

Opinnäytetyö (YAMK)

Insinööri (YAMK)

2020

Pekka Punna

MYYNTISTRATEGIA KAASUKÄYTTÖISELLE KUORMA-AUTOLLE

Pekka Punna

MYyntISTRATEGIA KAASUKÄYTTÖISELLE KUORMA-AUTOLLE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda myyntistrategia kaasukäyttöiselle kuorma-autolle.

Myyntistrategian tulee kiteytetysti vastata neljään kysymykseen: keitä me olemme, mitä me myymme, kenelle me myymme ja miten me myymme. Opinnäytetyöni tarkoituksena on siis selvittää, mitkä ovat ne tuotteen ominaisuudet ja vahvuudet, joiden avulla tuotetta myydään menestyksekkäästi vallitsevassa kilpailutilanteessa ja suhteessa asiakkaiden tarpeisiin.

Peilaan opinnäytetyössäni kaasukäyttöisen kuorma-auton myyntistrategiaa konsernin ja -yrityksen strategiaan.

Suomen pitkän aikavälin tavoitteena on olla hiilineutraali yhteiskunta. Liikenteellä on keskeinen merkitys ilmastotavoitteiden saavuttamisessa, ja sen vuoksi kotimaassa tuotetun bioenergian käyttöä on lisättävä liikenteen polttoaineena. Kaasukäyttöisten kuorma-autojen kysyntä ja osuus rekisteröitävistä kuorma-autoista tulee siis suurella todennäköisyydellä lähivuosina kasvamaan.

Työn teoriaosuudessa kokoon kirjallisuuskatsauksen myyntistrategiaan liittyvästä kirjallisuudesta. Tarkastelen myyntiprosessin kulkua, myyntitekniikoita sekä myynnin seuranta- ja mittarointia. Kirjallisuuskatsaus käsittelee myös myyjien osaamiseen ja tuotteen elinkaareen liittyviä tekijöitä sekä kaasua liikennepolttoaineena nyt ja tulevaisuudessa. Kaasupolttoaineen tukimuotoja tarkastelen Euroopan laajuisesti vertaillen.

Kaasukäyttöisen kuorma-auton myynnin vahvuuksia ja mahdollisuuksia sekä heikkouksia ja uhkia kartoitettiin myyntiorganisaatiolle kohdistetulla kyselytutkimuksella. Saman kyselyn yhteydessä kartoitettiin myös myyjien arvioita omasta tuotekohtaisesta osaamisestaan. Osaamiskartoitus tehtiin osaamisenkehittämissuunnitelman laatimiseksi. Strategian pohjaksi tehtiin myös kohderyhmä- ja kilpailija-analyysit.

ASIASANAT:

myynti, strategia, kuorma-auto, kaasu, myynninjohto, myyntiprosessi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Engineering | Sales

2020 | 77 pages, 1 page in appendices

Pekka Punna

SALES STRATEGY FOR GAS OPERATED TRUCK

The purpose of this thesis is to create a sales strategy for a gas-powered truck.

The sales strategy should crystallize answer for four questions: who we are, what we sell, to whom we sell, and how we sell. The purpose of my thesis is therefore to find out what are the features and strengths of the product that help the product to be sold successfully in the prevailing competitive situation and in relation to the needs of the customers.

In my thesis, I mirror the sales strategy of a gas-powered truck to the strategy of the Group and the company.

Finland's long-term goal is to be a carbon-neutral society. Transport has a key role to play in achieving climate goals, and therefore the use of domestically produced bioenergy as a transport fuel must be increased. The demand for gas-powered trucks and the share of registrable trucks will therefore most likely increase in the coming years.

In the theoretical part of the work, I compile a literature review of the literature related to sales strategy. I look at the flow of the sales process, sales techniques, and sales tracking and metering. The literature review also addresses factors related to vendors expertise and product life cycle, as well as gas as a transport fuel now and in the future. I search forms of support for gas fuel in European area.

The strengths and opportunities of gas-powered truck sales, as well as weaknesses and threats, were mapped through a survey conducted on the sales organization. In connection with the same survey, sellers' assessments of their own product-specific expertise were also surveyed. The competence mapping was carried out in order to prepare a competence development plan. The strategy was also based on target group and competitor analyzes.

KEYWORDS:

sales, strategy, truck, gas, sales management, sales process

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	8
1 JOHDANTO	9
1.1 Työn tausta ja tavoite	9
2 MYYNTISTRATEGIA	11
2.1 Myyntistrategian määritelmä	11
2.2 Myyntiprosessi	18
2.2.1 Myyntiprosessin eri vaiheet	18
2.2.2 Myyntitekniikka	22
2.3 Myynnin johto, seuranta ja mittarit	25
2.4 Myyjien osaaminen	27
2.5 Nykytilan analysointi	28
2.5.1 Tuotteen elinkaari	28
2.5.2 PEST-analyysi	29
2.5.3 SWOT-analyysi	30
3 KAASU LIIKENNEPOLITTOAINEENA	31
3.1 Kaasun ominaisuudet	31
3.2 Kaasun jakeluverkosto	32
3.3 Kaasukäyttöisten kuorma-autojen rekisteröinnit	34
3.4 Päästöt	35
3.5 Poliittisen ympäristön tuki kaasukäyttöiselle kuorma-autolle	38
3.6 Tulevaisuuden näkymiä	40
4 SCANIA SUOMI OY	44
4.1 Scania AB	44
4.2 Organisaatio, Scania Suomi Oy	44
4.3 Scania- konsernin strategia	45
4.3.1 Scania Suomi Oy: n strategia	46
4.4 Ydinprosessit	48
4.4.1 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta	48
4.4.2 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta	48
4.4.3 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta	49

4.4.4 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta	49
4.5 Myynnin nykytila	49
4.6 Myynnin tavoitetila	49
5 MYYNTIARGUMENTIT	51
5.1 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta	51
5.2 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta	52
5.2.1 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta	52
5.2.2 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta	54
5.2.3 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta	55
6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -TULOKSET	56
6.1 Tutkimusaineiston keruu ja otos	56
6.2 Tutkimusmenetelmät	57
6.2.1 SWOT-analyysi	57
6.2.3 Kohderyhmäanalyysi	58
6.2.4 Kilpailija-analyysi	58
6.3 Tutkimustulokset	58
6.3.1 SWOT: Vahvuudet	58
6.3.2 SWOT: Mahdollisuudet	60
6.3.3 SWOT: Heikkoudet	61
6.3.4 SWOT: Uhat	62
6.3.5 Osaamiskartoitus	64
6.3.6 SWOT- kyselyn ja osaamiskartoituksen reliabiliteetti ja validiteetti	66
6.3.7 Kohderyhmäanalyysi	68
6.3.8 Kilpailija-analyysi	69
7 LOPPUYHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	72
LÄHTEET	76

LIITTEET

Liite 1. Kyselykaavake

KUVAT

Kuva 1. Liikeideasta myyntituottoihin (Leppänen, 2007, 51)	12
Kuva 2. Yrityksen strategisten vaihtoehtojen alue (Tovstiga, 2013, 188).....	14
Kuva 3. Strategian hierarkia (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer, 2014, 7).....	15
Kuva 4. Myynnin ympyrä (Rubanovitsch, Aalto, 2012, 35)	19
Kuva 5. Huippumyyjän ja keskivertomyyjän myyntiprosessin eri vaiheisiin kulutettu aika. (Rubanovitsch, Aalto, 2012,39)	20
Kuva 6. Myyntisuppilo. (Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens, 2016, 162).....	21
Kuva 7. SPIN - malli (Rackham, 1995, 96).....	23
Kuva 8. SPIN-mallin mukaisen asiakkaan tarvekartoituksen toteutuminen uusia vs. nykyisiä tuotteita myydessä (Rackham, 1995, 117)	24
Kuva 9. Myynnin johtamisen kolme aluetta. (Nieminen, Tomperi, 2008, 74)	26
Kuva 10. SWOT- analyysi (Vuorinen, 2013, 89).....	30
Kuva 11 Kaasujen säilytyslämpötilat ja käyttösaiteet (Jukkara Mika, 2019)	31
Kuva 12. Paineistetun kaasun (CNG/CBG) tankkausverkosto suomessa vuonna 2019. (Saara Jääskeläinen (toimittaja), 2020).....	33
Kuva 13. Nesteytetyn maa- (ja bio-) kaasun tankkausasemat ja LNG-terminaalit Suomessa syksyllä 2020. (Saara Jääskeläinen (toimittaja), 2020, 37).....	33
Kuva 14. Kaasukäyttöisten kuorma-autojen ensirekisteröinnit Suomessa vuosina 2005-2019 (Kalenoja Hanna, 2019, 13)	34
Kuva 15. Raskaiden kuorma-autojen kokonaismarkkinat Suomessa vuosina 2005–2019 (Scania Suomi Oy, 2020a)	35
Kuva 16 Lähipäästöjen kehitys EURO-luokittain vuodesta 2001 lähtien. (Jukkara Mika, 2019)	37
Kuva 17. Ennuste kuorma-autot (yli 16 t) eri käyttövoimien osuus ensirekisteröinneistä. (Kalenoja Hanna, 2019).....	41
Kuva 18. Vaihtoehtoisia polttoaineita hyödyntävien kuorma-autojen määrän kehitys kannassa. (Kalenoja Hanna, 2019).....	42
Kuva 19. Scania Suomi Oy:n Organisaatio 25.8.2020 (Scania Suomi Oy, 2020)	45
Kuva 20. Scania konsernin strategia (Scania, 2020).....	46
Kuva 21. Scania Suomi Oy:n strategia 2020–2025 (Scania Suomi Oy, 2020).....	47

Kuva 22 Kuusi yleisimmin mainittua vahvuutta	59
Kuva 23. Koetut mahdollisuudet	60
Kuva 24 Koetut heikkoudet.	62
Kuva 25. Koetut uhat	62
Kuva 26. Koettu osaaminen eri ammattiryhmissä.	65
Kuva 27. Raportoidut vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat suhteutettuna myyjän kokemukseen osaamisestaan.....	65
Kuva 28. Volvon ohjaamo- ja moottorivaihtoehdot. (AB Volvo, 2019, AB Volvo, 2019)	70
Kuva 29. Ivecon ohjaamo- ja moottorivaihtoehdot. (IVECO, 2020)	70
Kuva 30 Mercedes-Benzin ohjaamo ja moottorivaihtoehdot.....	71

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys (Lähdeviite)
AIDAS	attention, interest, desire, action, satisfaction ja service, suom. huomio, mielenkiinto, ostohalu, toiminta sekä tyytyväisyys ja palvelu (Donaldson, 2007)
CBG	compressed biogas, suom. paineistettu biokaasu (Gasum Oy, 2020b)
CNG	compressed natural gas, suom. paineistettu maakaasu (Gasum Oy, 2020b)
DPF	diesel particulate filter, suom. hiukkassuodatin (Diesel Technology Forum, 2020a)
EGR	exhaust gas recirculation, suom. pakokaasujen takaisinkieritys (Diesel Technology Forum, 2020)
LBG	Liquefied bio gas, suom. nesteytetty biokaasu (Gasum Oy, 2020)
LNG	Liquefied natural gas, suom. nesteytetty maakaasu (Gasum Oy, 2020)
PEMS	Portable Emissions Measurement System, siirrettävä päästöjenmittausjärjestelmä (Kousoulidou et al., 2013)
SCR	selective catalytic reduction, suom. Selektiivinen katalyyttinen pelkistäminen (Diesel Technology Forum, 2020b)
SPIN	situation, problem, implication, need payoff. tilanne, ongelma, vaikutus, tarve (Rackham, 1995)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats suom. vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet uhat (Jobber, Lancaster, 2015)

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja tavoite

Liikenne tuottaa Suomessa 40 prosenttia kasvihuonepäästöistä. Noin 90 prosenttia liikenteen tuottamista kasvihuonekaasupäästöistä syntyy tieliikenteessä. Näistä tieliikenteen päästöistä 37 prosenttia aiheutuu paketti- ja kuorma-autoliikenteestä. Nopeimpana keinona kasvihuonepäästöjen vähentämiseksi mainitaan nykyisten polttoaineiden korvaaminen uusiutuvilla tai vähäpäästöisimmillä polttoaineilla. (Huttunen, 2017 ,30-34)

Suomen pitkän aikavälin tavoitteena on olla hiilineutraali yhteiskunta. Ohjeena tälle tavoitteelle toimii *Energia- ja ilmastotiekartta 2050*. Tiekartassa on arvioitu keinot vähähiihisen yhteiskunnan rakentamiseksi. Suomessa on lisättävä uusiutuvan energian osuutta sekä tuotannossa että kulutuksessa. Kotimaassa tuotetun bioenergian käyttöä on lisättävä liikenteen polttoaineena. Liikenteen päästöjen alentaminen on tehokkainta korvaamalla fossiiliset polttoaineet biopohjaisilla, joita Suomessa on mahdollista tuottaa metsä- ja peltobiomassasta, jätteistä ja teollisuuden sivuvirroista. (Vapaavuori et al., 2014 ,10-11)

Biopolttoaineiden käyttöä linjataan myös vuonna 2017 julkaistussa *Valtioneuvoston selonteossa kansallisesta energia- ja ilmastostrategiasta vuoteen 2030*. Biopolttoaineiden todetaan olevan pitkällä aikavälillä kuorma-autoille erityisen tärkeitä. Biopolttoaineet ovat käyttövalmis ratkaisu öljyriippuvuuden ja päästöjen vähentämiseksi liikenteessä. Kaasukäyttöisissä kuorma-autoissa käytetään polttoaineena metaania. Metaani voi olla biopohjaista kaasua tai maakaasua. Biopohjaisella kaasulla voidaan saavuttaa jopa 90 prosentin vähenemä verrattuna fossiiliseen dieseliin. Maakaasua käytettäessä kasvihuonekaasujen määrä on hieman pienempi kuin fossiilista dieseliä käytettäessä. Liikenteellä on keskeinen merkitys ilmastotavoitteiden saavuttamisessa. (Huttunen, 2017 ,30-34)

Kaasukäyttöisten kuorma-autojen kysyntä ja osuus rekisteröitävistä kuorma-autoista tulee siis suurella todennäköisyydellä lähivuosina kasvamaan entisestään. Tämän opinäytetyön tavoitteena on luoda myyntistrategia kaasukäyttöiselle kuorma-autolle.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- Mitä on otettava huomioon myyntistrategiaa luotaessa?
- Mitkä ovat tuotteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat?
- Mikä on tuotteen oikea kohderyhmä?

Opinnäytetyöni tarkoituksena on siis selvittää, miten kaasukäyttöisiä kuorma-autoja myydään menestyksekkäästi.

Teoreettisena viitekehyksenä opinnäytetyössäni on myyntistrategiaan liittyvä kirjallisuus. Teoreettisessa osuudessa käsittelen yleisellä tasolla myyntistrategian luomista ja siinä huomioitavia asioita. Yrityksen osalta kuvaan sen organisaatorakennetta, ydin- ja tukiprosesseja yleisellä tasolla, sekä toiminta-ajatus.

Tutkimusmenetelmänä käytän SWOT- analyysin pohjalle rakennettua kyselytutkimusta (liite), ja tiedonkeruun otoksena ovat pääosin automyyjät, mutta tietoa kerättiin myös palvelumyyjiltä, myynnin tukitoimintojen työntekijöiltä sekä yrityksen ja myynnin johdolta. Kysely kartoittaa myyntiorganisaation kokemuksia tuotteen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista markkinoilla. Kilpailijatietoa keräsin avoimista tietolähteistä esimerkiksi yritysten Internet-sivustoilta ja esitteistä. Yrityksen kaasukuorma-autojen tiedot perustuvat yrityksen tietokannoissa oleviin tietoihin.

2 MYyntISTRATEGIA

Strategia kertoo, miten haluttu päämäärä saavutetaan. Strategia on sotilaallinen sana, joka viittaa armeijan komentoon. Sitä voi yhtä hyvin kuvata sotasuunnitelmana. Kun on olemassa selkeä tavoite, voidaan se purkaa erilaisiksi toiminnoiksi yrityksen rintamalla. Voidaan myös määrittellä pakolliset voitettavat taistelut ja niihin käytettävissä olevat resurssit. Strategia ei ainoastaan kuvaa miten pääsemme tavoitteeseen, vaan mistä luovumme ja mitä emme tee saavuttaaksemme määränpäättä. Strategia auttaa kohdentamaan resurssit olennaiseen asiakasarvoon. Asetetut mittarit määrittävät toteutumismahdollisuuden. Sillä mitä et voi mitata, sitä et voi johtaakaan. Valtaosalla yrityksiä ei ole strategiaa. Yrityksillä saattaa olla vain ajatuksia siitä, että tehdään ensi vuodesta kannattavampi tai liikevaihdosta suurempi. Ajattelua ja mietintää vaati sekin, mutta strategia se ei ole. (Kurvinen, Seppä, 2016, 28-30)

Varhaisemmasta sotilaallisesta alkuperästään lähtien strategialla on aina pyritty saavuttamaan kilpailuetua. Tuhansien vuosien aikana sotilaallisella strategialla on aina ollut kyse voiton tavoittelusta. Nykyaikaisessa liiketoiminnassa voitto edellyttää oikean suunnan valintaa organisaatiolle muutosten aikakausina ja näin mahdollistaa organisaation kilpailukyvyen aikojen muuttuessa. Organisaation kilpailukyky muodostuu organisaation kyvystä muuntautua ja ennen kaikkea kyvystään erottautua kilpailijoista. (Tovstiga, 2013, 7)

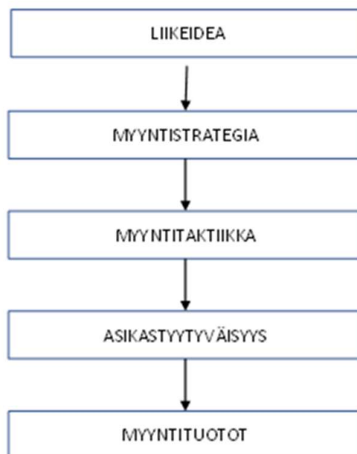
2.1 Myyntistrategian määritelmä

Myyntistrategian määritelmiä on lukuisia, ja kukin teoreetikko lähestyy käsitettä hieman eri suunnasta. Myyntistrategian nähdään kuitenkin usein vastaavan keskeisesti sellaisiin kysymyksiin, kuten mitä, missä ja milloin sekä miten. Olennaista ja yhteistä eri näkemyksissä ovat oman yrityksen ja tuotteen, toimintaympäristön, kysynnän ja kilpailun sekä menestyksen saavuttamiseksi suoritettavien toimenpiteiden määrittely.

