



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Active Life Village Oy:n liiketoiminta- suunnitelman ja strategian päivitys

Peho, Pasi

2012 Laurea Business Ventures

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Business Ventures

Active Life Village Oy:n liiketoimintasuunnitelman ja strategian päivitys

Pasi Peho
Liiketalous
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2012

Pasi Peho

Active Life Village Oy:n liiketoimintasuunnitelman ja strategian päivitys

Vuosi 2012 Sivumäärä 35

Keväällä 2008 Laurea-ammattikorkeakoulu, Teknillinen korkeakoulu, Espoon kaupunki ja Bonavita Oy perustivat Well Life Center Oy:n. Yhtiö perustettiin jatkamaan ja kehittämään Laurea-ammattikorkeakoulun aloittamaa WLC-konseptia. Vuoden 2009 alusta yhtiön nimi vaihtui Active Life Villageksi Oy:ksi.

Vuonna 2010 Active Life Village Oy:ssä käynnistettiin työ liiketoimintasuunnitelman ja strategian päivittämiseksi. Loppuvuodesta 2010 aloitettiin keskustelut pääomasijoittajan kanssa yhtiön pääomittamisesta. Aiemman liiketoimintasuunnitelman, nyt tehdyn päivitystyön ja pääomasijoittajan kanssa käytyjen keskustelujen tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma ja strategia.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja ymmärtää kehittämisprosessi selvitystyön sekä liiketoimintasuunnitelman ja strategian päivittämisen taustalla. Koska yhtiön liiketoimintasuunnitelma ja strategia ovat suurelta osin luottamuksellisia, ollaan niitä opinnäytetyöraportissa esitelty vain soveltuvin osin.

Projektin aikana Active Life Village Oy:ssä vahvistui käsitys sidosryhmien odotuksista sekä käsitys siitä, minkälaisia hankkeita taloudellisessa mielessä yhtiön tulisi tehdä. Samalla vahvistui käsitys kaikkien kolmen liiketoiminta-alueen tärkeydestä yhtiön toiminnalle.

Liiketoimintasuunnitelman ja strategian päivityksen myötä yhtiötä on aktiivisesti lähdetty viemään uusien suunnitelmien ohjaamaan suuntaan. Uudet tavoitteet ja suunnitelmat on viestitty myös sidosryhmille.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, strategia, pk-yritys

Pasi Peho

Updating the business plan and strategy for Active Life Village Ltd

Year	2012	Pages	35
------	------	-------	----

In spring 2008 Laurea University of Applied Sciences, Helsinki University of Technology, the City of Espoo and Bonavita Oy founded Well Life Center Oy. The company was established to continue and develop the legacy of the WLC-concept which was created by Laurea. In 2009 the name of the company was changed to Active Life Village Ltd.

In 2010 Active Life Village Ltd started development work to update the business plan and strategy. At the end of 2010 the discussions with the investor were started in order to invest in the company. Based on the development work, the original business plan and the discussions with the investor the new business plan and strategy was created.

The goal of the thesis is to describe and understand the process behind this development work. Because the business plan and strategy for the company are mostly confidential, they are presented only as applicable in this study.

During the project Active Life Village Ltd gained a stronger understanding of expectations of the interest groups as well as an idea of what type of development projects company should carry out financially.

After completing the development work of the business plan and strategy Active Life Village Ltd has been steered to directions presented in the study. The new strategy has also been communicated to the interest groups.

Key words: business plan, strategy, SME

Sisällys

1	Tausta	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	6
1.2	Opinnäytetyön rajaus	7
2	Toiminnallinen viitekehys	7
2.1	Yritystoiminnan tausta	7
2.2	Omistus ja perustajatiimi	9
2.3	Hyvinvointitoimialan kehitys	10
2.4	Kysyntä ja asiakkaat	11
3	TalentStrategyFrame -viitekehys	11
3.1	Strategia	12
3.2	Liiketoimintasuunnitelma	14
4	Projektin toteutus	14
4.1	Active Life Village Oy:n johdon haastattelut	16
4.2	Hallituksen kokoukset ja workshop	16
4.3	Vahvan kasvun liiketoimintasuunnitelma - Growth plan	17
5	Active Life Village Oy:n liiketoimintasuunnitelma ja strategia	17
5.1	Toiminta-ajatus	17
5.2	Arvot	18
5.3	Toiminta-ympäristön muutosvoimat	19
5.4	Sidosryhmien odotukset	21
5.5	Visio tai strateginen tahtotila	22
5.6	Strateginen asemointi	23
5.7	Asiakkaat ja asiakastarve	23
5.8	Tarjooma	24
5.9	Arvostrategia	26
5.10	Strategiset voimavarat	27
5.11	Kriittiset menestystekijät	27
5.12	Strategiset tavoitteet	28
6	Projektin vaikutukset ja yhteenveto prosessista	30
	Lähteet	32
	Kuvat	33
	Liitteet	34

1 Tausta

Keväällä 2008 Laurea-ammattikorkeakoulu, Teknillinen korkeakoulu, Espoon kaupunki ja Bonavita Oy perustivat Well Life Center Oy:n. Yhtiö perustettiin jatkamaan ja kehittämään Laurea-ammattikorkeakoulun aloittamaa WLC-konseptia, jossa saman katon alle on kerätty tutkimus-, kehitys- ja opetustoimintaa, alan yrityksiä, julkisen sektorin toimijoita sekä loppuasiakkaita.

Well Life Center sijaitsi Epoossa, Pohjois-Tapiolassa Laurea-ammattikorkeakoulun omistamassa kiinteistössä. Syksyllä 2008 WLC-ympäristössä toimi Laurea-ammattikorkeakoulun sosiaali-, terveys-, ja liikuntalan sekä liiketalouden koulutusohjelmien lisäksi Espoon kaupungin Sosiaali- ja terveystoimen MielenMuutos-hanke ja Seniorineuvonta piste. Lisäksi tiloissa toimi kuusi hyvinvointialan yritystä.

Vuoden 2009 alusta ympäristön ja yhtiön nimi vaihtuivat, ja tammikuussa 2009 juhlittiin uuden Active Life Villagen avajaisia ja esiteltiin Active Life Village Oy:n tavoitteita sidosryhmille ja medialle. Samalla kerrottiin kylän laajentumissuunnitelmista, tavoitteina on rakentaa kaksi uutta rakennusta jotka kytkeytyvät myös fyysisesti nykyiseen taloon. Active Life Science (nykyinen talo), Active Life Business ja Active Life Living muodostaisivat valmiin kylän, joka tulee olemaan ainutlaatuinen hyvinvointiosaamisen keskittymä.

Vuoden 2009 ja 2010 aikana yhtiössä on käynnistetty useita hyvinvointialan hankkeita, mm. Active Life Home -hanke, osallistuttu Shanghain maailman näyttelyyn sekä jatkettu rakennusprojektien suunnitelmien eteenpäin viemistä.

Vuonna 2010 Active Life Village Oy:ssä käynnistettiin työ liiketoimintasuunnitelman ja strategian päivittämiseksi. Loppuvuodesta 2010 aloitettiin keskustelut pääomasijoittajan kanssa yhtiön pääomittamisesta. Aiemman liiketoimintasuunnitelman, nyt tehdyn päivitystyön ja pääomasijoittajan kanssa käytyjen keskustelujen tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma ja strategia, tätä prosessia kuvataan tarkemmin seuraavilla sivuilla.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Projektin tavoitteena oli selvittää mikä on asiakkaiden, omistajien ja tärkeimpien sidosryhmien kokema lisäarvo ja hyöty, jonka yhtiö heille luo. Lisäksi selvitetään näiden ryhmien odotukset yhtiöltä. Tavoitteena on siis ymmärtää miksi Active Life Village Oy on olemassa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja ymmärtää kehittämisprosessi selvitystyön sekä liiketoimintasuunnitelman ja strategian päivittämisen taustalla.

1.2 Opinnäytetyön rajaus

Liiketoimintasuunnitelman ja strategian päivitystyö tehtiin läheisessä yhteistyössä yhtiön hallituksen ja johdon kanssa. Projektin lopputuloksena on päivitetty liiketoimintasuunnitelma ja strategia yhtiön johdolle.

Opinnäytetyön lopputuloksena on raportti, jossa kuvataan liiketoimintasuunnitelman ja strategian päivitystyön prosessia sekä esitetään kehitystyöhön liittyvä toiminnallinen ja teoreettinen viitekehys.

Koska yhtiön liiketoimintasuunnitelma ja strategia ovat suurelta osin luottamuksellisia, ollaan niitä opinnäytetyöraportissa esitelty vain soveltuvien osien.

2 Toiminnallinen viitekehys

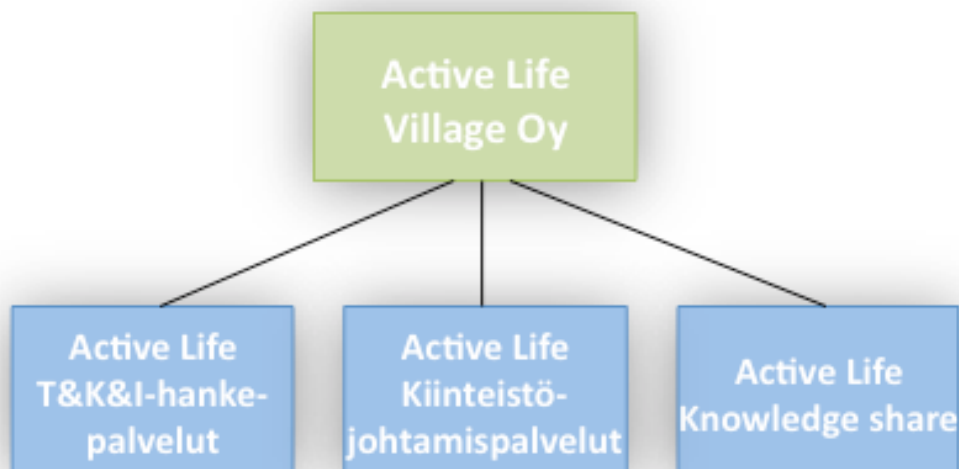
Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kohdeyritys, Active Life Village Oy, ja sen taustat. Lisäksi tarkastellaan hyvinvointitoimialan kehitystä sekä kysyntää ja asiakkaita.

2.1 Yritystoiminnan tausta

Laurea-ammattikorkeakoulu, Espoon kaupunki, Teknillinen korkeakoulu ja Bonavita Oy perustivat keväällä 2008 Well Life Center Oy:n, vuoden 2009 alusta nimi vaihdettiin Active Life Village Oy:ksi.

Espoon kaupungilla ja Laurea-ammattikorkeakoululla on omistuksessaan tai kaavoituksessa kiinteistöjä, joiden erityistarkoituksena on houkuttaa ja tukea hyvinvointipalveluiden tutkimus-, kehitys- ja yritystoimintaa. Kiinteistöjen ensimmäisessä vaiheessa Espoon Otaniemessä toimii Active Life Village.

