



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN TIEDEKUNTA

Teollinen markkinointi ja kansainvälinen liiketoiminta

Tuotteiden myyjästä ratkaisujen tarjoajaksi – motiivit ja verkostojen hyödyntäminen

**From Product Manufacturer to Solution Provider –
Motives and Utilizing Networks**

Kandidaatintyö

Henri Dufvelin 0374056

Taneli Katila 0350041

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Henri Dufvelin ja Taneli Katila

Työn nimi: Tuotteiden myyjästä ratkaisujen tarjoajaksi – motiivit ja verkostojen hyödyntäminen

Vuosi: 2013

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

51 sivua, 2 kuvaa ja 3 taulukkoa

Tarkastaja: Olli Pekkarinen

Hakusanat: Ratkaisuliiketoiminta, Yritysverkostot, Palveluliiketoiminta, Arvon yhdessä luonti

Keywords: Solution Business, Business Networks, Service Business, Value Co-creation

Tämä kandidaatintyö käsittelee ratkaisuliiketoimintaan siirtymistä, verkostojen hyödyntämistä sekä siirtymisen motiiveja. Työn tavoitteena on selvittää mitä on ratkaisuliiketoiminta, ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen hyödyt ja haasteet sekä tarkastella miten yritysverkostoja voidaan hyödyntää siirtymisessä. Työ esittelee miten teollisuusyritysten ansaintalogiikka on muuttunut tuotekeskeisestä näkemyksestä palvelukeskeiseen. Muutosta tarkastellaan verkostonäkökulmasta. Tämä näkökulma on jaettu käsittelemään yrityksen sisäisiä ja ulkoisia verkostoja. Lisäksi työ esittelee mitkä ovat ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen motiivit. Motiiveja tarkastellaan teorian ja yritysesimerkkien pohjalta. Lopussa työ esittelee viitekehyksen ratkaisujen arvonluontiprosessista verkostossa.

Siirtyminen ratkaisuliiketoimintaan johtuu pääasiallisesti asiakkaasta. Asiakkaiden vaatimukset ovat kiristyneet ja yritykset siirtyvät ratkaisuliiketoimintaan kilpailullisten ja taloudellisten hyötyjen perässä. Verkostojen hyödyntämisessä korostuu avoimuus, tiedonsiirto, yhteistyö sekä toimijoiden roolien ja tavoitteiden määrittely.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.2	Työn rajaukset.....	4
1.3	Työn rakenne.....	4
2	RATKAISULIIKETOIMINTA.....	6
2.1	Palveluiden kehitys.....	7
2.2	Service-dominant logic.....	9
2.3	Siirtyminen kohti ratkaisuliiketoimintaa.....	11
2.4	Ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen haasteet.....	13
2.5	Ratkaisun tehokkuuteen vaikuttavat tekijät.....	16
3	YRITYSVERKOSTOT RATKAISULIIKETOIMINNASSA.....	17
3.1	Verkostojen rakentaminen ja johtaminen.....	18
3.1.1	Verkostojen hyödyt.....	19
3.1.2	Verkostojen haasteet.....	20
3.2	Yritysverkostojen hyödyntäminen ratkaisuliiketoiminnassa.....	20
3.2.1	Yrityksen sisäisten verkostojen hyödyntäminen.....	22
3.2.2	Yrityksen ulkopuolisten verkostojen hyödyntäminen.....	24
4	RATKAISULIIKETOIMINTAAN SIIRTYMISEN MOTIIVIT JA RATKAISUN ARVONLUONTIPROSESSI.....	28
4.1	Taloudelliset, kilpailulliset ja asiakaslähtöiset motiivit.....	28
4.2	Case-yritykset esimerkkeinä.....	30
4.2.1	Outotec.....	31
4.2.2	Wärtsilä.....	32
4.2.3	Vaisala.....	33
4.3	Yhteenveto motiiveista.....	36

4.4	Verkoston arvonluontiprosessin viitekehys siirryttäessä ratkaisuliiketoimintaan	37
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
6	LÄHTEET	43

1 JOHDANTO

Monet teollisuusyritykset ovat viime vuosina lisänneet merkittävästi palveluiden osuutta tarjoomissaan. Kova kansainvälinen kilpailu, niukat resurssit sekä yhä vaativammat asiakastarpeet ovat muuttaneet yritysten liiketoimintalogiikan. Toisin sanoen yritykset ovat siirtyneet monilla toimialoilla kohti ratkaisuliiketoimintaa. Ratkaisut ovat tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä, jotka on räätälöity tietyille asiakasryhmälle tuottamaan yhdistelmänä enemmän arvoa kuin yksittäin hankittuna (Sawhney 2006). Ratkaisuliiketoimintaan siirtymiseen on monia motiiveja, mutta se vaatii yritykseltä usein myös uusia kyvykkyyksiä, eikä siirtyminen fyysisten tuotteiden myyjästä ratkaisujen tarjoajaksi ole ongelmatonta. Yksi näkökulma siirtymiseen on sekä yrityksen sisäisten että ulkoisten verkostojen tehokas hyödyntäminen ja siinä onnistuminen. Alleen (2000) määritelmän mukaan monimutkainen dynaaminen vaihdanta yritysten kesken tuottaa taloudellista arvoa verkostossa. Verkostojen hyödyntämistä ratkaisuliiketoiminnassa on tutkittu toistaiseksi melko vähän ja koimme sen ajankohtaiseksi aiheeksi.

Ratkaisut ovat monimutkaisia ja ne kehitetään lähes aina yhdessä verkoston toimijoiden kesken. Toisin sanoen ratkaisut ovat luotu yhdessä joko organisaatioiden sisäisiä tai ulkopuolisia verkostoja hyödyntäen, jossa toimijat yhdistävät ja hankkivat resursseja. (Gummerson ja Mele, 2010). Yritysten pitää päättää, mitkä ratkaisussa tarvittavat kyvykkyydet kehitetään itse ja mitkä hankitaan organisaation ulkopuolelta. Verkostoissa eri toimijoiden roolit, tehtävät ja tavoitteet pitää määritellä selkeästi, jotta asiakkaan kokema arvo on mahdollisimman suuri.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on tutkia ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen motiiveja ja verkostojen hyödyntämistä ratkaisuliiketoiminnassa. Toisin sanoen selvittää miksi yritykset siirtyvät ratkaisuliiketoimintaan ja miten yritykset voivat sisäisiä sekä ulkoisia verkostoja hyödyntämällä vähentää siirtymisen haasteita ja saada ratkaisuliiketoiminnasta taloudellisesti kannattavaa. Työ on jaettu kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka ovat seuraavat:

1. Miksi yritykset siirtyvät ratkaisuliiketoimintaan?
2. Miten yritykset voivat hyödyntää verkostoja siirryttäessä ratkaisuliiketoimintaan?
3. Mitkä ovat ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen hyödyt ja haasteet?

Tutkimuksen pohjalta pyrimme rakentamaan viitekehyksen, jossa yhdistetään yrityksen sisäisten ja ulkoisten verkostojen hyödyntäminen ratkaisuliiketoiminnassa.

1.2 Työn rajaukset

Työ on rajattu käsittelemään palveluja ja ratkaisuliiketoimintaa yleisesti, verkostojen teoriaa, verkostoja ratkaisuliiketoiminnan näkökulmasta sekä ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen motiiveja. Verkostojen käsittely on jaettu organisaation sisäisiin ja ulkoisiin verkostoihin. Motiivit on jaoteltu taloudellisiin, kilpailullisiin ja asiakaslähtöisiin tekijöihin, koska ne ovat mielestämme yrityksen keskeisimmät menestykseen vaikuttavat tekijät. Grönroosin (2007, s. 53) luokittelun mukaan: 1) palvelukset ovat prosesseja, jotka sisältävät aktiviteetteja tai sarjan aktiviteetteja, 2) palvelukset ovat ainakin jossain määrin tuotettu sekä kulutettu yhtäaikaaisesti, ja 3) asiakas osallistuu osatuottajana palvelusten tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. Sawhneyn (2004) mukaan ratkaisu taas on integroitu yhdistelmä tuotteita ja palveluita, jotka on räätälöity tietyille asiakasryhmälle tuottamaan yhdistelmänä enemmän arvoa asiakkaalle kuin yksittäin hankittuna.

Palveluja, ratkaisuja ja verkostoja on tutkittu tieteellisten julkaisujen ja kirjojen pohjalta. Case-yrityksien materiaali on kerätty yritysten Internet-sivuilta. Case-yrityksiksi on valittu Outotec, Vaisala ja Wärtsilä. Nämä yritykset ovat suomalaisia teollisuusyrityksiä, jotka ovat siirtyneet ratkaisuliiketoimintaan menestyksekkäästi.

1.3 Työn rakenne

Ensimmäiseksi kandidaatintyö esittelee ratkaisuliiketoimintaa ja palveluita yleisesti, tässä kappaleessa keskitytään erityisesti ratkaisun käsitteeseen, haasteisiin, siirtymiseen sekä tehokkuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Seuraava kappale keskittyy verkostojen teoriaan ja sen soveltamiseen ratkaisuliiketoiminnassa. Neljäs luku käsittelee ratkaisuliiketoimintaan

siirtymisen motiiveja; taloudellisia, kilpailullisia ja asiakaslähtöisiä. Tämän jälkeen esittelemme rakentamamme viitekehysten. Johtopäätökset kokoavat työn tulokset tutkimuskysymyksiin pohjautuen.

2 RATKAISULIIKETOIMINTA

Kansainvälinen kilpailu on lisääntynyt merkittävästi monilla teollisuudenaloilla muun muassa informaatioteknologiassa, kemianteollisuudessa ja rahoituselänteillä. Yritykset pyrkivät erottautumaan kilpailijoista tarjoamalla asiakasratkaisuja (Wise ja Baumgartner, 1999). Erään raportin mukaan 63 prosenttia Fortune 100 yrityksistä on siirtynyt tarjoamaan ratkaisuja yksittäisten fyysisten tuotteiden ja palvelujen sijaan (Sharma et al. 2002). Nykyisessä markkinatilanteessa ratkaisuliiketoiminta on usein ainoa keino selviytyä (Shepherd ja Ahmed 2000, s. 106). Asiakkaat haluavat keskittyä ydinosaamiseensa ja ulkoistavat entistä enemmän ydinliiketoimintaan kuulumattomia osia toimittajille (Lovelock ja Gummesson 2004). Toimittajayritykset hyödyntävätkin yhä enemmän palvelu-orientoituneita liiketoimintamalleja, jotta asiakassuhteiden epäjatkuvuus vähenisi projektien välillä. Nykyään projektien epäjatkuva luonne on vähentynyt, mutta toisaalta asiakkaiden yksilölliset vaatimukset ovat kasvaneet (Jalkala et al. 2010). Viime vuosina monissa teollisuusyrityksissä palvelujen osuus tarjoomista on kasvanut merkittävästi, mikä asettaa toimittajille uusia haasteita ja mahdollisuuksia.

Valmistajayrityksillä on lukuisia syitä lisätä palveluiden määrää tarjoomissaan. Tarjoama tarkoittaa ydintuotteen ja sen hyödyntämiseen sekä käyttöönottoon tarvittavien järjestelmien ja palveluiden kokonaisuutta (Möller ja Svahn 2004, s. 19). Daviesin (2003) mukaan palvelut helpottavat tuotteiden myyntiä, pidentävät asiakassuhteita, luovat kasvumahdollisuuksia kypsillä markkinoilla, tasoittavat kassavirtoja eri taloussuhdanteissa sekä vastaavat paremmin asiakkaiden kysyntään. Lisäksi yritykset eivät enää markkinoi fyysisiä tuotteita ja palveluita erikseen, vaan tarjoavat kokonaisvaltaisia asiakasratkaisuja. Ratkaisuliiketoimintaan on siirrytty erityisesti toimialoilla, joissa tuotteet ja palvelut ovat monimutkaisia ja erittäin arvokkaita. (Davies ja Brady 2000)

Kirjallisuudessa ratkaisuliiketoiminnalla on monia erilaisia määritelmiä ja lisäksi toimittajilla sekä asiakkailla on usein erilainen käsitys ratkaisusta. Yhden tunnetun määritelmän mukaan ratkaisu on integroitu yhdistelmä tuotteita ja palveluita, jotka on räätälöity tietyille asiakasryhmälle tuottamaan yhdistelmänä enemmän arvoa kuin yksittäin hankittuna. (Sawhney 2004). Tuli et al. (2007) korostavat määritelmässään toimittajan ja asiakkaan

erilaista näkemystä ratkaisusta. Heidän mukaansa toimittaja näkee ratkaisun räätälöitynä ja integroituna yhdistelmänä fyysisiä tuotteita ja palveluita, jotka täyttävät asiakkaan tarpeet. Kuitenkin asiakkaat kokevat ratkaisun enemmän joukkona prosesseja myyjän ja asiakkaan välisessä suhteessa. Tuli et al. (2007) mukaan prosessit ovat: 1) asiakkaan vaatimusten määrittely, 2) tuotteiden ja palveluiden räätälöinti ja integrointi, 3) niiden käyttöönotto, ja 4) käyttöönoton jälkeinen tuki. Toimittajan ja asiakkaan erilainen näkemys ratkaisusta lisäävät haasteita liikkeenjohdolle siirryttäessä kohti ratkaisuliiketoimintaa. Valitsimme nämä kaksi määritelmät monien joukosta. Ensimmäinen on kaikista tunnetuin määritelmä ja toisessa eritellään toimittajan sekä asiakkaan eroavat näkemykset ratkaisuihin. Lisäksi tämä prosessimainen määritelmä soveltuu hyvin työmme verkostonäkökulmaan.

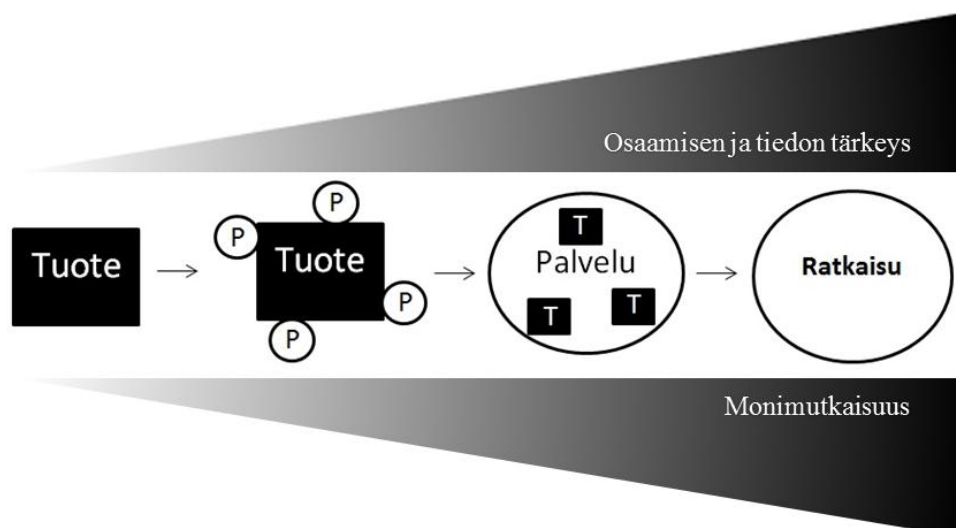
2.1 Palveluiden kehitys

Palveluiden merkitys on ajan saatossa kasvanut valtavasti. Aikaisemmin yritykset keskittyivät vahvemmin pelkästään tuotteeseen ja liiketoiminta rakennettiin tuotteen ympärille, jolloin tuotteen elinkaari, kehitys, myynti ja markkinointi olivat tärkeässä asemassa (Sawhney 2004). Tuotokeskeinen näkemys on edelleen esillä monessa yrityksessä mutta palveluliiketoiminnan kehityksestä johtuen on palvelukeskeinen ajattelutapa yhä keskeisempänä monen yrityksen liiketoiminnassa (Vargo et al. 2010). Palvelukeskeisen näkemyksen mukaan asiakkaille ei myydä yksittäisiä tuotteita vaan kokonaisvaltaisia palveluita, jossa tuotteet muodostavat alustan palveluille (Sawhney 2004). Yhdessä ne luovat suuremman arvon asiakkaalle ja kattavat asiakkaan tarpeet paremmin. Kokonaisvaltaisempi palvelunäkökulma liiketoiminnassa edellyttää yrityksen laajamittaista osaamista, asiakastietämystä, resurssien käyttöä ja tietotaitoa (Kuva 1). Yleisesti katsottuna lähes kaikki yritykset tarjoavat palveluita jossain muodossa, kyse voi olla esimerkiksi asiakaspalveluista, huoltopalveluista tai asennuspalveluista (Grönroos 2000, s. 1-2). Esimerkiksi Kone Oyj, joka on yksi maailman johtavista hissinvalmistajista, tuottaa noin puolet liikevaihdostaan huolto- ja modernisointipalveluillaan (Kone 2012, s.3).