Myyntistrategia on myyntijohtajan kirjoittama dokumentti, joka on toimitusjohtajan ja johdoryhmä hyväksymä. Se on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa kuten markkinointi-, toimitus-, rahoitus-, IT- ja henkilöstöstrategiatkin. Myyntistrategia on osoitus siitä mitä,

missä ja miten haluamme myydä. Se on siis määritelmä siitä, miten tulemme markkinoille, millaisella organisaatiolla toimimme, millaisia tuotteita tarjoamme ja miten me niitä myymme (Parravicini, 2015, 29-33)

Leppänen kuvaa myyntistrategiaa yksinkertaisesti oikeiden asioiden tekemiseksi, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Myynninjohto muodostaa strategian aina ennen varsinaista myyntityötä. Myyntistrategian jälkeen suunnitellaan myyntitaktiikka. Strategiaa varten myynnin tavoitteet johdetaan yrityksen strategiasta ja liikeideasta. Strategian perimmäisenä tarkoituksena on tavoitteiden tai tavoitetilan saavuttaminen. Myyntistrategia kuvaa, *mitä* tehdään. Ja asiakaskontaktissa tarvittava myyntitaktiikka kertoo, *miten* se tehdään. Myyntitaktiikalla toisin sanoen toteutetaan myyntistrategiaa. Kuvassa yksi kuvataan koko myyntiprosessi liikeideasta myyntituottoihin. Myyntiprosessi onnistuu ainoastaan silloin kun tehdään oikeita asioita oikealla tavalla. Hyvällä myyntistrategialla tarkoitetaan sitä, että tehdään oikeita asioita. Huono myyntistrategia yhdistettynä tehokkaaseen myyntitaktiikkaan voi johtaa katastrofiin. Esimerkiksi kannattamattomien tuotteiden tehokas myynti johtaa myyntitappioihin. (Leppänen, 2007, 49-51)



Kuva 1. Liikeideasta myyntituottoihin (Leppänen, 2007, 51)

Tovstiga kuvaa strategian vastaavan neljään kysymykseen: (1) missä haluamme kilpailla; (2) miten haluamme kilpailla; (3) mitä tarjoamme tai mikä on tarjontamme; (4) ja miksi ylipäätään haluamme kilpailla. Siihen mitä tarjoamme (kohta 3) voi lisätä myös

aikaulottuvuuden, eli milloin tarjoamme. Kuten aiemmin on todettu strategia tähtää voit-
tamiseen. Yritykset yrittävät siis erottua tavalla, jolla he pystyvät tarjoamaan, kokoamaan
ja toimittamaan asiakasarvoltaan yliveraisen tarjouksen. (Tovstiga, 2013, 97)

Marone lähestyy myyntistrategian määritelmää hieman eri tavalla. Hänen mukaansa
myyntistrategia vastaa seuraaviin kysymyksiin: Ensimmäinen on *"Keitä me olemme?"*,
eli kuvaus yrityksen brändistä ja arvoehdotuksesta. Se auttaa määrittelemään, miten yri-
tys hoitaa asiakassuhteitaan. Toinen kysymys on *"Mitä me myymme?"*. Tuote tai pal-
velu, jota myymme vaikuttaa vahvasti myyntikanavaan ja myyjän vaatimuksiin. Tästä
esimerkkinä on monimutkainen ja tekninen tuote, joka vaatii henkilökohtaisia asiakas-
kontakteja. Vastakohta tälle on yksinkertainen tuote, jonka myynnissä voidaan hyödyn-
tää itsepalveluasointia. Kolmas kysymys on *"Kenelle me myymme?"*. Erilaisten asia-
kasvaatimusten täyttämiseen voidaan käyttää erilaisia myyntikanavia. Monet myyntika-
navat tarkentuvat tiettyyn asiakkaaseen, kun taas toiset sopivat massamyyntiin. Neljäs
ratkaistava kysymys on *"Miten me myymme?"*. Tämä kuvaa sitä tapaa, jolla kohtaamme
asiakkaat ja miten kohtelemme heitä. Sitä kautta voidaan myös määritellä, millaisia myy-
jiä tarvitaan ja millainen on heidän osaamistasonsa. Kun näihin kysymyksiin on vastattu,
voidaan luottavaisina tehdä päätökset myyntikanavista, myyjien rekrytoinnista ja osaa-
misen kehittämisestä. (Marone, 2005, 16)

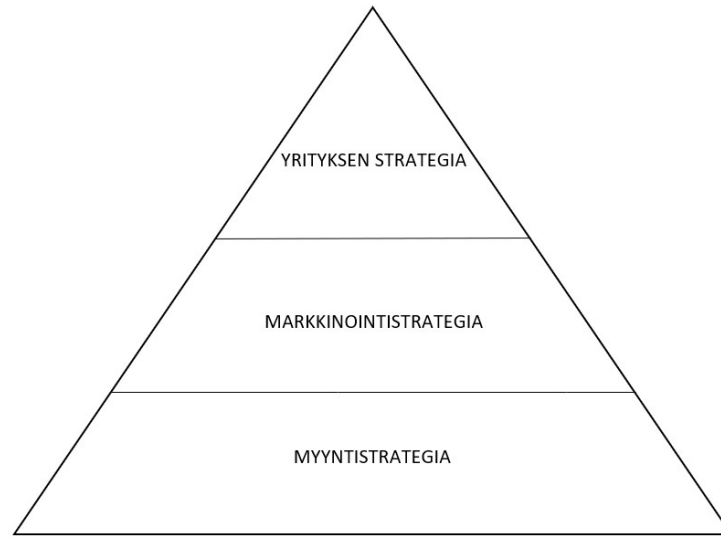
Tovstiga toteaa strategian olevan luonnostaan monimutkainen, vaikka pystyisimme-
kin määrittelemään hyvän strategian komponentit helposti. Hänen mukaansa myyntistrate-
gian komponentit voidaan tiivistää viiteen kohtaan: (1) millaisessa taloudellisessa kilpai-
luympäristössä toimimme ja millaiset ovat alan keskeiset muuttujat, (2) millainen on kil-
pailukykyemme sisäinen perusta, ja miten tämä tuottaa meille kilpailuetua, (3) keitä ovat
asiakkaamme tänään ja keitä he voisivat olla tulevaisuudessa sekä millaiset ovat heidän
tarpeensa ja kysyntä, (4) miten kohdistamme organisaatiomme voimavarat tuottaak-
semme asiakkaalle yliveraisen tarjouksen hänen tarpeisiinsa, (5) mikä on mahdollisuu-
temme luoda arvoltaan ylivoimainen tarjous vastaukseksi asiakkaan tarpeille omassa
ainutlaatuisen kilpailun alueella. (Tovstiga, 2013, 8)

Hesson mukaan erilaiset strategiavaihtoehdot perustuvat yrityksen ulkoisen tai sisäisen
ympäristön muutokseen. Yrityksen kilpailutilanteen mukaan kilpailuetu voi perustua kum-
mankin hyödyntämiseen. Hyvä strategia yhdistää nämä suunnitelmaksi, jolla sunna-
taan kohti yrityksen visiota. Strategiaa voidaan siis kuvata suunnitelmaksi, jolla luodaan
kilpailuetua suhteessa muihin asiakkaan huomiosta taisteleviin kilpailijoihin. (Hesso,
2013, 76-77)



Kuva 2. Yrityksen strategisten vaihtoehtojen alue (Tovstiga, 2013, 188)

Kuvassa kaksi on kuvattu markkinoiden kilpailutilanne yksinkertaistetusti. Suuri ympyrä kuvaa kokonaismarkkinaa ja suorakulmio tietyn teollisuudenalan markkinaa. Ympyröillä on kuvattu yrityksen tarjonta, kilpailijan tarjonta ja asiakkaan tarpeet. Mitä enemmän asiakkaan tarpeet risteävät oman tarjontamme kanssa sitä enemmän meillä on asiakkaalle tarjota ja vastaavasti mitä syvemmillä kilpailijan tarjonta on oman tarjontamme alueella, sitä enemmän yrityksillä on päällekkäisyyksiä. Kuvassa kaksi on havainnollistettu myös strategian suunnittelun kannalta tärkeä "ainutlaatuisen kilpailun alue", jossa asiakkaan tarpeet kohtaavat tarjontamme ja jonne kilpailijan tarjonta ei yllä. Tovstiga kuvaa aluetta termillä "sweet spot", joka on suoraan suomennettuna makea piste, jossa yrityksen tuotteella tai palvelulla ei ole kilpailijaa. Tämä alue rajautuu kolmeen rajapintaan: Ensimmäinen rajapinta on kilpailijan tarjonnan rajapinta, jossa kilpailija tarjonta ei pysty täyttämään asiakkaan tarpeita. Toinen ja kolmas rajapinta rajaavat asiakkaan tarpeen ja oman tarjontamme. (Tovstiga, 2013, 238)



Kuva 3. Strategian hierarkia (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer, 2014, 7)

Tanner, Honeycutt ja Erffmeyer kuvaavat yrityksen strategian antavan suunnan koko organisaatiolle. Yrityksen johto on vastuussa yrityksen strategian mukaisesta tehtävännäytöstä koko organisaatiolle. Yrityksen strategia antaa vastauksen kysymyksiin yleisellä tasolla, kuten mitkä ovat yrityksen kohderyhmät ja mitkä hankinta- ja jakeluvaihtoehdot tuotteille. Kun yrityksen strategia on muodostettu, se jalkautetaan yrityksen eri toimintoihin kuten markkinointiin, myyntiin ja tuotantoon ja niin edelleen. Tämän jälkeen toiminnot luovat oman strategiansa, joka tukee yrityksen strategiaa. Tätä prosessia, jossa strategia siirtyy yrityksen ylemmältä tasolta alemmalle, kutsutaan *strategian hierarkiaksi*. Tämä hierarkia on kuvattu kuvassa kolme. Kuvasta voi huomata, että yrityksen markkinointistrategia edeltää myyntistrategiaa. Kyseinen järjestys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että myynnistä vastaavat henkilöt eivät osallistuisi strategian luomiseen ennen kuin markkinointistrategia on valmis. Ennemminkin tämä tarkoittaa sitä, että markkinointi ja myynti luovat yhdessä kokonaisvaltaisen markkinointistrategian. Tämän jälkeen myynninjohton on luotava toimintasuunnitelma, jolla myyntihenkilöstö voi toteuttaa strategiaa. Myynnin- ja markkinoinninstrategioissa suunnittelijoiden on vastattava huomattavasti tarkempiin kysymyksiin kuin yritystasolla. Markkinointistrategia määrittelee heidän mukaansa kohderyhmän sekä hintatason, ja myyntistrategia puolestaan tarkemmin kenelle myydään ja miten. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer, 2014, 5-6)

Porter on määritellyt strategiat kolmeen luokkaan. Nämä ovat kustannusjohtajuus, differointi ja fokusstrategia. Fokusstrategia voi olla tämän lisäksi jakautunut kustannus- tai differointipainotteiseen fokusstrategiaan. Kustannusjohtajuusstrategiassa yrityksellä on tavoitteena tuottaa tuotteita mahdollisimman pienillä kuluilla. Kulut on karsittu kuitenkin niin, ettei asiakkaan kokema arvo vähene. Kustannusjohtajan on mahdollista pudottaa hintaa kilpailijaan nähden tehden kuitenkin samalla tulosta. Kustannusjohtajuusstrategian yksi kilpailukeino on kilpailijoiden taloudellisen tilan kiristäminen hintakilpailun avulla. Kustannusjohtajuusstrategiassa on keskeisessä roolissa kustannusten minimointi. Differointistrategia perustuu tuotteen ainutlaatuiseen, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän. Tämä strategia on käyttökelpoinen, jos asiakas ei ole hintaherkkä tai hänellä on erityisiä tarpeita. Erilaistuminen tai erikoistuminen voi perustua tuotteeseen itsessään, toimitustapaan tai kanavaan. (Porter, 1998, 11-14)

Hesso kuvaa fokusstrategiaa *ulkoa sisään* -strategiaksi. Siinä yrityksen ulkoinen ympäristö analysoidaan tarkasti. Yritys analysoi tarkkaan myös kilpailijansa. Erityisen tärkeää on analysoida ketkä ovat todellisia kilpailijoita. Tuntemalla kilpailutilanteen yritys pystyy muokkaamaan ja kohdentamaan paremmin tuotteensa tai palvelunsa asiakkaalle sopivaksi. Yritys voi muokata tuotteen tai palvelun vain tietyille kohderyhmälle sopivaksi. Kun yrityksen ulkoisen ympäristön analyysi on saatu tehtyä, suoritetaan sisäisen toimintaympäristön analysointi. Kun yrityksen arvoketju on kartoitettu, tiedetään tarkalleen mihin kannattaa panostaa asiakkaan kokeman lisäarvon maksimoimiseksi. Yrityksessä voidaan tuottaa tarkasti rajatulle asiakaskunnalle räätälöity palvelu tai tuote. Tuote voi olla yrityksen asiakaskuntaan kuulumattoman mielestä kohtuuttoman kallis, mutta tuo lisäarvoa yrityksen asiakkaalle. Fokusstrategiaa käyttävän yrityksen strategiassa on tultava esiin se mitä asiakas hyötyy ostaessaan kalliimman tuotteen tai palvelun. Fokusstrategiaa käyttävä yritys saattaa pärjätä kilpailussa muita toimijoita vastaan laadukkaalla tuotteella tai palvelulla. Mukautuva yritys pystyy muuttamaan strategiaansa ulkoisen ympäristön muutosten mukaan. Silloin strategiaa ei välttämättä tarvitse muuttaa täysin. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa saadaan jatkuvasti pieniä impulsseja asiakkaiden muuttuvista tarpeista. Niiden pitäisi edetä koordinoitusti strategiasta päättävälle. Hesson mukaan strategia on ryhmä kilpailuetekijöitä johdettuna asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi tuotteeksi. Strategia on suunnitelma, jonka avulla organisaation toimijat luovat asiakkaalle lisäarvoa. (Hesso, 2013, 78-83)

Rubanovitschin ja Aallon mukaan ennen vallalla olleet tuotokeskeiset strategiat eivät tuo yrityksille kasvua, joita yrityksiltä vaaditaan. Kaiken kaikkiaan erottuvat tuoteuutuudet ovat aina harvinaisempia. Menestyksen ja kasvun varmistamiseksi yrityksen on keskityttävä tuotteen parantamisen lisäksi tuotteeseen liittyvien asioiden parantamiseen. Esimerkkinä riskienhallintaan, rahoitukseen ja huoltoon liittyvät palvelut. Palveluratkaisuja myyvä yritys voi laskuttaa palveluistaan enemmän kuin tuotokeskeinen yritys. (Rubanovitsch, Aalto, 2012, 16)

Mikään yritys ei toimi eristyksissä. Kun yrityksen strategiaa käännetään myyntitavoitteiksi ilman myynnin osallistumista, johtaa se usein epäjatkuvuuteen. Joskus käy niin että yrityksen johto kuvittelee yrityksen pääsevän ennätystuloksiin riippumatta yleisestä taloudellisesta tilanteesta, kilpailijoiden tai asiakkaiden käyttäytymisestä. Todellinen strategia ei oleta niin. Strategia ei ainoastaan kuvaa missä olemme ja minne haluamme, vaan kertoo myös keinot tavoitteen saavuttamiseksi. (Rogers, 2007, 6)

Parravicininin mukaan myyntijohtajalla on viisi keinoa määritellä myyntistrategia. Näitä ovat (1) markkina-analyysi mahdollisuuksista markkinoille murtautumiseen, (2) asiakas-kohtaiset strategiat, (3) asiakastyytyväisyystutkimukset, (4) myyntiorganisaation osaamiskartoitukset ja (5) yrityksen strategia. (Parravicini, 2015, 34)

Nieminen ja Tomperi kuvaavat puolestaan strategisia valintoja, joilla yritys voi saavuttaa kannattavaa kasvua ja tulosta. Myyntistrategian tehtävänä on heidän mukaansa kuvata nämä strategiset valinnat eli toimenpiteet ja tehtävät. Nieminen ja Tomperi esittävät strategisten valintojen kohdistuvan markkinatuntemukseen ja sen hyödyntämiseen, myyntiorganisaation rakenteeseen ja kokoon, henkilöstöön ja sen osaamisen kehittämiseen sekä myynnin prosesseihin ja järjestelmiin. (Nieminen, Tomperi, 2008, 75)

Rubanovitschin ja Aallon mukaan myyntistrategian luominen ei ole helppoa, mutta valitun strategian noudattaminen on vielä hankalampaa. Strategia jää usein suunnitteluasteelle ja täytäntöönpano unohtetaan. Jos laaditut strategiat eivät toteudu niin sen eteen tehty suunnittelutyö valuu hukkaan. Siksi strategian täytäntöönpanoon on kiinnitettävä paljon huomiota. Strategian onnistunut toteutus edellyttää, että siitä on muotoiltu riittävän selkeä ja yksiselitteinen malli. Strategian tavoitteet on jaettava riittävän pieniksi viikko- ja kuukausitasolla. Strategian täytäntöönpanon tukena on oltava riittävän tehokas seuranta- ja palautejärjestelmä ja täytäntöönpanoa tukeva kulttuuri ja johtamistyyli. Ennen kaikkea vaaditaan yrityksen johdolta täyttä sitoutumista valittuun strategiaan sen jalkauttamiseen ja johtamiseen. Mikäli strategiaa toteutetaan ylimalkaisten ajatusten mukaan,

on sen epäonnistuminen todennäköistä. Strategian tavoitteet on pilkottava pienempiin paloihin niin myyjä kuin asiakastasollakin. Selkeät suuntaviivat luovat strategiatyölle perustan. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä suunnittelu- ja toteutustyötä suoritetaan rinnan. Näin ollen strategian tulee mukautua ympäristön muutoksiin. (Rubanovitsch, Aalto, 2007, 44-45)

