



TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA  
TUOTANTOTALOUDEN OSASTO  
CS10A9000 Kandidaatintyö ja seminaari

## **Liiketoimintamallit ratkaisuliiketoiminnassa** **Business models in solution business**

Kandidaatintyö

Tuomas Kalinainen  
Elina Karttunen

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Rajaus	2
1.3	Työn rakenne	2
2	RATKAISULIIKETOIMINTAMALLI	3
2.1	Liiketoimintamalli	3
2.2	Ratkaisuliiketoiminnan käsite	5
2.3	Miksi ratkaisuliiketoimintaa tarvitaan?	8
2.4	Tuotekeskeisistä liiketoimintamalleista kohti ratkaisuliiketoimintamalleja	9
2.5	Ratkaisuliiketoimintamallien arviointi	12
3	RATKAISULIIKETOIMINTAMALLIT	13
3.1	BOOT -ratkaisuliiketoimintamalli	13
3.1.1	BOOT-liiketoimintamallin hyödyt ja haitat	17
3.1.2	Mihin BOOT-ratkaisuliiketoimintamallia tarvitaan?	19
3.2	Valmiudet ja johdon käytännöt-liiketoimintamalli	20
3.2.1	Ratkaisujen kehittäminen	22
3.2.2	Kysynnän luominen	23
3.2.3	Ratkaisun myynti: mahdollisuuksien muuttaminen tilauksiksi	25
3.2.4	Ratkaisun toimittaminen	27
3.2.5	Ratkaisualusta: valmiudet ratkaisuliiketoiminnan implementoinnin tukena	29
4	RATKAISULIIKETOIMINTAMALLIEN VERTAILU	32
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	38
6	LÄHDELUETTELO	40

# 1 JOHDANTO

Tämän kandidaatintyön aihe on “Liiketoimintamallit ratkaisuliiketoiminnassa”. Tavoitteemme on tehdä kirjallisuuskatsaus ratkaisuliiketoimintamalleista. Valitsimme tutkittavaksi BOOT-ratkaisuliiketoimintamallin sekä Storbackan (2011) Valmiudet ja johdon käytännöt -ratkaisuliiketoimintamallin, koska molemmat käsittelevät ratkaisujen tarjoamista kattavasti erilaisista näkökulmista.

## 1.1 Työn tausta

Markkinoinnissa ratkaisun käsite on peräisin 70-luvulta, jolloin ohjelmistoja ja laitteistoja alettiin myydä yhdessä. Ohjelmistot ja laitteistot muodostivat yhdistetyn kokonaisuuden, joka pystyi suorittamaan asiakkaan haluamia toimintoja asiakkaan omien tarpeiden mukaan (Jalkala A., Cova B., Salle R., Salminen R.T 2010, s.125). Projektimarkkinoinnin teoria on siitä lähtien keskittynyt ratkaisuihin (Cova B., Ghauri P., Salle R. 2002, s.1-223). Nykyisin yhä etenevässä määrin perinteisten laitevalmistajienkin on omaksuttava projektimarkkinoinnin ratkaisukeskeisiä metodeja liiketoimintaansa (Jalkala et al. 2010, s.125).

Tärkeä paradoksi on, että kilpailun kiristyessä yritysten on keskityttävä entistä tarkemmin omaan ydinosamaiseensa, mutta asiakkaiden monimutkaistuvien halujen ja tarpeiden tyydyttäminen vaatii yhä monimutkaisempia ratkaisuja. Yritysten toimintaympäristöä muokkaavat sekä globalisaatio että ulkoistamisen trendi ja asiakkaiden halu kohti yhä kokonaisvaltaisempaa tarjoomaa (Jalkala et al. 2010, s.125). Ratkaisuliiketoiminnan metodeille on siis olemassa selvä tarve tulevaisuuden liiketoiminnassa.

## 1.2 Rajaus

Tavoitteenamme on tehdä kirjallisuuskatsaus ratkaisuliiketoimintamalleista. Valitsimme tutkittavaksi BOOT-ratkaisuliiketoimintamallin sekä Storbackan (2011) Valmiudet ja johdon käytännöt -ratkaisuliiketoimintamallin, koska molemmat käsittelevät ratkaisujen tarjoamista erilaisista näkökulmista. Käsittelemme aihetta vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä ovat ratkaisuliiketoiminnan liiketoimintamallit?
2. Miten siirrytään tuotekeskeisestä liiketoimintamalleista kohti ratkaisuliiketoimintamalleja?
3. Mitä BOOT- ja Storbackan (2011) Valmiudet ja johdon käytännöt-ratkaisuliiketoimintamallit sisältävät ja miten ne eroavat toisistaan?

## 1.3 Työn rakenne

Kappaleessa 2 kerrotaan ensin, kuinka liiketoimintamalli ymmärretään tässä työssä. Sen jälkeen käydään läpi ratkaisun määritelmä ja se, mihin ratkaisuliiketoimintaa tarvitaan. Kappaleen 2 lopuksi selvennetään ero tuotekeskeisten- ja ratkaisuliiketoimintamallien välinen ero ja se, kuinka ratkaisuliiketoimintamalleihin päästään ja mitä ne tarkalleen ovat.

Kappaleessa kolme esitellään BOOT-ratkaisuliiketoimintamalli ja kappaleessa neljä Kaj Storbackan ratkaisuliiketoimintamalli “Valmiudet ja johdon käytännöt”. Molemmat ratkaisuliiketoimintamallit esitellään perusteellisesti ja samalla vastataan osittain tutkimuskysymykseen kolme. Kappaleen 5 pohdinnassa vertailemme näitä kahta ratkaisuliiketoimintamallia, niiden eroja ja ominaisuuksia eri näkökulmista ja siten käsittelemme tutkimuskysymyksen kolme kokonaisuudessaan.

## 2 RATKAISULIIKETOIMINTAMALLI

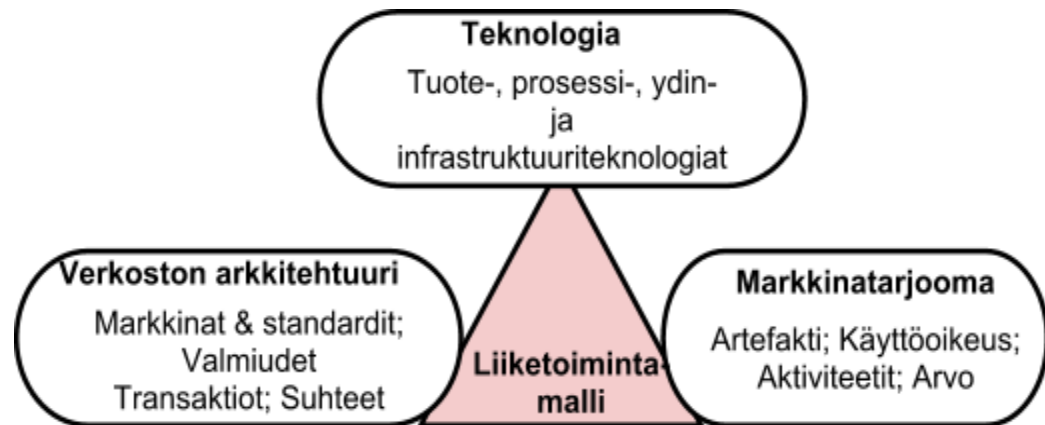
Ratkaisuliiketoimintamallin käsitteen ymmärtämiseen täytyy käsittää ensin, mitä tarkoitetaan liiketoimintamallilla, ratkaisulla ja mitä nämä merkitsevät yhdessä. Samalla selviää näkökulma, jolla myöhemmin käsitellään ratkaisuliiketoimintamalleja.

### 2.1 Liiketoimintamalli

Olemassa oleva tutkimus käsittää liiketoimintamallin objektiivisena esityksenä yrityksen arjesta ja sen markkinoista (Mason K. & Spring M. 2011, s. 1033). Timmers (1999) esittää, että liiketoimintamallien käyttökelpoisuus piilee niiden kyvyssä vangita olennaiset asiat organisaation strategiasta ja muuntaa ne yhtenäiseen ja tiiviiseen muotoon. Liiketoimintamalli identifioi kuinka liiketoiminta toimii ja mistä komponenteista se koostuu. Nämä komponentit tarkentavat, mitä liiketoimintamallia käytetään yrityksessä (Mason & Spring 2011, s. 1033). Liiketoimintamalli eroaa strategiasta siinä, että liiketoimintamalli keskittyy enemmän arvonluontiin asiakkaalle ja toimittajan voiton tavoitteluun kuin kilpailijoiden voittamiseen (Kujala S., Arto K., Aaltonen P., Turkulainen V. 2009, s. 98).

Liiketoimintamalli on mallinnus oikeista toiminnoista, mikä paljastaa toimintojen väliset yhteydet läpi erilaisten analyysitasojen yrityksen yksilöiden tekemisistä aina verkoston markkinatason toimintoihin saakka. (Mason & Spring 2011, s. 1040). Liiketoimintamallin kulmakiviä on kolme (Kuva 1):

1. Teknologia (tai teknologiat, jotka tekevät tarjooman, sen toimituksen ja hallinnan).
2. Tarjooma (mitä asiakkaille tarjotaan ja miten).
3. Verkoston arkkitehtuuri (ostajien ja toimittajien väliset rakenteet jotka tekevät tarjooman mahdolliseksi).



Kuva 1. Liiketoimintamallin ulottuvuudet (Mason & Spring 2011, s.1035)

Liiketoimintamallianalyysissä teknologia voidaan ajatella paitsi tuotteena, myös prosessina, ydinteknologiana ja infrastruktuuriteknologiana. Prosessitekнологiaa hyödynnetään tuotteiden valmistamisessa tai palvelujen toimittamisessa. Ydinteknologiat ovat tuoteteknologioiden taustalla. Infrastruktuuriteknologiat mahdollistavat kytkennät ja yhteydet (esimerkiksi mobiiliverkot). Eri yrityksillä eri verkostoissa on erilaiset suorat vaikutusmahdollisuudet näihin teknologioihin. (Mason & Spring 2011 s.1035 )

Tarjooma koostuu eri yhdistelmistä arvonluontimahdollisuuksia: esineestä (artefakti), pääsystä toimittajan valmiuksiin ja kapasiteettiin tai toimittajan tarjoamiin toimintoihin. Arvo voidaan määritellä eduksi, jonka asiakas saa transaktiosta. Toisaalta ratkaisuliiketoiminnassa tarjooman arvo teollisten asiakkaiden näkökulmasta on enemmänkin tulos, johon toimittajan avulla on päästy, ei niinkään pääomaa sitovan laitteen omistaminen. (Mason & Spring 2011 s.1036)

Verkoston arkkitehtuuri on ratkaisevan tärkeää liiketoimintamallille. Valmiudet, transaktiot, markkinat ja standardit sekä liiketoimintasuhteet ovat verkoston ulottuvuuksia. Valmiuksien tutkiminen liiketoiminta-analyysissä on entistä tärkeämpää verkostoitumisen tuoman valmiuksien lisääntymisen myötä. Liiketoimintamallit ovat ennen kaikkea rahan tekemistä varten, vain sen logiikka

vaihtelee. Yritykset voivat saada pääsyn verkostonsa osapuolien valmiuksiin. Kuinka helposti pääsy onnistuu, riippuu esimerkiksi olemassa olevista markkinoista ja standardisoinneista. Yritysten väliset suhteet ovat tärkeitä innovaatioiden ja toistuvien transaktioiden jatkumiseksi. (Mason & Spring 2011 s.1036)

## 2.2 Ratkaisuliiketoiminnan käsite

Ratkaisu (solution) voidaan määritellä usealla erilaisella termillä. Termejä ovat esimerkiksi integroitu (integrated), asiakasratkaisut (customer solution), liiketoimintaratkaisu (business solution) ja kokonainen ratkaisu (total solution). (Nordin F. & Kowalkowski C. 2010, s.441) Nordin & Kowalkowski (2010) yhdistelevät ratkaisun käsitteeksi seuraavan määritelmän: “Ratkaisu on joukko tuotteita, palveluja ja ohjelmistoja, jotka voivat ratkaista asiakkaan erityisiä ongelmia. Ne ovat suhteellisen laajoja ja monimutkaisia tarjoomia, jotka eivät keskity vain teknologiseen integraatioon, vaan myös koko käytön kontekstiin.”