Yrityksen on ymmärrettävä palveluiden tärkeys. Yleisesti palvelut ymmärretään erillisenä osana yrityksen liiketoimintaa. Tuotteen arvonluontiprosessissa tuotteelle sidotaan arvoa eri palveluiden kautta. Valmistajan näkökulmasta tuotteeseen sitoutuva arvo muodostuu

etapeissa, niin ennen valmistusta, valmistuksessa, myynnissä, käytön aikana sekä sen jälkeisissä prosesseissa. (Grönroos 2000, s.1-2). Kehitettäessä palveluliiketoimintaa yrityksen on huomioitava tekijöitä, joita se ei ole aiemmin tarkastellut palveluina, kuten laskutusta, reklamaatioiden käsittelyä, dokumentointia ja asiakaskoulutusta. Liiketoimintaa tulisikin suunnitella ja muotoilla niin, että kyseiset tekijät huomioitaisiin arvoon vaikuttavina tekijöinä, jotka toimivat osana palvelua (Grönroos 2000, s.3). Näkemyksen ymmärtäminen on monimutkaista. Mitä pidemmälle yritys palvelutoimintaan kehittää, sitä monimutkaisemmaksi se muuttuu. Tämä prosessi on havainnollistettu kuvassa 1.

Liiketoiminta perustuu asiakkaan vaatimuksiin, missä yrityksen lähtökohtana on luoda asiakkaalle arvoa, joka mahdollisimman hyvin vastaa asiakkaan tarpeita. Palvelut toimivat sovellettuina ja erikoistuneina komponentteina, tietoa ja taitoja, jotka muodostavat arvon asiakkaalle (Vargo et al. 2010). Yrityksen tulisikin nähdä palveluiden tarjonta dynaamisena arvonluontiprosessina, ihmisten, organisaation ja teknologian välillä (Spohrer et al. 2007). Tuotokeskeisen näkemyksen transaktiotoiminnasta poiketen palvelut keskittyvät suhdetoimintaan, jossa yritys pyrkii jatkuvaan vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa (Spohrer ja Maglio 2008).



Kuva 1. Palveluiden kehitys (mukaillen Pawar et al. 2009 ja Thoben et al. 2001)

Yritykset arvostavat palveluita nykyään entistä enemmän. Palveluiden kehitys on havainnollistettu kuvassa 1. Kuva esittelee palveluiden kehityksen muutokset tuotteesta kokonaisvaltaiseen palvelutarjontaan. Alussa liiketoiminta on perustunut pelkästään tuotteeseen tai palveluun. Tuotteen myyntiä on pyritty parantamaan lisäpalveluiden avulla, missä edelleen tuote on antanut asiakkaalle arvon, mutta palveluiden avulla on pyritty erikoistumaan kilpailuedun saavuttamiseksi. Palvelut ovat kehittyneet ja samalla ne ovat integroituneet syvemmälle yrityksen liiketoimintaan, jolloin palvelut yhdessä tuotteen kanssa luovat arvon asiakkaalle. Lopputuloksena on ratkaisujen tarjoaminen, joka perustuu kokonaisvaltaiseen palvelunäkemykseen.

2.2 Service-dominant logic

Service-dominant logic on Vargon ja Luschin (2004) muodostama palvelukeskeisen ajattelutavan malli. Malli käsittelee ajattelutavan muutosta, aikaisemmasta tuotekeskeisestä ajattelutavasta palvelukeskeisempään ajattelutapaan. Spohrerin ja Maglion (2007) mukaan service-dominant logic tarjoaa oikean näkökulman ja ajatusmaailman, jonka pohjalle palvelujärjestelmän teoria tulisi perustaa. Service-dominant logic laajentaa tuotekeskeistä logiikkaa tavalla, missä palvelut koostuvat niin aineellisista kuin aineettomista hyödykkeistä. Uudenlainen liiketoiminnan tarkastelutapa tarjoaa myös työkalut ja periaatteet, joilla voidaan rakentaa ja kehittää yrityksen palveluliiketoimintaa. Mallissa keskitytään palveluiden tarjoamiseen, liiketoiminnan keskeisenä prosessina, missä tuotteet ja palvelut yhdistetään. Tuotteet toimivat palveluiden liikuttajina ja arvo luodaan asiakkaan ja toimittajan yhteistyöllä (Vargo et al. 2010). Service-dominant logicin ensisijaisena ideana on arvon yhdessä luonti, tiedon ja osaamisen käyttö resursseina ja prosessinomainen suhdetoiminta (Olivia ja Kallenberg 2003). Taulukossa 1 havainnollistetaan tuotekeskeisen ja palvelukeskeisen näkemyksen eroja sekä tuodaan esille miten service-dominant logic malli on muuttanut ajatusmaailmaa tuotteesta palveluun.

1. Palvelut ovat vaihdannan perusta
 2. Epäsuoravaihdanta peittää palveluiden roolin vaihdannan todellisena perustana
 3. Tuotteet toimivat palvelutarjonnan apuvälineinä
 4. Tieto ja osaaminen ovat keskeisimmät kilpailuedun lähteet
 5. Kaikki taloudet ovat palvelukeskeisiä
 6. Asiakas on aina mukana arvon luonti prosessissa
 7. Yritys voi ainoastaan tarjota arvolupauksia
 8. Palvelukeskeinen näkemys on luonnostaan asiakaslähtöinen ja suhdekeskeinen
 9. Kaikkien taloudellisten ja yhteiskunnallisten toimijoiden resurssit yhdistyvät verkostoissa
 10. Edunsaaja määrittää aina palvelun arvon
- (Vargo et al. 2010)

Service-dominant logic pohjautuu kymmeneen oletukseen, jotka toimivat mallin ajureina ja selkeyttävät palvelukeskeistä periaatetta. Mallin keskeisin periaate on, että palvelut ovat liiketoiminnan perusta. Palveluita ostetaan ja myydään, koska kaikki liiketoiminta on palvelukeskeistä. Tällä tavalla luodaan uudenlainen verkko toimintoja, jotka kaikki keskittyvät toimintojen tehostamiseen ja parantamiseen. Palvelukeskeisen ajattelutavan prosessimaisuus painottaa myös tiedon ja osaamisen tärkeyttä. Kilpailuetu saadaan kun tarjotaan mahdollisimman hyvä palvelu, jossa pääasiallisesti keskitytään yrityksen osaamiseen ja taitoihin. Osaaminen ja tietotaidot ovat yrityksen tärkeimpiä resursseita, joiden avulla luodaan palvelun kokonaisarvo. Myytävä tuote on tärkeä, mutta tuotteen tueksi luodut palvelut ja lisäpalvelut luovat lisäarvoa. Tuote toimii enemmänkin palvelutarjonnan osana. Tuotteet, raha, organisaatio ja verkostot ovat tekijöitä, jotka vaikeuttavat palvelutoiminnan prosessin hahmottamista ja peittävät sen todellisen merkityksen yrityksen liiketoiminnassa. Service-dominant logic mallissa tarkastellaan myös tarkemmin asiakkaan roolia osana prosessia. Asiakas on aina jollain tavalla mukana luomassa palvelulle arvoa. Yritys pyrkii puolestaan maksimoimaan asiakkaan osallistumisen kyseiseen prosessiin, jotta lopullinen ratkaisu vastaisi mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita. Palvelun arvo realisoituu vasta asiakkaan sen vastaanotettua ja määriteltyä sen tuoman hyödyn. (Vargo et al. 2010)

	Tuotekeskeinen näkemys	Palvelukeskeinen näkemys
Vaihdannan perusta	Tuotteet	Palvelut
Tuotteiden rooli	Aineellinen hyödyke	Tiedon ja osaamisen välittäjä
Asiakkaiden rooli	Vastaanottaja	Yhdessä luoja
Arvon määrittäminen	Toimittaja määrittää arvon (hinta)	Asiakas määrittää arvon (kokemus)
Vuorovaikutus asiakkaan kanssa	Transaktio	Suhdetoiminta
Taloudellisen kasvun lähde	Resurssit ja tuotteet mahdollistavat kasvun	Osaaminen ja erikoistaidot mahdollistavat kasvun

Taulukko 1. Palvelukeskeinen näkemyksen ja tuotekeskeisen näkemyksen erot (mukaiillen Vargo ja Lusch 2004)

2.3 Siirtyminen kohti ratkaisuliiketoimintaa

Kuten aikaisemmassa kappaleessa todettiin, on palvelukeskeinen logiikka markkinoinnissa syrjäyttämässä vanhan tuotekeskeisen ajattelutavan (Vargo ja Lusch, 2004). Palvelut eivät enää ole erillään fyysisistä tuotteista. Itse asiassa palvelut ovat nykyään mahdollisuus parempiin tuottoihin sekä erottautumiseen kilpailijoista. Markkinoinnin painopiste on siirtynyt tuotteiden suunnittelusta ja markkinoinnista asiakasratkaisujen suunnitteluun ja markkinointiin (Sawhney 2004). Vandermerwe ja Rada (1988) sanovat, että valmistajayritysten asema arvoketjussa on muuttunut. Heidän mukaan ainoastaan fyysisten tuotteiden valmistus ei ole enää niin kannattavaa ja yritykset ovatkin siirtyneet arvoketjussa myötävirtaan kohti palveluiden tarjoamista. Wise ja Baumgartner (1999, s.134) toteavat, että yritysten on helppo siirtyä myötävirtaan tarjoamaan erilaisia palveluja, koska heillä itsellään on eniten tietoa omista tuotteista ja prosesseista.

Siirtyminen kohti ratkaisuliiketoimintaa tarjoaa yrityksille lukuisia hyötyjä ja yritykset hakevat ratkaisuliiketoiminnasta kilpailuetua. Shepherdin et al. (2000, s. 101) mukaan kilpailuetua ei kuitenkaan synny vain lisäämällä palveluiden lukumäärää tarjoomassa. Yritysten pitää kehittää integrointi kyvykkyyksiä, jotta nämä palvelut osataan yhdistää osaksi tarjoomaa, muuttua entistä asiakaskeskeisemmiksi sekä muuttaa vanhoja olemassa olevia

liiketoimintamalleja. Sawhneyn (2004) mukaan ratkaisut laajentavat yritysten palvelutarjoomaa ja yritysten välinen kaupankäynti nykyisten asiakkaiden kanssa lisääntyy. Ratkaisut tarjoavat suuremman markkinapotentiaalin kuin fyysiset tuotteet. Ratkaisujen avulla asiakkaan operaatiot tunnetaan paremmin, mikä lisää asiakasuskollisuutta ja vähentää mahdollisuutta, että asiakas vaihtaa kilpailevaan toimittajaan. Usein asiakkaat ulkoistavat sellaisia toimintoja ratkaisun tarjoajalle, jotka se olisi tehnyt itse aikaisemmin. Siirtyminen ratkaisuliiketoimintaan vähentää kopioinnin mahdollisuutta ja erottautuminen on paljon helpompaa kuin fyysisillä tuotteilla. Ratkaisuilla erottautuminen on helpompaa, koska ne räätälöidään ainutlaatuisesti yksittäisille asiakkaille. Erityisesti juuri palvelujen vaikean kopioimisen takia, ne tarjoavat kestävämpää kilpailuetua kuin fyysiset tuotteet (Simon 1993). Yritysten johto ovat vastuussa tästä kilpailuedun hankkimisesta, heidän pitää motivoida henkilöstöä ja luoda menetelmiä, joiden avulla siirtyminen palveluihin helpottuu. Johtajat ovat vastuussa myös palveluiden laadun säilymisestä. Tämä tarkoittaa resurssien siirtämistä palveluissa tarvittavien prosessien ja rakenteiden suunnitteluun. Lisäksi johdon pitää selvittää mistä muutosprosessin mahdolliset ongelmat johtuvat ja poistaa ne. (Gebauer ja Friedli 2005)

Monet menestyneet yritykset ovat siirtyneet ratkaisuliiketoimintaan pienin askelin. Oliven ja Kallenbergin (2003) mukaan siirtyminen aloitetaan usein lisäämällä palveluja, jotka tukevat myyntivaihetta. Tämän jälkeen palveluiden osuutta lisätään vähitellen, ensimmäisenä jälkimyyntivaiheeseen. Peruspalveluiden jälkeen tarjoomaa kasvatetaan edistyneemmillä palveluilla, kuten kunnossapitopalveluilla. Lopullisena tavoitteena on, että palveluita tarjotaan tuotteen koko elinkaarelle. Onnistuakseen siirtymisessä ratkaisuliiketoimintaan yrityksen on uskottava ratkaisuliiketoiminnan taloudelliseen potentiaaliin. Yrityksen on myös pystyttävä toimimaan ratkaisujen kanssa ja ymmärrettävä ratkaisujen monimutkaisuus. (Davies 2004). Gebauer ja Friedli (2005) sanovat, että onnistunut siirtyminen ratkaisuliiketoimintaan näkyy palveluiden osuuden kasvamisena liikevaihdossa, lisääntyneinä voittoina sekä asiakastyytyväisyytenä. Lisäksi menestyneet yritykset ja yritysten henkilöstö eivät pelkää muutokseen liittyvää riskiä, eivätkä pidä palveluita ainoastaan "lisänä", vaan uskovat palveluiden tuottopotentiaaliin oikeasti.

2.4 Ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen haasteet

Siirtyminen fyysisten tuotteiden myyjästä ratkaisujen tarjoajaksi ei ole helppoa. Isot muutokset organisaatiossa ovat aina haasteellisia. Muutokset aiheuttavat vastarintaa ja organisaatioissa ei usein ole tarvittavia kyvykkyyksiä ja osaamista muutosten läpiviemiseen. Monissa yrityksissä palvelut eivät ole olleet taloudellisesti kannattavia (Gebauer et al. 2006). Heidän mukaansa laajentunut palvelutarjoama lisää usein kustannuksia, mutta ei tuo korkeampia tuottoja. Siirtyminen kohti ratkaisuliiketoimintaa on siis haastavaa, mutta monet yritykset ovat myös onnistuneet siirtymisessä.

Palveluliiketoiminta ja fyysisten tuotteiden valmistus eroavat merkittävästi toisistaan, koska palvelut ovat luonteeltaan aineettomia, kertakäyttöisiä ja monimutkaisia. Van Biema ja Greenwald (1997) sanovat, että jo nämä eroavaisuudet asettavat yrityksille monia haasteita ja pakottavat yrityksen johdon lähestymään palveluita eri tavalla kuin fyysisiä tuotteita, koska tuotteiden valmistus ja jakelu ovat erillään, mutta palvelut tuotetaan ja valmistetaan samanaikaisesti (de Brentani 1991). Lisäksi yritykset kohtaavat myös monia operatiivisia haasteita laajennettaessa fyysisten tuotteiden valmistuksesta palveluiden tuottamiseen (Ojasalo ja Ojasalo 2008, s. 114). Heidän mukaan asiakkaiden vaatimuksiin sopeutuminen ja asiakkaan roolin hallinta on haastavaa. Lisäksi asiakkaat eivät ole kovin innokkaita osallistumaan palvelujen tuottamiseen, koska he joutuvat usein maksamaan siitä. Gebauer ja Friedli (2005) määrittävät yhdeksi haasteeksi sen, että palvelut annetaan usein "ilmaiseksi" myyntiprosessin yhteydessä ja yrityksen johto mieltää palvelut usein ainoastaan lisäosiksi.