2.2 Myyntiprosessi

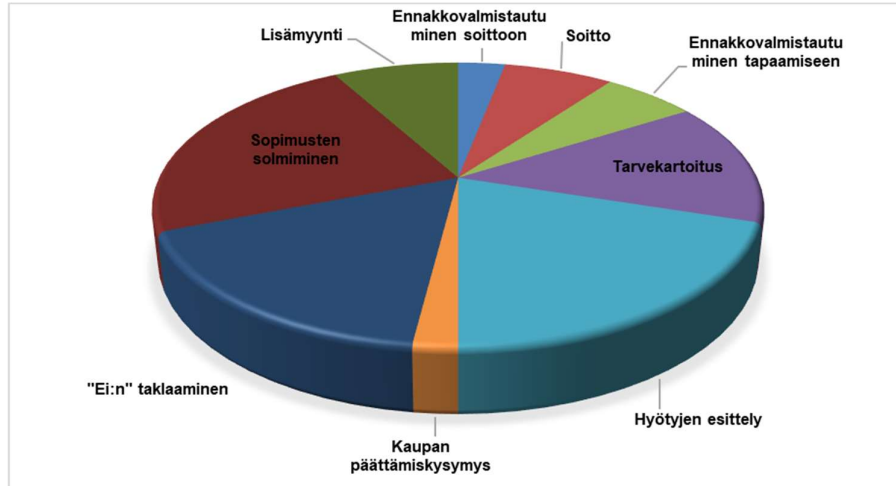
Tässä kappaleessa käsitellään myyntiprosessin vaihteita. Myyntiprosessin noudattaminen on tärkeää myös strategian onnistumisen kannalta. Standardin mukainen myyntiprosessi antaa parhaimmat mahdollisuudet onnistuneelle myyntitapahtumalle

Ammattitaitoinen myyjä hoitaa varmasti kaupan kotiin, mutta monelta myyjältä jää myyntiprosessi kesken. Myynnissä onkin oleellista oivaltaa, että prosessi pitää käydä läpi kaikkien asiakkaiden kohdalla ei ainoastaan tärkeäksi katsottujen asiakkaiden ollessa kyseessä. Prosessin tulee olla sekä samanlainen ja tasalaatuinen että johdonmukainen kaikkien kohtaamisten aikana (Rubanovitsch, Aalto, 2012, 43)

2.2.1 Myyntiprosessin eri vaiheet

Vahvaselkä nimeää yritysmyyntissä toteutuvat myynnin vaiheet suunnittelu- ja valmisteluvaiheeksi, yhteydenotoksi ja sitä seuraavaksi myyntineuvotteluksi jatkuen mahdolliseen kaupan päättämiseen ja jälkihoitoon. (Vahvaselkä, 2009, 142)

Rubanovitsch ja Aalto kuvailevat myyntiprosessia piirakkakaaviona, joka on kuvattu kuvassa neljä. Kaavio, *myynnin ympyrä*, havainnollistaa sekä myyjän työvaihteita että niiden suhteellista osuutta myyntiprosessin kokonaisuudessa aina valmistautumisesta, tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittelyyn edeten kaupan tai sopimuksen solmimiseen ja lisäämyyntiin. (Rubanovitsch, Aalto, 2012, 35-36)



Kuva 4. Myynnin ympyrä (Rubanovitsch, Aalto, 2012, 35)

Myyntikeskustelun avauksessa myyjä tutkii tapahtuman tunnelmaa, eli onko asiakkaalla kiireen tunnetta ja kuinka merkittävä ostos on kyseessä. Samalla myyjä muodostaa käsityksen asiakkaan ominaisuuksista. Keskustelun avaus on parhaimmillaan ovi myyntitapahtuman rennolle ilmapiirille ja näin hyvä lähtökohta myyntikeskustelun jatkolle. (Rope, 2009, 69)

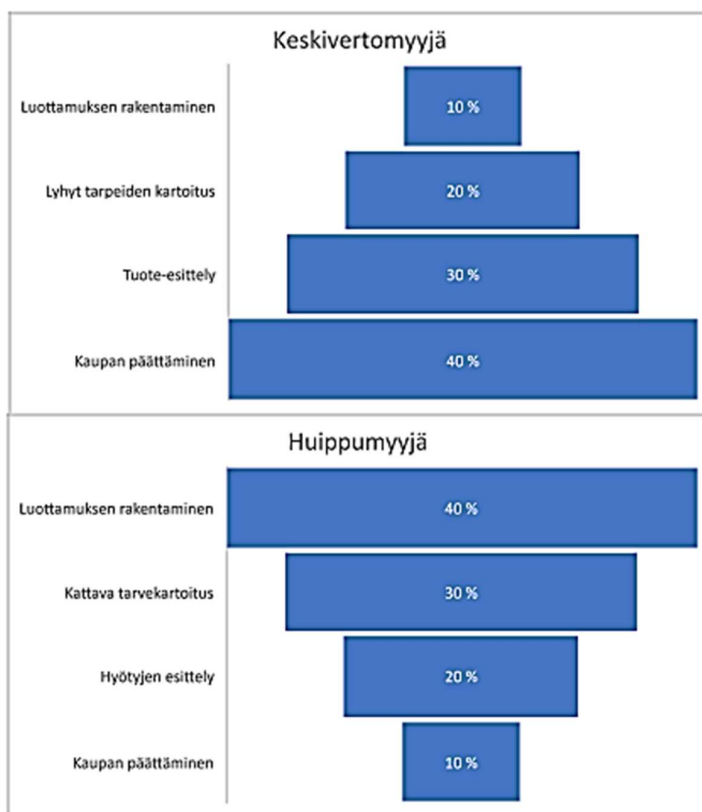
Tähän keskustelunavaukseen liittyy olennaisena osana asiakkaan huomioiminen, kuten tervehtiminen ja katsekontakti. Näin asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi. Ja käänteisesti: jos asiakasta ei huomioida voi hän kokea itsensä mitättömäksi. (Rubanovitsch, Aalto, 2012)

Keskustelun seuraava vaihe on asiakkaan tarpeiden selvittäminen, jolla kerätään tietoa asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista. Tässä vaiheessa myyjän on tärkeää aistia myös tarpeita asiakkaan sanojen takana. Tässä vaiheessa asiakkaalle ei ehdoteta vielä mitään, vaan ainoastaan selvitetään asiakkaan todelliset tarpeet. Yleisesti tämä vaihe vie suurimman osan ajasta myyntikeskustelussa. Tarvekartoitus on myös tärkeä rooli luottamuksen luomisessa asiakkaan ja myyjän välillä. Tarvekartoituksessa myyjä voi käyttää esimerkiksi SPIN- menetelmää, jota on käsitelty tarkemmin kappaleessa 2.2.2.1. (Rackham, 1995,96)

Myyjien yleisenä virheenä pidetään niin sanotusti "tuotekylki edellä" -toimimista, jolloin myyjä on opetellut ulkoa tuotteen erinomaisiksi kokemansa ominaisuudet ja esittelee tuotteen aina samalla tavalla asiakkaan toiveista tai tarpeista huolimatta. Tarpeiden kattava kartoitus on avain tämän virheen kättämiselle. (Rope, 2009, 166)

Kun asiakkaalle on tehty tarvekartoitus, jonka aikana ongelmat ja asiakkaan tarpeet on kartoitettu, voidaan siirtyä tuotteen tai sen tuomien hyötyjen esittelyyn. Asiakkaalle esitellään juuri hänen tarpeisiinsa soveltuva tuote tai palvelu. Erityisesti korostetaan niitä ominaisuuksia, jotka ratkaisevat hänen ongelmansa tuotteen tai palvelun hankkimisen myötä. Kyse on siis asiakkaan saamasta arvosta. Jokaisen asiakkaan ostopäätös on erilainen ja perustuu eri arvoihin. Tämän takia onkin tärkeää, että myyjä saa tarvekartoituksen aikana selville myös ne asiakkaan tarpeet, joita asiakas ei suoraan mainitse. (Rubanovitsch, Aalto, 2012, 106)

Tuotteen tai palvelun esittely kannattaa aloittaa laadukkaimmasta ja kattavimmasta päästä, jolloin on helpompaa vaihtaa edullisempaan vaihtoehtoon. Kalliimpaan vaihtoehtoon siirtyminen saattaa olla vaikeaa. Asiakas saattaa myös loukkaantua tilanteessa, jossa hänelle tarjotaan kovin halpaa tuotetta tai palvelua. (Rubanovitsch, Aalto, 2007, 99)

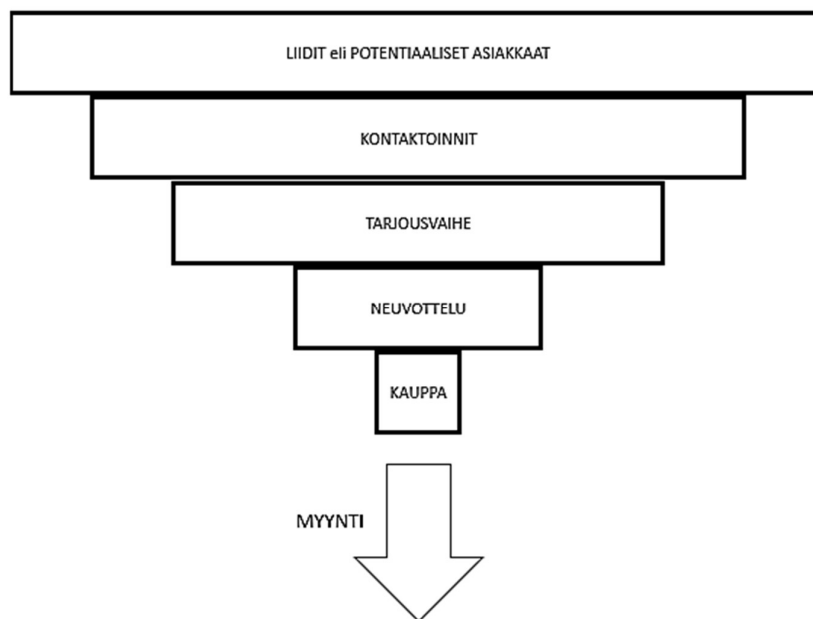


Kuva 5. Huippumyyjän ja keskivertomyyjän myyntiprosessin eri vaiheisiin kulutettu aika. (Rubanovitsch, Aalto, 2012,39)

Kuvassa viisi on kuvattu eroja huippumyyjän ja keskivertomyyjän välillä. Huippumyyjä käyttää huomattavasti enemmän aikaa luottamuksen rakentamiseen ja tarvekartoitukseen. Keskivertomyyjä siirtyy asiakastapaamisessa hyvin aikaisessa vaiheessa tuotesittelyyn huomioimatta asiakkaan tarpeita. Huippumyyjän kattavan alkutyön ansiosta myyntiprosessin päättämiseen tarvitaan huomattavasti vähemmän aikaa verrattuna keskivertomyyjiin. (Rubanovitsch, Aalto, 2012 ,37-38)

Myyjän ja ostajan välinen asiakassuhde voi olla yksittäinen kauppa tai pitkäaikainen suhde, joka sisältää useita tapahtumia. Yksittäinen kauppa voi olla tapahtuma, joka ei vaikuta seuraavaan. Pitkäaikaisessa asiakassuhteessa syntyy useita kauppia ja tämä suhde voi kestää useita vuosia. Yksittäisessä kaupassa myyjän tavoite on kaupan saaminen kaikin keinoin. Myyjän tavoitteena on tärkeää olla kuitenkin myös pitkäaikaisen suhteen muodostaminen, koska se luo arvoa sekä ostajalle että myyjälle. (Kairisto-Mertanen, 2003, 37-38)

2.2.1.2 Myyntisuppilo



Kuva 6. Myyntisuppilo. (Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens, 2016, 162)

Myyntiprosessia voidaan kuvata myynnin suppilomallilla, joka on kuvattu kuvassa kuusi. Se on kuvaus prosessista alkaen ensimmäisestä asiakaskontaktista ja päättyen kaupan solmimiseen. Suppilo kuvaa myyntimahdollisuuksia eli toisin sanoen potentiaalisten asiakkaiden määrää myyntiprosessin eri vaiheissa. Mitä pidemmälle prosessi etenee, sitä pienempää asiakasmäärää se koskee. Suppilon avulla voidaan arvioida sitä, kuinka suuria ponnisteluja kukin prosessin vaihe tarvitsee. Ohjelmistoyritykset tarjoavat työkaluja myyntisuppilon hallintaan, kuten esimerkiksi markkinointi- ja myyntikampanjoiden vaikutuksen seuranta suhteessa myyntiin. Sillä voidaan arvioida esimerkiksi sitä, montako kauppaan johtanutta liidiä, eli potentiaalista asiakasta, kampanja tuotti. Ohjelmistoyritykset väittävät, että taitava suppilomallin hallinta lyhentävää huomattavasti myyntikiertoa ja kasvattavan myyntimääriä. (Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens, 2016, 161-162)

2.2.2 Myyntitekniikka

Strategian onnistumisen ehtona on myyntitapahtuman onnistuminen. Mikäli myyntitekniikka tai -taktiikka ei tue strategiaa, on strategian toteutuminen epävarmaa.

Myyntistrategia kuvaa, *mitä* tehdään. Ja asiakaskontaktissa tarvittava myyntitaktiikka kertoo, *miten* se tehdään. Myyntitaktiikalla toisin sanoen toteutetaan myyntistrategiaa. (Leppänen, 2007, 49-51)

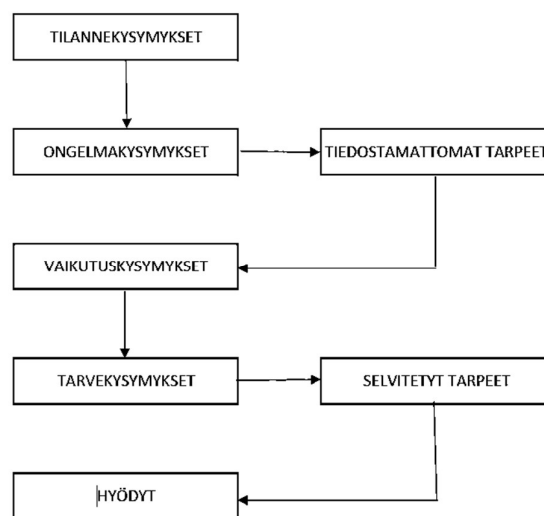
Myyntitapahtumassa ostaja ja myyjä kohtaavat. Myyntiprosessi on yrityksen työskentelytapa, jonka tavoitteena on saada määritelty tuote tai palvelu myydyksi. Se on rutiininomainen tapahtuma, jonka tarkoituksena on toimittaa asiakkaalle sitä, mitä on luvattu. (Rubanovitsch, Aalto, 2007, 30)

Seuraavaksi esitellään tarkemmin kaksi myyntitekniikkaa: SPIN ja AIDAS.

2.2.2.1 SPIN-menetelmä

SPIN-menetelmä on erilaisten kysymysten esittämistä tietyssä järjestyksessä johdattaen samalla asiakasta kohti ostotapahtumaa. SPIN muodostuu sanoista situation, problem, implication, need pay off. Suomennettuna sanat ovat: tilanne, ongelma, vaikutus ja tarve. Tästä rungosta muodostuvat kysymykset ja kysymysten järjestys. Asiakkaalle esitetään ensin *tilannekysymyksiä*, joilla selvitetään hänen nykytilannettaan. Tilannekysymykset ovat luonteeltaan yleisluotoisia, kuten ”millaisella autolla ajatte?”. Sen jälkeen kysytään

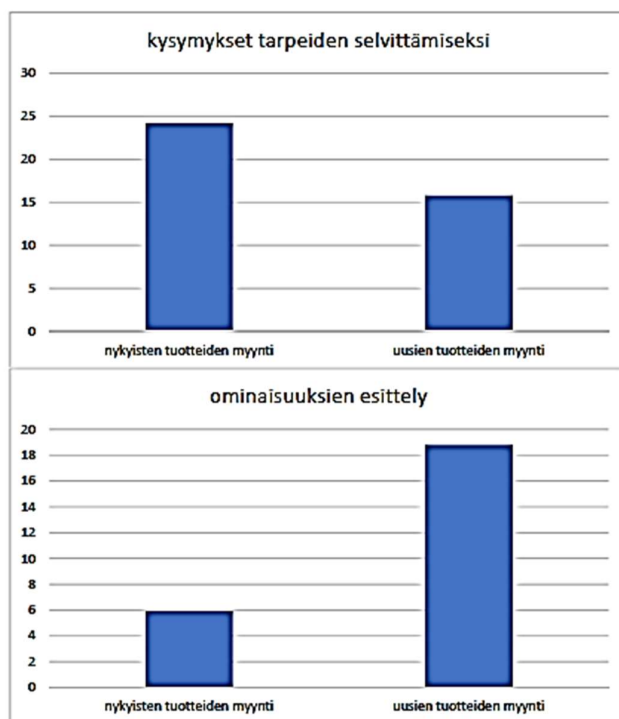
ongelmakysymyksiä, joilla selvitetään mitä ongelmia asiakkaalla olisi ratkottaviksi. Ongelmakysymys voi olla esimerkiksi: ”kuinka kauan autonne seisovat keskimäärin korjaamolla viikossa?”. *Vaikutuskysymyksillä* selvitetään, minkälaisia seurauksi koetut ongelmat ovat aiheuttaneet. Esimerkiksi ”kuinka suuria kustannuksia odottamattomista seisonpäivistä on koitunut?”. *Tarvekysymyksillä* pyritään löytämään ratkaisu ongelmiin. Kun asiakas on vastannut kysymyksiin ja samalla kertonut ratkaisun ongelmiinsa, voi myyjä siirtyä tuotteen esittelyyn. Prosessi on kuvattuna kuvassa seitsemän. (Rackham, 1995, 96)



Kuva 7. SPIN - malli (Rackham, 1995, 96)

Kun myytävä tuote on uusi, myyjä koulutetaan ja heille kerrotaan tuotteen ominaisuuksista, toiminnoista ja eduista. Tyypillisesti myyjät saattavat olla uudesta tuotteesta niin innoissaan, että myyntitilanteessa he kertovat ominaisuuksista samalla tavalla kuin ne on kerrottu heille sen sijaan että lähtisivät SPIN-menetelmän mukaisesti liikkeelle asiakkaan tarpeista. Kuvassa kahdeksan on vertailtu myyjien toimintaa uusien ja jo myynnissä olevien tuotteiden myynnissä. Diagrammeissa on kuvattu riippuvuutta ominaisuuksien esittelyyn ja tarpeiden määrittelyyn liittyvien kysymysten esittämiseen sekä uusien tuotteiden ja jo myynnissä olevien tuotteiden välillä. Pystyakselilla on kuvattu myyjän toimintatendenssi ja vaaka-akselilla tuote. Myyjän toiminnan tarkastelua tehdään siis yhtäältä tarpeita selvittävien kysymysten esittämisen osalta ja toisaalta tuotteen ominaisuuksien esittelyn osalta. Uutta tuotetta myytäessä asiakkaan tarpeita kartoittavat kysymykset

ovat selvästi pienemmässä roolissa kuin jo tuttua tuotetta myytäessä. Ja toisaalta uuden tuotteen myynnissä ominaisuuksien esittely korostuu ja asiakkaan tarpeiden kartoitus vastaavasti vähenee. Tämä ilmiö on myyntitapahtuman onnistumisen kannalta riski. (Rackham, 1995, 116-117)



