

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Juridiikka

Satu Taipale

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen kolmannen sektorin yhteisölle: Case Partex-paja

Opinnäytetyö 2018

Tiivistelmä

Satu Taipale

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen kolmannen sektorin yhteisölle, 29 sivua,
1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Juridiikka

Opinnäytetyö 2018

Ohjaajat: lehtori Pekka Mytty, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda hyödyllinen ja käytökelppoinen liiketoimintasuunnitelma kohdeyhdistykselle. Tutkimuksen toteutukselle oli peruste, sillä kohdeyhdistyksen hankkeen ollessa muutosvaiheessa on tärkeää tietää, mikä on hankkeen nykyinen tilanne ja kuinka toimintaa jatketaan tulevaisuudessa. Tarkoituksena oli tutkia, miten kolmannella sektorilla muutosvaiheessa olevan hankkeen ympärille saadaan luotua toimiva liiketoimintasuunnitelma ja mikä olisi paras yritystoiminnan muoto. Opinnäytetyön kautta pyritään takaamaan Imatran seudun työttömille laadukkaat lähipalvelut myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö koostui kahdesta osasta teoreettisesta osasta ja toiminnallisesta osasta. Teoreettisessa osassa perehdyttiin kolmanteen sektoriin ja liiketoimintasuunnitelman osa-alueisiin, joka koottiin aiheen kirjallisuudesta. Toiminnallinen osuus koostui yrityksen kanssa käydystä ryhmähaastattelusta ja tapaamisista, jonka avulla muodostettiin tietoisuutta yhdistyksen toiminnasta. Teoria yhdistettiin käytäntöön toteuttamalla liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyön edetessä yhdistyksellä oli mahdollisuus kommentoida työtä, jotta valmis työ olisi heille hyödyllinen ja vastaisi yrityksen tavoitteita.

Yhdistyksen liiketoimintasuunnitelma osoitti, että tällä hetkellä yhdistyksellä olisi mahdollisuudet pärjätä myös tulevaisuudessa, jos valmennettavien määrää saataisiin nostettua. Kannattavuuden arviointi on kuitenkin suositeltavaa tehdä vuoden päästä uudelleen, kun toimintaa on saatu vakaammaksi. Opinnäytetyö kuvaa hyvin kolmannen sektorin toimintaa ja voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen toimintaa.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, kolmas sektori, yhdistys, työttömyys

Abstract

Satu Taipale

Creating a Business Plan for a Third Sector Community: Case Partex-Paja, 29 pages, attachment 1

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialization in Business Law

Bachelor's Thesis 2018

Instructor: Mr Pekka Mytty, Senior Lecturer, Saimaa UAS

The purpose of this functional thesis was to create a useful business plan for target association. The company suggested this topic for the thesis. The purpose of this thesis was to create a useful and usable business plan for the target association's project. The implementation of the research is significant, as it is important to know the present situation is and how it will continue in the future. The aim was to study how a well-functioning business plan could be created around the project in the third sector, and what would be the best form of business. The aim of the thesis is to guarantee the quality of local services in the future for the unemployed in the Imatra region.

The thesis consists of two parts, a theoretical part and an operational part. The theoretical part of the thesis consists of business plan theory and the third sector, which is compiled from the literature. The theory is combined with practice by implementing a business plan. The operational part consisted of meetings and group interviews with the association. Meetings helped to build awareness of the association. As the thesis work progressed, the association had the opportunity to comment on the work, that the ready work would be useful for them and meet the association's needs.

The association's business plan showed that at present the association would have the potential to succeed in the future, if the number of trainees is rising. However, it is recommended that a year-to-year re-evaluation of profitability will be more stable. The thesis describes well the activities of the third sector and the non-profit man association.

Keywords: business plan, third sector, association, unemployment

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tavoitteet ja rajaukset	5
1.2	Aineiston analysointi	6
2	Kolmas sektori	7
2.1	Sosiaaliset yritykset	8
2.1.1	Sosiaalisten yritysten rahoittaminen	8
3	Liiketoimintasuunnitelma	10
3.1	Liikeidea	11
3.2	Tuotteet ja palvelut	12
3.3	Toimintatavat	12
3.4	Asiakkaat ja asiakasryhmä	12
3.5	Visio, missio ja arvot	13
3.6	Yritysmuodon valinta	14
3.7	Toimintaympäristö	15
3.7.1	Toimintaympäristöanalyysi	15
3.7.2	PESTEL-analyysi	16
3.7.3	SWOT-analyysi	17
3.8	Asiakasanalyysi	18
3.9	Kilpailu- ja kilpailija-analyysi	18
3.10	Markkinointisuunnitelma	19
3.11	Talousarvio	20
3.12	Strateginen suunnitelma	21
3.13	Yritystoiminnan riskit ja riskienhallinta	23
4	Yhteenveto ja pohdintaa	25
	Kuvat	27
	Lähteet	28

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda liiketoimintasuunnitelma kohdeyhdistykselle. Opinnäytetyö tehdään IntoPajat ry:n ja TyönVuoksi ry:n toimeksiannosta Partex-paja hankkeelle. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on jäsentää ja selkeyttää yhdistystoiminnan kannattavuutta ja menestymisen mahdollisuuksia. Tarkoituksena on myös sekä havainnollistaa koko liiketoiminta. Suunnitelman tavoitteena on taata Imatran seudun työttömille laadukkaat lähipalvelut myös tulevaisuudessa.

Tutkimusaiheen valinta muodostui luonnollisesti yhdessä kohdeyhdistyksen kanssa. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen Partex-Paja hankkeelle oli ajankohtainen ja luonteva valinta. Hankkeen lopputuloksena on IntoPajat ry:n ja TyönVuoksi ry:n yhteisomistukseen jäävä pajatoiminta. Hanke on muutosvaiheessa, joten on tärkeää luoda kunnollinen liiketoimintasuunnitelma toiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyöni koostuu kahdesta osasta, toiminnallisesta ja teoreettisesta. Teoreettisessa osassa paneudutaan liiketoimintasuunnitelman kirjallisuuteen. Osuudessa käsitellään myös, kuinka kolmas sektori vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Toiminnallisessa osuudessa teoria yhdistetään käytäntöön ja muodostetaan liiketoimintasuunnitelma. Toiminnallinen osuus koostuu yhdistyksen kanssa käydyistä tapaamisista ja ryhmähaastattelusta.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kohdeyhdistykselle käyttökelpoinen liiketoimintasuunnitelma, jota yhdistys voi hyödyntää omassa toiminnassaan. Tarkoituksena on muodostaa yhdistykselle liiketoimintasuunnitelman pohjalta tavoitteet, jotka kyseinen yhdistys pystyy menestyksekkäästi saavuttamaan.

Tarkoituksena on myös havainnollistaa enemmän yhteisomistajuuteen liittyviä riskejä liiketoimintasuunnitelman avulla. Suunnitelman avulla toimijat hahmottavat ja jäsentävät yhteisen toiminnan ja siihen tarvittavia resursseja. Opinnäytetyössä tuodaan esiin myös sellaiset riskitekijät kolmannella sektorilla, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen.

Opinnäytetyö rajataan koskemaan toimijoiden yhteistä liiketoimintaa. Yhdistysten omat liiketoiminnat eivät kuulu toimijoiden yhteiseen hankkeeseen eivätkä heidän omat liiketoimintansa eivät kuulu aihealueeseen. Työstä siis rajataan pois Työn-Vuoksi ry:n sekä IntoPajat ry:n omatoimiset liiketoiminnat. Partex-Pajan poistotekstiili kierrätyksen ympärille ei ole muodostunut Kaakkois-Suomessa yritystoimintaa, joten tähän ei paneuduta syvällisesti.

Tutkimuskysymys, joihin tässä työssä pyritään vastaamaan, on

1. Miten kolmannella sektorilla muutosvaiheessa olevan Partex-Pajan ympärille saadaan luotua toimiva liiketoimintasuunnitelma?

Opinnäytetyön alakysymykset ovat

1. Mikä olisi paras yritystoiminnan muoto Partex-Pajalle?
2. Miten liiketoimintaa Partex-Pajalla saataisiin kannattavammaksi?
3. Miten Partex-Pajan liiketoimintaa tulee järjestää, jotta tavoitteisiin päästään?

1.2 Aineiston analysointi

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka fyysisenä tuotoksena syntyy kohdeyritykselle liiketoimintasuunnitelma. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Se voi olla alasta riippuen esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje, ohjeistus tai opastus, kuten perehdyttämisopas, ympäristöohjelma tai turvallisuusohjeistus. Se voi olla myös jonkin tapahtuman toteuttaminen kuten messuosaston, konferenssin, kansainvälisen kokouksen järjestäminen tai näyttely riippuen koulutusalaista. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Toiminnallisen opinnäytetyön lopullisena tuloksena on aina jokin konkreettinen tuote, joka on tässä opinnäytetyössä liiketoimintasuunnitelma. Liiketoiminta laaditaan liitteeksi opinnäytetyöhön. Opinnäytetyö koostuu produktin lisäksi opinnäytetyön raportoinnista, johon kuuluu dokumentointi ja arviointi. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51- 65.)

2 Kolmas sektori

Kolmannen sektorin toimijoita ovat muun muassa yhdistykset, osuuskunnat ja säätiöt. Organisaatiot vaihtelevat suuresti niin kokonsa kuin toimintojensakin puolesta. Organisaatioihin luetaan muun muassa avustusjärjestöt, kirkot, ammatilliset järjestöt, yhdyskuntien paikallisyhdistykset ja erilaiset hyvinvointiorganisaatiot. (Developing counties in transition.)

