



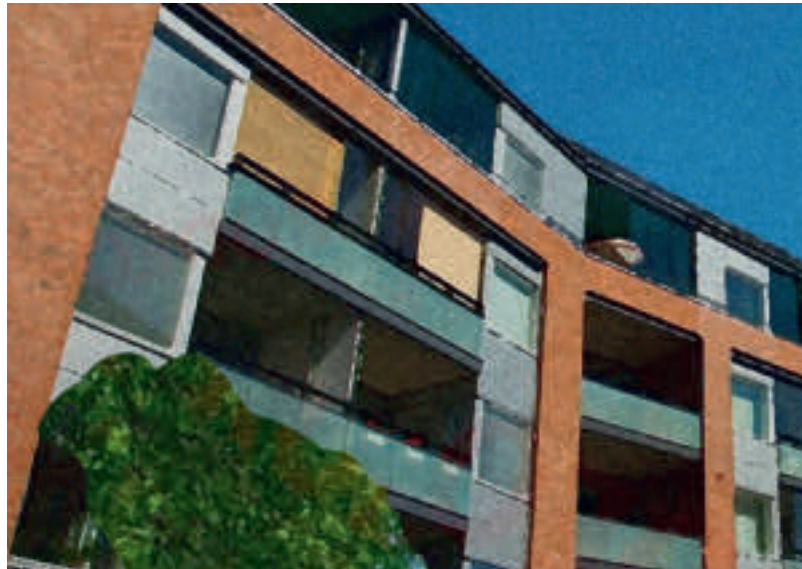
Kaukolämpöalan strategia



Energiateollisuus

Kaukolämpöalan strategia

Energiateollisuus ry, 2013



SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| Strategiatyön tausta ja tavoitteet | 3 |
| Liiketoimintaympäristö | 4 |
| Perinteisten markkinoiden kehitys | 4 |
| Markkinaehtoinen kilpailu eri lämmitysmuotojen kesken | 5 |
| Jäähdytyksen kysyntä on osa lämmitysmarkkinoita | 5 |
| Rakentamisen muuttuminen | 6 |
| Lisää palveluita ja laajempaa toiminnallisuutta | 6 |
| Tuotteen erilaistuminen ja imago asiakkaiden silmissä | 8 |
| Määrävä markkina-asema erityispiirteenä | 8 |
| Osa energiamarkkinoita | 9 |
| Polttoainemarkkinat | 10 |
| Hiilidioksidimarkkinat vai muunlaista ohjausta | 12 |
| Sisäinen kehittäminen ja osaamishaaste | 13 |
| Visio ja strategiset tavoitteet | 14 |
| VISIO | 14 |
| Strategiset tavoitteet | 14 |
| Toimeenpano ja toimenpiteet | 15 |
| Hanke-ehdotukset | 15 |



Strategiatyön tausta ja tavoitteet

Kaukolämpöliiketoiminnan toimintaympäristössä on tapahtunut viime vuosina paljon muutoksia ja lämmitysmarkkinoiden muutosten odotetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Edellisen kaukolämpöalan strategian ollessa vuodelta 2008 ja toimintaympäristön muuttua Energiateollisuus ry:n kaukolämpövaliokunta päätti käynnistää uuden strategian valmistelutyön. Työn keskeisimmäksi tavoitteeksi asetettiin tuleviin toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen. Kaukolämmön lisäksi strategia pitää sisällään sähkön ja lämmön yhteistuotannon sekä kaukojäähdytyksen keskeisinä osina tulevaisuuden lämmitysmarkkinoita. Strategiatyössä kuultiin sekä sidosryhmiä että asiakkaita ja jäsenistölle annettiin monin eri tavoin mahdollisuus vaikuttaa uuden strategian sisältöön.

Kaukolämpöalan strategian lähtökohtina ovat kaukolämpöalan sidosryhmähaastattelut, jäsenkysely,

energia-alan toimintaympäristöä koskeneet tuoreet analyysit sekä asiakastyytyväisyyttä ja -lähtöisyyttä kartoittaneet tutkimukset. Strategiaassa on otettu huomioon myös muiden liiketoimintaan vaikuttavien trendien vaikutuksia kaukolämpötoimialaan. Näiden lisäksi järjestettiin kolme alueellista, jäsenille avointa tilaisuutta, joissa keskusteltiin strategisista tavoitteista ja toimenpiteistä. Energiateollisuus ry:n kaukolämpövaliokunta on ohjannut strategiatyötä.

Strategia katsoo eteenpäin tunnistuen kaukolämpöliiketoiminnan näkökulmasta keskeiset lämmitysmarkkinoiden muutokset ja trendit. Strategian tavoitteena on kuvata millaiset lämmitysmarkkinat Suomessa on tulevien vuosien aikana ja mikä on kaukolämpöliiketoimintaa harjoittavien yritysten rooli näillä markkinoilla. Strategia kuvaa myös strategisista valintoja, joiden edessä kaukolämpöliiketoimintaa harjoittavat yritykset ovat. Strategian tavoitteiden ja toimenpiteiden toteuttamisen aikajänne on viisi vuotta.

Energiateollisuus ry:n tavoitteena on vaikuttaa toimintaympäristöön siten, että myös tulevaisuudessa kaukolämpöliiketoimintaa harjoittavat yritykset voivat laajentaa tuote- ja palvelutarjontaansa sekä kasvaa ja harjoittaa kannattavaa liiketoimintaansa vapaasti kilpailluilla lämmitysmarkkinoilla. Lämmitysmarkkinoiden kehittämiseen vaikuttaviin tekijöihin, kuten poliittiseen päätöksentekoon, markkinaohjaukseen tai teknologiakehitykseen voidaan vaikuttaa johdonmukaisella, asiantuntevalla ja yhtenäisellä edunvalvonnalla. Toisaalta kaikkiin toimialaan vaikuttaviin isoihin trendeihin ei ole mahdollista vaikuttaa. Niiden kohdalla alan täytyy löytää keinoja, joista yksi on muutoksiin sopeutuminen.

Kaukolämpöliiketoiminta on perinteisesti luonteeltaan hyvin paikallista, mikä voi asettaa eri yritykset liiketoiminnan kehittämisen ja strategistenkin kysymysten näkökulmasta erilaiseen asemaan. Tässä strategiassa kuvatuista liiketoimintaympäristön muutoksista sekä strategisista tavoitteista suurin osa koskettaa kuitenkin kaikkia kaukolämpöliiketoimintaa harjoittavia yrityksiä.