Kuva 8. SPIN-mallin mukaisen asiakkaan tarvekartoituksen toteutuminen uusia vs. nykyisiä tuotteita myytäessä (Rackham, 1995, 117)

2.2.2.2 AIDAS-myyntiteoria

AIDAS-myyntiteoria muodostuu englannin kielen sanoista attention, interest, desire, action, satisfaction ja service. Käännettynä sanat ovat: huomio, mielenkiinto, ostohalu, toiminta sekä tyytyväisyys ja palvelu. AIDAS-kaava kuvaa myyntitapahtumaa, joka alkaa kontaktista asiakkaaseen (huomio) jatkuen asiakkaan mielenkiinnon kasvattamiseen (mielenkiinto), siirtyen tarjouksen tai ehdotuksen tekemiseen (ostohalu) ja päättyen kau-

pan tekemiseen (toiminta). Näiden vaiheiden jälkeen alkaa palvelun tai tuotteen toimitusprosessi (tyytyväisyys ja palvelu), joka mahdollistaa taas uusien palveluiden ja tuotteiden myynnin. (Donaldson, 2007, 23)

2.3 Myynnin johto, seuranta ja mittarit

Myyntiprosessin kuvaus ei yksinään riitä, sillä myyntiä on myös johdettava. Jos johto ei osaa tai halua sitoutua prosessiin, ei sitä voi vaatia työntekijöiltäkään. Yrityksen johdossa voi olla toisinaan vallalla ajatus, että myynti on taiteilua, jota ei pidä häiritä. Toimivan johdon tulee ymmärtää myyntiprosessi. Ammattitaitoiset myyjät kuitenkin arvostavat, että johto keskittyy tukemiseen, sekä myynnin prosessin kehittämiseen ja tehostamiseen. Johtamisella tarkoitetaan motivoimista, kannustamista ja samalla kriittistä suhtautumista ja myyntitapahtumien arviointia. (Laine, P., 2008, 58)

Myynninjohdolta edellytetään taitoa ja kykyä linkittää strategiset tavoitteet päivittäiseen tekemiseen. Strategiaa ei voi lähteä toteuttamaan ylimalkaisten määritelmien mukaan. Strategian mukaiset tavoitteet on pilkottava pienempiin osiin. Tämän lisäksi strategialle tarvitaan selkeä ja yksiselitteinen malli. (Rubanovitsch, Aalto, 2007, 44)

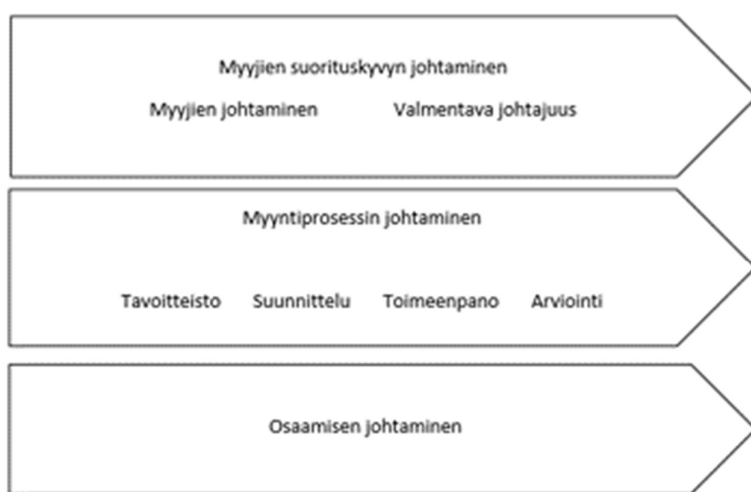
Dokumentoitu myyntiprosessi auttaa keskittymään olennaiseen. Myynninjohdon tehtäviin kuuluu sekä myyjien että myyntiprojektien johto. Ainoastaan dokumentoituna myyntiprosessi on olemassa. (Laine, 2008, 204)

Mitattavissa oleva tavoite motivoi tehokkaimmin. Parhaiten motivoivat tavoitteet ovat haastavia mutta saavutettavissa olevia. Tavoitteita pitää pystyä myös muuttamaan olosuhteiden niin vaatiessa. Tavoitteen on täytettävä kolmen K:n ehto: konkreettinen, kompakti ja kirkas. On helpompaa saada myyjät sitoutumaan myynnin tavoitteiden saavuttamiseen, mikäli kaikki myyntitiimin jäsenet osallistuvat tavoitteiden määrittelyyn. Myynninjohdon ja esimiesten velvollisuus on kertoa, jos myyjä ei suoriudu tehtävistään tai jos hän ei toimi ennalta sovitulla tavalla. Tärkeää ei ole ainoastaan tavoitteiden saavuttaminen vaan myös tapa, jolla ne saavutetaan. (Rubanovitsch, Aalto, 2007, 52-53)

Mitattavissa olevia tavoitteita voivat olla esimerkiksi myyjän aktiivisuus, myynti, kate, markkinaosuus tai asiakastytyväisyys. Aktiivisuutta voidaan mitata myyjän soittojen, asiakastapaamisten ja tarjousten määrällä. Myynnissä käyttökelpoisia mittareita ovat euro- tai kappalemääräinen myynti ja siitä jäävä kate. Markkinaosuutta voidaan seurata

saataville olevista tilastoista ja asiakastyytyvää tutkimuksella. (Rubanovitsch, Aalto, 2007, 54)

Yksittäisen myyjän tasolla seuranta ja arviointi on välttämätöntä yli- ja alisuorittajien selvittämiseksi. Myyjien arviointiin käytettävän järjestelmän tulee olla realistinen ja tasapuolinen. Sen tulee olla positiivinen ja vaikuttaa motivaatioon ja suoritustasoon kannustavasti. Myyntihenkilöstön arviointi ei ole helppoa. Esimerkiksi kahdeksan soittoa päivässä voi olla paremmin kuin kuusi. Mutta miten arvioidaan soittojen laatua? Suurimmat myyntimäärät voivat näkyä pienempänä katteena toisaalla. (Donaldson, 2007, 252)



Kuva 9. Myynnin johtamisen kolme aluetta. (Nieminen, Tomperi, 2008, 74)

Nieminen ja Tomperi jakavat myynninjohtamisen kolmelle eri alueelle. Nämä osa-alueet on kuvattu kuvassa yhdeksän. Ensimmäisenä osa-alueena kuvan yläosassa on myyjien suorituskyvyn johtaminen, joka pitää sisällään niin myyjien suoritusjohtamisen kuin valmentavan johtajuudenkin. Toinen osa-alueista on myyntiprosessin johtaminen. Myyntiprosessi on jaettu neljään osaan, jotka ovat tavoitteisto, suunnittelu, toimeenpano ja arviointi. Tavoitteisto sisältää sekä tulos- että suoritustavoitteet. Suunnittelu sisältää myyntistrategian, asiakassegmentoinnin ja prospektoinnin, sekä asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien luomisen. Toimeenpanon johtamisessa keskitytään oikeiden asioiden tekemiseen ja tekemisen määrään sekä asiakkaan kohtaamiseen. Arvioin-

nissa keskitytään suoritus- ja myyntitavoitteiden toteutumiseen sekä asiakastytyvyyteen. Kolmas elementti myynninjohtamisessa on myynnin osaamisen johtaminen. (Nieminen, Tomperi, 2008, 74)

2.4 Myyjien osaaminen

Tärkein asia yhtiön menestyksen kannalta on henkilöstön osaaminen. Mikäli yrityksellä on oikeaa osaamista oikeassa paikassa, yhtiö menestyy. Mikäli osaamista ei ylläpidetä, osaaminen näivettyy ja yritys menettää kilpailukykyään. Osaaminen mielletään yleensä yksilöiden kyvykkyydeksi tai pätevyydeksi tiettyyn työhön. Organisaatiossa tarvitaan näiden yksittäisten työntekijöiden osaamista. Parhaimpien yksilöiden ylivertainen osaaminen ei kuitenkaan riitä organisaatiolle. Yksilöiden osaaminen saattaa olla yritykselle jopa haitallista, mikäli yksilöt ohjaavat osaamisensa yrityksen kannalta väärään suuntaan. Osaamisen johtaminen onkin yksi tärkeimmistä johtamisen teemoista. (Ristikangas, Pitkänen & Aaltonen, 2015, 22)

Myyjän osaaminen ei ole välttämättä teoreettista tai teknistä. Asiakkaat ovat erilaisia ja heidän ostopäätöksensä saattavat perustua lukemattomiin tekijöihin, joista useimpia ei voida yksilöidä tai ennustaa. Tällöin keskeinen merkitys on myyjän ymmärryksellä asiakkaan ostosyklistä. Sen avulla myyntiorganisaatiot voivat kartoittaa syklit ja tukea myynninjohtoa teknologian avulla oikea-aikaisten asiakaskontaktien tekemiseen. Ilman myyjän osaamista on tämäkin tehtävä mahdoton. (Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens, 2016, 162)

Voidaan miettiä, kannattaako osaamista kehittää, lainata vai ostaa. Osaamisen johtamisella tähdätään siihen, että yrityksellä on oikeaa osaamista nyt ja tulevaisuudessa. On miettimisen arvoinen asia, mitkä osaamisalueet koetaan niin tärkeiksi, että ne katetaan rekrytoimalla tai nykyistä osaamista jalostamalla. Voidaan myös miettiä, mikä osaaminen olisi järkevää hoitaa verkostojen avulla lainaamalla, ja mitä voidaan ostaa ulkopuolelta tai hoitaa projektiluoteisesti tai vaihtoehtoisesti jatkuvana ostopalveluna. Hyvät myyjät voivat olla kymmeniä kertoja tehokkaampia kuin kollegansa. He tietävät tarkkaan, mitä missäkin tilanteessa tulee tehdä ja millä ratkaisulla saavutetaan parhaat tulokset. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että he olisivat yli-ihmisiä, vaan että he ovat kehittäneet osaamistaan rajatulla osa-alueella joko tietoisesti tai tietämättään tullakseen paremmiksi myyjiksi. Yrityksen haaste on yleensä siinä, ettei sillä ole kuvaa työntekijöidensä vahvuuksista tai heikkouksista tai niitä ei ole tunnistettu. Osaamisen johtamisen suurin haaste

voi olla myös pois opittavien asioiden tunnistaminen. Eli sen osaamisen tunnistaminen, jota ei enää tarvita. Samalla on myös mietittävä, kuinka kannustaa työntekijöitä hankkimaan yritystä hyödyntävää osaamista. (Kurvinen, Seppä, 2016, 119-120)

Strategian toteuttaminen vaatii oikeanlaista osaamista oikeassa tehtävässä. Strategia kertoo mihin olemme matkalla ja miten. Sen toteuttamiseksi on oltava selvillä, millaista osaamista tarvitaan toteutukseen. Tämän jälkeen on selvitettävä, millaista osaamista on käytössä. Selvitystyökaluna tähän voi käyttää osaamiskartoitusta. Näiden välinen osaamiskuilu on täytettävä koulutuksella. (Nieminen, Tomperi, 2008, 136)

2.5 Nykytilan analysointi

Ennen kuin tuotteelle luodaan myyntistrategiaa, on määriteltävä missä olemme nyt. Tässä kappaleessa käsitellään tuotteen nykytilan arviointiin käytettäviä työkaluja. Kun tiedämme tuotteen elinkaaren nykytilan, voimme arvioida siihen liittyviä kustannuksia ja tuottoja. Tuotteen strategian luomisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää määrittellä tuotteen myyntiin liittyvät yhteiskunnalliset, taloudelliset ja tekniset seikat. Itse tuote on myös analysoitava, jotta löydämme sen vahvuudet ja mahdollisuudet. Näiden avulla tuotteen tai palvelun myynti on tuloksellista. On myös hyödyllistä tiedostaa tuotteen heikkoudet ja uhat, jotta voimme tarvittaessa tuottaa jonkun ratkaisun näiden vaikutuksen vähentämiseksi.

2.5.1 Tuotteen elinkaari

Myyntistrategiaa luotaessa ja toimenpiteitä suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää tuotteen elinkaaren vaihe. Tuotteen elinkaarissa on pääsääntöisesti neljä vaihetta. Ensimmäinen vaihe on esittelyvaihe. Tuotteen esittelyvaiheessa kasvu on suhteellisen hidasta. Myyjien on markkinoitava aktiivisesti tuotetta ja sen etuja asiakkaalle. Asiakkaat on vakuutettava siitä, että tuotteen osto on heille taloudellisesti kannattavaa. Heille on myös kenties opastettava uusia toimintatapoja, jos tuotteen käyttö poikkeaa entisestä. Katteet ovat tässä vaiheessa vaatimattomia ja kyseisen vaiheen suuret menot voivat usein kääntää toiminnan jopa tappiolliseksi. Seuraavassa kasvuvaiheessa myyntimäärät kasvavat huomattavasti. Tuotteen maine kasvaa markkinoilla ja asiakkaat saattavat maksaa uutuudesta suurempaa hintaa, jolloin myös voitot kasvavat. Kypsyysvaiheessa myyntimäärien kasvu alkaa hidastua, kun markkinat ovat täyttyneet. Tässä vaiheessa markkinoille

voi tulla kenties uusia toimijoita, jolloin hinnat laskevat ja katteet pienenevät. Tuotot kääntyvät tämän vaiheen lopulla laskuun. Tuotteen elinkaaren viimeinen vaihe on laskuvaihe. Tuotteen myynti jatkaa laskuaan ja katteet pienenevät. Asiakkaat ovat kenties kyllästyneet tuotteeseen tai markkinoille on saapunut uusi ja parempi korvaava tuote. (Jobber, Lancaster, 2015, 26-27)

Tuotteen elinkaaritieto vaikuttaa suuresti tuotteen katteisiin, markkinointitoimenpiteisiin ja myyntiin. Kaikki tuotteet eivät kuitenkaan noudata samanlaista elinkaarimallia. Eräillä tuotteilla ei ole elinkaarta laisinkaan, jos ne eivät menesty markkinoilla syystä tai toisesta. Tuotteille ei ole olemassa keskimääräistä elinkaarta, vaan kaikkien tuotteiden elinkaaret noudattavat omaa malliaan.

2.5.2 PEST-analyysi

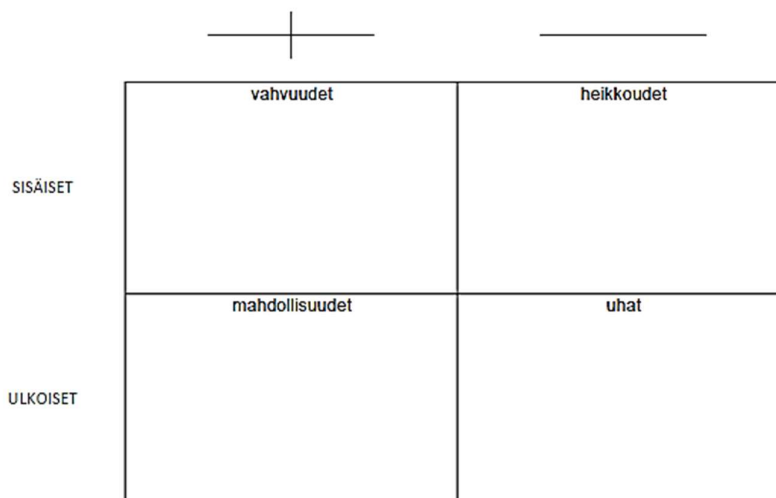
Strategian suunnittelun alkuvaiheessa suoritetaan yleensä PEST-analyysi, joka koostuu poliittisista (Political), taloudellisista (Economic), sosiaalisista (Social) ja teknisistä (Technical) tekijöistä, joilla on vaikutusta yritykseen tai tuotteeseen. (Rogers, 2007, 8)

Markkinataloudessa toimiva yritys käy kilpailua rajallisesta määrästä asiakkaita. PEST-analyysissä tarkastelu aloitetaan suuren mittakaavan markkinailmiöistä. Kaikki analysoidtavat kohdat käydään läpi alkaen poliittisen ympäristön analyysistä, minkä jälkeen pohdittavaksi jäävät taloudellisen, sosiaalisen ja teknologisen ympäristön vaikutukset tuotteen myyntiin. Näiden kaikkien lisäksi on tärkeää arvioida ympäristötietoisuuden lisääntymisen vaikutusta yritystoimintaan. Viimeisenä analysoidaan lainsäädännöllinen ympäristö. Ulkoisen ympäristön analysoinnissa suuren mittakaavan analyysin jälkeen siirrytään kilpailija- ja asiakastason analyysiin. Kilpailijat on analysoitava tarkasti, koska on tärkeää löytää heidän kilpailuetunsa perusta. Strategian tekeminen on helpompaa, kun tunnetaan kilpailutilanne hyvin. (Hesso, 2013, 34-35)

Nykyistä kilpailukenttää analysoitaessa on hyvä pitää mielessä myös uusien kilpailijoiden uhka. Ne voidaan tunnistaa PEST-analyysin avulla. Sillä voidaan havaita ulkopuoliset uhat, jotka voivat kohdistua yrityksen tuotteisiin. PEST-analyysia on laajennettu myöhemmin SLEPT-analyysiksi, joka sisältää myös lainsäädännöllisen tarkastelun. Tästä seuraava analyysin laajennus, PESTLE, toi mukanaan ympäristön muutosten huomioon. viimeisin muunnos STEEPLE toi mukanaan ekologisten asioiden mukaan ottamisen. 52 (Jobber, Lancaster, 2015, 52)

2.5.3 SWOT-analyysi

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analyysissä kuvataan yrityksen tai tuotteen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Tätä Albert Humphreyn kehittämää nelikenttämenetelmää käytetään strategian laadinnassa. Se on hyvä työkalu yrityksen erilaisten hankkeiden ja projektien suunnittelussa. Analyysin kohde voi vaihdella yrityksen koko toiminnasta tuotetasolle saakka. SWOT-analyysi ei ole pitkä lista toteamuksia, vaan ryhmä selkeitä pääkohtia jokaisen otsikon alla. Analyysissä yrityksen johdon tulee lähestyä yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkopuolisia mahdollisuuksia ja uhkia realistisesti ja objektiivisesti. (Jobber, Lancaster, 2015, 52)



