

LTDH-järjestelmien liiketoimintamallit ja uudet rahoitusrakenteet

1 Mikä on liiketoimintamalli?

Liiketoimintamallille (BM) ei ole yleispätevää määritelmää, mutta niillä on joitain yhteisiä piirteitä:

- Se on yrityksen tai organisaation tapa luoda, tuottaa ja ansaita lisäarvoa
- Se heijastaa yhtiön strategioita.

Voi luoda kilpailuetua yritykselle, kunnes se kopioidaan (etulyöntiasema)

Yksi tapa havainnollistaa liiketoimintamallia on että se koostuu kolmesta osasta:

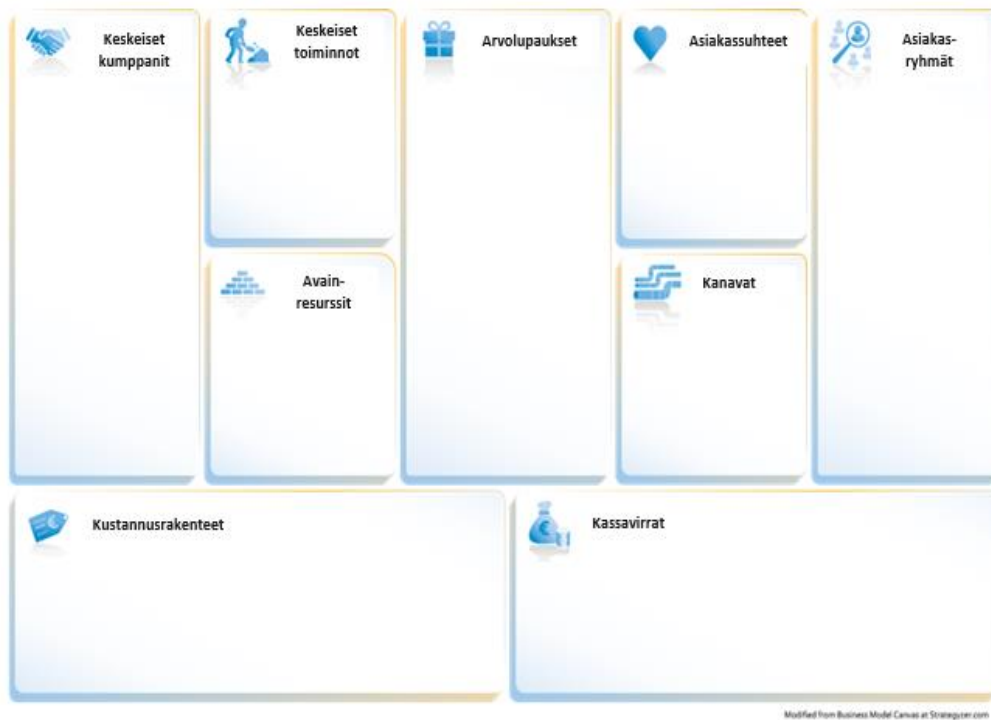
- Asiakkaat (arvo, asiakassuhteet, ryhmät)
- Resurssit (infrastruktuuri, toiminnot, kumppanit, logistiikka)
- Kustannus/tulorakenne (tariffit, maksut, hinnoittelumallit, tulot, kustannukset)

Toinen tapa havainnollistaa liiketoimintamallia on kuvata organisaation ja markkinoiden välistä suhdetta:

- Suurin osa liiketoimintamallista liittyy pehmeisiin arvoihin ja strategioihin, ja hinnoittelumalli tai tulorakenne ovat vain pieni osa sitä
- Hinnoittelumalli sisältää sen, miten yritys aikoo ansaita rahaa eli erilaisten tariffien, maksujen jne. kautta
- Liiketoimintamallin pehmeiden arvojen ja strategian osioon voitaisiin sisällyttää toimintaperiaatteita, kuten kaiken osaamisen säilyttämisen yrityksen sisällä, fossiilivapaiden vaihtoehtojen valitsemisen aina kun mahdollista, strategiset kumppanuudet jne.

2 Business Model Canvas -menetelmän kuvaus

Business Model Canvas eli liiketoimintamallin huoneentaulu on yleisin tapa havainnollistaa liiketoimintamallia. Se perustuu strategiseen prosessiin, jossa käytetään mallipohjaa olemassa olevien liiketoimintamallien dokumentointiin. Se on visuaalinen kaavio, jonka elementit kuvaavat yhdeksänosaista liiketoimintamallia järjestäytyneellä tavalla, jotta voidaan esittää oletuksia arvoketjun avainresursseista, keskeisistä kumppaneista ja keskeisistä toiminnoista sekä arvolutapauksista, asiakassuhteista, kanavista, asiakasryhmistä, kustannusrakenteista ja kassavirroista.



Kuva 1 Liiketoimintamallipohja (perustuu Strategyzer.com)

Kuva 1 Liiketoimintamallipohja (perustuu Strategyzer.com)

2.1 Perinteisen kaukolämpöjärjestelmän Business Model Canvas

Kun Business Model Canvas -työkalua hyödynnetään perinteisen kaukolämpöjärjestelmän liiketoimintamallin havainnollistamiseen, huomataan, että perinteinen tuotanto- ja liiketoimintalogiikka perustuu mittakaavaetuihin, eli kun on suuri tuotanto, on suuret tulot. Liiketoimintamalli on siis melko suoraviivainen. Kaukolämpöjärjestelmän liiketoimintamallin asiakasryhmien suurin segmentti ovat ammattiasiakkaat, esimerkiksi suurten rakennusten omistajat.