Brax (2005) jaottelee ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen haasteet kuuteen eri kategoriaan. Nämä kategoriat ovat: 1) markkinoinnin haasteet, 2) tuotannon haasteet, 3) toimitusten haasteet, 4) tuotesuunnittelun haasteet, 5) viestinnän haasteet, ja 6) suhteiden haasteet. Ensimmäisessä haasteessa pitää ymmärtää, että palvelut vaativat asiakkaiden osallistumista niiden kehittämiseen ja asiakkaita tulee motivoida kehittämään palveluita yhteistyössä. Skarp ja Gadde (2008) korostavat myös vuorovaikutuksen merkitystä asiakkaan ja toimittajan välillä, jotta saavutetaan haluttu lopputulos. Ratkaisujen innovointi pitää tehdä yhdessä asiakkaiden kanssa sekä asiakkaat otetaan myös mukaan ratkaisujen toimitusprosessiin

(Baines et al. 2007, s. 1549). Voidaan todeta, että markkinoinnin haaste ratkaistaan tai ainakin sitä vähennetään tehokkaalla yhteistyöllä asiakkaiden kanssa.

Vanhat kannustinjärjestelmät eivät tue tehokkaasti palveluliiketoimintaa. Tuotannon haasteen mukaan ratkaisun tarjoaja tarvitsee tehokkaan tietohallinnon. Transaktio-orientoituneet järjestelmät ja toimintatavat ovat epäkäytännöllisiä ratkaisuliiketoiminnan tiedon hallintaan. Lisäksi työn organisointi puhtaasti projekteiksi on liian "transaktiopainotteista" palveluille, koska asiakkaat tarvitsevat tukea jatkuvasti (Brax, 2005).

Ratkaisujen toimituksissa on myös haasteensa. Ensinnäkin palveluiden toimitusprosessi on paljon monimutkaisempi kuin fyysisten tuotteiden ja toimitus vaatii asiakkaiden täyden huomion (Brax 2005). Tikkanen ja Aspara (2008, s. 172) sanovat, että projektien ja ratkaisujen toimitukset ovat erityisen haastavia, koska erilaiset sopimusvelvoitteet asiakkaalle eivät mahdollista isoja muutoksia tai luopumispäätöksiä resursoinnissa. Lisäksi he korostavat, että projektien toimitusvaiheessa resurssien tehokas käyttö on erityisen tärkeää, jotta ne saadaan toimitettua ajallaan. Artton (1999) mukaan projektien tai ratkaisujen toimittaja voi vähentää toimitusprosessin haasteita kehittämällä modulaarisia tai standardoituja tuotteita sekä tehokkuutta lisääviä prosesseja. Yleisesti voidaan sanoa, että projektien ja ratkaisujen tehokkaat toimitusprosessit ovat nykyään yhä tärkeämpi kilpailuedun lähde monille yrityksille (Hellström ja Wikström 2005).

Tuotesuunnittelussa on haasteena, että fyysiset tuotteet on totuttu standardoimaan eri kulttuureille, mutta palvelut pitää usein räätälöidä eri kulttuurien tarpeiden mukaan. Palvelut pitää suunnitella tukemaan asiakkaiden liiketoiminnan tavoitteita sekä käytäntöjä ja tämä on usein haasteellista. Asiakkaiden liiketoiminnan perusteellinen tunteminen on ehdottoman tärkeää, jotta palveluiden suunnittelu onnistuu (Brax 2005). Suunnittelua voidaan helpottaa erilaisten tuote- ja teknologia-roadmapien avulla (Kappel 2001). Nämä tiekartat ovat prosesseja, joiden avulla parannetaan markkinoiden, teknologioiden sekä tuotteiden integroimista hahmottamalla ne aikajanalla (Tikkanen ja Aspara 2008, s. 174).

Viestinnän ongelma voidaan jakaa asiakkaan ja toimittajan väliseen viestintään sekä organisaation sisäiseen viestintään. Tikkanen ja Aspara (2008, s.193) sanovat, ettei

myyntiosastojen ja yrityksen pääkonttorin välinen viestintä toimi projektien ja ratkaisujen myynnissä. Heidän mukaan yritysten johdolla on usein vähän tietoa projektien ja ratkaisujen etenemisestä, joten johto ei välttämättä edes tiedä, miten hyvin projektien ja ratkaisujen myynti on toteutunut. Johdon tietämättömyys johtaa siihen, ettei havaita mahdollisia tarvittavia investointeja tai pilottiprojekteja ratkaisu- ja projektiliiketoiminnan kehittämiseen. Covan ja Sallen (2007) mukaan ehkä tärkein projektien ja ratkaisujen myyntiä tehostava tekijä on jopa tappiollisen referenssiprojektin hankkiminen. Brax (2005) puhuu taas asiakkaan ja toimittajan välisen viestinnän puutteista. Viestinnässä on ongelmana, että yritykset suhtautuvat usein liian opportunistisesti asiakkaisiin ja viestintä on heikkoa. Palvelut ovat prosesseja ja yritysten pitää olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaisiin. Viestinnän tarkoituksena on tukea palveluiden yhdessä kehittämistä jatkuvalla molemminpuolisella vuorovaikutuksella. Viimeisenä haasteena ovat suhteet asiakkaisiin. Palvelujen tarjoajat luulevat usein virheellisesti, että teknologian edistyksellisyys on asiakkaiden investointipäätösten takana; asiakkaiden päätöksenteko perustuu todellisuudessa kokonaisvaltaisempaan näkemykseen. Ne arvostavat päätöksenteossa enemmän muun muassa hyviä asiakassuhteita ja tuotetukea, kuin palvelun tarjoajan mahdollista teknologista edellä käyntiä. Lisäksi asiakassuhteiden haasteena on usein asiakkaan kyvyttömyys määritellä omia ongelmia ja tarpeita (Hakanen ja Jaakkola 2012).

Ratkaisujen tarjonnassa hinnoittelu on vaikeaa ja se voi osoittautua haasteelliseksi yritykselle. Hinnoittelussa pyritään löytää hinta, joka vastaa ratkaisun arvoa. Aikaisemmin aineellisille hyödykkeille hinta on määritetty kustannusten, kilpailun tai kysynnän perusteella (Kotler ja Keller 2006, s. 444). Ratkaisujen tapauksessa palvelut ja erilaiset aineettomat tekijät kuten mukautus, ylläpito ja huolto, lisäävät ratkaisun arvoa ja vaikeuttavat hinnoittelua. Monimuotoisuuden lisäksi yrityksiä on myös muokattava ratkaisujaan eri tavoilla asiakkaan tarpeiden mukaan, eikä yhdenmukainen hinnoittelu välttämättä ole mahdollista, vaan ratkaisut on hinnoiteltava erikseen eri asiakkaille. Ratkaisuliiketoiminnassa ratkaisujen tarjoaja hoitaa tehtäviä ja varoja, jotka aikaisemmin ovat olleet asiakkaan vastuulla. Vastuu lisää riskejä, jotka yritys huomioi ratkaisun hinnoittelussa. Ratkaisut perustuvat pohjimmiltaan jatkuvaan kanssakäyntiin asiakkaan ja yrityksen välillä, eikä maksuja peritä yhden liiketoimen perusteella. Hinnoittelun tulee korreloida prosessimaisuutta ja toimia pitkäkestoisesti asiakassuhteen ajan, jatkuvana prosessina. (Sawhney 2004)

2.5 Ratkaisun tehokkuuteen vaikuttavat tekijät

Ratkaisun tehokkuuden määritelmänä voidaan nähdä se kuinka hyvin ratkaisu vastaa asiakkaan tarpeisiin. Tehokkuuteen vaikuttaa monta tekijää. Tuli et al. (2007) listaa, haastatteluilla kerätyn tiedon perusteella, oleellimmat tekijät, jotka vaikuttavat ratkaisuiden tehokkuuteen niin toimittajan kuin asiakkaan näkökulmasta. Näistä toimittajan näkökulmasta tärkeimmät tehokkuuden parantamisen mahdollistavat tekijät ovat hierarkian joustavuus, tarkka dokumentointi, yhteistyöhön kannustaminen, pysyvä vuorovaikutus asiakkaan kanssa sekä prosessien selkeys. Asiakkaan näkökulmasta halutun ratkaisun tehokkuuteen ja toimivuuteen voidaan vaikuttaa parantamalla poliittista ja operatiivista neuvontaa sekä sopeuttamalla toimintatapoja toimittajan ratkaisuille.

Ratkaisuliiketoiminnassa toimittaja pystyy pääasiallisesti vaikuttamaan ratkaisun tehokkuuteen, yrityksen sisäisen tiedon ja osaamisen tehokkaalla liikuttamisella. Tiedon tehokas jako eri yksiköiden välillä parantaa asiakastarpeiden ymmärtämistä ja helpottaa yritystä räätälöimään prosessit asiakkaille sopivaksi. Iso määrä tietoa tosin monimutkaistaa prosessia ja vaikeuttaa vuorovaikutusta eri yksiköiden välillä. Yrityksen, joka toimittaa ratkaisuja on pystyttävä toimimaan mahdollisimman joustavasti, antamatta yrityksen hierarkian vaikuttaa ratkaisujen luontiin. Tasapainoinen päätöksenteko mahdollistaa sen, että asiakastarpeisiin pystytään vastaamaan paremmin ja eri yksiköt pystyvät paremmin hyödyntämään asiakastuntemustaan. Eri yksiköiden välinen yhteistyön kannustaminen tehostaa ratkaisun tehokkuutta. Yrityksen eri yksiköiden on tärkeä täydentää toisiaan ja toimimaan jatkuvana prosessina, keskittymättä pelkästään kertaluontoisiin tehtäviin. Tarkka dokumentointi auttaa yritystä jakamaan tietoja yksiköiden välillä ja parantaa yksiköiden välistä vuorovaikutusta. Tiedot ovat kaikkien ulottuvilla ja kaikki yksiköt pysyvät ajan tasalla. Vuorovaikutus yksiköiden välillä helpottuu ja asiakkaita pystytään palvelemaan paremmin. Mikäli tietoa on paljon ja ratkaisun kehitys on monimutkaista vaikeutuu vuorovaikutuksessa onnistuminen. (Tuli et al. 2007)

3 YRITYSVERKOSTOT RATKAISULIIKETOIMINNASSA

Nykyään kovassa kilpailutilanteessa yritykset keskittyvät yhä enemmän omaan ydinosaamiseensa. Yrityksillä on rajalliset resurssit, joten kaikkea ei voi, eikä kannata valmistaa itse. Yritykset muodostavat yhä enemmän verkostoja ja hankkivat tarvittavia resursseja ja kyvykkyksiä organisaation ulkopuolelta. Kyvykkyys tarkoittaa toistettavaa toimintamallia, jonka avulla tuotteet ja palvelut tuotetaan sekä toimitetaan asiakkaille. (Tikkanen et al. 2007 s. 168) Verkostolla on lukuisia erilaisia määritelmiä. Erään määritelmän mukaan strategisen analyysin painopiste ei ole itse yritys tai teollisuudenala, vaan arvonluontimekanismi itsessään, jossa eri taloudelliset toimijat; toimittajat, yrityskumppanit ja asiakkaat työskentelevät yhteistyössä tuottaakseen arvoa (Normann ja Ramirez, 1993). Uudemmissa verkostojen määritelmissä korostetaan vaihdannan merkitystä verkoston toimijoiden kesken. Alleen (2000) mukaan monimutkainen dynaaminen vaihdanta yritysten kesken tuottaa taloudellista arvoa verkostossa. Tämä vaihdanta koskee tavaroita ja palveluja, sekä tiedonsiirron ja aineettomien hyötyjen jakamista. Verkostot luokitellaan tyypillisesti yhteistyömuodon perusteella. Erilaisia verkostomuotoja ovat alihankkijaverkostot, hankintayhteenliittymät, kumppanuudet, lisensointiyhteistyö, strategiset allianssit, tutkimuskonsortiot, franchising- ja ulkoistamissopimukset ja yhteisyritykset (Brass et al. 2004).

Verkostoajattelun taustalla on monia tunnettuja teorioita. Resurssiteorian mukaan yrityksillä on tietty määrä resursseja, joiden avulla tuotetaan arvoa asiakkaille ja kilpaillaan muita yrityksiä vastaan. Puuttuvat resurssit pitää joko tehdä itse tai hankkia yrityksen ulkopuolelta. Tämä "make-or-buy" päätös on mietittävä tarkoin yrityksen sisällä. Yritys muodostaa aina liiketoimintasuhteita hankkiessaan resursseja organisaation ulkopuolelta. (Wernefelt 1984). Coasen (1937) ja Williamsonin (1987) transaktiokustannusteoria on myös verkostoajattelun taustalla. Teorian mukaan tuotanto ja vaihdanta aiheuttavat aina kustannuksia. Nämä transaktiot suoritetaan aina mahdollisimman taloudellisesti. Coasen (1937) mukaan markkinat ja hierarkia ovat vaihtoehdot transaktioiden suorittamiseen. Markkinaehtoiset liiketoimintasuhteet hoidetaan kilpailuttamalla eri toimittajia ja hierarkia on yrityksen tarkasti kontrolloimaa liiketoimintaa, jossa korostuvat auktoriteetti ja kontrolli. Williamson (1987) esitti, että on olemassa myös kolmas vaihtoehto transaktioiden suorittamiseen. Tämä kolmas

tapa on ns. hybridi eli kumppanuus, joka on markkinoiden ja hierarkian välimuoto. Siinä suhteet ja verkostosuhteet korostavat yhteistyötä ja kilpailua sekä vuorovaikutusta ja luottamusta verkoston toimijoiden kesken.

3.1 Verkostojen rakentaminen ja johtaminen

Valkokarin (2008) mukaan verkoston elinkaari on jaettu kuuteen vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat: 1) synty/tunnistusvaihe, 2) käynnistysvaihe, 3) operatiivinen toimintavaihe, 4) kehitys/muutosvaihe, 5) toiminnan uudelleen arviointi, 6) verkoston hajoaminen. Ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan verkosto ja pyritään vastaamaan asiakkaiden lisääntyneisiin vaatimuksiin. Nimensä mukaisesti ensimmäisessä vaiheessa syntyy uutta liiketoimintaa ja kasvua. Ennen käynnistysvaihetta uutta liiketoimintamallia testataan ja yritetään löytää parhaat mahdolliset verkostokumppanit. Käynnistysvaiheen tavoitteena on verkoston organisoituminen. Tämä tarkoittaa yhteisten tavoitteiden määrittelyä ja yhteistyön pelisääntöjen sopimista, jotta kaikki toimijat tietävät tarkasti oman roolin ja vastuut. Operatiivisessa toimintavaiheessa pyritään mahdollisimman kustannustehokkaaseen ja kannattavaan toimintaan sekä jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Toimintaympäristön muutokset pakottavat verkoston kehittämään ja muuttamaan itseään jatkuvasti. Kehitys- ja muutosvaiheessa asiakastarpeiden ja toimintaympäristön muutokset tai uusi tuotesukupolvi pakottavat verkoston reagoimaan ja muuttamaan toimintaansa tarpeen mukaan. Viidennessä vaiheessa verkoston toiminta arvioidaan uudelleen. Se sisältää muun muassa verkoston toimijoiden uudelleen arviointia sekä strategisia päätöksiä ja valintoja. Verkoston elinkaaren lopussa verkosto hajoaa. Verkoston hajoaminen voi tapahtua jo organisoitumisvaiheessa, jos tavoitteiden määrittelyssä ei päästä yhteisymmärrykseen. Yrityksen omistamat resurssit ja arvotoiminnot määrittelevät sen aseman verkostossa. Lisäksi erilaiset valtakysymykset ja verkostosuhteet vaikuttavat asemaan verkostossa. Verkoston toimijat voidaan jakaa vetureiksi ja seuraajiksi. Verkoston veturi johtaa verkostoa. Veturiksi valitaan yritys, joka on muita toimijoita (seuraajia) parempi ainakin seuraavissa asioissa: asiakkaiden tunteminen, innovatiivisuus, luottamus markkinoihin, tieto korvaavista teknologioista sekä yhteistyökyky.