Järjestöjen merkitys palvelujen tuottajana on suuri myös taloudellisesti sekä työllistäjänä. Sosiaalipalveluja on helppo käyttää esimerkkinä kuvaamaan kolmannen sektorin palvelujen laajuutta, koska niistä on saatavissa kattavat tilastot, toisin kuin kolmannen sektorin toiminnasta muutoin, siitä syystä, että sosiaalipalveluja tuottavien järjestöjen on haettava lupa aluehallintovirastolta tai tehtävä ilmoitus toiminnastaan kunnalle. Sosiaalialan järjestöjen tuottamien palvelujen arvo oli kaikista sosiaalipalveluista 16,6 prosenttia eli yhteensä 1,32 miljardia euroa vuonna 2008. (Pihlaja 2010, 32.)

Kolmatta sektoria kuvataan yleensä kolmen eri näkökulman avulla. Ensimmäinen näkökulma on taloudellinen lähtökohta. Kolmas sektori on sellainen toimija, jonka rahoituksesta suurin osa tulee yksityisistä lahjoituksista eikä liiketoiminnasta tai valtion tai kunnan taholta. Toinen näkökulma perustuu järjestön lailliseen statukseen eli kolmannen sektorin toimija on esimerkiksi yhdistys tai säätiö tai on vapautettu valtion verotuksesta. Kolmas lähtökohta käsittelee kolmannen sektorin toimijan tarkoitusta tai tavoitetta. Se pyrkii yleiseen hyvään, kannustaa voimaantumiseen ja osanottamiseen tai pyrkii vaikuttamaan köyhyyden ja kärsimyksen rakenteellisiin syihin. (Salamon, Sokolowsk ja List 2004, 8.)

Kolmannella sektorilla talous on mukana vähemmän itsetarkoituksellisena elementtinä kuin yrity maailmassa: Se on yritystoimintaan verrattuna välineellisempää, sillä sitä käytetään ennen kaikkea mahdollistamaan jonkin muun tarkoituksen tai toiminnan toteutumista. Kolmannen sektorin toiminnassa päämääränä on ihmisten hyvinvointi. (Rönneberg 1999, 79–80.)

2.1 Sosiaaliset yritykset

Sosiaalisten yritysten tarkoituksena on luoda työpaikkoja erityisesti osatyökykyisille ja pitkäaikaistyöttömille. Sosiaalinen yritys ei yrityksenä poikkea muista yrityksistä. Se tuottaa tavaroita ja palveluja markkinoille ja tavoittelee voittoa kuten muutkin yritykset. Sosiaalinen yritys voi toimia millä toimialalla tahansa. Se maksaa kaikille työntekijöilleen työehtosopimuksen mukaisen palkan ja se on aina merkitty kaupparekisteriin. Erona muihin yrityksiin on, että sosiaalisen yrityksen työllistämistä työntekijöistä vähintään 30 prosenttia on vajaakuntoisia tai yhteensä vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Lisäksi yrityksen tulee olla merkitty työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin. Vain tähän rekisteriin merkitty yritys saa liiketoiminnassaan ja markkinoinnissaan käyttää sosiaalisen yrityksen nimeä ja tunnusta. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

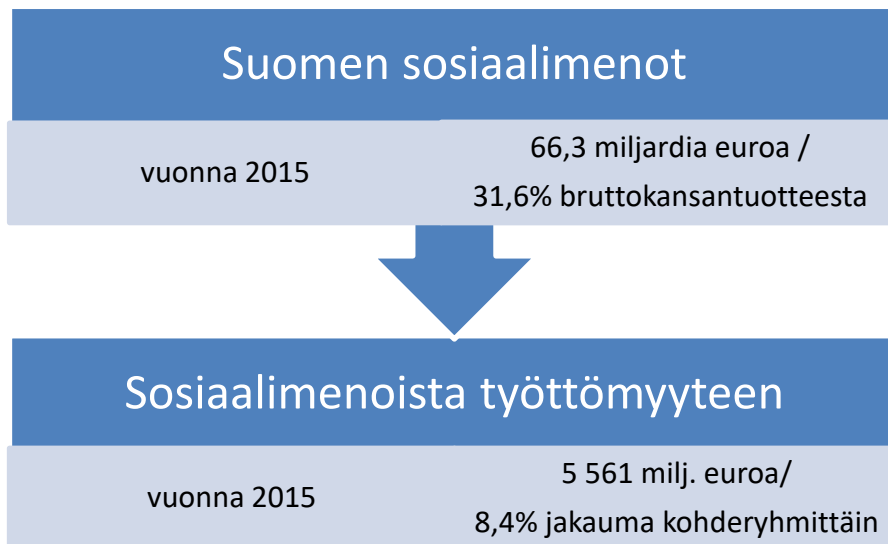
2.1.1 Sosiaalisten yritysten rahoittaminen

Laki sosiaalisista yrityksistä 3§:ssä määritellään, että työ- ja elinkeinoviranomainen voi valtion talousarvion rajoissa myöntää tukea sosiaalisen yrityksen perustamiseen ja sen toiminnan vakiinnuttamiseen, jos sosiaalisen yrityksen elinkeinotoiminnan nimenomaisena tavoitteena on työllistää heikossa työmarkkina-asemassa olevia.

Suomen sosiaalimenot koostuvat pääosin

1. eläketurvan
2. sairasturvan ja
3. työttömyysturvan sekä
4. sosiaali- ja terveystalouden verovaroin katetuista kustannuksista (sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Viitataan tällä kuvaan 1.



Kuva 1 Suomen sosiaalimenot ja rahoitus. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2005.)

Kaakkois-Suomessa oli vuonna 2017 marraskuun lopussa 18 225 työtöntä työnhakijaa, mikä on 3 304 henkilöä (- 15,3 %) vähemmän kuin vuotta aikaisemmin. Kymenlaaksossa työttömiä oli 15,4 prosenttia vähemmän ja Etelä-Karjalassa 15,3 prosenttia vähemmän kuin vuosi sitten. Koko maassa työttömänä oli 271 309 henkilöä eli 17,4 prosenttia vähemmän kuin viime vuonna samaan aikaan. Työttömien työnhakijoiden osuus työvoimasta oli 13 prosenttia. Työttömien määrä pieneni kaikissa Kaakkois-Suomen seutukunnissa. Kuntatasolla tarkasteltuna työttömien työnhakijoiden määrä laski marraskuussa edellisen vuoden vastaavasta ajankohdasta suurimmassa osassa Kaakkois-Suomen kuntia, eniten Kotkassa, Lappeenrannassa ja Kouvolassa. Myös Imatralla lasku oli selkeää. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2017.)

Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tukea sai 14 Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa toteutettavaa kehittämishanketta. Yhteensä myönnetty rahoitus on noin 2,8 miljoonaa euroa. Rahoituksella pystyttiin hakemaan kehittämiskumppaneita Euroopasta ja suunnittelemaan hankkeiden sisältöä. Tulevat kansainväliset hankkeet liittyvät vammaisten kansalaisuuteen ja työllistymiseen sekä lapsiperheiden osallisuuden vahvistamiseen. ESR-rahoitusta myöntää koko Etelä-Suomen alu-

eella Hämeen ELY-keskus. (Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus 2017.) Par-tex-Paja on saanut vuonna 2017 tästä 15 449 euroa, kun taas vuonna 2016 apu-
rahan osuus oli 60 369 euroa.

3 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan kokonaisvaltainen suunnitelma. Sen tarkoituksena on analysoida, perustella ja täsmentää liikeideaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24.) Yrityksen menestyksen tärkein työkalu on liiketoimintasuun-nitelma. Ennustaminen ja projektiennuste ovat pilareita liiketoiminnan onnistumi-selle. Hyvä projektio tuo uskollisia asiakkaita liiketoimintaan ja siten valtavan po-tentiaalin. (Wirtz, 1994, 153.) Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan kirjallista suunnitelmaa, jonka avulla kuvaillaan, kuinka liikeideaa lähdetään toteuttamaan käytännössä. Se antaa käsityksen liiketoiminnan kannattavuudesta ja sisältää pi-demmän ajanjakson päämäärät. Siinä käydään läpi tuotteen ominaisuudet, asia-kasryhmät, markkinoiden kilpailutilanne sekä se, kuinka aiotaan markkinoida (Uusyrittäjäkeskukset 2016, 13.)

Liiketoimintasuunnitelma tarkoittaa tulevan tai jo olemassa olevan yritystoimin-nan suunnitelmaa. Siinä käydään läpi kaikki ne toimet, joita yrityksen menesty-misen varmistamiseksi on tehtävä (Hesso 2015, 12).

Liiketoimintasuunnitelman avulla yritys pystyy etsimään sijoittajia, jotka vahvista-vat oman pääoman perustaa ja samalla on apuna vahvistamaan tulevaisuuden strategioiden toteuttamiseksi. Nämä sijoittajat vaativat aina liiketoimintasuunni-telmaa. He käyttävät sitä tarkastelemiseen hankkeiden liikeidean ja markkina-mahdollisuuksien osalta (Chong 2011, 9.).

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen esitys yrityksen toiminnasta. Siinä ilmen-netään ajatuksia ja toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii menestymään markkina-alu-eellaan. Liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan yrityksen menestystekijät, strate-gia, tulonlähteet, rahoitussuunnitelma ja yrityksen riskit. Liiketoimintasuunnitel-masta hyötyy eniten itse yritys, sillä suunnitelman avulla kaikki yrityksen osa-alu-
eet tulee kartoitettua. Näiden pohjalta voidaan tehdä toimenpidesuunnitelma. Suunnitelma auttaa yrittäjää myös kokonaisuuden hahmottamisessa. (Pitkämäki

2000, 9.) Hyvin tehtynä liiketoimintasuunnitelmasta selviää se, mitä mahdollisuuksia ja toisaalta uhkia tulevalle yritystoiminnalle on odotettavissa (Hesso 2015, 10).

