



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kehittämissuunnitelma

Case: Naturet-maalämpönlöste

Nordberg, Elena

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Kehittämissuunnitelma, case: Naturet-maalämpöneeste

Elena Nordberg
Liiketalous, Peer to Peer
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2012

Nordberg, Elena

Kehittämissuunnitelma, case: Naturet-maalämpöneste

Vuosi	2012	Sivumäärä	42/38
-------	------	-----------	-------

Maalämpö on yleistynyt ja ympäristöystävällinen rakennusten sekä käyttövesien lämmitysmuoto. Maalämpönestettä käytetään lämmönsiirtonesteinä maalämpöjärjestelmissä sekä kohteissa joissa maalämpönesteen on kestävä pakkasta.

Altia Oyj:n Teknisen Etanolin yksikkö valmistaa ja markkinoi Naturet-maalämpönestettä käytettäväksi maalämpö-järjestelmissä. Naturet- maalämpöneste on etanolipohjainen lämmönsiirtoliuos, jonka avulla luonnonlämpö siirretään maaperästä, kalliosta ja vesistöistä lämmitysvesien ja eri rakennusten lämmitysenergiaksi. Altia Oyj:n Teknisen Etanolin liiketoimintayksikkö toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajana.

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia kehittämissuunnitelma vuonna 2011 teetetyn toimialatutkimuksen tulosten perusteella Altian Teknisen Etanolin liiketoimintayksikön käyttöön. Kehittämissuunnitelmassa tuodaan esille toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla mahdollistetaan Naturet- maalämpönesteen markkinaosuuden säilyvyys maalämpönestemarkkinoilla.

Teoriaosuuden pääpaino keskittyy yritysten kilpailukykyisyyteen liittyviin seikkoihin. Koska kehittämissuunnitelma on laadittu yritykselle, jonka liiketoiminta palvelee kuluttajien sijaan yrityksiä, on teoreettista osuutta käsitelty business to business -liiketoiminnan kannalta.

Tutkimustuloksia on tarkasteltu kvantitatiivisen tutkimusotteen mukaisesti ja toimenpide-ehdotukset on muodostettu teoreettisen viitekehykseen ja tutkimustuloksiin nojaten.

Asiasanat: Kilpailu, kilpailutekijät, kilpailuympäristö, business to business - liiketoiminta, asiakkuus.

Nordberg, Elena

Development Plan, the case of Naturet- geothermal fluid

Year	2012	Pages	42/38
------	------	-------	-------

Geo energy is environmentally friendly product for heating buildings and water and it is becoming more of a common energy source. Geothermal fluid is used as a heat transfer fluid in geothermal systems and it is suitable also for locations where carrier fluid has to be frost proof. Naturet- geothermal fluid is an ethanol-based heat transfer fluid whose purpose is to transfer heat from the ground, bedrock and water system to the heating energy of water and buildings. This thesis was assigned by Altia Technical Ethanol Business Unit.

The goal of this thesis is to create a development plan for Altia Technical Ethanol Business Unit. The development plan is based on the results of the industry research which was carried out in summer 2011. The plan includes operation proposals which can be utilized as competitive tools in geothermal fluid markets.

The theoretical part of the thesis focuses on competitive advantages. Due to the fact that the company operates a business-to-business sector, theoretical part is limited to B2B- theory.

Results of the industry research are examined by quantitative perspectives. Operation proposals are conducted from research results and theoretical context.

Keywords: Competition, competitive factors, competitive environment, business-to-business, customer-relationship.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	7
1.2	Aiheen rajaus.....	7
1.3	Taustatietoa toimeksiantajayrityksestä.....	8
2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	8
2.1	Opinnäytetyön tekijän osuus toimialatutkimuksen toteuttamisessa.....	9
3	Kilpailu osana kaupankäyntiä.....	11
3.1	Kilpailuympäristön tunnistaminen.....	11
3.2	Tunnettuus.....	14
3.3	Yhteenveto kilpailuympäristön tilanteesta.....	18
4	Kilpailuedut.....	18
4.1	Tuote ja hinta.....	20
4.2	Jakelutiet ja toimitusvarmuus.....	21
4.3	Markkinajohtajuus kilpailuetuna.....	23
4.4	Erileistuminen.....	25
4.5	Markkinointi kilpailutekijänä.....	27
4.6	Yhteenveto Altian kilpailutekijöistä.....	29
5	Asiakkuus.....	30
5.1	Business to business-liiketoiminta: Asiakkuuksien merkitys ja niiden hallinta.....	30
5.2	Asiakkuus business to business-liiketoiminnan tähtäimessä.....	31
5.3	Asiakkuuksien kannattavuus.....	33
6	Kehittämissuunnitelma: Toimenpide-ehdotukset ja keskeisimmät painopisteet.....	34
	Lähteet.....	35
	Kuvat.....	37
	Kuviot.....	38

1 Johdanto

Maalämpö on yleistyvää kotitalouksien sekä suurien liikekeskuksien ja teollisuustilojen lämmitysmuoto. Rakennuksien lämmityksen lisäksi maalämpö soveltuu myös käyttöveden lämmitykseen. Maalämpöputkiin lisättävä Naturet- maalämpöneste on kotimainen, Altia Oyj:n valmistama sekä markkinoima etanolipohjainen maalämpöneste. (Ammattirakentaja 2011.)

Naturetin avulla kallioista, vesistöistä ja maaperästä syntyvä luonnonlämpö siirretään lämmitysenergiaksi. Pääraaka-aineena käytetty etyylialkoholi eli etanoli on myrkytön kemikaali, joka hajoaa vesistöissä biologisesti vedeksi ja hiilidioksidiksi, jonka vuoksi Naturet- maalämpöneste on ympäristöystävällinen käyttää. (Altia Oyj 2011.)

Maalämmön käytön yleistymisen lämmitysmuotona näkyy maalämpönesteen kysynnän lisääntymisenä. Innolink Researchin toteuttaman ja Altia Oyj:n toimeksiantaman toimialatutkimuksen tulosten mukaan alan toimijoiden odotukset kysynnän kasvamiseen ovat valoisat: suurin osa haastatelluista Altian aktiivisista ja ei-aktiivisista asiakkaista uskovat kysynnän lisääntyvän hieman tulevan vuoden aikana. Maalämpönestemarkkinoilla merkittäviä toimijoita Altian lisäksi on vain muutamia. (Innolink 2011.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia vuonna 2011 teetetyn toimialatutkimuksen tulosten perusteella Altian Teknisen Etanolin liiketoimintayksikön käyttöön kehittämissuunnitelma, jossa tuodaan esille toimenpide-ehdotuksia Naturet- maalämpönesteen markkinaosuuden säilyttämiseksi tai jopa kasvattamiseksi. Kehittämissuunnitelmassa käsitellään Naturet- maalämpönesteen markkinatilannetta suhteessa muihin markkinoilla oleviin, käyttötarkoitukseltaan vastaavanlaisiin tuotteisiin.

Maalämmön yleistyessä toimialan ja sen kilpailijoiden lähempi tarkastelu on toimeksiantajayritykselle ajankohtainen, sillä toimialatutkimuksessa esiin tulleet alan toimijoiden odotukset kysynnän kasvulle ovat myönteisiä. Olen sekä työskennellyt että suorittanut opintoihini liittyvän työharjoittelun Altian Teknisen Etanolin liiketoimintayksikössä, josta kiinnostukseni opinnäytetyön aiheeseen on peräisin. Oman käytännön kokemusten perusteella ja maalämpönestemyynnissä mukana olleena opinnäytetyöni aihe on luonnollinen valinta.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tavoitteena on laatia toimialatutkimuksen tulosten avulla toimeksiantajayritys Altia Oyj:lle kehittämissuunnitelma, jonka avulla pyritään säilyttämään ja mahdollisesti myös kasvattamaan Naturet- maalämpönesteen markkinaosuutta maalämpönestemarkkinoilla. Kehittämissuunnitelma sisältää toimenpide-ehdotuksia, joita hyödyntämällä voidaan mahdollistaa nykyhetken mukaisen markkinatilanteen säilyttämisen lisäksi myös kyseisen tuotteen markkinaosuuden kasvu. Kiteytettyä päätavoite on siis laatia toimenpide-ehdotuksista koostuva suunnitelma, jonka avulla voidaan parantaa tuotteen ja sen ympärillä tapahtuvan toimintaketjun laatua sekä vahvistaa entisestään tuotteen asemaa maalämpönestemarkkinoilla.

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on miten tehdä ”hyvästä” tuotteesta vielä parempi ja kuinka toimialan johtava tuote voi saavuttaa vielä suurempaa suosiota. Koska toimialasta ei ole aikaisemmin tehty toimialatutkimusta, ei myöskään aikaisempaa pohjatietoa markkinoiden kilpailijoista ja yrityksen kilpailutekijöistä ole ollut käytössä. Tämän vuoksi haasteena on myös selvittää, mitä aktiiviset ja ei-aktiiviset asiakkaat ajattelet Altian tuotteesta ja mitkä ovat Altian kilpailutekijät maalämpönestemarkkinoilla. Innolink Researchin vuonna 2011 toteuttaman ja Altian toimeksiantaman toimialatutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään opinnäytetyön eri vaiheissa.

1.2 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia kehittämissuunnitelma Naturet- maalämpönesteen markkinaosuuden säilyttämiseksi. Tämän lisäksi opinnäytetyössä selvitetään Altian vahvuudet ja kilpailutekijät maalämpönestemarkkinoilla. Opinnäytetyön oleellisena pohjamateriaalina käytetty toimialatutkimus (Innolink 2011) on toteutettu loppukesällä 2011 ja tutkimuksen kysymykset ovat laadittu yhdessä allekirjoittaneen sekä toimeksiantajan kesken. Jo tuolloin tavoitteena oli käyttää tutkimustuloksia opinnäytetyön pohjamateriaalina. Tutkimuksen kohdeyryhmänä olivat toimialaan liittyvät yritykset.

Opinnäytetyö keskittyy jalostamaan tutkimustuloksista saatuja vastauksia sellaisiksi toimenpide-ehdotuksiksi, että toimeksiantaja voi ehdotuksia hyödyntäen edesauttaa Naturet- maalämpönesteen suosion ylläpitoa myös tulevaisuudessa. Kehittämissuunnitelma sisältää keskeisimmät painopisteet, jotka Altian on hyvä ottaa toiminnassaan huomioon.

Koska tämän opinnäytetyön tavoitteena on myös löytää yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä ja sitä kautta muodostaa toimenpide-ehdotuksia, on toimialatutkimuksesta poimittu pääsääntöisesti vain aiheeseen liittyvät kohdat, joita hyödynnetään tavoitteiden saavuttamiseksi.

Nämä kohdat käsittelevät yrityksen tunnettuutta, kilpailutekijöitä sekä asiakkuuksiin liittyviä asioita. Tutkimustuloksia ja toimenpide-ehdotuksia käsitellään teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Opinnäytetyön teoreettinen osuus painottuu pääasiassa kilpailuun liittyvään aiheeseen. Koska toimeksiantajayrityksen toiminta rajoittuu yritysten väliseen liiketoimintaan, myös markkinakilpailua käsitellään pääosin business-to-business (B2B) -liiketoiminnan valossa.

1.3 Taustatietoa toimeksiantajayrityksestä

Altia Oyj on alkoholijuomista tunnettu ja kansainvälisesti toimiva suomalainen alkoholijuomatalo, joka perustettiin Nurmijärven Rajamäelle vuonna 1888. Yrityksen tuotannot sijaitsevat Rajamäellä sekä Koskenkorvalla ja pääkonttori Helsingissä. Ulkomailla tuotannollista toimintaa on Viron Tabasalussa sekä Tanskan Svendborgissa. (Altia Oyj 2012.) Rajamäellä sijaitseva Altian Teknisen Etanolin yksikkö sekä valmistaa että markkinoi puhtaiden ja denaturoitujen etanoliin lisäksi myös liuottimia. Teknisen Etanolin asiakkaina ovat eri teollisuusalan yritykset, joista esimerkkinä ovat lääkealan, teknokemian ja elintarvikealan yritykset. (Ammattirakentaja 2011; Altia Oyj 2012.)

Teknisen Etanolin oman tuotannon kautta lähtevät kaikki säiliöauto- ja kappaletavaratoimitukset asiakasyrityksille eri puolelle Suomea sekä Suomen ulkopuolelle. Myös Naturet- maalämpöneste valmistetaan Rajamäen tehtailla.

2 Tutkimuksen toteuttaminen

Altian Teknisen Etanolin yksikön toimeksiantama ja Innolink Research Oy:n toteuttama toimialatutkimus maalämpönesteiden toimittajista sekä maahantuojista toteutettiin kesän 2011 lopulla. Altian Teknisen Etanolin yksikkö toimittaa tuotteitaan, kuten Naturet- maalämpönestettä vain alan yrityksille omaan käyttöön tai jälleenmyytäväksi. Tämän seikan vuoksi toimialatutkimuksen kohderyhmänä olivat maalämpökaivojen porausliikkeet, LVI-tukkuliikkeet, maalämpöpumppujen valmistajat ja myyjät, LVI-liikkeet, LVI-alan suunnittelutoimistot, maalämpönesteiden maahantuojat sekä maalämpönesteiden valmistajat tai toimittajat. Näistä alan yrityksistä keräsimme toimeksiantajan kanssa rekisterin, joka sisälsi Altian aktiivisia ja ei-aktiivisia sekä potentiaalisia asiakkaita. Aktiivisilla asiakkailla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä niitä toimialalla toimivia yrityksiä, jotka ovat 1.7.2010 - 30.6.2011 välisenä aikana ostaneet Naturetia Altialta. Ei-aktiivisilla asiakkailla tarkoitetaan niitä yrityksiä, jotka ovat aikaisempina vuosina olleet Altian Naturet- asiakkaita, mutta ostoja ei ole enää tapahtunut 30.6.2010 jälkeen. Tutkimuksen potentiaaliset asiakkaat taas ovat niitä yrityksiä, jotka sopivat tekstissä aikaisemmin mainittuun kohderyhmään, mutta eivät ole syystä tai toisesta olleet missään vaiheessa asiakassuhteessa Altiaan eivätkä näin ollen ostaneet Naturetia Altialta.