Olemassa olevan kaukolämpöjärjestelmän tekniset ratkaisut, markkinoiden luonne, hinnoittelurakenteet tai asiakkaiden tarpeet ja arvostukset eivät ole esteitä liiketoiminnan aktiiviselle kehittämiselle. Päinvastoin, nykyiset järjestelmät tarjoavat erinomaisia vaihtoehtoisia lämmitysratkaisuihin ja muihin toimijoihin nähden. Kaukolämpöala on tulevaisuudessakin lämmitysmarkkinoilla edelläkävijä ja siksi alan yrityksiltä ja alalla työskenteleviltä ammattilaisilta tarvitaan rohkeutta ja tahtoa kehittää uutta energialiiketoimintaa, muuttaa vanhoja asenteita ja luoda alalle uudenlaista toimintakulttuuria.

Liiketoimintaympäristö

Perinteisten markkinoiden kehitys

Kaukolämmön myynti on Suomessa kasvanut jatkuvasti vuosikymmenien ajan ja sen ennakoitaan nykyisen kaltaisessa toimintaympäristössä kasvavan yhä pitkälle 2020 luvulle saakka. Tässä yhteydessä on myös syytä huomata, että kaukolämmön myynnin kehityksen suhteen yritykset ovat hyvin erilaisia. Kuitenkin vuoteen 2030 mennessä kaukolämpöenergian myynnin määrällinen kasvu Suomessa tulee pysähtymään ja kääntymään laskuun rakennuskannan uusiutuessa ja ilmaston lämmitessä. Energiatehokkuus on laajasti hyväksytty kehityssuunta, jonka edistämiseen kaukolämpöalan yritykset ovat vahvasti sitoutuneet. Myös sidosryhmähaastatteluista kävi selvästi ilmi, että paine energian tehok-

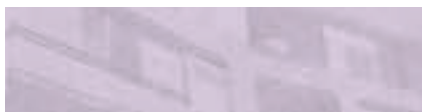
kaammalle käytölle kasvaa edelleen ja rakennusten energiatehokkuuden parantaminen on keskeinen keino vähentää energian käytöstä aiheutuvia hiilidioksidipäästöjä. Kaukolämpöalalla on nyt ja tulevaisuudessa tarjolla asiakkaille kustannus- ja ekotehokkaita lämmitys- ja jäähdytysratkaisuja, joiden avulla yhteinen tavoite hiilineutraalista tulevaisuudesta on mahdollista saavuttaa.

Toisaalta kaupungistumisen ja yhdyskuntarakenteen tiivistymisen ennakoitaan jatkuvan edelleen, mikä osaltaan tulee mahdollistamaan

kaukolämmön kysynnälle kasvua. Lisäksi kaukolämpöliiketoiminta voi kasvaa etsimällä uusia lämmön hyödyntämistapoja ja käyttökohteita. Kasvava liiketoiminta ei perustu pelkästään olemassa olevien kaukolämpöalueiden kysynnän kasvuun. Yrityksiltä tarvitaan kykyä ja tahtoa löytää asiakkaidensa puolesta kohteita ja keinoja, joilla he voivat säästää energiaa tai parantaa mahdollisuuksia kasvattaa oman liiketoimintansa arvoa.

Kaukolämpöliiketoiminnan laajentuminen ja ansainta ei pitkällä aikavälillä voi perustua ainoastaan myytävän lämpömäärän kasvuun. Jo nyt on nähtävissä, että

Kaukolämpöalalla on nyt ja tulevaisuudessa tarjolla asiakkaille kustannus- ja ekotehokkaita lämmitys- ja jäähdytysratkaisuja, joiden avulla yhteinen tavoite hiilineutraalista tulevaisuudesta on mahdollista saavuttaa.



tehontarve kasvaa selvästi voimakkaammin suhteessa myytyyn energiamäärään. Kaukolämpöliiketoiminnalta odotetaan kykyä ja tahtoa vastata muuttuvaan markkinatilanteeseen sekä kehittyä myös uusille lämmitys-markkinoiden osa-alueille.

Kaukolämpö on lämmitysmarkkinoiden selkeä markkinajohtaja ja se on edelleen uusissa rakennuksissa selvästi yleisin valinta lämmitysratkaisuksi. Kaukolämmön keskeisiä markkina-alueita ovat taajamat ja kaupungit, joissa lämmön kysyntä on riittävän suuri. Myös tulevaisuudessa keskeisempiä asiakasryhmiä erityisesti uudistuvassa rakennuskannassa ovat kerros- ja rivitalot, palvelu- ja liikerakennukset sekä tiiviisti rakennetut pientaloalueet.

Lämmitysmarkkinoiden näkökulmasta myös vähän lämpöä käyttävissä rakennuksissa ja energiatehokkuudeltaan huippuluokkaa edustavissa alueissa on liiketointapotentiaalia, mutta jatkossa ansaintalogiikka ei perustu ainoastaan myytyyn lämpömäärään.

Markkinaehtoinen kilpailu eri lämmitysmuotojen kesken

Kaukolämpöyritykset kilpailevat lämmitysmarkkinoilla samanarvoisina muiden lämmitysmuotojen kanssa. Keskeisimpiä kilpailijoita ovat erilaiset lämpöpumpputratkaisut ja useamman lämmönlähteen yhdistävät seka- tai hybridiratkaisut. Sidosryhmähaastatteluista käy selvästi ilmi, että kilpailuasetelma on muuttunut merkittävästi. Alalle on tullut uusia toimijoita, jotka ovat aktiivisia samassa asiakasrajapinnassa kaukolämmön kanssa. Kilpailevista kiinteistökohtaisista ratkaisuista on tullut paikoitellen sekä kustannuksiltaan että imagoltaan houkuttelevia vaihtoehtoja asiakkaille. Kiinteistökohtaisten ratkaisujen teknologinen kehitys on ollut nopeaa ja kehityksen odotetaan jatkuvan samansuuntaisena myös tulevaisuudessa. Samaan aikaan myös kaukolämpötoimijat ovat investoineet merkittävästi uuteen teknologiaan ja kehittäneet kokonaisuus yhä vähäpäästöisemmiksi ja teknisesti edistyksellisiksi järjestelmiksi.

Monet kiinteistökohtaiset ratkaisut eivät vielä ole kokonaisratkaisuja asiakkaiden näkökulmasta, vaan

Jatkossa kaukolämpöalan tulee vastata kilpailuun muun muassa joustavuudella sekä ottamalla asiakkaat mukaan lämmitys-markkinoiden kehittämiseen.



niitä halutaan täydentää esimerkiksi kaukolämmöllä. Perinteisen kaukolämpöliiketoiminnan näkökulmasta tällainen huippu- ja varatehon kysyntä sekä samaan asiakkuuteen liittyvä hyvin pieni energian tarve on uudenlainen tilanne ja samalla nopeasti kasvava haaste.