3.1 Liikeidea

Liikeidea kertoo sen, miksi yritys on olemassa, kenelle se myy tuotteitaan ja millä tavalla se toimii. Liikeideasta täytyy selvittää se, mikä uutuusarvo on, ja miksi asiakkaat olisivat kiinnostuneita nimenomaan tällaisista tuotteista tai palveluista. (Uusyrittäjäkeskukset 2016, 14.)

Liikeideassa määritellään yrityksen asiakkaat, tuotteet ja kilpailuedut. Liikeidea perustuu aina asiakkaan tarpeisiin, ja siinä selvitetään, miten nämä tarpeet aiotaan tyydyttää. Yrityksen kaiken toiminnan, tuotteiden, henkilöstön, toimintatavan ja tavoitellun ulkoisen kuvan tulisi olla sopusoinnussa ja viestiä samaa. (Jylhä & Viitala 2013, 37.)

Richard Norman tiivisti yrityksen menestyksen kulmakivet kolmeen peruselementtiin, jotka muodostavat klassisen liikeidean käsitteen. Norman esitteli liikeidean työstämiseen kolme peruskysymystä: kenelle, mitä ja miten. Viittaa kuvaan 2. (Jylhä & Viitala 2013, 38.)



Kuva 2 Klassisen liikeidean käsitteet (Jylhä & Viitala 2013, 38.)

Kuvasta 2 käy ilmi, että myöhemmin liikeidea käsitteeseen on lisätty neljäs kulmakivi imago. Myös imago vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaiden ostopäätökseen ja siten kilpailussa menestymiseen. (Jylhä & Viitala 2013, 38.) Kuvan avulla pysytään ajattelemaan liikeidean rakennetta paremmin. Yrityksen palveluksista on oltava hyötyä asiakkaalle. Palvelun täytyy olla ratkaisu johonkin asiakkaan ongelmaan ja siitä saatavan hyödyn on oltava todellinen, jotta tuotteen markkinointi mahdollista. (Uusyrittyskeskus 2015.)

3.2 Tuotteet ja palvelut

Mahdollisuus hankkia tuloja perustuu kysyntään eli asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tyydyttämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Yrittäjän täytyy pohtia, ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät. Sen jälkeen tulisi miettiä, minkälaisia yrityksen asiakkaat ovat, missä he sijaitsevat, mitkä heidän tarpeensa ovat ja miten heidät tavoittaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 26–27.)

Tuotteita ja palveluja kuvatessa tulisi myös antaa tavaratoimittajille ja toimittajille kuvaus, miten tuote saadaan. Jos kyseessä on palvelu, tulee antaa kuvaus, miten tarjotaan tai palvellaan asiakkaalle. On suositeltavaa sisällyttää tietoja tuotteista tai palveluista, joita ei heti tarjota markkinoilla, mutta mitä yritys aikoo kuitenkin tarjota tulevaisuudessa. (Adams 2003.)

3.3 Toimintatavat

Yrityksen toimintatavan tulee sopia yrityksen tuotteisiin tai palveluihin sekä kaavailulle markkinoille. Samoin tulee huolehtia siitä, että tapa toimittaa tuotteet ja palvelut asiakkaille vastaa laadultaan ja tasoltaan suunniteltua imagoa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 28.)

3.4 Asiakkaat ja asiakasryhmä

Nykyaikaisissa olosuhteissa yritys ei voi lähteä markkinoimaan palveluitaan jokaiselle markkinoilla olevalle ostajalle. Ostajia on liian monta ja heillä on omat

toiveensa ja odotukset tuotteesta ja palveluista. Siten yrityksen tulisi jakaa markkinat valitsemalla yksi tai useampi asiakassegmentti ja kehittää räätälöityjä markkinointiohjelmia kyseiselle ryhmälle. (Kotler & Armstrong 2012, 190.) Se alkaa markkinoiden segmentoinnilla, kun laajat heterogeeniset markkinat jaetaan pienempiin segmentteihin eri muuttujien mukaan. Ei ole yhtä varmaa markkinoiden segmentointimenetelmää. Yritys pystyy käyttämään erilaisia menetelmiä siihen. Kuitenkin Kotler & Armstrong (2012, 192.) mukaan on neljä yhteistä ja merkittävää markkinasegmenttiä:

- Maantieteellinen segmentointi
 - tarkoittaa markkinoiden eriytymistä maantieteellisiin yksiköihin, kuten valtio, alue, maakunta ja kaupunki. Yritys voi päättää toimia yhdellä tai useammalla alueella tai jopa kaikilla alueilla, mutta on suositeltavaa määritellä alue aina maantieteellisesti
- Demografinen segmentointi
 - vaatii markkinoiden jakamista segmentteihin, joka perustuu väestörakenteen muuttujiin, kuten sukupuoli, ikä, perheen koko, perheiden elämäntavat, tulotaso, ammatti, koulutus, uskonnolliset vakaumukset ja kansalaisuus
- Psykologinen segmentointi
 - edellyttää ostajien jakamista ryhmiin sosiaaliseen luokkaan, elämäntyyliin ja persoonallisuuteen
- Käyttäytymisen segmentoituminen
 - edellyttää ostajien jakamista ryhmiin perustuen niiden tietämykseen, kuten suhde, asenteet tuotteeseen tai palveluun.

3.5 Visio, missio ja arvot

Visiolla tarkoitetaan yrityksen päätavoitetta. Mikä tai mitä yritys haluaa olla esimerkiksi 5 - 10 vuoden kuluttua. Visio antaa voimaa mennä eteenpäin. Se on yrityksen unelma, johon pyritään. (Hesso 2015, 27.) Taloudelliset tavoitteet vaihtelevat yrittäjästä ja yrityksestä riippuen. Tällöin tavoitteet voivat liittyä esim. liikevaihtoon, velkojen määrään ja kannattavuuteen. Asiakkaisiin liittyvät tavoitteet on myös tarpeen määritellä, sillä asiakas on varsinkin palkanmaksaja. Huolenpito asiakkaista on oltava aitoa jo pelkästään siksi, että uuden asiakkaan saaminen

on monin verroin vaikeampaa kuin vanhan pitäminen. Tuotteisiin ja tuotantoon eli valmistusprosessiin, tekemiseen liittyvät tavoitteet ilmaisevat, miten voi pysyä mukana kilpailussa. (Uusyrittyskeskus 2015.)

Wickman:n (1998, 116) mukaan missio voi sisältää seuraavat elementit:

1. Tuote tai palvelu. Tämä elementti määrittää, mitä yritys tarjoaa
2. Asiakas, jolle yritys käsittelee tuotteen tai palvelun
3. Asiakkaan tarpeet ja tuote/ palvelun edut. Tämä elementti näyttää, mitä asiakas tarvitsee ja miten tuotteen edut täyttävät tarpeet.
4. Yrityksen innovaatiot. Tämä osa määrittää mitä yritys haluaa saavuttaa ja miten menestys mitataan.

Kun visio ja missio on luotu, tavoitteet ja arvot voidaan määritellä. Tavoitteet määritetään johdonmukaisesti ja liittyvät suoraan visioon ja missioon. (Rosen 1995, 24.)

Yrityksen arvot ovat ohjenuora, josta pidetään kiinni visiota kohti pyrittäessä. Arvojen noudattaminen on erittäin tärkeää paitsi yrityksen tiimihengen kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta, niin myös kilpailijoiden sekä muiden ulkoisten sidosryhmien vuoksi. Arvojen noudattamatta jättäminen tai ylenkatsominen on nykypäivänä organisaation lopun alun tunnuspiirre. Yrityksen arvojen sisäistäminen on tärkeää, koska yrityksen sidosryhmät tarkkailevat jatkuvasti arvojen noudattamista. Yrityksen arvot sisäistänyt työntekijä on parasta mainosta organisaatiolle. (Hesso 2015, 28.)

3.6 Yritysmuodon valinta

Yritystä perustettaessa yritysmuotoa kannattaa harkita huolellisesti, koska sillä on pitkävaikutteisia seurauksia tulevaisuuteen (Meretniemi & Ylönen 2008, 40).

Yritystoimintaa voidaan harjoittaa useassa juridisessä muodossa. Yritystä perustettaessa on syytä harkita tarkoin, mikä yritysmuoto on kulloinkin sopivin ja tarkoituksenmukaisin. Yritysmuodon valintaan vaikuttavat eri tekijät. Näitä ovat muun muassa päätöksentekoon, pääomatarpeeseen, perustajien lukumäärään,

vastuuseen ja verotukseen liittävät kysymykset. Siihen, mikä yritysmuoto valitaan, vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät: perustajien lukumäärä, pääomantarve, vastuu, toiminnan joustavuus, yrityksen jatkuvuus ja laajenemismahdollisuudet ja voitonjako. (Holopainen 2016, 23.)

3.7 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö saattaa poiketa suurestikin eri maanosissa ja maissa. Muuttuvia toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä ovat esitetty kuvassa 3.



Kuva 3 Muuttuvia toimintaympäristön tekijöitä (Jylhä & Viitala 2013, 39).

3.7.1 Toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristöä analysoidessa voidaan erottaa toisistaan lähiympäristö ja laaja makroympäristö. Yrityksen lähiympäristöön kuuluvat potentiaalsiin asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin sekä muihin keskeisiin sidosryhmiin liittyvät asiat. Yrityksen on kyettävä arvioimaan näitä tekijöitä ja analysoimaan niiden vaikutusta omaan toimialaansa ja liiketoimintaansa. (Jylhä & Viitala 2013, 39.)

Liiketoimintasuunnitelmaa laativan yksi tärkeimpiä tehtäviä on analysoida yrityksen taloudellisen ympäristön mahdollisia kehityssuuntia tulevaisuudessa. Kyse on erilaisten tulevaisuuden maailmantilojen ennustamisesta ja niiden mahdollisten vaikutusten analysoimisesta omaan organisaatioon. (Hesso 2015, 38.)