Keskeisenä ajatuksena on kehittää Active Life Village -konseptista yhtiökokonaisuus, jossa ovat mukana tuote- ja palveluinnovaatiokehitykseen keskittyvä tutkimus, kehitys ja innovaatio-toiminto, kiinteistöjohtamispalvelu, sekä osaamisen ja tiedon välittämiseen keskittyvä Knowledge Share -palvelu. Nämä liiketoiminta-alueet esitellään tarkemmin alla.



Kuva 1 Active Life Village Oy:n kolme toiminnallista tukijalkaa

Koko Active Life Village -konsepti rakennetaan siten, että kuvassa 1 mainitut kolme toiminnallista tukijalkaa muodostavat vahvasti toisiaan tukevan kokonaisuuden.

Active Life T&K&I-hankejohtamisen visiona on olla Suomen merkityksellisin innovaatioympäristö hyvinvointi- ja hoiva-alalla. Hyödyntäen erityisesti tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuuksia, on tavoitteena luoda uusia kansainvälisesti merkittäviä palveluinnovaatioita ja -prosesseja sekä järjestelmiä, joiden avulla palvelujen vaikuttavuutta, alan tuottavuutta ja ihmisten elämänlaatua voidaan kohottaa.

Active Life Kiinteistöjohtamisen päätavoitteina on hallinnointiin otettujen kiinteistöjen elinkaaren aikaisen tuoton maksimointi, kuitenkin tukien samalla mahdollisimman hyvin kiinteistöjen käytöllä Active Life Village Oy:n kokonaistavoitetta, eli hyvinvointipalvelusektorin kehittämistä.

Ensivaiheessa Active Life Kiinteistöjohtaminen ei tarjoa palveluitaan hyvinvointipalvelutuotannon kiinteistöille (esim. hoiva- tai palvelutalot), vaan ainoastaan johtaa hyvinvointialan tutkimus-, kehitys- ja yritystoiminnan käyttöön tarkoitettuja kiinteistöjä ja kampuksia.

Asiakasyritysten kautta Active Life Village Oy on mukana laajemminkin alan kiinteistöjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä, mikä luo edellytykset ja puitteet sille, että yhtiölle syntyy myös kaupallisesti hyödynnettävää hyvinvointikiinteistöjohtamisen erityisosaamista.

Active Life Kiinteistöjohtaminen ei toimi kiinteistöomistajana, vaan yrityksen hallinnoimien kiinteistöjen omistajana voi toimia mikä tahansa kiinteistöomistajataho, joka asettaa kiinteistölleen eritystehtävän hyvinvointipalvelun toimialalta.

Ensimmäisessä vaiheessa Active Life Village Oy hallinnoi Espoon Tapiolassa olevaa Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n kiinteistöyhtiön omistamaa Active Life Science -kiinteistöä, toimien tilan päävuokralaisena vuokraten tiloja edelleen kiinteistön omistajan kanssa sovittujen periaatteiden mukaisesti, sekä hoitaa kiinteistön taloteknisen ylläpidon ja hallinnoinnin sekä kiinteistön käyttäjien välisen toiminnallisen yhteistyön koordinoinnin.

Active Life Village Oy ottaa myös projektivastuun nykyisen kiinteistön läheisyyteen kaavoitettujen Active Life Business - ja Active Life Living -talojen hankevalmistelusta. Active Life Business -talon investorina on Espoon kaupunki ja Active Life Living -talon yksityinen kiinteistösi-joitusyhtiö.

Active Life Knowledge Share palvelun visiona on koota ainutlaatuinen verkosto hyvinvointialan kehittämisessä mukana olevien toimijoiden ympärille. Lyhyen tähtäimen tavoitteena on koota yhdessä Tekesin, eli teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen, kanssa Turva/Hoiva -verkosto.

Active Life Villagen tavoitteena on luoda innovaatiotoimintaa kannustava ympäristö, jossa alan yritykset sekä tutkimuslaitokset ja opiskelijat kohtaavat synnyttäen uusia palvelu- ja järjestelmäinnovaatioita hyvinvointitoimialalle.

Yhtenä esimerkkinä yllä kuvatuunlaisessa ympäristössä syntyneestä palveluinnovaatiosta on HyvinvointiTV, jonka kehitys alkoi jo Active Life Villagen edeltäjän Well Life Centerin aikana. HyvinvointiTV:n konseptia on kehitetty Laurea-ammattikorkeakoulun johdolla muun muassa KOTIIN- ja Turvallinen Koti -hankkeissa, yhdessä teknologia yritysten kuten TDC Songin ja Videran, sekä Espoon kaupungin kanssa. Kehitystyössä Laurean opiskelijoilla on ollut keskeinen rooli.

HyvinvointiTV hyödyntää nykyaikaista videoneuvottelu tekniikkaa, jonka avulla luodaan vuorovaikutteisia ja hyvinvointia tukevia ohjelmia sekä ePalveluita.

2.2 Omistus ja perustajatiimi

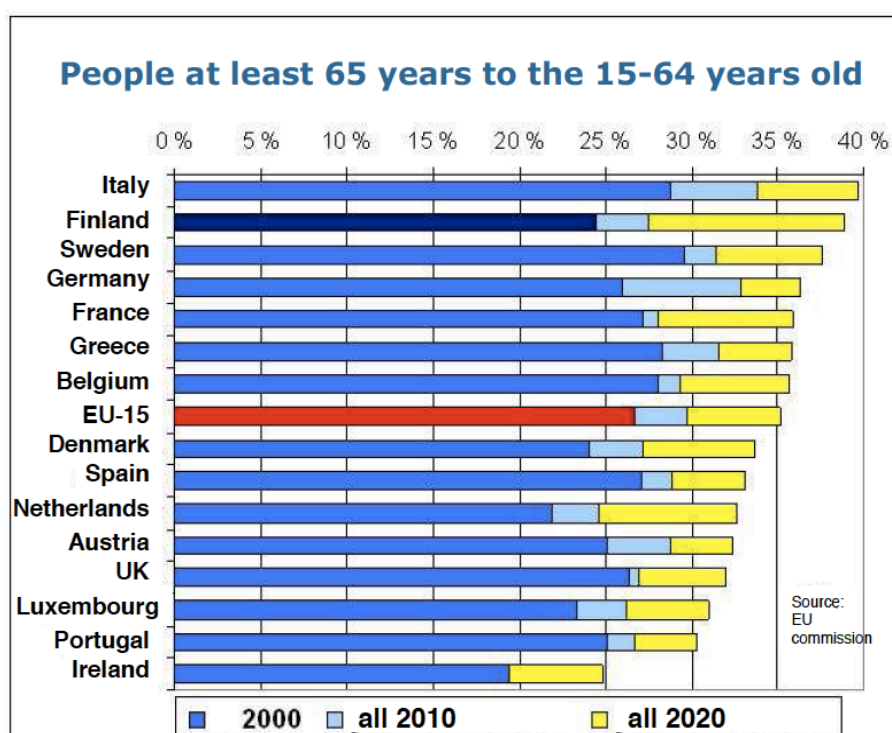
Yhtiön omistajia perustamisvaiheessa olivat Espoon kaupunki, Laurea-ammattikorkeakoulu Oy, Teknillisen korkeakoulun yliopistorahasto sekä Bonavita Oy. Alkuvuodesta 2012 yhtiön uudeksi

osakkaaksi tuli Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy, samassa yhteydessä Bonavita Oy myi osuutensa yhtiöstä.

2.3 Hyvinvointitoimialan kehitys

Toimialan ymmärtäminen ja kuvaaminen toimii perustana strategian ja liiketoimintasuunnitelman kehittämiseksi. Jotta tässä onnistuttaisiin on yrityksen pystyttävä tunnistamaan ne muutokset jotka vaikuttavat välittömästi yrityksen toimintaan. (Pitkämäki, 2001)

Hyvinvointitoimialalle kuvaavaa on että kaikissa hyvinvointivaltioissa ihmisten keski-ikä nousee ja ikääntyneen väestön määrä kasvaa. Samanaikaisesti monissa valtioissa huoltosuhde pienenee aiheuttaen työvoimapulaa ja voimakkaita paineita tuottavuuden kohottamiselle. Kuten kuva 2 alla osoittaa Suomessa huoltosuhde kasvaa jyrkimmin Euroopassa, merkit tästä ovat jo nyt nähtävissä hyvinvointialalla. (European Union. 2011)



Kuva 2: Suomessa huoltosuhde kasvaa jyrkimmin Euroopassa. (European Union. 2011)

Hyvinvointipalvelujen kehittäminen ja tarjoaminen on hyvin hajautunutta. Alan tutkimus- ja kehitystoimintaa tehdään lukuisissa laitoksissa ympäri Suomea eikä päällekkäisyydeltä ole voinut välttyä. Huomioiden Suomen koon on tärkeää saada voimavarat suunnattua siten, että päällekkäiset ja resurssija tuhlaavat tutkimus- ja kehityshankkeet voidaan karsia. Tähän on-

gelmaan Active Life Village Oy pyrkii vastaamaan keräämällä verkostoonsa alan toimijoita sekä jakamalla tietoa alan kehityssuunnista mahdollisimman tehokkaasti.

Kiinteistöjohtamisen toimiala on kasvava toimiala Suomessa, koska kiinteistösijoittajatoimi ammattimaistuu ja kiinteistösijoittajat haluavat vakaan ja mahdollisimman hyvän tuoton sijoitukselleen sekä sijoituksen arvoa turvaavan ylläpidon.