Keskeisiä resursseja ovat tuotantoyksiköt ja jakeluverkot. Keskeisiä yhteistyökumppaneita taas ovat polttoaineiden toimittajat. Ja tärkeimmät toiminnot ovat tuotanto, jakelu ja ylläpito. Perinteisen kaukolämpöjärjestelmän arvolupauksia ovat lämpö ja lämmin vesi. Asiakassuhde on se, että yritys toimittaa lämpöä kuluttajalle. Viestintäkanavana ovat laskut ja kampanjat. Kustannusrakenne perustuu toisaalta suuriin kiinteisiin kustannuksiin, ja toisaalta myös kassavirrat ovat melko kiinteitä

ja suuria.

2.2 Matalan lämpötilan kaukolämpöjärjestelmään mukautettu Business Model Canvas

Matalan lämpötilan kaukolämpöjärjestelmä vaatii useimmissa tapauksissa erilaisen liiketoimintamallin kuin perinteinen kaukolämpö. Tarkka liiketoimintamalli on suunniteltava paikallisten olosuhteiden, lämmönlähteiden ja asiakkaiden pohjalta.

Joitakin tekijöitä, joiden ennustetaan muuttavan uudessa mallissa, ovat:

Keskeiset kumppanit	Enemmän keskeisiä kumppanuuksia, mukaan lukien kolmannen osapuolen lämmöntuottajat.
Keskeiset toiminnot	Siirtyminen "vain" kaukolämmön tuottamisesta palvelujen lisäämiseen asiakkaille.
Kustannusrakenteet	Suurempaa vaihtelua kustannuksissa, erikokoisia lämmöntuotantoyksiköjä ja lämmön, ml. ylijäämälämmön, ostaminen kolmansilta osapuolilta lisääntyy.
Kassavirrat	Enemmän ja erilaisia asiakastyyppejä, mutta pienempi myynti. Myös lähes nollaenergiarakennusten omistajat voisivat olla potentiaalisia asiakkaita.
Asiakassuhteet	Tiiviimmät suhteet, LTDH:n käyttöönotto saattaa edellyttää muiden rakennusten laitteistojen suunnittelua ja virhemarginaalit ovat pienemmät.

3 Esimerkkejä muista liiketoimintamalli-työkaluista

Muut LowTEMP-hankkeessa käytetyt liiketoimintamallityökalut on kuvattu tutkimuksessa *Study on business models and innovative funding structures*, jonka voi ladata sivustolta lowtemp.eu. Niitä ovat:

- Helikopterimalli (kehitetty LowTEMP -hankkeessa), on malli, joka auttaa tutkimaan alueellisen ympäristön olosuhteita.
- Arvoportaat (kehitetty LowTEMP -hankkeessa) on työkalu, joka auttaa määrittämään yrityksen nykyisiä ja tulevia arvolupauksia
- Bridge-menetelmä auttaa kartoittamaan eri sidosryhmien kiinnostusta ja motivaatiota hankkeen suhteen, mukaan lukien matalan lämpötilan kaukolämmön käyttöönottoon liittyen.

4 Uudet rahoitusrakenteet

4.1 Johdanto rahoitusrakenteisiin

Matalan lämpötilan kaukolämpöinvestointiin soveltuvaa rahoitusrakennetta päätettäessä on pidettävä mielessä useita tekijöitä:

- Eri maiden ominaispiirteet, mukaan lukien maan yleiset rahoitusrakenteet.
- Kaukolämpöjärjestelmien ja -yritysten koko ja omistussuhteet.
- Rahoituksen ehdot ja rajoitukset
 - Omistusrakenteet (julkinen vs. yksityinen).
 - Oikeudellinen viitekehys.
 - Onko kyseessä uusi järjestelmä vai vanhan järjestelmän päivittäminen
- Innovatiiviset näkökohdat
 - Mitä eroja ehdotetun LTDH-järjestelmän ja kaukolämpöjärjestelmän välillä on?
 - Usein suurempi riski uusien tekniikoiden myötä
 - Jos hanke on innovatiivinen, voi olla mahdollista saada ulkoista/EU -rahoitusta

Kansallisilla ehdoilla on suora vaikutus rahoituksen saatavuuteen. Tällä hetkellä yleisiä rahoitusrakenteita ovat esim:

- Lainat kansallisilta pankeilta tai rahoituslaitoksilta
- Kansainväliset rahoituslaitokset (pääomarahastot, kansainväliset pankit)
- Kansalliset avustukset (CO₂- ja NO_x-päästöihin liittyen)
- Kaupunkitason tuet (edullisen lämmön tuottamiseksi sosiaaliseen asuntotuotantoon)
- Lainatakuu kansalliselta pankilta tai julkiselta laitokselta
- Euroopan investointipankki
- EU- rahastot/ohjelmat (EU:n rakenne- ja koheesiorahastot tai Euroopan aluekehitysrahasto).

4.2 Esimerkkejä vaihtoehtoisista rahoitusrakenteista

Innovatiivisten rahoitusrakenteiden tutkimisessa kansallisten rajojen ulkopuolelle katsominen voi olla hyvä menetelmä. Jotkin kreivikunnat ovat jo pitkään käyttäneet rahoitustyyppisiä, mikä on ollut harvinaista muissa maissa kaukolämmön omistusrakenteen vuoksi. Esimerkkejä uusista innovatiivisista rahoitusrakenteista ovat muun muassa seuraavat:

- Joukkorahoitus
- Yhteistyörahoitukset
- Energiapalvelusopimukset (ESCO)

4.3 Lue lisää

Jos haluat tutustu aiheeseen perusteellisemmin, raportin *Study on Business Models and Innovative Funding Structures* voi ladata osoitteesta lowtemp.eu.