Taloudellinen ympäristön keskeinen tekijä on kokonaisostovoima, johon vaikuttavat kuluttajien tulot, säästäminen, velkaantuminen, suhdanteet, rakenteen muutokset ja kansainväliset sopimukset. Kokonaistalouden ongelmat, kuten huono työllisyystilanne, vaihtotaseongelmat ja korkea korkotaso heijastuvat kysyntään. (Jylhä & Viitala 2013, 39.)

3.7.2 PESTEL-analyysi

On monia versioita PEST-analyysistä, jotka sisältävät erilaisia tekijöitä, esimerkiksi PESTLE / PESTEL: poliittiset, taloudelliset, sosiokulttuuriset, teknologiset, oikeudellinen ja ekologinen. Yrittäjä voi valita itse analyysin tyyppin, joka sopii hänelle parhaiten. (Lynch 2009, 91.)

P (Political, Poliittinen) – Yrityksen poliittisen ja oikeudellisen ympäristön tekijät. Kun analysoi näitä tekijöitä on suositeltavaa vastata keskeisiin kysymyksiin aihealueella, kuten poliittisen vakauden muutoksiin ja oikeudellisen sääntelyn muutoksiin.

E (Economic, Taloudellinen) – Maan taloudellisen tilanteen, teollisuuden tai markkinoiden tekijät.

S (Socio-cultural, sosiokulttuurinen) – kuluttajien mieltymysten dynamiikkaa, jakelua ja väestön sosiaalisten ryhmien rakenne, ikä ja sukupuolirakenne.

T (Technological, Teknologinen) – tekijät, jotka karaktisoituvat alan teknistä kehitystä. (Lynch 2009, 82-83.)

3.7.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on tärkeä ja tehokas työkalu yrityksen suunnitteluun ja johtamiseen (Lynch 2009, s.302). SWOT-analyysissä selvitetään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat (Hesso 2015, 68.).

Oikein tehty SWOT-analyysi antaa yrittäjälle paljon tarvittavia hyödyllisiä tietoja tehdä oikeita liiketoimintaa koskevia päätöksiä (Lynch 2009, s.302.).

SWOT- analyysi (kuva 4.) koostuu neljästä osasta:

1. Vahvuudet kuvaavat, miten yritys poikkeaa ominaisuuksillaan tai sen olemassaolosta. Vahvuudet tarjoaa yritykselle lisämahdollisuuksia kilpailijoihin nähden.
2. Heikkoudet osoittavat, ettei yrityksellä ole tärkeitä tekijöitä tai ei ole vielä toteutettu kilpailijoihin nähden.
3. Mahdollisuudet kuvaavat yrityksen ulkoisia myönteisiä tekijöitä, joista yritys voi hyötyä. Kaikkia markkinoilla olevia myönteisiä tekijöitä ei kuitenkaan voida pitää yrityksen mahdollisuuksina, vaan vain niitä, joita yritys voi käyttää.
4. Uhat kuvaavat tekijöitä, jotka voivat vahingoittaa yritystä. (Lynch 2009,302.)



Kuva 4 kuvitteellinen esimerkki SWOT-analyysistä (Lynch 2009).

3.8 Asiakasanalyysi

Asiakkaat ovat ne, jotka ratkaisevat yrityksen menestymisen. Käyttäjän ja kuluttajan kokema arvo tuotteelle on se, mikä lopullisesti määrää tuotteen menestyksen markkinoilla. (Anttila & Iltanen 2001, 72.) Yrityksen asiakasanalyysiin kuuluu toimialan potentiaalisen kysynnän, todellisen kysynnän, kertaostomäärien ja ostokäyttäytymisen analysointi (Hesso 2015, 50).

3.9 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi

Yrittäjän on syytä tutustua yrityksen kilpailijoihin ja heidän tuotteisiinsa. Kilpailija-analyysia tehtäessä voidaan erotella näistä erikseen yrityksen pahimmat kilpailijat ja arvioida niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Lisäksi voidaan pohtia kilpailijoiden toimintatapoja, markkinaosuuksia ja heidän käyttämiään kilpailukeinoja. (Meretniemi & Ylönen 2008, 31.)

Yrityksissä seurataan koko ajan markkinoiden muutosta: mitä kilpailijat tekevät, kuinka niiden markkinaosuudet kehittyvät, onko toiminta laajenemassa, ollaanko

toimintoja kehittämässä tai mitä uusia avauksia ollaan tekemässä. (Juutinen & Steiner 2010, 63.)

Yritysvastuuseen sisältyvä ajatus riskienhallinnan tehostamisesta puhuu sen puolesta, että yritysvastuun edelläkävijöinä esiintyvien kilpailijoiden vanavedessä seurailu ei tuota tulosta omalle yritykselle. Yritysvastuu tuo esiin riskejä, jotka muuten saattaisivat jäädä huomaamatta. (Juutinen & Steiner 2010, 64.)

3.10 Markkinointisuunnitelma

Kohderyhmän kiinnostus herätetään markkinoinnilla. Huolellisesti tehty liiketoimintasuunnitelma mahdollistaa kohderyhmään uppoavan ja heissä kysyntää herättävän markkinoinnin suunnittelun sekä sen toteutuksen. Nykyaikainen markkinointi on monikanavaista ja kustannustehokasta. Se puhuttelee kohderyhmää ja herättää heissä tunteita. Digitaalisten markkinointikanavien hyödyntäminen on ennakkoluuloista ja suunnitelmallista. (Hesso 2015, 100.)

Yrityksen tuotteet ja palvelut pitää saada kohderyhmän tietoon. Markkinointiviestinnän avulla luodaan kysyntää halutussa kohderyhmässä ja muutetaan kysyntä rahaksi eli myydään. Yrityksen strategiatyyppi näkyy erityisesti markkinointiviestinnässä. (Hesso 2015, 114.)

4P-markkinointimalli

Markkinointimalli 4P-malli on tavallinen ja yleismaailmallisesti käytössä. Mallissa on neljä osaa:

1. tuote
2. hinta
3. paikka/ saatavuus
4. myynninedistäminen.

Tuote merkitsee tavaroita tai palveluita, joita yritys tuottaa tyydyttääkseen kohdeasiakkaat. On tärkeää ymmärtää, että yrityksen tuotteet ovat juuri niitä, joita asiakas tarvitsee, jotka täyttävät täysin heidän tarpeensa. Tässä tapauksessa yrityksen tulisi päättää tällaisista tuotemääritteistä, kuten toiminnallisuudesta, laadusta, ulkonäöstä, pakkauksesta, brändistä, liitännäispalveluista, takuusta ja jälkiasennuksen tuesta. Hinta määräytyy tuotteen havaitun arvon, asiakkaiden maksuvalmiuden, tuotteen kustannusten, kilpailijoiden hinnan ja halutun hinta tuottoasteen perusteella. Paikka tarkoittaa myyntipisteitä, josta asiakas voi saada tuotteen tai palvelun. Toisin sanoen asiakkailta pitäisi olla mahdollisuus ostaa tuote tai palvelu sopivaan paikkaan mukavassa ajassa. Myynninedistäminen viittaa kaikkiin mainosviesteihin, jotka mahdollistavat asiakkaan huomion herättämisen, tuottaa tietoa siitä, miten asiakkaan huomio herätetään ja saadaan ostamaan tuote/palvelu. Näihin tarkoituksiin yritys voi käyttää apuna ns. myynninedistämisen mix:ä, johon kuuluu mainonta, henkilökohtainen myynti, kohdennettua markkinointia julkisia työkaluja käyttäen. Kuitenkin suurin viestintävaikutus on koko markkinointi 4P-malli, se olisi koordinoitava. (Kotler & Armstrong, 2012.)

3.11 Talousarvio

Talousarvio on yhdistyksen tulevaa kautta varten tehtävä tuottojen, kulujen ja rahoitustapahtumien arvio. Talousarviosta selviää, miten yhdistyksen toiminta on suunniteltu rahoitettavan. Talousarvio on tärkeä johtamisen apuväline. Se luo mahdollisuuden toimivallan ja valtuuksien antamiselle toiminnasta vastaaville, sekä samalla näiden toimintojen taloudelliselle valvonnalle. Talousarvion perus-

teella voidaan määrätä esimerkiksi tulevan vuoden jäsenmaksut, anoa mahdolliset avustukset ja päättää jaettavista apurahoista. Usein kun yhdistys hakee avustuksia, niin myös avustuksen antaja vaatii yksityiskohtaisen budjetin, varsinkin silloin, kun avustaja sen avulla määrää annettavan avustuksen suuruuden. (Perälä & Perälä 2006, 276.)

Talousarvio on parasta laatia varovaisesti. Tulot kannattaa arvioida mieluummin ala- kuin yläkanttiin ja menot taas mieluummin liian suurina kuin liian pieninä. Edellisten vuosien tilinpäätösten ja kustannusrakenteen tutkiminen auttaa talousarvion laatimisessa. (Loimu 2012, 104.)

Rahoitusbudjetin tarkoituksena on näyttää yhteisön rahavarojen kehitys tai niiden riittävyys kaikkiin tuleviin kassasta maksuihin. Rahoitukseen vaikuttaa tuloksen lisäksi myös investoinnit sekä saamisten ja velkojen muutokset. Jos rajoitusbudjettia laadittaessa huomataan, että rahavaroissa syntyy vajausta, on tämän kattamiseksi löydettävä lisää rahojen lähteitä tai rajoitettava rahojen käyttöä. Rahoitusbudjetti on aina saatava tasapainoon. (Perälä & Perälä 2006, 278.)