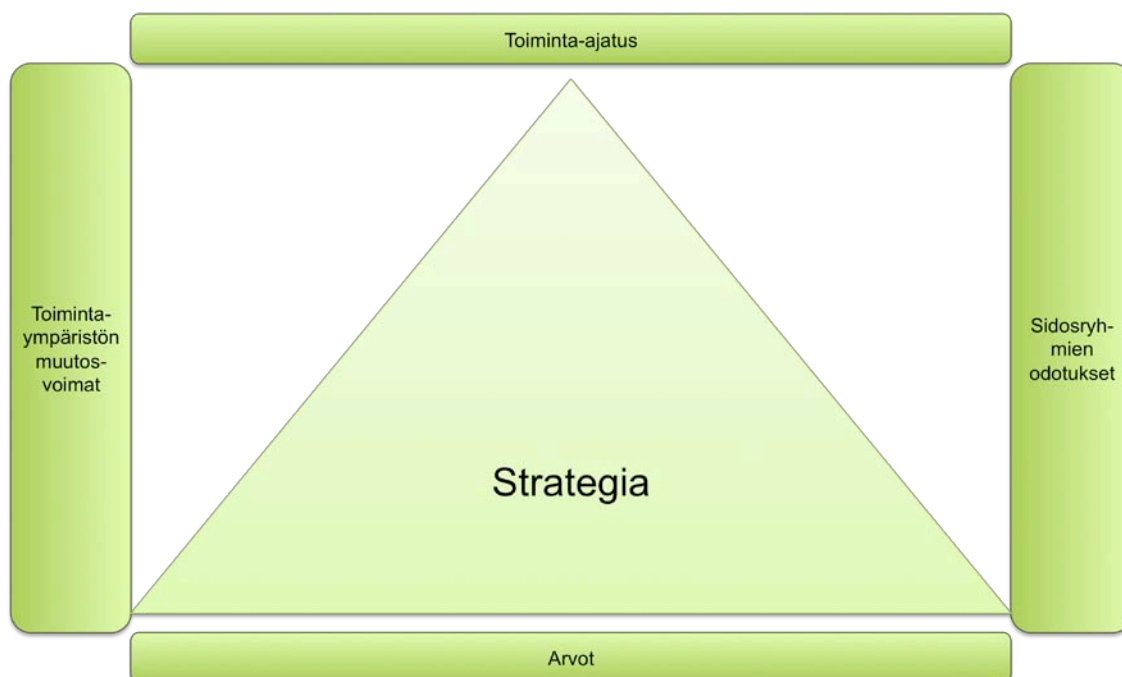
2.4 Kysyntä ja asiakkaat

Active Lifen T&K&I -hankejohtamispalveluiden asiakkaina ovat tutkimus- ja opetuslaitokset esimerkiksi Aalto-yliopisto ja Laurea-ammattikorkeakoulu, hyvinvointipalveluiden tilaajat esimerkiksi kaupungit ja kunnat sekä alan palveluyritykset ja alalle järjestelmiä kehittävät yritykset. Active Life Village Oy toimii myös kanavana tutkimus- ja kehitysrahoitusta tarjoaville tahoille esimerkiksi Tekes, Sitra.

Erityistehtäviin tarkoitettujen kiinteistöjohtamispalveluiden kysyntä ei Suomessa ole kehittynyt, koska tarjontakaan ei ole segmentoitunut tässä suunnassa. Potentiaalisia ulkoisia asiakkaita Active Lifen Kiinteistöjohtamiselle tulevaisuudessa ovat ennen kaikkea muut Active Life Villagen tapaiset tutkimus-, kehitys- ja yrityskampukset.

3 TalentStrategyFrame-viitekehys

Teoreettiseksi viitekehyykseksi opinnäytetyöhön valikoitui Jouko Hannuksen kirjassaan Strategisen menestyksen avaimet käyttämä TalentFrame for Startegy eli TalentStrategyFrame -viitekehys. Teoreettisen viitekehyyksen tarkoituksena on toimia työtä ohjaavana pohjana, sekä auttaa jäsentämään ja rajaamaan tutkimusongelmaa (Kurkela, 2011).



Kuva 3: TalenStrategyFrame -viitekehys

TalentStrategyFrame -viitekehys lähtee ajatuksesta, että strategian perustana ovat toimintaympäristön muutosvoimat, sidosryhmien odotukset, toiminta-ajatus ja arvot (Hannus, J. 2004. 9). Strategia määritellään näiden sisäisten ja ulkoisten lähtökohtien perusteella. Ulkoiset lähtökohdat ovat yhtiöön kohdistuvat toiminta ympäristön muutosvoimat ja avainsidosryhmien odotukset. Vastaavasti sisäisiä lähtökohtia ovat toiminta-ajatus ja arvot, jotka yhdessä määrittävät yhtiön ydinideologian. (Hannus, 2004. 27)

3.1 Strategia

Strategialle on olemassa lukuisia määritelmiä riippuen määritelmän kirjoittajan näkökulmasta ja käyttötarkoituksesta. Alun perin strategia on sotilastermi joka tulee kreikankielen sanasta *strategos*, sodan johtamisen taito. Liikkeenjohdon käytössä strategian juuret ulottuvat 1950-luvulle, pitkän aikavälin suunnitelmiin (PTS). 1970-luvulla strategian käsite tuli tunnetuksi strategisen suunnittelun myötä. (Santalainen, 2006. 22)

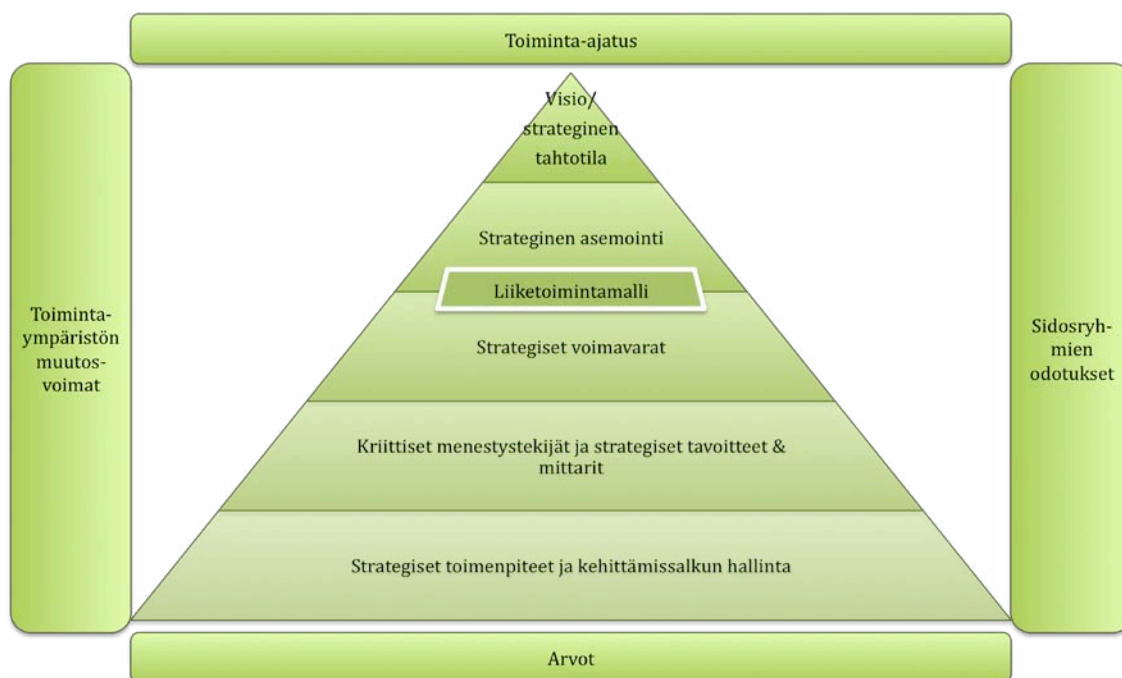
1980-luvulla alkoi kehittyä strategisen johtamisen käsite, johon vaikutti muun muassa Michael Porterin julkaisema kilpailustrategioita käsittelevä kirja.

2000-luvulla vallalla on ollut strateginen ajattelu eli strategointi, joka korostaa ajattelun merkitystä ja kykyä käyttää mielikuvitusta strategiaa laadittaessa. Starteginen ajattelu on yhtä aikaa sekä näkemistä eteenpäin, visiointia, että näkemistä taaksepäin, kokemuksen ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä. (Santalainen, 2006. 23-25)

Johtuen strategia-käsitteen tarkan määrittämisen vaikeudesta on hyvä tuoda esille Henry Mintzberg viisi määritelmää helpottamaan strategia-käsitteen ymmärtämistä. Niin kutsuttu ”Mintzberg´s 5 Ps for strategy”, tulee englannin kielen sanoista plan, ploy, pattern, position ja perspective. Nämä tarkoittavat seuraavaa: (Mintzberg ym. 2003)

- Plan - Suunnitelma
 - Tietoisesti harkittua, suunniteltua toimintaa.
- Ploy - Juoni
 - Erityisesti kilpailijoita vastaan ja niiden voittamiseksi suunnattua toimintaa.
- Pattern - toimintamalli
 - Erityinen toimintatapa, jonka ei kuitenkaan tarvitse olla ennalta suunniteltu.
- Position - Asema
 - Yrityksen asema suhteessa sen kilpailijoihin, tai yleisesti ympäristöönsä.
- Perspective - Näkemys
 - Miten yritys näkee itsensä tulevaisuudessa ja miten se hahmottaa ympäristöään. (Mintzberg ym. 2003)

Active Life Village Oy:n kohdalla strategiasta voidaan puhua ennen muuta Mintzbergin viiden P:n mukaan näkemyksenä, joka määrittää tavan nähdä ja tulkita maailmaa. (Santalainen, 2006. 31)



Kuva 4. Liiketoimintastrategia - TalentBusinessStrategyFrame

Active Life Village Oy:n strategiaa ryhdyttiin jäsentämään TalentBusinessStrategyFrame -mallin mukaisesti, joka kuvaa liiketoimintastrategian sisältöä. Kuten Hannus kirjassaan, Strategisen menestyksen avaimet (2004), esittää, Liiketoimintastrategian sisällölliset avainelementit ovat:

- Visio/strateginen tahtotila
- Liiketoimintamalli joka jakautuu kahteen osaan, strateginen asemointi ja strategiset voimavarat
- Kriittiset menestystekijät sekä strategiset tavoitteet ja mittarit
- Strategiset toimenpiteet ja kehittämissalkun hallinta

Active Life Village Oy:n strategiaa päivitettäessä ei haluttu ainoastaan pyrkiä ennustamaan todennäköisiä tulevaisuuden kuvia, vaan luoda halutunlainen tulevaisuus. Tämä tarkoitti kuviteltavissa olevan tulevaisuuden yli näkemistä, joka on T. Santalaisen (2006) mukaan strategisen ajattelun kuudes ulottuvuus. Tämä vaatii aktiivista strategiatyötä yhtiössä.

3.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman tehtävänä on auttaa ymmärtämään kokonaisuutta joka muodostaa yrityksen. Se on muodoltaan tiivis, kirjallinen esitys, joka sisältää kuvauksen yrityksen liiketoiminnan peruslogiikasta sekä toimii ohjaavana tekijänä valintoja tehtäessä. Tärkeämpää on kuitenkin, että liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä asioita pohditaan ja ymmärretään, kuin itse kirjallinen tuotos joka toimii enemmänkin muistiona yhteisestä näkemyksestä. (Pitkämäki, 2001)

Liiketoimintasuunnitelmille on saatavilla erilaisia pohjia ja malleja, mutta lähestymistapa riippuu enemmän yrityksen omista lähtökohdista. Yhtä oikeaa tapaa tai valmista, kaikkiin tapauksiin sopivaa sisällysluetteloa ei ole olemassa. Active Life Village Oy:n päivitetyn liiketoimintasuunnitelman pohjana käytettiin yhtiön hallituksen toiveesta aikaisempaa, vuonna 2008 kirjoitettua, liiketoimintasuunnitelmaa. Rakenne seuraa Finnveran jakaman liiketoimintasuunnitelman perusrunkoa (liite 1). (Pitkämäki, 2001)

4 Projektin toteutus

Projekti toteutettiin läheisessä yhteistyössä Active Life Village Oy:n hallituksen ja toimitusjohtajan kanssa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työn oli määrä olla valmis loppuvuodesta 2010. Samaan aikaan työn valmistumisen kanssa käynnistettiin neuvottelut pääomasijoittajatahon kanssa yhtiön pääomittamisesta. Näin ollen päätettiin jatkaa työtä kirjoittamalla vaihtoehtoinen, vahvan kasvun näkökulmasta kirjoitettu, versio liiketoimintasuunnitelmasta, ns. ”Growth plan”.