Taulukossa 1. on esitelty myös muita ratkaisun määritelmiä eri vuosilta ja tutkijoilta. Ratkaisun täydellisyysaste voi vaihdella, ja mitä täydellisempää ratkaisua ollaan asiakkaalle toimittamassa, sitä enemmän toimittajan pitää kontrolloida ja hallita asiakkaan liiketoimintaa (Penttinen & Palmer 2007, s. 552–564).

Taulukko 1. Ratkaisun määritelmiä. (Nordin & Kowalkowski 2010, s.444 ja Storbacka 2011, s.699)

Tutkijat	Ratkaisun määritelmä
Dunn & Thomas (1994)	<p>Partneriratkaisu: Useita liiketoimintaratkaisuja läpi koko yrityksen toimintojen.</p> <p>Liiketoimintaratkaisu: Useita tuoteratkaisuja yhdessä ratkaisemassa liiketoimintaongelma.</p> <p>Tuoteratkaisu: Tuote, sen soveltaminen ja siihen liittyvät palvelut.</p>
Stremersch et al. (2001)	Täysipalvelu on laaja joukko tuotteita ja palveluita, jotka täysin tyydyttävät asiakkaan tarpeet suhteessa erityiseen tapaukseen tai ongelmaan.
Davies (2004)	<p>Tuote- ja palvelukomponentit, jotka ovat räätälöity ja hinnoiteltu tietyn asiakkaan tarpeiden mukaan. Ratkaisulla on kaksi dimensiota: 1) Yksittäinen tai monta toimittajaa</p> <p>2) Teollisten aktiviteettien leviäminen joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti (integroituneiden firmojen välinen suhde)</p>
Matthyssens & Vandenbempt (2008)	Teknisten sovellusten integraatiota ja liiketoimintaprosessien integraatiota
Storbacka (2011)	Ratkaisun toimittajan täytyy varmistaa olevansa integroitunut asiakkaan prosessiin niin, että se voi tukea asiakkaan arvonaluetta ratkaisun käytön aikana.



Miten ratkaisut sitten syntyvät? Tuli et al. (2007) määrittelevät ratkaisun luomisen jatkuvaksi suhdeprosessiksi, jossa määritellään, kohdataan ja tuetaan asiakkaan kehittyviä tarpeita. Suhdeprosessin vaiheet ovat seuraavat:

- (1) Asiakasvaatimusten määrittely
- (2) Palveluiden ja/tai tuotteiden räätälöinti ja integrointi
- (3) Tarjooman käyttöönotto
- (4) Käyttöönoton jälkeinen asiakastuki, jonka on tarkoitus vastata asiakkaan tarpeisiin

Brady T., Davies A., Gann D. (2005a) sekä Davies A., Brady T., Hobday M. (2007) ovat myös esittäneet ratkaisuliiketoiminnalle prosessivaiheita (Taulukko 2). Prosessivaiheiden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan erityisesti kappaleen neljä käsittelemää Storbackan (2011) ratkaisuliiketoimintamallin etenemisjärjestystä.

Taulukko 2. Ratkaisuliiketoiminnan prosessivaiheita (Brady et al. (2005a) ja Davies et al. (2007))

Brady et al. (2005a)	Davies et al. (2007)
<p>Nelitasoinen prosessi:</p> <p>(1) Strategisen sitoutumisen vaihe: tarjouksia edeltävät toiminnot (pre-bid)</p> <p>(2) Arvoehdotelmavaihe: tarjoustoiminnot</p> <p>(3) Järjestelmien integrointivaihe: projektin täytäntöönpanon toiminnot</p> <p>(4) Operationaalisen palvelun vaihe: projektin jälkeiset toiminnot</p>	<p>Ratkaisun myyminen:</p> <p>(1) Esitä syvälinen analyysi asiakkaan liiketoiminnasta</p> <p>(2) Havaitse ja diagnosoi asiakkaan organisaation ongelmat</p> <p>(3) Tarjoa ratkaisuja aikaisempien asiakkaiden kanssa työskentelyssä hankitun kokemuksen pohjalta</p> <p>(4) Koordinoi komponenttien integrointi ratkaisuun</p>

### 2.3 Miksi ratkaisuliiketoimintaa tarvitaan?

On useita syitä, ajavia tekijöitä, miksi yritykset siirtyvät kohti ratkaisuliiketoimintaa. Taulukossa 3. on listattu syitä, miksi ratkaisuliiketoimintaan siirrytään ja miksi ratkaisuliiketoimintaa tarvitaan.

Taulukko 3. Syitä ratkaisuliiketoimintaan. (Nordin & Kowalkowski 2010, s. 446)

Lähde	Syyt
Shepherd & Ahmed (2000)	Tuotteiden ja teknologian elinkaarten lyheneminen ja kiristyvät katteet.
Stremersch et al. (2001)	Teolliset yritykset vaativat lisääntyvässä määrin "avaimet käteen"-ratkaisuja ongelmiinsa.
Miller et al. (2002)	Pienenevät tuotteiden katteet ja kasvava ulkoistamisen kysyntä sekä tarve keskittyä ydinosaamiseen. Ratkaisuliiketoiminnan potentiaalinen voiton kasvu. Ratkaisuiden elementtien yhdistelmät luovat erittäin toivottavia tuloksia asiakkaille.
Davies (2004)	Vahva Itä-Aasian korkean volyymin valmistuksen aiheuttama kilpailu ja paikallaan polkeva tuotteiden kysyntä sekä kasvava tuotepohja. Aikaisemmin valtioiden hallitsemien yritysten yksityistäminen ja vapauttaminen.
Windahl et al. (2004)	IT-pohjaisten teknologioiden tarjoamat uudet mahdollisuudet
Windahl & Lakemond (2006)	Yritykset, jotka ovat aikaisemmin keskittyneet tuotteiden, varaosien ja palveluiden myyntiin, kohtaavat ongelmia kilpailun kasvaessa ja katteiden kutistuessa.

## 2.4 Tuotokeskeisistä liiketoimintamalleista kohti ratkaisuliiketoimintamalleja

Tuotokeskeinen liiketoimintamalli perustuu siihen, että yritys tuottaa sellaista tuotetta tai välinettä, jota asiakkaat tarvitsevat. Nämä tuotekehityksen tulokset esitellään asiakkaille uutena huipputeknologiana. Aluksi tuotteen kannattavuus on hyvä, katteet ovat suuret, ainakin niin kauan kuin tarjotulla tuotteella on vähän tai ei lainkaan todellisia kilpailijoita. Tuotteen arvo asiakkaalle on riittävä, jotta korkea hintataso on puolusteltavissa. Koska tuotteen kate on korkea, muut palvelut voidaan antaa ilmaiseksi. (Kaario K. 2009, s.52)

Tuotokeskeisessä liiketoimintamallissa muut tarjoaman elementit tukevat tuotteen myyntiä, eikä niiden tuottavuuteen kiinnitetä huomiota. Kaikki toimii hyvin kuitenkin siihen asti, kun kilpailu on heikkoa ja asiakkaat haluavat maksaa tuotteesta. Liiketoimintamalli on selvä ja koko yrityskulttuuri nojaa erinomaisiin tuotteisiin. (Kaario 2009, s.52)

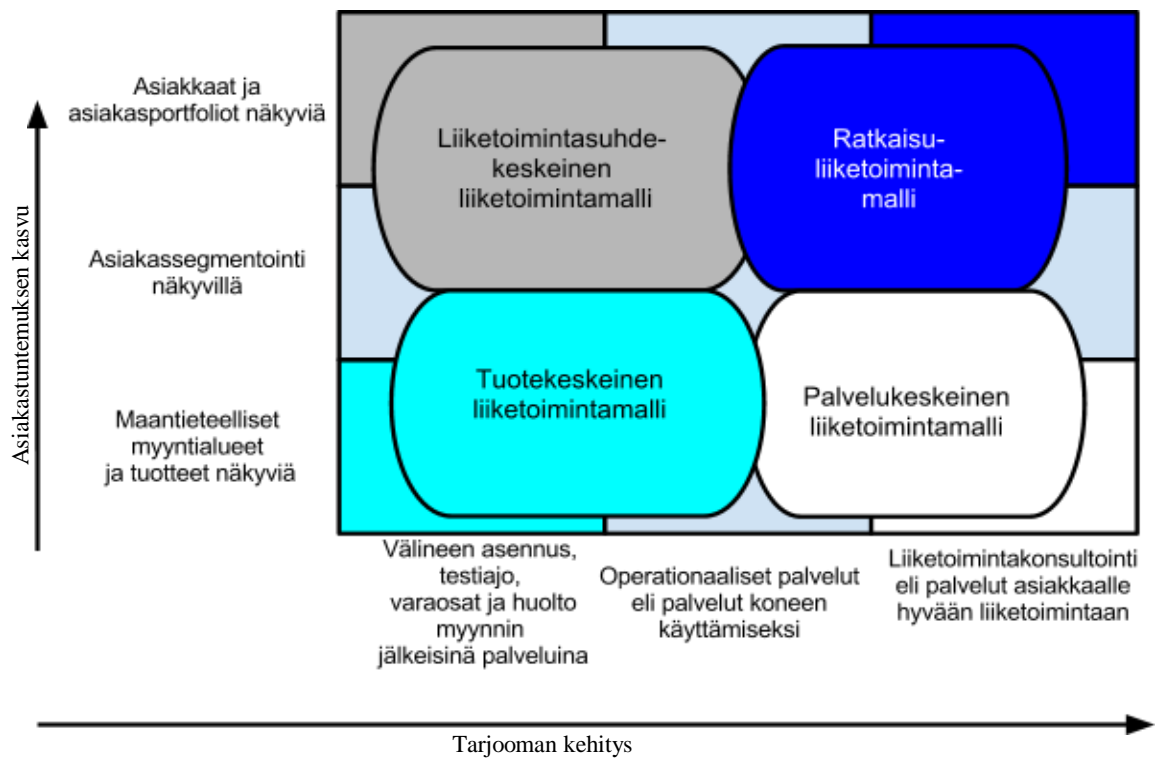
Kun kilpailu kovenee, asiakkailta on enemmän valinnanvaraa ja yrityksen paine pienentää omia katteitaan kasvaa. Tässä vaiheessa on kuitenkin hyvin vaikeaa lähteä muuttamaan liiketoimintamallia ja useimmat yhtiöt vain jatkavat palvelujen antamista ilmaiseksi muuttamatta liiketoimintamalliaan. Tästä syntyy hyvin hankala tilanne: Tuotemarginaalit vähenevät, palvelut ja muut tarjoaman elementit jaetaan edelleen ilmaiseksi ja koko liiketoimintamalli (voiton syntymisen logiikka) muuttuu epäselväksi. Vaikka yritys haluaisi vaihtaa tuotokeskeisen liiketoimintamallinsa ratkaisuliiketoimintamalliin, se vaatii paljon aikaa eikä välttämättä edes onnistu. Muutosprosessi kohti ratkaisuliiketoimintaa vaatii selvän vision ja strategian yrityksen johdolta. (Kaario 2009, s.52-53)

Kaksi pääsyötä ratkaisuliiketoimintamalleihin ovat Kaarion (2009) mukaan seuraavat: 1) Asiakkaat vaativat enemmän kuin pelkästään tuotteen itsessään ja 2) Epäselvä liiketoimintamalli ei tuota tarpeeksi arvoa osakkeenomistajille. Tehokas ratkaisuliiketoimintamalli voi tarjota kilpailuedun globaaleilla markkinoilla ja

vähentää hintojenlaskupainetta (Pekkarinen O., Piironen M., Salminen R.T. 2012, s.656). Ratkaisuliiketoimintamalliin siirtyminen vaatii investointeja, joista osa on suunnattava tarjooman kehittämiseen ja osa organisaation siirtymiseen lähemmäksi asiakkaita, asiakasymmärryksen kehittämiseen eli toisin sanoen organisaatiomuutokseen (Kaario 2009, s.54).