Tulosbudjetin tarkoituksen on arvioida tilikauden tuottoja ja kuluja. Samalla se toimii suunnitelmana ja toimintaohjeena yhteisössä toimiville toimihenkilöille. Lähtökohtana tulosbudjetille ovat toimintasuunnitelman tavoitteet ja suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin on suunniteltu päästävän. Tulosbudjetti on hyvä tehdä vastuualueittain ja tuloslaskelman muotoon, sen erien järjestystä noudattaen. Tällä tavalla arvioitujen ja toteutuneiden tuottojen ja kulujen vertailu on helpompaa. (Perälä & Perälä 2006, 277 – 278.)

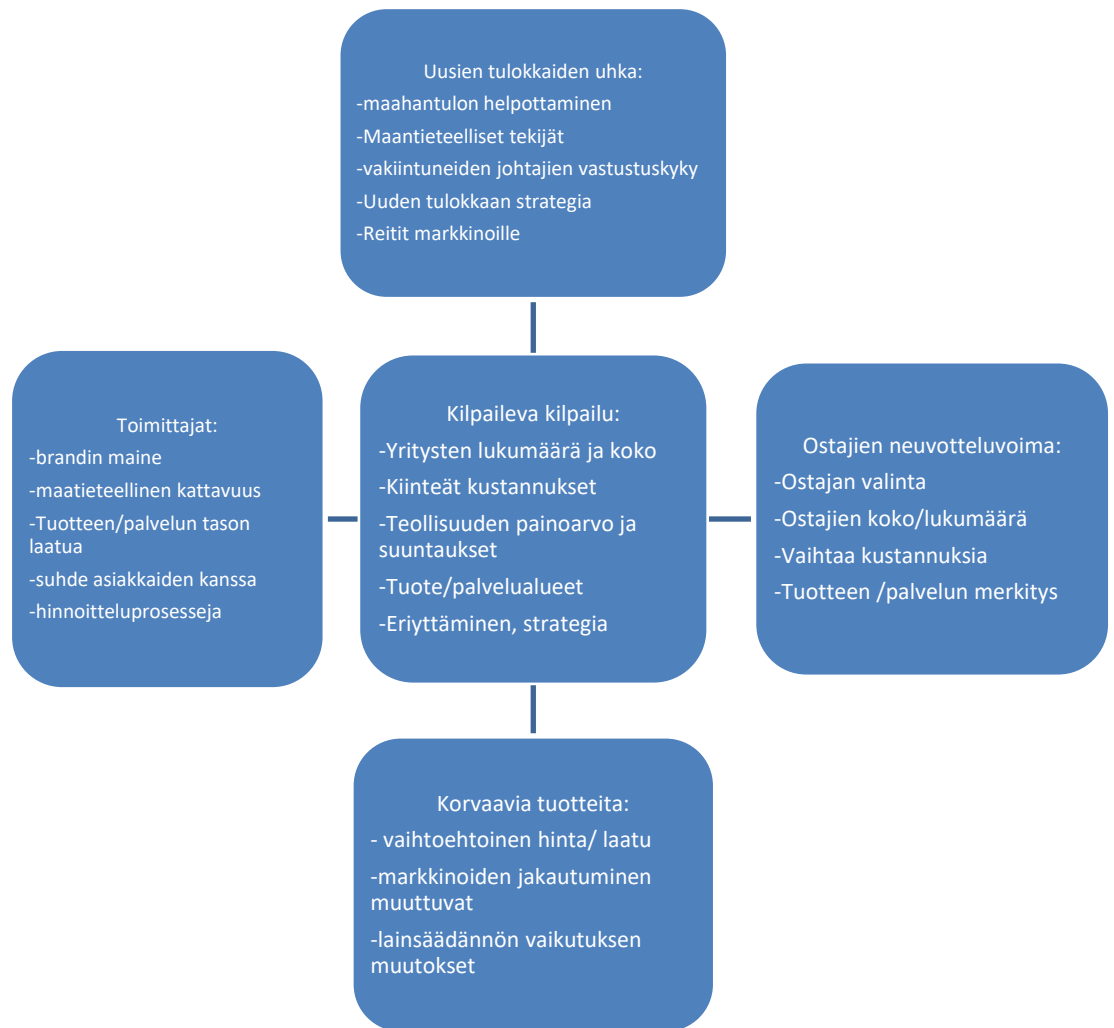
3.12 Strateginen suunnitelma

Strategia on nippu kilpailuetua luovia tekijöitä johdettuna asiakkaalle lisäarvoa luovaksi systeemiksi. Strategia on pelisuunnitelma, jonka avulla organisaation eri toimijat luovat yhdessä asiakkaalle huippu kokemuksia. Hyvä strategia yhdistää niin osaajia, laitteita, tiloja kuin muitakin resursseja pelin voittamiseksi. (Hesso 2015, 87.)

Riippuen organisaation kilpailukentästä ja sen rakenteesta hyvä kilpailuetu perustuu kummankin edellä mainitun tekijän hyödyntämiseen. Liiketoiminta-suunnitelman analyysit luovat pohjan kilpailu edun löytämiselle. Strategia yhdistää eri kilpailuedun lähteet peli suunnitelmaksi, jonka avulla pyritään kohti visiota. Organisaation strategia on suunnitelma, jolla se luo kilpailuetua suhteessa asiakkaan huomiosta taisteleviin muihin organisaatioihin. (Hesso 2015, 78-79.)

Jokaisella toimialalla on aina kilpailua. Kilpailukyvyyn kehittämisen etua ja sopeutumista ympäristöön yrityksen perustamisen yhteydessä on välttämätöntä teollisuuden kilpailun analysoimiseksi ja arvioimiseksi. Porterin viiden voiman malli on yhteinen työkalu tähän. Sen kehitti professori Michael Porter vuonna 1979. Malli määrittelee viisi kilpailun tasoon vaikuttavaa voimaa toimialalla seuraavanlaisesti:

1. Perushyötysuhde toimittajien välillä. Toimittajilla on enemmän valtaa, kun niiden määrä on rajallinen ja yritys tarvitsee toimittajien apua voimakkaasti.
2. Perushyötysuhde ostajien kanssa. Jos yritys toimii muutamien, vaikutusvaltaisten ostajien kanssa, sitten he voivat olla määrittelemässä sopimuksen termeistä.
3. Mahdollisten uusien tulokkaiden uhka. Yritys voi turvata edullisen aseman, jos alalla on voimakkaita esteitä maahantulolle.
4. Korvaavien tuotteiden uhka. Jos korvaamista on helppo hankkia, niin yrityksen arvo voi laskea.
5. Kilpailuedun laajuus. Suuri määrä kilpailijoita sama houkutteleva tuote heikentää yhtiön valtaa. Jos kuitenkin yrityksen tuote/ palvelu on ainutlaatuinen, sillä on vahva asema markkinoilla. (Lynch 2009, s. 96-101.) Kuva 5 esittelee mallin yksityiskohtaisen näkymän Porterin viiden kilpailuvoiman mallista.



Kuva 5 Porterin Viiden kilpailuvoimanmalli (Lynch 2009, 97).

3.13 Yritystoiminnan riskit ja riskienhallinta

Yritystoimintaan liittyy monenlaisia uhkia ja epävarmuustekijöitä, esimerkiksi koneiden rikkoutuminen, avainhenkilön sairastuminen, varaston tuhoutuminen tai tuotteen kysynnän loppuminen. Yritystoiminnan riskejä ei saada koskaan kokonaan pois, mutta niitä on mahdollista pienentää vastuullisella johtamisella. (Viitala & Jylhä 2006, 342.)

Liikeriskit liittyvät aina yritystoimintaan kilpailullisilla markkinoilla. Hyvin liiketoimintasuunnitelman aihealueisiin perehtynyt yrityksen vetäjä minimoi liikeriskien realisoitumista tekemällä kattavan liiketoimintasuunnitelman. Liikeriski on dynaaminen luonteeltaan eli vaihtelee olosuhteiden mukaan. (Hesso 2015, 168.)

Vahinkoriskit Tarkoittavat riskejä, jotka realisoituessaan kohdistuvat johonkin tiettyyn yrityksen toiminnan osa-alueeseen. Ne voidaan luokitella esimerkiksi seuraaviin kategorioihin:

- omaisuusvahingot
- keskeytys- ja riippuvuusvahingot
- vahingonkorvausvaatimukset
- henkilöstöriskit.

Riskeihin pitää varautua. Osan riskeistä yritys voi kantaa itse, ja riski kuuluukin osaksi yritystoimintaa. (Hesso 2015, 169.)

Huolehtiessaan riskienhallinnasta yrityksen johto ja koko henkilöstö turvaa asiakkaan saaman palvelun jatkuvuuden. Lisäksi turvataan omistajien ja sijoittajien sijoituksia ja kaikkien yrityksessä työskentelevien työn jatkuvuutta. Kaikilla yrityksen sidosryhmillä olisi vain menetettävää, jos yrityksessä tapahtuisi suuri vahinko. (Viitala & Jylhä 2006, 342.)

Aluksi riskienhallinnassa eritellään yritystoimintaan liittyvät mahdolliset riskit ja nimetään ne, sillä riskeihin varautuminen on mahdotonta, jollei niitä tunnisteta. Yritystoiminnassa joudutaan aina hyväksymään riskejä, joille ei voi tai kannata tehdä mitään. Pieniin riskeihin varauduttaessa saattavat tarvittavien turvallisuustoimenpiteiden kustannukset olla jopa suuremmat kuin itse vahingosta aiheutuvat kustannukset. Merkittäviä riskejä, jotka uhkaavat yrityksen liiketoimintaa tai taloutta, pyritään yleensä joillakin keinoin hallitsemaan. Riskienhallinnan keinoja ovat: riskien välttäminen, riskien pienentäminen, riskien siirtäminen, riskien ottaminen ja riskiin varautuminen. (Viitala & Jylhä 2006, 344.)