Toimialatutkimuksen pohjimmaisena tarkoituksena oli selvittää kohderyhmän ajatuksia maalämpönestemarkkinoista yrityksen oman ostokäyttäytymisen näkökulmasta sekä selvittää mielipiteitä maalämpönesteiden valmistajista ja toimittajista. Haastateltavilta tiedusteltiin myös maalämpönesteiden toimittajan valintaan vaikuttavia tekijöitä sekä eri palvelutekijöiden merkityksiä vastaajan näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin myös kohderyhmän hinta- ja laatumielikuvia muun muassa toimeksiantajayrityksestä.

Toimialatutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluna. Tässä opinnäytetyössä tutkimustuloksia on tarkasteltu kvantitatiivisella tutkimusotteella. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkimusilmiö pyritään hajottamaan mitattaviksi osioiksi, kuten esimerkiksi kysymyksiksi. Määrällisissä tutkimuksissa tietoa kerätään suurista joukoista, jolloin myös yksilökohtainen sattumanvaraisuus katoaa. Kun yksilökohtaista sattumanvaraisuutta ei ole, voidaan tutkimuskohdetta kuvata yleisemmin, ja erot tilanteiden ja ryhmien välillä voidaan havaita. (Ronkainen, Pehkonen, Lindholm-Yläne & Paavilainen 2011, 84 - 85.) Tämä tutkimusote sopii hyvin menetelmätavaksi silloin, kun tutkimuksen kohteena on ollut suuri ihmisjoukko. Tässä tapauksessa haastattelun kokonaisvastaajamääräksi muodostui 200 loppuunsaatettua haastattelua.

2.1 Opinnäytetyön tekijän osuus toimialatutkimuksen toteuttamisessa

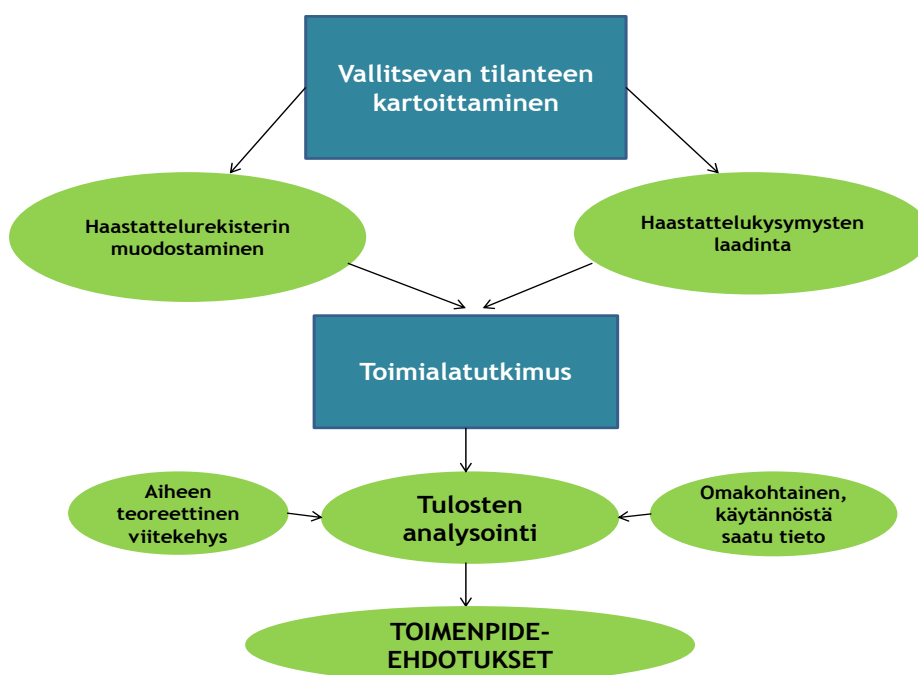
Ennen varsinaista opinnäytetyön aloitusta työskentelin Altian Teknisen Etanolin liiketoimintayksikössä myyntiassistenttina, jolloin työkuvaani kuului yksikön tuotteiden myyntitoimintaan liittyvät työtehtävät. Opinnäytetyön toteuttaminen yritykselle tuntui luontevalta vaihtoehdolta, sillä työskentelyni lisäksi olin toteuttanut opintoihini liittyvän työharjoittelun samassa yksikössä. Esimieheni ehdotuksesta opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui toimialatutkimukseen pohjautuva ja toimenpide-ehdotuksia sisältävä kehittämissuunnitelma Naturet- maalämpönesteen markkinaosuuden säilyttämiseksi tai jopa markkinaosuuden kasvattamiseksi.

Oma osuuteni toimialatutkimuksen toteuttamisessa keskittyi tutkimuksen toteutusta edeltäviin vaiheisiin. Jo ennen tutkimuksen aloitusta avustin toimeksiantajaa kysymysten laadinnassa ja valitsemisessa sekä kokosin haastattelurekisterin tutkimuksen kohderyhmästä. Haastattelurekisteri sisälsi aktiivisten, ei-aktiivisten ja potentiaalisten asiakkaiden yhteystietoja. Kuten kappaleessa 2 kerrotaan, aktiivisilla asiakkailla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä niitä yrityksiä, jotka ovat ostaneet Altialta Naturet- maalämpönestettä 1.7.2010 - 30.6.2011. Ei-aktiivisilla asiakkailla tarkoitetaan niitä yrityksiä, jotka ovat aikaisemmin ostaneet Naturetia Altialta, mutta eivät ole 30.6.2010 jälkeen tehneet Naturet- ostoja. Potentiaaliset asiakkaat ovat kohderyhmään kuuluvia yrityksiä, jotka eivät ole ostaneet Naturet- maalämpönestettä syystä tai toisesta missään vaiheessa toimeksiantajayritykseltä.

Aktiivisten ja ei-aktiivisten rekisteri laadittiin Altian asiakastietojen perusteella. Potentiaalisten asiakkaiden rekisteri laadittiin taas niin, että Innolink Researchin kautta saadusta yritysluettelosta karsittiin pois kaikki tutkimuksen kohderyhmän ulkopuolelle jäävien yritysten lisäksi ne yritykset, jotka mainittiin jo aktiivisten ja ei-aktiivisten rekisterissä. Nämä asiakasrekisterit luovutettiin Innolink Research Oy:n käyttöön toimialatutkimuksen toteutusta varten. Tutkimustulokset luovutettiin sekä toimeksiantajan että allekirjoittaneen käyttöön. Tässä opinnäytetyössä tarkoitukseni on analysoida toimialatutkimuksessa esiin tulleita yrityksen kilpailukykyyn liittyviä seikkoja, joiden avulla voidaan edesauttaa Naturet- maalämpönesteen suosion ylläpitoa myös tulevaisuudessa.

Kuvaan 1 on sisällytetty opinnäytetyön toteutukseen kuuluvat vaiheet (Kuva 1). Kuva 1 on laadittu opinnäytetyöhön liittyvien vaiheiden mukaisesti: prosessi lähti liikkeelle ajatuksesta kartoittaa alalla vallitsevaa tilannetta, jonka vuoksi toimeksiantajan puolelta tehtiin päätös toteuttaa toimialatutkimus. Tutkimuksen toteuttamiseksi laadin haastattelu- ja kysymysrekisterin sekä avusti toimeksiantajaa kysymysten laadinnassa. Kysymysten laadinnan ja rekisterin muodostamisen jälkeen seuraavana oli vuorossa toimialatutkimuksen toteutus, jonka käytännön työn ja tulosten kirjaamisen suoritti Innolink Research Oy.

Tulosten luovuttamisen jälkeen analysoin opinnäytetyön aiheen huomioiden ne tutkimustulokset, joiden avulla oli mahdollista selvittää maalämpönestemarkkinoilla vallitsevaa kilpailutilannetta. Analysointi tapahtui teoreettisen viitekehyksen sekä omakohtaisen käytännön tiedon valossa. Analysoinnin lopputuloksena syntyneet toimenpide-ehdotukset esitellään tarkemmin kappaleessa 6.



Kuva 1: Opinnäytetyön toteutus

3 Kilpailu osana kaupankäyntiä

Maalämpönestemarkkinoilla merkittäviä toimijoita on määrällisesti vähän, ja osa toimialalla toimivista yrityksistä maahantuo itse maalämpönesteitä. Kilpailua käydään siis pääsääntöisesti pienen toimijajoukon kesken. Koska maalämmön käyttö on yleistynyt lämmitysmuoto (Ammat-tirakentaja 2011), on syytä tarkastella markkinoiden kilpailutilannetta sekä yrityksen omia kilpailuvaltteja.

Kilpailukyky muodostuu yrityksen ja yksilöiden osaamisesta. Kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kyky oppia ja kehittyä, laadukas työnjälki ja työn tuottavuus. Pelkääntään osaaminen ei tuo kilpailukykyä, vaan osaaminen tulee viedä osaksi yrityksen toimintaa. Kilpailukykyyn ylläpitäminen vaatii yritykseltä sitoutumista, uskallusta ja tahtoa pysyä kehityksen virrassa. (Ojala 2000, 14 - 31.) Yritystoiminnan kilpailukyky voidaan erottaa kahteen eri ryhmään, tuotteen kilpailukykyyn ja yrityksen kilpailukykyyn. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka tehokkaasti yritys toiminnoistaan suoriutuu kilpailijoihin verrattuna. Myös yrityksen taloudellinen tilanne, kuten vakavaraisuus voi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. Tuotteen kilpailukykyyn voi taas vaikuttaa esimerkiksi tuotteen hintakilpailukykyisyys muihin markkinoilla oleviin, käyttötarkoituksiltaan samankaltaisiin tuotteisiin verrattuna sekä tuotteen laatu, asiakkaiden mielikuva tuotteesta sekä tuotteen saatavuus. (Opetushallitus 2011.) Vaikka Altia maalämpönesteillä on huomattava markkinajohtaja, markkinakilpailuun on kysynnän kasvaessa valmistauduttava. Valmistautumisen ensimmäinen askel on tunnistaa kilpailuympäristö.

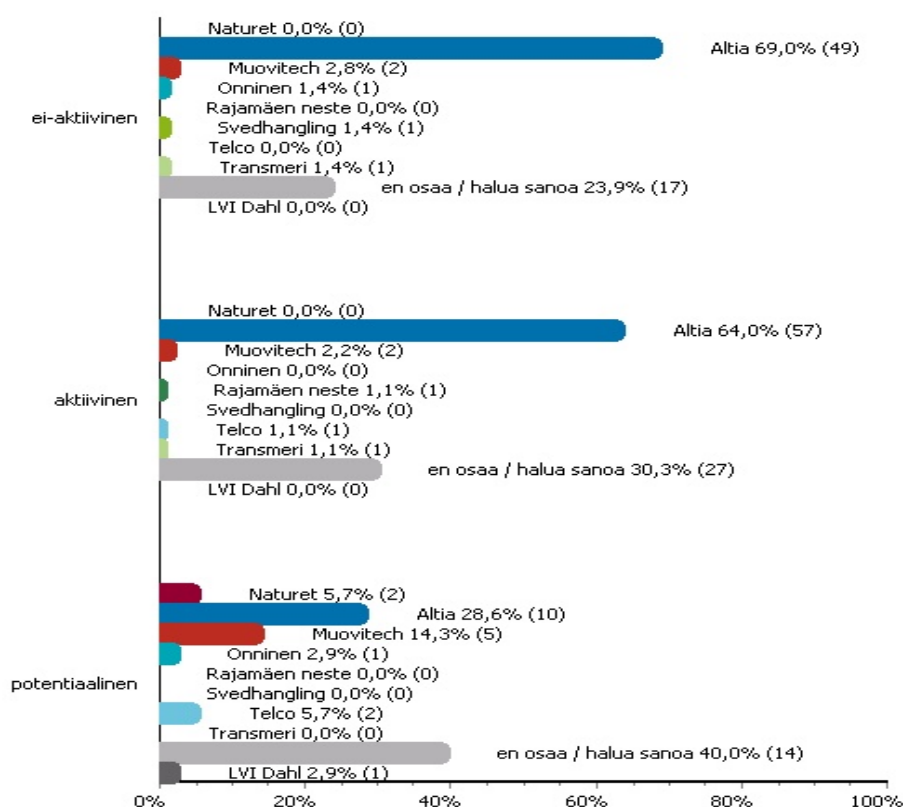
3.1 Kilpailuympäristön tunnistaminen

Kilpailijoiden tunnistaminen toimii pohjana yrityksen omalle kilpailukykyille. Jotta yrityksen oma kilpailukyky voidaan määritellä, tulee ensin tiedostaa omat vahvuudet ja heikkoudet. Paras tapa vahvuuksien ja heikkouksien selvittämiseen on tarkastella näitä seikkoja asiakaskunnan näkökulmasta. (Selin & Selin 2005, 105 - 106.)

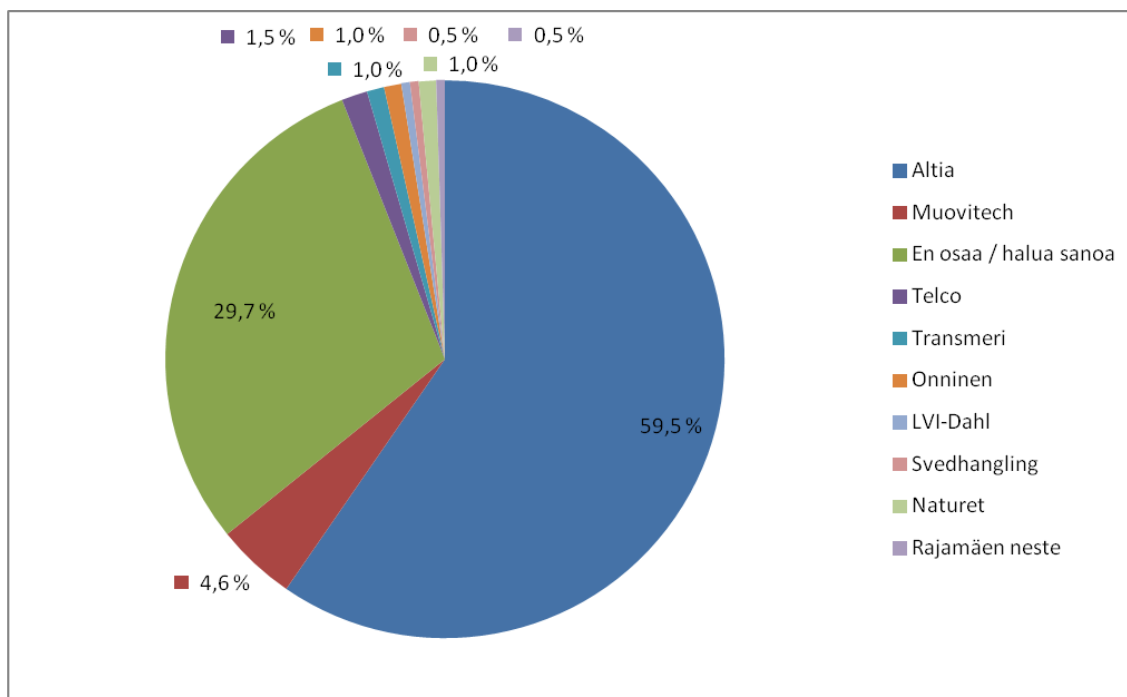
Jos yritys ei tunnista toimialan kilpailijaa, voi se pahimmassa tapauksessa koitua yrityksen kohtaloksi. Jotta kilpailuympäristö voidaan hahmottaa, tulisi ensimmäisenä selvittää keskeiset kilpailijat. Kilpailijoiksi voi luokitella yritykset, joilla on samankaltaiset tuotteet ja samankaltainen teknologia. Myös yritykset, joiden tarjoamat tuotteet tyydyttävät saman asiakkaan tarpeet, ovat kilpailijoita. Kilpailijaseurantaa suunniteltaessa on hyvä huomioida jo olemassa olevat kilpailijat sekä ne yritykset, jotka mahdollisesti tulevaisuudessa tulevat toimimaan samalla toimialalla. (Pirttilä 2000, 25 - 26.)