Jäsenkyselyn perusteella yritykset kehittävät omaa kilpailukykyään ennen kaikkea tuotantoon ja toiminnan tehokkuuteen liittyvillä toimenpiteillä sekä kilpailutilanteen huomioon ottavilla hinnoittelumalleilla.

Sidosryhmähaastatteluista ja asiakastytyväisyyttä selvittäneistä tutkimuksista voi lisäksi päätellä, että kilpailutilanteessa kaukolämpö on usein koettu joustamattomaksi sekä toimintatapojen että teknisten ratkaisujen suhteen. Joustamattomuus sekä hinnoittelun epäselvyys alkavat helposti kääntyä alaa vastaan mm. heikentyneenä imagona ja huonompana asiakastytyväisyytenä. Jatkossa kaukolämpöalan tulee vastata kilpailuun muun muassa joustavuudella sekä ottamalla asiakkaat mukaan lämmitys-markkinoiden kehittämiseen.

Jäähdytyksen kysyntä on osa lämmitys-markkinoita

Lämmitys-markkinoilla pidempään jatkunut ja edelleen kiihtyvä trendi on asiakkaiden kiinteistöjen ja prosessien lämmitystarpeen pieneneminen ja jäähdytystarpeen suureneminen. Kilpailijat ovat muuttaneet vanhoja liiketoiminnan sääntöjä, joiden mukaan vain lämmitysmuodot kilpailivat keskenään. Kyky vastata asiakkaiden jäähdytystarpeisiin muodostuu kaukolämpötoimijoille tulevaisuudessa yhä ratkaisevammaksi.



Jäsenkyselyn mukaan yrityksillä, joilla kaukojäähdytysliiketoiminta on otettu strategiseksi painopistealueeksi, se nähdään myös strategisesti tärkeänä. Jäähdytysliiketoiminta on kaukolämpöyrityksille luontainen mahdollisuus kasvattaa liiketoimintaa sekä lisätä ansaintamahdollisuuksia. Jos kaukojäähdytys ei ole ratkaisu asiakkaiden tarpeen tyydyttämiseksi, kaukolämpöyrityksen tulee pystyä tarjoamaan vaihtoehtoja kiinteistön jäähdyttämiseksi vaikkapa kiinteistökohtaisesti.

Rakentamisen muuttuminen

Rakentaminen, rakennusten tekniset järjestelmät ja lämmön käyttö muuttuvat lähivuosina merkittävästi. Keskeinen lämmöntarvetta ja kysyntää muuttava ohjauskeino on uudis- ja korjausrakentamista koskevat sääntelyt.

Uudisrakentamisen energiamuotokertoimiin perustuvat rakentamismääräykset tulivat voimaan vuonna 2012. Korjausrakentamiselle annettiin määräykset ja energiatodistuslainsäädäntö uusiutui 2013. Vuoteen 2015 mennessä otetaan tarvittaessa käyttöön uusiutuvan energian direktiivin mukainen rakennuskohtainen uusiutuvan energian minimivelvoite. Uusien rakennusten tulee olla lähes nollaenergiarakennuksia vuonna 2020. Julkisia rakennuksia vaatimus koskee jo 2019. Lähes

nollaenergiarakentamisessa rakennuksen vuotuinen uusiutumaton energian tarve minimoidaan teknisillä ratkaisuilla. Suomalaisen nollaenergiarakennuksen määrittely tehdään vuoteen 2015 mennessä.

Lisää palveluita ja laajempaa toiminnallisuutta

Suurin osa kaukolämmön vahvuuksista perustuu kaukolämpöjärjestelmien systemaattiseen kunnossapidämiseen ja kehittämiseen. Koko järjestelmän hyvä ja luotettava toiminta on perusta kaukolämmön menestykselle. Kaukolämpöjärjestelmät pidetään tulevaisuudessaakin hyvässä kunnossa ja niitä kehitetään, vaikka liiketoiminnan luonne paikallisesti muuttuisi.

Kaikessa, myös perinteisessä liiketoiminnassa pitkään jatkunut trendi on ollut arvonmuodostuksen lisääntyminen fyysiseen tuotteeseen liittyvissä palveluissa. Sama trendi on nähtävissä myös lämmitysmarkkinoilla ja kehityksen oletetaan vahvistuvan entisestään. Perinteisen arvonmuodostuksen rinnalle on syntyvässä muitakin ansainnan mahdollisuuksia, kuten erilaisia, nykyistä selvästi laajempia palveluita ja kokonaan uusia teknisiä ratkaisuja.

Perustuotteeseen liittyvien ja kokonaan uusien palvelujen, ratkaisujen sekä laitteiden tarjonta tukee perus-



Liikevaihto ei muodostu enää myytävästä energiamäärästä, vaan perille toimitetusta toiminnallisuuden, tunteiden ja elämyksellisyyden kokonaisuudesta.



tuotteen kilpailukykyä ja houkuttelevuutta asiakkaiden silmissä. Pidemmällä aikavälillä näistä voi muodostua yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittäviä kokonaisuuksia. Lämmön myynnin kasvun hidastuessa ja kääntyessä jopa laskuun ovat palvelut, ratkaisut ja laitteet mahdollisuuksia liiketoiminnan tulevaan kasvuun. Erilaistumisen näkökulmasta näillä voi kuitenkin olla vieläkin suurempi arvo koko liiketoiminnalle.

Lämmitysmarkkinoilla toimii muiden lämmitysmuotojen lisäksi erilaisia laitteiden ja palveluiden tarjoajia. Tyypillisimmillään nämä tarjoavat energian käytön hallintaan liittyviä palveluita asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa tai esimerkiksi lämmitysjärjestelmään liitettäviä teknisiä lisälaitteita.

Sidosryhmähaastatteluissa aktiivisempi palvelumarkkinoille osallistuminen ja joustavampien ratkaisujen toimittaminen nähdään kaukolämpöyrityksille uutena mahdollisuutena. Jäsenkyselyn perusteella ala itse ei näytä pitävän palvelu- tai ratkaisukehitystä kovin tärkeänä, vaikka nämä sisältyvät kahden kolmesta yrityksestä strategioihin.