Riski voidaan välttää poistamalla riskin aiheuttama toiminta yrityksestä tai jättämällä tekemättä asia, johon riski sisältyy. Riskien pienentämisen keinoja ovat esimerkiksi koneiden huolto tai henkilöstön koulutus. Riski voidaan myös siirtää kokonaan tai osittain toisen osapuolen kannettavaksi. Joissakin tilanteissa riskin todennäköisyyteen ei ole mahdollista vaikuttaa, mutta siihen on syytä varautua. (Viitala & Jylhä 2006, 345.)

4 Yhteenveto ja pohdintaa

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle liiketoimintasuunnitelma. Suunnitelman tarkoituksena on päätyä yrityksen käyttöön ja olla hyödyllinen ja käyttökelpoinen työkalu toiminnan kehittämisessä. Tutkimus tuli yhdistyksen käyttöön ja on hyödyksi haettavien rahoitusten tukena. Yhteistyö yhdistyksen välillä oli opettavaista ja rakentavaa. Yhteishenki pajalla oli jotain uskomattoman arvokasta ja ihailtavaa.

Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta liiketoiminnan käsitteisiin ja toimintatapoihin teoreettisesti tutustuminen ja käsittely oli hyödyllistä. Teoreettinen pohja koostui liiketoimintasuunnitelman ja kolmannen sektorin peruskäsitteistä ja tavoista analysoida ja suunnitella hyvä tutkimus. Teoreettinen viitekehys ohjasi tutkimuksen laatimisessa, sillä suunnitelmassa käytiin yksityiskohtaisesti läpi kyseisiä peruskäsitteitä yhdistyksen näkökulmasta. Haastetta työhön toi vähäinen tieto työttömyydestä, työttömistä työnhakijoista, pajatoiminnasta ja kolmannesta sektorista. Pehdyin aiheeseen lukemalla monia pajatoimintaan liittyviä artikkeleita ja kolmannesta sektorista löysin tietoa kirjoista.

Opinnäytetyö oli toiminnallinen opinnäytetyö. Prosessin alussa oli hyvin selkeää valita toiminnallinen tutkimusmenetelmä tutkimukseni pohjaksi. Tutkimusprosessin alussa tapasimme yhdistyksen kanssa pajalla kaksi kertaa. Näillä kerroilla minulle hahmottui yhdistyksen toiveet toteutuksen suhteen.

Suomessa tekstiilijätteelle on tulossa erilliskeräys vuoteen 2025 mennessä. EU:ssa on päästy sopuun jätealan direktiivien muuttamisesta. Tulevat muutokset tukevat Partex-Pajan poistotekstiilitoimintaa. Tulevat muutokset edellyttävät mm. tekstiilijätteen erilliskeräyksen järjestämisestä vuoteen 2025 mennessä. Tämä selkeytti yhdistysten näkemystä pajatoiminnan jatkuvuudelle.

Jotta tässä tutkimuksessa laadittu liiketoimintasuunnitelma olisi toimiva, yhdistyksen toiminnan suunnittelun suhteen pitää olla aktiivinen ja hakea ratkaisuja, jotka edistävät tehtyjen suunnitelmien toteutumista. Liiketoiminnan suurimpia haasteita ovat yritysmuodon löytäminen ja hakea ratkaisuja hakkeen myyntiin. Poistotekstiiliprosessin uutuusarvona on vaatteiden ja muun tekstiilimateriaalin elinkaa-

ren pidentäminen. Pyrkimyksenä on kierrättää tekstiiliä alkuperäisessä muodossaan kuluttajilla mahdollisimman pitkään, tämän jälkeen tekstiilistä voidaan käyttää osia uudistuotteita valmistavien yritysten tarpeisiin ja viimeisenä toimenpiteenä tekstiilit murskataan ja toimitetaan jatkojalostettavaksi esim. komponenttimateriaalien raaka-aineeksi.

Opinnäytetyöprosessi auttoi yhdistämään teoriaa käytäntöön. Liiketoiminta-suunnitelman eri teoriat olivat hyvänä pohjana liiketoimintasuunnitelmalle. Opinnäytetyön ohjaajan suositteli tutkimuksen aikana PESTEL-analyysia, joka on myös toteutettu liiketoimintasuunnitelmassa ja koettiin oikein toimivaksi yhdistyksen ympäristön analysoinnissa.

Liiketoimintasuunnitelmalle asetetut tavoitteet täyttyivät, haluttuihin kysymyksiin saatiin vastaukset sekä liiketoimintasuunnitelma sisällys muodostui hyvin kattavaksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyössä on kokonaisuudessaan onnistuttu hyvin opinnäytetyön aiheen rajaamisessa ja myös varsinaisen työn tekemisessä. Työstä on hyötyä yhdistykselle ja toiminnan jatkon kannalta. Liiketoimintasuunnitelma selventää toimintaa ja nykytilaa, sekä antaa viitteitä siihen mitä mahdollisuuksia olisi tulevaisuudessa kehittämiseen.

Kuvat

Kuva 1 Suomen sosiaalimenot ja rahoitus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005.) 9

Kuva 2 Klassisen liikeidean käsitteet (Jylhä & Viitala 2013, 38.) 11

Kuva 3 Muuttuvia toimintaympäristön tekijöitä (Jylhä & Viitala 2013, 39). 15

Kuva 4 kuvitteellinen esimerkki SWOT-analyysistä (Lynch 2009). 18

Kuva 5 Porterin Viiden kilpailuvoimanmalli (Lynch 2009, 97). 23

Lähteet

Abrams, R. 2003. The Successful Business Plan: Secrets & Strategies. Canada: Planning Shop.

Chong, E. 2011. Managerial Competencies and Career Advancement: A Comparative Study of Managers in Two Countries. Journal of Business Re-search Developing countries in transition.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Tiedotteet 2018-2017. Kaakkois-Suomen työllisyyskatsaus 2017, EU-rahoituksella elinvoimaa ja hyvinvointia Kaakkois-Suomeen. https://www.ely-keskus.fi/web/ely/tiedotteet-2017/-/asset_publisher/gcighimBubZ0/content/kaakkois-suomen-tyollisyyskatsaus-marraskuu-2017-kaakkois-suomi-?redirect=https%3A%2F%2Fwww.ely-keskus.fi%2Fweb%2Fely%2Ftiedotteet-2017%3Fp_p_id%3D101_IN-STANCE_gcighimBubZ0%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-8%26p_p_col_count%3D1 Luettu 7.9.2018

Halila, H. & Tarasti, L. 2011. Yhdistysoikeus. 4. uudistettu painos. Hämeenlinna

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

Jersey 07458: Pearson Education Inc.

Jylhä & Viitala, 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Kansalaisyhteiskunta 1999. Suomalainen kolmas sektori. Helsinki: www-sivusto https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/jarjesto- ja_yhdistystoiminta/aiemmat_artikkelit/suomalainen_kolmas_sektori Luettu 25.6.2018

Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 1997. Yritystietous. Porvoo: WSOY.

Kolmas sektori- syvällisempää tietoa. <https://peda.net/hankkeet/kam/oppaan-tarina/ksst> Luettu 25.6.2018

Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. Principles of marketing. 14th edition.

Laki sosiaalisista yrityksistä 30.12.2003/1351

Lynch, R. 2009. Strategic Management. Prentice Hall.

Loimu, K. 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Meretniemi & Ylönen 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otava.

Pihlaja, R. 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta. Kunnallisalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 61. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Rosen, R. 1995. Strategic Management. An Introduction. Financial Times Pitman Publishing.

Rönning, L. 1998. Hyvinvointi ja kolmas sektori. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Salamon, L. M.; Sokolowski, S. W. & List, R. 2004. Global Civil Society: An overview. Dimensions of the Nonprofit Sector. Bloomfield: Kumarian Press.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, sosiaalimenot ja rahoitus. <https://stm.fi/talous-ja-toiminta/sosiaalimenot-ja-rahoitus> Luettu 29.5.2018

Uusyrittäjäkeskukset 2016. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016. Forssa. Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry / SUK-Palvelu Oy.

Uusyrittäjäkeskus 2015. Liiketoimintasuunnitelma. Tampere: Business Tampere <http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/tredea/aloittava-yrittaja/suunnittelu/liiketoimintasuunnitelmat/> Luettu 29.5.2018

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Wickman, P. 1998. Strategic Entrepreneurship. A Decision-Making Approach New Venture Creation and Management. Redwood Books.

Wirtz, J. 1994. Consumer Satisfaction With Services: Integrating Recent Perspectives in Services Marketing With the Traditional Satisfaction Model.

Perälä, S. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. Juva: WS Bookwell Oy.