Kuva 10. SWOT- analyysi (Vuorinen, 2013, 89)

Kuvassa 10 on tyypillinen SWOT-analyysin nelikenttä, jossa vasemmalla puolella ovat yrityksen sisäiset vahvuudet ja ulkoiset mahdollisuudet. Oikealle puolelle sijoittuvat puolestaan yrityksen sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat. Yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet ovat tämänhetkistä tilannetta kuvaavia ja ulkoiset mahdollisuudet ja uhat koskevat tulevaisuutta. Asioiden listaaminen nelikenttään on subjektiivista, koska samat kirjatut asiat saattavat samaan aikaan olla sekä vahvuuksia että heikkouksia. (Vuorinen, 2013, 89)

3 KAASU LIIKENNEPOLTTOAINEENA

3.1 Kaasun ominaisuudet

Kaasu soveltuu polttoaineena samanlaiseen ottomoottoriin kuin bensiini. Kaasukäyttöisten autojen polttoaineena käytetään maakaasua tai vaihtoehtoisesti biokaasua, jotka molemmat koostuvat pääosiltaan metaanista. Metaania on mahdollista säilyttää paineenalaisena 200–250 baarin paineessa tai vaihtoehtoisesti nesteytettynä alle -162 celsiusasteen lämpötilassa. Paineenalaisen metaanin tunnus on CNG (compressed natural gas) tai CBG (compressed bio gas) riippuen tuotantotavasta. Nesteytetyn metaanin tunnukset ovat vastaavasti LNG (liquified natural gas) ja LBG (liquified bio gas). Näistä nesteytettyä metaania käytetään Suomessa ainoastaan raskaan kaluston käyttötarkoituksiin. (Jukkara Mika, 2019)

Kaasujen ominaisuudet ja käyttösäde

LNG Liquefied Natural Gas	-163 °C @ 1 bar , 800-1500km
LBG Liquefied Bio Gas	
CNG Compressed Natural Gas	200 bar @ 15 °C, 250-600km
CBG Compressed Bio Gas	

Kuva 11 Kaasujen säilytyslämpötilat ja käyttösäteet (Jukkara Mika, 2019)

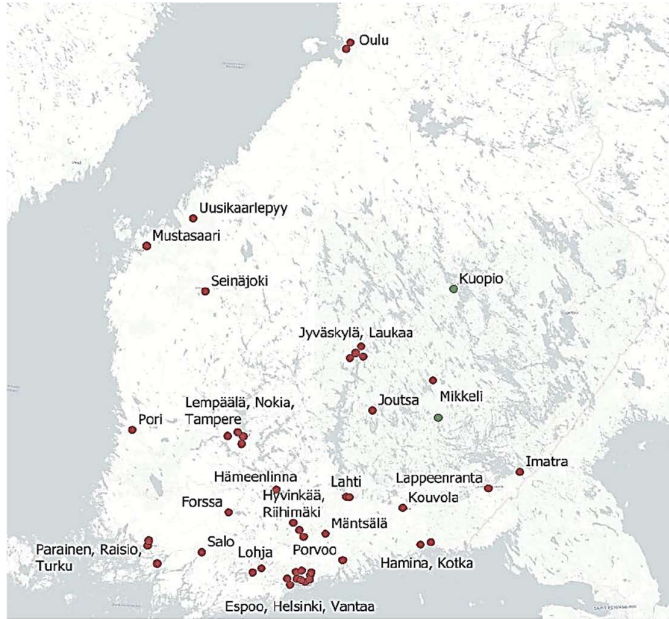
Kuvassa 11 kuvataan liikennekaasujen säilytyslämpötilat ja niiden mahdollistamat toimintasäteet. Nesteytetyllä kaasulla saavutetaan käytännössä yli kaksi kertaa suurempi toimintasäde kuin paineistetulla kaasulla johtuen suuremmasta energiasisällöstä kilogrammaa kohden. (Jukkara Mika, 2019)

Metaania on mahdollista valmistaa fossiilisesta maakaasusta tai vaihtoehtoisesti biopeäräisen orgaanisen aineen hajoamisprosessista. Biokaasua otetaan talteen esimerkiksi kaatopaikoilta ja jätevedenpuhdistamoilta. Puhdistettu biopohjainen kaasu vastaa ominaisuuksiltaan fossiilista kaasua. (Autoalan Tiedotuskeskus, 2020a)

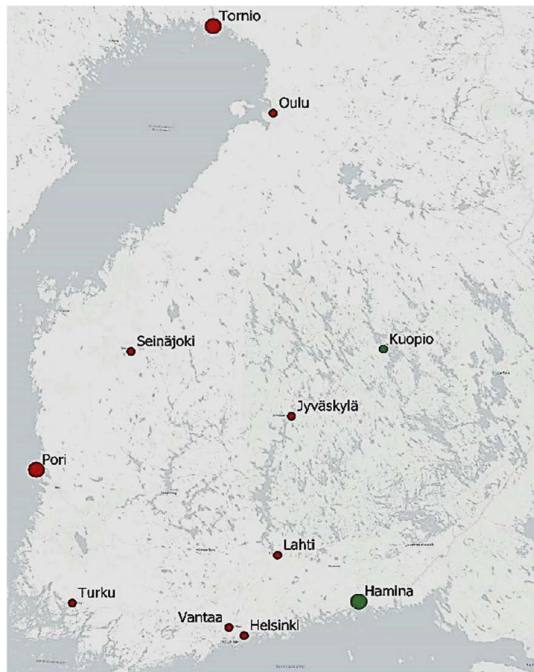
Metaanin ja dieselin välisen energiasisällön välistä eroa voi vertailla polttoaineiden lämpöarvoja vertaamalla. Dieselin lämpöarvo 15 celsiusasteen lämpötilassa on 36 megajoulea litrassa ja vastaavasti kaasun lämpöarvo on 50 megajoulea kilossa. Tämä tarkoittaa, että yksi kilo kaasua vastaa energiasisällöltään noin 1,4 litraa dieseliä (Laki biopolttoaineiden käytön edistämisestä liikenteessä, 2007, 2§)

3.2 Kaasun jakeluverkosto

Syksyllä 2019 Suomessa oli 44 valmista paineistetun kaasun (CNG /CBG) tankkausasemaa ja kolme on rakenteilla. Nesteytetyn kaasun (LNG/LBG) tankkausasemia on tämän lisäksi seitsemän. Etelä-Suomessa useimmat paineistetun kaasun tankkausasemat on liitetty maakaasuverkkoon. Suurimmalta osalta asemista on mahdollista tankata oman valinnan mukaan joko maakaasua tai biokaasua, mutta eräiltä paikallisten toimijoiden asemilta voi tankata ainoastaan biokaasua. Vuonna 2019 biokaasun osuus kaikesta tankatusta kaasusta oli noin 50 %. Julkisten tankkausasemien lisäksi on joitain yksityisiä tai puolijulkisia tankkauspisteitä pääosin biokaasulaitosten yhteydessä. Tavoitteena on, että vuoteen 2030 mennessä Suomessa käytössä oleva liikennekaasun jakeluinfra vastaisi jakeluinfradirektiivin suosituksia. Tämä tarkoittaisi sitä, että paineistetun kaasun tankkausasemia olisi vähintään 150 km välein ja nesteytetyn kaasun tankkausasemia vähintään 400 km välein. Kuvassa 12 on kuvattu paineistetun kaasun jakeluverkosto Suomessa vuonna 2020, ja kuvassa 13 on esitetty nesteytetyn kaasun jakeluverkosto samana vuonna. (Saara Jääskeläinen (toimittaja), 2020, 35)



Kuva 12. Paineistetun kaasun (CNG/CBG) tankkausverkosto suomessa vuonna 2019. (Saara Jääskeläinen (toimittaja), 2020)

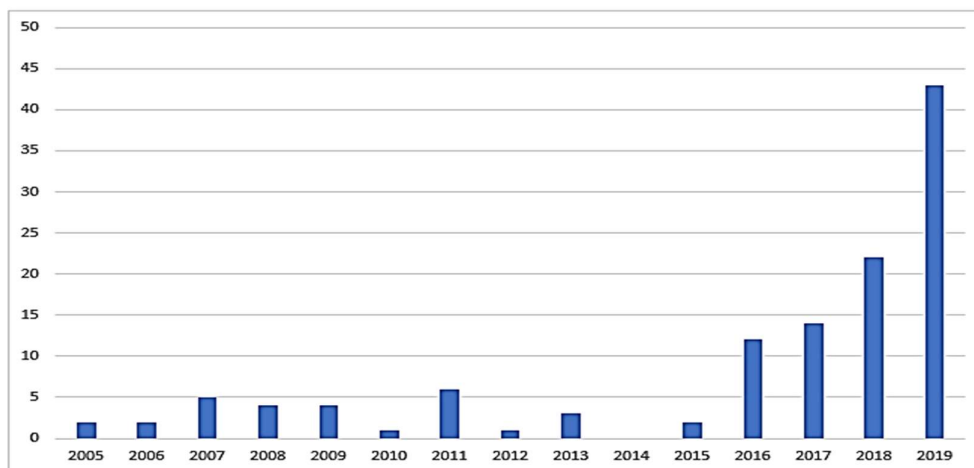


Kuva 13. Nesteytetyn maa- (ja bio-) kaasun tankkausasemat ja LNG-terminaalit Suomessa syksyllä 2020. (Saara Jääskeläinen (toimittaja), 2020, 37)

Kuten kuvista 12 ja 13 havaitaan, että kaasutankkausverkosto on sijoittunut pääosin eteläiseen Suomeen ja nesteytetyn kaasun jakeluverkosto on huomattavasti harvempi kuin paineistetun kaasun.

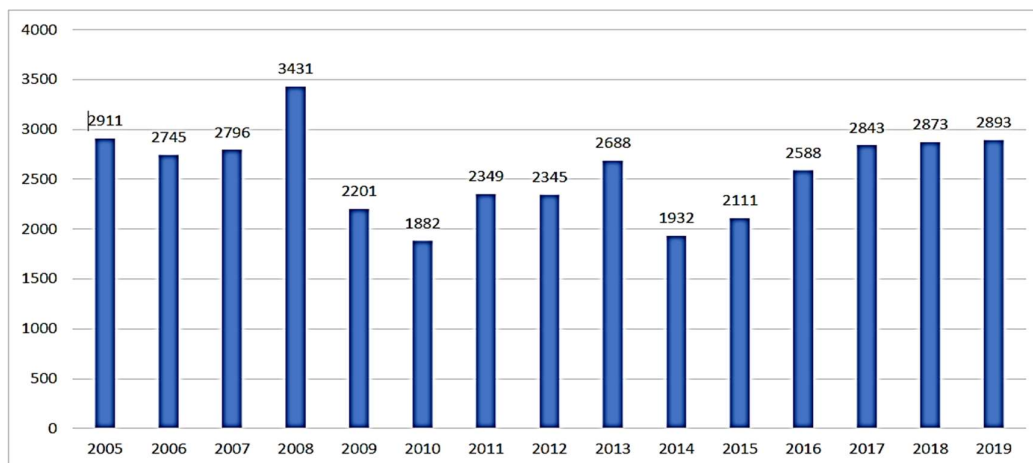
Sijaintitieto kaasuasemille löytyy myös Internetistä. Haasteena Internet-sivuissa on, etteivät tiedot ole ajan tasalla eivätkä kaikkien toimijoiden asemat näy samalla kartalla. Suomessa on kehitetty myös mobiililaitteella toimiva sovellus *Tankille*, josta selviää lähin kaasuntankkausasema.

3.3 Kaasukäyttöisten kuorma-autojen rekisteröinnit



Kuva 14. Kaasukäyttöisten kuorma-autojen ensirekisteröinnit Suomessa vuosina 2005–2019 (Kalenoja Hanna, 2019, 13)

Kuvassa 14 on kuvattu kaasukäyttöisten kuorma-autojen ensirekisteröinnit vuosina 2005–2019. Kasvu on ollut prosentuaalisesti voimakasta erityisesti viime vuosina.



Kuva 15. Raskaiden kuorma-autojen kokonaismarkkinat Suomessa vuosina 2005–2019 (Scania Suomi Oy, 2020a)

Kuvassa 15 kuvataan kuorma-autojen kokonaismarkkinatilannetta samalla ajanjaksolla (2005-2019). Kuvaaja vertaamalla havaitaan, että kaasukäyttöisten kuorma-autojen osuus ei ole vielä merkittävä. Niiden rekisteröinnin huippuvuonna (2019) rekisteröitiin vielä vain kymmeniä autoja, kun kaiken kaikkiaan kuorma-autoja rekisteröitiin tuhansia. (Kalenoja Hanna, 2019, 11)

3.4 Päästöt

Kaasukäyttöisten kuorma-autojen säännellyt päästöt ovat pienemmät kuin dieselkäyttöisten. Suurimmat erot ovat typen oksidien päästöissä, jotka ovat kaasuautoissa pienemmät. Kaasua käytettäessä hiilidioksidipäästöt ovat pienemmät kuin dieselpolttonestettä käytettäessä, koska metaanin hiilisisältö on pienempi kuin dieselin. Mikäli biokaasu on tuotettu eloperäisen biomateriaalin hajoamisprosessin tuottamasta metaanista, ovat kaasun koko tuotanto- ja polttoaineketjun aikaiset hiilidioksidipäästöt ja ilmastovaikutukset todella vähäiset. Tällöin hiilidioksidi lisääntyy ainoastaan prosessissa tarvittavan fossiilisen hiilen verran. Varsinainen polttoaineen sisältämä hiilihän ei lisäännä (Autoalan Tiedotuskeskus, 2020,5)

Scanian mukaan hiilidioksidi (CO₂) päästöt laskevat 20 % verrattuna dieseliin. Ja typen oksidien (NO_x) määrät laskevat vähintään kolmannekseen. Hiukkaspäästöt poistuvat melkein kokonaan, toisin sanoen ne tippuvat 95 %. Paikallisesti tuotetun biokaasun

käyttö vähentää hiilidioksidipäästöjä jopa 90 %. Lisäksi melutaso laskee kaasukäytössä noin 50 % (-3dB). (Volkswagen, 2020)

Ivecon laskelmien mukaan kaasuauto tuottaa 10 % vähemmän hiilidioksidia ja 35 % vähemmän typen oksideja verrattuna EURO6 -luokan dieselkäyttöiseen kuorma-autoon. Ivecon laskelmien mukaa hiilidioksidipäästöt laskevat 10–100 % käytettäessä biokaasua. (IVECO, 2020)

Volvo lupaa (HPDI) LNG-moottorinsa laskevan hiilidioksidipäästöjä 20 % verrattuna dieselkäyttöiseen kuorma-autoonsa. Käytettäessä biokaasua luvataan hiilidioksidivähemmäksi jopa 100 %. (AB Volvo, 2019a)

Kuorma-autovalmistajat näkevät LNG: n parhaimmaksi raskaan liikenteen kestävästä kehityksen ratkaisuksi. Kaikkien valmistajien laskelmat ja arviot päästöjen vähenemisestä tukevat toisiaan.

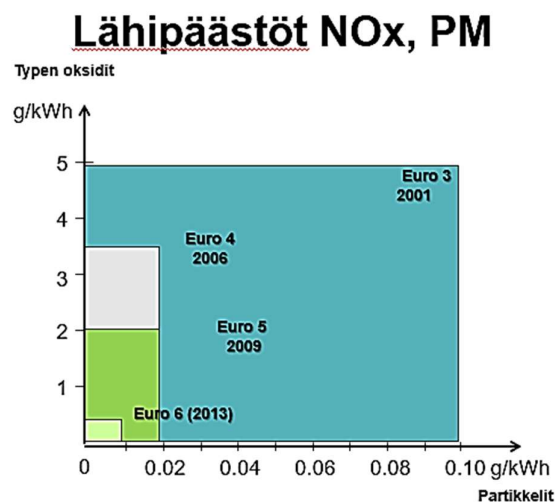
Valmistajien lupauksille ja laskelmille on myös annettu kritiikkiä. Hollannin Infra- ja vesihuoltoministeriön (Dutch Ministry of Infrastructure and Water Management) rahoittama hollantilainen tutkimuslaitos, The Dutch Organisation for Applied Scientific Research suoritti kenttätutkimuksen kaasukäyttöisille kuorma-autoille päästövähennysten todentamiseksi. Tutkimuksen on julkaissut Transport & Environment, joka on riippumaton yleiseurooppalainen voittoa tavoittelematon yhdistys. Yhdistys keskittyy edistämään ympäristöystävällistä lähestymistapaa liikenteeseen kaikkialla Euroopassa. (EU, 2020)

Tutkimus suoritettiin kenttätutkimuksena, jossa testattiin kolme LNG-kuorma-autoa: vuosimallia 2017 olevat Scania G340 Euro6 ja Iveco Stralis Hi-road 400 hp sekä vuosimallia 2018 oleva Volvo FH420 LNG -kuorma-auto. Kuorma-autoja verrattiin ensimmäisen sukupolven EURO6 -kuorma-autoihin, jotka oli tuotettu vuonna 2013. Merkkejä ja malleja ei eritelty tutkimuksen tuloksissa. Kaikki kuorma-autot testattiin vastaavissa olosuhteissa, jotka sisälsivät kaupunki-, maantie- ja moottoritieajoa. Päästöt mitattiin pakoputken päästä PEMS (Portable Emissions Measurement System) -mittauslaitteistolla. (Totds William, 2019, 6)

Tutkimustulosten mukaan kaupunkiajossa LNG-autot tuottivat 2–3,5-kertaisen määrän typenoksideja verrattu parhaan tuloksen saavuttaneeseen dieselkäyttöiseen kuorma-autoon. Yhdistetyssä ajossa kaasukäyttöisten kuorma-autojen päästöt olivat 2–5-kertaiset verrattuna puhtaimpaan dieselkäyttöiseen kuorma-autoon. Tutkimus kyseenalaisti myös valmistajien lupauksen LNG-kuorma-auton vähäisistä hiukkaspäästöistä. Testin mukaan

Scania ja Iveco tuottivat enemmän hiukkaspäästöjä kuin parhaimman tuloksen saavuttanut dieselversio. Dieselversiosta poiketen kaasumoottorien ei tarvitse täyttää päästörajvoja partikkelien määrässä ennen vuotta 2023. Tämän takia kaasukäyttöisissä ottomoottoreissa, joita käyttävät juuri Scania ja Iveco, ei tarvita hiukkassuodattimia. Volvolla on käytössään hiukkassuodatin, koska moottori toimii dieselperiaatteella. Volvo ei ollut hiukkassuodattimesta huolimatta kuitenkaan juurikaan puhtaampi hiukkaspäästöiltään verrattuna puhtaimpaan hiukkassuodattimella varustettuun diesel- moottoriin. Ilmaa saastuttavien päästöjen lisäksi tutkittiin myös kasvihuonekaasujen päästöjä. Valmistajien lupaukset 20 % vähennyksestä hiilidioksidipäästöstä ei täytynyt testissä. Scanian ja Ivecon kaasuautojen hiilidioksidimäärät olivat keskimääräistä dieselkuorma-autoa 9–10 % pienemmät ja ero parhaiten suoriutuneeseen dieselkuorma-autoon oli vain 3-5%. Volvon hiilidioksidipäästöt olivat 14 % pienemmät kuin parhaiten suoriutuneen dieselkuorma-auton. Testin perusteella ottoperiatteella toimivat moottorit tuottavat enemmän hiilidioksidipäästöjä kuin dieseltekniikalla toimivat. Biokaasukäytössä kierrossa oleva hiilidioksidin määrä ei tosin lisääntynyt. (Totds William, 2019, 7)

Dieselmoottorien päästöjen hallinta on ollut jo useita vuosikymmeniä lainsäädännöllä ohjattua. Tämän päivän EURO6-moottorit ovat päästöiltään eri luokkaa kuin mitkään aiemmat EURO-luokat. Kuvasta 16 näemme tämän kehityksen suunnan ja päästöjen vähenevän EURO-luokkien mukaan.