Ensimmäinen ja nopeimmin otettavissa oleva askel on tukea perinteisen tuotteen kilpailukykyä ja imagoa asiakaslähtöisillä sekä joustavilla palveluilla ja ratkai-

suilla. Perustuotteen ja siihen liittyvien palvelujen kehittäminen on jo monilla yrityksillä käynnissä. Jossain vaiheessa palveluista tulee keskeinen osa kaukolämpöyritysten liiketoimintaa.

Kun hyvään tuotteeseen kuuluvat palvelut eivät enää riitä asiakkaalle, tuote tulee määritellä uudelleen. Vaikka kaukolämpö on jo itsessään laaja toiminnallinen kokonaisuus, sitä voidaan asiakkaan näkökulmasta kehittää edelleen. Toiminnallisuus voi olla yhdessä sovitavan sisäolosuhteen myymistä asiakkaille, oli sitten kyse tarpeesta jäähdyttää tai lämmittää asiakkaan tiloja. Toiminnallisuus voi kuitenkin pitää sisällään paljon muutakin riippuen asiakkaasta ja tämän liiketoiminnasta.

Radikaaleimmissa markkinoiden muutostilanteissa pelkkä toiminnallisuus ei enää riitä asiakkaille. Tällainen tilanne kohdataan, kun asiakas saa saman toiminnallisuuden monilta markkinoilla toimivilta kilpailevilta ratkaisuilta. Tällaisessa markkinaympäristössä asiakkaalle aletaan myydä tunteita ja elämyksiä. Tämä on myös liiketoiminnan näkökulmasta uusi tilanne. Liikevaihto ei muodostu enää myytävästä energiamäärästä, vaan perille toimitetusta toiminnallisuuden, tunteiden ja elämyksellisyyden kokonaisuudesta.

Kehitys palvelujen kysynnässä ja täysin uusilla liiketoiminta-alueilla on nopeaa. Kaukolämpöjärjestelmä ei itsessään rajoita kehitystä. Erityisesti uusien asiakkaiden kohdalla tuotteet ja markkinat voidaan määritellä uudelleen välittömästi. Vaikka kaukolämpöliiketoimintaa harjoittaville yrityksille luontaiset palvelumarkkinat ovat ainakin alkuvaiheessa voimakkaasti sidottu olemassa olevaan järjestelmään ja asiakkuuksiin, kasvupotentiaali on merkittävää.

Tuotteen erilaistuminen ja imago asiakkaiden silmissä

Kaukolämpö on perinteisesti pystynyt tarjoamaan asiakkaille kokonaisratkaisun ja sama ratkaisu on riittänyt lähtökohtaisesti kaikille asiakkaille. Rakentamalla vahva ja asiakkaita samanlaisesti kohteleva tuote on saatu kilpailuetua.

Sidosryhmähaastattelujen ja asiakastytyväisyystudkimusten perusteella suurin osa asiakkaista on tyytyväisiä perustuotteeseen, mutta toisaalta samanlainen tuote ei enää ole riittävä kaikkien asiakkaiden tarpeisiin.

Sidosryhmähaastattelut, asiakastytyväisyyttä ja -lähtöisyyttä selvittäneet tutkimukset sekä jäsenkyselyn

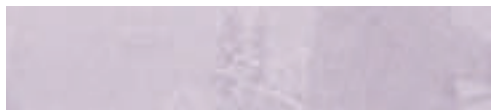
vastaukset viestittävät hieman ristiriitaista kuvaa alan erilaistumisen mahdollisuuksista. Asiakkaat näyttävät laskevasta trendistä huolimatta olevan suhteellisen tyytyväisiä kaukolämmitykseen. Asiakkaat ja sidosryhmät ovat hyvin selvillä kaukolämpötuotteelle itsestään selvistä ominaisuuksista kuten helppoudesta, ammatitaitoisuudesta ja toimintavarmuudesta. Kaukolämpöryityksiä pidetään myös luotettavina ja yritysten henkilöstöä asiantuntevina lämmitykseen liittyvissä kysymyksissä.

Toisaalta sidosryhmähaastatteluissa kaukolämmön imagon heikentyminen nähtiin erittäin haasteellisena alan kannalta. Syyt imagon heikentymiselle ovat samoja kuin asiakaslähtöisyyttä ja -tyytyväisyyttä

selvittäneissä tutkimuksissa. Kaukolämpöryitykset nähdään joustamattomina ja niiden koetaan asettuvan puolustuskannalle sekä teknisten ratkaisujen kohdalla että julkisessa keskustelussa. Hinnoitteluun ja sen avoimuuteen liittyviä käytäntöjä moititaan.

Imagon heikentymistä voidaan korjata paremmalla asiakasviestinnällä ja perustuotteen kiillottamisella. Kritiikkiä aiheuttaneiden joustamattomuuden ja defensiivisyyden vähentämiseksi sekä hinnoittelun avoimuuden parantamiseksi tarvitaan asiakkaille näkyviä toimintatapojen muutoksia. Kaukolämmön tulee jatkossa erottautua kilpailijoistaan avoimuudella, toiminnallisuuden korkealla tasolla ja ominaisuuksien mukautumisella asiakkaiden tarpeisiin.

Kaukolämmön tulee jatkossa erottautua kilpailijoistaan avoimuudella, toiminnallisuuden korkealla tasolla ja ominaisuuksien mukautumisella asiakkaiden tarpeisiin.



Kaukolämpöala on perinteisesti pystynyt erilaistumaan myös hinnalla olemalla asiakkaalle selkeästi kustannustehokkain ratkaisu. Kaukolämpöalan haasteena on pitkään jatkunut kustannustekijöiden nousu, joka on aiheuttanut paikoitellen kovia hinnankorotuksia. Hinnankorotukset rasittavat eittämättä koko kaukolämpötoimialan imagoa, mutta samaan aikaan ne ovat myös lisänneet asiakkaiden odotuksia kaukolämpötuotteesta.

Kaukolämpöalan tulee luonnollisesti vastata asiakkaiden kasvaneisiin odotuksiin.

Määräävä markkina-asema erityispiirteinä

Kaukolämpöliiketoiminta on kilpailuviranomaisten vaikiintuneen tulkinnan mukaan määräävässä markkina-asemassa suhteessa olemassa oleviin asiakkaisiinsa. Määräävää markkina-asemaa ei saa käyttää väärin. Mahdollinen väärinkäytös voi olla esimerkiksi keinoitekoisten kilpailun esteiden asettaminen kilpaileville lämmitysmuodoille, samankaltaisten asiakkaiden kohtelu eriarvoisesti tai kohtuuton hinnoittelu. Hinnoittelun kohtuuttomuutta arvioidaan suhteessa yritysten tuottoon, liiketoiminnan luonteeseen ja riskiin.