Tarjooman ja organisaation kehittämisen tulisi tapahtua yhtäaikaaisesti. Hankaluutena kuitenkin on, että tuotekeskeisen liiketoimintamallin jäljiltä tuotetietous ja tietous asiakkaista eivät sijaitse samassa toimintayksikössä. Ratkaisuliiketoimintamallin toteuttaminen vaatii, että koko yrityksen henkilöstö ymmärtää roolinsa. Ei siis riitä että esimerkiksi vain myyntihenkilöstö ymmärtää ratkaisuliiketoiminnan periaatteet (Kaario 2009, s.55-56). Tätä käsitystä tukee myös Storbackan tutkimus, jonka mukaan yrityskulttuuri tulee muodostaa niin, että organisaation eri elimet ovat osallisina toistensa toiminnoissa (Storbacka 2011, s.708).

Yrityksen ratkaisukeskeisyyden astetta voidaan määritellä matriisityökalulla, johon myös voidaan paikallistaa ratkaisukeskeisen liiketoimintamallin ja tuotekeskeisen liiketoimintamallien positiot (kuva 2). Lisäksi nähdään, miten liiketoimintasuhdekeskeinen liiketoimintamalli ja palvelukeskeinen liiketoimintamalli eroavat ratkaisukeskeisestä liiketoimintamallista. Kuvan 2. vaaka-akseli kuvaa tarjooman kehittymistä ja pystyakseli organisaatiomuutosta eli asiakasymmärryksen kasvua.



Kuva 2. Ratkaisuliiketoimintamallin suhde muihin liiketoimintamalleihin (Kaario 2009, s.63, 70)

Kehityksessä kohti ratkaisuliiketoimintamallia yritys on ensin kiinnostunut tuotteesta jota myy, sitä seuraavalla tasolla sekä tuotteesta että sen elinkaaresta. Kuitenkin ratkaisuliiketoiminnan tasolla yritys on kiinnostunut myös asiakkaan liiketoiminnasta ja sen onnistumisesta kokonaisuudessaan. Tällöin yritetään ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan mahdollista tehottomuutta ja löytää piilevää kysyntää. Mitä korkeammalle ja mitä enemmän oikealle yritys sijoittuu kuvassa 2., sitä enemmän kyse on ratkaisuliiketoimintamallista. (Kaario 2009, s.68, 74)

Ratkaisuliiketoimintamalli tarkoittaa siis liiketoimintamallia, jossa juuri tietyn asiakkaan tarpeet ja prosessit tunnetaan, ja niiden pohjalta tehdään asiakkaalle sopiva ratkaisu. Tämä ratkaisu tuottaa aitoa arvoa asiakkaalle hänen liiketoimintaansa.

## 2.5 Ratkaisuliiketoimintamallien arviointi

Kappaleessa 5. käsitellään BOOT–ratkaisuliiketoimintamallia ja Storbackan Valmiudet ja johdon käytännöt –ratkaisuliiketoimintamallien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia taulukossa 4. esitettävien kriteerien avulla. Kriteerit ovat samat kuin Wikström et al. (2010) ovat esittäneet artikkelissaan ”Business models in project business”.

Taulukko 4. Liiketoimintamallien analysointikriteeristö. (Wikström K., Artto K., Kujala J., Söderlund J. (2010), s.837)

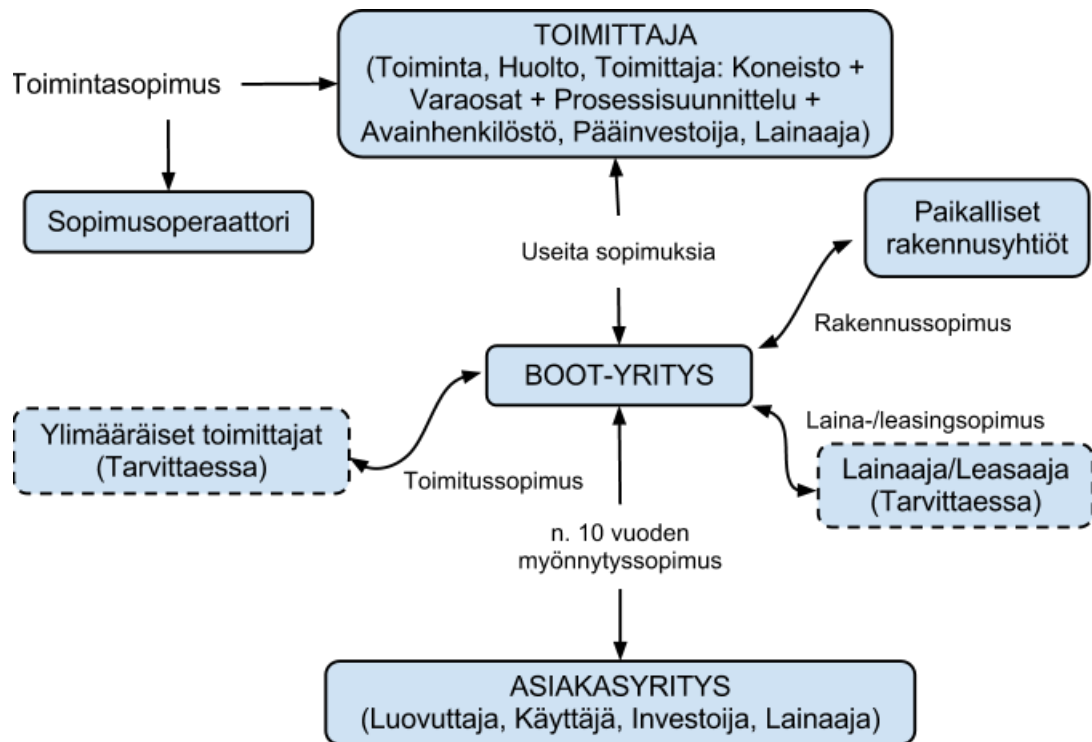
Kriteeri	Kuvaus
Arvo ja joustavuus	Toimituksen sisältö ja sen arvonluonti Liiketoimintamallin joustavuus ja miten se näkyy
Organisaatio	Organisaatorakenne
Innovointi ja kasvu	Liiketoimintamallin innovatiivisuus ja kasvumahdollisuudet
Kompetenssit, kyvyt ja resurssit	Liiketoimintamallin kompetenssit, joita asiakas arvostaa. Toimittajan hyödyt liiketoimintamallista. Vaadittavat resurssit ja valmiudet.
Suhdetoiminta ja yhteistyö	Asiakkaan mukanaolon aste, liiketoimintasuhteiden laatu ja määrä. Yhteistyömekanismit ja sopimukset.

### 3 RATKAISULIIKETOIMINTAMALLIT

Seuraavaksi esittelemme kappaleessa 3.1 BOOT-ratkaisuliiketoimintamallin ja kappaleessa 3.2 Valmiudet ja johdon käytännöt -ratkaisuliiketoimintamallin. Storbackan (2011) Valmiudet ja johdon käytännöt -ratkaisuliiketoimintamalli on enemmän teoreettinen viitekehys, kuinka yrityksen tulisi toimia sisäisesti ratkaisuliiketoiminnassa. BOOT-ratkaisuliiketoimintamalli on puolestaan äärimmäisen vaativa ja uniikki esimerkki ratkaisuliiketoiminnan toteuttamisesta.

#### 3.1 BOOT -ratkaisuliiketoimintamalli

BOOT-ratkaisuliiketoimintamalli tulee sanoista “build, own, operate and transfer”. BOOT-liiketoimintamallin ideana on, että joukko yksittäisiä toimijoita (BOOT-yrityksen johdolla) rahoittaa, rakentaa, omistaa ja käyttää tuotosta, ennen kuin se myydään eli siirretään eteenpäin määritellyn ajanjakson jälkeen (Murtoaro J. 2006, s. 1-174). Ehdotelma mahdollisista osapuolista näkyy kuvassa 3. (Pekkarinen et al. 2012, s.655)

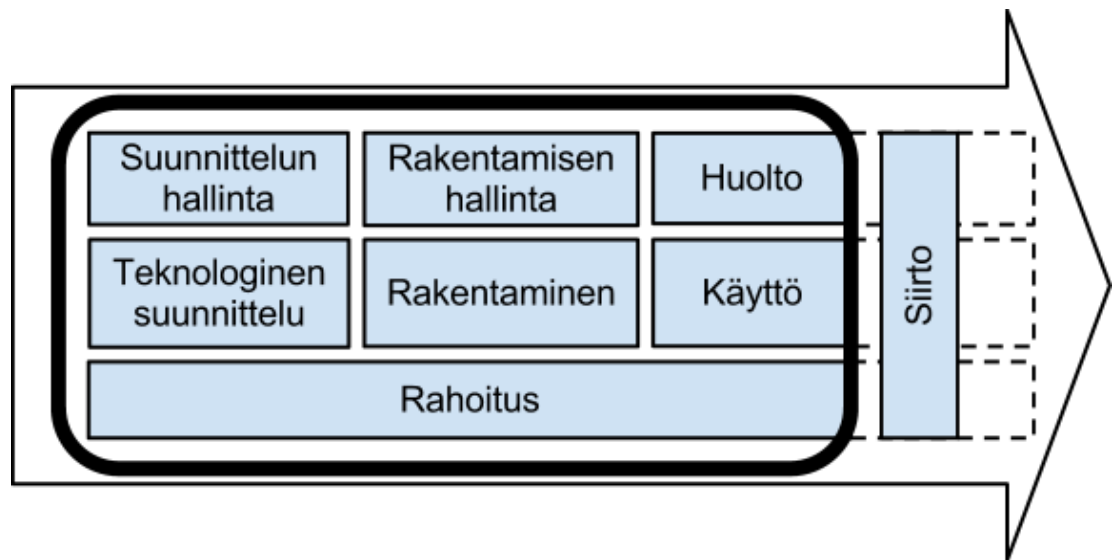


Kuva 3. Ehdotelma BOOT ratkaisukonsortion rakenteesta. (Pekkarinen et al. 2012, s.667)

Nykyinen ratkaisuliiketoimintamallien tutkimus on saanut perustansa julkaisuista, jotka käsittelevät julkisten hankkeiden ja yksityisten toimittajien välisiä partnerisuhteita. BOOT-liiketoimintamalli tarkastelee toimintoja ratkaisutoimittajan perspektiivistä teollisuusympäristössä, jossa asiakkaana on toinen yritys. Kuvassa 3. näkyvä BOOT-yritys on toimittajan ja asiakkaan yhdessä perustama, joka ohjaa, johtaa ja pyörittää BOOT-hanketta, ja on osa konsortiota. Konsortio yhdessä vastaa rakentamisesta. Konsortio myös käyttää, ylläpitää ja kantaa riskin projektista useiden vuosien ajan. BOOT-yrityksen lisäksi luotetut ja tunnetut kumppanit konsortion osapuolina ovat tärkeitä ratkaisun toteuttamiseksi, mutta kumppaneita tulee olla vain sen verran mitä ratkaisun toteuttamiseksi on välttämätöntä. Yleisesti tunnettu tosiasia on, että mitä vähemmän toimijoita verkostossa, sitä helpommin hallittava lopputulos. (Pekkarinen et al. 2012, s.653–667)