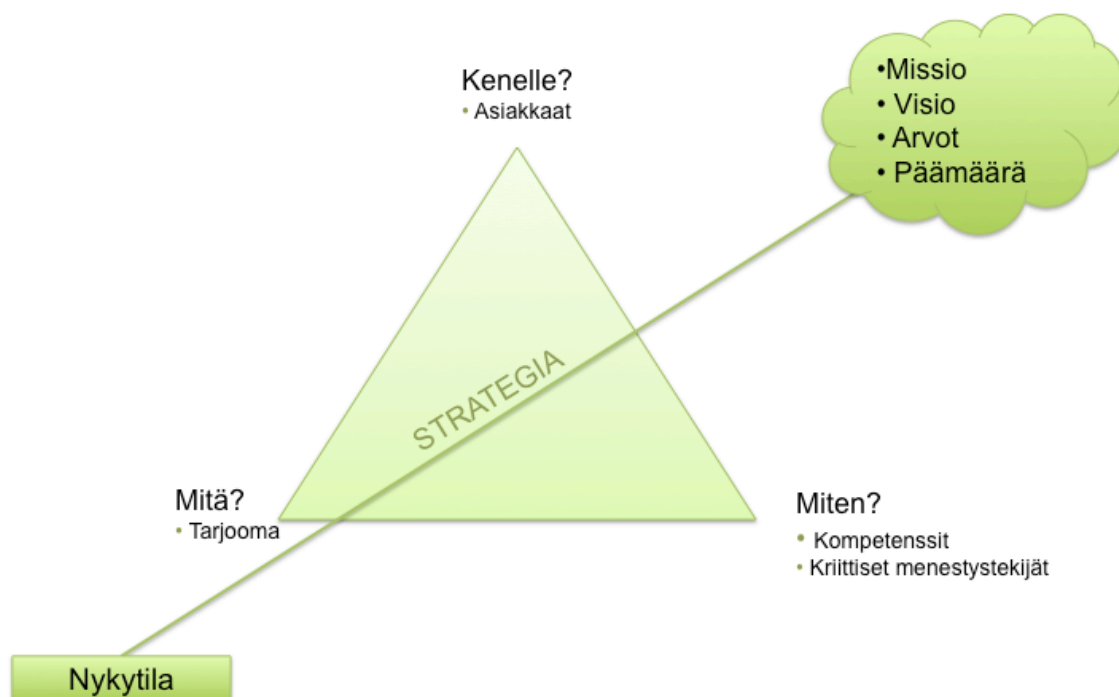
Vaihtoehtoisen liiketoimintasuunnitelman lähtökohtana oli yhtiön arvon kasvattaminen kymmenkertaiseksi viidessä vuodessa. Tämä oli neuvotteluissa mukana olleen pääomasijoittajan vaatima taso. Lisäksi valmisteltiin heidän pyynnöstä Active Life Villagen näkemys ”exit plan”:ista, eli kenelle ja miten pääomasijoittaja voisi osuutensa myydä.

Suurimpana erona jo valmistuneeseen liiketoimintasuunnitelmaan oli yhtiön muuttaminen voittoa tavoittelevaksi, sekä uusien liiketoiminta-alueiden lisääminen toiminta-ajatukseen.

Vaihtoehtoinen, vahvan kasvun näkökulmasta kirjoitettu, liiketoimintasuunnitelma saatiin valmiiksi helmikuussa 2011. Työ tehtiin yhteistyössä Active Life Village Oy:n johdon ja pääomasijoittajan kanssa.

Koska yhtiön liiketoimintasuunnitelma ja strategia ovat osittain luottamuksellisia, on projektin lopputuloksia tässä raportissa esitelty ainoastaan soveltuvin osin.

Projektin alussa selvitettiin yhtiön nykytila, eli mitkä olivat yhtiön tavoitteet ja mitä oltiin tekemässä. Tämän jälkeen lähdettiin selvittämään tavoiteltua tulevaisuuden tilaa: tehtävää, visiota, arvoja ja päämäärää.



Kuva 5. Strategia polku

Näiden kahden pisteen väliin, ”poluksi”, kirjoitettiin päivitetty strategia, joka ohjaa yhtiön tavoiteltuun tulevaisuuden tilaan. Strategian tueksi ryhdyttiin päivittämään liiketoiminta-

suunnitelma, jonka voi pelkistää kolmeen kysymykseen, mitä, kenelle ja miten. Tätä työtä hahmottamaan piirrettiin yllä oleva kuva, jonka avulla projektia esiteltiin yhtiön hallitukselle.

4.1 Active Life Village Oy:n johdon haastattelut

Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin yhtiön hallituksen jäsenet sekä toimitusjohtaja. Haastatteluiden tarkoituksena oli muodostaa kuva hallituksen jäsenten sekä heidän edustamiensa omistajatahojen odotuksista yhtiötä kohtaan. Koska kysymyksessä on erityyppisten tahojen yhdessä perustama kehittämissyhtiö, oli odotettavissa, että odotukset ovat erilaisia.

Haastatteluja varten kirjoitettiin haastattelurunko, joka oli jaettu neljään teemaan: toimintaympäristö, tavoitteet ja visio, strategia sekä omistajuus. Kunkin teeman alle oli koottu neljästä seitsemään kysymystä. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville ennen haastatteluja.

Tiedonkeruumuotona opinnäytetyössä oli siis teemahaastattelu, joka on erittäin vaativa, mutta tässä projektissa tarkoituksen mukainen tiedonkeruumuoto. Teemahaastattelu eroaa arki-keskustelusta siten, että keskustelulla on etukäteen päätetty tarkoitus. Haasteena haastattelijalla on pitää haastattelun rakenne hallinnassa. (Kurkela, 2011)

Teemahaastattelujen etu on että, tällä tavalla saatiin laajempaa käsitystä odotuksista. Haasteellista tämän tiedonhankintatavan valinnassa oli suurempi työmäärä haastatteluja purettaessa.

Aineistoa tulkittaessa valittiin etenemistie, jossa kerättyä aineistoa pidettiin apuvälineenä ja lähtökohtana teoreettiselle pohdiskelulle ja tulkinnoille (Kurkela, 2011). Haastattelujen pohjalta koottiin yhteenveto asioista, mistä hallituksen jäsenten välillä oltiin yksimielisiä ja mistä tulisi muodostaa yhteinen käsitys.

4.2 Hallituksen kokoukset ja workshop

Haastattelujen pohjalta koottu yhteenveto esiteltiin hallitukselle hallituksen kokouksen yhteydessä ja tuloksista käytiin keskustelua kahdessa hallituksen kokouksessa. Erityisesti keskityttiin niihin kohtiin, joihin hallituksen tuli vielä muodostaa yhteinen käsitys.

Toisessa hallituksen kokouksessa hallitus päätti pitää aiheesta työpajan, jonka tavoitteena oli yhteisen näkemyksen löytäminen. Työpaja pidettiin elokuussa 2010 ja sen tulosten perusteella syksyllä hallitukselle esiteltiin päivitetty liiketoimintasuunnitelma ja strategia, jonka hallitus hyväksyi.

4.3 Vahvan kasvun liiketoimintasuunnitelma - Growth plan

Samaan aikaan liiketoimintasuunnitelman valmistumisen kanssa aloitettiin neuvottelut pääomasijoittajan mukaantulosta yhtiöön. Koska pääomasijoittaja odottaa sijoittamalleen pääomalle tuottoa ja Active Life Village Oy oli voittoa tavoittelematon yhtiö, oli liiketoimintasuunnitelma kirjoitettava kokonaan uudesta näkökulmasta.

Yhdessä Active Life Village Oy:n johdon kanssa ryhdyttiin miettimään, millä keinoilla yhtiö voisi kasvattaa arvoaan seuraavan 3 - 5 vuoden aikana. Samalla piti määrittää yhtiön nykyarvo. Koska yhtiötä on pääomitettu varsin kevyesti ja omistajien panostukset ovat tulleet resurssipanostusten kautta, tuli arvonmäärityksessä ottaa huomioon näillä resursseilla tuotettu lisäarvo. Käytännössä tämä tarkoitti hankkeissa synnytettyä aineetonta pääomaa.

Hallituksessa päädyttiin ratkaisuun, jossa yhtiö alkaa panostamaan hankkeissa syntyvän aineettoman pääoman pitämiseen yhtiön sisällä sekä sen kaupalliseen hyödyntämiseen. Lisäksi Active Life Village Oy tarkastelee uusien liiketoimintamahdollisuuksien avaamista etenemällä arvoketjussa lähemmäs käyttäjää. Tämä tarkoittaisi ratkaisujen lisensointi- ja palveluvälityspalveluiden tarjoamista. Varsinaista palveluiden tuotantoa loppukäyttäjälle ei kuitenkaan ole tarkoitus ottaa osaksi yhtiön toimintaa. Yhtiö myös muutettiin voittoa tavoittelevaksi.

Liiketoimintasuunnitelman Growth plan -versio kirjoitettiin aiemman suunnitelman pohjalta lisäämällä voiton tavoittelu sekä uudet liiketoiminta-alueet suunnitelmaan.

5 Active Life Village Oy:n liiketoimintasuunnitelma ja strategia

Seuraavassa luvussa on esitelty Active Life Village Oy:n päivitetty liiketoimintasuunnitelma ja strategia. Koska yhtiön liiketoimintasuunnitelma ja strategia ovat osittain luottamuksellisia, on projektin lopputuloksia tässä raportissa esitelty ainoastaan soveltuvien osien.

5.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus, voidaan puhua myös missiosta, kiteyttää yritykselle miksi se on olemassa sekä määrittää missä liiketoiminnassa ollaan mukana. Se on kaiken toiminnan perustana ja ohjaa siten toimintaa. Suuria, yhtiön strategiaan tai toimintaan liittyviä päätöksiä voidaan aina peilata toiminta-ajatukseen. (Kamensky, 2008.)

Toiminta-ajatuksen tulee kuvata asiakkaat, tuotteet ja palvelut sekä tavan toimia. Nykyisin ollaan alettu olla myös sitä mieltä, että toiminta-ajatuksen tulisi huomioida myös muita sidosryhmiä, kuten yrityksen omistajat ja henkilöstö. Yrityksen olemassaolon oikeutusta kuvaa parhaiten tarve- ja/tai asiakaslähtöinen toiminta-ajatus (Hannus, 2004.).