Sidosryhmähaastatteluista nousi selkeästi esiin toive hinnoittelun avoimuuden, ymmärrettävyyden ja kustannusvastaavuuden parantamiseksi. Tämä vastaa asiakastyytyväisyyttä ja -lähtöisyyttä selvittäneistä tutkimuksista nousutta kritiikkiä.

Määrävä markkina-asema ei rajoita kaukolämpöliiketoiminnan kehittämistä, joskin se tulee ottaa aina huomioon. Eryteisesti määrävään markkina-asemaan liittyvät vaatimukset täytyy ottaa huomioon täydennettäessä perustuotetta ja kehitettäessä uutta palveluliiketoimintaa kilpailuilla lämmitysmarkkinoilla.

Yhteiskunnassa on jo pitkään jatkunut avoimuuden lisäämisen trendi. Tämä koskee aivan kaikkea toimintaa kuten esimerkiksi politiikkaa, yksityishenkilöiden käsitystä yksityisyydestä, kaikkea liiketoimintaa sekä julkishallintoa. Yhteiskunnan avoimuuden lisääntymisen pitää ottaa huomioon myös kaukolämpöalalla ja toiminnan tulee sopeutua siihen. Määrävä markkina-asema sekä alalla pääsääntönä oleva kunta- tai valtiomisteisuus kasvattavat entisestään painetta toiminnan avoimuudelle. Lisäksi kilpailuilla markkinoilla toimiminen sekä luottamuksellisuus ovat asioita, joita jokaisen markkinatoimijan täytyy priorisoida omassa toiminnassaan.

Määrävä markkina-asema aiheuttaa myös ajoittaista painetta kaukolämpöliiketoiminnan sääntelylle. Tällä hetkellä voimakasta painetta lisäsääntelylle ei ole. Eniten sääntelyn ympärillä käytävään keskusteluun vaikuttaa kaukolämpöliiketoimintaa harjoittavien yritysten oma käyttäytyminen markkinoilla. Kaukolämpöala edistää tulevaisuudessa vapaiden lämmitysmarkkinoiden kehittymistä olemalla aktiivinen toimija markkinoilla sekä kehittämällä liiketoimintaa yhdessä asiakkaiden kanssa.

Kaukolämpöliiketoiminta on sidottu maantieteellisesti tietyille alueelle liiketoiminnan luonteesta johtuen.

Tulevaisuudessakin asiakkaat, kaukolämpöverkko ja tuotanto tulevat säilyttämään maantieteellisen sidonnaisuutensa. Sen sijaan arvomuodostuksen lisääntymässä palveluliiketoiminnassa myös maantieteellinen sidonnaisuus heikkenee. Samalla kaukolämpöyritykset voivat siirtyä kilpailuille markkinoille oman verkkoon sidotun alueensa ulkopuolelle.

Osa energiamarkkinoita

Kaukolämpö on osa energiamarkkinoita, joten kaukolämpöä koskettavat joko suoraan tai välillisesti kaikki

Kaukolämpöala edistää tulevaisuudessa vapaiden lämmitysmarkkinoiden kehittymistä olemalla aktiivinen toimija markkinoilla sekä kehittämällä liiketoimintaa yhdessä asiakkaiden kanssa.



energiaan liittyvät politiikkatoimet ja teknologiset ratkaisut. Kaukolämmön menestys edellyttää kilpailukyvyyn säilyttämistä suhteessa kilpaileviin teknologioihin lämmitysmarkkinoilla, mutta myös sähkömarkkinoiden kehittyminen on kaukolämmön näkökulmasta olennaista. Suomessa kaukolämmöstä valtaosa (vuosittain 70–80 %) tuotetaan sähkön ja lämmön yhteistuotantona, mikä tuotannon kautta kytkee kaukolämmön osaksi sähkömarkkinoita. Energiamarkkinoiden kehitys on myös asiakkaan näkökulmasta kiinnostavaa, sillä kilpailevien ratkaisujen kustannustaso on kilpailukyvyyn toinen puoli.

Suomalainen energiapolitiikka on jo pitkään luottanut markkinoiden kykyyn löytää kaikkein tehokkaimmat ratkaisut energian tuottamiseen ja siirtämiseen asiakkaille. Tähän asti käytössä olleilla teknologioilla ja ohjauksella kaukolämpö ja yhteistuotanto ovat hyötyneet tästä. Energia- ja ilmastopoliittinen ohjaus on kuitenkin tällä vuosituhanella moninaistunut huomattavasti. Keskeisin tavoite on ollut hiilidioksidipäästöjen vähentäminen. Niin Euroopan unionin, Suomen kuin myös energia-alan tavoitteena on lähes hiilineutraali tulevaisuus 2050. Hiilidioksidipäästöjen lisäksi uusi-

tuvalle energialle ja energiatehokkuudelle on omia tavoitteitaan ja ohjauskeinojaan.

Euroopan sähkömarkkinat ovat jo monin paikoin häiriintyneet voimakkaiden aurinko- ja tuulisähkölle suunnattujen tuotantotukien takia. Tukien takia olennaisesti kasvanut ja merkittävästi vaihteleva aurinko- ja tuulisähkön tuotanto on synnyttänyt tarpeen nopeasti käytettävissä olevan säätökapasiteetin synnyttämiseksi ja ylläpitämiseksi. Tämä on toteutettu useissa tapauksissa erillisillä kapasiteettimarkkinoilla, joissa kapasiteettia tuetaan. Kehitys on romahduttanut sähkön tukuhinnan paikoin erittäin alas, jopa negatiiviseksi. Mikäli vastaava kehitys toteutuu myös Suomessa, sähkön ja lämmön yhteistuotanto on taas uudenlaisten haasteiden edessä.

Energiamarkkinoiden markkinaehtoinen kehittäminen on keskeistä sähkön ja lämmön yhteistuotannon menestykselle tulevaisuudessa. Vapaasti kilpailluilla energiamarkkinoilla sähkön ja lämmön yhteistuotanto sekä kaukolämpö saavat niiden ansaitsemat tehokkuus- ja kapasiteettihyödyt.

Polttoainemarkkinat

Polttoainemarkkinoiden seuraaminen on kaukolämpöryityksille luontaista polttoaine- ja tuotantokeskeisestä historiasta johtuen. Myös sidosryhmähaastatteluissa keskeisenä muutosvoimana nähtiin erilaisten energialähteiden käytön kehitys. Tätä voidaan pitää yhtenä suurimmista tulevaisuuden kysymyksistä kaukolämpöalalle.

