaajajoukon (kolme haastateltavaa) tarjoamiin näkemyksiin. Laajemman tiedon ja validimman konsensuksen saavuttamiseksi tutkimuksen empiirisen osion suorittaminen uudelleen kattaen huomattavasti suuremman otannan, olisi mielekästä. Lisäksi teoreettisen viitekehyksen vielä tarkempi rajaaminen konkreettisemmalle tasolle niin kuluttajakäyttäytymisen kuin myyvän yrityksen liiketoiminnallisen näkemyksen osalta lisäisi tutkimuksen myötä saavutetun uuden tiedon merkitystä, varsinkin käytännön liike-elämän kannalta. Edellisiin puutteisiin osasyinä toimineet tutkimusta



rajoittaneisiin tekijöihin kuuluvat myös tutkimukseen käytettävissä olleen ajan ja resurssien, kuten aidon asiakasdatan puute. Tutkimuksen ollessa luonteeltaan maisteritason opinnäytetyö, myös tämä rajaa osaltaan tutkimuksen laajuutta, jolloin väitöskirjoille tyypillisen syvällisen tiedon muodostuminen jää uupumaan.

#### **4.5 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen voidaan katsoa avaavan mahdollisuuksia perehtyä useampiin eri sähköautojen konsultoivaan myyntiin liittyviin osa-alueisiin. Erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe on perehtyä tarkemmin sähköautoilevien kuluttajien ja potentiaalisten kuluttajien kuluttajakäyttäytymisen mukaisen tuntemuksen kerryttämiseen ja sen eri keinoihin. Aikaisempien tutkimusten ja tutkimustulosten myötä myös tässä tutkimuksessa osoitetaan asiakaskunnan tuntemisen parantamisen ja tiedon tarkentamisen olevan sähköautomarkkinoilla merkittävä kehityskohta. Kuten tämän tutkimuksen tulokset yhdessä usean aikaisemman tutkimuksen kanssa osoittavat, sähköautojen kuluttajamarkkinoilta voidaan tunnistaa selkeästi vasta kahden tyyppisiä asiakassegmenttejä: ympäristönäkökulmasta kiinnostuneita ja uudesta teknologiasta kiinnostuneita, muiden kuluttajien ja potentiaalisten kuluttajien jäädessä toistaiseksi epämääräiseksi, mutta merkittävää potentiaalia sisältäväksi massaksi. Asiakassegmentoinnin laajamittaisen kehittämisen edistämiseksi, sen tutkiminen voi tarjota erityisesti käytännön liiketoimintaa ajatellen kriittisen tärkeää ja arvokasta tietoa sähköautojen markkinaosuuden kasvattamiseksi ja myynnin edistämiseksi entistä tehokkaammin keinoin.

Myös konkreettisiin keinoihin ja toteutustapoihin, joilla konsultoiva sähköautomyyjä voi valistaa kuluttajia, perehtyvälle tutkimukselle on tarvetta. Tieto konkreettisista keinoista, joilla konsultoivaa tyyliä harjoittava sähköautomyyjä saa parhaiten ja tehokkaimmin välitettyä arvolupauksen kuluttajalle, yhdistettynä konsultoivaa myyntiä tukevaan markkinointiin ja viestintään, on arvokasta niin tieteellisen kirjallisuuden edistämiseksi, mutta erityisesti sähköautoliiketoiminnan kehittämiseksi ja sähköautojen markkinaosuuden kasvattamiseksi. Myös teknologisten myyntiä helpottavien kanavien, ratkaisujen ja työkalujen, kuten ICT-ratkaisujen tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen, nousee mielenkiintoiseksi jatkotutkimusta

kaipaavaksi osa-alueeksi sähköautojen arvolupauksen ja arvolupauksen välittämisen kontekstissa.