Kuva 16 Lähipäästöjen kehitys EURO-luokittain vuodesta 2001 lähtien. (Jukkara Mika, 2019)

3.5 Poliittisen ympäristön tuki kaasukäyttöiselle kuorma-autolle

Suomalaiset kuljetusalan yritykset suhtautuvat uuteen teknologiaan varauksellisesti. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry selvitti jäsenistönsä halukkuutta investoida vaihtoehtoisilla käyttövoimilla toimivaan kuljetuskalustoon. Kysely suoritettiin kesäkuussa 2020 tehdyssä kuljetusbarometrissä. Vastauksen antaneista yrityksistä 82 % ei ollut aikeissa hankkia tulevan vuoden aikana vaihtoehtoisilla käyttövoimilla toimivaa kuljetuskalustoa ja 16 % ei osannut sanoa onko hankkimassa vai ei. Ainoastaan 1,52 % vastaajista oli hankkimassa kaasukäyttöisiä ajoneuvoja seuraavan vuoden aikana. (Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry, 2020)

Monet EU-maat tukevat kaasukäyttöä. Monissa EU-maissa maakaasun verotus on alhaisempaa kuin dieselin. Italiassa, Euroopan suurimman maakaasukulutuksen maassa, kaasun verotuksen taso on matalin. Energiasisältöön suhteutettuna dieselistä maksetaan melkein kaksisataakertainen vero kaasun verotuksen ollessa tasolla 0,09 EUR/GJ ja dieselin 17,22 EUR /GJ (Todts William, 2019, 4)

Poliittiset päättäjät pyrkivät parantamaan kaasukäytön edellytyksiä Euroopassa tekemällä kaasukäyttöisistä kuorma-autoista yrityksille houkuttelevampia alentamalla niiden käyttökustannuksia. Samaan aikaan valmistajat investoivat runsaasti autojen kehitykseen. Tämän seurauksena yrittäjät ostavat yhä enemmän kaasukäyttöisiä kuorma-autoja. Esimerkiksi vuonna 2016 kaasukäyttöisten kuorma-autojen myynti oli 15 % edellisvuotta suurempaa. (Natural & bio Gas Vehicle Association Europe, 2017)

Saksa on tarjonnut helpotusta tiemaksuihin vapauttamalla kaasukäyttöiset kuorma-autot tiemaksuista. Tämä on hyvin merkittävä huojennus liikennöitsijöiden kuluihin. Tiemaksun suuruus esimerkiksi kolmeakseliselta EURO 6-päästöluokkaan kuuluvalta kuorma-autolta on 17,3 senttiä ajelulta kilometriltä. Tämä huojennus on määräaikainen ja päättyneessä vuoden 2020 lopussa. (Deutscher Bundestag, 2019)

Saksa on ottanut kesällä 2018 käyttöön määräaikaisen hankintatuen kaasu- ja sähkökuorma-autoille. Tämä tuki on tarkoitettu kokonaispainoltaan yli 7,5 tonnia olevien kuorma-autojen hankintaan. Kyseinen tuki on voimassa vuoden 2020 loppu asti ja se on vuosibudjetiltaan 10 miljoonaa euroa. Tukea on mahdollista saada 8000 euroa paineistettua kaasua (CNG) käyttävän kuorma-auton ja 12 000 euroa nesteytettyä kaasua (LNG) käyttävän kuorma-auton hankintaan. Tukisummaa on kuitenkin rajattu niin, että se voi olla maksimissaan 40 % kyseisen käyttövoiman aiheuttamasta lisäkustannuksesta

verrattuna dieselkaluston hankintaan. Tämän lisäksi maksimi tukimäärä on rajoitettu 500 000 euroon yritystä kohden. Tukeen budjetoitu euromäärä tuli jo täyteen kesän 2020 aikana. Suurin osa hankintatukeen oikeutetuista kuorma-autoista oli LNG-autoja, yhteensä 2363 autoa. CNG-autoihin tukea haettiin 498 autoon. (Autoalan Tiedotuskeskus, 2020b)

Ruotsissa on vuodesta 2015 lähtien tuettu kaasukäyttöisten kuorma-autojen hankintaa ilmastoinvestointien hankintatuella. Ruotsissa tuki myönnetään prosenttiosuutena kaasukäyttöisen ja yksinomaan fossiilisella polttoaineella kulkevan auton hintaerosta. Tukeen vaikuttaa myös kyseisellä investoinnilla saavutettava päästövähennyksen määrä. Käytännössä tämä tuki kattaa 40–60 % diesel- ja kaasukäytön välisestä hintaerosta. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi henkilöautojen romutuspalkkiosta ja sähkökäyttöisten henkilöautojen hankintatuesta sekä henkilöautojen kaasu- tai etanolikäyttöisiksi muuntamisen tuesta annetun lain muuttamisesta, 2020)

Tämän lisäksi Ruotsissa energiavirasto myöntää tukea biokaasun käytön edistämiseksi. Biokaasutukea voi hakea sen käyttöä edistäviin hankkeisiin, kuten kaasukäyttöisen kuorma-auton hankintaan. Biokaasua käyttövoimanaan käyttäville ajoneuvoille myönnetty tuki on ollut 40 % hinnanerosta vastaavaan dieselkäyttöiseen ajoneuvon. (Svensk författningssamling, 2018)

Norjassa on mahdollista hakea tukea yli 3,5 tonnin kaasuajoneuvon hankintaa varten. Tuen suuruus perustuu kaasuajoneuvon ja yksinomaan fossiilisella polttoaineella kulkevan ajoneuvon hinnaneroon. Tuki on porrastettu sitä hakevan yrityksen koon mukaan. Suurille yrityksille tuki on 40 % ja pienille 50 % hinnanerosta. Tuen ehtona on, että vähintään puolet ajoneuvon polttoaineesta hankitaan biokaasuna. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi henkilöautojen romutuspalkkiosta ja sähkökäyttöisten henkilöautojen hankintatuesta sekä henkilöautojen kaasu- tai etanolikäyttöisiksi muuntamisen tuesta annetun lain muuttamisesta, 2020)

Espanjassa on käytössä vaihtoehtoisten käyttövoimien hankintaa suunnattu tuki, jota voi hyödyntää myös kaasukäyttöisen kuorma-auton hankintaan. Siellä kokonaismassaltaan alle 18 tonnin N3-luokan ajoneuvo voi saada tukea enintään 6300 euroa ja massaltaan yli 18 tonnin ajoneuvo maksimissaan 13 500 euroa. Tuessa ei ole eritelty maa- tai biokaasua eikä nesteytettyä tai paineistettua kaasua käytettäviä ajoneuvoja vaan tuki on

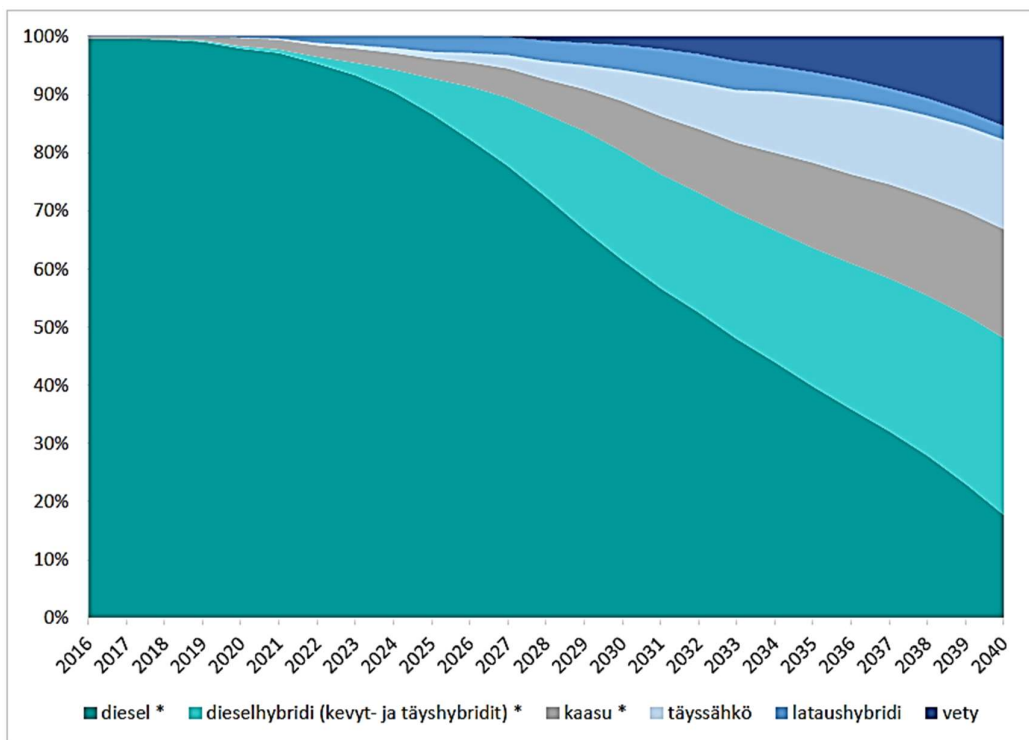
yhtä suuri kaikille. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi henkilöautojen romutuspalkkiosta ja sähkökäyttöisten henkilöautojen hankintatuesta sekä henkilöautojen kaasu- tai etanolikäyttöisiksi muuntamisen tuesta annetun lain muuttamisesta, 2020)

Elokuussa 2020 liikenne- ja viestintäministeriö asetti lausuntokierrokselle hankintatukipaketin kaasukäyttöisten kuorma-autojen hankintaan. Tuella on tarkoitus lisätä kaasukäyttöisten kuorma-autojen kysyntää. Tuen on tarkoitus kaventaa kaasuautojen kalliimpaa hankintahintaa verrattuna dieseltekniikkaan. Tukea myönnettäisiin raskaiden, kokonaispainoltaan yli 16 tonnin, kaasukuorma-autojen hankintaan. Tuki olisi määräaikainen ja se astuisi voimaan aikaisintaan 1.12.2020 ja kestäisi vuoden 2021 loppuun. Tukea myönnettäisiin uuden kaasukuorma-auton hankintaan tai pitkäaikaiseen vuokraukseen. Tuen määrä paineistettua kaasua käyttävälle kuorma-autolle olisi 5000 euroa ja nesteytettyä kaasua käyttävälle 12 000 euroa. Kokonaistukimäärä on rajattu kyseiselle kaudelle yhteen miljoonaan euroon. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi henkilöautojen romutuspalkkiosta ja sähkökäyttöisten henkilöautojen hankintatuesta sekä henkilöautojen kaasu- tai etanolikäyttöisiksi muuntamisen tuesta annetun lain muuttamisesta, 2020)

3.6 Tulevaisuuden näkymiä

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

Autoalan tiedotuskeskuksen, *Autoalan tiekartan*, mukaan maa- ja biokaasu yleistyvät raskaiden kuorma-autojen polttoaineena nopeammin kuin sähkö. Nesteytetty bio- ja maakaasu (LNG) ovat hyviä vaihtoehtoja dieselille, koska niillä voidaan ajaa yhdellä tankkauksella lähes yhtä pitkään kuin vastaavalla dieselautolla. Kaasukäyttöisen kuorma-auton hinta on 20–30 tuhatta euroa tavanomaista dieselvaihtoehtoa kalliimpi, mikä omalta osaltaan jarruttaa tekniikan käyttöönottoa. Autoalan tiekartan mukaan kaasu-kuorma-autojen yleistymistä voitaisiin lisätä määräaikaishankintatuella. Tuki tassaasi kalliimman teknologian hintaeroa perinteiseen verrattuna. Yhden hallituskauden mittaisen hankintatuen vaikutus autokantaan olisi noin 1700 kuorma-autoa. (Kalenoja Hanna, 2019)

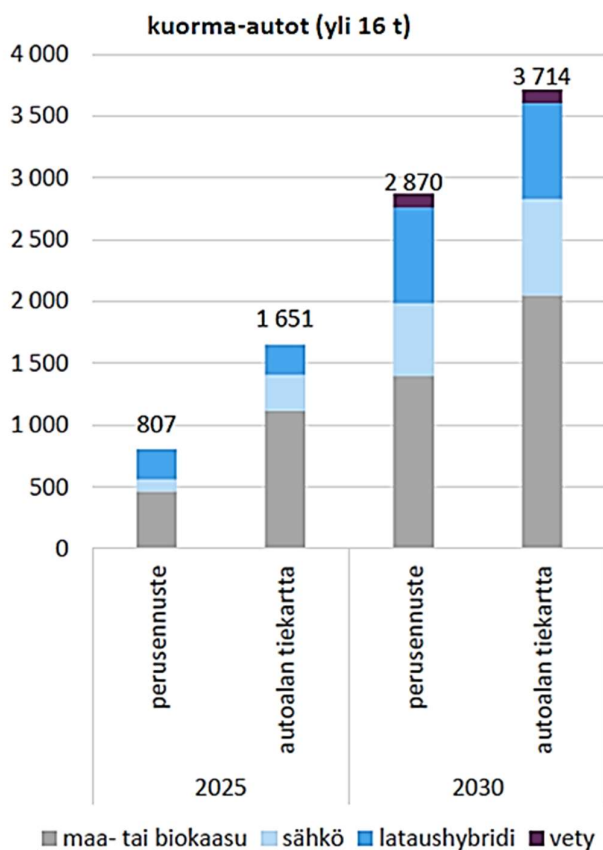


Kuva 17. Ennuste kuorma-autot (yli 16 t) eri käyttövoimien osuus ensirekisteröinneistä. (Kalenoja Hanna, 2019)

Kuvassa 17 nähdään autoalan tiedotuskeskuksen tekemä ennuste raskaiden kuorma-autojen käyttövoimista. Ennusteen mukaan pelkästään dieselkäyttöisten kuorma-auto-

jen osuus kaikista rekisteröidyistä lähtisi voimakkaaseen laskuun 2020-luvun puolenvälin paikkeilla, jolloin kasvu kohdistuu erityisesti hybridi- ja täyssähköisiin kuorma-autoihin. Kaasua voimanlähteenä käyttävien kuorma-autojen osuus kaikista rekisteröidyistä kasvaa voimakkaimmin 2030-luvun aikana. Ja ennusteen mukaan vuonna 2040 enää viidennes rekisteröidyistä raskaista kuorma-autoista olisi yksinomaan dieseliä voimanlähteenään käyttäviä. Saman verran rekisteröitäisiin kaasukäyttöisiä raskaita kuorma-autoja. (Kalenoja Hanna, 2019)

Ennusteessa on kuitenkin olemassa useita epävarmuustekijöitä. Suurimpana ovat tulevien päästöluokitusrajat, jotka saattavat rajata fossiilisia polttoaineita käyttäviä ajoneuvoja muita ajoneuvoja voimakkaammin. Myös muutokset eri voimanlähteiden saatavuudessa voi vaikuttaa rekisteröintimääriin.



Kuva 18. Vaihtoehtoisia polttoaineita hyödyntävien kuorma-autojen määrän kehitys kansassa. (Kalenoja Hanna, 2019)

Keskimääräinen kuorma-auton aktiivinen käyttöikä ammattiliikenteessä on 7-10 vuotta. Pitkän käyttöikänsä takia vaihtoehtoisten polttoaineiden, kuten kaasun, osuus kannasta kasvaa viiveellä. Mikäli kuorma-autokanta pysyy vakiintuneessa runsaassa 90 000 autossa, olisi vaihtoehtoista polttoainetta käyttävien kuorma-autojen osuus kuorma-autokannasta vuonna 2030 ennusteen mukaan alle 5 prosenttia. Kuvassa 18 kuvataan vaihtoehtoista polttoainetta hyödyntävien kuorma-autojen määrää perusennusteen ja Autoalan tietokartan mukaisen ennusteen mukaisesti.

4 SCANIA SUOMI OY

Scania Suomi Oy on Scania CV AB:n omistama yhtiö, joka perustettu vuonna 1949 Oy Scan-Auto Ab – nimisenä. Vuonna 2012 yhtiön nimi muuttui Scania Suomi Oy:ksi.

Vuonna 2019 Scania Suomi Oy:llä oli henkilöstöä 633 ja yhtiön liikevaihto oli 330 miljoonaa euroa. Yhtiöllä on Suomessa 21 omaa Scania keskusta, joissa tarjotaan huolto- korjaus- ja varaosapalveluita. Kaikissa yhtiön toimipisteissä on myös kuorma-autojen myyntitoimintoja. Linja-autojen ja erillismoottorien myynti on keskitetty Helsingin toimipisteeseen. Lisäksi Scanialla on seitsemän sopimuskorjaamo ympäri maata täydentämässä omaa verkostoa.

4.1 Scania AB

Scania-konserni on yksi maailman johtavista kuorma- ja linja-autojen sekä teollisuus ja merimoottoreiden valmistajista. Vuonna 2018 konsernin liikevaihto oli lähes 12,7 miljardia euroa ja se työllistää noin 52 100 henkilöä. Scania toimii yli sadassa maassa ja tuotantolaitoksia sillä on Euroopassa, Latinalaisessa Amerikassa ja Aasiassa. Scania kuuluu Traton AG konserniin, johon Scanian lisäksi kuuluvat MAN Truck & Bus AG ja Volkswagen Truck & Bus. Koko konsernin liikevaihto oli vuonna 2019 26,9 miljardia euroa. Työntekijöitä konsernissa vuoden 2019 lopussa oli 83 000 henkilöä.