Fossiililla polttoaineilla tuotetaan edelleen kolme neljäsosaa kaukolämmöstä. Fossiilisiin polttoaineisiin liittyvät trendit, mielikuvat ja viestit näyttävät jopa ristiriitaisilta. Euroopassa ja Suomessa on pitkään ollut pyrkimys vähentää fossiilisten polttoaineiden käyttöä. Globaalisti näiden käyttö kuitenkin kasvaa jatkuvasti lähinnä kehittyvien maiden energiankulutuksen kasvusta johtuen. USA:ssa liuskekaasu on romahduttanut kaasun hinnan, mikä heijastelee Eurooppaan mm. alhaisena hiilen hintana sekä lisääntyneinä kaasun tuontimahdollisuuksina. Kiinan liuskekaasuvarat ovat maailman suurimmat ja on vain ajan kysymys milloin ne otetaan käyttöön. Liuskekaasu näyttääkin muuttavan poliitti-



sia ja teollisuuden kilpailukyvyyn suhteita eri maanosien välillä. Jäsenkyselyn perusteella kaukolämpöryitykset näkevät fossiiliset polttoaineet erityisesti huoltovarmuuskysymyksenä, mutta ne ovat monille yrityksille edelleen keskeisiä energialähteitä kustannusten ja toimitusvarmuuden takia.

Puun ja biomassan käytön nähdään lisääntyvän tulevaisuudessa sekä sidosryhmien että alan toimijoiden näkemyksissä. Mahdollisuudet metsäenergian käytön lisäämiseen ovat kasvaneet, sillä hyödyntämätöntä raaka-ainetta on kestävästi käytettävissä. Ala on investoinut ja haluaa jatkossakin investoida metsäenergian käyttöön, kun pyritään korvaamaan fossiilisia polttoaineita ja turvetta metsäenergialla. Biomassan kestävyteen liittyvät kysymykset ovat suurin uhka suomalaisen biomassan käytön kasvulle. Myös energiapuumarkkinoiden kehittymättömyys hidastaa metsäenergian hyödyntämisen kasvua. Kasvupotentiaali on rajallinen ja kysynnän odotetaan ylittävän tarjonnan 2020 luvulla, sillä perinteisen metsä- ja energiateollisuuden ohella biojalostamot ja metsäteollisuuden uudet tuotteet kilpailevat samoista metsäraaka-aineista. Tulevaisuudessa myös kansainvälinen kilpailu rajallisten resurssien käytöstä muuttaa markkinoiden luonnetta.

Sidosryhmähaastatteluissa turpeen asemaa sivuttiin hyvin lyhyesti ja lähinnä sen merkitys Suomelle tunnis-



tettiin. Turpeen hyväksyttävyyteen liittyvät kysymykset ovat keskeisiä polttoaineen käytön tulevaisuuden kannalta. Nykyinen poliittinen ympäristö ei juuri tue turpeen käytön lisääntymistä tai edes sen säilymistä polttoainevalikoimassa. Turpeen haasteet liittyvät tällä hetkellä uusien soiden saamiseen tuotantokäyttöön sekä turpeen energiakäytön verotukseen. Turpeen hyväksyttävyyden ja maineen parantaminen on pitkäjänteistä työtä, jonka tuloksia odotetaan vasta vuosien kuluttua.

Suomeen on viime vuosina rakennettu lukuisia jätettä polttoaineenaan hyödyntäviä voimalaitoksia. Jätteen hyödyntäminen energiana nähtiin sidosryhmähaastatteissa lähtökohtaisesti mielekkäämpänä kuin kaatopaikkasijoittaminen. Kaatopaikkasijoittamiseen vertaaminen on varmasti tällä hetkellä relevanttia, mutta keskustelu on siirtymässä jätehierarkiassa ylemmäs ja energia-

Kaukolämpöala ja yritykset osallistuvat uusien teknologioiden kehitykseen aktiivisesti ja tutkivat mahdollisuuksia hyödyntää monipuolisesti uusiutuvia energialähteitä kaukolämpöjärjestelmissä.



käyttöä verrataan jätteen hyödyntämiseen materiaalina tai kierrättämiseen. Jätteen määrää pyritään tulevaisuudessa vähentämään, joten jätepolttoaineen määrä ei kasva merkittävästi.

Suomessa energiatuotannon rakenne on ylipäätään hyvin monipuolinen ja näin on myös kaukolämpöön ja siihen liittyvän sähkön ja lämmön yhteistuotannon polttoaineiden kohdalla. Polttoaineiden käyttöä eri laitoksissa ohjaa vapaasti kilpaillut markkinat ja näin tulee olla jatkossakin. Tällöin eri polttoaineita käytetään kustannustehokkaasti niiden luontaisilla paikoilla.

Ylipäätään uusiutuvien energialähteiden kilpailukyvyyn odotetaan nousevan tulevaisuudessa. Erityisesti näin tapahtuu biopolttoaineiden kohdalla, mutta myös muut uusiutuvat energialähteet tulevat yhä kilpailukykyisemmiksi osana tuotantorakennetta tai asiakkaille tarjottavina ratkaisuna.

Kaukolämpöala ja yritykset osallistuvat uusien teknologioiden kehitykseen aktiivisesti ja tutkivat mahdollisuuksia hyödyntää monipuolisesti uusiutuvia energialähteitä kaukolämpöjärjestelmissä. Myös liiketoimintamallien ja tuotteiden kehityksessä uusiutuvat energialähteet ovat keskiössä tulevaisuudessa.

Hiilidioksidimarkkinat vai muunlaista ohjausta

Hiilidioksidipäästöjen vähentämistavoite säilyy tulevaisuudessaakin, vaikka fossiilisia polttoaineita on hyödynnettävissä aiemmin arvioitua enemmän. CO₂-päästöt ovat jo nyt alan keskeisin haaste. Seuraavien vuosien aikana tämä haaste vain kasvaa, joten myös sitä koskeva ohjauskeinopolitiikka sekä teknologinen kehitys on kaukolämpöyritysten näkökulmasta erityisen tärkeää.