Kilpailuympäristön selvittämiseksi toimialatutkimuksessa kohderyhmältä tiedusteltiin pääasiasta yhteistyökumppania (Kuvio 1). Yleisin yhteistyökumppani aktiivisten ja ei-aktiivisten ryhmässä oli Altia. Yhteistyökumppanin määrittelyssä vaihtoehto ”en osaa / halua sanoa” nousi aktiivisilla ja ei-aktiivisilla asiakasryhmillä toiseksi yleisimmäksi vastaukseksi. Kolmanneksi yleisin yhteistyökumppani kaikilla asiakasryhmillä oli Muovitech. Aktiivisten keskuudessa yhteistyökumppaneiksi mainittiin edellä lueteltujen lisäksi myös Rajamäen neste (1,1 %), Telco (1,1 %) sekä Transmeri (1,1 %). Ei-aktiivisten ryhmässä esille nousivat Altian ja Muovitechin lisäksi Onninen (1,4 %), Svedhangling (1,4 %) sekä Transmeri (1,4 %) ja potentiaalisten asiakaiden ryhmässä Onninen (2,9 %), Telco (5,7 %), LVI Dahl (2,9 %) sekä Naturet (5,7 %).

Koko tutkimuksen kohderyhmän vastauksien perusteella Altia on ylivoimaisesti suosituin yhteistyökumppani. Yhteistyökumppania tiedustelevaan kysymykseen tuli yhteensä 195 vastausta, joista 59,5 % kokonaisuutena meni Altialle. En osaa / halua sanoa - vastaus sai kaiken kaikkiaan 29,7 % ja Muovitech 4,6 %. Loput äänet jakaantuivat Telcon, Transmerin, Onnisen, LVI-Dahlin, Svedhanglingin, Naturetin ja Rajamäen Nesteen kesken. (Kuvio 2)



Kuvio 1: "Pääasiallinen yhteistyökumppani" (Innolink 2011)



Kuvio 2: Pääasiallinen yhteistyökumppani kokonaisvastausmäärän mukaisesti

Kilpailustrategian onnistumisen kannalta on olennaista hahmottaa kilpailuympäristö sekä kilpailuympäristössä toimivien keskeisten kilpailijoiden olemassaolo. Kilpailijaseurannan tarkoituksena on selvittää yritykselle tärkeitä seikkoja, kuten kilpailijan resursseja, toimintatapoja sekä nykyistä asemaa. Näitä tietoja yritys voi hyödyntää pyrkiessään kohti liiketoimintansa tavoitteita ja päämääriä. Olennaista kuitenkin ei ole se, kuinka paljon yrityksellä on kilpailijatietoa vaan se, kuinka tehokkaasti tietoa voidaan käyttää saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Tiedon merkityksen yrityksen liiketoiminnalle ja kyky osata hyödyntää tätä tietoa määrittelee tiedon arvon. (Pirttilä 2000, 75, 81 - 85.)

87, 9 % Altian pääasialliseksi yhteistyökumppaniksi maininneista eivät halunneet tai osanneet sanoa Altian pääkilpailijaa sitä kysyttäessä. Muovitech osoittautui toiseksi suosituimmaksi vastaukseksi pääkilpailijan rooliin 5,2 % vastausmäärällä. 1, 7 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei Altialla ole ollenkaan kilpailijaa. Loput vastausprosentit jakautuivat tasaisesti kuuden ryhmän kesken (Algol, Eurol, Funton, Kemira, Telco ja vastaus ”me olemme itse kilpailijoita”), joista jokainen sai 0,9 % äänistä. Kun huomioidaan kuvio 2: ssa esitetyt tulokset pääasiallisesta yhteistyökumppanista sekä vastaukset pääkilpailijaan liittyvästä kysymyksestä, voidaan sanoa, että yrityksistä Altian varteenotettavin kilpailija on Muovitech. Koska loput vastaajien äänistä jakautui tasaisesti muiden yritysten välille, ei näistä jo edellä mainituista yrityksistä ole välitöntä vaaraa markkinakilpailussa. Tämän vuoksi vain Muovitechia tullaan tarkastelemaan lähemmin vertaillen maalämpönestealan toimijoiden ominaisuuksista asiakkaiden näkökulmasta.

Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen lisäksi yrityksen on myös tunnettava kilpailijansa ja heidän brändinsä merkitys asiakkaiden silmissä. Brändillä tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joka tuo asiakkaille lisäarvoa toimialan muihin tuotteisiin nähden. Oleellista toimialakilpailussa on se, millainen mielikuva asiakkailta ja potentiaalisilla asiakkailta on kunkin kilpailijan tuotteesta. Kartoittamalla toimialan kilpailutilanne voidaan tehdä kilpailija-analyysi, jolla voidaan selvittää kilpailijoiden brändit ja niiden muutokset sekä kilpailevien brändien vahvuudet ja heikkoudet. (Laakso 2004, 104 - 105.)

Kilpailijatieto voi auttaa yritystä päätöksenteossa sekä toiminnan kehittämässä. Kilpailija-seuranta voi hyödyntää muun muassa operatiivisissa toiminnoissa, kuten päätöksenteon tukena. Esimerkiksi hinnoittelupäätöksiä tehdessä on yrityksen edun kannalta tärkeää tuntea samalla markkina-alalla toimivien kilpailijoiden toimintatavat. Tärkeää on tuntea oman tuotteen laatupositio eli oman tuotteen sijoittumisen asema kilpailijoihin verrattuna, sillä sen avulla voidaan parantaa mahdollisuuksia neuvotteluissa ja hintapäätöksissä. (Pirttilä 2000, 88 - 90.)

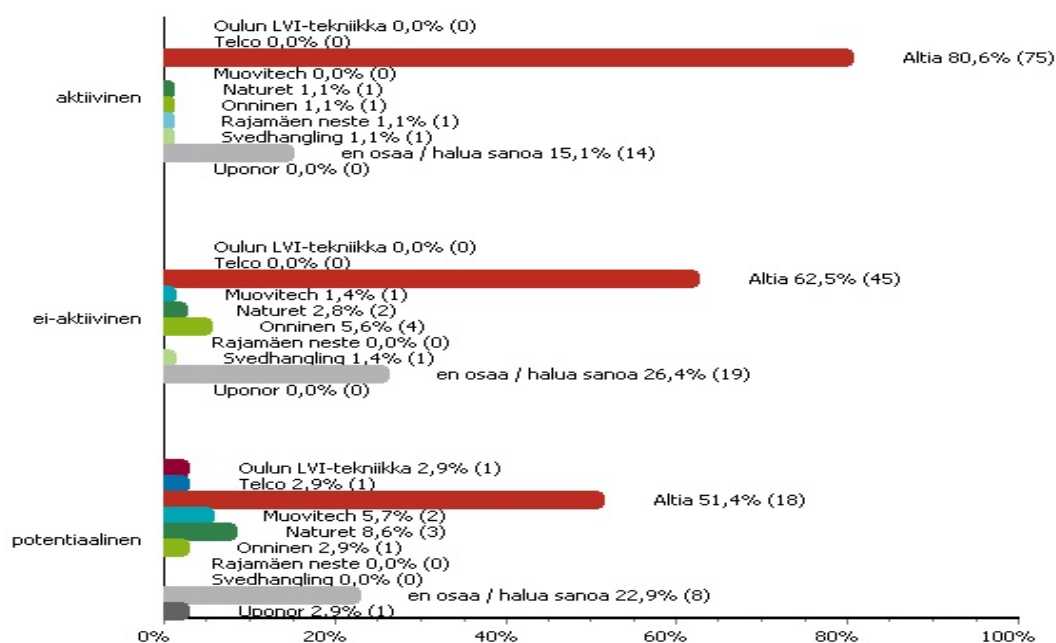
Tarkastelemalla Altian tämän hetkisen pääkilpailijan, Muovitechin sekä Altian ominaisuuksia asiakkaiden näkökulmasta, voidaan saada selville tärkeitä kilpailukykyyn vaikuttavia seikkoja. Vertailemalla kunkin yrityksen tuotteen ja sen ympärillä tapahtuvan toimintaketjun asiakasperäisiä arvioita, on mahdollista selvittää yrityksen oman toiminnan puutteet sekä vahvuudet. Kun vahvuudet ja heikkoudet ovat selvitetty, voidaan kehittää toimenpiteitä, joiden avulla tuotetta ja tuotteeseen liittyvää toimintaketjua voidaan parantaa ja näin ollen myös nostaa yrityksen kilpailukykyä uudelle tasolle.

3.2 Tunnettuus

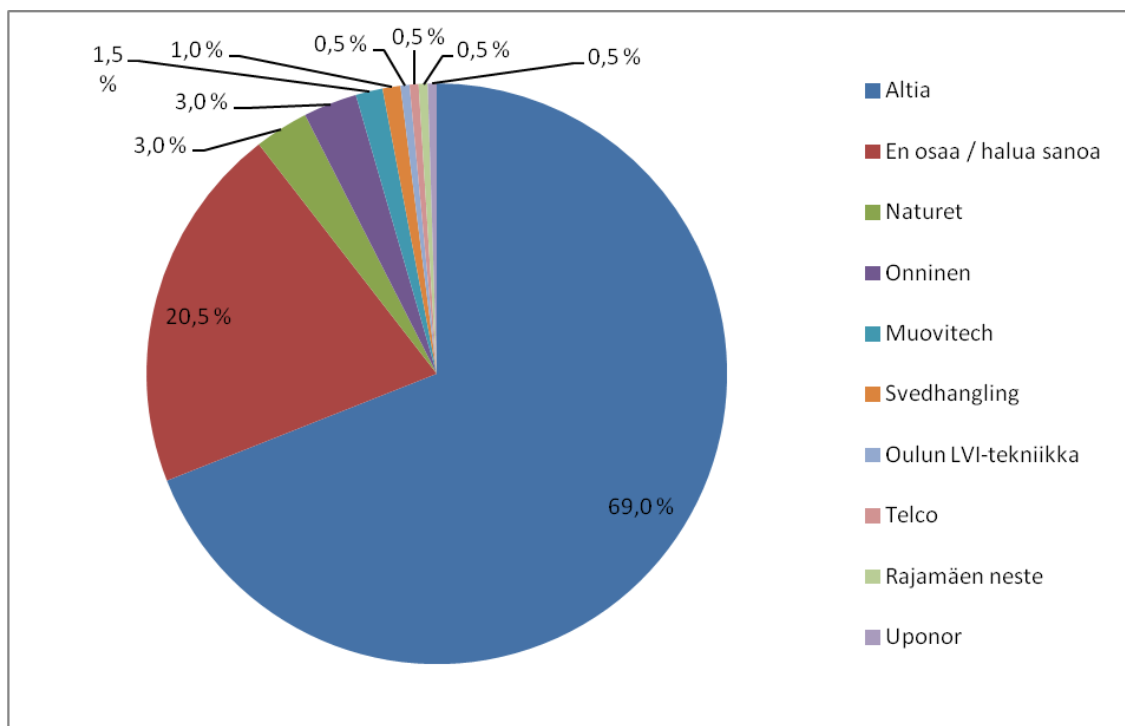
Tunnettuus sisältää neljä eri tasoa. Tunnettuutta voidaan tarkastella kyselemällä kuluttajilta tai alan toimijoilta toimialan tuotteista (Laakso 2004, 123 - 128). Naturet- maalämpöneste on markkinoiden suosituin ja Altian ainoa maalämpönestemerkki. Toimialalla Altian tunnettuus on hyvä, mikä ilmenee myös toimialatutkimuksen tuloksista. Haastattelussa kohderyhmiä pyydettiin nimeämään maalämpönesteyrityksiä ilman vaihtoehtojen esilletuomista siinä järjestyksessä, jossa ne vastaajalle tulivat mieleen. Näin kohderyhmältä saatiin spontaani vastaus. Seuraavaksi haastateltaville lueteltiin alan toimijoiden nimiä, mikäli haastateltava ei maininnut yrityksen nimeä spontaania tunnettuutta mittaavassa kohdassa. Kyseessä oli niin sanottu autettu muistaminen, jolloin tunnettuus selvitetään luettelemalla toimialan yrityksiä ja pyytämällä haastateltavaa kertomaan, onko kyseinen yritys ennalta tuttu vai ei. Vastauksien avulla oli mahdollista selvittää, kuinka hyvin Altia yrityksenä tunnetaan alan piireissä. Samalla saatiin käsitys siitä, mitä muita alan yrityksiä haastateltavat tietävät.