Tästä näkökulmasta ryhdyttiin pohtimaan Active Life Village Oy:n toiminta-ajatusta. Aikaisemmassa, yhtiön perustamisen aikaan kirjoitetussa, liiketoimintasuunnitelmassa ei oltu kirjoitettu auki yhtiön toiminta-ajatusta tai missiota. Liiketoimintasuunnitelmaan oli sen sijaan kirjattu visio, jossa oli myös elementtejä toiminta-ajatukselta. Tätä haluttiin selkeyttää ja kirjoittaa sekä toiminta-ajatus, että visio selkeästi erikseen.

Toiminta-ajatuksessa haluttiin tuoda esiin ihmisten aktivointi, sekä yhtiön rooli kehitystyössä. Toiminta-ajatukselta löytyy myös asiakas- ja tarvenäkökulmat, sekä viimeisestä lauseesta omistajien yhtiölle asettama tärkein tavoite eli uuden liiketoiminnan luominen hyvinvointialalle.

Active Life Village Oy:n toiminta-ajatus: Active Life Village Oy:n toiminta-ajatuksena on luoda yhdessä kumppaniemme kanssa ratkaisuja, jotka aktivoivat ja innostavat ihmisiä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. Active Life Village Oy tarjoaa ympäristön ja osaamisen, tavoitteenaan kiihdyttää ideoiden jalostamista menestyviksi tuotteiksi ja palveluiksi.

5.2 Arvot

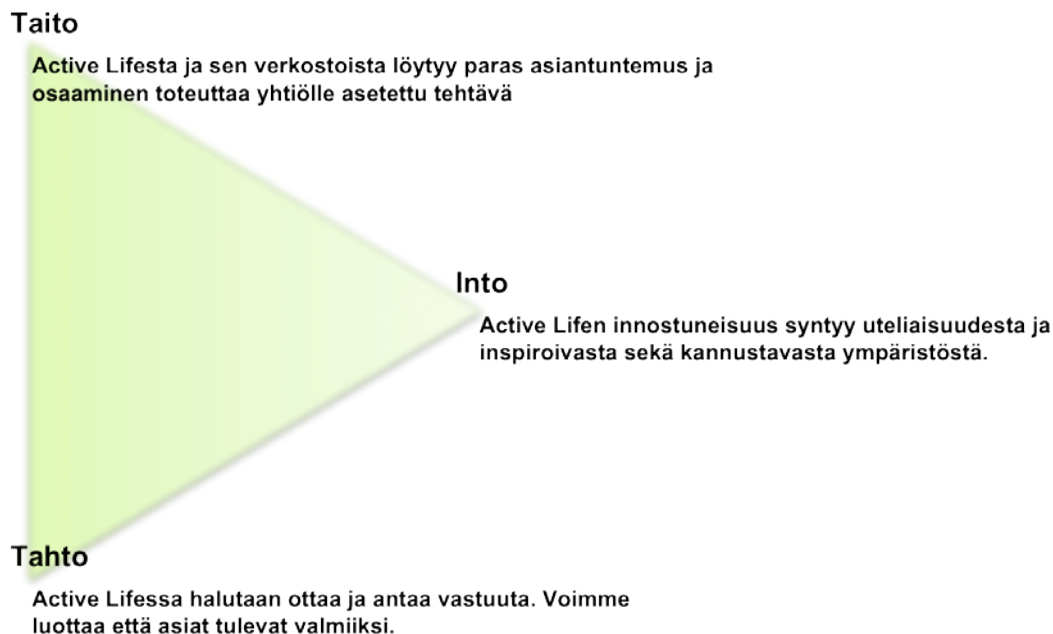
Arvot ovat asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä ja joihin uskotaan. Niiden tarkoituksena ohjata henkilöstöä myös silloin kun esimiehen tukea ei ole saatavilla. (Kamensky, 2008.)

Arvot toimivat toimintaa ohjaavina periaatteina ja kulmakivinä, joita vastaan ei voida rikkoa missään tilanteessa (Hannus, 2004.).

Active Life Village Oy:n arvoja ryhdyttiin määrittämään siten, että yhtiön henkilöstön kesken pidettiin työpaja, jossa keskusteltiin mitkä arvot kukin kokee tärkeiksi. Näin saatiin yhtiön sisällä jo valmiiksi tärkeinä ja uskottavina pidettyjä arvoja. Ohjenuorana työpajassa oli, että arvoja valittaessa on suoritettava aitoa valintaa.

Työpajan tuloksena valikoituneet arvot esiteltiin hallitukselle, joka omassa työpajassaan varmisti, että valitut arvot todella kuvaavat Active Life Village Oy:n tapaa toimia. Samalla hallitus totesi, että kestävän liiketoiminnan kannalta itsestään selvät arvot, kuten rehellisyys tai luotettavuus, ovat automaattisesti osana arvomaailmaa.

Henkilöstön ja hallituksen kanssa käytyjen työpajojen tuloksena yhtiön arvoiksi valittiin: taito, tahto ja into. Alla olevassa kuvassa on kerrottu tarkemmin mitä nämä arvot tarkoittavat Active Life Village Oy:ssä.



Kuva 6. Active Life Village Oy:n arvot *TAITO* - *TAHTO* - *INTO*

5.3 Toiminta-ympäristön muutosvoimat

Toiminta-ympäristön kartoittaminen on oleellinen osa liiketoimintasuunnitelmaa. Tavoitteena on tunnistaa toimintaympäristöstä olennaisimmat yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät. (Pitkämäki, 2001)

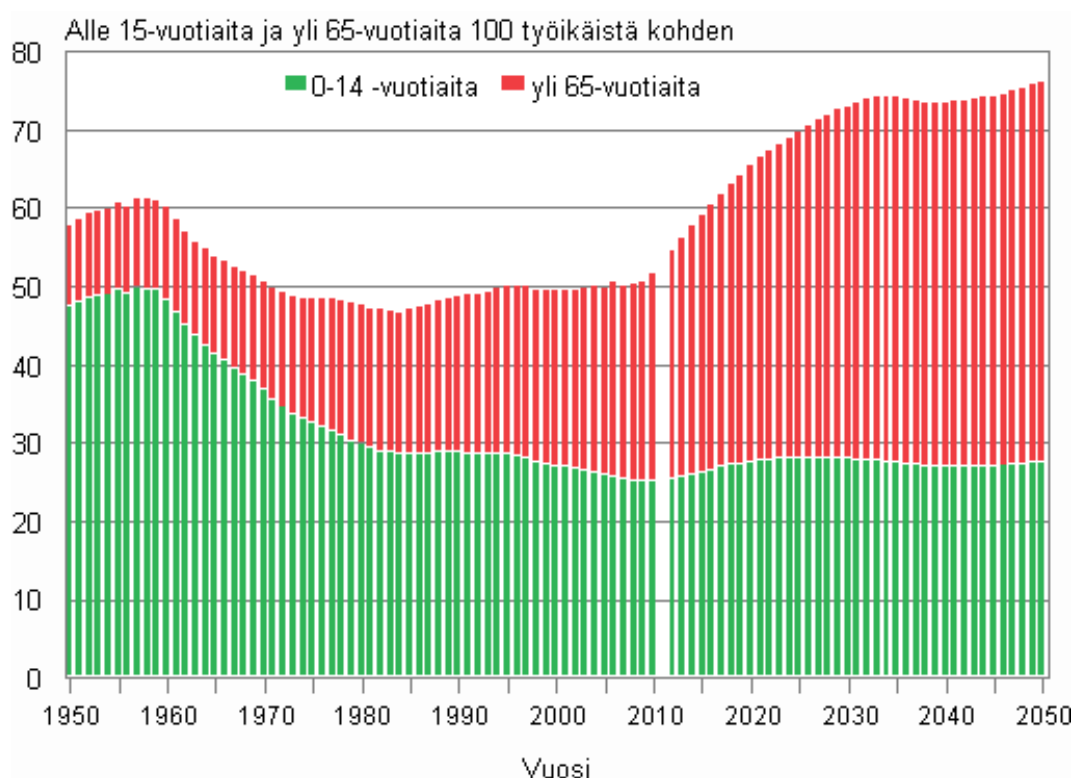
Toiminta-ympäristön muutosvoimia kartoitettiin haastatteluissa ja sen jälkeen niistä valittiin yhtiön kannalta tärkeimmät nostettavaksi osaksi strategiaa. Active Life Village Oy:n kannalta tärkeimpiä muutosvoimia ovat:

1. Väestön ikääntyminen kasvattaa ja luo uusia markkinoita

Tilastokeskuksen mukaan vuodesta 2010 lähtien työikäisten määrä on alkanut vähentyä, tämä johtuu sotien jälkeisten suurten ikäluokkien siirtymisestä eläkeikään. Yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä oli vuonna 2009 17 prosenttia, ja sen arvioidaan nousevan 27 prosenttiin vuoteen 2040 mennessä.

Vanhushuoltosuhte, joka lasketaan 65 vuotta täyttäneen ja 15 - 64-vuotiaan väestön määrien suhteena, nousee Suomessa muita EU-maita nopeammin (Luoma ym. 2003). Tämä avaa ainutlaatuisen mahdollisuuden Suomelle olla edellä muuta Eurooppaa kehittämässä erityisesti ikääntyvien hyvinvointi ja kotona asumisen tuotteita ja palveluita.

2. Julkisen talouden heikentyminen ja resurssien pienentyminen kannustaa etsimään uusia ratkaisuja



Kuva 7 Väestöllinen huoltosuhte 1950-2010 ja ennuste 2011-2050. (SVT. 2010)

Kuvassa 8 on osoitettu kuinka Suomen huoltosuhte tulee kasvamaan jyrkästi tulevina vuosina. Väestöllinen huoltosuhte lasketaan vertaamalla lasten, alle 15 vuotiaat, ja vanhuseläkeikäisten, yli 65 vuotiaat, määrää työkäisen väestön määrään (Nieminen, 2003).

Työvoiman määrän supistuessa ja julkisten menojen kasvaessa väestön ikääntyessä, on muun muassa työntuottavuuden kohottava oleellisesti (Luoma ym. 2003). Tähän voidaan päästä etsimällä uusia ratkaisuja sekä ottamalla käyttöön entistä enemmän teknologiaratkaisuja.

3. Kansainvälistyminen tuo sekä kilpailua että kiinnostusta Suomeen. Tätä vauhdittaa muita länsimaita nopeampi väestön ikääntyminen.

4. Kilpailutilanne tulee kiristymään kaikilla yhtiön liiketoiminta-alueilla.

5. Metropolialueen kilpailukykystrategia vahvistaa Active Life Village Oy:n asemaa nostamalla sen yhdeksi seudulliseksi temaattiseksi innovaatioympäristöksi.