EU:ssa on aloitettu keskustelu vuoden 2030 energia- ja ilmastopolitiikan tavoitteista. Mikäli hiilidioksidipäästöjen vähentämistavoite olisi ainoa tavoite, sen voisi olettaa olevan verrattain tiukka, 40 prosentin suuruusluokkaa ja päästökauppasektorilla tätäkin tiukempi. Muita mahdollisia tavoitteita ovat uusiutuvia energialähteitä koskeva erillinen tavoite tai energiatehokkuutta koskeva tavoite. Useat tahot ovat vaatineet ja EU komissio esittänyt muutoksia päästökauppajärjestelmään jo nykyisen vuoteen 2020 ulottuvan päästökaupukauden aikana. Muutoksilla tavoitellaan korkeampaa päästöoikeuksien hintaa, jonka uskotaan ohjaavan enemmän investointeja vähähiilisiin teknologioihin. Päästökaupan pidemmän aikavälin tulevaisuus ja muoto ovat tällä hetkellä suuren epävarmuuden vallassa. Tämä heijastelee myös epävarmuutena päästöoikeuksien tulevasta hintata-sosta. Lähivuosina merkittävät päästöjen hintoihin liittyvät muutokset vaikuttavat epätodennäköisiltä, joskin tiedot päästökapan tulevaisuudesta ja EU:n politiikasta täsmentyvät vuoden parin sisällä.

Nykyisellä päästökaupukaudella kaukolämpö saa ilmaisia päästöoikeuksia alkuvaiheessa keskimäärin noin puolet tarpeestaan. Ilmaiset päästöoikeudet vähenevät lineaarisesti päästökaupukauden loppua kohden.

Kaukolämpöalan näkökulmasta keskeistä on pitkällä aikavälillä harjoitettava ja johdonmukainen ohjauskeinopolitiikka. Tätä tavoitetta päästökauppajärjestelmä ainoana ohjauskeinona toteuttaisi. Kaukolämpöyritysten tuleekin valmistautua sekä tiukempiin päästötavoitteisiin että rakenteellisiin muutoksiin päästökauppajärjestelmässä. Osana rakenteellisia muutoksia keskustellaan päästökaupan laajentamisesta koskemaan kaikkea polttoaineiden käyttöä. Toteutuessaan muutoksilla on vaikutuksia kaukolämpöön.

Myös uusiutuvaa energiaa ja energiatehokkuutta koskevat tavoitteet sekä näihin liittyvät ohjauskeinot nousevat keskusteluun. Vuoden 2012 lopulla voimaan astunut energiatehokkuusdirektiivi toimeenpannaan tulevan strategiajakson aikana. Ensimmäisiä arvioita

energiatehokkuusdirektiivin vaikutuksista saadaan jo parin vuoden kuluessa. Mikäli energiatehokkuusdirektiivi ei saavuta sille asetettuja tavoitteita, paine sitovia energiatehokkuutta koskevia tavoitteita kohtaan kasvaa.

Uusiutuvaa energiaa edistetään Euroopassa voimakkaasti tukien

avulla. Uusiutuvan energian ohjauskeinot ovat Euroopassa kovin pirstoutuneet ja lähitulevaisuudessa ei ole viitteitä tukijärjestelmien harmonisoinnista.

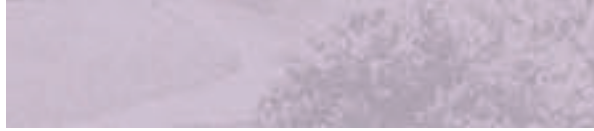
Vaikka suurin osa energia- ja ilmastopolitiisesta ohjauksesta on EU-lähtöistä, erityisesti kansallisesti päätettävällä energiaverotuksella on vaikutuksia energiamarkkinoiden toimintaan. Lämmitysmarkkinoiden toiminnan näkökulmasta on tärkeää varmistaa, että energiaverotus kohtelee eri lämmitysmuotoja ja polttoaineita mahdollisimman neutraalisti.

Ala itse on sitoutunut hiilineutraaliin tulevaisuuteen vuoteen 2050 mennessä ja investoinut viimeisten vuosien aikana merkittävästi hiilidioksidineutraaliin tuotantoon. Nykyisin käytettävissä olevilla teknolo-

Ala itse on sitoutunut hiilineutraaliin tulevaisuuteen vuoteen 2050 mennessä ja investoinut viimeisten vuosien aikana merkittävästi hiilidioksidineutraaliin tuotantoon.



Asiakkaiden haluamia palveluja ja ratkaisuja voidaan tarjota liiketoimintaverkostojen ja kumppanuuksien kautta.



gioilla ja tuotantorakenteen muutosvauhdilla tavoite vaikuttaa kuitenkin haastavalta joskin mahdolliselta. Jo lähivuosina tien hiilineutraaliin tulevaisuuteen tulee konkretisoitua erilaisia teknologisia ratkaisuja, potentiaaleina sekä markkinamalleina.

Sisäinen kehittäminen ja osaamishaaste

Muuttuvassa toimintaympäristössä myös kaukolämpöalan osaamisen on kehityttävä vastaamaan tulevaisuuden haasteita. Kaukolämmön tuotanto ja jakelu ovat toimintoja, joissa kaukolämpöyrityksillä on erittäin vahvaa osaamista. Myös asiakkaiden palvelamiseen, kuten laskuttamiseen, asiakaspalautteiden keräämiseen ja siihen vastaamiseen sekä liittymisprosessien hoitamiseen on käytettävissä riittävät resurssit. Jäsenkyselyn perusteella yrityksillä on markkinointiin ja viestintään liittyviä toimenpiteitä suhteellisen paljon käynnissä, joten osaamistakin tähän on käytettävissä.

Samoilla osaamisresursseilla, joilla nykyisestä tuotteesta on tehty laadukas ja haluttava ei välttämättä kehitetä uutta liiketoimintaa. Alan yrityksiin tarvitaan lisää osaamista liiketoiminnan kehittämiseen sekä palvelu- ja tuotekehitykseen. Liiketoiminnan arvon siirtäessä perinteisestä tuotanto- ja volyyrikeskeisestä arvomuodostuksesta palveluihin ja asiakkuuksiin, on alan lisättävä osaamista asiakkaiden teknisistä ominaisuuksista, liiketoiminnasta ja arvomaailmasta. Tulevaisuudessa iso osa palveluista tuotetaan tietotekniikan ja -järjestelmien avulla. Näiden hyödyntämismahdollisuudet koko järjestelmän optimoinnissa ja asiakas-

tietojen tehokkaammassa hyödyntämisessä kehittyvät vauhdilla. Tämä asettaa osaamishaasteen alalle.