Tunnettuus on hyvä, kun tuote tai yritys on toimialaryhmästään ensimmäiseksi mainittu. Autetulla muistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa kuluttajalle kerrotaan valmiiksi tuote- tai toimialaryhmään kuuluvia nimiä. Tarkoituksena on selvittää, mitkä nimistä ovat vastaajalle ennestään tuttuja. Jos tuote tai yritys ei ole ennestään vastaajalle tuttu, on tunnettuustilanne hälyttävä. Tunnettuuden taso on korkeampi, jos vastaaja osaa kysyttäessä mainita tuoteryhmään tai toimialaan kuuluvia ilman vaihtoehtojen antamista. Tämä spontaani vastaus kertoo myös siitä, että nimi osataan liittää oikeaan tuoteryhmään tai toimialaan. Jos haastateltava tietää nimeltään yhden ainoan brändin tuoteryhmästä niin, ettei vaihtoehtoja ole annettu, on kyseinen brändi saavuttanut parhaimman mahdollisen tuloksen; ensiksi mainittu brändi on tuoteryhmänsä tai toimialansa tunnetuin. Top of mind- tunnettuudella tarkoitetaan juuri sellaisia brändejä, joiden tunnettuus on hyvä. On kuitenkin muistettava, ettei tunnettuus ole sama asia kuin brändin arvostus. (Laakso 2004, 123 - 128.)

Tulokset olivat positiiviset: Altian spontaani tunnettuus on aktiivisten, ei-aktiivisten ja potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa hyvä. Kysyttäessä kohderyhmiltä, mitä maalämpönesteitä valmistavia tai toimittavia yrityksiä he tietävät nimeltä, Altia mainittiin ensimmäisenä yrityksenä kaikissa asiakasryhmissä; aktiivisista Altia mainitsi ensimmäisenä 80,6 %, ei-aktiivisista 62,5 % ja potentiaalisista asiakkaista 51,4 % (Kuvio 3). Vastauksia on yhteensä 200 kappaletta. Kokonaisvastausmäärästä Altia mainittiin spontaanisti ensimmäisenä ylivoimaisesti eniten prosenttimäärällä 69 (Kuvio 4).



Kuvio 3: "Ensimmäisenä mainittu maalämpönesteitä valmistava tai toimittava yritys, spontaani tunnettuus" (Innolink 2011)



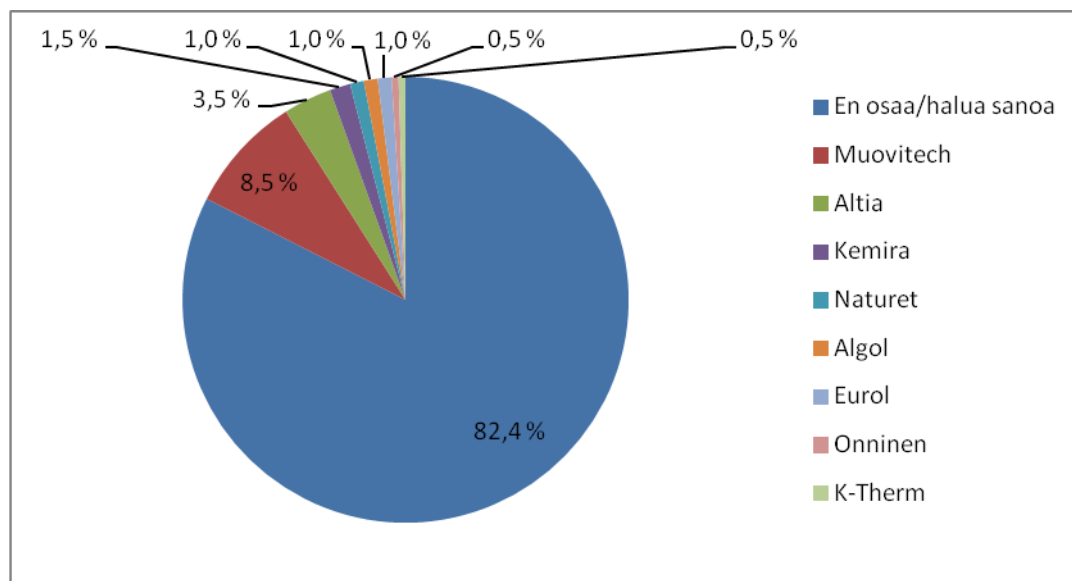
Kuvio 4: Ensimmäisenä mainittu maalämpönesteitä valmistava tai toimittava yritys, spontaani tunnettuus kokonaisvastausmäärän mukaisesti

Kilpailuympäristön perusteella on syytä olettaa, että Altia on toimialan tunnetuin maalämpönesteiden toimittaja (Kuvio 4). Kokonaisvastaajamäärästä 69 % mainitsi spontaanisti Altian ensimmäisenä, kun tiedusteltiin maalämpönesteitä toimittavia tai valmistavia yrityksiä. 20,5 % vastaajista eivät osanneet tai halunneet vastata kysymykseen. Sekä Onninen että Naturet saivat vastausmäärästä kumpikin osakseen 3 % ja Muovitech 1,5 %. Loput vastaukset jakautuivat Svedhanglingin (1 %), Oulun LVI-tekniikan (0,5 %), Telcon (0,5 %), Rajamäen nesteen (0,5 %) ja Uponorin (0,5 %) kesken.

Kuten yllä olevassa kuviossa (Kuvio 4) kerrotaan, 3 % vastaajista mainitsi spontaanisti ensimmäisenä Naturetin ja toiset 3 % Onnisen. Kuten on mainittu, Naturet- maalämpöneste on ainoastaan Altian valmistama maalämpöneste. Onninen taas on Altian aktiivinen maalämpönesteasiakas, joka jälleenmyy Altialta ostamaansa Naturet- maalämpönestettä. Nämä seikat huomioiden voidaan päätellä, että Altian Naturet-tuote on markkinoilla hyvin tunnettu, vaikkei sen alkuperää välttämättä tunnistettaisi tai tiedettäisi.

Spontaanin vastausten perusteella yleisin järjestyksessä toinen vastaus samaan kysymykseen (Mitä maalämpönesteitä valmistavia tai toimittavia yrityksiä tiedätte nimeltä) oli ”En osaa / halua sanoa” vastausprosentilla 82,4. Toiseksi yleisin vastaus oli Muovitech 8,5 % ja kolmanneksi yleisin Altia 3,5 %.

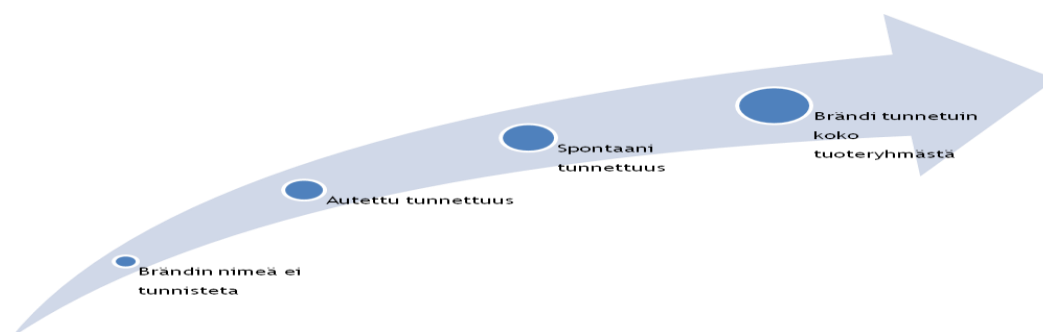
Loput vastaukset jakaantuivat seuraavien kesken: Naturet (1 %), Algol (1 %), Eurol (1 %), K-Therm (0,5 %), Kemira (1,5 %) ja Onninen (0,5 %) (Kuvio 5).



Kuvio 5: Toisena mainittu maalämpönesteitä valmistava tai toimittava yritys, spontaani tunnettuus kokonaisvastausmäärän mukaisesti

Kuten kuvioista 4 ja 5 voidaan nähdä, Altian tunnettuus on toimialalla hyvä. Altia mainittiin ensimmäisenä yrityksenä spontaanisti eniten. Toisen yrityksen mainitseminen spontaanisti oli useimmille haastateltaville ilmeisen hankalaa, sillä suurin osa, 82,4 % eivät osanneet tai halunneet vastata tiedusteluun. Vastauksia oli yhteensä 199 kappaletta.

Toimialatutkimuksessa tutkittiin tunnettuutta myös autetun muistamisen avulla. Nämä tulokset ovat spontaanin tunnettuuden tulosten tavoin rohkaisevia: aktiivisista 92,1 % tiesivät Altian, ei-aktiivisista 94,4 % ja potentiaalisista 88,6 %. Toiseksi tunnetuin oli Muovitech, jonka aktiivisista asiakkaista tiesivät 32,6 %, ei-aktiivisista 33,8 % ja potentiaalisista 57,1 %. Altialla on siis suuri etumatka tunnettuudessa verrattuna toiseksi tunnetuimpaan alan yritykseen.



Kuva 2: Tunnettuuden neljä eri tasoa (Laakso 2004, 125)

Tunnettuudella on neljä eri tasoa (Kuva 2). Kuten edellä käsitellyistä tuloksista selvisi, Altian tunnettuus on suuri jopa verrattuna muihin maalämpönesteen toimittaja- tai valmistajayrityksiin ja on tällä hetkellä toimialansa tunnetuin yritys.

3.3 Yhteenveto kilpailuympäristön tilanteesta

Kappaleissa 3.1 ja 3.2 selvitettiin Altian kilpailuympäristöä sekä Altian tunnettuuden tasoa. Toimialatutkimuksen tulosten mukaan Altian tunnettuus on erinomainen ja suurin osa tutkimuksen jokaisesta kohderyhmästä (aktiivinen, ei-aktiivinen ja potentiaalinen asiakasryhmä) tiesivät Altian joko toimittavan tai valmistavan maalämpönesteitä. Muut alan toimittajat eivät yltäneet läheskään niin suureen tunnettuuden tasoon kuin Altia, jonka tunnettuus oli ylivoimainen verrattuna alan muihin toimittajiin tai valmistajiin. Seuraavaksi tunnetuin toimittajayritys oli Muovitech, joka jo kappaleessa 3.1 mainittiin Altian pääkilpailijaksi.

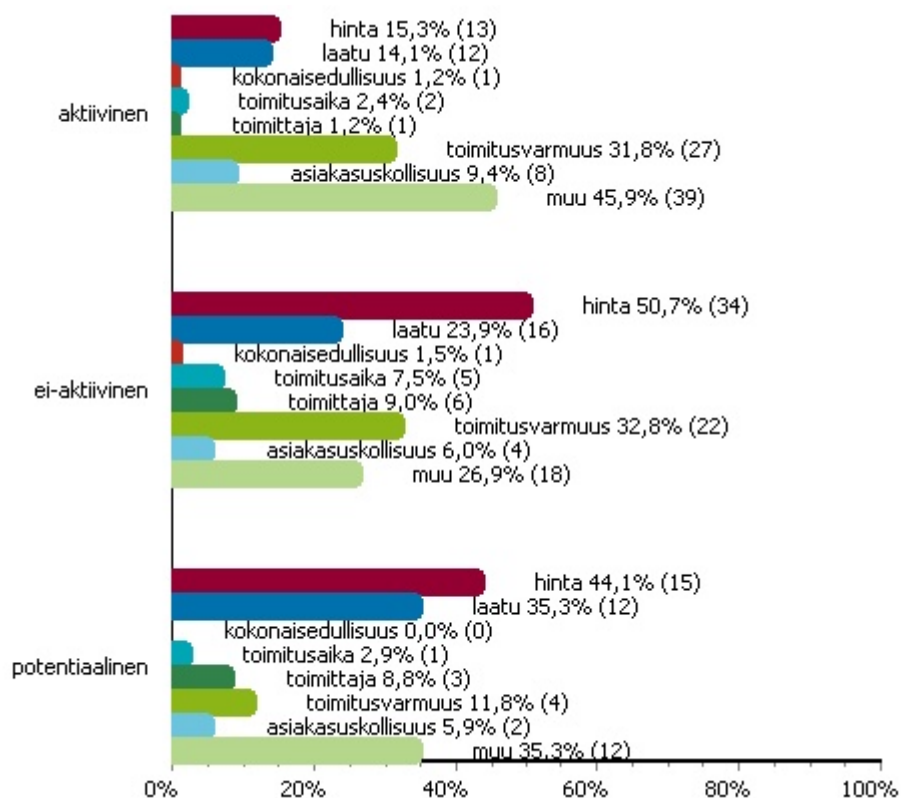
4 Kilpailuedut

Kaiken yritystoiminnan tarkoitus on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, jonka kautta yritys saa kilpailuetua. Markkinataloudessa kilpailu on lähes väistämätöntä. Itse tuote ja sen hinta, palveluympäristö, liiketoimintaprosessi ja yrityksen imago toimivat kilpailukeinoina, joiden avulla yritys voi tuottaa hyvää asiakaskokemusta ja näin ollen kilpailuetua. Yritys voi eritellä kilpailuetunsa liiketoimintasuunnitelmassaan jo toimintansa alussa. Liiketoimintasuunnitelman realistinen vaikutus voi ulottautua 2-3 vuoden päähän. Joitakin liiketoimintaan liittyviä asioita on suunniteltava tätäkin pidemmälle, jopa 5 - 10 vuoden päähän. (Rissanen 2007, 414 - 416.)

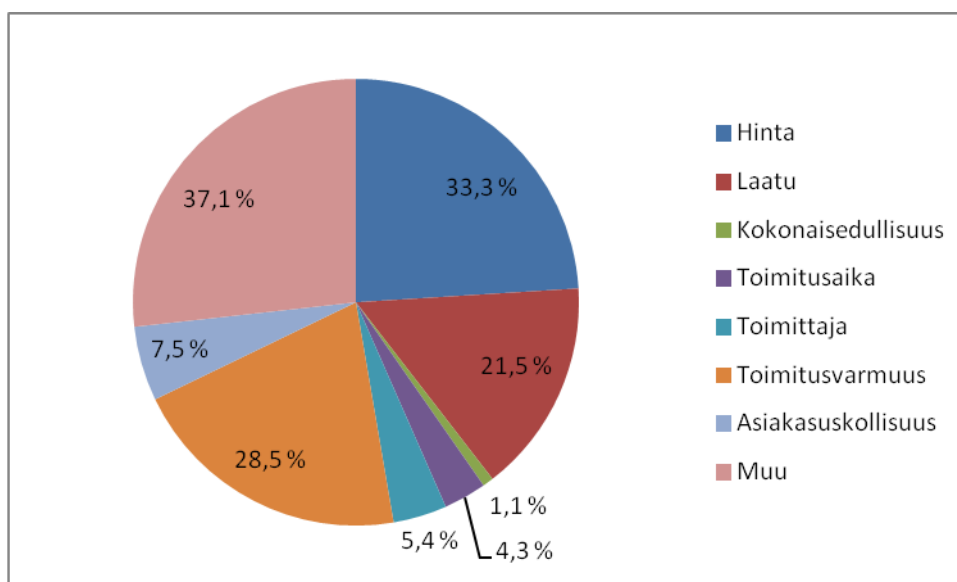
Kilpailuedulla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa ylivertaista mielikuvaa myytävästä tuotteesta tai palvelusta kilpailijoihin verrattuna. Kilpailuetu voi olla esimerkiksi hinta, tuotteen tai palvelun laatu, ominaisuus tai toimintavarmuus. Myös markkinajohtajuus ja tuotteesta tai palvelusta syntynyt mielikuva voi toimia kilpailuetuna. (Anttila & Fogelholm 1999, 10.) Kilpailuetuna voidaan pitää myös jakelutievalintoja (Rissanen 2007, 36).