Työ- ja kulttuuriministeriö, Sosiaaliset yritykset. 30.10.2018 <https://tem.fi/sosiaaliset-yritykset> Luettu 25.9.2018

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Juridiikka

Satu Taipale

Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma 2018

Sisällys

1	Liiketoimintasuunnitelma case Partex-Paja	2
1.1	Yrityksen tilanne	2
1.2	Liikeidea.....	3
1.3	Tuotteet ja palvelut	4
1.4	Toimintatavat	5
1.5	Asiakkaat ja asiakasryhmä	6
1.6	Missio, visio ja arvot.....	7
1.7	Yritysmuodon valinta.....	7
1.8	ALV-velvollisuus	8
2	Toimintaympäristö	8
2.1	Toimintaympäristöanalyysi.....	8
2.2	PESTEL-analyysi.....	11
2.3	SWOT-analyysi.....	15
2.4	Asiakasanalyysi	15
2.5	Kilpailu- ja kilpailija-analyysi.....	16
2.6	Markkinointisuunnitelmat	17
2.7	4P-markkinointimalli.....	18
2.8	Talousarvio	20
3	Strateginen suunnitelma	22
3.1	Porterin viiden kilpailuvoiman malli	23
4	Yritystoiminnan riskit ja riskien hallinta	24
	Kuvat.....	26
	Taulukko	26

5 Liiketoimintasuunnitelma case Partex-Paja

Yritys toimii Imatran seutu kunnalla ja panostaa vahvasti työttömien työnhakijoiden valmennukseen. Liiketoimintasuunnitelma luodaan TyönVuoksi ry:n ja IntoPajat ry:n ylläpitämälle poistotekstiilipajalle. Partex-paja tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia työpajalla työkokeilun, kuntouttavan työtoiminnan ja työharjoittelun kautta. Yhdessä valmennettavan kanssa työvalmentaja etsii jatkotyöllistymismahdollisuuksia ja ohjaa eteenpäin työllistymisen polulla. Partex-paja on perustettu noin 1,5 vuotta sitten, mutta liiketoimintasuunnitelmaa ei ole aikaisemmin laadittu. Liiketoimintasuunnitelmalle ei ole ollut yrityksen perustamisen hetkellä tarvetta, koska pajatoimintaan on tehty Euroopan unionin hankesuunnitelma aloitettaessa. Nyt liiketoimintasuunnitelman laatiminen on tullut ajankohtaiseksi, koska hanke on muutosvaiheessa sekä rahoitus on päättymässä. Halutaan korostaa liiketoiminnan aloittamisen mahdollisuuksia ja kannattavuutta tulevaisuutta ajatellen.

5.1 Yrityksen tilanne

Yrityksen nimi: Poistotekstiili Partex-Paja

Yrittäjät: TyönVuoksi ry, IntoPajat ry

Toimintalinja: Sosiaalinen osallisuus ja köyhyyden torjunta

Erityistavoite: Työelämän ulkopuolella olevien työ- ja toimintakyvyn parantaminen

Toimialan kuvaus: Yhdistys tarjoaa valmennusta työttömille työnhakijoille ja samalla kierrättää poistotekstiiliä. Toimipisteessä myydään myös vaatteita, ompelutarvikkeita ja kankaita.

Yrityksen sijainti ja toimitilan koko m²: Tiilitehtaankatu 28, 55800 Imatra

Henkilöstön lukumäärä: 1-6 henkilöä.

Arvioitu liikevaihto/vuosi: 0-0,2 milj. euroa

5.2 Liikeidea

Pajatoiminta antaa kuntoutettaville mielekkään työympäristön ja tekemistä, jolla on merkitystä. Valmennettavat kierrättävät ja käsittelevät poistotekstiiliä, sekä tekevät muita työpajan työtehtäviä. Heitä pystytään auttamaan työprosessien jokaisessa vaiheessa, jos tarvitsevat apua. Pajatoiminta pyrkii varmistamaan hyvän kuntoutustuloksen.

Pajalla on suuri tekstiilinhakemylly, joka tekee asiakkaan lahjoittamasta tekstiilistä pientä murskaa. Lahjoitetut tekstiilit lajitellaan, osa tekstiileistä käytetään uusiotuotteiden valmistamiseen ja lopusta valmistetaan tekstiilihaketta. Tekstiilihake toimitetaan jatkojalostukseen yhteistyökumppaneille. Myymälän puolelta myydään kankaita, vaatteita ja käsityötarvikkeita. Myymäläsuunnittelu on luotu vintage ja retro vaatteiden ympärille. Kilpailuetua tuo se, ettei Etelä-Karjalan alueella ole toista poistotekstiilipajaa. Poistotekstiilin kierrätys mahdollistaa Etelä-Karjalan alueelle ekologisemman ympäristön. Elintason nousu ja lasku vaikuttavat kuluttajien ostokykyyn ja näin tuotteiden kysyntään. Partex-Pajan tuotteet ovat aina edullisia, jolloin kuluttaja-asiakkaalla on pienempi ostokynnys.

Partex-pajan liikeidea voidaan hahmottaa seuraavalla tavalla:

Mitä: Partex-poistotekstiilipaja kuntouttaa työttömiä työnhakijoita ja samalla kierrättää poistotekstiiliä.

Miten: Partex-Paja hankkeen tavoitteena on vastata työttömien erilaisiin valmennustarpeisiin monipuolistamalla työpajatoiminnan työtehtäviä sekä kehittämällä kustannustehokasta, vaikuttavaa ja laadukasta valmennustoimintaa kahden toimijaorganisaation yhteistyönä. Partex-paja on poistotekstiilipaja, joka ottaa vastaan kaikenlaista ja kuntoista puhdasta tekstiiliä. Tekstiilin elinkaarta pyritään pitkäaikaistamaan. Ne tekstiilit, joita ei uusiokäytetä murskataan tekstiilimylyssä hakkeeksi. Pajalla on myös toimintaan kuuluva myymälä, josta voi ostaa uusiotuotteita.

Kenelle: Työttömille työnhakijoille, kuluttaja-asiakkaille ja murskattua rouhetta eteenpäin yritysasiakkaille.

5.3 Tuotteet ja palvelut

Valmennettaville:

- Pajan tärkein kohderyhmä on valmennettavat, joita pyritään saamaan takaisin työelämään tai kouluttautumaan tarjoamalla kuntouttavaa työtoimintaa Partex-Pajalla. Organisaatio pyrkii takaamaan Imatran seudun työttömille laadukkaat lähipalvelut myös tulevaisuudessa. Tarkoitus on kattaa kustannukset valmennuspalveluilla saatavilla tuloilla. Partex-Paja tarjoaa valmennettaville loistavat puitteet ja miellyttävää tekemistä, sekä työtä jolla on merkitystä yhteiskunnalle. Tavoitteena on, että hankeasiakkaiden työ- ja toimintakyky parantuu ja he pääsevät elämässään eteenpäin oikein kohdennetun tuen ja soveltuvien työtehtävien avulla.

Kuluttajille:

- Yhdistys toteuttaa laajasti poistotekstiilin uusiokäyttöä, kuten ottaa vastaan kaikenlaista ja kuntoista puhdasta tekstiiliä. Tavoitteena on kierrättää valtaosa materiaalista joko sellaisenaan tai korjattuna edelleen käytettäväksi. Käyttökelvoton tekstiili murskataan ja toimitetaan eteenpäin raaka-aineeksi uusiotuotteisiin. Tekstiilimurska hyödynnetään komposiittiteollisuuden raaka-aineena, joista voidaan valmistaa esim. pensselin varsia. Tällä hetkellä Partex-paja tekee yhteistyötä Lappeenrannassa sijaitsevan kiertotaloustehdas Wimaon kanssa.
- Myymälän puolelta myydään kankaita, vaatteita ja käsityötarvikkeita. Kehittämissuunta on laajentaa asiakaskuntaa sekä palveluiden tarjontaa. Tulevaisuudessa voisi miettiä yrityksen tarjoavan myös nuoremmalle ikäryhmälle myymälän tuotteita.

5.4 Toimintatavat

Myymälä on auki arkisin kello 9-17.

Valmennettavien työpäivät muodostuvat kahdesta vuorosta:

- aamuvuoro on 8-13 ja
- iltavuoro on 12-17.

Vuorot vaihtuvat viikoittain, toinen viikko on aamuvuoroja ja toisena viikkona vuoro vaihtuu iltaan. Työkokeilussa olevat valmennettavat tekevät 5 päiväistä viikkoa. Kuntouttavassa työtoiminnassa olevat valmennettavat tekevät 4 päiväistä viikkoa. Työvuorot voidaan silti mukauttaa asiakaskohtaisesti.

Yhdistyksellä toimii kaksi (2) työvalmentajaa, jotka huolehtivat Partex-Pajan päivittäisestä toiminnasta ja yksilöllisestä valmennuksesta. Työnvalmentajat tekevät työvuoroja viikoin aamu ja iltavuoroja klo 8-17.

Yhdistyksen työvalmentaja ja valmennettava ottaa vastaan kuluttaja-asiakkaiden lahjoitukset itse ja palvelevat myymälässä asioivia henkilöitä. Palveluperiaatteisiin kuuluu toivottaa asiakas heti liikkeeseen astuessaan tervetulleeksi. Palveluprosessin aikana asiakkaan tarpeet huomioidaan kokonaisvaltaisesti. Asiakkaat tavoittavat hyvin Partex-Pajan Imatran seudulta, jossa ei ole vastaavanlaista yhdistystoimintaa.

Yhdistyksen perustajat hoitavat kokonaistoiminnan suunnittelun ja päätösten toimeenpanemisen. Käytännössä vastaa kaikenlaisesta organisoinnista ja heidän vastualue on varsin suuri.

5.5 Asiakkaat ja asiakasryhmä

Tähän segmentointiin on käytetty psykologista segmentointia. Valmentautujat on jaettu hankkeen puitteissa kolmeen eri segmenttiin.

1. Motivoivat paljon tukea tarvitsevat. Arjen taidot ja arjen hallinta keskiössä. Sosiaalinen siedättäminen. Palvelutarpeen kartoittaminen keskeisiä ominaisuuksia valmennuksessa.
2. Ohjaava ja osallistuva. Keskeisiä piirteitä valmennuksessa ryhmässä toimimisen opettelu ja sen kehittäminen. Ominaista myös yhdessä tekeminen, ohjeilla opastaminen ja itsenäinen työskentely ilman jatkuvaa valvontaa.
3. Delegoiva. Tällä ryhmällä työ on keskiössä. Työelämän pelisäännöt ja työelämätaidot hallussa. Koulutustarpeiden selvittäminen, työhakemusten ja CV:n kirjoittamisessa avustaminen tärkeää tämän ryhmän valmennuksessa.