4.2 Organisaatio, Scania Suomi Oy

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

Organisaatio on jaettu neljään itsenäiseen tulosvastuulliseen myyntiyksikköön, jotka vastaavat oman alueensa kuorma-automyynnistä sekä korjaamo- ja varaosatoiminnoista. Näiden lisäksi on neljä ohjaus- ja tukiyksikköä, jotka tarjoavat palveluitaan koko organisaatiolle. Erillismoottoreiden, linja-autojen ja eräiden merkittävien asiakkaiden valtakunnallinen myynti on myös keskitetty myynnin tukiyksikköön. (Scania Suomi Oy, 2020b)

4.3 Scania- konsernin strategia

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

4.3.1 Scania Suomi Oy: n strategia

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

4.4 Ydinprosessit

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

4.4.1 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

4.4.2 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

4.4.3 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

4.4.4 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

4.5 Myynnin nykytila

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta.

4.6 Myynnin tavoitetila

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta.

Asiakas ei osta tuotetta vain sen itsensä vuoksi, vaan sen tuottaman arvon vuoksi. Sen vuoksi ei riitä, että myyjä tuntee myymänsä tuotteen tekniset ominaisuudet, vaan hänen on osattava kääntää nämä ominaisuudet asiakkaalle arvoa tuottaviksi hyödyiksi. Jotta myyjä pystyy tunnistamaan asiakkaan kokeman arvon, on hänen tunnettava asiakkaan liiketoimintaa ja markkinatilannetta. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock, 2016, 47)

Laineen mukaan asiakkaille ei enää riitä, että myyjä ymmärtää asiakkaan tarpeet, toiminnan haasteet ja ongelmat. Myyjän tulisikin tulevaisuudessa kyetä herättelemään asiakasta oman osaamisensa kautta ja esittää asiakkaalle tuttuja asioita uusista näkökulmista. Asiakas jopa odottaa myyjän osaavan ratkaista asiakkaan ongelmat ennakkoivasti. Myyjän olisi osattava osoittaa ostajalle hankittavan tuotteen hyödyt rahallisesti. (Laine, K., 2015, 187)

5 MYYNTIARGUMENTIT

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta.

5.1 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

5.2 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

5.2.1 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

5.2.2 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

5.2.3 Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -TULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään myyntistrategiaan tarvittavien tilastollisten tietojen keräystä ja niiden tulkintaa. Tutkimuksen kulku suunniteltiin hyödyntämällä empiirisen tutkimuksen kulkukaaviota, jonka Tähtinen ja Isoaho ovat esitelleet kirjassaan Tilastollisen analyysin lähtökohtia. (Tähtinen, Isoaho, 2001 ,18)

Tutkimukseni ensisijaisena tarkoituksena oli selvittää kaasuaajoneuvojen ja niihin liittyvien palveluiden niitä ominaisuuksia (vahvuuksia), jotka tuovat yritykselle markkinaetua. Vahvuuksien kartoittaminen on tärkeää, jotta osaamme käyttää niitä myynti- ja markkinointityössämme tukeaksemme strategian toteutumista. Tärkeää on myös selvittää niitä uusia mahdollisuuksia, joilla voimme lisätä ajoneuvojen myyntiä. Tavoitteenani oli myös selvittää ajoneuvojen myyntiin negatiivisesti vaikuttavien asioita tai puutteita (heikkoudet). Näiden heikkouksien selvittäminen mahdollistaa korjaavien toimenpiteiden suunnittelun ja toteuttamisen. Tuotteen myynnin mahdolliset uhat ovat myös tutkimuskohteena tärkeitä. Mahdollisiin uhkiin varautuminen ennakolta mahdollistaa tuotteen myynnin myös muuttuvassa toimintaympäristössä.

Toisena tutkimuskokonaisuutenani oli myyjien osaamisen kartoittaminen, sillä se mahdollistaa koulutustoiminnan kohdentamisen oikeisiin asioihin ja ryhmiin.

Kolmantena tutkimuskohteena oli kohderyhmäanalyysi, jolla selvitettiin sitä kohderyhmää, jolle kaasuaajoneuvojen tarjoaminen tuottaisi mahdollisimman hyvän tuloksen. Ilman selkeää kohderyhmää myyntipanostukset jakautuvat liian laajalle rintamalle ja aikaa menee turhaan työhön.

Neljäntenä tutkimuskohteena oli kilpailija-analyysi, jonka kautta voimme verrata omaa tarjontaamme kilpailijoiden tarjontaan. Tämä on tärkeää, jotta löytäisimme oman ainutlaatuisen kilpailun alueemme, josta on kerrottu tarkemmin luvussa 2.1.

6.1 Tutkimusaineiston keruu ja otos

Määriteltyjen tutkimuskysymysten (kts. yllä) tutkimiseksi laadittiin kyselylomake (liite 1), jossa kartoitettiin kokemuksia kaasukäyttöisen kuorma-auton tarjontaan liittyvistä sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä ulkoisista mahdollisuuksista ja uhista. Lisäksi kartoitettiin vastaajan kokemuksia omasta osaamistasostaan suhteessa tuotteeseen

sekä ammattiryhmää kategorisesti luokiteltuna. Kyselylomakkeessa oli myös kohta va-paalle kommentoinnille. Tutkimusmenetelmät on esitelty tarkemmin kohdassa 6.2.

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta.

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen tiedot esikäsiteltiin taulukoihin ja analysoitiin. Viimeisessä vaiheessa tulokset raportoitiin ja tulkittiin.

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät, jotka ovat SWOT-Analyysi, Osaamiskartoitus, kohderyhmäanalyysi ja kilpailija-analyysi.

6.2.1 SWOT-analyysi

Vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kartoitus tehtiin SWOT- kyselyynä. SWOT-analyysia on kuvattu tarkemmin sivulla 29. Opinnäytetyötä varten laadittu kyselykaavake on esitetty liitteessä 1. Vastaajille kerrottiin lyhyesti kyselyn rakenne ja käytiin yleisesti läpi SWOT-analyysin periaate. Aikaa kyselyn suorittamiseen annettiin kaksi päivää, jolloin sitä tuli täyttää muun ohjelman ohessa, omaan tahtiin. Tarkoituksena oli antaa mahdollisuus ajatusten muodostumiseen ajan mittaan. Vastaajilla oli myös mahdollisuus tehdä lisäkysymyksiä lomakkeen täytöstä koko lomakkeen täyttöajan.

6.2.2 Osaamiskartoitus

SWOT- analyysin yhteydessä suoritettiin myös osaamiskartoitus, jossa myyjät saivat vastata kysymykseen, onko heillä oman kokemuksensa mukaan tarpeeksi tietoa kaasuautoista. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei. Vapaalla tekstikentällä annettiin mahdollisuus kertoa, mistä mahdollisesti olisi tarpeen pitää lisäkoulutusta.

6.2.3 Kohderyhmäanalyysi

Kohderyhmäanalyysi perustuu omaan pohdintaan yhdistettynä Internetistä vapaasti saatavilla oleviin tietoihin. Kohderyhmäanalyysissä yhdistellään eri kuljetussegmenttien erityispiirteitä kaasu- ja kaasunjakeluverkostoon. Lisäksi pohditaan moottoritehon aiheuttamaa rajausta asiakaskuntaan.

6.2.4 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi tehtiin tutustumalla kilpailevien toimijoiden Internet-sivuihin ja hyödyntämällä niiden kautta tarjoutuvaa tietoa. Kilpailijoiden tuotteiden analysointi perustuu teknisten tietojen arviointiin. Sen sijaan muuta yksityiskohtaista tietoa, kuten esimerkiksi tietoa polttoaineen kulutuksesta, ei ollut mahdollista saada Internet-sivujen kautta

6.3 Tutkimustulokset

Seuraavissa kappaleissa esitetään tutkimustulokset SWOT-analyysin, osaamiskartoituksen, kohderyhmäanalyysin ja kilpailija-analyysin osalta.

6.3.1 SWOT: Vahvuudet

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta.

6.3.2 SWOT: Mahdollisuudet

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta.

6.3.3 SWOT: Heikkoudet

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta

6.3.4 SWOT: Uhat

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta.

Seuraavissa kappaleissa käsiteltävät uhat eivät ole tulleet ilmi tehdyssä SWOT-analyysissä vaan perustuvat, eli myyjät eivät ole kokeneet niitä uhkaksi. Koen kuitenkin tärkeäksi liittää myös nämä uhat osaksi kokonaisuutta.

Saksalainen Handelsblatt-lehti kertoi maaliskuussa 2020 VAG-konsernin ilmoituksesta lopettaa kaasukäyttöisten henkilöautojen kehittäminen. Tällä hetkellä myytävillä malleilla ei ole seuraajia. Volkswagen haluaa lähivuosina keskittyä vain sähkökäyttöisiin ajoneuvoihin. Toimitusjohtaja Diess on sitouttanut koko yrityksen kyseiselle tielle. Diess on ilmoittanut helmikuussa 2020 antavansa kaasuautoilun loppua, sillä kaasuautojen myynti ei ole ollut odotusten mukaista. Vuonna 2019 VAG-ryhmä myi 110 000 CNG-moottorijoneuvoa, mikä on aivan liian vähän pitääkseen ohjelmaa hengissä. Volkswagenilla on erityisen tärkeä syy siihen miksi CNG-autojen valmistus ei enää kannata. Tiukimpien päästörajoitusten takia Volkswagenin on vähennettävä merkittävästi ajoneuvokannan hiilidioksidipäästöjen keskimääräistä arvoa. Pelkästään vuonna 2020 Volkswagenin on vähennettävä päästöjä yli 20 grammaa hiilidioksidia ajettua kilometriä kohden edustamiensa merkkien osalta välttyäkseen miljardien dollareiden sakoilta. (Murphy Martin, Menzel Stefan, 2020)

Vaikka CNG:n käyttö on puhtaampaa kuin perinteiset polttomoottorit, arvot ovat esimerkiksi bensiinimoottoriin verrattuna 15–20 % paremmat. Alhaiset kaasuautojen myyntimäärät ovat johtaneet siihen, että Volkswagen ei ole edistynyt päästöjen vähennyksessä. Kaasuautojen päästövähennys ajettua kilometriä kohden on vain 0,3 grammaa, joten sillä ei ole juurikaan merkitystä kokonaisvähennyksen kannalta. Ongelmana kaasuautojen myynnille on ollut myös tankkausverkosto. Vuonna 2018 Saksassa oli 867 kaasun tankkauspistettä. Nykyään tankkauspisteitä on 837, eli määrä on supistunut. (Murphy Martin, Menzel Stefan, 2020)

Lokakuussa 2019 Daimler AG on ilmoittanut lopettavansa kaasukäyttöisten kuorma-autojen kehittämisen resurssien kohdentamiseksi sähkö- ja vetylaitteisiin. Daimler ei koe kaasukäyttöisillä autoilla olevan pitkäikäistä tulevaisuutta ja he uskovat pääoman tuottavan paremmin muualle sijoitettuna. (Rauwald Christoph, 2019)

Kaasumootorin kehityksen loppuminen on suurin yksittäinen uhka kaasumootorilla varustettujen kuorma-autojen myynnille. Uhkana on tuotekehityspanoksien siirtyminen muiden tekniikoiden, kuten sähkön kehittämiseen. CNG-tankkausverkosto pohjautuu pääosin henkilöautojen tankkaustarpeelle. Kannattako tankkausverkoston laajentamiseen panostaa, jos uusia autoja ei enää tule markkinoille? Kaasun tulevaisuuden hinta

on myös koettu epävarmuustekijäksi. Kaasun myynti vapautui suomessa vuoden 2020 alussa, mutta toistaiseksi alalla ei ole juurikaan kilpailua. Epävarmuus kaasukäytön tulevaisuudesta heijastuu myös käytettyjen kaasuautojen arvoon. Ongelmaksi voi tätä kautta muodostua kaasukäyttöisten ajoneuvojen jäännösarvojen määrittäminen huoltoleasingissa ja asiakkaiden kannattavuuslaskelmissa.

Edellä mainitut tekijät nousevat esille myös kyselyn vastauksissa (kuva 25). Kukaan ei kuitenkaan osannut ajatella, että uhkaksi voisi muodostua maailmanlaajuinen pandemia, joka koettiin vuonna 2020. Sen vaikutus saattaa olla maailmantaloudella ja eri kuljetusmuodoille mullistavampi kuin mikään muu yksittäinen tapaus sitä ennen.

Henkilöautomaailman kaasukäyttöisten ajoneuvojen vähentyminen saattaa raskaassa liikenteessä muuttua myös uhkasta mahdollisuudeksi, kun CNG- kaasun kysynnän väheneminen saattaa pakottaa jakelijat panostamaan raskaassa kaukoliikenteessä käytettävän LNG- kaasun jakeluverkostoon.

Poliittisilla päätöksillä voidaan vahvasti tukea tai heikentää tietyn tekniikan edellytyksiä markkinoilla pysymiseen. Poliittinen tuki paikallisesti tuotetulle biokaasulle saattaisi muuttaa kysyntää radikaalisti, mutta toisaalta jos Euroopan poliittiset päätökset eivät sitä tue niin pienen markkinan vaikutus kokonaisuuteen jää pieneksi.

6.3.5 Osaamiskartoitus

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta.

6.3.6 SWOT- kyselyn ja osaamiskartoituksen reliabiliteetti ja validiteetti

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta.

Tutkimuksessa käytettävän mittarin luotettavuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat tutkimukselle tärkeitä. Saatujen tulosten kannalta on tärkeää, että mittari todella mittaa sitä, mitä sen on tarkoitettu mittaavan, eli että mittari on validi. Mittarin reliaabeliutta arvioitaessa pitää arvioida kyseisen mittari stabiilisuutta. Eli kuinka suuri osa muuttujien arvojen vaihtelusta perustuu aineiston todelliseen vaihteluun, siis varianssiin, eikä virhevarianssiin. Tähtinen ja Isoaho jakavat reliabiliteetin käsitteisiin luotettavuus, pysyvyys, yhdenmukaisuus tai johdonmukaisuus, ennustuskykyisyys ja tarkkuus tai paikkansapitävyys. (Tähtinen, Isoaho, 2001, 137-138)

Reliabiliteettia voidaan arvioida uusinta- tai rinnakkaistestien avulla. Silloin verrataan, saavatko eri testien suorittajat samanlaisia tuloksia samoilla menetelmillä. Sitä parempi mittari on reliabiliteetiltaan, mitä vähemmän se sisältää sattumaan perustuvia tuloksia.

Mittarin luotettavuus ei kuitenkaan riitä täyttämään tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta, mikäli se mittaa jotain muuta kuin sen on tarkoitus mitata. Validi mittari mittaa sitä, mitä sen on oletettukin mittaavan. Mittari on kaiken kaikkiaan hyvä, jos henkilöt ovat vastanneet johdonmukaisesti samanlaisia asioita mittaaviin kysymyksiin. (Tähtinen, Isoaho, 2001, 139)

Myyjille kysely suoritettiin myyjäpäivien yhteydessä. Vastaamiseen annettiin aikaa kaksi päivää. Tästä huolimatta suurin osa vastauksista palautettiin ensimmäisen päivän aikana. Voidaankin ajatella, käyttivätkö vastaajat tarpeeksi aikaa pohtiakseen vapaamuotoisia vastauksia. Vastaajien mielenkiinto saattoi olla kohdistunut myös muuhun kuin lomakkeen täyttöön, mikä saattaa heikentää tutkimuksen validiteettia. Saadut vastaukset kuvasivat niin osaamiskartoituksen kuin SWOT-analyysin osalta kyseisen päivän tilannetta. Kyseisenä päivänä toistettuna kysely olisi antanut luultavimmin samankaltaiset tulokset. Samoin on luultavaa, että vastaajien antamat vastaukset eivät olleet riippuvaisia kyselyn esittäjästä ja olisivat todennäköisemmin olleet samankaltaiset jonkun muun esittelijän toimesta kerättyinä. Kyselylomakkeen reliabiliteetti siis näyttäytyy hyvänä. Jonkun ajan päästä toistettuna vastaukset olisivat voineet vaihdella, mutta se olisi voinut johtua vastaajien oppimisesta vastausajankohdan jälkeen.

Tutkimuksessa käytetyllä kyselylomakkeella haluttiin saada esille tietoa vastaajien kokemista koskien tuotteen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Sillä kartoitettiin myös vastaajien kokemusta omasta osaamisestaan. Vastauksien kautta saatiin kattava lista tuotteen ominaisuuksista, joita vastaajat olivat sijoittaneet SWOT-nelikentän eri sektoreihin. Kysely siis tuotti vastauksia esitettyyn kysymykseen, mikä puhuu mittarin validiteetin puolesta. Joskin on huomioitavaa, että kyselylomakkeisiin liittyy aina käsitteiden tulkinnan yksilöllinen vaihtelu, mikä voi hieman heikentää validiteettia. Huomioitavaa on, että kyselyn tavoitteena ei ollut määritellä mainittujen ominaisuuksien absoluuttista laatua suhteessa SWOT-analyysiin vaan kartoittaa henkilöiden *kokemuksia* niistä. Tutkimus oli siis tässä suhteessa enemmänkin laadullinen. Saatujen vastausten ulkopuolelle jäi eräitä kirjallisuudessa esitettyjä ominaisuuksia, mikä mahdollisesti laskee tutkimuksen validiteettia. Osaamiskartoitus olisi hyvä uusina aikoina, jotta osaamista voidaan tarvittaessa päivittää. On myös tärkeää huomioida, että henkilön kokemus omasta osaamisestaan ei vastaa yksi yhteen objektiivisesti arvioitua osaamisen tasoa.

Tutkimusaineiston analyysiin olisi voinut tuoda lisää syvyyttä siten, että vastaajia olisi pyydetty arvioimaan määrittelemiään vahvuuksia/ heikkouksia/ uhkia/ mahdollisuuksia asteikollisesti pienimmästä suurimpaan. Nyt saaduissa tilastoissa voidaan havaita yleisimmin tai harvimminkin mainitut tekijät, mutta niiden suhteellinen merkitys jää tämän tutkimuksen saavuttamattomiin.

6.3.7 Kohderyhmäanalyysi

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta.