Markkinointi-mix tarkoittaa kilpailukeinojen kokonaisuutta eli yhdistelmää. Näistä kilpailukeinoista käytetään nimitystä 4P, joka tulee sanoista product (tuote), price (hinta), place (jake-lu) ja promotion (markkinointiviestintä). 4P-malliin on kiteytetty yrityksen varsinaiset kilpailukeinot markkinoilla. (Laakso 2004, 35.)

Toimialatutkimuksessa kohderyhmiä pyydettiin kertomaan, millä perusteilla he valitsevat maalämpönesteiden toimittajan ja mitkä ovat tärkeimmät valintaperusteet ostopäätöstä tehdessä. Aktiivisten, ei-aktiivisten ja potentiaalisten vastukset on eritelty omaan kuvioon (Kuvio 6) ja tuloksista on myös tehty kokonaisvastausten mukainen taulukko (Kuvio 7).



Kuvio 6: "Valintaperusteet maalämpönesteiden toimittajan valintaan" (Innolink 2011)



Kuvio 7: Valintaperusteet maalämpönesteiden toimittajan valintaan kokonaisvastausmäärän mukaisesti

Kappaleen 4 tarkoituksena on tarkastella tapauskohtaisesti tärkeimpiä kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä sekä löytää kilpailuetuja Altian toiminnan sekä tutkimustulosten näkökulmasta. Tarkastelun alla ovat markkinointi-mixin 4P-mallin mukaisesti tuotteeseen, hintaan, jakeluun ja markkinointiin liittyvät asiat, jotka nousevat Altian kohdalla esiin.

Tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinoinnin lisäksi kappaleissa selvitetään myös markkinajohtajuuden sekä erilaistumisen vaikutusta kilpailukykyyn.

4.1 Tuote ja hinta

Kilpailukeinojen perustana toimii yrityksen tarjoama tuote. Tuotteella tarkoitetaan mitä tahansa yrityksen ostettavaksi tai kulutettavaksi tarkoitettavaa asiaa, jonka päämääränä on vastata asiakkaan tarpeisiin. Tuotteita, joita yritykset ostavat oman toimintansa ylläpitämiseen kutsutaan tuotantohyödykkeiksi. (Bergström & Leppänen 2007, 112 - 113.)

Ostajan tavoite on ostaa tuote tai palvelu aina mahdollisimman edullisesti, kun taas myyjän tavoitteena on saada myydystä tuotteesta tai palvelusta mahdollisimman suuri voitto. Jos käyttötarkoitukseltaan samankaltaista tuotetta on markkinoilla runsaasti, voi se alentaa tuotteen hintaa. Jos tuote pystytään differoimaan eli erottamaan merkittävin keinoin muiden kilpailijoiden vastaavanlaisista tuotteista, voidaan saavuttaa suurempi hinnoitteluvapaus. Hintaa pohdittaessa tulee selvittää tuotteen asiakaskohdetyhmä, kilpailijat, tuotteen kate ja kannattavuus sekä oman tuotteen että kilpailevien tuotteiden sen hetken elinkaaren vaiheet. (Raatikainen 2008, 150 - 152.)

Hintatason valinta on haasteellista. Hintatasoa miettiessä tulee ottaa huomioon tuotteesta aiheutuneet kustannukset, yrityksen omat tavoitteet, markkinoiden kilpailutilanne sekä ostajien maksukykyisyys ja hintaherkkyys. Hintaherkkyydellä tarkoitetaan asiakkaan eli ostajan ostokäyttäytymistä hintojen muuttuessa. Jos ostettava tuote on asiakasyrityksen toimeentulon kannalta elintärkeä, hinnan muutoksella voi olla vain vähäisiä vaikutuksia ostoihin. Tuotemerkin suosinta, kysynnän määrän kasvu suhteessa tarjontaan tai kiire ovat esimerkkejä, jotka vaikuttavat hintaherkkyteen. (Bergström & Leppänen 2007, 140 -141.)

Hinta nousi maalämpönesteiden toimittajan valintaan toimialatutkimuksessa toiseksi tärkeimmäksi valintaperusteeksi, kun huomioidaan kaikkien haastateltavien vastaukset, joita oli yhteensä 186 kappaletta (Kuvio 7). Kun ei-aktiivisille ja potentiaalisille asiakkaille hinta oli merkityksellisin, aktiivisten asiakkaiden mielestä (Kuvio 6) hinta oli kuitenkin vasta kolmanneksi tärkein valintaperuste prosenttimäärällä 15, 3. Toimittajan valintaan vaikuttivat hintaa vahvemmin aktiivisten asiakkaiden keskuudessa muut syyt (45, 9 %) ja toimitusvarmuus (31, 8 %). Se, ettei hinnalla ollut niin suuri vaikutus aktiivisten ryhmässä valintaan, on yllättävää.

Toimialatutkimus tehtiin maalämpönesteiden hinnankorotusten jälkeen, minkä vuoksi aktiivisten asiakkaiden suhtautuminen hinnan tärkeyteen herätti ihmetystä.

Kuten edellä mainittiin, hintaa tärkeämmäksi seikaksi juuri aktiivisten kohdalla nousivat muut syyt, joista yleisimmät syyt olivat ekologisuus, tuotteen myrkyttömyys, tietämättömyys muista alan toimittajista, ”tuote tuli ensimmäisenä vastaan” ja tuotteen tai yrityksen hyvä maine. Nämä edellä mainitut ominaisuudet olivat toimittajan valintaan vaikuttavia perusteita.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös mielipidettä siitä, mihin hintaluokkaan heille mainittujen maalämpönesteiden toimittajien (Altia, Muovitech, Telco, Transmeri, muu) ja heidän tuotteiden tulisi kuulua. Kaikki vastaajaryhmät pitivät kaikkien toimittajien hintaluokkaa noin keskihintaisena ja hinnan ja laadun suhdetta pidettiin odotuksien mukaisina. Altian laatua pidettiin kuitenkin muihin toimittajiin verrattuna parempana (Innolink 2011). Laatuksitys on subjektiivinen asia, jonka sisältö muodostuu vasta tuotteen tai palvelun tarkoitettussa käyttöolosuhteissa eli asiakkaan tarpeissa (Rissanen 2007, 226).

4.2 Jakelutiet ja toimitusvarmuus

Jakelutiellä tarkoitetaan yrityksen toimintaan liittyvää järjestelmää, jolla kysyntä- ja tarjontasegmentit kohdistetaan toisiinsa. Jakelutie voi toimia kilpailuetuna ja sen tarkoituksena on saada tuote toimitettua valmistajalta kuluttajalle tai ostavalle yritykselle. Jakelutiellä on kahdeksan eri päätehtävää: tuotteen fyysinen jakelu valmistajalta ostajalle, joka sisältää tuotteen kuljetuksen ja varastoinnin, informaation välittäminen asiakkaalta myyjälle, vaihdantaan liittyvien rahoituskysymysten järjestäminen, vahinko- ja liikeriskien hallitseminen, myynninedistäminen, neuvottelutehtävät asiakkaan kanssa sekä siihen liittyvät asiakaspalvelutehtävät, tuotteen jalostaminen juuri asiakkaan tarpeisiin sopivaksi toimialasta riippuen ja tutkimustoimintaan osallistuminen. Jakeluteiden päätehtävien painoarvo määräytyy yrityksen liiketoiminnan asiakaskunnan ja toiminnan laajuuden mukaan. (Rissanen 2007, 129 - 132.)

Altian Teknisen Etanolin yksiköstä tuotteita toimitetaan vain toisille yrityksille, ei suoraan kuluttajille. Kyseessä on siis business to business (B2B) -liiketoiminta.

Business to business-liiketoiminnassa ostajana toimii aina toinen organisaatio, esimerkiksi toinen yritys. Yrityksestä tai organisaatiosta riippumatta tuotetta tai palvelua ei koskaan osteta kulutushyödykkeiden tapaan henkilökohtaiseen käyttöön vaan tuotantohyödykkeeksi organisaation omaan käyttöön. Tuotantohyödyke eli tavara tai palvelu voi olla kertaluonteisesti hankittava (esimerkiksi ohjelmistot) tai jatkuvasti ostettava (esimerkiksi raaka-aineet), organisaation toimintajärjestelmään liittyvä hyödyke. (Rope 1998, 12 -13.)

Seuraavassa kuvassa on eritelty kulutushyödykkeen ja tuotantohyödykkeen erot (Kuva 3). Koska Altia toimittaa Naturet- maalämpönestettä vain muille yrityksille heidän omaan käyttöönsä, on toimitettava tuote tällöin tuotantohyödyke.

Tuotantohyödyke	Kulutushyödyke
Hankintapäätös organisaation tarpeiden perusteella	Hankintapäätös henkilökohtaisten tarpeiden perusteella
Ostajana ”ammattilaiset”, organisaation edustajat	Ostajana kuluttaja, suunnittelematon osto-toiminta
Organisationaalinen ostoprosessi	Henkilökohtainen ostoprosessi

Kuva 3: Kulutushyödykkeen ja tuotantohyödykkeen väliset erot (Rope 1998, 16)

Naturet- maalämpönestettä voi tilata suoraan Altian tehtaalta yrityksen käyttöön. Altia käyttää tuotteen jakelussa myös eri jakelukanavia, joihin kuuluvat muutamat suomalaiset lvi-alan tukkuliikkeet. Tukkuiliikkeiden kautta tulevat tilaukset toimitetaan tilauksen mukaisesti Altialta suoraan tukkuliikkeen toimipaikalle tai vaihtoehtoisesti tukkuliikkeen asiakkaalle. Myynti tukkuliikkeiden kautta on vilkasta ja sujuvaa sekä tuotteen lopulliselle käyttäjälle helppo tapa tilata. Altian jakelukanavina käyttämien tukkuliikkeet ovat Suomen suurimpia alan tukku-reita, joiden toimipaikkoja on ympäri Suomea. Tukkuiliikkeiden käyttö helpottaa myynninedistämistä, sillä Altian lisäksi myös tuotetta jälleenmyyvät tukkurit tekevät omalta osaltaan myyntityötä, joka auttaa Naturetin kysyntää. Solmimalla yhteistyökumppanuuksia alan eri tukkuliikkeiden kanssa voi laajentaa käytössä olevia jakelukanavia. Kuusela & Neilimo (2010, 132) mainitsevatkin jakelukanavien laajentamisen olevan keino kehittää yrityksen olemassa olevaa liiketoimintaa.

Toimitusvarmuus nousi toimialatutkimuksessa kokonaisvastausmäärän huomioiden kolmanneksi tärkeimmäksi valintaperusteeksi maalämpönesteiden toimittajan valintaan (Kuvio 7). Aktiivisten asiakkaiden keskuudessa toimitusvarmuus oli toiseksi tärkein kriteeri 31, 8 % (Kuvio 6). Ne yritykset, jotka tutkimuksessa mainitsivat päätoimiseksi yhteistyökumppaniksi Altian, pitivät juuri merkittävimpinä palvelutekijöinä toimitusaikojen nopeutta sekä toimitussisällön oikeellisuutta: kuiluanalyyseissa nämä molemmat palvelutekijät saivat keskiarvoksi 6.5 asteikkolla 1-7 (1 = ei lainkaan tärkeä, 7 = erittäin tärkeä).

B2B- liiketoiminnassa toimitusvarmuus on oleellinen seikka. Tavaratoimitusten luotettavuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä täyttää asiakkaiden tilauksien tarpeet. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaan tekemän tilauksen jälkeen tuotteet toimitetaan sovittuna asiakkaan toivomana ajankohtana, toimitettujen tuotteiden käyttöönotto on sujuvaa, tuotteen ominaisuudet ovat asiakkaan tarpeiden mukaiset, tilaus sisältää oikean määrän tilattua tuotetta sekä kaikki tilauksen asiakirjat laskuineen ovat paikkansapitäviä. Luotettavuus voidaan mitata toimituskyvyn (toimitetut tilaukset ÷ kaikki tilaukset x 100, %) avulla, mutta sen sijasta myös toimitusvarmuutta voidaan käyttää luotettavuutta arvioidessa. Toimitusvarmuus tarkoittaa luvattujen ja toteutuneiden toimitusten eroa ja sitä seurataan sekä ostoista että toimituksista. Tuotteiden laatu ja toimituskyky ovat perustana asiakastytyväisyydelle.

Myös yrityksen palvelukyky eli kyky toimia asiakkaan toiveiden mukaisesti on yritykselle kilpailuetu. Se, onko yritys palvelukykyinen riippuu täysin asiakkaiden näkemyksistä. Palvelukykyisyyttä voidaanakin mitata asiakkaiden palautteilla tai asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla. (Sakki 2009, 79 - 84.)

On tärkeää muistaa, että Altian tapauksessa asiakkaina ovat toiset yritykset, joiden oma liiketoiminta voi hankaloitua, jos tilaus-toimitusketjussa on huomauttamisen varaa. Tämä seikka nostaa entisestään toimitusvarmuuden merkitystä osana menestyvää liiketoimintaa.