Metropolialueen kaupungit, Helsinki, Espoo ja Vantaa, allekirjoittivat vuoden 2010 alussa Menestyvä metropoli - Metropolialueen kilpailukykystrategian. Kilpailukykystrategiassa on määritelty neljä painopistettä joiden tavoitteena on ”...merkittävien ja korkeaan osaamiseen perustuvien ulkomaisten investointien, kansainvälisten yritysten ja uusien työpaikkojen tuntuvaan lisäämiseen metropolialueella”. Kolmas painopiste on käyttäjälähtöisten innovaatioympäristöjen vahvistaminen ja julkisten hankintojen kehittäminen. Sen 12. kehittämislinjauksessa, Active Life Village on valittu hyvinvointi- ja terveystalouden seudulliseksi temaattiseksi innovaatioympäristöksi. (Menestyvä metropoli. 2009)

6. Kysynnän ja maksuhalukkuuden lisääntyminen avaa markkinoita.

Terveys- ja hyvinvointipalveluiden kysyntä tulee kasvamaan tulevaisuudessa jo pelkästään vanhusten määrän kasvaessa, samaan aikaan on todettu sekä ikääntyneiden itsensä että heidän omaistensa maksuhalukkuuden kasvaneen. Tätä on vauhdittanut muun muassa palvelusetelin käyttöönotto. (Peipponen, 2009)

7. Nuorten 15 - 30-vuotiaiden yleisen terveydentilan heikentyminen

Nuorten aikuisten terveyttä on tutkittu muun muassa Terveys 2000 -tutkimuksessa, jossa selvisi että vaikka nuoret aikuiset ovat monessa suhteessa hyvin terveitä, ovat eräät terveysongelmat ja monet myöhempää terveyttä vaarantavat elintavat huomattavan yleisiä. (Koskinen ym. 2005)

Yllä olevien seitsemän tärkeimmän tunnistetun toimintaympäristönmuutosvoiman perusteella yhtiön hallitus linjasi että Active Life Village Oy:n on kohdennettava toimintaansa entisestään ja tässä vaiheessa keskityttävä erityisesti ikääntyviin sekä heille suunnattujen kotona asumista edesauttavien palveluiden kehittämiseen. Lisäksi Active Life Village Oy on avaamassa kanavia hyvinvointialan yritysten kansainvälistymiselle.

5.4 Sidosryhmien odotukset

Sidosryhmien odotuksia kartoitettiin haastatteluissa omistajilta, tärkeimmiltä yhteistyökumppaneilta ja asiakkailta. Omistajien odotuksia ei niiden luottamuksellisuuden takia voida tässä esityksessä esittää.

Kysyttäessä odotuksista Active Life Kiinteistöjohtamisen asiakkailta vahvimmin esiin nousi yhteistoiminnan kehittäminen, sekä aidon innovaatioympäristön luominen. Toinen vahva teema oli asiakaskeskeisyyden ja saavutettavuuden parantaminen, selvää on että molemmissa on tällä hetkellä puutteita.

Laajenevalta Active Life Village -ympäristöltä odotetaan yhä tiiviimpää yhteistoimintaa jotta saavutettaisiin aitoa synergia etua toimimisesta ympäristössä. Odotuksissa on että Active Life Villagesta muodostuu hyvinvointialan kohtauspaikka, joka saattaa yhteen asiakkaita, yrityksiä ja muita toimijoita. Näitä muita toimijoita voisivat olla mm. korkeakoulut, julkisyhteisöt ja kunnat. Korkeakoulujen kanssa yhteistyötä tutkimuspuolella toivotaan tiiviimmäksi.

Active Life Villagesta odotetaan innovaatioympäristöä joka tunnetaan ja jonne osataan tulla. Eräänlainen asiakaskeskeisen innovaatio toiminnan ja yhteistyön kehto, kuten yksi haastateltava asian ilmaisi. Active Life Villagen odotetaan toimivan kehittämistoiminnan ja tutkimusyhteistyön alustana, sekä eri sektoreiden yhdistäjänä. Erityisesti tuotteistamisvaiheeseen kaivataan Active Life Village Oy:n osaamista, jotta saadaan synnytettyä uutta liiketoimintaa.

Näiden lisäksi Active Life Village Oy:n odotetaan luovan uusia kontakteja, mahdollisuuksia kansainvälistymiselle, kehittämis- ja pilotointimahdollisuuksia.

5.5 Visio tai strateginen tahtotila

Visio kuvaa tulevaisuuden strategista tahtotilaa, viidestä kymmeneen vuotta eteenpäin. Sen tulisi olla voimakas, vaikuttava, todellinen ja selkeä suunnannäyttävä. Visio voi sisältää toiveita ja jopa yhtiöpäisen rohkeita tavoitteita. (Kamensky, 2008.)

Strateginen tahtotila murtaa mukavuusalueen kunnianhimoisten tavoitteiden kautta ja sen tulisi sisältää toiminnannäkökulman lisäksi myös sidosryhmien näkökulman (Hannus, 2004.).

Active Life Village Oy:n visio: Active Life Village Oy:n visiona on olla hyvinvointialan kehittäjille ja yrityksille johtava toimintaympäristö Suomessa. Haluamme myös olla vahvasti mukana luomassa systeemiä muutoksia ja aidosti uusia liiketoimintamahdollisuuksia tulevaisuuden hyvinvointialalle koko maailmaan.

Active Life Village Oy:n visio viestii kenelle, millä markkinoilla ja mitä yhtiö tarjoaa. Lisäksi visioon on sisällytetty tavoite olla johtava ympäristö Suomessa, sekä olla kehittämässä hyvinvointialaa koko maailmassa. Visio sisältää Kamenskyn ja Hannuksen kuvaamia elementtejä,

kuten toiminnan- ja sidosryhmien näkökulman ja toimii suunnannäyttäjänä yhtiölle. Merkittäviä päätöksiä tehtäessä voidaan kyseistä päätöstä peilata yhtiön visioon ja strategiseen tahtotilaan

5.6 Strateginen asemointi

Strategisen asemoinnin tavoitteena on määrittellä Active Life Village Oy:n asema kilpailukentällä suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Määrittely tehtiin liiketoiminta-alueittain ja se koostuu asiakas/tuote/kanava-valinnoista, ansaintamallista ja arvostrategiasta. (Hannus, 2004. 63)

Arvostrategialla määritellään miten yritys luo arvoa asiakkailleen. Julkishallinnossa on asiakkaiden lisäksi syytä puhua myös avainsidosryhmistä. Myös Active Life Village Oy:n tapauksessa arvostrategiassa otettiin kantaa miten yhtiö luo arvoa tärkeimmille sidosryhmilleen kuten omistajilleen. Tarkemmin arvostrategiasta kohdassa 5.9. (Hannus, 2004. 67)

Erilaisia ansaintamalleja on olemassa paljon. Ne kuvaavat miten yritys hinnoittelee ja veloittaa tuotteensa. Ensimmäisessä kirjotetussa liiketoimintasuunnitelmassa Active Life Village Oy:n ansaintamalleja pohdittaessa otettiin huomioon, että yhtiö on voittoa tavoittelematon ja suuri osa sen rahoituksesta tulee erilaisista julkisista rahoituslähteistä. Tämä koskee erityisesti T&K&I-hankepalveluita.

Kiinteistöjohtamispalveluliiketoiminnassa ansaintalogiikka on huomattavasti suoraviivaisempi ja perinteisempi. Tilojen vuokraus on jaettu pidempiaikaisiin vuokraajakohtaisiin tiloihin, sekä lyhytaikaisiin yhteiskäyttötiloihin. Erityisesti yhteiskäyttötilojen vuokraukseen on kehitetty myös uusia ansaintamalleja.

5.7 Asiakkaat ja asiakastarve

Kaikkea Active Life Village Oy:n toimintaa ohjaa asiakastarve. Tämä tarkoittaa sitä, että yhtiön tarjonta lähtee asiakkaiden ja avainsidosryhmien tarpeista. Yhtiön koko olemassaolon tarkoitus on auttaa hyvinvointialalla toimivia yrityksiä kehittämään uusia tuotteita ja palveluita sekä tuoda tähän kehitystyöhön mukaan kunnat ja korkeakoulut.

Yhtiön asiakkaiksi määriteltiin neljä ryhmää:

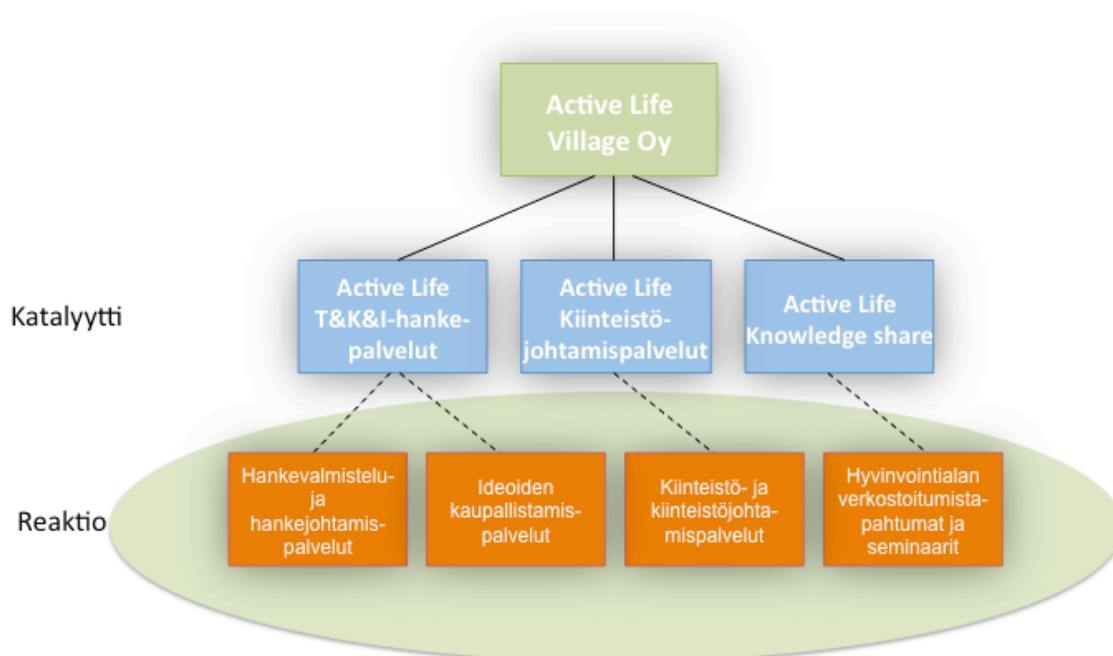
- Yksityiset palveluntuottajat
- Teknologiyritykset
- Kunnat
- Korkeakoulut/tutkimuslaitokset



Kuva 8. Active Life Village Oy:n asiakkaat ja asiakastarve

Kaikkein tärkeimpänä ohjaavana tekijänä näiden keskiössä on Active Life Village Oy:n asiakkaan asiakas eli ihminen.