3.1.1 Verkostojen hyödyt

Verkostoituminen ja erilaiset yhteistyöstrategiat ovat tutkitusti kannattavia ja niiden on osoitettu toimivan erilaisissa tilanteissa. Verkostoituminen tarjoaa monia lyhyen ja pitkän aikavälin hyötyjä. (Nielsen 1988). Verkostoituminen voi lisätä perinteisten teollisuudenalojen taloudellisia hyötyjä. Verkostoitumisessa on monia hyötyjä verrattuna perinteisiin toimintamalleihin. Verkostot ovat asiakassuuntauneempia, joustavampia, nopeampia ja tehokkaampia kuin perinteiset toimintamallit. Kovassa globaalissa kilpailutilanteessa verkostoituminen voi tarjota kilpailuetua ja se voi jopa mahdollistaa kasvua taantuvilla markkinoilla. Verkostoitumisen pitkän aikavälin tavoitteena on kestävä yhteistyö eri organisaatioiden välillä. (Ollus et al. 1998, s. 3 ja 7)

Verkostoitumisella on monia muitakin hyötyjä kustannustehokkuuden, mahdollisen kasvun ja nousevien tuottojen lisäksi. Monesti verkostoituminen kannustaa organisaatioita innovatiivisuuteen ja tekee niistä nopeampia reagoimaan muutoksiin. Lisäksi verkostoyhteistyö lisää yritysten uskottavuutta markkinoilla. Kyvykkyyksien yhdistäminen ja riskien jakaminen vahvistavat osaamista, helpottavat informaation hankintaa sekä helpottavat organisaatioiden oppimista (Hakanen et al. 2007, s. 25). Vesalainen (2006) jakaa verkostojen hyödyt kolmeen osaan: Resurssit ja osaaminen, uuden liiketoiminnan syntyminen ja tehokkuus. Verkostokumppanilta hankitaan osaamista ja samalla opitaan yhdessä. Kaikki kokemukset pitää jakaa verkostojen toimijoiden kesken ja erityisesti positiivisen tiedon jakamisella on positiivisia vaikutuksia. Tarvittava teknologia voidaan hankkia tai siirtää kumppanilta toiselle. Toimintaa voidaan rahoittaa yhdessä ja lisäksi henkilökunnan kierrättämisellä on positiivisia vaikutuksia. Uuden liiketoiminnan syntymiseen, kilpailuaseman vahvistumiseen ja volyymin lisääntymiseen liittyy lukuisia hyötyjä. Uusien markkinoiden valtaaminen helpottuu ja verkostokumppanin hyvästä maineesta voi olla hyötyä. Yhteistyössä pystytään jakamaan riskiä ja kehittämään laajempi palvelutarjoama sekä lyhentämään toimitusaikoja. Tehokkuuden parantuminen lisää mittakaavaetuja, nopeuttaa pääoman kiertoa, antaa synergiaetuja, mahdollistaa toisiaan täydentävien resurssien hyödyntämisen sekä mahdollistaa kustannusten jakamisen.

3.1.2 Verkostojen haasteet

Verkostojen muodostamiseen ja ylläpitämiseen liittyy myös monia haasteita. Verkostot kehittyvät teknologian mukana ja uusia haasteita tulee koko ajan lisää. Kiristynvä kilpailu pakottaa verkoston toimijoita alentamaan kustannuksia. Asiakkaiden mahdollinen neuvotteluvoima pakottaa toimittajia laskemaan hintoja ja lopulta tämä heijastuu koko verkostoon. Kustannushyötyjen tavoittelu voi heikentää tai jopa lopettaa pitkäaikaisen yhteistyön verkostossa. (Ford et al. 2006). Ylipäätään ei ole itsestään selvää, että yllä mainitut hyödyt saavutetaan aina. Organisaatiot eivät voi olettaa hyötyjen tulevan itsestään, vaan erilaisia ja usein myös uusia kyvykkyyksiä on kehitettävä yhteistyössä verkoston toimijoiden kesken. (Möller ja Svahn, 2003)

Verkostot aiheuttavat lisäksi epävakautta ja muutoksia yrityksissä ja niiden välisissä suhteissa, koska verkostot ovat rakenteeltaan usein monimutkaisia. Lisääntynyt tiedon määrä ja globalisaation kasvattama kilpailu ovat lisänneet monimutkaisuutta. Toisaalta lisääntynyt informaatio on lähentänyt yrityksiä, mutta samalla myös luonut mahdollisuuksia uusien suhteiden kehittämiseen. Voidaankin todeta, että on erittäin haasteellista ylläpitää monimutkaisia verkostosuhteita teknologian kehittyessä ja kilpailun kiristyessä (Ford et al. 2006). Verkoston toimijoiden yhteiset ja selkeästi määritellyt tavoitteet ovat erityisen tärkeitä, jotta menestytään vallitsevissa olosuhteissa. (Valkokari et al. 2006, s. 48)

3.2 Yritysverkostojen hyödyntäminen ratkaisuliiketoiminnassa

Palvelu- ja ratkaisuliiketoimintatutkimus vahvistaa, että integroitujen ratkaisujen kehitys vaatii yhteistyötä lukuisten eri toimijoiden välillä, joko organisaation sisällä tai eri organisaatioiden välillä. Ratkaisun toimittajan on yhdisteltävä eri funktioiden, yksiköiden tai osastojen resursseja ja prosesseja, joiden vastuuna on tavallisesti vain ratkaisun yksi osa tai vaihe (Tuli et al. 2007). Ratkaisut luodaan yhdessä joko organisaatioiden sisäisiä tai ulkopuolisia verkostoja hyödyntäen, jossa toimijat yhdistävät ja hankkivat resursseja (Gummerson ja Mele 2010). Yritykset siis muodostavat kumppanuuksia toisten organisaatioiden kanssa, jotta ne saavat täydentäviä resursseja, tuotteita tai palveluita (Foote et al. 2001). Ratkaisun tehokkuuden kannalta on kriittistä, että yhteistyö eri toimijoiden välillä

on organisoitu ja johdettu hyvin (Tuli et al. 2007). Voidaan siis olettaa, että verkostojen hyödyntäminen on kannattavaa ratkaisuliiketoiminnassa. Toisaalta Windahl ja Lakemond (2006) väittävät, että kumppanuudet voivat myös estää ratkaisun onnistumisen.

Integroitujen ratkaisujen kehitys on pitkälti eri toimijoiden arvoa luovien aktiviteettien yhdistämistä niin, että lopputulos maksimoi asiakkaan kokeman arvon (Anderson ja Narus 1999). Nykyään ratkaisuliiketoiminnassa toimivat yritykset ovatkin entistä riippuvaisempia toistensa prosesseista ja aktiviteeteista. Tämä vaatii prosessien yhtenäistämistä organisaatorajojen yli ja niiden sisällä (Brady et al. 2005). Kuitenkin yhteistyö ja kumppanuudet mahdollistavat sen, että yritykset pystyvät paremmin vastaamaan yhä vaativampiin asiakastarpeisiin, koska suhteiden avulla ne voivat hyödyntää toisten organisaatioiden teknologioita sekä kehittämään yksilöllisiä ratkaisuja yhdessä (Håkansson ja Ford 2002, s. 133).

Ratkaisun kehittämisessä tarvittavat kyvykkyydet voidaan kehittää joko organisaation sisällä tai hankkia ne organisaation ulkopuolelta. Yrityksellä on vahva kontrolli ratkaisun jokaiseen palveluun ja fyysiseen tuotteeseen, jos ne on kehitetty yrityksen sisällä. Osien valmistaminen sisäisesti voi lisätä myös yrityksen kilpailuetua (Nordin 2008). Kuitenkin, lukuisten erilaisten kyvykkyyksien kehittäminen sisäisesti vaikeuttaa yrityksen erikoistumista organisaation ydinkyvykkyyksiin. Lisäksi tämä on usein kalliimpaa kuin kyvykkyyksien kehityksen ulkoistaminen. Yritysten pitää löytää tasapaino itse kehittämisen ja ulkoistamisen välille. Ratkaisuliiketoiminnassa yritykset luottavat usein kahden edellä mainitun välimuotoon. Toisin sanoen ratkaisut kehitetään useimmiten yhdessä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Ratkaisut siis myydään ja toimitetaan joko yhdessä tai yksin. Tämä toimintamalli edellyttää valmistajayritykseltä integrointi kyvykkyyksiä, jotta se pystyy yhdistelemään ulkopuolelta hankitut osat yhdeksi ratkaisutarjoomaksi. (Gebauer et al. 2012)

Kyvykkyyksien hankinta organisaation ulkopuolelta vähentää kiinteitä kustannuksia ja säästää aikaa, mikä on erityisen tärkeää kun yritykset eivät tiedä onko siirtyminen ratkaisuliiketoimintaan kannattavaa (Neely 2008). Usein sisäisesti kehitettyjen kyvykkyyksien hyödyt eivät kata niiden kustannuksia. Kyvykkyyksien kehittäminen ulkoisesti auttaa yrityksiä keskittymään ja erikoistumaan entisestään ydinosaamiseensa ja ne hyötyvät

ulkoisten spesialistien resursseista sekä kyvykkyyksistä. Lisäksi ulkoisten kumppanien hyödyntäminen helpottaa paluuta vanhaan liiketoimintamalliin, jos ratkaisuliiketoiminta ei ole kannattavaa. Ulkoistamisen haasteina ovat kontrollinen menetys ulkopuolisille toimijoille ja koordinoinnin kustannukset. (Gebauer et al. 2012)

3.2.1 Yrityksen sisäisten verkostojen hyödyntäminen

Sisäisten verkostojen hallintaan on olemassa erilaisia näkemyksiä ratkaisuliiketoiminnan kirjallisuudessa. Toiset tutkijat korostavat erillisen palveluyksikön kehittämistä ja toiset taas vuorovaikutusta sekä integrointia. Yrityksissä pitää luoda mekanismeja vuorovaikutuksen ja integroinnin toteutumiseen eri yksiköiden välillä, jos ja kun yrityksessä halutaan kehittää toistettavia ratkaisuja (Storbacka 2011). Ratkaisuliiketoiminta tarvitsee eri yksiköiden välistä yhteistyötä ja yritysten pitää löytää sopiva tasapaino räätälöinnin ja standardoinnin välille (Davies et al. 2006). Olivan ja Kallenbergin (2003) mukaan erillinen palveluyksikkö on kuitenkin perustettava kahdesta syystä. Ensinnäkin se on elinehto uusien tarvittavien kyvykkyyksien kehittämiseen ja lisäksi se mahdollistaa erilaisten palvelu-aktiiviteettien kokeilun.

Organisaation eri yksiköiden välinen poikkifunktionaalinen yhteistyö on erityisen tärkeää ratkaisuliiketoiminnassa (Arnett ja Badrinarayanan 2005). Storbackan ja Nenosen (2009) mukaan poikkifunktionaalista yhteistyötä pitää olla yrityksen jokaisen yksikön välillä, eikä ainoastaan perinteinen myynnin ja markkinoinnin liitäntä riitä ratkaisujen myynnissä. Storbacka (2011) jakaa poikkifunktionaaliset tekijät kolmeen ryhmään: 1) kaupallistaminen, 2) teollistuminen, 3) ratkaisun alusta. Kaupallistaminen tarkoittaa ratkaisun tarjoajan kykyä ymmärtää asiakkaiden arvonluontiprosesseja (Payne et al. 2008). Toisin sanoen, kykyä luoda ratkaisuja, jotka edistävät asiakkaan arvonluontiprosessia, luoda kysyntää näille ratkaisuille ja lopulta myydä ratkaisut asiakkaalle kompensatiota vastaan. Kaupallistamisprosessissa arvoa luodaan yhdessä eri yksiköiden kesken ja kehitetään strategia, jonka avulla saavutetaan yrityksen tavoitteet sekä ymmärretään asiakkaan arvonluontiprosessit ja niiden vaikutukset tarjoajan strategisiin prosesseihin (Gosselin ja Heene 2003). Ratkaisujen kaupallistaminen on pitkä prosessi ja se tapahtuu monella tasolla, joten se vaatii ratkaisun tarjoajan eri yksiköiden ryhmittymistä sekä yhteistyötä. Ratkaisujen kaupallistamista edesauttaa erillisen

palveluorganisaation perustaminen. Gebauerin et al. (2006) mukaan erillinen palveluorganisaatio on erittäin tärkeää, kun siirrytään ratkaisuliiketoimintaan. Heidän mukaan menestyneet yritykset ovat hajauttaneet palveluorganisaation, jonka omat tulostavoitteet on määritelty selkeästi. Tämä uusi palveluorganisaatio toimii vuorovaikutuksessa muiden yksiköiden kanssa ja sen toimintaa seurataan erilaisten suorituskykymittareiden avulla. Näitä mittareita ovat muun muassa asiakastytyväisyys, työntekijöiden tyytyväisyys sekä liiketoiminnallinen menestys (Heskett et al. 1997). Menestyneissä yrityksissä jokaiselle yksittäiselle palveluorganisaation työntekijälle on määritelty omat henkilökohtaiset tavoitteet ja nämä tavoitteet sidotaan erilaisiin kannustinjärjestelmiin. Tavoitteiden asettaminen yksittäisille henkilöille auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miten heidän toimet vaikuttavat koko yrityksen strategiaan. Näin jokainen palveluorganisaation työntekijä vaikuttaa osatavoitteisiin ja samalla koko yrityksen tavoitteisiin. On erittäin tärkeää, että palveluorganisaation sisäiset tavoitteet ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa ja samalla motivoivat henkilöstöä. Motivointi lisää henkilöstön halukkuutta osallistua tavoitteiden määrittelyyn ja henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin vain, jos he ovat myös hyväksyneet ne. Epäsopivat tavoitteet vähentävät henkilöstön motivaatiota ja he eivät saavuta täyttä potentiaaliaan. Tavoitteiden asettaminen ja suorituskykymittarit vaikuttavat koko yrityksen palvelukulttuurin kehitykseen (Gebauer et al. 2006).

Samaan aikaan kaupallistamisprosessin aikana ratkaisun tarjoajan pitää olla kyvykäs tuottamaan ja toimittamaan ratkaisut. Tämä teollistumisprosessi on Storbackan (2011) määrittelemä toinen poikkifunktionaalinen vaihe. Yritysten pitää pyrkiä kehittämään "toistettavuutta" integroitujen ratkaisujen kehityksessä (Davies et al. 2006, s. 44). Aikaisempien asiakasratkaisuprojektien kokemuksia on hyödynnettävä ja tiedot näistä kokemuksista on kirjattava muistiin. Tätä informaatiota aiemmista projekteista hyödynnetään seuraavissa vastaavanlaisissa projekteissa. Brady ja Davies (2004) väittävät, että ratkaisun tarjoaja voi kehittää uusia kyvykkyksiä oppimalla aiemmista projekteista ja samalla koko organisaatio voi oppia näistä projekteista. Oppimista aiemmista asiakasratkaisuista helpottaa varmasti organisaation vahva palvelukulttuuri. Gebauerin et al. (2006) mukaan palvelukulttuurin luominen onkin kriittinen tekijä siirryttäessä ratkaisuliiketoimintaan, mutta sen toteuttaminen on haasteellista. Työntekijät mieltävät palvelut yleensä lisäosiksi, jotka annetaan "ilmaiseksi" myyntitilanteessa. Tämä ajattelutapa ei lisää palveluiden tuottavuutta.