Tilaus-toimitusprosessin sujuva kulku on eduksi kaupanteon molemmille osapuolille. Tilaus-toimitusketjun osapuolten kommunikointi ja tietojen jakaminen on tärkeä osa prosessia, sillä sujuvan informaation jakamisen kautta voidaan välttyä esimerkiksi virhearvioilta ja turhilta kuluilta. Kun tieto kulkee osapuolten (toimittaja - yritys - asiakas) välillä sujuvammin, toimitukset nopeutuvat ja varastot vähenevät. Tämä auttaa myös rahavirran nopeutumista. Kun rahankierto on nopeaa, vaikutus näkyy kannattavuudessa; jos asiakkaalta saadaan maksu nopeammin, kuin maksuehdoissa on sovittu, pääoman käyttö liiketoiminnassa vähentyy. Tavara-virta, joka on pääosin tavaroiden kuljettamista ja varastointia, kulkee pääasiassa toimittajilta asiakkaalle, mutta pienissä määrin myös toiseen suuntaan tavarantoimituksen sekä kierrättämisen merkeissä. (Sakki 2009, 21 - 23.)

4.3 Markkinajohtajuus kilpailuetuna

Kaikista parhain tapa erilaistua on markkinajohtajuus, sillä markkinajohtajuus on selkeä todiste brändin laadusta. Johtoasema voi ilmetä eri tavoin; myyntiluvut, teknologia ja suorituskyky ovat kaikki seikkoja, joita voidaan käyttää hyväksi puhuttaessa erilaistumisesta. Kun johtoasema on markkinoilla saavutettu, on asemaa puolustettava ja mahdollisesti myös muutettava strategiaa kilpailutilanteen mukaan. (Trout & Hafrén 2003, 133 - 140.) Markkinajohtaja on se yritys, jolla on suurin markkinaosuus hallussaan (Bergström & Leppänen 2007, 42).

Yrityksen tulisi menestyäkseen valita sille sopivin arvolaji ja siihen sopivat asiakkaat, toimintatavat, kulttuurit, prosessit, henkilöstö ja johtamisjärjestelmät. Pääasialliset arvolajit voidaan jakaa kolmeen ryhmään (Kuva 4), joista markkinajohtajaksi pyrkivän tulee valita yksi pääalajikseen ja pyrittävä olemaan valitsemassaan lajissa ylivoimainen sekä sitoutunut kehittämään toimintaansa ja ylivoimaisuuttaan. Nämä kolme pääasiallista arvolajiryhmää ovat toiminnallinen ylivoima, tuotejohtajuus sekä asiakassuhteen mestaruus. (Anttila & Fogelhom 1999, 61 - 63.)

Toiminnallinen ylivoima	Yrityksen vahvuutena laadukkuus, hinta ja ostamisen helppous.
Tuotejohtajuus	Yritys kehittää ja tuottaa jatkuvasti markkinoiden ykköstuotetta. Yritys kaupallistaa tuotteensa nopeasti ja etsii jatkuvasti tuotemahdollisuuksia tuntemattomilta alueilta. Arvoina ovat avoimuus, yksilöllisyys ja luovuus.
Asiakassuhteen mestaruus	Yritys tuntee asiakkaansa ja heidän tarpeensa tarkasti sekä pyrkii täyttämään asiakkaiden tarpeet täydellisesti. Pitkä asiakassuhde on yritykselle tärkeämpi kuin yksittäinen kauppa ja kieltäytyy ottamasta asiakkaaseen sellaista, josta ei ole pitkään asiakassuhteeseen. Menestys mitataan asiakkaiden välityksellä.

Kuva 4: Kolme pääasiallista arvolajia (Anttila & Fogelholm 1999, 61 - 63)

Altian asema maalämpönestemarkkinoilla on erinomainen ja yritys onkin alan markkinajohtaja (Ammattirakentaja 2011). Altia on vuosien saatossa onnistunut luomaan toiminnalleen vahvan aseman maalämpönestemarkkinoilla. Kuten hinta, saatavuus ja yrityksen tunnettuus voi myös markkinajohtajuus toimia kilpailuetuna.

Markkinajohtajuutta tavoiteltaessa yrityksen tulisi pyrkiä kehittämään toimialaansa eteenpäin sekä pyrkiä erilaistumaan (Hamel & Prahaland 1994, 293). Altia on mukana maalämpöalaan liittyvissä yhdistyksissä ja alan kehityksessä olemalla vuorovaikutuksessa maalämpöpumppujen valmistajien ja kaivonporaajien kanssa. Altian Naturet- maalämpönesteen korkea laatu taataan käytössä olevan ISO- laatujärjestelmän avulla ja tuotteen raaka-aineita sekä laatua tutkitaan Teknisen Etanolin yksikön omassa laboratoriossa. Nämä seikat mahdollistavat jatkuvan tuotekehityksen. (Ammattirakentaja 2011.) Bergström & Leppänen mainitsevat (2007, 118) tuotekehityksen olevan tärkeä väline kilpailussa menestymiseen. Yrityksen on oltava koko ajan perillä ostajien haluista ja tarpeista. Yrityksen on myös pysyttävä mukana kehityksessä. Altia mahdollistaa siis kaikenkattavalla ja monipuolisella toiminnallaan yhden arvolajin hallitsemisen sijaan kaikkien arvolajin (Kuva 4) hallinnan, minkä vuoksi yritys kantaakin tällä hetkellä markkinajohtajan titteliä.

Porterin mukaan (1998, 221) kilpailu markkinoilla on pitkällä tähtäimellä hyväksi kilpailuedun ja toimialan kehityksen vuoksi.

Vaikka optimaalinen tilanne ei ole se, että yksi yritys pitäisi hallussaan sataa prosenttia koko toimialan markkinoista, yrityksellä tulisi kuitenkin olla toimialasta riittävän suuri markkinaosuus hallussaan torjuakseen hyvien kilpailijoiden vastatoimet yritystä vastaan. Porter pohtii myös mahdollisuutta (1998, 224) siihen, että markkinajohtajalle saattaisi olla eduksi jakaa markkinajohtajalle kuulumaton markkinaosuus enemmän kuin yhden kilpailijan kesken. Tällä keinolla kilpailu jakautuu ylijäävästä markkinaosuudesta kilpailevien keskuuteen markkinajohtajan osuuden tavoittelun sijasta.

Toimialatutkimuksessa selvisi, että Altia on kohderyhmän pääasiallinen yhteistyökumppani. Altian osuus kaikista vastauksista oli 59,5 %. Vastaus ”en osaa/halua sanoa” mainittiin seuraavaksi eniten 29,7 % määrällä. Loput vastaukset jakaantuivat tasaisesti alan muiden toimittajien kesken (Kuvio 2). Porterin teorian valossa Altia on siis optimaalisessa kilpailutilanteessa olemalla markkinajohtaja suurella markkinaosuudella ja samalla se jättää muita toimittajia taistelemaan jäljelle jäävästä markkinaosuudesta.

4.4 Erilaistuminen

Differoinnin eli erilaistumisen avulla tuotteesta pyritään saamaan esille ominaisuuksia, joita asiakas pitää arvokkaana ja joista asiakas hyötyy toiminnassaan. Onnistunut differointi ja sen vaikutus asiakkaan arvoketjuun auttaa asiakasuskollisuutta esimerkiksi silloin, kun tuotteen hinta nousee. (Porter 1998, 120 - 121.)

Yrityksen tulisi erottautua muista alalla olevista kilpailijoista löytämällä itsestään piirteen, joka erottautuu muista ainutlaatuisuutensa avulla. Operatiivinen tehokkuus eli toiminnoistaan tehokkaasti suoriutuminen ei välttämättä ole pitkällä tähtäimellä se apu, josta yritys hyötyy riittävästi, vaan olennaisinta on strateginen positiointi eli suunnitelmallinen erilaistuminen muista alan kilpailijoista. (Trout & Hafrén 2003, 51 - 52.) Positioinnilla tarkoitetaan tuotteen erilaistamista asiakkaan näkökulmasta ja sen avulla pyritään erottautumaan potentiaalisista kilpailijoista muuhunkin kuin laatuun ja hintaan vedoten (Trout & Hafrén 2003, 9).

Kotimaisuus nousi yhdeksi merkittäväksi valintaperusteeksi maalämpönesteiden toimittajan valintaan. Naturet- maalämpönestettä markkinoidaankin kotimaisena ja luontoystävällisenä maalämpönesteenä. Altialla on pitkä historia maalämpönestealalla, sillä se on valmistanut ja toimittanut maalämpönesteitä jo 25 vuoden ajan.

Pitkä historia maalämpönestemarkkinoilla voi erilaistaa tuotetta asiakkaiden silmissä: olemalla ensimmäisten joukossa toimialan markkinoilla vaikuttaa kohderyhmän ajatuksiin tuotteesta positiivisesti.

Ihmisillä on tapana ajatella, että ensimmäinen on aina alkuperäinen ja markkinoille sen jälkeen ilmestyvät ovat kopioijia. Markkinoille ensimmäisenä tullut saa myös yleensä suuremman markkinaosuuden, kuin jälkeensä markkinoille tulevat. Yrityksen tulee kuitenkin olla myös ykkönen asiakkaan mielessä ja pysyä siinä asemassa. (Trout & Hafrén 2003, 109 -114.)

Tuotteen nimi on tärkeä osa markkinointia. Nimellä pyritään erottautumaan joukosta sekä luomaan tuotteelle yksilöllisyyttä. Nimi luo tuotteelle myös arvoa sekä synnyttää ostajissa mielikuvia niin itse tuotteesta kuin sitä tarjoavasta yrityksestä. Nimellä voidaan myös viitata suoraan tuotteen ominaisuuteen; esimerkiksi luonnonmukaisilla nimillä voidaan luoda mielikuva, että tuote on ympäristöystävällinen. (Bergström & Leppänen 2007, 124 - 125.) Naturet-maalämpönesteen nimi on osuva ja kertoo tuotteen ominaisuuksista. Tuote on ympäristöystävällinen ja ympäristöystävällisyys on juuri se ominaisuus, jolla Naturetia mainostetaan. (Altia Oyj 2011.)

Jotta yritys voisi erilaistua, sen tulisi ensin ymmärtää oma kilpailutilanteensa. Kilpailutilanteen ymmärtämiseksi on selvitettävä, mitä mieltä asiakaskohderyhmä on yrityksen sekä sen kilpailijoiden hyvistä ja huonoista puolista. Tämän jälkeen on määriteltävä idea, joka erottaa oman yrityksen muista kilpailevista yrityksistä ja joka tuottaa asiakkaalle etua. On hyvä muistaa, että erilaisuuden ei tarvitse kuitenkaan liittyä itse tuotteeseen. Kun erilaistuva idea on määritelty, tulee ideasta tehdä uskottava; jos yritys tai tuote on erilainen, ero on pystyttävä todistamaan. Kilpailu käydään asiakkaan mielessä: tuote, josta on syntynyt kohderyhmälle mielekkäin kuva, on yleensä kilpailun voittaja. Siksi mainontaan tulee antaa varoja erilaistumisen idean syntyessä, vaikkei se kovin edullista olekaan. Tämän vuoksi on hyvä muistaa, että erilaisuutta ei voi korostaa liikaa; erilaisuus tulisi nousta jokaisesta viestinnän osa-alueesta esiin. (Trout & Hafrén 2003, 89 - 95.)

Toimitusvarmuutta pidettiin myös tärkeänä kriteerinä maalämpönesteiden toimittajan valinnassa. Altian etuna ovat nopeat toimitukset sekä moninaiset pakkausvaihtoehdot aina kanistereista säiliöautotoimituksiin. Tuotetta voidaan toimittaa joko laimennettuna tai laimentamattomana asiakkaan toiveiden mukaisesti. Koska Altian toimittaa maalämpönestettään niin pien- kuin suuryrityksille, tulisi myös mainonnassa muistaa jokaisen kohderyhmän tarpeet ja korostaa muista alan yrityksistä eroavia ominaisuuksia, jotta houkuteltaisiin yrityksiä asiakkaiksi. Trout & Hafrén esittelevät (2003, 23 -24) Reevesin määrittelemän käsitteen, Unique Selling Proposition, josta käytetään myös lyhennettä U.S.P: jokaisen mainoksen on kerrottava lukijalleen, mitä hän hyötyy ostaessaan tuotteen. Jokaisen mainoksen on toimittava tarjouksena asiakkaalle eikä mainos saa olla sellainen, jota kilpailija pystyy kopioimaan. Mainoksessa esitettävän tarjouksen tulee olla niin tehokas, että sillä saadaan uusia asiakkaita tuotteelle.

Naturet- tuotteen reklamaatiot ovat erittäin vähäisiä (Ammattirakentaja 2011), mikä kertoo tuotteen hyvästä laadusta ja asiakkaiden tyytyväisyydestä. Jos Naturetin laatu voidaan pitää tulevaisuudessakin yhtä hyvänä, vahvistaa se entisestään asiakkaiden mielikuvaa Naturetin yliveraisuudesta. Toimialatutkimuksessa (Innolink 2011) selvisi, että ne yritykset, jotka parhaillaan käyttävät Altian tuotteita, pitävät Altiaa luotettavana ja vakaana yrityksenä jonka toimitukset ovat varmoja. Myös Altian tunnettuus, muiden suositukset sekä aikaisempi yhteistyön sujuvuus mainittiin Altian vahvuudeksi. Nämä edellä mainitut seikat tukevat Anttilan & Fogelholmin teoriaa (1999, 14), jonka mukaan kilpailijoista pyritään erottumaan esimerkiksi tuoteominaisuuksien ja imagon perusteella. Erileistumisen onnistuminen on kuitenkin loppujen lopuksi asiakkaan käsissä, sillä erilaistumistekijät perustuvat asiakkaiden arvostuksiin eli siihen, mitä seikkoja asiakkaat pitävät tärkeinä.

4.5 Markkinointi kilpailutekijänä

Markkinointi koskettaa sekä myyjää että asiakasta. Hyvätkin tuotteet ja palvelut voivat kärsiä, jos niitä ei osata markkinoida. Markkinoinnin avulla potentiaaliset asiakkaat muodostavat käsityksensä yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Vaikka usein markkinoinniksi mielletään vain mainokset, sisältää nykyaikainen markkinointi myös tuotekehitystä, asiakassuhteiden luomista ja ylläpitoa sekä asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden selvittämistä ja tutkimista. (Bergström & Leppänen 2007, 9.)