BOOT-liiketoimintamalliin kuuluu laaja sopimus, joka tarjoaa asiakkaalle koko projektin elinkaaren mittaisen, kokonaisen ratkaisun. BOOT-liiketoimintamalli on tarkalleen ottaen toimitusvastuuoperaattorin ja toimitusvastuun myöntäjän välillä (Koppinen T. & Lahdenperä P. 2004, s.1–120). Sopimus sisältää toimitusvastuun myöntäjän laitteiston suunnittelun, rahoituksen hankkimisen, rakentamisen, omistamisen ja käyttämisen sopimuksessa määritellyn ajanjakson ajan. Operaattori järjestää verkoston, jonka toiminnan tuloksena asiakas saa ainutlaatuisen kokonaisuuden tuotteita sekä palveluita, jotka tyydyttävät asiakkaan tarpeet. Kun sopimusaika raukeaa, omistusoikeus sovitusta laitoksesta siirtyy takaisin toimitusvastuun myöntäjälle. Siten BOOT-liiketoimintamalli yhdistää kaikki ratkaisun elementit yhdeksi selvästi määritellyksi kokonaisuudeksi, joka sitten siirtyy omistajalleen määräajan jälkeen (kuva 4.). (Pekkarinen et al. 2012, s.659)



Kuva 4. Ratkaisun elementtien yhdistyminen kokonaisuudeksi BOOT-liiketoimintamallissa. (Pekkarinen et al. 2012, s.659 ja Koppinen & Lahdenperä 2004, s.1–120)

Nielsenin (1997) mukaan BOOT-liiketoimintamallin tyyppisten ratkaisujen yleistyminen johtuu yksityistämisen trendistä julkisella sektorilla, kyvystä turvata infrastruktuuri-investointien onnistuminen, uudesta tavasta rahoittaa projektit

kehitysmaissa sekä projektin kustannusten ja aikataulun helpottuneesta laskennasta. Myös asiakkaat ovat kiinnostuneita jakamaan riskiä enemmän ratkaisun toimittajan kanssa monimutkaisissa projekteissa. BOOT-liiketoimintamalli tarjoaa toimittajalle suuren mahdollisuuden kannattavaan sopimukseen, jos riskejä ja monimutkaisuutta onnistutaan hallitsemaan. Kuitenkin yksi yritys kykenee vain harvoin tarjoamaan sopimuksen kaikki elementit yksinään, siksi alihankkijoita, ulkopuolisia rahoittajia ja muita osapuolia tarvitaan. (Pekkarinen et al. 2012, s.660)

Mukana olevista osapuolista syntyy konsortio, jossa voi olla mukana 7 erilaista osapuolta (Woodward D.G. 1995, s.239–246): toimiluvan myöntäjä eli asiakas, operaattori, toimittajat, sijoittajat, rahoittajat, rakentajat ja käyttäjät. Konsortion osapuolet jakavat vastuut keskenään kunkin kykyjen ja tavoitteiden mukaan. BOOT-konsortion rakenne on tärkein sopimuksen menestystä selittävä tekijä (Jefferies M., Gameson R. & Rowlinson S. 2002, s.352–361). Toimiluvan myöntäjä ja BOOT-konsortio tekevät yhdessä sopimuksen, joka määrittelee osapuolien keskinäiset velvollisuudet toisiaan kohtaan. Konsortio vastaa paitsi mahdollisista projektiin liittyvistä riskeistä, myös tarjoaman suunnittelusta, rahoituksesta, rakentamisesta, omistamisesta, käytöstä ja ylläpidosta. Sopimuksessa voi olla määritelty myös toimiluvan myöntäjälle joitakin velvollisuuksia. (Pekkarinen et al. 2012, s.660–661)

BOOT-konsortio jakaa vastuuta kunkin osapuolen kykyjen ja tavoitteiden mukaan, koska yksi yritys harvoin voi tarjota kaikkia elementtejä (Woodward 1995, s.239–246). Esimerkiksi jotkin tai kaikki operaatiot, jakelu ja rakentamispalvelut voi olla ulkoistettuja. Mukana voi olla sopimus, jossa ostaja lupaa ostaa tarjoaman, jotta konsortiolle on taattu jonkinlainen, usein vaatimaton tulotaso palveluksista (Woodward 1995, s.239–246). Rahoittajien kanssa voidaan tehdä osakassopimukset, jotta he saavat osansa konsortion tuotosta. Sijoittajat voivat olla myös hallinnoimassa konsortiota sekä toimiluvan myöntäjän asioita (Tam C. M. 1999, s.377–382). Tällainen keskinäinen omistus voi todella parantaa lopputulosta, koska ajattelutapa muotoutuu kaikkien yhteisen edun mukaan (Koppinen &

Lahdenperä 2004 s.1–120). Lainanantajat varmistavat rahoituksen koko prosessin elinkaaren ajan ja siksi konsortio pyrkii tekemään lainaamisesta mahdollisemman houkuttelevaa minimoimalla projektin epäonnistumisen riskit. (Pekkarinen et al. 2012, s.661)

### 3.1.1 BOOT-liiketoimintamallin hyödyt ja haitat

BOOT-liiketoimintamallin onnistumiseen liittyvät menestystekijät voi jakaa yleisiin menestystekijöihin ja toisaalta itse projektiin liittyviin. Menestystekijät on lueteltu taulukossa 5. Avainhenkilöiden valinta hallinnoimaan konsortiota on ratkaisevan tärkeää, pätevyys ja avainhenkilöiden aikaisempi kokemus ovat kriittisiä tekijöitä (Zhang X. 2005, s.631–644). (Pekkarinen et al. 2012, s.660)

Taulukko 5. BOOT-menestystekijät (mukaiiltu Pekkarinen et al. 2012, s.662)

Yleiset	Projektin sisäiset
Lupaava talouskehitys ja riittävät rahoitusmarkkinat	Hyvin organisoitu ja määritelty konsortion rakenne
Olemassa oleva infrastruktuuri	Hyvät sosiaaliset suhteet ja kaikkien osapuolien luottamus hankekonsortioon
Poliittinen vakaus	Viivästymisten ja kustannusten ylityksien välttäminen
Ennustettavissa oleva inflaatio, suotuisat valuuttakurssit ja korot	Tekninen innovaatio
	Varma, tasainen kysyntä tai riittävästi ostosopimuksia
	Kattava toteutettavuuden tutkiminen ja ympäristövaikutusten arviointi

Riskien välttäminen ja ulkoistamisen toteuttamismahdollisuus ovat BOOT-mallin tarjoamia hyötyjä asiakkaalle (Brady et al. 2005b, s.360–365 ja Koppinen & Lahdenperä 2004, s.1–120). Lisää hyötyjä on lueteltu taulukossa 6. Asiakkailta voi puuttua erilaisia resursseja, kuten tietotaitoa ja rahoitusta, minkä vuoksi he haluavat ulkoistaa (Brady et al. 2005b, s.360–365). BOOT-liiketoimintamallissa elinkaariajattelun mukaisesti asiakkaan on mahdollista maksaa tarjoomasta suuren kertakorvauksen sijaan esimerkiksi kuukausimaksulla tai vastaavalla menetelmällä, jolloin toimittajalla on paremmat mahdollisuudet isompaan tuottoon ja pitempiaikaiseen asiakassuhteeseen (National Audit Office 2003, s.1–54 ja Cornet E. Katz R., Molloy R., Schädler J., Sharma D., Tipping A. 2000, s.1–19). Konsortion hallinnolle keskitetty vastuu antaa hyvät mahdollisuudet valita prosessiin parhaiten sopivat elementit ja ratkaisut (National Audit Office 2001 s.1–26). Usein BOOT-liiketoimintamallissa myös lopputuotteen ylläpidettävyys on parempi kuin erillisistä komponenteista koostetuissa ratkaisuissa (Koppinen & Lahdenperä 2004, s.1–120). (Pekkarinen et al. 2012 s.660)

Taulukko 6. BOOT-ratkaisuliiketoimintamallin hyödyt. (Pekkarinen et al. 2012 s.665)

Asiakaskysynnän syyt	Tuottavuus	Asiakassuhde	Rahoitus
ulkoistamistrendi, resurssipula, riskien pienentäminen, koko elinkaaren mittainen suorituskyky, tarve suuremmille kokonaisuuksille	tarjooman differentointi, uusien asiakkaiden houkuttelevuus, korkeammat katteet, vakaa tuotto, kilpailijoiden pääsyn estäminen mukaan sopimukseen, resurssien ennustettavuus	läheisempi asiakassuhde, keskinäinen ymmärrys, tiedon siirtyminen ja saatavuuden parantuminen, saavutettaessa asiakastyytyväisyys jatkuva liiketoiminta	toimittajalla mahdollisuus myös erilaiseen rahoitusmalliin kuin pelkkä taserahoitus

BOOT-liiketoimintamallin ongelmiksi voi nousta asiantuntemuksen ja muidenkin resurssien puutteet (Koppinen & Lahdenperä 2004, s.1–120). Pienille ja keskisuurillekin toimittajille BOOT-hanke on haasteellinen prosessi kokonaisuudessaan, kuten taulukosta 7. voi nähdä. BOOT-malliin liittyvä tarjouskilpailu on aikaa vievä. Varjopuolia BOOT-mallissa on myös riskien arvioinnin vaikeudet ja hinnoittelun haasteellisuus. BOOT-liiketoimintamallin riskitaso on tavallista projektitoimitusta korkeampi (Woodward 1995, s.239–246), koska sopimukset ovat hyvin pitkäaikaisia ja siten riskianalyysin rooli korostuu (Dey P.K. & Ogunlana S.O. 2004, s.334–346). Riskit voivat olla poliittisia, rakentamisen viivästyksiä, toiminnan toteutukseen liittyviä, taloudellisia tai oikeudellisia. Rakennusvaiheessa mikä tahansa viivästyminen voi laskea projektin kannattavuutta merkittävästi (Woodward 1995, s.239–246). Oikeudellisia riskejä voi olla esimerkiksi korruptio. (Pekkarinen et al. 2012, s. 665–666)

Taulukko 7. BOOT-ratkaisuliiketoimintamallin haittoja ja ongelmia. (mukailtu Pekkarinen et al. 2012, s.665)

Haitat	
Resurssien tarve	Osaamisen puute
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paljon vaadittuja resursseja</li> <li>- Raskas tarjousprosessi</li> <li>- Ulkoisten tekijöiden tarve</li> <li>- Pienet yritykset eivät voi osallistua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uusien taitojen tarve</li> <li>- Rajoittunut kokemus useilla alueilla</li> <li>- Riskien arviointi</li> <li>- Organisaation uudelleenrakentaminen</li> <li>- Kulttuurillinen muutos</li> </ul>