Teollisuusyritysten tavoitteita ei ole aiemmin sidottu palveluihin. Johtajien on kuitenkin pidettävä fyysisten tuotteiden valmistuksen tehokkuus ja palveluiden joustavuus tasapainossa. Erillisen palveluyksikön perustaminen ja eri yksiköiden välinen vuorovaikutus helpottavat palvelukulttuurin omaksumista yrityksissä. Sisäinen markkinointi on erittäin tärkeää palvelukulttuurin kehittämisessä. Sen avulla eri yksiköiden työntekijät ymmärtävät palveluiden tärkeyden osana yrityksen uutta strategiaa ja samalla heidän mielikuvat palveluista pyritään muuttamaan positiivisiksi. Palvelukulttuurin implementointi helpottuu, kun on perustettu erillinen edellä mainittu palveluorganisaatio selkeine tavoitteineen. Lisäksi palveluorganisaation tehokkuuden monitorointi voi vaikuttaa positiivisesti palvelukulttuurin kehitykseen. Vahva palvelukulttuuri ja erillinen palveluorganisaatio voivat helpottavat kolmannen yhteistyövaiheen toteutumista.

Storbackan (2011) kolmas poikkifunktionaalinen yhteistyön vaihe on ns. ratkaisun alusta. Tähän alustaan kuuluvat strateginen suunnittelu, hallintajärjestelmät, IT, viestintä ja henkilöstöosasto. Onnistuminen ratkaisuliiketoiminnassa edellyttää investointeja edellä mainittuihin ratkaisun alustan kyvykkyyksiin. Nämä liiketoimintamallin osat eivät näy asiakkaalle ja niille voi olla haasteellista allokoida riittävästi resursseja. Kuitenkin on todistettu, että kestävä kilpailuetu ratkaisuliiketoiminnassa on vahvasti riippuvainen ratkaisun alustasta.

3.2.2 Yrityksen ulkopuolisten verkostojen hyödyntäminen

Yritykset muuttuvat tuottajista tarjoajiksi, kun ne siirtyvät ratkaisuliiketoimintaan ja niiden pitää tunnistaa yhteistyön merkitys kumppanien ja toimittajien välillä, jotta ne pystyvät hallitsemaan ulkoisia haasteita paremmin. Voidaan sanoa, että ratkaisun tarjoaja ei tuota juuri koskaan kaikkea itse. Ratkaisun toimitus ei ole ainoastaan vaihdantaa tarjoajan ja asiakkaan välillä, vaan enemmänkin yhteistyötä lukuisten arvoverkoston toimijoiden kesken (Davies 2004). Ratkaisut tuotetaan usein verkostoissa, joissa toimii monia eri alojen osaajia, jotka ovat erikoistuneet esimerkiksi varaosiin tai kunnossapitoon (Gebauer et al. 2012). Galbraithin (2002) mukaan yrityksen ulkoisissa verkostoissa on paljon kyvykkyyksiä ja hyödyllisiä elementtejä, joita yhdistelemällä voidaan tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Yritykset eivät voi keskittyä enää ainoastaan itseensä tai toimialaan, vaan enemmänkin koko

arvonluontimekanismiin. Tämä mekanismi tai verkosto sisältää toimittajat, liikekumppanit, asiakkaat ja muut tärkeät toimijat, joiden kanssa tuotetaan yhteistyössä arvoa asiakkaille (Normann ja Ramirez 1993). Yritysten pitää tunnistaa, johtaa ja valikoida tarkasti yhteistyökumppanit eri toimitusketjuissa tai tässä edellä mainitussa arvonluontimekanismissa onnistuakseen tarjoamaan yhteistyössä erilaisia palveluja, kuten varaosia, kunnossapitoa ja suunnittelu asiakkaille (Pawar et al. 2009). Kuitenkin ulkopuolisten verkostojen hyödyntämistä vaikeuttaa se, että yritysten toimintaympäristö on usein monimutkainen.

Covan et al. (1996) lanseeraama "miljöö" käsite kuvaa projektimarkkinoinnin toimintaverkoston monimutkaisuutta. Heidän mukaan yritykset toimivat verkostomaisessa toimialueessa, jossa heterogeenisten toimijoiden joukko muodostaa verkoston. Toimijoiden joukko muodostuu liiketoimintaan liittyvistä toimijoista, yhteiskunnallisista toimijoista ja julkisen sektorin toimijoista. Miljöössä vallitsee tietyt säännöt ja normit, ja yrityksen pitää luoda uskottavuutta muiden toimijoiden silmissä, jotta ne pääsevät käsiksi muiden toimijoiden verkostoihin. Miljööanalyysin avulla tunnistetaan verkoston tärkeimmät toimijat, eri verkostosuhteiden ominaisuudet sekä toimijoiden roolit. Bonnacorsi et al. (1996) korostavatkin, että verkostosta kehittyy itse projektiyritystä merkittävämpi johtamisen kohde ja viiteryhmä. Tikkanen ja Aspara (2008, s. 21) mukaan projektiyritykset myyvät ulkoisia toimitusprojekteja enimmäkseen ulkoisille asiakkaille. Voidaan olettaa, että monet projektit täyttävät myös ratkaisun määritelmän. Kuten edellä mainittiin verkostot siis muodostuvat usein itse yritystä tärkeämmäksi johtamisen kohteeksi.

Verkostojen tehokas johtaminen vaatii tiettyjä kyvykkyyksiä. Gebauer et al. (2012) jaottelevat verkostot neljään osaan: vertikaalinen jälleenmyynti, horisontaalinen ulkoistaminen, vertikaalinen elinkaari ja horisontaalinen palveluiden integrointi. Verkostot muodostetaan verkoston veturin ohjaamana. Verkostotyypin valintaan vaikuttaa ratkaisun monimutkaisuus. Vertikaalinen jälleenmyynti ja horisontaalinen ulkoistaminen soveltuvat ainoastaan vähemmän monimutkaisille ratkaisuille, kun taas vertikaalinen elinkaari sekä horisontaalinen palveluiden integrointi ovat optimaalisia monimutkaisille ratkaisuille. Toisin sanoen jälkimmäiset soveltuvat ratkaisuksi myös asiakkaan liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Näiden verkostojen muodostaminen vaatii lukuisia dynaamisia ja toiminnallisia kyvykkyyksiä, jotta verkosto saadaan käynnistettyä sekä kehittämään, integroimaan ja toimittamaan ratkaisuja.

Nenosen ja Storbackan (2010) mukaan tarvittavat kyvykkyudet ovat markkinoiden ja asiakkaiden johtaminen, tarjoaman johtaminen ja tuotekehitys, hankinta, tuotanto ja jakelu sekä suunnittelu ja valvonta. Nämä kyvykkyudet ovat melko laajoja käsitteitä, mutta se vain kuvastaa sitä, mitä kaikkea verkostojen tehokkaassa hallinnassa on huomioitava. Kun verkostot on muodostettu, niin ne pitää pysyä myös kasassa. Windahl ja Lakemond (2006) löysivät kuusi tekijää, jotka vaikuttavat yritysten onnistumiseen verkostossa. Nämä tekijät ovat: 1) projektiin osallistuvien toimijoiden välisten suhteiden vahvuus, 2) yrityksen asema verkostossa, 3) yrityksen verkosto horisontti, 4) ratkaisun vaikutukset olemassa oleviin sisäisiin aktiviteetteihin, 5) vaikutukset asiakkaan ydin prosesseihin ja 6) ulkoiset taustatekijät. Nämä kriittiset tekijät ovat pitkälti yhteydessä ratkaisujen kehittämiseen yhteistyössä toimittajaverkostoissa.

Ratkaisujen kehitys toimittajaverkostossa on erityisen tärkeää ja sen tehokas toteuttaminen vaatii tiettyjä toimintatapoja. Hakanen ja Jaakkola (2012) jaottelevat ratkaisun kehittämisen kahteen osaan: 1) ratkaisun ydin sisältö, lopputulos ja arvot, 2) operaatiot ja prosessit, asiakaskokemus ja arvot. Frankenberger et al. (2013) puolestaan jakavat toimittajaverkostot kolmeen erilaiseen kokoonpanoon; kontrolloivaan malliin, yhteistyön malliin ja tuettuun malliin, jotka soveltavat avointa liiketoimintamallia. Yleisesti liiketoimintamalli on logiikka, mikä kuvaa miten yritykset luovat ja kaappaavat arvoa (Chesbrough ja Rosenbloom 2002). Avoin liiketoimintamalli korostaa, että arvo luodaan yhteistyössä organisaation ulkopuolisten toimijoiden kesken (Osterwalder ja Pignauer 2010, s. 109). Hakasen ja Jaakkolan (2012) mukaan toimittajaverkoston onnistuminen ensimmäisessä vaiheessa edellyttää laajoja ja toisia täydentäviä resursseja, avoimuutta ja halukkuutta jakaa asiakastietoja toimittajien kesken, kumppanien resurssien ja tavoitteiden ymmärtämistä. Lisäksi on tärkeä määrittää kilpailun aste toimittajien välillä sekä hyväksyä yhdessä ratkaisun sisältö. Ratkaisun kehittämisen toisessa osassa onnistuminen edellyttää yhteisten tavoitteiden määrittelyä ja hyväksyntää, roolien ja tehtävien selkeää jakoa, prosessien mahdollista suunnittelua ja aikataulutusta etukäteen, kumppanien operaatioiden ja prosessien ymmärrystä, luottamusta ja hyviä suhteita sekä yhteistyön arvon ymmärtämistä. Frankenberger et al. (2013) arvioivat verkostokokoonpanoja asiakaskeskeisyydellä ja kolmen verkosto dimension avulla: sidosten vahvuudella, keskeisellä asemalla ja yhteisellä visiolla. Kontrolloivassa mallissa valmistajayrityksellä on vahva kontrolli ratkaisun eri aspekteihin ja

asiakassuhteisiin. Yhteistyön mallissa kontrolli ei ole enää niin voimakas, asiakassuhteet ovat heikkommat ja kumppaneille annetaan enemmän vastuuta. Kolmannessa tuetussa mallissa verkostosuhteita on paljon ja ne ovat heikkoja sekä asiakaskeskeisyys on matala. Hakanen ja Jaakkola (2012) korostavat, että monimutkaisten ratkaisujen suunnittelu vaatii enemmän vuorovaikutusta ja yhteistyötä verkoston jäseniltä.

Asiakkailla on tietenkin myös tärkeä rooli ratkaisujen kehittämisessä. Service-dominant logiikan mukaan ratkaisut kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa (Vargo ja Lusch 2004). Ratkaisun yhdessä kehittämisessä on tärkeää, että asiakas jakaa tietoa avoimesti. Toisen sanoen palvelun tarjoaja saa täyden hyödyn palvelujen vaihdannasta vain, jos se pystyy hyödyntämään asiakkaiden tietoa ja kokemusta. Palveluiden lopullinen arvo on myös riippuvainen asiakasorganisaation kyvykkyyksistä ja resursseista. Lisäksi arvoehdotelma pitää tehdä soveltuvaksi asiakkaan liiketoimintaprosesseihin (Ordanini ja Pasini 2008). Hakanen ja Jaakkola (2012) löysivät tekijöitä, jotka vaikuttavat ratkaisun tehokkaaseen yhteisluontiin. He korostavat myös asiakkaan avoimuutta jakaa informaatiota, kyvykkyyden määrittellä tarpeet ja ongelmat sekä paljonko asiakkaat antavat toimittajien vaikuttaa prosessiin. Lisäksi he esittävät, että onnistumiseen vaikuttavat muun muassa asiakkaan haluama kontrolli, asiakkaan ongelman monimutkaisuus ja heidän oma halukkuus osallistua ratkaisun kehittämiseen.

4 RATKAISULIIKETOIMINTAAN SIIRTYMISEN MOTIIVIT JA RATKAISUN ARVONLUONTIPROSESSI

Yrityksellä voi olla useita motiiveja ratkaisuliiketoimintaan siirtymiselle. Palveluiden kehittyessä ovat asiakkaiden vaatimukset kasvaneet ja kilpailu markkinoilla kiristynyt, näin ollen yhä useampi yritys on siirtynyt ratkaisujen tarjoajiksi. Teknologian kehittyminen on myös yksi tekijöistä, joka on avannut yrityksille uusia ovia ja mahdollisuuksia. Yrityksillä on teknologian ansiosta entistä monipuolisempia tapoja kehittää ja parantaa liiketoimintaansa. Nykypäivänä asiakkaat vaativat enemmän palveluita, jotka ovat hienostuneempia, kattavampia ja käytännöllisempiä kuin koskaan. (Karmarkar 2004)

Liiketoimintaan vaikuttavan muutoksen taustalla on yleisesti yrityksen tavoite parantaa tai tehostaa yrityksen toimintaa. Pääasiallisesti motiivit ratkaisuliiketoimintaan siirtymiselle ovat taloudellisten, kilpailullisten ja asiakaskeskeisten tekijöiden kokoontuma. Yritys pyrkii muutoksella parantamaan taloudellista kannattavuutta, kilpailullista etua tai vastaamaan paremmin asiakkaan vaatimukseen (Ojasalo ja Ojasalo 2008). Käytämme kyseisiä tekijöitä tarkastellessamme motiiveja ratkaisuliiketoimintaan siirtymisessä. Motiivit on lopuksi esitetty taulukossa 2, jossa on esitelty yritysten lähtökohdat ja motiivit siirtymiselle. Tämän lisäksi tarkastelemme ratkaisuliiketoimintaa kolmen eri yrityksen näkökulmasta, määritelläksemme keskeisimmät arvot ratkaisuliiketoimintaan siirtymiselle. Teorian ja yrityksen esimerkkien kautta pyrimme lopuksi havaitsemaan merkitsevimmät syyt sille, miksi yritykset siirtyvät ratkaisuliiketoimintaan.