Markkinoinnissa on hyvä muistaa, ettei kaikille kannata markkinoida kaikkea: asiakkaan ostotarpeet on tunnettava mahdollisimman hyvin. Yrityksen onkin hyvä keskittyä markkinoinnissaan niihin asiakkaisiin, joiden tarpeisiin se voi parhaiten vastata. Kohderyhmän löytyminen on olennainen osa markkinointia. Uusia, potentiaalisia asiakkaita voi houkuttaa kokeiluostajiksi parannetuilla palveluilla tai erikoistarjouksilla. Nykyisten asiakassuhteiden ylläpito on yritykselle edullisempaa kuin jatkuva uusien asiakkaiden hankinta. Tästä syystä asiakassuhteiden ylläpito ja kehittäminen on hyvä ottaa markkinoinnissa huomioon. Tavoitteena on saada asiakkaat kanta-asiakkaiksi, jolloin ostomäärät lisääntyisivät. (Bergström & Leppänen 2007, 16 - 17.)

Juvonen mainitsee teoksessaan (2002, 105 - 106) yhteydenpidon puutteellisuuden olevan ongelmakehitys suomalaisten yritysten markkinoinnissa. Aktiivinen yhteydenotto asiakkaaseen on olematonta ja tämä ajaa asiakkaan kilpailijoiden luo. Sen sijaan, että asiakas joutuu itse ottamaan yhteyttä yritykseen, tulisi yrityksen itse ottaa oma-aloitteisesti kontaktia asiakkaaseen.

Toimialatutkimuksessa selvisi, että Altian pääasialliseksi yhteistyökumppanikseen maininneet yritykset pitivät myyntihenkilöstön yhteydenpidon säännöllisyyttä ja uusista tuotteista tiedottamista tärkeinä asioina. Asteikolla 1 - 7 (1 = ei lainkaan tärkeä, 7 = erittäin tärkeä) myyntihenkilöstön säännöllinen yhteydenpito sai keskiarvoksi numeron 6 ja uusista tuotteista tiedottaminen 6.1.

Segmentoinnin eli kokonaismarkkinoiden jakamisen tarkoituksena on löytää yritykselle parhaiten sopivat kohderyhmät, joiden avulla yritys voi saavuttaa myynnin kasvua. Segmenteille eli kohderyhmille, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävimmät, kohdistetaan yrityksen mainonta sekä tarjonta. Business to business - markkinoinnissa segmentointi on tärkeää, sillä tuotantohyödykemarkkinat ovat usein rajatut ja sen vuoksi kohdistettu markkinointi on tärkeässä asemassa asiakkaiden tavoittamisen ja asiakassuhteiden solmimisen ja ylläpidon vuoksi. (Rope 1998, 57 - 58.)

Kun tuote on kypsyyssvaiheessa eli tilanteessa, jossa myynti on saavuttanut huippunsa, on syytä keskittyä markkinoinnissa jo olemassa oleviin asiakkaisiin potentiaalisten asiakkaiden sijasta sillä kypsyyssvaiheen aikana uusille asiakkaille viestiminen ei juuri tuota tulosta. Tärkeintä kuitenkin on, että asiakkaita muistutetaan markkinoinnin avulla yrityksen ja sen tuotteiden olemassaolosta. (Bergström & Leppänen 2007, 134.)

Koska Altia on tällä hetkellä markkinajohtaja suurimmalla ja ylivoimaisella markkinaosuudella, voidaan sanoa yrityksen olevan saavuttanut huippunsa Bergström & Leppäsen (2007, 134) pohdinnan mukaisesti. Tämä tilanne ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei markkinointiin eikä asiakassuhteiden ylläpitoon tulisi panostaa. Koska maalämpönestemarkkinoilla ei ole kovin monia toimittajia Altian lisäksi, tulisi jo olemassa olevia ja ei-aktiivisia asiakkaita lähestyä tietyin väliajoin, jottei näitä kohderyhmiä menetettäisi markkinoinnin puutteen vuoksi kilpailijoille. Tämä koskee myös potentiaalisia asiakkaita. Rope toteaa (1998,22), että markkinointiväyryksen tulisi saattaa itsensä ja tarjontansa potentiaalisten ostajien tietoon, jotta ostopäätöksiä tehdessään ostaja tiedostaisi yrityksen ja sen tarjonnan olemassaolon. Yrityksen hyvä maine ja tunnettuus auttavat markkinoilla, sillä asiakas ostaa mieluiten hyvämaineiselta yritykseltä kuin tuntemattomalta tavarantoimittajalta.

Business to business-markkinoinnissa tunnettuuden saavuttamisen lisäksi tärkeää on luoda omasta tuotteestaan mielikuva, joka täyttää edellytysluontoiset tekijät. Edellytysluontoisilla tekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka yrityksen ja sen tarjoaman tuotteen tulee ominaisuuksiltaan täyttää, jotta ostava osapuoli huomioisi yrityksen hankintapäätöksessään. Ostajan lopullisessa päätöksessä korostuvat yleensä toisiaan tukevat kriteerit, kuten edullisuus, asiakassuhteet, yrityksen imago sekä tuotteen laatuominaisuudet.

Rationaaliset ostopäätösperustat kuten toimivuustekijät, tuoteominaisuudet sekä taloudellisuustekijät toimivat perustekijöinä ostopäätökselle. Kun rationaalisten ostopäätösperusteiden avulla on saatu karsittua toimivimmat ja ostajan tarpeisiin parhaiten vastaavat yritykset ja niiden tarjoamat tuotteet, tehdään lopullinen valinta emotionaalisiin ominaisuuksiin perustuen. Emotionaalisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi henkilökohtaiset suhteet sekä tuotteesta tai yrityksestä syntynyt mielikuva. (Rope 1998, 45 - 50.) Mitä paremmin yritys saa itsensä asiakkaan toimintaprosessiin jäseneksi, sen parempi mahdollisuus on taata myynti tulevaisuudessa-kin (Rope 2004, 116 - 117).

Business to business- liiketoiminnassa on tärkeää olla jatkuvasti tietoinen alan markkinoiden tilasta ja kysynnän laadusta. On hyvä muistaa, että ostopäätös perustuu sekä rationaalisiin että emotionaalisiin perusteisiin. Näihin molempiin voidaan vaikuttaa markkinoinnin avulla, kuten esimerkiksi tarjoamalla oma-aloitteisesti tuoteinformaatiota ja huolehtimalla asiakassuhteiden synnyn lisäksi varsinkin sen pysyvyydestä. Toimialatutkimuksesta selvisi, että Altian puolelta tapahtuva yhteydenpito Altiaa päätoimisena yhteistyökumppanina pitävien mielestä on melko onnistunutta. Vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että myyntihenkilöstö voisi pitää säännöllisemmin yhteyttä ja tiedottaa uusista tuotteista enemmän kuin mitä nyt (Innolink 2011). Näihin seikkoihin on kuitenkin Altian puolelta kiinnitetty huomiota. Altia on tehnyt rekrytointiin liittyviä toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on parantaa asiakkuuksien hallintaa ja näin ollen myös asiakassuhteiden pysyvyyttä.

Yrityksen imagon ja asiakassuhteen jatkuvuuden vuoksi on tärkeää varmistaa markkinoinnissa, onko tuote tai palvelu vastannut asiakkaan odotuksia. Positiivisten kokemusten varmistaminen tuotantohyödykemarkkinoilla on tärkeää, sillä tuotantohyödykemarkkinat ovat usein rajatut ja tiiviit sekä luonteeltaan asiakasuskolliset. Asiakastyytyväisyyden varmistaminen ja asiakassuhteen ylläpito ovatkin business to business- markkinoiden tärkeimpiä tavoitteita. (Rope 1998, 24 - 25.)

Business to business- markkinoinnin tavoitteena ei siis ole pelkästään luoda asiakassuhteita, vaan varmistaa asiakassuhteen jatkuminen. Panostamalla asiakassuhteisiin ja tarkkailemalla asiakkaiden mielipiteitä toiminnan laadusta voidaan mahdollistaa asiakassuhteen hyvinvointi.

4.6 Yhteenveto Altian kilpailutekijöistä

Altian kilpailutekijöitä ovat kappaleessa 3 käsiteltyjen asioiden perusteella tuotteen seuraavat ominaisuudet: Korkea laatu, kotimaisuus, toimitukseen liittyvät seikat (toimitusvarmuus, toimitusten oikeellisuus sekä nopea toimitus), tunnettuus ja hyvä maine, markkinajohtajan asema sekä aktiivinen osallistuminen alan kehitykseen.

Näitä seikkoja tulisikin hyödyntää esimerkiksi markkinoinnissa, jotta voitaisiin vielä entisestään erottautua muiden toimittajien joukosta. Myös aktiivinen yhteydenpito asiakkaiden kanssa voidaan nähdä kilpailutekijänä, sillä tiiviillä yhteydenpidolla pyritään sulkemaan kilpailevat yritykset kaupanteon ulkopuolelle ja tuomaan omaa toimintaa sekä tarjolla olevaa tuotetta selkeämmin esille.

5 Asiakkuus

Jokaisen yrityksen liiketoiminta koostuu asiakkaan, tuotteen ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta (Hellman & Värilä 2009, 11). Yritysten toiminnan tavoitteena on luoda ja kehittää toimivia asiakkuuksia eli asiakassuhteita, joiden avulla voidaan saavuttaa kannattavaa yritystoimintaa (Selin & Selin 2005, 13).

Asiakkuus on vapaaehtoisuuteen perustuva prosessi, joka alkaa asiakassuhteen synnystä. Jotta prosessin alkuun päästäisiin, yrityksen tulee ensin määritellä toiminnalleen potentiaalinen asiakaskohderyhmä. Potentiaalisen asiakkaan ja yrityksen välinen asiakkuus muodostuu ensimmäisen ostopäätöksen jälkeen. Jotta asiakkuus voisi kehittyä syväksi asiakassuhteeksi, tulee yrityksen panostaa lisäarvon tuottamiseen: yrityksen toimintaprosessit ja asiakkaiden huomioiminen yhteistyön aikana ovat ominaisuuksia, joiden avulla voidaan lujittaa asiakassuhdetta. Asiakkuuden elinkaari päättyy asiakkuuden loppumiseen. Syynä asiakkuuden päätymiseen voivat olla asiakkaan tarpeiden tai toiminnan muutokset tai asiakkuuden sopimaton soveltuvuus yrityksen toimintaan. Yrityksen tulee kuitenkin aina hoitaa asiakkuuden päättymistilanteet hienovaraisesti, sillä epäasiallisesti hoidettu asiakasyhteistyön päättymisen voi vahingoittaa yrityksen imagoa sekä vaarantaa yrityksen muut asiakassuhteet. (Selin & Selin 2005, 124 -130.)

5.1 Business to business-liiketoiminta: Asiakkuuksien merkitys ja niiden hallinta

Asiakkaat mahdollistavat yrityksen olemassaolon. Asiakkuudenhallinnalla pyritään lisäämään asiakkaiden ostoja, jottei asiakkaita menetettäisi kilpailijoille. Asiakkuudenhallinnalla voidaan kerätä tietoa asiakkaiden ostotavoista ja -tarkoituksista. Kun yrityksellä on käsitys asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, voidaan saavuttaa markkinoinnin ja myynnin tehokkuutta sekä vaikuttavuutta. Jos yritys onnistuu säilyttämään nykyiset avainasiakkaansa ja lisäämään satunnaisasiakkaidensa ostoja, on yrityksellä hyvät mahdollisuudet menestyä taloudellisesti. (Mäntyneva 2001, 11 - 13.)

Mitä B2B-liiketoiminnassa tulee ottaa huomioon, kun päämääränä on asiakassuhteiden vahvistaminen ja ostojen lisääminen? Kuinka yritys voi itse vaikuttaa asiakassuhteiden syntyyn ja ovatko kaikki asiakkaat yrityksen toiminnalle yhtä tärkeitä?

Tämän kappaleen tarkoituksena on löytää vastaus edellä mainittuihin kysymyksiin sekä tarkastella Altian tilannetta myyvän osapuolen näkökulmasta ja selvittää toimialatutkimuksesta saatujen vastausten avulla, mitkä asiat vaikuttavat mahdollisen asiakkuussuhteen syntymiseen Altian kanssa. Tavoitteena on selvittää niiden keinojen olemassaolo, joilla voidaan lisätä Altian maalämpönesteiden myyntivolyymia entisestään.

5.2 Asiakkuus business to business-liiketoiminnan tähtäimessä

Business to business - markkinoinnin on tärkeänä tavoitteena luoda pitkäkestoisia asiakkuussuhteita. Tavarantoimittajien avainasiakkaita kutsutaan volyymiasiakkaiksi. Volyymiasiakkaiden ostoista kertyy suurin osa yrityksen liikevaihdosta, jonka vuoksi juuri tämä asiakasryhmä on pidettävä tyytyväisenä. Myös satunnaisasiakkaita on palveltava niin hyvin kuin mahdollista, jotta he palaisivat uudestaan yrityksen asiakkaiksi. Menetettyä asiakassuhdetta on haasteellista korjata, joten yrityksen tulee aina pyrkiä siihen, että ostava asiakas on tyytyväinen palveluun tai tuotteeseen. (Raatikainen 2008, 34.)

Mikään ei ole parempi keino sitouttaa asiakkuus, kuin tuotteen tai palvelun hyvä käyttökokeumus. Tämän vuoksi asiakkaan kokeman positiivisen käyttökokemuksen kehittäminen esimerkiksi ydintarjoaman oheen rakennettujen lisäpalveluiden avulla on monien yritysten pyrkimys. (Mattinen & Sierla 2009, 118.)

Altialla ei ole tarjolla maalämpönesteisiin kuuluvia lisäpalveluita, vaan yritys keskittyy toiminnassaan vain etanolipohjaisten tuotteiden valmistamiseen sekä toimittamiseen. Trout & Hafrén ovat (2003, 20) sillä kannalla, ettei yrityksen tule tarjota toiminnallaan ”kaikille kaikkea”, sillä se on varma tie erilaistumisen tuhoamiseen.

Asiakkaiden vaatimukset ja odotukset toimivat pohjana yrityksen toiminnalle. Yritys voi kuulua useiden muiden yritysten muodostamaan tuotantoketjuun, jotka muodostavat tuotantoverkoston. Jotta asiakkuussuhde olisi mahdollisimman pitkäkestoinen ja molempia osapuolia tyydyttävä, on tiedonkululla merkittävä rooli. Asiakastapaamiset ja yhteiset kehittämis- ja tutkimushankkeet ovat vuorovaikutuksen muotoja, joiden avulla pyritään takaamaan pitkä asiakassuhde. (Raatikainen 2008, 42.)