### 3.1.2 Mihin BOOT-ratkaisuliiketoimintamallia tarvitaan?

Pekkarinen et al. (2012) ovat tutkineet BOOT-liiketoimintamallin käyttökelpoisuutta teollisessa markkinoinnissa. Asiakkailla on selvä tarve BOOT-mallisia ratkaisuja varten. Siihen on kolme syytä. Ensinnäkin, liiketoiminnan ongelmaksi on

muodostumassa resurssipula, erityisesti kehitysmaissa. Jos kaikki toiminnot on suoritettava itse, pula osaavasta työvoimasta ja rahoituksesta uhkaa. Rahoituksen osalta BOOT-liiketoimintamallissa toimittaja pystyy siirtämään asiakkaalle koituvia kustannuksia kohti projektin elinkaaren loppupuolta ja alentamaan kokonaiskustannuksia, jolloin yleensä asiakas selviytyy paremmin kustannusten rasituksista. Toimittaja, joka pystyy ratkaisemaan osaavan työvoiman ongelman, on hyvin kysytty mikä mahdollistaa sen, että toimittaja voi hinnoitella palvelunsa lähes miten haluaa. (Pekkarinen et al. 2012 s.663)

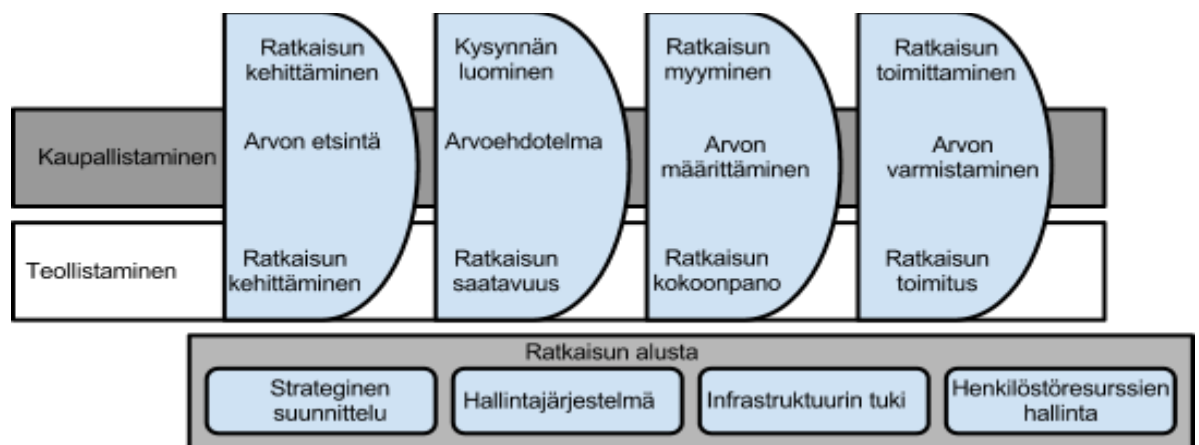
Toinen syy, miksi BOOT-mallisia ratkaisuja tarvitaan, osaltaan resurssien puutteesta johtuen, on että yritykset haluavat keskittyä ydinliiketoimintaansa. Toiminnan tehostamiseksi toissijaiset liiketoiminnot halutaan ulkoistaa. Resurssien saatavuutta ja luotettavuutta halutaan parantaa sekä säästää samalla omissa kustannuksissa. Kolmas syy, miksi BOOT-liiketoimintamallille on kysyntää, on yksinkertainen. Asiakkaat ovat alkaneet etsiä isompia kokonaisuuksia, ratkaisuja, yksittäisten laitteiden tai osien sijaan. Asiakas ei osta konetta, vaan paremminkin kapasiteettia, jolloin hinnoittelukin voi olla esimerkiksi €/tuotettu tonni. Tämä ajattelutapa on BOOT-liiketoimintamallin teollisten sovellusten eräs pääajatus. (Pekkarinen et al. 2012, s.663–664)

### 3.2 Valmiudet ja johdon käytännöt-liiketoimintamalli

Kaj Storbackan ratkaisuliiketoimintamalli: Valmiudet ja johdon käytännöt ratkaisuliiketoiminnassa (2011) on tarkoitettu parantamaan yritysten valmiuksia luomaan monipuolisia ja kattavia liiketoimintaratkaisuja asiakkailleen. Tämän ratkaisuliiketoimintamallin tarkoituksena on poistaa eri yksiköiden ja organisaatioiden välisiä perinteisiä kuiluja, jotka ovat voineet olla ratkaisun luomisen esteenä. Storbackan mallissa tärkeää on liiketoimintojen asettuminen yhtäaikaaisesti yrityksen eri yksiköiden kohdalle, koska ratkaisuliiketoiminta vaatii kaikkien yksiköiden välistä koordinaatiota resurssien ja eri prosessivaiheiden suhteen. (Storbacka 2011, s.699–710) Mallin laadinta perustuu empiiriseen tutkimukseen

useasta kohdeyrityksestä. Tällä perusteella voidaan todeta, että Storbackan tulokset ovat riittävät, jotta ei ole tarpeellista tarkastella muita yrityksiä käytännön esimerkkeinä.

Storbackan (2011) ratkaisuliiketoimintamallin mukaan ratkaisun luonnin toimittamisen prosessi koostuu neljästä päävaiheesta: ratkaisun kehittämisestä, kysynnän luomisesta, ratkaisun myymisestä ja ratkaisun toimittamisesta. Näiden lisäksi päävaiheiden kanssa vaikuttaa samanaikaisesti kolme prosessia: kaupallistaminen, teollistaminen ja ratkaisun toteuttamista tukevat elementit eli ratkaisun alusta (kuva 5). Kuhunkin päävaiheeseen liittyy kaksi valmiuksiin ja johtamiseen kuuluvaa prosessivaihetta. Ratkaisun kehittämiseen liittyvät arvon etsintä ja ratkaisun kehittäminen, kysynnän luomiseen arvoehdotelma ja ratkaisun saataville saaminen, ratkaisun myymiseen arvon määrittäminen ja ratkaisun kokoonpano. Viimeisenä on ratkaisun toimittamisen vaiheeseen kuuluvat arvon vahvistus ja ratkaisun toimittaminen. (Storbacka 2011, s.703)



Kuva 5. Ratkaisuliiketoimintamalli: Valmiudet ja johdon käytännöt. (Storbacka 2011, s.704)

Arvon etsintä, arvoehdotelman tekeminen, arvon määrän arviointi ja arvon varmistaminen kuuluvat kaikki kaupallistamiseen. Muut ratkaisun tekniseen toteuttamiseen liittyvät vaiheet ovat osa teollistamisprosessia. Nämä vaiheet eivät kuitenkaan onnistu ilman ratkaisua tukevia toimenpiteitä ja resursseja eli ratkaisun alustaa: strategista suunnittelua, johtamisen hallintajärjestelmää, infrastruktuurin tukea ja henkilöstöresurssien hallintaa. (Storbacka 2011, s.703)

Storbackan ratkaisuliiketoimintamalli erottuu perinteisistä liiketoimintamalleista kolmella eri tavalla. Ensinnäkin, kaupallistaminen ja teollistaminen on esitetty rinnakkaisina prosesseina. Ratkaisuliiketoiminnan ollessa kyseessä, asiakas on mukana ratkaisun kehittämisprosessissa ja teollistaminen sekä kaupallistaminen ovat vahvasti toisistaan riippuvaisia toimintoja läpi koko prosessin. Toiseksi, osallistuville yrityksille tuotteen standardisointi sekä systemaattinen ratkaisun ja komponenttien kehitys on tärkeä kysymys toistettavuuden ja laadun varmistamiseen. Tässä ratkaisuliiketoimintamallissa tämä kysymys näkyy kahdessa ensimmäisessä vaiheessa eli ratkaisun kehittämisessä ja kysynnän luomisessa. Kolmanneksi, Storbackan ratkaisuliiketoimintamalli auttaa huomaamaan ratkaisualustan tärkeyden, joka ei näy asiakkaille mutta on onnistuneen ratkaisun luomiselle ja toimittamiselle oleellinen. Oikeanlaisen alustan luominen vaatii investointeja ja aikaa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään Storbackan ratkaisuliiketoimintamallin vaiheet yksityiskohtaisesti. (Storbacka 2011, s.703)

### 3.2.1 Ratkaisujen kehittäminen

Ratkaisujen kehittämisen vaiheessa pyritään yhdistämään asiakkaan näkemys toimittajan resursseihin ja kykyihin molemmille osapuolille arvoa tuottavan ratkaisun luomiseksi. Kaupallistamisprosessi onkin tuomassa tietoa asiakkaan omasta arvonluontiprosessista ja on siten arvon etsintää. Teollistamisprosessi keskittyy luomaan ratkaisuun vaadittavia innovaatioita ja määrittelemään soveltuvan rakenteen eli kehittämään ratkaisun. (Storbacka 2011, s.703)



Arvon etsintä-vaiheen tarkoituksena on ymmärtää, millä tarjoaman ominaisuuksilla on arvoa asiakkaille. Kuten Brady et al. (2005) ovat asian muotoilleet: “Tutkitaan kaikki toiminnot miten asiakas tuotetta käyttää ja ylläpitää läpi tuotteen elinkaaren ostosta poistoon”. Informaation saaminen vaatii säännöllistä suunnittelua yhdessä asiakkaiden kanssa, tutkimusmenetelmien käyttöä asiakkaille arvokkaiden ominaisuuksien selvittämiseksi ja jopa yhteisinnovointia valikoitujen asiakkaiden kanssa. Asiakasarvo määritetään aikaisessa vaiheessa kehitettäessä ratkaisua. Edelläkävijä-asiakkaat ovat mukana ideoiden luomisessa ja ratkaisun kehittämisessä. (Storbacka 2011, s.703–704)

Storbackan (2011) ratkaisuliiketoimintamallin valmiudet sekä johtamiskäytännöt ratkaisun kehittämiselle ovat:

1. Ratkaisun kehittäminen on keskittynyt asiakkaan prosesseihin ja taloudelliseen hyötyyn.
2. Olemassa olevien tuotteiden ja identifioitujen arvonluontimahdollisuuksien (asiakkaiden tarpeiden) välinen kuilu kurotaan kiinni mahdollisuuksien mukaan.
3. Kehitetään hierarkkinen ratkaisun rakenne, joka helpottaa standardisoitujen moduulien käyttöä.
4. Standardisoidut ratkaisun komponentit on saatavilla toiminnanohjausjärjestelmässä (ERP) tai tuotetiedonhallinnassa.
5. Tehokkuutta lisäävät ratkaisun jäsentämisen säännöt sallivat joustavan mukautumisen asiakkaan tilanteeseen.

### 3.2.2 Kysynnän luominen

Kysynnän luomisen vaiheen perustarkoitus on, että kohdesegmentit saisivat tietää yrityksen tarjoamista ratkaisuista. Kaupallistamisosan tärkein tavoite on saada aikaan

myyntiprosessi mahdollisten asiakkaiden kanssa, kun taas teollistamisosa varmistaa ratkaisujen tehokkaan saatavuuden myynnin yhteydessä. (Storbacka 2011, s.703)

Arvoehdotelma on kaupallistamisen oleellinen osa, minkä tarkoituksena on ilmaista mahdollisille asiakkaille ratkaisuja tarjoavan yrityksen resursseista ja mahdollisuuksista luoda yhteistyössä arvoa. Vargo ja Lusch (2008) ovat tulleet tulokseen, että asiakas päättää aina ratkaisun arvon sen sijaan, että se voitaisiin päättää valmistusvaiheessa. Storbacka (2011) päättelee tästä, että ratkaisuiden tarjoaja voi ainoastaan tehdä arvoehdotelmia. Korkman, Storbacka ja Harald (2010) määrittelevät arvoehdotelman olevan lupaus asiakkaalle ratkaisun tarjoajan resurssien yhdistämisestä asiakkaan kyvykkyyksiin ja toimintoihin yhteisen arvon luomiseksi.

Geiger & Finch (2009) sekä Storbacka & Nenonen (2011) esittävät arvoehdotelman kehittämiseksi neljä erilaista mallia:

Segmenttikohtaiset arvoehdotelmat, joiden tarkoitus on herättää kiinnostusta tarkoin määritellyillä segmenteillä.