4.1 Taloudelliset, kilpailulliset ja asiakaslähtöiset motiivit

Yritykset haluavat kasvaa ja luoda taloudellista vaurautta löytämällä uusia tapoja kehittää ja parantamaan yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta. Ratkaisuliiketoiminta voikin toimia yritykselle uutena mahdollisuutena, tuottaa suurempaa kassavirtaa (Olivia ja Kallenberg 2003). Tuotekeskeinen näkemys ei enää takaa liiketoiminnan menestystä, missä katteet ovat yleisesti ottaen pienemmät ja erityisesti arvokkaiden tuotantohyödykkeiden tapauksessa tuotteiden kysyntä on epävakaata (Davies 2004). Luomalla kokonaisvaltaisia ratkaisuja sidotaan yrityksen tarjoamaan enemmän arvoa. Suurempi arvo houkuttelee enemmän

asiakkaita ja parempi kate kohentaa yrityksen kannattavuutta. Ratkaisutarjonnalla yritys tuottaa säännöllisempiä tuloja, koska asiakassuhteet perustuvat suhdetoimintaan ja ovat pitkäkestoisempi. Kanssakäynti on toisin sanoen jatkuvaa ja prosessimaista, jossa yrityksen suhde asiakkaaseen on läheisempi. Näin ollen toimiminen esimerkiksi taloudellisten laskusuhdanteiden aikaan helpottuu. Tuloja saadaan sidottujen palvelusopimusten perusteella, esimerkiksi huoltosopimusten kautta. (Sawhney 2004)

Siirtyminen ratkaisujen tarjoajaksi voi johtua yrityksen kilpailullisesta tilanteesta. Yrityksen on selviydyttävä markkinoilla ja pystyttävä vastaamaan kilpailijoiden tarjontaan. Standardointi, kasvava asiakastietämys ja jäljittely ovat tekijöitä, jotka tosin vaikeuttavat aseman hallintaa ja vahvistavat asiakkaan arvovaltaa. Hinnat laskevat, tuotteet samankaltaistuvat ja kustannukset kasvavat kilpailun kiristyessä ja markkinoiden tasaantuessa. Ratkaisuliiketoiminnan avulla yritys voi pyrkiä lisäämään tarjoamansa arvoa asiakkaalle ja luoda näin kilpailuetua (Matthyssens ja Vandenbempt 2008). Palveluiden tarjoaminen toimii kilpailukeinona, koska asiakasratkaisuja on vaikeampi kopioida ja imitoida, ratkaisujen monimuotoisuuden takia. Ratkaisut ovat prosessien, toimintojen ja mallien yhdistelyä, joista kilpailijoiden on vaikeampi johdonmukaistaa hyötyä itselleen. Räätelöinti ja muokkaus mahdollisuudet ovat myös laajat, eikä niiden kopiointi ole yhtä helppoa kuin esimerkiksi fyysisen tuotteen tapauksessa. Kilpailullinen etu saavutetaan luomalla palveluita, jotka ovat laadukkaita, täsmällisiä ja vastaavat asiakkaan tarpeita. Ratkaisuliiketoiminnan yleistyessä on se painostanut yhä useamman yrityksen harkitsemaan siirtymistä ratkaisuliiketoimintaan. Alasta ja markkinoista riippuen voi siirtyminen ratkaisuliiketoimintaan olla yrityksen ainoa tapa vastata kilpailuun. (Sawhney 2004)

Yrityksen strateginen motiivi ratkaisuliiketoimintaan siirtymiselle voi olla yrityksen halu paremmin palvella asiakkaita. Asiakkaat vaativat nykyään entistä käytännöllisempiä ja hienostuneempia palveluita. Yrityksien on näin ollen pystyttävä vastaamaan näihin kehittyneisiin ja lisääntyneisiin vaatimuksiin (Olivia ja Kallenberg 2003). Asiakkaan rooli on täten ratkaisuliiketoiminnassa erittäin merkittävä. Ratkaisun luonnin lähtökohdaksi on asetettava asiakas. Siirtymällä ratkaisuliiketoimintaan pyrkii yritys paremmin palvelemaan asiakasta. Yritys pyrkii luomaan ratkaisun, joka palvelee asiakkaan tarpeita kokonaisvaltaisemmin. Keskittyminen kohdennetaan tuotteesta asiakkaaseen ja ratkaisu

luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Suhdeomaisella toiminnalla halutaan myös vakiinnuttaa asiakaskunta, jolloin asiakkaat pysyvät uskollisina yritykselle. Uusien ratkaisujen luonti ja liiketoiminnan kehittäminen auttaa yritystä luomaan uusia toimintatapoja sekä kehittämään vanhoja. Kehittämällä uusia menetelmiä ratkaisujen luomiseksi tarjoavat ne yritykselle paremmat mahdollisuudet luoda uusia innovatiivisia ratkaisuja. Ratkaisuliiketoiminnassa menetelmien kehittäminen on monipuolisempaa kuin menetelmät ja integroimalla tuotteet palvelujen kanssa asiakasratkaisuksi luotu arvo suurempi asiakkaalle ja samalla se vastaa asiakkaan ongelmaan paremmin. (Sawhney 2004)

	Taloudelliset	Kilpailulliset	Asiakaslähtöiset
Lähtökohta	Tuotetarjontapotentiaalin hiipuminen	Tuotteiden standardointi ja yleistyminen	Laajentuneet asiakasvaatimukset
Motiivit	Kannattavuuden parantaminen Ratkaisuihin sitoutuva suurempi arvo Suhdetoiminta → Vakaammat tulot	Räätälöinti ja muokkaus mahdollisuudet paremmat → Kilpailijoiden vaikeampi kopioida Yhä useampi yritys siirtyy ratkaisuliiketoimintaan	Paremmiin asiakastarpeisiin vastaaminen → Asiakasuskollisuus → Arvon yhdessä luonti

Taulukko 2. Siirtymisen lähtökohdat ja motiivit (Sawhney 2004, Olivia ja Kallenberg, 2003)

4.2 Case-yritykset esimerkkeinä

Case-yritykset valitsimme suomalaisista teollisuusyrityksistä, jotka ovat onnistuneesti siirtyneet ratkaisuliiketoimintaan. Päädyimme valitsemaan yrityksiksi Outotecin, Wärtsilän ja Vaisalan. Halusimme tutkia kotimaisia teollisuusyrityksiä, jotka ovat siirtyneet menestyksekkäästi ratkaisuliiketoimintaan. Edellä mainitut yritykset ovat onnistuneet siirtymisessä hyvin ja lisäksi he kertovat ratkaisuliiketoiminnan hyödyistä kattavasti kotisivuillaan. Esittelemme yritykset ja tarkastelemme yrityksien liiketoiminnan toimivuutta ja pyrimme selvittämään lyhyesti yrityksien keskeiset menestystekijät ratkaisutarjoajana. Lisäksi esittelemme valittujen yritysten menestystarinoita ratkaisuliiketoiminnassa. Olemme

koonneet taulukkoon 3, yritysten muutoksen tuotteiden myyjistä ratkaisujen tarjoajiksi, sekä esittelemme yhden referenssin jokaiselta yritykseltä.

4.2.1 Outotec

Outotec on maailman johtava metallien- ja mineraalienjalostusteknologian toimittaja. Se tarjoaa edistyksellistä teknologiaa ja palveluja maapallon luonnonvarojen kestäväan käyttöön. Outotec on kehittänyt monia urauurtavia teknologioita vuosien mittaan. Lisäksi Outotec tarjoaa innovatiivisia ratkaisuja teollisuusvesien käsittelyyn, kemianteollisuuteen ja energialähteiden hyödyntämiseen. Outotec lupaa kasvattaa liiketoimintaansa ja kehittää teknologioitaan, niin että heidän asiakkaat voivat minimoida ympäristöjalanjälkensä ja maksimoida resurssitehokkuutensa. (Outotec 2013)

Outotec kehittää yhdessä asiakkaidensa kanssa luotettavia ja kestäviä ratkaisuja koko elinkaaren ajaksi, joilla edistetään asiakkaiden liiketoimintaa. Outotec tarjoaa varaosia, kunnossapitoa sekä teknisiä modernisointipalveluja. Ratkaisuilla tarjotaan parasta asiantuntemusta ja kokemusta, parhaita saatavilla olevia teknologioita, luotettavuutta, tehokkuutta ja turvallisuutta sekä matalia käyttökustannuksia. Outotec toteuttaa tekniset palvelut yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Outotec on saanut näistä palveluista monia hyötyjä. Vahvat kumppanuudet ovat pidentäneet asiakassuhteita, osaaminen ja kokemus ovat lisääntyneet, he pystyvät paremmin tarjoamaan paikallista palvelua koko globaalissa verkostossaan sekä täyttämään tarvittavat turvallisuusmääräykset. Modernisointiratkaisut ovat edistäneet pääoman, laitteiden ja ympäristön tehokkuutta sekä nostaneet turvallisuutta ja vähentäneet käyttökustannuksia. Varaosapalvelut varmistavat paremman tuottavuuden yhteistyön koko elinkaarelle, koska varaosat ovat saatavilla luotettavasti ja nopeasti. Lisäksi uusien teknologia kehittää asiakkaiden liiketoimintaa. Nopeilla toimituksilla Outote vähentää riskiä asiakkaiden laitosten seisokeista ja minimoi toimitusten kustannukset. (Outotec 2013)

Yksi esimerkki Outotecin menestyksestä ratkaisujen tarjoajana on Etelä Afrikassa sijaitsevalle kaivosyhtiölle tarjoamat kunnossapitopalvelut. Outotec on toimittanut suodattimet kaivokselle ja vastaa ylläpidosta. Kunnossapidon avulla Outotec pyrkii vastaamaan asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Joka viikko Outotecin henkilökunta käy tekemässä tarkastukset ja

säännölliset huollot. Asiakkaan tehtaan johtajan mukaan kunnossapitopalvelujen avulla tärkeiden koneiden seisokit ovat alle 20 tuntia vuodessa. Lisäksi Outotecin palvelu on käytössä ympäri vuorokauden, jos jotain yllättävää tapahtuu. Asiakkaan mukaan tarvittavat varaosat tulevat välittömästi paikallisilta toimittajilta tai ne toimitetaan nopeasti Euroopasta asiakkaalle. Asiakkaan mukaan tehokkaat kunnossapitopalvelut ovat kriittisiä heidän liiketoiminnan menestymiseen. Outotec uskoo, että kokonaisvaltaiset kunnossapitopalvelut tukevat asiakkaan päivittäistä liiketoimintaa ja auttavat heitä saavuttamaan parhaat tulokset ratkaisun koko elinkaaren ajaksi. Outotec kuitenkin korostaa, että kunnossapitopalveluissa tarvitaan yhteistyötä ja kommunikointia asiakkaan kanssa, jotta lopputulos on onnistunut. (Outotec 2013)

4.2.2 Wärtsilä

Wärtsilä on johtava energiamarkkinoiden ja merenkulun voimaratkaisujen toimittaja kansainvälisesti. Se tukee asiakasyritysten toimintaa tuotteiden koko elinkaaren ajan. Wärtsilä keskittyy kokonaisuhyötysuhteeseen ja teknologisiin innovaatioihin maksimoidakseen alusten ja voimalaitosten taloudellisuuden ja ympäristötehokkuuden. Wärtsilän liiketoiminta on jaettu kolmeen segmenttiin: Power Plants, Ship Power ja Service liiketoimintaan. Wärtsilä kehittää meriteollisuusasiakkaidensa liiketoimintaa tarjoamalla heille taloudellisia, tehokkaita sekä ympäristöystävällisiä integroituja tuotteita, järjestelmiä ja ratkaisuja. Wärtsilä pystyy osaavan ja omistautuneen henkilöstön sekä teknologisen edelläkävijyyden ansiosta räätälöimään innovatiivisia ja optimoituja elinkaariratkaisuja ympäri maailmaa toimiville asiakkaille.

Wärtsilä pyrkii meriratkaisuillaan parantamaan toiminnan tehokkuutta, polttoainejoustavuutta, palveluita sekä ympäristöosaamista. Wärtsilä on yhdistänyt eri teknologioita ja innovaatioita saadakseen luotua uusia ja kannattavia ratkaisuja, jotka lisäävät muun muassa asiakkaiden kaasumoottoreiden luotettavuutta. Lopputuloksena on ennennäkemätön joustavuus sekä polttoaineen valinnassa että toiminnan tehokkuudessa. Meriratkaisujen polttoainejoustavuus mahdollistaa polttoaineen taloudellisen valinnan tilanteen mukaan. Esimerkiksi nestemäisten polttoaineiden käytön rajoitukset mahdollistavat vaihtoehtoisen polttoaineen valinnan. Wärtsilän ratkaisujen tärkeimpänä tavoitteena on merenkulun ympäristöongelmien ratkaiseminen. Heidän “avaimet käteen”-ratkaisujen tarkoituksena on vähentää asiakkaiden

ympäristöjalanjälkeä. Wärtsilä on onnistunut hyvin siirtymisessä ratkaisuliiketoimintaan ja se kehittää ratkaisuja yhdessä asiakkaiden kanssa. Viking Linen tekninen johtaja, Tony Öhman kommentoi yhteistyötä seuraavasti: “Se on meidän etu, että teemme yhteistyötä Wärtsilän kanssa, koska he ovat asiantuntijoita uusien moottorien kehityksessä ja vaihtoehtoisten polttoaineiden käytössä, samalla meidän polttoaineenkulutus laskee ja toimintamme ympäristöystävällisyys lisääntyy. Wärtsilä on läheinen, paikallinen toimittaja, joka tarjoaa mahdollisuuden yhdessä parantaa toimintaamme ja moottoreiden kunnossapito kyvykkyyksiä, tarjoamalla teknistä koulutusta ja testausta”. (Wärtsilä 2013)

Referenssinä voidaan mainita, että Wärtsilä on toimittanut Turkkilaiselle Cakmaktepe Energy yhtiölle, Alagaan Turkkiin 28 kaasukäyttöistä generaattoria ja kaksi höyryturbiinia, jotka yhdessä tuottavat yli 270 MW sähköä. Wärtsilä vastaa myös tehtaan ensimmäisen vaiheen toiminnasta ja kunnossapidosta. Lisäksi 14 Wärtsilän insinööriä ja teknistä työntekijää ovat tehtaalla tarjoamassa täyspäivästä tukipalvelua asiakkaan operaatioihin. (Wärtsilä 2013)

4.2.3 Vaisala

Vaisala on yritys, joka tarjoaa ympäristön ja teollisuuden mittausratkaisuja. Johtavana yrityksenä alallaan, Vaisala luo luotettavia mittausratkaisuja niin lentokentillä, merenkulussa kuin myös energiantuotannossa ja teollisuuden eri prosesseissa. Strategia Vaisalalla keskittyy asiakasarvon luomiseen, luotettavuuteen ja yksinkertaisuuteen. Vaisala painottaa, että se luo arvoa asiakkaalle ymmärtämällä asiakkaan liiketoimintatapa ja hyödyntämällä siitä saatu tieto oman tarjonnan kehittämisessä. He haluavat myös tarjota luotettavan asiakaskokemuksen ja yksinkertaistaa oma liiketoiminta niin, että se palvelee asiakkaita mahdollisimman tehokkaasti. Asiakaslähtöisyys tarjoaa Vaisalalle mahdollisuuden proaktiiviseen suhteeseen asiakkaan kanssa, jolloin he pystyvät vastaamaan asiakkaan tarpeisiin paremmin ja palvelemaan suurempaa asiakaskuntaa. Vaisalan toimitusjohtaja Kjell Forsénin mukaan Vaisalan asiakaslähtöinen strategia on edesauttanut yrityksen hyvän tuloksen saavuttamisessa ja kannattavuuden kasvussa viime vuosina. Yhteistyö toimittajien ja eri kumppaneiden kanssa on myös tärkeä osa Vaisalan toimintaa. (Vaisala 2013)

Vaisala Solutions on Vaisalan liiketoiminta-alue, joka keskittyy erityisesti ratkaisuliiketoimintaan. Lisääntyneen kysynnän perusteella perustettu Vaisala Solutions on Vaisalan pyrkimys paremmin vastata asiakkaiden tarpeisiin ja samalla kehittää liiketoimintaa. Vaisala on aikaisemmin toiminut tuotejohtajana, milloin se on myynyt sensoreita, ensimmäisen sukupolven sääasemia sekä datankeruujärjestelmiä. Ajansaatossa Vaisala on kehittänyt tarjoamaansa entistä kattavammaksi ja palveluorientoidummaksi. Nykypäivänä Vaisalan Solutions liiketoiminta kattaa useampia osa-alueita, joihin lukeutuu neuvonantoa, rahoitusta, työmaamittauksia, yhdyskuntarakentamista, asennuspalveluja, turnkey-toimituksia sekä etävalvontaa. Vaisalan Solutionsin entinen johtaja Hannu Tuominen painottaa ratkaisuliiketoiminnan perustuvan neljään menestystekijään, jotka kategorioituvat yhteistyöhön, räätälöintiin, osaamiseen ja ammattimaisuuteen. Esimerkkinä Vaisalan ratkaisuliiketoiminnasta on yhteistyö lääkealan yhtiön YaoPharman kanssa. YaoPharman tavoitteena on jatkuvasti kehittää tuotteiden laatua ja seurata sääntelyiden suuntaviivoja, erityisen tärkeä tehtävä tässä on tuotteiden varastotilojen lämpötilan ja kosteuden tarkkailu. Vaisalan tehtävänä on ollut luoda YaoPharmalle jatkuva valvonta järjestelmä ilman suurempia manuaalisia vaiheita ja, joka jakaa tietoa lämpötiloista ja kosteudesta reaaliaikaisesti. YaoPharma valitsi Vaisalan viewLinc-ohjelmistoratkaisun, koska se on selainpohjainen ja on helposti kytkettävissä yrityksen jo olemassa olevaan ohjelmistoverkoston. Lisäksi valinta painottui Vaisalan palveluorientumisen tasoon sekä ratkaisun muokkaus ja räätälöinti mahdollisuuksien laajamittaisuuteen. YaoPharma on huomannut sovelluksen tuomat suuret hyödyt ja on laajentanut viewLinc sovelluksen käytön yhä useampaan laitokseensa, missä toimintaan ollaan oltu erittäin tyytyväisiä. (Vaisala 2013)