5.8 Tarjooma

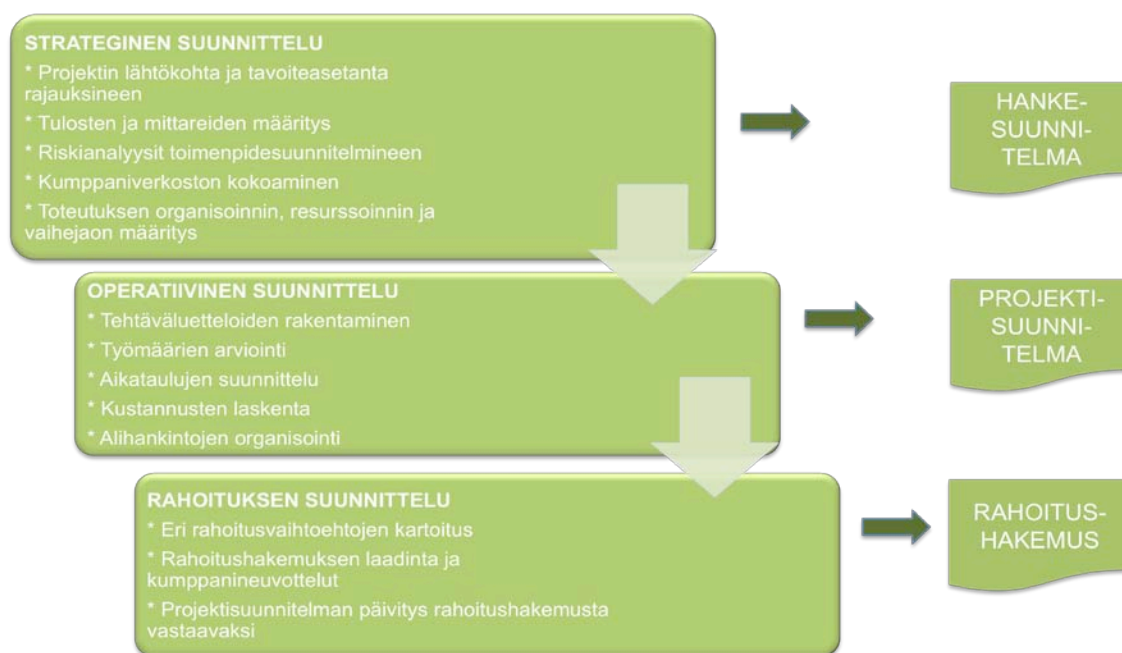


Kuva 9. Active Life Village Oy toimii innovaatiotoiminnan katalyyttinä

Active Life Village Oy:n tarjooma koostuu kolmesta liiketoiminta-alueesta, T&K&I-hankepalvelut, Kiinteistöjohtamispalvelut ja Knowledge share -palvelut. Alkuperäisessä liiketoimintasuunnitelmassa oli kolmantena liiketoiminta-alueena yrityspalvelut, joka sisälsi muun

muassa liikeidean kirkastus ja konseptointi palvelut, vuokrajohtajapalvelut, rahoituspalvelut ja apua julkisten tukien hakemisessa. Päivitettyä liiketoimintasuunnitelmaa kirjoitettaessa yrityspalvelut jätettiin pois ja tilalle nostettiin Active Life Knowledge share -palvelut.

T&K&I-hankepalvelut sisältävät hankevalmistelu- ja hankejohtamispalveluita sekä Ideoiden kaupallistamisen palveluita hyvinvointialalle. Hankevalmistelupalvelut koostuvat strategisesta suunnittelusta, operatiivisesta suunnittelusta ja rahoituksen suunnittelusta, nämä vaiheet on kuvattu tarkemmin kuvassa 10.



Kuva 10. T&K&I -hankepalvelut - hankevalmistelupalvelut

Hankejohtamispalvelut koostuvat projektipäällikkö-, ohjausryhmä- ja asiantuntija- sekä tutkimuspalveluista, joiden sisältö on kuvattu kuvassa 11.



Kuva 11. T&K&I -hankepalvelut - hankejohtamispalvelut

Kiinteistöjohtamisen palveluihin kuuluvat tilapalvelut, eli toimitilat, kokoustilat ja erikoistilat, sekä niihin liittyvät erikoispalvelut. Kiinteistöjohtamispalvelut, eli kiinteistöjohtaminen, aula- ja toimistohotellipalvelut ja tapahtumapalvelut sekä verkostoitumispalvelut.

Knowledge share -palvelut järjestävät hyvinvointialan seminaareja ja verkostoitumistapahtumia sekä Active Life Villagesessa että eri hyvinvointi teemaan sopivissa paikoissa. Lisäksi Active Life Village Oy:n henkilöstö etsii aktiivisesti alan tapahtumia, joissa voidaan olla mukana alustamassa keskustelua.

5.9 Arvostrategia

Arvostrategian tavoitteena on vastata kysymykseen, miten Active Life Village Oy luo arvoa avainsidosryhmilleen.

T&K&I -hankepalveluilla Active Life Village Oy luo arvoa sidosryhmilleen räätälöidyillä palveluilla hankekonsortioiden luomiseksi, hankerahoituksen järjestämiseksi ja hankkeiden läpiviemiseksi sekä ideoiden kaupallistamiseksi.

Active Life Village Oy:n kiinteistöjohtamispalveluiden asiakkaina ovat toisaalta kiinteistönomistaja(t), jotka ovat halunneet asettaa kiinteistönsä erityiskäyttöön hyvinvointipalvelusek-

torilla, ja toisaalta kiinteistöjen käyttäjät ja vuokraajat, joiden toimintaan Active Life Village Oy tuottaa lisäarvoa tarjoamalla tarkoituksen mukaiset ja toiminnan muutoksiin mukautuvat tilat. Lisäarvoa tuetaan myös erityistilatarjonnan ja verkottumisen kautta.

Knowledge share -palveluilla tuotetaan arvoa tuomalla yhteen laajan verkoston toimijoita sekä jakamalla tietoa alan kehityssuunnista. Verkoston rakentaminen kattamaan olemassa olevan ympäristön ja hankkeiden lisäksi myös merkittävimmät alan toimijat on erityisen tärkeää. Tällä varmistetaan se että pystymme kokoamaan hankkeisiin oikeanlaisen konsortion.

5.10 Strategiset voimavarat

Strategisia voimavaroja määriteltäessä lähdettiin ensin selvittämään Active Life Village Oy:n ydinosamisalueita. Mitä osaamista yhtiöstä on löydyttävä, jotta se voi täyttää sille asetetun tehtävän. Selvityksen jälkeen päädyttiin alla olevaan listaan.

Active Life Village Oy:n ydinosamisalueet:

- **Projektinhallintaosaaminen**
- **Kiinteistöjohtamisosaaminen**
- **Rahoitusinstrumenttien hallinta**
- **Hyvinvointialan toimintaympäristön osaaminen**
- **Markkinointi- ja viestintäosaaminen**
- **Tuotteistamisosaaminen**
- **Hyvinvointialan prosessien osaaminen**
- **Ihmisen hyvinvoinnin osaaminen**
- **Teknologian, erityisesti tieto- ja viestintä, osaaminen**

Viiden ensimmäisen osaamisen kohdalla todettiin että osaamisen on löydyttävä yhtiön sisältä ja kolmen viimeisen osalta osaamisen on löydyttävä yhtiön läheisestä verkostosta.

Lisäksi arvioitiin millä tasolla, asteikolla hyvä - kohtalainen - välttävä, kukin osaaminen yhtiössä on. Näin pystytään reagoimaan mitä osaamista tarvitaan enemmän ja missä ollaan vaadittavalla tasolla.

5.11 Kriittiset menestystekijät

Liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiä tehtäviä on menestystekijöiden kartoittaminen (Pitkämäki, 2001). Kriittiset menestystekijät ovat asioita, joissa onnistuminen on välttämätöntä, jotta päästään strategisiin tavoitteisiin (Kamensky, 2008.).

Kriittisiä menestystekijöitä selvitettiin haastatteluissa ja työstettiin lopulliseen muotoonsa yhdessä hallituksen kanssa työpajassa. Yhtiön kriittisiksi menestystekijöiksi valikoituivat seuraavat viisi tekijää.

Active Life Village Oy:n kriittiset menestystekijät

Onnistuaksemme tehtävässämme meidän on

- Aikaansaatava konkreettisia tuloksia
- Löydettävä lisää asiakkaita Business-taloon
- Varmistettava että meiltä tai verkostostamme löytyvät tarvittavat ydinkyykykkydet
- Luotava ja hallittava kumppanuusverkostoa sekä tehtävä selkeä vastuujako avainkumppaniemme kanssa
- Markkinoitava palveluitamme.

Konkreettisten tulosten aikaansaaminen koettiin hallituksessa yhtiön tärkeimmäksi tehtäväksi ja onnistumisen mittariksi. Tähän liittyy myös hankkeiden arvioiminen niiden vaikuttavuuden eikä määrän perusteella.

Suunnitteilla olevan Active Life Business -talon rooli yhtiön kehityksessä on arvioitu erittäin tärkeäksi, näin ollen tarvittavan asiakasmassan sitouttaminen hankkeeseen ja rakentamispäätökseen pääseminen on myös kriittinen menestystekijä.

Active Life Village Oy:n organisaatio on tarkoitus pitää tulevaisuudessakin erittäin pienenä, ja yhtiön onkin tarkoitus hyödyntää resursseja verkostostaan. Tästä syystä yhtiön on varmistettava että ne ydinkyykykkydet, joita ei löydy yhtiön sisältä, löytyvät verkostosta.

Arvostrategian mukaisesti Active Life Village Oy:n jatkuvasti luotava ja hallittava laajaa kumppanuusverkostoaan. Lisäksi yhtiön on sovittava rooleista, sekä tehtävä selkeä vastuunjakko avainkumppaniensa kanssa.

Luonnollisesti yhtiön on onnistuttava markkinoimaan palveluitaan, menestyäkseen kullakin liiketoiminta-alueellaan erityisesti kilpailun jatkuvasti kiristyessä.

5.12 Strategiset tavoitteet

Puhuttaessa tavoitteesta tarkoitetaan tulosta, hyötyä ja olotilaa, jotka aiotaan saavuttaa tietyssä ajankohtana. Strategiset tavoitteet voidaan jakaa neljään alueeseen: taloudelliset tavoitteet, ulkoisen tehokkuuden tavoitteet, sisäisen tehokkuuden tavoitteet ja kehittämistavoitteet. (Kamensky, 2008.)

Taloudellisilla tavoitteilla määritellään yhtiön resurssien tarve sekä niiden tehokas käyttö. Active Life Village Oy:n taloudelliset tavoitteet liittyvät pitkälti yhtiön luonteeseen voittoa tavoittelemattomana yhtiönä ja rahoitusmalliin.

Ulkoisen tehokkuuden tavoitteilla ilmaistaan suhdetta toimintaympäristöön, eli asiakkaisiin ja verkostokumppaneihin. Koska yhtiön perustamisesta lähtien omistajien vaatimuksena on ollut saavuttaa hankkeiden kautta vaikuttavuutta koko hyvinvointialalle, otettiin ulkoisen tehokkuuden tavoitteisiin mukaan Tekesin käyttämät vaikuttavuustavoitteet.