Myynti- ja asiakasjohdon rooli on ennakoida ja toimia yhteistyössä asiakkaiden kanssa ennen kuin tarjouspyyntöjä on edes lähetetty.

Yritys tekee yhteistyötä alan muiden yritysten kanssa lisätäkseen omaa näkyvyyttään. Tuotejohdon kampanjoiden kehitys on tehtävä yhteistyössä myynnin johdon kanssa.

Ratkaisujen saatavuus on teollistamisen mahdollisuuksien ja käytäntöjen asetelma, jolla varmistetaan ratkaisujen toimitus myyntihetkellä tehokkaasti. Tämä sisältää myös hinnoittelun segmenttikohtaisesti määräytyvän ratkaisujen arvon perusteella. Storbackan (2011) mukaan onnistunut ratkaisuliiketoiminta vaatii tuloslogiikan, joka varmistaa korkeamman katteen pitämällä huolen siitä, että hinta määräytyy asiakkaan kokeman arvon eikä ratkaisun toimittamisen kustannusten perusteella. (Storbacka 2011, s. 705)

Myös Bonnheimer et al. (2010) ehdottavat, että ratkaisujen tarjoajien täytyisi kehittää hinnoitteluaan asiakkaiden kokeman arvon mukaiseksi. Tätä ehdotusta tukee se fakta, että Storbackan (2011) tutkimuksen yhtenä lähteenä toimivan casen yritykset eivät olleet tyytyväisiä hinnoitteluunsa ja useilla yrityksillä olikin tutkimushetkellä käynnissä hinnoittelulogiikan kehittäminen.

Storbacka (2011) esittää myös ratkaisujen saatavuudelle havaittuja, tarpeellisia valmiuksia ja johdon käytäntöjä:

1. Eri segmenteille on valmiiksi määriteltäviä ratkaisumalleja.
2. Määrittelyjen dokumentointi perustuu aikaisempien toimitusten tuloksiin.
3. Ratkaisujen hinnoittelu perustuu asiakkaan kokemaan arvoon.
4. On olemassa ohjeistuksia hintojen differoinnille segmenttien ja asiakkaiden välillä.
5. Ratkaisujen mahdollistama tehokkuus on määriteltävä.
6. Myynti- ja asiakasjohdolle päivitetään säännöllisesti tietoa eri ratkaisujen saatavuudesta.

### 3.2.3 Ratkaisun myynti: mahdollisuuksien muuttaminen tilauksiksi

Havaittujen yksittäisten mahdollisuuksien muuttaminen tilauksiksi on ratkaisun myynnin vaiheen tärkein asia. Tämä eroaa edellisestä kahdesta vaiheesta siinä, että niiden kohteena oli ratkaisuportfolion hallinta. Vaikka ratkaisujen myynnin päävastuualue on kauppojen solmiminen, toimintojen välinen tuki on tärkeää. Tämän vaiheen avaintoiminnot ovat asiakkaan kokeman ratkaisun arvon määrittäminen sekä ratkaisujen määrittely niin, että ne ovat toimitettavissa asiakkaalle. (Storbacka 2011, s.705)

Arvon määrittämisen periaate on, että kaupallistamisen mahdollisuuksia ja käytäntöjä hyödynnetään ehdotetun ratkaisun sekä asiakkaan että toimittajan kokeman arvon

määrittämiseen. Storbackan tutkimuksessa case-yrityksillä havaittiin olevan suurimmat puutteet arvon määrittämisen kyvykkyydessä. (Storbacka 2011, s.705)

Storbackan (2011) tulkitsemat valmiudet sekä johtamiskäytännöt arvon määrittämiseen ovat:

1. Asiakaskohtaisten arvoehdotelmien tulisi vastata asiakkaiden huolenaiheita liiketoiminnassaan
2. Asiakaskohtaisten työkalujen käyttö ratkaisujen hallinnassa
3. Dialogin asiakkaiden päättäjien kanssa on katettava kriittiset liiketoiminnan kysymykset sekä niihin liittyvä rahallinen arvo
4. Myynnin määrä kuvaa asiakkaan kokeman ratkaisun arvon
5. Asiakkaan kokeman arvon määrittämiseen käytettävien työkalujen on oltava samat koko yrityksessä
6. Tunnistetut riskit on laskelmoitava ja lisättävä ratkaisun hinnoitteluun

Ratkaisun kokoonpano on sarja teollistamisvalmiuksia ja -käytäntöjä, joita käytetään asiakaskohtaisen ratkaisun kokoonpanon luomiseen sekä asiakkaita kohtaavan yksikön tueksi. Tällä tuetaan pääasiallisesti tarjouksen kehittämistä ja ratkaisun hinnoittelua. Teollistamisen tärkein tehtävä on luoda ratkaisutyökaluja, joilla pystytään sopeuttamaan ratkaisuja asiakaskohtaisiksi sekoittamalla eri ratkaisumoduuleja, jotta riittävä toistuvuus pystytään takaamaan. (Davies A. & Brady T. 2000, s.931–953)

Storbackan (2011) havaitsemat valmiudet sekä johdon käytännöt ovat seuraavat:

1. Määrittelijöitä käytetään asiakasratkaisujen määrittämiseen, myynnin tehostamiseksi
2. Asiakkaan kokemaan arvoon pohjautuvaa hinnoittelua tukevia sopimusmalleja on olemassa useissa yrityksissä
3. Arvoon pohjautuvan hinnoittelun tiedonhaara on kehitetty
4. Ratkaisujen tarjoajat tekevät liiketoiminnallisia case-analyysyjä

5. Monilla yrityksillä on keskitetty tarjousyksikkö, joka tukee tarjousten ja ehdotelmien laatimisessa
6. Liiketoimintakontrolli tukee myyntiä tarjoamalla standarditietoa ratkaisujen sekä ratkaisukomponenttien kuluista

### 3.2.4 Ratkaisun toimittaminen

Ratkaisun toimittamisen vaiheessa varmistetaan arvon luonti asiakkaalle ja arvon tallentaminen tarjoaman toimittajalle. Tärkeää on, että molemmat osapuolet aidosti hyötyvät. Ratkaisun liittäminen asiakkaan prosesseihin tärkeänä vaiheena tukee arvon luomista myös loppukäytössä.

Kaupallistamisvalmiudet ja -käytännöt, joilla raportoidaan asiakkaalle ja toimittajalle suunnitellun arvon toteutumisesta, ovat osa arvon varmistamisen vaihetta. Onnistuneet toimitukset kannattaa dokumentoida ja toimittajan on keskityttävä siihen, että luvattu arvo todella toimitetaan asiakkaalle saakka. Arvon luonti asiakkaalle on edellytys sille, että toimittaja voi saada myös itselleen arvoa pitkällä tähtäimellä kestävien asiakassuhteiden kautta. (Storbacka 2011, s.707) Davies & Hobday (2005) toteavatkin, että avain menestykseen ratkaisuliiketoiminnassa on kyky käyttää uudelleen aikaisemmin muodostettuja valmiuksia.

Storbackan (2011) ratkaisuliiketoimintamallin mukaiset valmiudet ja johdon käytännöt arvon varmistamisen vaiheessa:

1. Myyntiprosessin täytyy varmistaa tarkka yhteys siihen, mitä on tilattu suhteessa siihen mitä lopulta toimitetaan asiakkaalle. Asiakkaalle annetut lupaukset on hyvä eritellä.
2. Sopimuksen saattaminen toimitukseen mahdollistaa nopean toimitusten ennakoivan käynnistyksen
3. Asiakkaalle luotu arvo varmistetaan säännöllisesti yhdessä asiakkaan kanssa

4. Asiakkaan omaa kannattavuutta tulee mitata ja seurata säännöllisesti. Asiakasreferenssit tulee säilöä ja tallentaa sekä jakaa yrityksen sisällä.
5. Toimitettujen ratkaisujen tulokset tallennetaan tietokantaan, josta niitä voidaan käyttää referenssinä tulevaisuudessa
6. Tietyille asiakkaille luodut uudet ratkaisut kannattaa dokumentoida niin, että niitä voidaan myydä eteenpäin muille asiakkaille.

Ratkaisun toimittamisen vaiheeseen kuuluu teollisten valmiuksien ja käytäntöjen valjastaminen hyväksytyyn ratkaisuun saattamiseksi osaksi asiakkaan toimintoja ja prosesseja. Tämä vaihe vie usein paljon aikaa, mutta lopullinen tulos on hyvin riippuvainen toimituksen onnistumisesta. (Storbacka 2011, s.707)

Storbackan (2011) ratkaisuliiketoimintamallin mukaiset valmiudet ja johdon käytännöt ratkaisun toimituksen vaiheessa:

1. Kommunikaatioprosessi mahdollistaa tiedonvälityksen asiakkaan ja toimittajan välillä, jolloin on mahdollista toimitus oikealla hetkellä
2. Yrityksen on havainnoitava toimituksen onnistumista ja reagoitava riskeihin, joihin on suunniteltu toimintaohjeet etukäteen.
3. Ratkaisut toimitetaan usein partneriverkoston kautta, joten kumppaneiden roolit on hyvä määritellä sopimuksissa tarkasti samoin kuin yhteistyökumppaneiden kanssa jaettava tieto
4. Kumppaneiden kanssa kommunikointi ja siihen käytettävä käyttöliittymä ovat tarkasti määriteltyjä
5. Ratkaisut kehitetään tukemaan asiakkaan pitkän tähtäimen arvonluontia, joten myös toimittajan on varauduttava ratkaisun pitkäaikaiseen elinkaareen ja huoltoon (Helander & Möller, 2008).

3.2.5 Ratkaisualusta: valmiudet ratkaisuliiketoiminnan implementoinnin tukena  
 Storbacka (2011) on ryhmitellyt ratkaisualustan tärkeimmät elementit neljään valmiuskategoriaan: strategian suunnittelu, hallintajärjestelmä, infrastruktuurin tuki sekä henkilöstöressurssien hallinta.

Strategian suunnittelu on sarja valmiuksia ja käytäntöjä, joita käytetään tavoitteiden ja kohdesegmenttien asettamiseen, ratkaisuportfolioiden tunnistamiseen sekä riskien hallintaan ratkaisuliiketoimintamallissa. Ratkaisuliiketoimintaan siirtyminen vaatii yrityksen strategian uudelleenmäärittelyä myös segmenttikohtaisesti. (Storbacka 2011, s.707)

Storbackan (2011) havaintojen mukaiset valmiudet ja johdon käytännöt:

1. Yrityksen korkein johto on määrittänyt ratkaisuliiketoiminnan vision ja tavoitteet
2. On havaittu, että ratkaisuliiketoiminnan rahallinen vaikutus yritykseen on suuri
3. Ratkaisuliiketoiminnan fokusmarkkinat ovat määriteltynä
4. Segmenttikohtaiset strategiat on määriteltynä
5. Ratkaisuportfolion hallinta on yrityksen käytössä
6. Eri sopimusten riskien arviointi kokonaisuutena on säännöllistä

Hallintajärjestelmä on valmiuksien ja käytäntöjen sarja, jota käytetään hallinnoimaan ratkaisuliiketoiminnan mallia. Tämä vaikuttaa yrityksen organisointiin, suunnitteluun, kontrolliin sekä onnistumisten arviointiin. (Storbacka 2011, s.707)

Storbackan (2011) havaintojen mukaiset valmiudet ja johdon käytännöt:

1. Organisaation rakenne mahdollistaa myynnin tehokkaan yhteistyön muiden toimintojen kanssa
2. Asiakasulottuvuus on näkyvässä organisaation rakenteessa

3. Tämän hetkiset roolit ja vastualueet mahdollistavat ryhmätyön eri toimintojen kesken
4. Uusia rooleja kuten ratkaisujohtaja, ratkaisuarkkitehti tai ratkaisuintegrointi-insinööri, on luotu yritykseen
5. Ratkaisuliiketoiminnan hallinnointiin ja mittaamiseen on määritelty sopivat mitta-asteikot

Storbackan (2011) mukaan infrastruktuurin tuen valmiudet ja käytännöt tukevat ratkaisuliiketoiminnan toimeenpanoa. Eri näkökulmia tähän ovat asiakastietous, tiedon hallinta, lakiasioiden tuki sekä informaatio- ja kommunikaatioteknologian sovellukset. Myös Pawar K. S., Beltagui A., & Riedel J. C. K. H. (2009) sekä Johnstone S., Dainty A., & Wilkinson A. (2009) ovat päätyneet siihen tulokseen, että on tarpeellista kehittää tietohallintoa ja datainfrastruktuuria ratkaisuliiketoiminnan tueksi.