	Tarjooma aikaisemmin	Tarjooma nykypäivänä	Referenssi
Outotec	Tuotteet teollisille asiakkaille Esim. suodattimet kaivosyhtiöille	Kestäviä ratkaisuja, koko elinkaaren ajaksi, joilla edistetään asiakkaiden liiketoimintaa, esim. varaosia, kunnossapitoa sekä teknisiä modernisointipalveluja. → Yhdessä asiakkaiden kanssa, pidemmät asiakassuhteet	<u>Outotec Filtersin suodattimet kaivosyhtiöille</u> Huolto- ja kunnossapitopalvelut. Viikoittaiset perustarkastukset, tarvittaessa 24/7 huolto- ja varaosapalvelut. yhteistyö ja kommunikointi asiakkaan kanssa
Wärtsilä	Diesel-, kaasu- ja kaksoispolttoainemoottoreita, laivoihin ja tehtaisiin	Energiamarkkinoiden ja merenkulun voimaratkaisut, tuotteen koko elinkaaren ajan → Maksimoivat taloudellisuuden ja ympäristötehokkuuden	<u>Wärtsilän generaattorit ja höyryturbiinit turkkilaiselle energiayhtiölle</u> Vastaa toiminnasta ja kunnossapidosta 14 Wärtsilän insinööriä paikalla jatkuvasti
Vaisala	Sensoreita, ensimmäisen sukupolven sääasemia, datankeruujärjestelmiä	Neuvonantoa, rahoitusta, työmaamittauksia, yhdyskuntarakentamista, asennuspalveluja, turnkey-toimituksia, etävalvontaa → Liiketoiminnan kannattavuus kasvanut	<u>Vaisalan viewLinc-ohjelmisto lääkealan yhtiöille</u> Lämpötilan seuranta ja valvonta järjestelmä Tieto reaaliaikaisesti eri työpisteisiin, selainpohjainen, soveltuvuus eri ohjelmistoverkostoihin

Taulukko 3. Case-yrityksien siirtyminen ratkaisuliiketoimintaan tarjoaman ja referenssien näkökulmasta. (Outotec 2013, Wärtsilä 2013 ja Vaisala 2013)

4.3 Yhteenveto motiiveista

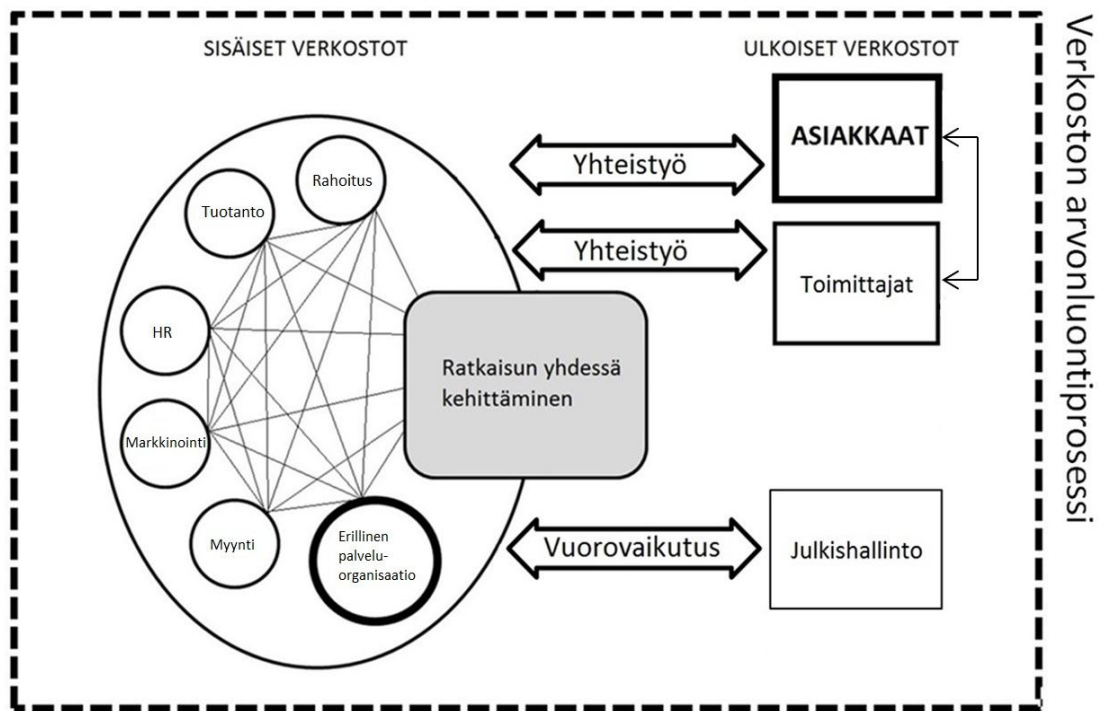
Tarkastellessamme teoria pohjoisia motiiveja ratkaisuliiketoimintaan siirtymisessä ja esimerkkejä ratkaisuliiketoimintaa harjoittavista yrityksistä voimme huomata, että yrityksen motiivit siirtymiselle pohjautuu asiakkaaseen. Lähtökohtaisesti yritykset haluavat paremmin palvella asiakasta. Motiivit voivat olla taloudellisista syistä tai kilpailullisista syistä riippuvaisia mutta pohjimmiltaan yrityksen ideologiana siirtymiselle on pystyä paremmin vastaamaan asiakastarpeisiin. Case-yrityksiä tarkastellessa voidaan huomioida liiketoiminnan myös painottuvan asiakkaaseen ja arvon yhdessä luontiin. Outotecin liiketoiminta perustuu osaamiseen ja asiakasyhteistyöhön, Wärtsilä keskittyy räätälöintiin ja joustavuuteen sekä Vaisalan toiminta määräytyy lähtökohtaisesti asiakasvaatimuksista. Kaikki kolme yritystä huomioivat asiakkaan tärkeänä osana liiketoimintaansa ja korostavat arvon yhdessä luonnin keskeisyyttä liiketoiminnassa. Yritykset ovat siirtyneet ratkaisuliiketoimintaan pystyäkseen paremmin vastaamaan asiakkaan jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin.

Tuloksena on että yritykset siirtyvät ratkaisuliiketoimintaan pääsääntöisesti asiakasvaatimuksien laajentumisen takia. Yritykset haluavat paremmin vastata asiakkaan tarpeisiin tarjoamalla asiakkaalle mahdollisimman tarkasti sen mitä he tarvitsevat. Lopputuloksena on kokonaisvaltainen ratkaisu, joka parhaiten vastaa asiakkaan vaatimuksia. Taloudelliset ja kilpailulliset hyödyt saavutetaan kun asiakas on ratkaisuliiketoiminnan lähtökohtana. Yrityksen on tehtävä päätökset asiakkaan näkökulmasta ja palvelukeskeistä näkökulmaan hyväksikäyttäen luoda arvo yhdessä asiakkaan kanssa.

Referenssien tarkastelussa huomasimme että, huolto- ja kunnossapitopalvelut olivat tärkeässä asemassa valitsemissamme referensseissä. Huolto- ja kunnossapitopalvelut takaavat jatkuvuutta ja pidentävät asiakassuhteita. Lisäksi vuorovaikutus asiakkaan kanssa on lisääntynyt referenssien perusteella. Ratkaisuliiketoimintaan siirtymisen myötä on yritysten tarjooma kehittynyt monipuolisemmaksi, kuten referenssi esimerkit tätä tukevat.

4.4 Verkoston arvonluontiprosessin viitekehys siirryttäessä ratkaisuliiketoimintaan

Työn verkostonäkökulman takia olemme korostaneet enemmän näkemystä, jossa ratkaisu nähdään asiakkaan ja toimittajien välisinä prosesseina. Siirtyminen ratkaisuliiketoimintaan nähdään yleisesti mahdollisuutena parantaa yrityksen taloudellista asemaa, kilpailukeinoja sekä tuomaan yritystä lähemmäksi asiakasta. Ratkaisuliiketoimintaan siirtyminen on kuitenkin osoittautunut haasteelliseksi monessa yrityksessä. Ratkaisut ovat luonteeltaan monimutkaisia, joten niiden kehittämiseen tarvitaan yhteistyötä. Olemme koonneet viitekehysten kuvaan 2, jossa esittelemme kerätyn tutkimustiedon.



Kuva 2. Ratkaisun yhdessä kehittäminen verkostoissa

Sisäisten verkostojen organisoinnissa yritysten pitää perustaa erillinen palveluorganisaatio, joka mahdollistaa uusien tarvittavien kyvykkyyksien kehittämisen. Palveluorganisaatiolle asetetaan omat tulostavoitteet ja seurantamittarit sekä se toimii yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa. Ratkaisuliiketoiminnassa onnistumiseen tarvitaan yrityksen kaikkien yksiköiden poikkifunktionaalista yhteistyötä ja niiden integrointia, eikä ainoastaan perinteinen markkinoinnin ja myynnin yhteenliittymä riitä. Yksiköiden välinen yhteistyö

auttaa organisaatiota oppimaan aikaisemmista projekteista ja näin helpottaa monimutkaisten ratkaisujen toistettavuutta jatkossa. Organisaation oppimista aiemmista projekteista edesauttaa vahvan palvelukulttuurin luominen. Yrityksen uudessa liiketoimintalogiikassa palvelut ovat tärkeä osa strategiaa, joista pitää viestiä sisäisen markkinoinnin avulla eri yksiköiden välillä, jotta uusi palvelukulttuuri omaksutaan mahdollisimman nopeasti koko organisaatiossa. Kulttuurin vahvistamiseksi ja yhteistyön helpottamiseksi yritysten tulee investoida uusiin hallintajärjestelmiin, IT:n kehittämiseen ja viestintään, jotta ratkaisut saadaan lopulta kaupallistettua taloudellista kompensatiota vastaan. Sisäisten verkostojen mobilisointi ei kuitenkaan yksistään riitä, koska asiakasarvo luodaan yhdessä ulkoisten verkostojen kesken.

Viitekehyksessämme ulkoiset verkostot koostuvat verkoston veturista, asiakkaista, muista toimittajista sekä julkishallinnollisista organisaatioista. Lähtökohtaisesti tavaroiden, palveluiden ja aineettomien hyödykkeiden vaihdanta sekä tiedonsiirto tuottavat taloudellista arvoa verkostossa. Verkosto pitää jo sen käynnistymisvaiheessa organisoida hyvin, jotta se tuottaa arvoa toimijoilleen. Verkoston veturi johtaa verkostoa ja sillä tulee olla paras asiakastuntemus ja innovatiivisuus. Monimutkaisia ratkaisuja kehitettäessä kaikkein roolit, tehtävät ja yhteiset tavoitteet pitää olla selkeästi määritelty, koska moni verkosto on epäonnistunut kilpailun kiristyessä ja teknologian kehittyessä. Toiminnan jatkuva kehittäminen ja nopea reagointi toimintaympäristön muutoksiin auttavat verkostoa selviämään. Verkostojen johtamisesta onkin kehittynyt projekti- ja ratkaisuliiketoiminnassa itse yritystä tärkeämpi johtamisen kohde.

Ulkoisten verkostojen hyödyntämistä ratkaisuliiketoiminnassa vaikeuttaa monimutkaisen toimintaympäristö. Yrityksen on valittava yhteistyökumppanit erittäin tarkasti, jotta ratkaisut saadaan toimitettua asiakkaalle mahdollisimman onnistuneesti. Yritysten pitää luoda uskottavuutta verkostoissa, jotta se pääsee käsiksi parhaiden mahdollisten yhteistyökumppanien resursseihin ja kyvykkyyksiin sekä luoda kontakteja julkishallinnollisiin organisaatioihin, jotta se pääsee vaikuttamaan erilaisiin päätöksiin.

Ratkaisun monimutkaisuus vaikuttaa verkostotyypin valintaan. Yksinkertaisille ratkaisuille riittää vertikaalinen jälleenmyynti ja horisontaalinen ulkoistaminen, mutta monimutkaisemmat ratkaisut vaativat kompleksisempia verkostoratkaisuja. Vaativimmat

ratkaisut tarvitsevat enemmän vuorovaikutusta ja yhteistyötä verkoston toimijoiden kesken. Lisäksi vaativimmissa ratkaisuissa yrityksellä ei saa olla liian vahvaa kontrollia ratkaisun eri aspekteihin ja muille toimijoille on annettava enemmän vastuuta.

Tärkein tekijä ulkoisen verkoston onnistumiselle ratkaisuliiketoiminnassa on avoimuus ja tiedon jakaminen. Tämä tarkoittaa toimittajien keskinäistä tiedonsiirtoa ja yhteisiä tavoitteita sekä asiakkaiden avoimuutta jakaa tietoa toimittajille. Toimittajilla pitää olla selkeät yhtenevät tavoitteet sekä toisia täydentävät resurssit. Asiakkaiden kyvykkyys määrittellä omat ongelmat ja tarpeet helpottavat ratkaisun kehittämistä. Toisin sanoen ratkaisun lopullinen arvo myös on riippuvainen asiakkaan kyvykkyyksistä ja resursseista. Toisaalta toimittajien pitää pystyä yhteistyössä luomaan arvoehdotelma, joka soveltuu parhaiten asiakkaan liiketoimintaprosesseihin. Tämä taas vahvistaa avoimuuden ja tiedonsiirron merkitystä, koska ilman niitä toimittajat eivät voi oppia tarpeeksi asiakkaiden liiketoimintaprosesseista luodakseen sopivaa arvoehdotelmaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritykset ovat viime vuosina lisänneet palveluiden osuutta tarjoomissaan. Toisin sanoen palvelukeskeisyys on syrjäyttänyt vanhan tuotokeskeisen ajattelutavan. Uusi palvelukeskeinen näkökulma, service-dominant logic, tarkastelee liiketoimintaa ratkaisujen näkökulmasta. Ratkaisut ovat monimutkaisia fyysisten tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä, jotka tuottavat yhdistelmänä enemmän arvoa asiakkaalle. Asiakkaat haluavat keskittyä ydinosamiseksi ja ulkoistavat toimittajille vastuita, jotka se on aikaisemmin tehnyt itse. Toimittaja yrityksillä ei kuitenkaan ole usein tarvittavia kyvykkyyksiä kehittää kaikkia ratkaisun elementtejä yksin, joten ratkaisut kehitetään yhteistyössä verkostoissa asiakkaiden ja toimittajien kanssa sekä mahdollisesti julkishallintoja hyödyntäen. Toisin sanoen arvoa luodaan symbioosissa verkostoissa edellä mainittujen toimijoiden kesken. Ratkaisuliiketoiminta vaatii myös organisaation sisäisten verkostojen uudelleenjärjestelyä ja vanhojen ajattelutapojen muutosta.