6.3.8 Kilpailija-analyysi

Kaasukäyttöisiä raskaita kuorma-autoja tarjoavat Scania, Volvo, Mercedes-Benz ja Iveco. Seuraavissa kappeleissa tarkastellaan toimijoiden eroja tarjonnassa. Päämerkkejä kaasukäyttöisissä raskaissa kuorma-autoissa ovat Scania ja Volvo. Kaikki tiedot kilpailijoiden tuotteista on kerätty avoimen tiedon lähteistä, kuten yritysten internet sivustoilta.

6.3.8.1 Volvon tarjonta

Valmistajista Volvon LNG-moottori toimii dieselperiaatteella. Siinä kaasuilmaseos sytytetään suihkuttamalla dieselpolttoainetta seokseen. Volvon LNG-moottorin yhteyteen on valittavissa vain FH-ohjaamo. Tehovaihtoehtoja on kaksi 420hv / 309kW ja 460hv / 338kW. Jotta Volvon LNG/LBG-moottori täyttää EURO6-päästönormin, tarvitaan siihen myös SCR-järjestelmä ja hiukkasuodatin. (AB Volvo, 2019)

Dieselpolttonestettä LNG-Volvo kuluttaa noin kahdeksasta kymmeneen prosenttiin käytetyn kaasumaisen polttoaineen määrästä. Mikäli ajoneuvon kaasusäiliö tyhjenee, on mahdollista auto siirtää 50 hevosvoiman teholla ryömintänopeudella seuraavalle turvalliselle pysähdyspaikalle dieselteknikan avulla. Myös polttoainekäyttöisen lisälämmittimen käyttö on mahdollista ilman erillisen säiliön asennusta. (Heinonen Antti, 2020)

Volvolta on saatavilla myös CNG/CBG-auto jakelu- ja jätekuljetusten tarpeisiin. Moottorivaihtoehtoja on yksi 320hv / 209kW. Moottori toimii ottoperiaatteella, eli kaasuilmaseoksen sytytys tapahtuu sytytystulpan kipinällä. Tällöin ohjaamovaihtoehtona on vain FE-mallin ohjaamo. Ohjaamovaihtoehtojen valikoima on Volvolla kapea, ainoastaan mahdollisia ovat FE- ja FH-ohjaamot. LNG/LBG-autoon tankataan kaasua, ureaa ja dieseliä. Mikäli joku näistä kolmesta loppuu, auton moottorin tehoa ja vääntöä rajoitetaan siten, että nopeus laskee noin 30 kilometriin tunnissa, jolloin ainoastaan auton siirtäminen turvalliseen paikkaan on mahdollista. Kaasun tankkauspaikoissa ei ole tarjolla dieseliä eikä ureaa, joten niiden tankkaaminen vaatii ylimääräisen pysähdyksen, joka kuluttaa kuljettajan työaikaa. Moottorin tekniikka on monimutkaisempaa kuin kilpailijoiden tarjoama tekniikka johtuen SCR-järjestelmästä. Kustannuksia lisäävät Volvon käyttämässä tekniikassa hiukkassuodattimen vaihdot. Kustannuksia vähentävänä tekijänä on sytytystulppien puuttuminen, ja sitä kautta myös pidemmät huoltovälit. (AB Volvo, 2019b)

Ohjaamo	MOOTTORI	MAKSIMITEHO			MAKSIMIVÄÄNTÖ		POLTTOAINE
		OHJEARVO		@rpm	Nm	@rpm	
		hv	kW				
FE	G9K320	320	239	2000-2100	1356	1300-1400	CNG
FH	G13C420	420	309	1400-1800	2100	1000-1400	LNG+Diesel
FH	G13C 460	460	338	1700-1800	2300	1050-1400	LNG+Diesel

Kuva 28. Volvon ohjaamo- ja moottorivaihtoehdot. (AB Volvo, 2019, AB Volvo, 2019)

Kuvassa 28 on kuvattu Volvon ohjaamo- ja moottorivaihtoehdot. Vasemmalla on kuvattu ohjaamo ja seuraavissa sarakkeissa näihin sopivat moottorivaihtoehdot, sekä moottorien suoritusarvot.

6.3.8.2 Ivecon tarjonta

Ivecon moottorit ovat ottomoottoreita, joissa polttoaineilmaseos sytytetään sytytystulpan kipinällä. Moottorit täyttävät EURO 6-päästönormin ilman SCR-järjestelmää ja hiukkassuodatinta. Päästönormin täyttämiseen tarvitaan kuitenkin kolmitoimikatalysaattori. LNG- ja CNG-säiliöiden yhdistäminen samaan autoon on mahdollista. Kevyempiin kuljetustehtäviin Ivecolla on tarjolla Cursor 8 -moottori kolmella eri tehovaihtoehdolla: 270hv/200kW, 300hv/221kW ja 330hv/243kW. Raskaampiin kuljetustehtäviin on tarjolla Cursor 9 -moottori, jossa tehoa on 400hv/294kW, sekä Cursor 13 -moottori, jonka vastaavat tehokemat ovat 460hv/338kW. Suurimmalla Ivecon moottorilla on mahdollista saavuttaa rahtiliikenteessä usein vaadittava 68 tonnin kokonaispaino. Cursor 8 -moottorin yhteydessä on mahdollista valita matalampi AD- tai AT-typin päivöohjaamo, kun taas Cursor 9- ja 13- moottoreiden yhteydessä ainut mahdollinen ohjaamovaihtoehto on korkea Hi-Way-ohjaamo. (IVECO, 2020)

OHJAAMO	MOOTTORI	MAKSIMITEHO			MAKSIMIVÄÄNTÖ		POLTTOAINE
		OHJEARVO		@rpm	Nm	@rpm	
		hv	kW				
AD-Active Day	CURSOR 8	270	200	2000	1100	1100-1735	CNG / LNG
AT-Active Day		300	221	2000	1200	1200-1760	CNG / LNG
Hi-Way		330	243	2000	1300	1200-1785	CNG / LNG
Hi-Way	CURSOR 9	400	294	2000	1700	1200-1575	CNG / LNG
	CURSOR 13	460	338	1900	2000	1100-1600	CNG / LNG

Kuva 29. Ivecon ohjaamo- ja moottorivaihtoehdot. (IVECO, 2020)

Kuvassa 29 on kuvattu Ivecon ohjaamo- ja moottorivaihtoehdot. Vasemmalla on kuvattu ohjaamovaihtoehdot ja seuraavissa sarakkeissa eri ohjaamoihin sopivat moottorivaihtoehdot sekä moottorien suoritusarvot.

6.3.8.3 Mercedes-Benzin tarjonta

Mercedes-Benzillä on raskaisiin kuorma-autoihin tarjolla yksi moottorivaihtoehto. Moottorissa on tehoa 300hv/222kW. Moottori on ottomoottori ja perustuu samankokoiseen dieselversion. Autossa ei ole SCR-järjestelmää eikä hiukkassuodinta. Päästöjen vähennys toteutetaan kolmitiekatalysaattorilla. Hyttivaihtoehtoja on kaksi: matala kaupunkikäyttöön tarkoitettu Econic ja korkeampi Actros. Auto on mahdollista saada kokoluokassa 18–26 tonnia, kaksi- ja kolmeakselisena. Pienitehoisen moottorin vuoksi autoa ei ole järkevää käyttää yhdistelmän vetoautona vaan lähinnä lähijakelussa ja jätteenkeräilyssä. Suomen markkinoilla tuotteet ovat pääsääntöisesti jätepakkaajia. Kilpailijoiden terässäiliöistä poiketen CNG-säiliöt ovat komposiittimateriaalia. Ajoneuvo on mahdollista valita neljällä tai kahdeksalla säiliöllä. Toimintamatkan luvataan olevan kahdeksalla säiliöllä noin 650 kilometriä. (Veho Oy, 2019)

Ohjaamo	MOOTTORI	MAKSIMITEHO			MAKSIMIVÄÄNTÖ		POLTTOAINE
		OHJEARVO		@rpm	Nm	@rpm	
		hv	kW				
Actros	M936 G	302	222	2000	1200	1600	CNG
Econic	M936 G	302	222	2000	1200	1600	CNG

Kuva 30 Mercedes-Benzin ohjaamo ja moottorivaihtoehdot.

Kuvassa 30 on kuvattu Mercedes-Benzin ohjaamo- ja moottorivaihtoehdot. Vasemmalla on kuvattu ohjaamovaihtoehdot ja seuraavissa sarakkeissa näihin sopivat moottorivaihtoehdot ja suoritusarvot.

Daimler Ag on ilmoittanut syksyllä 2019 lopettavansa CNG- käyttöisten kuorma-autojen kehitystyön. Kehitystyön lopettamisesta johtuen markkinoille tuskin enää julkaistaan uusia malleja tai moottorivaihtoehtoja. (Rauwald Christoph, 2019)

7 LOPPUYHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta.

LÄHTEET

- AB Volvo 2019a, , *Kaasukäyttöinen Volvo FH LNG sopii kaukokuljetuksiin*. Saatavilla: <https://www.volvotrucks.fi/fi-fi/trucks/trucks/volvo-fh/volvo-fh-lng.html> viitattu 4.4.2020.
- AB Volvo 2019b, , *Volvo FE CNG*. Saatavilla: <https://www.volvotrucks.fi/fi-fi/trucks/trucks/volvo-fe/volvo-fe-cng.html> viitattu 4.4.2020.
- Autoalan Tiedotuskeskus 2020a, , *Autoalan Tiedotuskeskus - Käyttövoimaopas*. Saatavilla: http://www.aut.fi/files/2044/Kayttovoimaopas_2019.pdf viitattu 12.5.2020.
- Autoalan Tiedotuskeskus 2020b, , *Kaasu- ja sähkökuorma-autojen hankintatuen kysyntä ylitti Saksassa odotukset*. Saatavilla: http://www.aut.fi/ajankohtaista/uutiset/kaasu- ja_sahkokuorma-autojen_hankintatuen_kysynta_ylitti_saksassa_odotukset.2989.news. viitattu 12.5.2020
- Deutscher Bundestag 2019, , *Saksan liittovaltion maantieverolain muuttaminen*. Saatavilla: <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2018/kw42-de-maut-573252> viitattu 12.5.2020.
- Diesel Technology Forum 2020a, , *What is clean diesel?*. Saatavilla: <https://www.diesel-forum.org/about-clean-diesel/what-is-clean-diesel> viitattu:24.10.2020.
- Diesel Technology Forum 2020b, , *What is SCR?*. Saatavilla: <https://www.dieselforum.org/about-clean-diesel/what-is-scr> viitattu 24.10.2020.
- Donaldson, B. 2007, *Sales management : principles, process, and practice*, 3rd edn, Palgrave Macmillan, New York.
- EU 2020, , *Avoimuusrekisteri*. Saatavilla: <https://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=58744833263-19> 12.5.2020.
- Gasum Oy 2020a, , *Maa- ja biokaasun hinnat tankkausasemilla*. Saatavilla: <https://www.gasum.com/yksityisille/tankkaa-kaasua/tankkaushinnat/> viitattu 30.8.2020
- Gasum Oy 2020b, , *Mitä LNG tai CNG tarkoittavat?*. Saatavilla: <https://www.gasum.com/Yrityksille/puhdas-liikenne/kuljeta-kaasulla/> viitattu 24.10.2020.
- Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi henkilöautojen romutuspalkkiosta ja sähkökäyttöisten henkilöautojen hankintatuesta sekä henkilöautojen kaasu- tai etanolikäyttöisiksi muuntamisen tuesta annetun lain muuttamisesta 2020, *HE 186/2020*.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016, *Oivaltava myyntityö : asiakkaana organisaatio*, 1. painos edn, Edita, Helsinki.
- Heinonen Antti 2020, *Volvo Finland Ab:n lausunto liittyen kaasuajoneuvojen hankintatukeen*.

- Hesso, J. 2013, *Hyvä liiketoimintasuunnitelma*, Kauppakamari, Helsinki.
- Huttunen, R. 2017, *Valtioneuvoston selonteko kansallisesta energia- ja ilmastostrategiasta vuoteen 2030*. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
- IVECO 2020, , *Uusi Stralis NP*. Saatavilla: https://www.iveco.com/finland/tuotteet/Documents/StralisNP_fi.pdf viitattu 4.4.2020.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2015, *Selling and sales management*, 10th ed edn, Pearson, Harlow.
- Jukkara Mika 2019, *Vaihtoehtoiset energiaratkaisut kuorma-autoihin*, Scania Intranet.
- Kairisto-Mertanen, L. 2003, *Menestyvää myyjää etsimässä - tutkimus autojen myyntityöstä*, Turku School of Economics and Business Administration.
- Kalenoja Hanna 2019, *Paketti-, kuorma- ja linja-autojen tulevaisuuden käyttövoimat – tiekartta vuoteen 2040*, Tieliikenteen Tietokeskus.
- Kousoulidou, M., Fontaras, G., Ntziachristos, L., Bonnel, P., Samaras, Z. & Dilara, P. 2013, "Use of portable emissions measurement system (PEMS) for the development and validation of passenger car emission factors", *Atmospheric Environment*, vol. 64.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016, *B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja : yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin*, 1. painos edn, Kauppakamari, Helsinki.
- Laine, K. 2015, *Myynti on rikki : b-to-b-myyntin uusi aika*, Talentum Pro, Helsinki.
- Laine, P. 2008, *Myyntin anatomia : anna asiakkaan ostaa*, Talentum Media, Helsinki.
- Laki biopolttoaineiden käytön edistämisestä liikenteessä 2007, 446/2007.
- Leppänen, E. 2007, *Asiakslähtöinen myynti*, Yrityskirjat, Helsinki.
- Marcos Cuevas, J., Donaldson, B. & Lemmens, R. 2016, *Sales management : strategy, process and practice / Javier Marcos Cuevas, Bill Donaldson, Régis Lemmens*, 4th edition edn, Palgrave Macmillan, London ; New York, NY.
- Marone, M.D. 2005, *Strategies that win sales best practices of the world's leading organizations*, .
- Murphy Martin, & Menzel Stefan 2020, 2.3.-last update, *VW nimmt Abschied vom Erdgas*. Saatavilla: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/volkswagen-vw-nimmt-abschied-vom-erdgas/25593434.html?ticket=ST-2657179-jdU5cki73a6Rveed3hxx-ap6>. viitattu 25.10.2020
- Natural & bio Gas Vehicle Association Europe 2017, *NGV market statistical report*, Natural & bio Gas Vehicle Association Europe.

- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008, *Myynnin johtamisen uusi aika*, WSOYpro, Helsinki.
- Parravicini, M. 2015, *A guide to sales management : a practitioner's view of trade sales organizations*, First edition edn, Business Expert Press, New York, New York (222 East 46th Street, New York, NY 10017).
- Porter, M.E. 1998, *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance, with a new introduction*, The Free Press, New York.
- Rackham, N. 1995, *SPIN-selling*, Gower, Aldershot.
- Rauwald Christoph, S.O. 2019, 25.10.-last update, *Daimler Dumps Gas-Powered Truck Bid to Build CO2-Neutral Fleet* [2020, 25.4.].
- Ristikangas, V., Pitkänen, E. & Aaltonen, T. 2015, *Asiantuntijasta esimies : innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*, 3. p. edn, Talentum, Helsinki.
- Rogers, B. 2007, *Rethinking sales management : a strategic guide for practitioners*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, N.J.
- Rope, T. 2009, *Perusmyyjästä supermyyjäksi*, Infor, Helsinki.
- Rubanovitsch, M.D. & Aalto, E. 2012, *Myy enemmän - myy paremmin*, 7. p. edn, Johtajatiimi, Helsinki.
- Rubanovitsch, M.D. & Aalto, E. 2007, *Haasteena myynnin johtaminen*, Imperial Sales, Helsinki.
- Saara Jääskeläinen (toimittaja) 2020, *Liikenteen vaihtoehtoisten käyttövoimien jakeluinfra – kansallisen ohjelman seuranta 2019*, Helsinki.
- Scania CV Ab 2020a, *Maintenance Planner Portal*.
- Scania CV Ab 2020b, *Operational Analysis*.
- Scania Suomi Oy 2020a, *Raskaiden kuorma - autojen kokonaismarkkinat Suomessa*, Scania Intranet.
- Scania Suomi Oy 2020b, *Scania Suomi Oy Organisaatio*, Scania Intranet.
- Scania Suomi Oy 2020c, *Scania Suomi Oy, Strategia*.
- Scania, C.A. 2020, *Strategy 2025*.
- Sipponen Ville 2020, *Maa- ja biokaasun hinnat yritysasiakkaille*.
- Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry 2020, *SKAL KULJETUSBAROMETRI*, Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry.

- Svensk författningssamling 2018, *Förordning om stöd för utveckling och användning av flytande biogas*.
- Tähtinen, J. & Isoaho, H. 2001, *Tilastollisen analyysin lähtökohtia : ensiaskleet kvantitativien käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ohjelmaympäristössä*, Turun yliopisto, Turku.
- Tanner, J.F., Honeycutt, E.D. & Erffmeyer, R.C. 2014, *Sales management : shaping future sales leaders*, Pearson.
- Tilastokeskus 2020, , *Polttoneiteiden keskihintoja, kuukausitiedot*. Saatavilla: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_hin_khi_kk/stat-fin_khi_pxt_11xx.px/table/tableViewLayout1/ viitattu 30.8.2020, 30.8.
- Todts William 2019, *Do gas trucks reduce emissions?* , European Federation for Transport and Environment AISBL.
- Tovstiga, G. 2013, *Strategy in practice : a practitioner's guide to strategic thinking*, 2nd edn, Wiley, Hoboken.
- Vahvaselkä, I. 2009, *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi*, Edita, Helsinki.
- Vapaavuori, J., Härmälä, E., Turunen, M., Rinne, S. & Kinnunen, M. 2014, *Energia- ja ilmastotiekartta 2050 : parlamentaarisen energia- ja ilmastokomitean mietintö 16. päivänä lokakuuta 2014*. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
- Veho Oy, A.B. 2019, , *Uusi Actros NGT*. Saatavilla: https://www.mercedes-benz-trucks.com/fi_FI/models/new-actros/other-facts/the-new-actros-ngt.html%2025.4.2020.html viitattu 25.4.2020.
- Volkswagen, A.G. 2020, , *Cleaner and quieter: Volkswagen Group Logistics and Scania support LNG trucks*. Saatavilla: https://www.volkswagenag.com/en/news/2017/09/scania_lng_trucks.html viitattu 12.5.2020.
- Vuorinen, T. 2013, *Strategiakirja : 20 työkalua*, Talentum, Helsinki.

Liite 1 Kyselykaavake

Poistettu toimeksiantajan vaatimuksesta