Vaikka jäsenkyselyn perusteella sisäinen kehittäminen nähdäänkin keskeisenä ratkaisuna liiketoiminnan kehityksessä sekä osaamisen turvaamisessa, myös muita vaihtoehtoja osaamisen täydentämiseksi tulee selvittää. Asiakkaiden haluamia palveluja ja ratkaisuja voidaan tarjota liiketoimintaverkostojen ja kumppanuuksien kautta. Tyypillisiä liiketoiminnan laajentamisen muotoja ovat lisäksi yritysostot tai oman toiminnan lisensointi muille toimijoille. Myös omistajapohjaltaan erilaiset yhteisyritykset ovat mahdollisia.

Visio ja strategiset tavoitteet

Visio

Monipuoliset kaukolämpöön ja -jäähdytykseen perustuvat energiaratkaisut ja palvelut ovat asiakkaiden eniten haluamia. Ne mahdollistavat yhteisen tien hiilineutraaliin tulevaisuuteen.

Strategiset tavoitteet

Lisätään joustavuutta ja integraatiota

- Asiakkaat otetaan mukaan liiketoiminnan kehittämiseen tavoitteena löytää asiakkaita ja kaukolämpöyrityksiä hyödyttäviä joustavampia toimintamalleja ja ratkaisuja.
- Kaukolämpöjärjestelmiä kehitetään siten, että ne mahdollistavat asiakkaiden ylijäämälämmön hyödyntämisen kaukolämpöverkossa kaupallisin perustein.
- Kaukolämpöliiketoiminta sopeutuu asiakkaiden energian kulutuksen ja tehon tarpeen muuttumiseen sekä teknisillä että liiketoiminnallisilla ratkaisuilla.
- Huolehditaan lämmöntuotannon kilpailukyvyistä lämmitysmarkkinoilla. Eriytynen huomio kohdistetaan sähkön ja lämmön yhteistuotannon kilpailukyvyn säilyttämiseen.

Kehitetään uutta liiketoimintaa palveluista ja kumppanuuksista

- Kaukolämpöalan tavoitteena on parantaa ymmärrystä ja osaamista asiakkaan liiketoiminnasta, arvoista ja tunteista sekä lisätä teknistä ymmärrystä asiakkaiden järjestelmistä.
- Kaukolämpöliiketoiminnan avoimuutta lisätään ja vastataan asiakkaiden esittämään kritiikkiin hinnoittelun epäselvyydestä. Tavoitteena ovat tyytyväisemmät asiakkaat sekä lämmitysmarkkinoiden säilyttäminen kilpailtuina ja sääntelemättöminä.
- Perustuotteeseen liittyvät palvelut lisääntyvät tukien aluksi nykyisen kaukolämpötuotteen kilpailukykyä ja erilaistumista. Pidemmällä aikajänteellä erilliset palvelutuotteet kehittyvät yhä suuremaksi osaksi liiketoimintaa.
- Jäähdytysratkaisujen tarjoaminen asiakkaille tulee osaksi alan yritysten tuotevalikoimaa.

Sitoudutaan hiilineutraaliin tulevaisuuteen

- Ala sitoutuu (edelleen) hiilineutraaliin tulevaisuuteen vuoteen 2050 mennessä. Konkretisoitumisen vauhdin tulee kiihtyä yritysten investointeina ja muina toimenpiteinä.
- Tavoitteena on edistää puupolttoainemarkkinoiden kehittymistä siten, että polulla hiilineutraaliin tulevaisuuteen voidaan jatkaa.
- Myös muu hiilineutraali tuotanto lisääntyy strategiajakson aikana. Ala osallistuu teknologisten ratkaisujen ja hiilineutraalin tuotannon mahdollistavien ratkaisujen kehittämiseen aktiivisesti.
- Fossiiliset polttoaineet ovat välttämätön osa energiajärjestelmää siirryttäessä hiilineutraaliin tulevaisuuteen ja tavoitteena on mahdollistaa niiden käyttö siirtymäaikana. Fossiiliset polttoaineet mahdollistavat asiakkaille luotettavan energian saannin sekä turvaavat huoltovarmuuden.

Toimeenpano ja toimenpiteet

Kaukolämpöalan strategian toimeenpano alkaa välittömästi. Strategian tavoitteita toteuttavia ja konkretisoi-
via toimenpiteitä, kehityshankkeita sekä investointeja toteutetaan ennen kaikkea alan yrityksissä. Energia-
teollisuus ry edistää omilla toimenpiteillään strategian toteutumista. Strategiassa on hanke-ehdotusten muo-
dossa listattu toimenpiteitä, jotka Energiateollisuus ry

tulee toteuttamaan strategiajakson aikana. Tavoit-
teiden saavuttamiseksi tullaan tarvitsemaan vielä
muitakin toimenpiteitä, joiden tarvetta tarkastellaan
jatkuvasti toimeenpanon aikana. Strategian toimeen-
panoa ja toteutumista seuraa Energiateollisuus ry:n
kaukolämpövaliokunta.

Hanke-ehdotukset:

- Selvitys asiakkailta olevan ylimääräisen lämmön hyödyntämises-
tä kaukolämpöjärjestelmässä teknisin ja kaupallisin perustein.
- Selvitys lämmön pientuotannosta.
- Selvitetään uusia kaukolämmön ja jäähdytyksen hyödyntämis-
tapoja.
- Selvitetään tapoja osallistaa asiakas hinnanmuodostukseen.
- Selvitetään uusia palvelutuotteita, niiden liiketoimintamahdolli-
suuksia ja -arvoa.
- Selvitetään mahdollisuuksia lisätä asiakkaiden valinnanmahdol-
lisuutta ja entistä monipuolisempien tuotekategorioiden mah-
dollisuuksia. Tavoitteena luoda markkinat, jossa asiakas omilla
valinnoillaan vaikuttaa alan toimintaan.
- Selvitys jäähdytysmarkkinoista (teknologiat, trendit, eri ratkai-
suiden kilpailukyky sekä potentiaalit).
- Selvitetään ja kansantajuistetaan mitä määräävä markkina-ase-
ma tarkoittaa toisaalta liiketoiminnan kehittämisen, mutta myös
asiakkaiden näkökulmasta.
- Tarkistetaan ET:n kaukolämpötoimialan toimielin rakenne vastaa-
maan uutta strategiaa.
- Selvitetään alan koulutustarpeet ja pyritään lisäämään
tarpeellista koulutusta.

Strategian tavoitteita
toteuttavia ja konkretisoi-
via toimenpiteitä, kehitys-
hankkeita sekä investoin-
teja toteutetaan ennen
kaikkea alan yrityksissä.





Energiateollisuus

Energiateollisuus ry
Fredrikinkatu 51-53 B, 00100 Helsinki
PL 100, 00101 Helsinki
Puhelin: (09) 530 520, faksi: (09) 5305 2900
www.energia.fi