Storbackan (2011) havaintojen mukaiset valmiudet ja johdon käytännöt:

1. Myynnin tueksi on tavoitettavissa erikoistunutta tietohenkilöstöä
2. Tietovarastoja käytetään liiketoimintatiedon keräämiseen
3. Asiakas- tai mallisopimuksia on saatavilla keskitetyssä kirjastossa
4. Lainopillista tukea on saatavilla sopimusneuvotteluja varten
5. Yrityksissä on aktiivinen asiakassuhteiden hallintaan suunniteltu järjestelmä (CRM)
6. Ratkaisujen toimitusta hallitaan toiminnanohjausjärjestelmällä (ERP)

Henkilöressurssien hallinnan tarkoituksena on varmistaa, että mukana olevien henkilöiden ja ryhmien taidot ja työstä myönnettävä palkitseminen ovat oikeanlaisia. Ratkaisuliiketoiminnassa vaadittavat taidot ja kokemustaustat ovat tavallista myyntityötä huomattavasti vaativampia. (Gosselin D. P., & Heene A. 2003)

Storbackan (2011) havaintojen mukaiset valmiudet ja johdon käytännöt:



1. Kaikilla ratkaisujen myyntiin liittyvillä rooleilla on tarkkaan määritellyt taitoprofiilit
2. Ratkaisuliiketoimintaan vaadittavia pätevyyskä on jo tunnistettu
3. Bonusjärjestelmä asetetaan yrityksen strategian rinnalle
4. Bonusjärjestelmät palkitsevat toimintojen välisestä tiimityöstä kuten tuotekehitykseen tai myynticasen kehittelyyn osallistumisesta
5. Henkilökunta on koulutettu arvon myymiseen ja konsultointiin.

#### 4 RATKAISULIIKETOIMINTAMALLIEN VERTAILU

BOOT- ja Valmiudet ja johdon käytännöt -ratkaisuliiketoimintamallien eroavaisuuksia, yhtäläisyyksiä ja ominaisuuksia on käsitelty taulukoissa 8, 9, 10, 11 ja 12. Analysointikriteeristö on esitelty aikaisemmin kappaleessa 2.5. Taulukossa 8. mietitään toimituksen sisältöä ja sen arvoa luovaa vaikutusta, sekä sitä kuinka investointi vaikuttaa käyttökustannuksiin, toimivuuteen ja innovaatioteknologiaan. Taulukossa 9. pohditaan, kuinka organisaatio on ratkaisuliiketoimintamallissa sijoitettu ja useimmiten käytetty sekä mitä ovat liiketoimintamallin organisaatorakenteen ydinyksikköjä.

Taulukossa 10. tarkastellaan ratkaisuliiketoimintamallin innovaatioisisältöä ja innovaation roolia mallissa sekä liiketoimintamallin aikaansaamaa kasvua ja lisämyynnin potentiaalia. Taulukossa 11. pohditaan asiakkaan näkökulmasta erottuvia kompetensseja, niitä kompetensseja joita toimittaja itse näkee tarjoomassaan sekä kaikista olennaisimpia resursseja ja valmiuksia. Taulukossa 12. tarkastellaan missä määrin asiakas on itse mukana ratkaisun kehittämisessä, sekä toimijoiden välisiä suhteita ja niiden määrää. Lisäksi tutkitaan suhteiden syitä ja ominaisuuksia aina prosessin mahdollistavista investointikeskeisiin suhteisiin, sekä yhteistyön dynamiikkaa ja sopimuksia.

Olellainen yhteneväisyys molempien mallien osalta taulukossa 8. on asiakkaan kokeman arvon lisääminen, vaikkakin lähestymistavat ovat hieman erilaiset. Storbackan liiketoimintamallin mukaan tarkkaan räätälöidyn ratkaisun hyöty on asiakkaan toiminnan tehostaminen sekä arvon luominen yhteistyössä. BOOT-ratkaisuliiketoimintamallissa mukaan asiakas pääsee hyödyntämään muussa tapauksessa jopa tavoittamattomissa olevia resursseja hallittavissa olevilla kustannuksilla ja aikatauluilla. Molemmista malleista on tärkeää huomata kustannuksien jakautuminen ja riskien lieventyminen niiden jakautuessa toimittavan

osapuolen ja asiakkaan kesken. Tämä tapahtuu luonnollisesti toimittajan ja asiakkaan liiketoimintojen ja päämäärien yhtenäisyyden kautta.

Taulukko 8. Arvo ja joustavuus.

Kriteeri	BOOT	Storbacka: Valmiudet ja johdon käytännöt
Arvo ja joustavuus: arvoehdotelma, investointien vaikutukset, joustavuus	Investointi- ja käyttökustannukset jaettavissa pitemmälle aikavälille, asiakas saa resursseja joihin ei muutoin pääsyä, asiakkaan riski paremmin hallittavissa (esim. aika- ja kustannustasolla)	Toiminnan tehostus ja vakauttaminen, asiakkaan riskien pienentäminen sekä arvon luonti sekä asiakkaalle että toimittajalle.

Taulukosta 9. nähdään, että liiketoimintamallien välillä on selkeä rakenteellinen ero organisaatorakenteessa. Kun BOOT-ratkaisuliiketoimintamalli keskittyy laajalti yritystä ympäröivän verkoston rakentamiseen mahdollistaakseen ratkaisuliiketoiminnan toteuttamisen, Storbackan pääfokus on sisäisen organisaation kehittäminen. BOOT-ratkaisu on usein suuri ja kompleksinen, joten ilman verkoston osapuolia ratkaisua ei saataisi syntymään, eikä ratkaisuun tarvittavia resursseja olisi. Storbacka-mallin ideana on, että yritysjohto täytyy kehittää toimintamalleja ja käytäntöjä, jotka tukevat ratkaisuliiketoimintaa. Myös organisaatiota täytyy muokata siinä määrin, että asiantuntemus pystytään säilyttämään, kehittämään ja jakamaan koko rakenteen mukaisesti. Tämä myös edellyttää sitä, että eri osastojen on tehtävä yhteistyötä ja tiedostettava mitä muualla organisaatiossa tapahtuu eli tiedonkulun on onnistuttava.

Taulukko 9. Organisaatio.

Kriteeri	BOOT	Storbacka: Valmiudet ja johdon käytännöt
Organisaatio: organisaation kokonaisuus, organisaation järjestelyt	BOOT-konsortio yhteistyökumppaneineen (kts. kuva 3, sivu 14)	Kokonaisvaltainen organisaation uudelleenmäärittely ratkaisuliiketoimintaan sopivaksi (kaupallistamisen ja teollistamisen prosessien yhtäaikaistaminen yksiköiden välisellä koordinaatiolla)

Storbackan liiketoimintamallin perustana toimii kattava tietous siitä, mitä aikaisemmin on asiakkaille tarjottu (taulukko 10.). Tämän pohjalta pystytään nopeasti vastaamaan potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin muokkaamalla hinnoittelua sekä poimimalla sopivia ratkaisun elementtejä. BOOT-malli eroaa tästä siinä, että toiminnan painotus on kokonaan uuden ratkaisun innovointi, eli uniikin monimutkaisen ratkaisun tarjoaminen usean osapuolen avulla asiakkaalle. BOOT – liiketoimintamallissa tarjoaman differoimahdollisuudet ovat hyvät ja jopa paremmat kuin Storbackan ratkaisuliiketoimintamallissa.

Taulukko 10. Innovointi ja kasvu.

Kriteeri	BOOT	Storbacka: Valmiudet ja johdon käytännöt
Innovointi ja kasvu: innovaatioiden luonne, kasvumekanismit	Pitkät sopimukset poistavat kilpailijoiden uhkaa, differointimahdollisuudet hyvät, hyvä kate ja vakaa tuotto projektin onnistuessa.	Pohjalla aikaisempien ratkaisujen yksityiskohtainen data. Hyödynnetään ja muokataan asiakaskohtaisesti ja saavutetaan siten tehokkuutta.

Taulukossa 11. esitettyjen kompetenssien ja resurssien suhteen BOOT- sekä Storbackan ratkaisuliiketoimintamalli ovat samanlaisia sen suhteen, että molempien mallien tarkoitus on ratkaisuliiketoiminnan tapaan luonnollisesti tukea asiakkaan liiketoimintaa omilla kyvykkyyksillään. Ero on kuitenkin siinä, että BOOT-ratkaisuliiketoimintamallin tarkoitus on tarjota asiakkaalle laajan verkoston hyödyt sekä valjastaa verkosto yhteistoimintaan mittavan hankkeen toteuttamiseksi joustavilla rahoitusratkaisuilla. Storbackan ratkaisuliiketoimintamallin tärkein puoli on kattava tietokanta asiakkaista, muista ratkaisuista sekä aikaisemmista liiketoimista. Tämä malli ei siis välttämättä vaadi ratkaisua tarjoavan yrityksen ulkopuolista kontaktia tai erityistä verkostoa vaan vahvistaa vain asiakkaan ja toimittajan välisiä suhteita.

Taulukko 11. Kompetenssit, kyvyt ja resurssit.

Kriteeri	BOOT	Storbacka: Valmiudet ja johdon käytännöt
Kompetenssit, kyvyt ja resurssit: uniikki kompetenssi, ydin kompetenssi, kriittiset resurssit	Asiakkaan näkökulmasta monimutkainen ratkaisu saadaan hallittavissa olevilla kustannuksilla ja aikataulussa. Mahdollistaa asiakkaan keskittymisen omaan ydinliiketoimintaan ja korvaa asiakkaan resurssien puutetta.	Rakenteellinen valmius ratkaisujen tarjoamiselle, aikaisempien kokemusten tuki, käytettävissä CRM:n & ERP:n kautta.

Taulukossa 12. käsitellään liiketoimintamallien suhdetoimintaa ja yhteistyötä. Tehokas tiedonvälitys on molempien mallien yksi tärkeimmistä vaatimuksista, mutta ero on se, mihin tieto kerätään ja mistä se on saatavilla. BOOT-ratkaisuliiketoimintamallissa informaatio liikkuu läpi verkoston ja osaamista on saatavilla verkoston avulla. Storbackan ratkaisuliiketoimintamallin ominaisuus on, että tietopankki on koko ajan omassa hallinnassa ja teoria keskittyy kohdeyrityksen sisäiseen tiedonkulkuun. Tällöin kustannustehokkuus on usein hyvä, koska kaikkia päätöksiä ei tarvitse tehdä täysin tyhjälle pohjalle, vaan ratkaisuun löytyy valmiitakin elementtejä hyödynnettäväksi.