Tämän tutkimuksen koskettaessa vain kuluttajamarkkinoita, myös sähköautojen konsultoivan myynnin implementointi yritysten välisillä B2B-markkinoilla on erittäin mielenkiintoinen ja runsaasti potentiaalia sisältävä aihealue sähköautojen konsultoivan myynnin näkökulmasta. Erityisesti sähköautojen B2B markkinoilla tapahtuvan konsultoivan myynnin kautta on mahdollista tunnistaa konsultoivaa myyntiä kuvaavaa syvällisempää tietoa, jota on mahdollista potentiaalisesti soveltaa myös sähköautojen konsultoivaan kuluttajamyyntiin. B2B markkinoilla myös yhteisarvonluonti sekä arvon välittäminen näyttelevät kenties kuluttajamarkkinoihin verrattuna suurempaa roolia, lisäksi mielenkiintoa myös yhteisarvonluonnin mahdollistavien ja rajoittavien tekijöiden tutkimiseen.

## LÄHDELUETTELO

- Adnan, N., Nordin, S. M., Rahman, I., Vasant, P. M., & Noor, A. (2017). A comprehensive review on theoretical framework-based electric vehicle consumer adoption research. *International Journal of Energy Research*, 41(3), s. 317–335. <https://doi.org/10.1002/er.3640>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), s. 179–211.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), s. 90.
- Ayres, R. U., Turton, H., & Casten, T. (2007). Energy efficiency, sustainability and economic growth. *Energy*, 32(5), s. 634-648.
- Beaume, R., & Midler, C. (2009). From technology competition to reinventing individual ecomobility: new design strategies for electric vehicles. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 9(2), s. 174-190.
- Beverland, M. (2001). Contextual influences and the adoption and practice of relationship selling in a business-to-business setting: an exploratory study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), s. 207-215.
- Bosworth, M. T. (2002). *Solution selling: Creating buyers in difficult selling markets*. McGraw-Hill, Inc.
- Brady, J., & O'Mahony, M. (2011). Travel to work in Dublin. The potential impacts of electric vehicles on climate change and urban air quality. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 16(2), s. 188–193. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2010.09.006>
- Bucherer, E. & Uckelmann, D. (2011). Business models for the internet of things. Teoksessa D. Uckelmann, M. Harrison & F. Michahelles (toim.), *Architecting the internet of things* (s. 253-277). Springer. doi10.1007/978-3-642-19157-2
- Carson, I., Vaitheeswaran, V.V., 2007. *Zoom: The Global Race to Fuel the Car of the Future*. Twelve/Hachette Book Group, New York.
- Cherubini, S., Iasevoli, G., & Michelini, L. (2015). Product-service systems in the electric car industry: critical success factors in marketing. *Journal of Cleaner Production*, 97, s. 40-49.

- Chesbrough, H. W. (2010). HW (2010) “Business Model Innovation: Opportunities and Barriers”. *Long range planning*, 43, s. 354-363.
- De Chernatony, L., Harris, F. and Dall’Olmo Riley, F. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No. 1/2, s. 39-56. <https://doi.org/10.1108/03090560010306197>
- DeVincentis, J., & Rackham, N. (1999). *Rethinking the sales force: Redefining selling to create and capture customer value*. McGraw Hill Professional.
- Devineni, M., Dinger, A., Gerrits, M., Mezger, T., Mosquet, X., Russo, M., Sicher, G., & Zablitz, H. (2011). Powering autos to 2020: the era of the electric car. *Boston Consulting Group*.
- Dijkman, R. M., Sprenkels, B., Peeters, T. & Janssen, A. (2015). Business models for the internet of things. *International Journal of Information Management*, 35(6), s. 672-678.
- Dubinsky, A. J. (1981). A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1(1), s. 26-33.
- Eberhard, M., & Tarpenning, M. (2006). The 21 st century electric car tesla motors. *Tesla Motors*, 17.
- Graham-Rowe, E., Gardner, B., Abraham, C., Skippon, S., Dittmar, H., Hutchins, R., & Stannard, J. (2012). Mainstream consumers driving plug-in battery-electric and plug-in hybrid electric cars: A qualitative analysis of responses and evaluations. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 46(1), 140–153. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2011.09.008>
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing service quality*. Vol. 24 No. 3, s. 206-229. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>
- Hamel, G. (2001). *Leading the revolution*. *Strategy & Leadership*.
- Hardester, E. (2010). *The profitability of the electric car* (Doctoral dissertation, Thesis, Brigham Young University).
- Hui, G. (2014). How the internet of things changes business models. Haettu osoitteesta <https://hbr.org/2014/07/how-the-internet-of-things-changes-business-models> 18.11.2020