Altia on mukana maalämpöalaan liittyvissä yhdistyksissä. Aktiivisen vuorovaikutustoiminnan avulla on mahdollistettu tuotteen korkea laatu ja sen sopivuus markkinoilla oleviin maalämpöputkiin, sillä Altia on tuotteensa kehityksessä kuunnellut alan ammattilaisten näkemyksiä sekä mielipiteitä.

Jotta asiakkuuksia voitaisiin lisätä tai jo olemassa olevia asiakkuuksia vahvistaa, myyvän osapuolen tulisi aktiivisesti olla mukana vaikuttamassa asiakassuhteisiin. Esimerkiksi sidosryhmätapaamisiin osallistuminen tuo hyvän mahdollisuuden hoitaa nykyisiä asiakassuhteita sekä luoda uusia kontakteja kohderyhmän potentiaalisiin asiakkaisiin. Myös asiakassuhdetyön ylläpito muulloinkin kuin myyntiaikeissa on hyvin tärkeää, jotta asiakassuhteella olisi mahdollisuus syventyä henkilökohtaiselle tasolle. Asiakassuhteiden ylläpitoa voi olla myyntiä sisältämättömät asiakastilaisuudet sekä erilaiset tervehdykset ja muistamiset. (Rope 2004, 224 - 227.)

Erityisen huomion kohteena ovat avainasiakkaat, joiden ostovolyymi on merkittävä. Vaikka Altian toiminta on tutkimuksen mukaan kokonaisuudessaan onnistunutta tuli toimialatutkimuksessa selville, että pientilaajat ovat isompia ostomääriä tekeviä tyytyväisempiä Altian toimintaan. Mahdolliseen asiakastytymättömyyteen on hankala tehdä parannusta, mikäli yritys ei ole itse tietoinen tyytymättömyydestä. Reinboth mainitsee teoksessaan (2008, 103), että vain muutama prosentti tyytymättömistä asiakkaista mainitsee tuntemuksensa. Loput tyytymättömistä asiakkaista lähtevät yrityksen asiakaspiiristä ilmoittamatta tyytymättömyytään yritykselle. Tämän vuoksi tyytymättömyystilanteen tullessa ilmi, on suositeltavaa hoitaa asia yrityksen puolelta mahdollisimman mallikkaasti. Suuret asiakkaat ovat hyvin tärkeitä yrityksen toiminnalle ja heidän tyytyväisyyteen tulee panostaa. Asiakkuudenhallintaan tulisi siis kiinnittää huomiota kaiken aikaa.

Asiakaskuntaa tarkastellessa tulisi ensin tunnistaa asiakastyypit. Nykyisten eli aktiivisten asiakkaiden asiakassuhdetta tulee pyrkiä syventämään ja kehittämään, mikäli asiakas on kannattava yrityksen toiminnalle. Ei-aktiiviset eli toisin sanoen yrityksen nykyiset, mutta passiivisesti toimivat ja satunnaisostoja tekevät asiakkaat ovat monille yrityksille tuttuja. Ei-aktiivisten asiakkaiden ostotoimintaa voi pyrkiä aktivoimaan uudelleen. Tällöin yrityksen tulisi ensin punnita, mitkä ei-aktiivisista asiakkaista ovat yrityksen toiminnalle kannattavia ja mitkä näistä asiakkaista ovat potentiaalisia sellaiseen asiakassuhteeseen, jota voidaan jatkossakin kehittää ja syventää. Jos yritys taas hakee toiminnalleen uusia, potentiaalisia asiakkaita tulisi yrityksen ensin tunnistaa kilpailijansa ja kohderyhmänsä, sillä uusien asiakkaiden tavoittaminen edellyttää markkinoiden tuntemusta. Yrityksen menettäessä asiakkaansa on ehdottoman tärkeää yrityksen toiminnan tulevaisuuden kannalta selvittää mistä asiakkaan menetys johtui. Jos menetetty asiakas halutaan saada takaisin aktiiviseksi asiakkaaksi, tulee kyseisen asiakkaan tarpeet ja toiveet selvittää sekä pohtia, kuinka asiakkaan mahdollinen pettymys voitaisiin korjata. (Selin & Selin 2005, 133 - 135.)

Asiakkuudenhallinnan elinkaareen sisältyy neljä vaihetta. Nämä vaiheet ovat asiakkuuden hankinta, asiakkuuden haltuunotto, asiakkuuden kehittäminen ja asiakkuuden säilyttäminen. Jokaisella elinkaaren vaiheella on merkityksensä yrityksen talouteen.

Jos uusi asiakkuus hankitaan tappiolla eikä asiakassuhdetta saada jatkettua, yritys menettää rahaa hankkiessaan uusia asiakkaita. Tämän vuoksi yritysten ei tulisi perustaa uusien asiakkuuksien hankintaa sellaisten alennusten antamiseen, jossa tuotteen tai palvelun myyntihinta alittaa omakustannushinnan. Kun asiakkuus on hankittu, on ylläpidettävä toimintaa, jolla voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin. Tällaisella toiminnalla tarkoitetaan yleensä yrityksen tuote- ja palveluvalikoiman muokkaamista asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Asiakkuuden hankinnan ja haltuunoton jälkeen on vuorossa asiakkuuden kehittäminen, jonka tarkoituksena on syventää asiakassuhdetta. Tavoitteena asiakkuuden kehittämisessä on lisätä asiakkaan ostomääriä ja -kertoja. Segmentointi on yksi keino kehittää asiakkuutta; asiakkuuden volyyymi- ja kannattavuuspotentiaali on hyvä olla tällöin markkinoinnin lähtökohtana. Viimeisenä vaiheena asiakkuuden hallinnan elinkaareissa on asiakkuuden säilyttäminen. Jotta asiakkuus voitaisiin säilyttää, on yrityksen tunnettava asiakkaansa sekä heidän tarpeensa hyvin. Kun suunnitellaan keinoja asiakkuuden säilyttämiseksi, kannattaa selvittää, ketkä asiakkaista ovat sellaisia, jotka todella halutaan säilyttää ja kenellä on vahva ostohistoria yrityksen asiakkaana. Yrityksen tuleekin toimia heti, jos tärkeä asiakas osoittaa merkkejä toimittajan vaihdosta; asiakkaan toimipaikan muutos, reklamaatioiden lisääntyminen ja ostojen väheneminen voivat olla hälytysmerkkejä, joihin tulee reagoida heti. Asiakkuuden säilyttämisohjelmilla sekä vahvalla asiakastyytyväisyydellä voidaankin saavuttaa asiakassuhteiden pitkäaikaisuus ja sitä kautta aktiivinen eli tietoinen asiakasuskollisuus. (Mäntyneva 2001, 18 - 24.)

Toimialatutkimuksessa haastateltavilta, joiden pääasiallinen yhteistyökumppanina oli jokin muu kuin Altia, kysyttiin, mikä saisi heidät harkitsemaan jotain muuta yhteistyökumppania. Vastauksista nousivat esiin muun muassa kokonaisedullisuuden ja hinnan lisäksi myynnin aktiivisuus. Tarjoamalla tuotteitaan aktiivisesti alan yrityksille voitaisiin mahdollistaa uusien asiakassuhteiden synty.

5.3 Asiakkuuksien kannattavuus

Kaikki asiakkaat eivät ole yhtä tuottoisia yritykselle toisiinsa verrattuna. Tämän vuoksi avainasiakkaat eli he, jotka ovat ostovolyymitaan tai tuottoarvoltaan tärkeimpiä asiakkaita, tulisi tunnistaa asiakasryhmästä ja keskittää asiakassuhdepanostus erityisesti heihin. (Rope 2004, 112 - 113.)

”Kaikkea kaikille”-toimintatapa on usein syynä yrityksen heikkoon kannattavuuteen. Mitä enemmän on asiakkaita, sitä enemmän on myös liiketapahtumia. Liiketapahtumien joukkoon mahtuu usein arvoltaan pieniä liiketapahtumia, joiden käsittelyyn liittyvät kulut, esimerkiksi työajan käyttöön liittyvät seikat voivat olla merkittäviä verrattuna tapahtumasta saatavaan arvoon. Yrityksen on hyvä seurata tapahtumia ja niiden kuluja, sillä osa lähtevistä ja saapuvista tapahtumista voivat olla arvoltaan pieniä eikä niiden kulu-tuottosuhte ole kannattava.

Toiminnan tehokkuutta voidaan kuitenkin pyrkiä lisäämään löytämällä ratkaisu siihen, kuinka pieniin tapahtumiin yrityksessä suhtaudutaan. Jos asiakaskuntaa voidaan rajata niin, että vähimmäisarvon alittavat tapahtumat jätetään toteuttamatta tai niiden palvelua varten käytetään toisenlaista kanavaratkaisua, voi tällä asiakasrajauksella lisätä oleellisesti tehokkuutta. Kaikkia asiakkaita ei voi palvella samalla prosessilla ilman, että se vaikuttaa tehokkuuteen, siksi asiakkaiden segmentointi on tärkeää. (Sakki 2009, 64 - 65.)

Naturet- maalämpönestettä ostavista yrityksistä kaikki eivät ole sellaisia asiakkaita, jotka ostavat säännöllisesti tuotetta. Usein nämä yritykset ovat pienyrityksiä, jotka ostavat maalämpönestettä kerran esimerkiksi tiettyä projektia varten. Käyttämällä tähän asiakasryhmään eri kanavaratkaisua voidaan lisätä tehokkuutta. Kuten aikaisemmin kilpailutekijöitä käsittelevässä kappaleessa 4 mainittiin, Altian jakelukanavina ovat muutamat lvi-alan suuret tukkuliik-
keet. Kerta-asiakkaat voitaisiin esimerkiksi ohjata näiden tukkuliikkeiden asiakkaiksi.

Business to business- kaupassa eri asiakkaat aiheuttavat eri kustannuksia, minkä vuoksi onkin tärkeää tuntea asiakasyhteistyöstä syntyvät kustannukset. Ostomäärältään suuret asiakkaat eivät välttämättä ole kaikissa tapauksissa kannattavia, sillä yleensä suurille asiakkaille tarjotaan ylimääräisenä lisäpalveluita, joiden kustannukset eivät tule katetuiksi. Jotta yritys saisi-
kin oikean käsityksen asiakkaidensa kannattavuudesta, tulisi myyntilukujen ja myynnin tuot-
taman katteen lisäksi kohdistaa kustannukset asiakkaille niiden aiheutumisen mukaisesti.
(Sakki 2009, 168 - 170.)

Altian tapauksessa ostovolymiltaan suuret asiakkaat ovat lähinnä niitä yrityksiä, joille maalämpönestetilau-
s toimitetaan säiliöautolla säännöllisin väliajoin. Näille ”säiliöautoasiakkaille”
hinta määräytyy erillisen asiakaskohtaisen tarjouksen mukaisesti, jonka muodostamisessa on
huomioitu tuotteen lisäksi myös muut kustannukset, esimerkiksi kuljetuksesta syntyneet lisä-
kustannukset.

6 Kehittämissuunnitelma: Toimenpide-ehdotukset ja keskeisimmät painopisteet

Toimenpide-ehdotukset ja keskeisimmät painopisteet ovat salaista tietoa.

Lähteet

Painetut lähteet

- Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999. Hinta kilpailuetuna teollisuusyrityksissä. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.
- Hellman, K & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum Media.
- Juvonen, O. 2002. Voitto kotiin - ei kilpailijalle. Helsinki: Talentum.
- Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna. 6., painos. Helsinki: Talentum Media.
- Mattinen, H. & Sierla, S. 2009. Tutkimusmatka lojaliteettimarkkinointiin. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Helsinki: WSOY.
- Porter, M. E. 1998. Competitive advantage - Creating and sustaining superior performance. 2., painos. New York: The Free Press.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Pohjantähti.
- Rope, T. 1998. Business to business-markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. Helsinki: WSOY.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta, B2B - vähemmällä enemmän. 7., uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta - avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Trout, J. & Hafrén, G. 2003. Eri-laistu tai kuole. Suomentaja Hyrkäs, S. Helsinki: Edita Publishing.

Sähköiset lähteet

- Altia Oyj. 2012. Tekniset Etanolit. Viitattu 17.1.2012.
<http://www.altiacorporation.fi/fi/Tuotanto/Tekniset+etanolit/>

Ammattirakentaja. 2011. Altia Oyj: Johtava maalämpönesteen markkinoija. Viitattu 10.1.2012. <http://www.ammattirakentaja.fi/?news=1&newspage=377&edit=0>

Opetushallitus. 2011. Etälukio: Mitä on kilpailukyky? Viitattu 9.2.2012. http://www02.oph.fi/etalukio/yhteiskuntaoppi/taloustieto/yritykset_6.html

Julkaisemattomat lähteet

Altia Oyj. 2011. Naturet- mainosmateriaali. Viitattu 10.1.2012.

Innolink Research Oy. 2011. Altia toimialatutkimus 2011.

Kuvat

Kuva 1: Opinnäytetyön toteutus	10
Kuva 2: Tunnettuuden neljä eri tasoa (Laakso 2004, 125)	17
Kuva 3: Kulutushyödykkeen ja tuotantohyödykkeen väliset erot (Rope 1998, 16)	22
Kuva 4: Kolme pääasiallista arvolajia (Anttila & Fogelholm 1999, 61 - 63)	24

Kuviot

Kuvio 1: "Pääasiallinen yhteistyökumppani" (Innolink 2011)	12
Kuvio 2: Pääasiallinen yhteistyökumppani kokonaisvastausmäärän mukaisesti.....	13
Kuvio 3: "Ensimmäisenä mainittu maalämpönesteitä valmistava tai toimittava yritys, spontaani tunnettuus" (Innolink 2011)	15
Kuvio 4: Ensimmäisenä mainittu maalämpönesteitä valmistava tai toimittava yritys, spontaani tunnettuus kokonaisvastausmäärän mukaisesti.....	16
Kuvio 5: Toisena mainittu maalämpönesteitä valmistava tai toimittava yritys, spontaani tunnettuus kokonaisvastausmäärän mukaisesti.....	17
Kuvio 6: "Valintaperusteet maalämpönesteiden toimittajan valintaan" (Innolink 2011)	19
Kuvio 7: Valintaperusteet maalämpönesteiden toimittajan valintaan kokonaisvastausmäärän mukaisesti	19