Taulukko 12. Suhdetoiminta ja yhteistyö

Kriteeri	BOOT	Storbacka: Valmiudet ja johdon käytännöt
Suhdetoiminta ja yhteistyö: asiakkaan mukana olo, suhteet, suhteiden konteksti, yhteistyön mekanismit	Läheinen suhde asiakkaaseen, hyvä tiedonsiirto ja keskinäinen ymmärrys asiakkaan ja konsortion välillä. Tietoa saatavilla verkostossa ja informaatio siirtyy. Olennaista pitkäaikainen sopimus, joka määrittelee konsortion osapuolien vastuut.	Pyrkimys joko myymään valmiiksi pohjustettuja ratkaisuja tai kehittämään yksilöllistä arvoa asiakkaalle. Storbackan keskittyminen toimittajan organisaatioon.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kandidaatin työn alussa määritimme kolme tutkimuskysymystä, jotka ovat seuraavanlaiset:

1. Mitä ovat ratkaisuliiketoiminnan liiketoimintamallit?
2. Miten siirrytään tuotekeskeisestä liiketoimintamalleista kohti ratkaisuliiketoimintamalleja?
3. Mitä erilaisia ratkaisuliiketoiminnan liiketoimintamalleja on olemassa?

Päädymme seuraaviin johtopäätöksiin:

1. Ratkaisuliiketoiminnan liiketoimintamalli on mallinnus yrityksen toiminnoista, joilla tuotetaan joukko tuotteita, palveluja ja ohjelmistoja, jotka voivat ratkaista asiakkaan erityisiä ongelmia.
2. Tuotekeskeisistä liiketoimintamalleista siirrytään kohti ratkaisuliiketoimintamalleja muuttamalla organisaatiota siten, että pystytään tunnistamaan yksittäisen asiakkaan kaikki tarpeet ja muuttamalla tarjoomaa siten, että se tuottaa asiakkaalle aitoa arvoa hänen liiketoimintaansa koko tarjooman elinkaaren ajan. Organisaatorakenteen on muotouduttava niin, että eri osastot toimivat yhteistyössä ratkaisujen toimittamiseksi. Perinteinen malli, jossa jokainen osasto priorisoi oman tehokkuutensa omassa tehtävässään, on muutettava yrityksen sisäiseksi verkostoksi jolla on yhteinen päämäärä.
3. Valitsimme kaksi erilaista ratkaisuliiketoimintamallia. BOOT-ratkaisuliiketoimintamalli tarjoaa asiakkaalle kokonaisen ratkaisun joustavilla ehdoilla ja moniosaavan verkoston avulla. Storbackan Valmiudet ja johdon käytännöt-ratkaisuliiketoimintamalli kuvaa organisaation sisäisten valmiuksien ja käytäntöjen parhaita toimintatapoja, jotta ratkaisuliiketoiminta olisi mahdollisimman tehokasta. Mitä tiheämmin



erilaisia kokonaisratkaisuja toimitetaan, sitä oleellisempi on Storbackan ratkaisuliiketoimintamalli, joka ottaa huomioon jo aikaisemmin työstettyjen ratkaisun komponenttien hyödyntämisen ja ratkaisun yleisen rakentamisen alustan. BOOT-ratkaisuliiketoimintamalli soveltuu ainutkertaisten, suurten kokonaisratkaisujen toimittamiseen jopa vuosikymmenien mittaisella sopimusten aikajänteellä. On kuitenkin mahdollista soveltaa molempia malleja yrityksessä sen mukaan, minkä laajuisesta liiketoiminnasta on kyse.

Koska Storbackan ratkaisuliiketoimintamalli on rakenteeltaan kehys sille, kuinka yritys pystyy muovaamaan toimintaansa kohti ratkaisuliiketoimintaa, olisi järkevää tutkia useampia jo olemassa olevia ratkaisuliiketoimintamalleja sen tarjoamalta teoriapohjalta. Mahdollinen jatkotutkimus pystyisi jo tällä hetkellä hyödyntämään laajalti nykypäivän yritysten tietoja ja mallintamaan niiden ratkaisuliiketoimintaa.

Koska BOOT-malli hyödyntää tietoa julkisen organisaation sekä toimittajan kesken muodostetusta toiminnasta, uskomme sen tarjoavan mahdollisuuksia vielä laajemmalle tutkimukselle. Tämä tutkimus voisi ottaa vaikutteita yritysten ja julkisten organisaatioiden välisistä liiketoimintamalleista.

Liiketoimintamallit ratkaisuliiketoiminnassa kandidaatintyö tarjoaa ratkaisuliiketoimintaa harkitseville yrityksille ohjeistusta siitä, mitä vaihtoehtoja on olemassa, mitä toimenpiteitä vaaditaan ja kuinka ratkaisuliiketoimintaa voidaan kehittää. Molempien ratkaisuliiketoimintamallien käsittely yhdessä laajentaa perspektiiviä siitä kuinka ratkaisujen tarjoaminen on mahdollista.

## 6 LÄHDELUETTELO

Anderson J. C., Narus J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), s.91–99.

Bonnemeier, S., Burianek, F., & Reichwald, R. (2010). Revenue models for integrated customer solutions: Concepts and organizational implementation. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 9(3), s.228–238.

Brady T., Davies A. Gann, D. (2005a) Can integrated solutions business models work in construction? *Building Research & Information*, 33(6), s.571–579

Brady T., Davies A., Gann, D. (2005b) Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, 23, s.360–365

Cornet E., Katz R., Molloy R., Schädler, J., Sharma, D. & Tipping, A. (2000) *Customer Solutions: From Pilots to Profits*. Boston, MA: Booz Allen & Hamilton. s.1–19

Cova B., Ghauri P., Salle R. (2002) *Project marketing: Beyond competitive bidding*. John Wiley & Sons Ltd., Chichester. s.223

Davies A. (2004), Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach, *Industrial and Corporate Change*, 13(5), s.727–756

Davies A. & Brady T. 2000, s. 931-953 Davies, A., & Brady, T. (2000). Organizational capabilities and learning in complex product systems: Towards repeatable solutions. *Research Policy*, 29(7/8), s.931–953.

Davies, A., & Hobday, M. (2005). *The business of projects — Managing innovation in complex products and systems*. UK: Cambridge University Press. 312 s.

Davies A., Brady T., Hobday M. (2007) Organizing for solutions systems seller vs. systems integrator. *Industrial marketing management*. 36(2), s.183–193

Dey, P.K. & Ogunlana, S.O. (2004) Selection and application of risk management tools and techniques for build-operate-transfer projects, *Industrial Management and Data Systems*, 104(4), s.334–346

Dunn, D.T. & Thomas, C.A. (1994) Partnering with customers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(1), s.34–40

Geiger, S., & Finch, J. (2009) Industrial sales people as market actors. *Industrial Marketing Management*, 38(6), s.608–617

Gosselin, D. P., & Heene, A. (2003) A competence-based analysis of account management: Implications for a customer-focused organization. *Journal of Selling and Major Account Management*, 5(1), s.11–31

Hanan M., Cribbin J., Donis J. (1978) *Systems selling strategies*. Amacom, New York.

Hanan M. (1995) *Consultative selling*. Amacom, New York.

Hax, A. & Wilde, D. (2001), The delta model: discovering new sources of profitability in a networked economy, *European Management Journal*, 19(4), s.91–379.

Helander, A., & Möller, K. (2008). How to become a solution provider: System supplier's strategic tools. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(3), s.247–287.

Jalkala A., Cova B., Salle R., Salminen R.T (2010) Changing project business orientations: Towards a new logic of project marketing. *European Management Journal*. 28(2), s.124–138

Jefferies, M., Gameson, R. & Rowlinson, S. (2002) Critical success factors of the BOOT procurement system: reflections from the stadium Australia case study, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 9(4), s.352–361.

Johnstone S., Dainty A., & Wilkinson, A. (2009) Integrating products and services through life: An aerospace experience. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), s.520–538.

Kaario K. (2009) Transformation kaleidoscope. WSOYpro Oy, Helsinki. s.244

Koppinen T. & Lahdenperä P. (2004). The Current and Future Performance of Road Project Delivery Methods. Espoo, Finland: VTT Publications 549, s.120 Saatavilla <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2004/P549.pdf>. Viitattu 05.04.2012.

Korkman O., Storbacka K., & Harald, B. (2010). Practices as markets: Value co-creation in e-invoicing. *Australasian Marketing Journal*, 18 s.236–247.

Kujala S., Karlos A., Aaltonen P., Turkulainen V. (2009) Business models in project-based firms -Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management* 28(2), s.96–106

Matthyssens, P. & Vandenbempt, K. (2008), "Moving from basic offerings to value-added solutions: strategies, barriers and alignment", *Industrial Marketing Management*, 37(3), s.28–316.

Miller D., Hope Q., Eisenstat R. & Galbraith, J. (2002), "The problem of solutions: balancing clients and capabilities", *Business Horizons*, 45(2), s.3–12.

Murtoaro, J. (2006). *Public-Private Partnership - A Study on the Economics and Financing Alternatives of Transport Infrastructure Production*. Helsinki University of Technology, Laboratory of Industrial Management, Report 2006/3, Saatavilla: <http://lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512282046.pdf>. Viitattu 05.04.2012.

National Audit Office. (2001). *Managing the Relationship to Secure a Successful Partnership in PFI Projects*. Saatavilla: [http://www.nao.org.uk/publications/nao\\_reports/01-02/0102375.pdf](http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/01-02/0102375.pdf) Viitattu 05.04.2012.

Nielsen K.R. (1997) *Design-build & co.: a brave new world*, *Civil Engineering*, 7(6), s.58–61.

Nordin F. & Kowalkowski C. (2010) *Solutions offerings: a critical review and reconceptualisation*, *Journal of Service Management*, 21(4), s.441–459.

Pawar K. S., Beltagui A., & Riedel J. C. K. H. (2009) *The PSO triangle: Designing product service and organisation to create value*. *International Journal of Operations & Production management*, 29(5), s.468–493.

Pekkarinen O., Piironen M., Salminen R.T. (2012) *BOOT business model in industrial solution business*. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(6), s. 653–673.

Penttinen E. & Palmer J. (2007) Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 36(5), s.552–564.

Shepherd C. & Ahmed P. (2000) “From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage”, *European Journal of Innovation Management*, 3(2), s.6–100.

Storbacka K. (2011) A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial marketing management*. 40. s.699–711

Storbacka K., & Nenonen S. (2011) Scripting markets: From value propositions to market propositions. *Industrial Marketing Management*, 40(2), s.255–266.

Stremersch S., Wuyts S. & Frambach, R.T. (2001) The purchasing of full-service contracts: an exploratory study within the industrial maintenance market, *Industrial Marketing Management*, 30(1), s. 1-12.

Tam C.M. (1999) Build-operate-transfer model for infrastructure developments in Asia: reasons for successes and failures, *International Journal of Project Management*, 17(6), s.377-382.

Tuli K.R., Kohli A.K. & Bharadwaj, S.G. (2007) Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes, *Journal of Marketing*, 71(3), s.1–17.

Vargo S. L. & Lusch R. F. (2008) Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), s.1–10.

Wikström K., Artto K., Kujala J., Söderlund J. (2010) Business models in project business. *International Journal of Project Management* 28 s.832–841

Windahl C., Andersson P., Berggren C. & Nehler C. (2004) Manufacturing firms and integrated solutions: characteristics and implications, *European Journal of Innovation Management*, 7(3), s.218-228.

Windahl C. & Lakemond N. (2006) Developing integrated solutions: the importance of relationships within the network, *Industrial Marketing Management*, 35(7), s.806–818.

Woodward D.G. (1995) Use of sensitivity analysis in build-own-operate-transfer project evaluation, *Int. J. Project Management*, 13(4), s.239–246.

Zhang X. (2005) Criteria for selecting the private-sector partner in public-private partnerships, *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(6), s.631–644.