- Høyer, K. G. (2008). The history of alternative fuels in transportation: The case of electric and hybrid cars. *Utilities Policy*, 16(2), s. 63–71.
- Iivari, M. M., Ahokangas, P., Komi, M., Tihinen, M., & Valtanen, K. (2016). Toward ecosystemic business models in the context of industrial internet. *Journal of Business Models*, 4(2).
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2015). *Selling and sales management*. 10. painos. Pearson Education.
- Khalifa, A. S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management decision*. Vol. 42 No. 5, s. 645-666. <https://doi.org/10.1108/00251740410538497>
- Kley, F., Lerch, C., & Dallinger, D. (2011). New business models for electric cars—A holistic approach. *Energy policy*, 39(6), s. 3392-3403.
- Lane, B., & Potter, S. (2007). The adoption of cleaner vehicles in the UK: exploring the consumer attitude–action gap. *Journal of cleaner production*, 15(11–12), s. 1085–1092. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.05.026>
- Larson, P. D., Viáfara, J., Parsons, R. V., & Elias, A. (2014). Consumer attitudes about electric cars: Pricing analysis and policy implications. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 69, s. 299-314.
- Leigh, T. W., & Marshall, G. W. (2001). Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), s. 83-93. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754260>
- Linder, J. C., & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape* (Cambridge, MA: Accenture Institute for Strategic Change).
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge.
- Luck, D. (2006). Customer relationship marketing and corporate social responsibility: not just ethical standpoints or business strategies. *Social Responsibility Journal*.
- Mangram, M. E. (2012). The globalization of Tesla Motors: a strategic marketing plan analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), s. 289-312. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.657224>
- Marshall, G. W., Goebel, D. J., & Moncrief, W. C. (2003). Hiring for success at the buyer–seller interface. *Journal of Business Research*, 56(4), s. 247-255.

- Mitchell, W. J., Borroni-Bird, C. E., & Burns, L. D. (2010). *Reinventing the automobile: Personal urban mobility for the 21st century*. MIT press.
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), s. 13-22.
- Moncrief III, W. C. (1986). Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforces. *Journal of Marketing Research*, 23(3), s. 261-270.
- Mont, O. K. (2002). Clarifying the concept of product–service system. *Journal of cleaner production*, 10(3), s. 237-245.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), s. 726-735.
- Nagle, T. T., & Muller, G. (2018). *The strategy and tactics of pricing*. Routledge.
- Nilsson, M., & Nykvist, B. (2016). Governing the electric vehicle transition–Near term interventions to support a green energy economy. *Applied energy*, 179, 1360-1371.
- Nykvist, B., & Nilsson, M. (2015). The EV paradox–A multilevel study of why Stockholm is not a leader in electric vehicles. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 14, s. 26-44.
- Nykvist, B., Sprei, F., & Nilsson, M. (2019). Assessing the progress toward lower priced long range battery electric vehicles. *Energy policy*, 124, s. 144-155.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Petrovic, B. IBMs 2008 Global CEO Study The Enterprise of the Future!
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.
- Reichheld, F. F. (2001). *Loyalty rules!: how today's leaders build lasting relationships*. Harvard Business Press.
- Rezvani, Z., Jansson, J., & Bodin, J. (2015). Advances in consumer electric vehicle adoption research: A review and research agenda. *Transportation research part D: transport and environment*, 34, s. 122-136.

- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), s. 199-207.
- Sierzchula, W., Bakker, S., Maat, K., & Van Wee, B. (2014). The influence of financial incentives and other socio-economic factors on electric vehicle adoption. *Energy Policy*, 68, s. 183-194.
- Sinkovics, R. R., Penz, E. & Ghauri, P. N. (2005). Analysing textual data in international marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(1), 9–38. doi:10.1108/13522750510575426
- Skippon, S., & Garwood, M. (2011). Responses to battery electric vehicles: UK consumer attitudes and attributions of symbolic meaning following direct experience to reduce psychological distance. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 16(7), 525–531. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2011.05.005>
- Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. K. (2016). Consumer behavior: a European perspective 6th ed. *England: Pearson Education*.
- Spinak, A., & Casalegno, F. (2012). Sustainable and equitable urbanism: The role of ICT in ecological culture change and poverty alleviation. In *Regional Development: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (s. 1256-1276). IGI Global.
- Stringham, E. P., Miller, J. K., & Clark, J. R. (2015). Overcoming barriers to entry in an established industry: Tesla Motors. *California Management Review*, 57(4), 85–103.
- Tate, E. D., Harpster, M. O., & Savagian, P. J. (2008). The electrification of the automobile: From conventional hybrid to plug-in hybrids, to extended-range electric vehicles. *SAE international journal of passenger cars-electronic and electrical systems*, 1(2008-01-0458), 156-166.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), s. 3-8.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (2008). Four vectors of business model innovation: Value capture in a network era. In *From strategy to execution* (s. 259-280). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Vergis, S., Turrentine, T. S., Fulton, L., & Fulton, E. (2014). Plug-in electric vehicles: a case study of seven markets.

- Williams, M. R., & Attaway, J. S. (1996). Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), s. 33-52.
- Woodruff, R. B., & Flint, D. J. (2014). Marketing's service-dominant logic and customer value. In *The Service-Dominant Logic of Marketing* (s. 201-213). Routledge.
- Wotruba, T. R. (1991). The evolution of personal selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(3), s. 1-12.
- Wynn, T., & Lafleur, S. (2009). A free market perspective on electric vehicles. Cascade Policy Institute. Portland: Oregon.
- Zeng, X., Li, J., & Singh, N. (2014). Recycling of spent lithium-ion battery: a critical review. *Critical Reviews in Environmental Science and Technology*, 44(10), s. 1129-1165.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), s. 216-226.
- Åge, L. J. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management Decision*, 49(9), s. 1574-1591. doi:10.1108/00251741111173998



## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **Perustiedot**

1. Mikä on asemanne edustamassanne yrityksessä?
2. Kauanko olette työskennelleet autoalalla?

#### **Arvolupaus**

3. Mistä sähköautojen arvolupaus kuluttajamarkkinoilla muodostuu?
4. Miten sähköautojen arvolupaus eroaa polttomoottoriautojen arvolupauksesta kuluttajamarkkinoilla?

#### **Sähköautojen kuluttajamyynä**

5. Mikä on myyjän rooli sähköautojen kuluttajamyynnissä?
6. Miten sähköautojen kuluttajamyynä eroaa polttomoottoriautojen kuluttajamyynnistä?
7. Minkälaisena näet optimaalisen asiakassuhteen sähköautojen kuluttajamyynnissä?
8. Mihin sähköautojen kuluttajamyynnissä tulisi juuri nyt keskittyä?
9. Miten sähköautojen kuluttajamyynä tulisi kehittää?

### **Tarjooman edut ja odotukset**

10. Mitkä ovat sähköautojen suurimmat hyödyt ja edut (kilpailuvaltti) myyjän näkökulmasta?
11. Mitkä ovat kuluttajien yleisimmät kysymykset tai ongelmakohdat liittyen sähköautoihin?
  - a. Miten mahdolliset kysymykset tai ongelmakohdat ratkaistaan?

### **Sähköautomarkkinat ja konteksti**

12. Mitkä ovat sähköautojen kuluttajamyyniin eniten vaikuttavat tekijät?
13. Mitkä ovat sähköautomyyntiin suurimmat haasteet tällä hetkellä?

### **Arvotiimalasi – Kuvio**

14. Mikä arvotiimalasi-kuviossa on mielestäsi pielessä?
15. Miten kehittäisit arvotiimalasia?