Tekesin vaikuttavuustavoitteiden mukaiset ulkoisen tehokkuuden tavoitteet Active Life Village Oy:n toiminnassa ovat:

Talous

Yhtiön toiminnan tulee tähdätä siihen, että yhteiskunta säästää resursseja ja synnytetään uutta liiketoimintaa hyvinvointialalle.

Oppiminen ja osaaminen

Yhtiö tuottaa uutta osaamista Laurea-ammattikorkeakoululle ja Aalto-yliopistolle.

Hyvinvointi

Toiminnan seurauksena ihmisten hyvinvointi lisääntyy yhteiskunnassa.

Ympäristö

Yhtiön kaikessa toiminnassa haetaan ratkaisuja, joilla säästetään luontoa.

Näillä samoilla vaikuttavuustavoitteilla arvioidaan myös jokaisen hankkeen vaikuttavuus.

Sisäisen tehokkuuden tavoitteet liittyvät erityisesti sisäisten prosessien tarkasteluun, joissa panoksia hankkimalla, yhdistelemällä ja kohdentamalla saadaan arvoketjusta tiettyjä tuotoksia. Nämä tavoitteet ovat erityisen tärkeitä Active Life Village Oy:lle, koska sen tavoitteena on kiihdyttää innovaatiotoimintaa hyvinvointialalla. (Kamensky, 2008.)

Kehittämistavoitteet ovat usein ratkaisevassa roolissa tulevaisuuden menestyksen saavuttamiseksi ja oikeiden kehittämistavoitteiden löytäminen on haastavaa, mutta erittäin tärkeää. Impulssin kehittämistavoitteeksi voi antaa esimerkiksi toiminta-ajatus, arvot tai visio. Growth plania kirjoitettaessa yhdeksi kehittämistavoitteeksi nousi uuden liiketoiminta-alueen synnyttäminen. (Kamensky, 2008.)

Organisaation kehittämistavoitteet liittyvät suurelta osin yhtiön nuoreen ikään ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Lisäksi Active Life Village Oy:ssä kehitetään jatkuvasti sisäisiä prosesseja. Erityisesti hankevalmistelun ja -johtamisen prosessien kehitys on tärkeää, koska yhtiön tehtävänä on kiihdyttää ideoiden kypsymistä valmiiksi tuotteiksi ja palveluiksi.

6 Projektin vaikutukset ja yhteenveto prosessista

Projektin aikana Active Life Village Oy:ssä vahvistui käsitys sidosryhmien odotuksista sekä käsitys siitä minkälaisia hankkeita taloudellisessa mielessä yhtiön tulisi tehdä. Samalla vahvistui käsitys kaikkien kolmen liiketoiminta-alueen tärkeydestä yhtiön toiminnalle.

Jokaisella liiketoiminta-alueella on oma roolinsa yhtiön vision toteutumisessa. Ne myös palvelevat jokainen osaltaan eri omistajatahojen erilaisia odotuksia, esimerkiksi hanketoiminta vastaa erityisesti tutkimuslaitosten tarpeita, kun taas kiinteistöliiketoiminta nykyisessä ja suunnitteilla olevissa rakennuksissa vastaa erityisesti kaupungin elinkeinotoimen odotuksiin.

Yhtiön hallituksen vahvistettua ja hyväksytyä päivitetyn liiketoimintasuunnitelman ja strategian yhtiötä on aktiivisesti lähdetty viemään uusien suunnitelmien ohjaamaan suuntaan. Uudet tavoitteet ja suunnitelmat on viestitty myös sidosryhmille.

Työjärjestykseksi valittiin teemahaastattelut ja niiden pohjalta kaksi hallituksen työpajaa. Tämä osoittautui oikeaksi valinnaksi käytössä olleilla resursseilla, aikataulu syistä kun tapauksia ja työpajoja voitiin sopia vain rajallisesti. Työskentelyä yhtiön johdon kanssa helpotti se, että heti alkuvaiheessa viitekehyykseksi valittiin TalenStrategyFrame. Näin sekä työpajoissa, että väliraportteja esitettäessä työssä oli selkeä ja tunnistettava rakenne.

Opinnäytetyön kannalta haastavaa oli se, että suurin osa projektissa tuotetusta materiaalista sekä taustamateriaalista, kuten haastattelut, ovat luottamuksellisia. Näin ollen opinnäytetyöraportista ei saa parasta mahdollista kuvaa tehdystä työstä.

Moni toteutetun työn kannalta mielenkiintoinen asia on siis jouduttu jättämään raportin ulkopuolelle. Esimerkiksi yhdessä pääomasijoittajan kanssa toteutettu vahvan kasvun liiketoimintasuunnitelma ja strategia oli erityisen mielenkiintoinen osa projektia. Pääomasijoittajan odotukset poikkesivat todella paljon voittoa tavoittelemattoman yhtiön tavoitteista. Myös kevyesti pääomitetun yhtiön arvonmääritys, eli käytännössä hankkeissa tuotetun aineettoman pääoman arvonmäärittäminen, vaati uudenlaista lähestymistä aiheeseen. Valitettavasti tätäkin osaa projektista on varsinaisessa opinnäytetyöraportissa pystytty käsittelemään erittäin kevyesti.

Kaiken kaikkiaan Active Life Village Oy:n liiketoimintasuunnitelman ja strategian päivittäminen on ollut äärimmäisen mielenkiintoinen ja ainutlaatuinen kokemus. Projektin aikana on ollut mahdollista oppia hallitustyönammattilaisilta muun muassa omistajaohjauksen, strategisten tavoitteiden ja toimintaympäristön tuntemisen merkitystä, mutta ennen kaikkea sen, kuinka tärkeää liiketoimintasuunnitelman ja strategian auki kirjoittaminen sekä siihen sitoutuminen yhtiön omistajien ja johdon tasolla on.

Lähteet

European Union 2011. Demography Report 2010 Older, more numerous and diverse Europeans. Viitattu 7.9.2011.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6688&langId=en>.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä : Gummerus.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen : menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Koskinen, S. Kestilä, L. Martelin, T. Aromaa, A. 2005. Nuorten aikuisten terveys - terveys 2000 -tutkimuksen perustulokset 18-29-vuotiaiden terveydestä ja siihen liittyvistä tekijöistä [verkojulkaisu]. Viitattu 22.3.2012. <http://www.terveys2000.fi/julkaisut/2005b7.pdf>.

Kurkela R. 2011. Tilastollinen tiedonkeruu -verkko-oppimateriaali. Viitattu 2.4.2011.

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>.

Luoma, K. Rätty, T. Moisio, A. Parkkinen, P. Vaarama, M. Mäkinen, E. 2003. Seniori-Suomi - Ikääntyvän väestön taloudelliset vaikutukset. Helsinki: Edita Prima Oy.

Menestyvä metropoli - Metropolialueen kilpailukykystrategia. 2009.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J & Ghoshal, S. 2003. Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. 4. painos. Pearson Education. Harlow.

Nieminen, M. 2003. Väestöllinen huoltosuhde kurjistuu [verkojulkaisu]. Viitattu 7.9.2011.

http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_07_03_nieminen.html.

Peipponen, A. 2009. Palvelusetelin kysynnän kehittyminen vanhusten palveluasumisessa Helsingissä vuoteen 2020 mennessä [verkojulkaisu]. Viitattu 22.3.2012.

http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/c597cf004a176e2694edfc3d8d1d4668/1_palveluseteli.pdf?MOD=AJPERES.

Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari.

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Suomen virallinen tilasto (SVT). Väestörakenne [verkojulkaisu]. Vuosikatsaus 2010, Liitekuvio 2. Väestöllinen huoltosuhde 1950-2010 ja ennuste 2011-2050. Helsinki: Tilastokeskus.

Kuvat

Kuva 1 Active Life Village Oy:n kolme toiminnallista tukijalkaa	8
Kuva 2: Suomessa huoltosuhde kasvaa jyrkimmin Euroopassa. (European Union. 2011)....	10
Kuva 3: TalenStrategyFrame -viitekehys	12
Kuva 4 Liiketoimintastrategia - TalentBusinessStrategyFrame.....	13
Kuva 5. Strategia polku.....	15
Kuva 6. Active Life Village Oy:n arvot <i>TAITO - TAHTO - INTO</i>	19
Kuva 7 Väestöllinen huoltosuhde 1950-2010 ja ennuste 2011-2050. (SVT. 2010)	20
Kuva 8. Active Life Village Oy:n asiakkaat ja asiakastarve	24
Kuva 9. Active Life Village Oy toimii innovaatiotoiminnan katalyyttinä.....	24
Kuva 10 T&K&I -hankepalvelut - hankevalmistelupalvelut	25
Kuva 11. T&K&I -hankepalvelut - hankejohtamispalvelut	26

Liitteet

Liite 1 Finnvera, Liiketoimintasuunnitelma	35
--------------------------------------------------	----

Liite 1 Finnvera, Liiketoimintasuunnitelma



Liiketoimintasuunnitelma (Perusrunko aloittavalle yritykselle)

1 Tiivistelmä

2 Lähtökohtatilanne

- 2.1 Yritystoiminnan tausta
- 2.2 Omistus ja perustajajämi

3 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät

- 3.1 Toimialan kehitys
- 3.2 Kysyntä, asiakkaat
- 3.3 Kilpailu

4 Visio ja päätavoitteet

5 Liikeidea ja strategia

6 Markkinointisuunnitelma

- 6.1 Myyntitavoitteet
- 6.2 Markkinoinnin organisointi
- 6.3 Markkinoinnin kilpailukeinojen kehittäminen
 - 6.3.1 Tuotteet ja palvelut
 - 6.3.2 Hinnoittelu ja myyntiehdot
 - 6.3.3 Myyntikanavat
 - 6.3.4 Viestintä

7 Tuotekehityssuunnitelma

- (Palvelutuotteiden kehitys)
- 7.1 Tuotekehityksen organisointi
- 7.2 Tuotteiden/palvelujen kehittäminen
- 7.3 (Tuotteiden suojaus)

8 Tuotantosuunnitelma

- (Palvelujen tuottaminen)
- 8.1 Tuotannon organisointi
- 8.2 Tuotantopuitteet ja tuotantoprosessi
- 8.3 Investoinnit
- 8.4 Tuotannon ohjaus ja seuranta

9 Henkilöstösuunnitelma

- 9.1 Organisaatio
- 9.2 Henkilöstön kehittäminen
- 9.3 Palkkaus ja työmotivaatio

10 Taloussuunnitelma

- 10.1 Seuranta
- 10.2 Ennusteet

11 Riskien arviointi

12 Liitteet

© Finnvera Oyj 2001

Finnvera
PL 1010 (Eteläesplanadi 8)
00101 HELSINKI
PL 1127 (Haapaniemenkatu 40)
70101 KUOPIO

Kotipaikka KUOPIO
Y-tunnus 1484332-4
Sähköposti
etunimi.sukunimi@finnvera.fi