Yritykset siirtyvät ratkaisuliiketoimintaan asiakkaiden takia. Ratkaisuliiketoiminnalla halutaan paremmin palvella asiakasta, kehittämällä yrityksen tarjoomaa niin että se mahdollisimman hyvin vastaa asiakkaan tarpeita. Muuttuneet asiakastarpeet ja tiukentunut kilpailutilanne ovat tärkeimmät syyt yritysten siirtymiseen ratkaisuliiketoimintaan. Pääasiallisesti yritys siirtää liiketoiminnan tarkastelua tuotteesta asiakkaaseen. Tuote, joka aikaisemmin on ollut yrityksen keskeisin osa, toimii ratkaisuliiketoiminnan palvelukeskeisessä näkemyksessä ainoastaan osana kokonaisvaltaisempaa palvelutarjoomaa. Ratkaisuliiketoiminnan avulla pyritään parantamaan yrityksen toimintaa, tuotetarjontapotentiaalin hiipumisen, tuotteiden standardoinnin ja laajentuneiden asiakasvaatimusten takia. Motiivit pohjautuvat niin taloudellisten kuin kilpailullisten hyötyjen saavuttamiseksi, mutta pääasiallisena motiivina näissä toimii kuitenkin asiakastarpeet ja niihin vastaaminen mahdollisimman tehokkaasti. Asiakkaiden tärkeys vahvistuu erityisesti tarkasteltujen case-yrityksien näkökulmaan kautta. Outotec, Wärtsilä ja Vaisalan ratkaisuliiketoiminta on asiakaslähtöisyyden ja sen tuoman suhdetoiminnan avulla kehittynyt valtavasti. Yrityksille on kehittynyt monipuolisempi tarjooma, jolla on pystytty paremmin vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin. Siirtyminen ratkaisuliiketoimintaan on näin mahdollistanut paremman palvelun asiakkaille sekä yritysten monipuolisemman ratkaisutarjonnan avulla suuremmat taloudelliset ja kilpailulliset hyödyt.

Yritysten kannattaa hyödyttää sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia verkostoja. Käytimme työssä pohjana tunnettuja teorioita verkostoista: miten yritysten transaktioiden toteutus on muuttunut hierarkioista ja markkinoista kohti kumppanuuksia ja verkostoja. Sisäisten verkostojen hyödyntämiseen ratkaisuliiketoiminnassa löytyi kaksi tekijää ylitse muiden: erillinen palveluorganisaatio ja eri yksiköiden välinen poikkifunktionaalinen yhteistyö. Näiden toimien toteuttaminen auttaa yritystä kehittämään tarvittavan palvelukulttuurin sekä oppimaan aikaisemmista projekteista ja ratkaisuista. Yritysten pitää investoida IT:n kehittämiseen ja uusiin hallinjärjestelmiin helpottaakseen edellä mainittujen tekijöiden toteutumista.

Ulkoisten verkostojen hyödyntämisessä pitää jo verkoston käynnistysvaiheessa määritellä eri toimijoiden roolit ja vastuut tarkasti. Monimutkaisessa toimintaympäristössä korostuu verkostokumppaneiden tarkka valinta, jotta päästään käsiksi tarvittaviin resursseihin. Tärkeimmät verkostokumppanit ovat asiakkaat ja toimittajat, joiden kanssa ratkaisu luodaan yhteistyössä. Lisäksi julkishallintoon on pidettävä yllä vuorovaikutusta mm. vaikutusmahdollisuudet päätöksiin. Tärkeimmät tekijät asiakkaan ja toimittajan sekä toimittajien välisten yhteistöiden onnistumiseen ovat avoimuus ja tiedonvaihto. Toimittajilla pitää olla keskenään yhtenäiset tavoitteet ja toisiaan täydentävät resurssit. Asiakkaiden pitää jakaa tietoa toiminnoistaan avoimesti toimittajille, koska he eivät itse usein osaa määritellä omia ongelmiaan tai tarpeitaan riittävän tarkasti. Yhteistyön merkitys korostuu entisestään monimutkaisissa ratkaisuissa, jolloin myös vastuuta pitää jakaa toimittajien kesken enemmän.

Ratkaisuliiketoiminnan päällimmäiset hyödyt ovat pidemmät asiakassuhteet, kassavirran tasaisuus, myynnin helpottuminen, asiakastyytyväisyys sekä kilpailuedun saavuttaminen. Ratkaisuun vaikuttavia tekijöitä pitää tarkastella niin asiakkaan kuin toimittajan näkökulmasta. Yrityksen laajamittaiset asiakastiedot helpottavat sen toimintaa kun asiakkaan operaatiot tunnetaan paremmin, samalla parannetaan asiakkaan uskollisuutta yritykselle.

Siirtyminen ratkaisuliiketoimintaan on osoittanut haasteelliseksi. Palveluiden ja fyysisten tuotteiden eroavaisuudet valmistuksessa ovat jo itsessään haasteellisia. Organisaatioiden puutteellinen palvelukulttuuri, johtaa usein palveluiden vähättelyyn. Asiakkaiden

muuttuneisiin vaatimuksiin sopeutuminen ja asiakkaan roolin hallinta on haastavaa. Haasteita aiheuttavat lisäksi ratkaisujen markkinointi, niiden tuotanto, toimitukset, tuotesuunnittelu, asiakkaan ja toimittajan sekä toimittajan sisäisten yksiköiden välinen viestintä, suhteiden hallinta sekä hinnoittelu.

6 LÄHTEET

Allee, V. 2000. The value evolution. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1, s. 17-32.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (toim.) 1999. Business market management. Upper Saddle River NJ, Prentice Hall.

Arnett, B., & Badrinarayanan, V. 2005. Enhancing customer-needs-driven CRM strategies: Core sellings teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 25, nro. 4, s. 329-343.

Artto, K.A. 1999. Development of world-class practises in project companies. *The Future of Project Management, Project Management Institute Research Series*, PMI, USA, 1999, s. 127-137.

Baines, T., Lightfoot, H., Evans, S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., Roy, R., Shehab, E., Braganza, A., Tiwari, A., Alcock, J. R., Agnus, J. P., Bastl, M., Cousens, A., Irving, P., Johnson, M., Kingston, J., Lockett, H., Martinez, V., Michele, P. (2007). State-of-the-art in product-service systems. *Engineering Manufacture*. Vol. 221, nro. 10, s. 1543-1552.

Bonnacorsi, A., Pammoli, F., ja Tani, S. 1996. The changing boundaries of system companies. *International Business Review*. Vol. 5, nro. 6, s. 539-560.

Brady, T., Davies, A., ja Gann, D. M. 2005. Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*. Vol. 23, s. 360-365.

Brady, T., & Davies, A. 2004. Building project capabilities: From exploratory to exploitative learning. *Organization Studies*. Vol. 25, nro. 9, s. 1601-1621.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., ja Tsai, W. 2004. Taking stock of networks and organizations: Multilevel perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 47, nro. 6, s. 795-817.

Brax, S. 2005. A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. *Managing Service Quality*. Vol. 15, nro. 2, s. 142-155.

Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica*. Vol. 4, nro. 16, s. 386-405.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 11, nro. 3, s. 529-555.

Cova, B., & Salle, R. 2007. Introduction to the IMM special issue on 'project marketing and the marketing of solutions'. A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36, s. 138-146.

Cova, B., Mazet, F., ja Salle, R. 1996. Milieu as the pertinent unit of analysis in project marketing. *International Business Review*. Vol. 5, nro. 6, s. 647-664.

Davies, A. 2003. Are firms moving 'downstream' into high-value services? *Service Innovation, Series on Technology Management*. Vol. 9, s. 21-34.

Davies, A., & Brady, T. 2000. Organizational capabilities and learning in complex product system: Towards repeatable solutions. *Research Policy*. Vol. 29, s. 931-953.

Davies, A. 2004. Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 13, nro. 5, s. 727-56.

Davies, A., Brady, T., ja Hobday, M. 2006. Charting a path toward integrated solutions. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 47, nro. 3, s. 39-48.

de Brentani, U. 1991. Success factors in developing new business services. *European Journal of Marketing*. Vol. 25, nro. 2, s. 33-59.

Foote, N. W., Galbraith, J. R., Hope, Q., ja Miller, D. 2001. Making solutions the answer. *The McKinsey Quarterly*. Vol. 3, s. 84-97.

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H., ja Snehota, I. (toim.) 2006. The business marketing course. Managing in complex networks. Second Edition. John Wiley & Sons.

Frankenberger, K., Weiblen, T., ja Gassmann, O. 2013. Network configuration, customer centricity, and performance of open business models: A solution provider perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 42, s. 671-682.

Galbraith, J. R. 2002. Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process. Jossey-Bass, San Francisco.

Gebauer, H., & Friedli, T. 2005. Behavioral implications of the transition process from products to services. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 20, nro. 2, s. 70-78.

Gebauer, H., Friedli, T., ja Fleisch, E. 2006. Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 13, nro. 3, s. 374-386.

Gebauer, H., Paiola, M., Perona, M., ja Saccani, N. 2012. Moving from products to solutions: Strategic approaches for developing capabilities. *European Management Journal*. Vol. 31, s. 390-409.

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*. Vol. 5, nro. 1, s. 11-31.

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing. Chichester, John Wiley & Sons Ltd. 394 s.

- Grönroos, C. 2007. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Chichester. John Wiley & Sons Ltd. 496 s.
- Gummesson, E., & Mele, C. 2010. Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management*. Vol. 4, nro. 4, s. 181-98.
- Hakanen, M., Heinonen, U., ja Sipilä, P. (toim.) 2007. *Verkostojen Strategiat*. Helsinki, Edita. 297 s.
- Hakanen, T., & Jaakkola, E. 2012. Co-creating customer-focused solutions within business networks: a service perspective. *Journal of Service Management*. Vol. 23, nro. 4, s. 593-611.
- Hellström, M., & Wikström, K. 2005. Project business concepts modularity – improved manoeuvrability through unstable structures. *International Journal of Project Management*. Vol 23, s. 392-397.
- Heskett, J.L., Sasser, W. E., ja Schlesinger, L.A. 1997. *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. Free Press, New York, NY.
- Håkansson, H., & Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? *J Bus Res*. Vol. 55, s. 133-9.
- Jalkala, A., Cova, B., Salle, R., ja Salminen R. 2010. Changing project business orientations: Towards a new logic of project marketing. *European Management Journal*. Vol. 28, nro. 2, s. 124-138.
- Kappel, T. A. 2001. Perspectives on roadmaps: How organizations talk about the future. *Journal of Product Innovation Management*. Vol 18, nro. 1, s. 39-50.

Karmarkar, U. 2004. Will You Survive the Service Revolution?. *Harvard Business Review*. Vol. 82, nro. 6, s. 100-107.

Kone Oyj 2013. Tilinpäätös 2012. [viitattu 16.11.2013]. Saatavissa: <http://www.kone.com/corporate/fi/Sijoittajat/Yhtiokokoukset/Documents/kone-tilinpaatos-2012-2013.pdf>

Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. *Marketing Management; Twelfth Edition*. New Jersey, Pearson Education. Inc., 729 s.

Lovelock, C., & Gummesson, E. 2004. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*. Vol. 7, nro. 1, s. 20-41.

Maglio, P.P. & Spohrer, J. 2007. Fundamentals of service science. *Journal of the Academic Marketing Science*. Vol. 36, nro. 1, s.18-20.

Matthyssens, P. & Vandenbempt, K. 2008. Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37, nro. 3, s. 316-328.

Möller, K., & Svahn, S. 2003. Managing strategic nets: A capability perspective. *Marketing Theory*. Vol. 3, nro. 2, s. 201-26.

Neely, A. 2008. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*. Vol. 1, nro. 2, s. 103-118.

Nenonen, S., & Storbacka, K. 2010. Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*. Vol. 2, nro. 1, s. 43-59.

Nielsen, R. P. 1988. Cooperative strategy. *Strategic Management Journal*. Vol. 9, nro. 5, s. 475-492.

Nordin, F. 2008. Linkages between service sourcing decisions and competitive advantage: A review, propositions, and illustrating cases. *International Journal of Production Economics*. Vol. 114, s. 40-55.

Normann, R., & Ramirez, R. 1993. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 71, nro. 4, s.1-16.

Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (toim.) 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki, Talentum. 326 s.

Ollus, M., Ranta, J., ja Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa, Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Oliva, R., & Kallenberg, R. 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 14, nro. 2, s. 160-172.

Ordanini, A., & Pasini, P. 2008. Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal*. Vol. 26, s. 289-297.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. In T. Clark (Ed.), *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Outotec. 2013. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.11.2013] Saatavilla: <http://www.outotec.com/fi/>

Pawar, K. S., Beltagui, A., ja Riedel, J. C. 2009. The PSO triangle: Designing product, service and organization to create value. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 29, nro. 5, s. 468-493.

Payne, A., Storbacka, K., ja Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36, nro. 1, s. 83-96.

Sawhney, M. 2004. "Going Beyond the Product, Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions", kirjasta: *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, Robert, F. Lusch and Stephen Vargo, eds. New York: M.E. Sharpe, s. 365-80.

Sharma, D., Lucier, C. ja Malloy, R. 2002. From solutions to symbiosis: Blending with your customers. *Strategy and Business*. Vol. 27, nro. 2, s. 38-43.

Shepherd, C., & Ahmed, P. K. 2000. From product to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 3, nro. 2, s. 100-106

Simon, H. 1993. *Industrielle Dienstleistungen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Skarp, F., & Gadde, L-E. 2008. Problem solving in the upgrading of product offerings – A case study from the steel industry. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37, nro. 3/4, s. 725-737.

Spohrer, J., Maglio, P.P., Bailey, J. ja Grubl, D. 2007. *IEEE Computer Society*. Vol. 40, nro.1, s. 71-77.

Storbacka, K. 2011. A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, s. 699-711.

Storbacka, K., & Nenonen, S. 2009. Customer relationship and the heterogeneity of firm performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 40, nro. 2, s. 255-266.

Thoben, K.D., Jagdev, H. ja Eschenbaecher, J. 2001. Extended products: evolving traditional product concepts. *7th International Conference on Concurrent Enterprising: Engineering the Knowledge Economy through Co-operation*. Bremen, Saksa, Kesäkuu 2001, s. 429-439.

Tikkanen, H., & Aspara, J. (toim.) 2008. *Projektimarkkinointi*. Helsinki, Talentum. 240 s.

- Tikkanen, H., Aspara, J., ja Parviainen, P. (toim.) 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki, Talentum.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. 2007. Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*. Vol. 71, heinäkuu 2007, s. 1-17.
- Vaisala. 2013. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.11.2013] Saatavilla: <http://www.vaisala.fi/fi/Pages/default.aspx>
- Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S-K., ja Salkari, I. (toim.) 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT tiedotteita 2348. Espoo. Otamedia.
- Valkokari, K. 2008. Liiketoimintaverkoston kehittyminen –tapaustutkimus yhteisten tavoitteiden ja näkemyksen muodostumisesta. [Verkkodokumentti] [Viitattu 22.10.2013] Saatavilla: http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/Cobtec0104_Valkokari.pdf.
- Van Biema, M., & Greenwald, B. 1997. Managing our way to higher service-sector productivity. *Harvard Business Review*. Vol. 75, nro. 4, s. 87-95.
- Vandermerwe, S. & Rada, J. 1988. Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*. Vol. 6, nro. 4, s. 314-24.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68, nro. 1, s. 1-17.
- Vargo, S. L., Lusch, R.F. ja Akaka, M. A. 2010. Advancing Service Science with Service-Dominant Logic. S. Kirjasta Maglio, P. P., Kieliszewski, C. A. ja Spohrer, J. C. 2010. Handbook of Service Science. New York, Springer Science+Business Media. 758 s.
- Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen, yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Vantaa, Teknoliateollisuus.

Wernefelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5, nro. 2, s. 171-180.

Willamson, O. E. 1987. Transaction cost economics. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 8, s. 617-625.

Windahl, C., & Lakemond, N. 2006. Developing integrated solutions: the importance of relationships within the network. *Industrial Marketing Management*. Vol. 35, nro. 7, s. 806-18.

Wise, R., & Baumgartner, P. 1999. Go Downstream: The new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*. Vol. 77, nro. 5, s.133–41.

Wärtsilä. 2013. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.11.2013] Saatavilla: <http://www.wartsila.com/en/Home>