Kuluttaja-asiakkaiden segmentointiin on käytetty Demografista segmentointia. Myymälän pääasiakasryhmä on 40-60- vuotiaat ympäristöstä huolta pitävät ja välittävät ihmiset. Kaiken ikäiset ja missä tahansa elämäntilanteessa olevat henkilöt, ovat tervetulleita käyttämään yrityksen palveluita. Yhdistys tarjoaa palveluita sukupuolesta riippumatta. Toisin sanoen kaiken ikäiset ja missä tahansa elämäntilanteessa olevat henkilöt, ovat tervetulleita mukaan yhdistyksen toimintaan ja kuluttaja-asiakkaiksi, koska palvelu räätälöidään sopimaan jokaisen asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. Yhdistyksen kehittämissuunta on laajentaa yritysyhteistyötä sekä kehittää palveluiden tarjontaa.

5.6 Missio, visio ja arvot

Missiona Partex-Pajalla toimii:

- Anna tekstiilille uusi elämä!

Visiona Partex-Pajalla toimii:

- Yksilöllisen valmennuksen edelläkävijä.

Arvot, jotka on määritelty ovat:

- Mahdollistaja
- Ekologisuus
- Aitous
- Välittävä

5.7 Yritysmuodon valinta

Opinnäytetyössä ei ole olennaista käsitellä tarkemmin eri yritysmuotoja. Partex-Pajalle yritysmuotoa mietittäessä tarkemmin on otettu selvää eri yritysmuodoista sekä niiden eduista, että haitoista. Opinnäytetyössä on päädytty käsittelemään Partex-Pajaa erillisenä yhdistyksenä hankkeen loputtua. Se on sopiva ratkaisu molemmille yhdistyksille tämän hetkisessä kilpailutilanteessa sosiaalialalla. Tällä poistetaan kilpailullinen asettelu kummankin yhdistyksen osalta ja pyritään poistaa mahdolliset tulevat riidat tilanteet tulojen selvityksen osalta.

Aatteellinen yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty sen säännöissä tai joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen taikka jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena (Yhdistyslaki 26.5.1989/503).

Aatteellisen yhdistyksen tavoitteena ei ole tuottaa taloudellista etua ja aatteellisten yhdistysten ja muiden yhteisöjen erottamiseksi on yhdistyslain ulkopuolelle rajattu yhteisöt, joiden tarkoituksena on voiton tai muun taloudellisen edun hankkiminen siihen osallisille, eli niin sanotut taloudelliset yhdistykset. (Halila & Tarasti 2011, 22.)

Rekisteröity yhdistys on oikeushenkilö, joka voi hankkia oikeuksia ja tehdä sitoumuksia, sekä olla asianosaisena tuomioistuimessa ja muun viranomaisen

luona, jos se on rekisteröity niin kuin yhdistyslaissa säädetään (Yhdistyslaki 26.5.1989/503).

Rekisteröidyn yhdistyksen sitoumuksista vastaa siis yhdistys itse, eikä sitoumuksen allekirjoittajat tai jäsenet. Rekisteriin merkitseminen tarkoittaa sitä, että yhdistys täyttää määrätyt muotovaatimukset. Tämän tarkistaa viranomainen. Kun viranomainen on tarkistanut, että muotovaatimukset täyttyvät, merkitään yhdistys Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin. Rekisteröidyn yhdistyksen nimeen lisätään sanat rekisteröity yhdistys tai kirjaimet ry. (Loimu 2012, 28.)

5.8 ALV-velvollisuus

Partex-Paja on arvonlisäverovelvollinen uusiotuotteiden myynnin osalta. Arvonlisäverolaki määrittelee tästä 2§:ssä, että verovelvollinen on velvollinen suorittamaan arvonlisäveroa tavaran tai palvelun myynnistä. Paja ei alita vähäisen liikevaihdon rajaa, joten paja on verovelvollinen uusiotuotteiden myynnin osalta.

6 Toimintaympäristö

Seuraavassa kappaleessa pyritään tiivistämään Partex-Pajan ympäristössä tapahtuvat muutokset ja niiden tekijät. Kaikkia mahdollisia tekijöitä ei voida selvittää, vaan keskitytään yhdistystoiminnan kannalta keskeisimpiin tekijöihin.

6.1 Toimintaympäristöanalyysi

Ulkoisen ympäristön osalta Partex-Paja antaa korkean työllistymiskynnyksen ylittämiseksi apua valmennettaville. Työttömyys on osittain kansantaloudellinen ongelma. Partex-Paja antaa valmennettaville merkittävän syyn työskennellä kiertotalouden edelläkävijöinä. Suomalainen yhteiskunta antaa mahdollisuuksia uusille toimintatavoille kierrätykseen. Partex-Pajan toiminta on osa kiertotaloutta. Ihmisten mielenkiinto kohti parempaa tulevaisuutta ja vaikka vaatetekstiilin uusiokäyttö on vähäistä. Kysyntää riittää Etelä-Karjalan alueella.

Partex-paja hyödyntää liiketoiminnassaan edellä mainittuja yhteiskunnan haasteita tarjoamalla uudenlaisen kierrätys mahdollisuuden, jossa samalla autetaan

Imatran työttömiä. Yrityksen ulkoisen ympäristön ilmiöistä erityisesti yhteiskunnan kierrätysympäristön kehitys luo kysyntää palvelulle. 2010-luvulla ihmisten panostus omaan terveyteen ja yhteiskunnasta huolehtiminen ovat nousseet esiin.

Yhteistyökumppaneina toimii:

1. Pelastakaa Lapset ry
2. Vastaanottokeskus
3. Prisma Imatra
4. Ensi ja turvakoti
5. Löytöeläinkodit, Hope ry
6. Saimaan ammattiopisto SAMPO
7. Saimaan ammattikorkeakoulu SAIMIA
8. JP-paja Oy
9. Eksote
10. Laptuote-säätiö
11. SPR
12. Hyötyhalli
13. Etelä- Karjalan Pelastuslaitos
14. Etelä-Karjalan Martat
15. Lappeenrannan kaupunginteatteri
16. Imatran kaupunginteatteri ja
17. pienet paikalliset teatterit.

Yhteistyökumppaneiden kanssa joko kerätään tekstiiliä tai lahjoitetaan hyvään tarkoitukseen saatuja tekstiilejä niitä tarvitseville. Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijoilla on mahdollisuus toteuttaa harjoittelujaksoja yhdistyksessä. Partex-Pajalla on laaja verkosto yhteistyökumppaneita, kuitenkin verkostoa voisi vielä laajentaa. Muodostettujen yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyötä voisi lisätä.

Telaketju- hankkeen kanssa pyritään saamaan yhteistyösopimus, joka auttaisi molempia osapuolia. Sopimuksessa pyrittäisiin saamaan Etelä-Karjalan alueelta kerättyä poistotekstiiliä, joka lähetettäisiin eteenpäin murskattuna Telaketjun toimipisteelle. Kilpailu ja jatkuva muutos ei ole suurta kyseisellä toimialalla, mutta

kysyntä kasvaa. Hyvän asian eteen toimiminen tuo myös motivaatiota valmennettaville.

Yhdistys on kuin yhdistyksen sisäinen ympäristö. Partex-Pajan haaste on saada pysyvä ydinosaaja valmennettavista. Jopa vuodessa valmennettavien vaihtuvuus on suurta, joka luo haastetta materiaalin tasaiseen käsittelyyn. Haasteena on myös pajan henkilöiden määrä, tulevaisuus ja yhteistyökumppaneiden yhteydenpito. Tärkeä sisäinen ympäristön tekijä on myös työvalmentajat. Heidän avulla Partex-Pajan toiminta on ystävällistä ja helposti lähestyttävää. Pajalla on todella hyvä yhteishenki. Lähestymistapa asiakkaisiin on pyritty tekemään hyvin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi ja asiakaspalautteista huomaa asiakastyytyvyyden. Pajan työntekijät ovat koulutautuneet poistotekstiilien ammattilaisiksi ja he osaavat luontevasti toimia yritysasiakkaiden kanssa toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta. Partex-Paja hankkeelle on aluksi asetettu tavoitteeksi, että pajalle muodostuu mielekäs työpajaympäristö, joka mahdollistaa osallisuuden ja hyödyksi olemisen tunteen. Tavoitteisiin on siltä osin päästy hyvin.

6.2 PESTEL-analyysi

Tämän osuuden tarkoitus opinnäytetyössä on tarkentaa toimintaympäristöä ja sen erityispiirteitä alalla. Pestel-analyysissä pyritään määrittelemään tämän hetken uhat ja mahdollisuudet eri tekijöiden osalta Partex-Pajalla.

Taulukko 1 Pestel-analyysi

	Tekijä	Mahdollisuudet	Uhat
P O L I I T T I N E N	Sote- ja maakuntauudistus = Suomen julkisen hallinnon sekä sosiaali- ja terveyshuollon uudistamiseen tähtäävä hanke, siirtää vastuun kunnilta 18 maakunnalle.	Erikseen valmistellaan valinnanvapauslaki, jonka myötä asiakas saa vapaasti valita piirin palveluista toimijan. Uudistuksen myötä alennetaan soten kustannuksia	Maakunnille tulisi paljon vastuuta, eikä välttämättä pysty järjestämään kaikkia sotepalveluita. Väkiluvulta pienet maakunnat, joissa maanpinta ala on suuri olisi heikompi tilanne palveluiden suhteen.
	Eduskuntavaalit 2019 Ensimmäiset maakuntavaalit vuonna 2019 toukokuussa tai vastaavasti kuntavaali 2019 toukokuussa	Mahdolliset positiiviset muutokset sosiaali- ja terveysalalla vaalien myötä.	Sote- ja maakuntauudistusta ei tapahdu ja muutoksista johtuvat kustannukset
	Sosiaali- ja terveysalan rahoitus	Mahdollisuuksien mukaan tukirahaa jaetaan enemmän työttömyyteen tai ylipäättään jaetaan kaikille palveluille enemmän rahoitusta	Rahoituksista leikataan

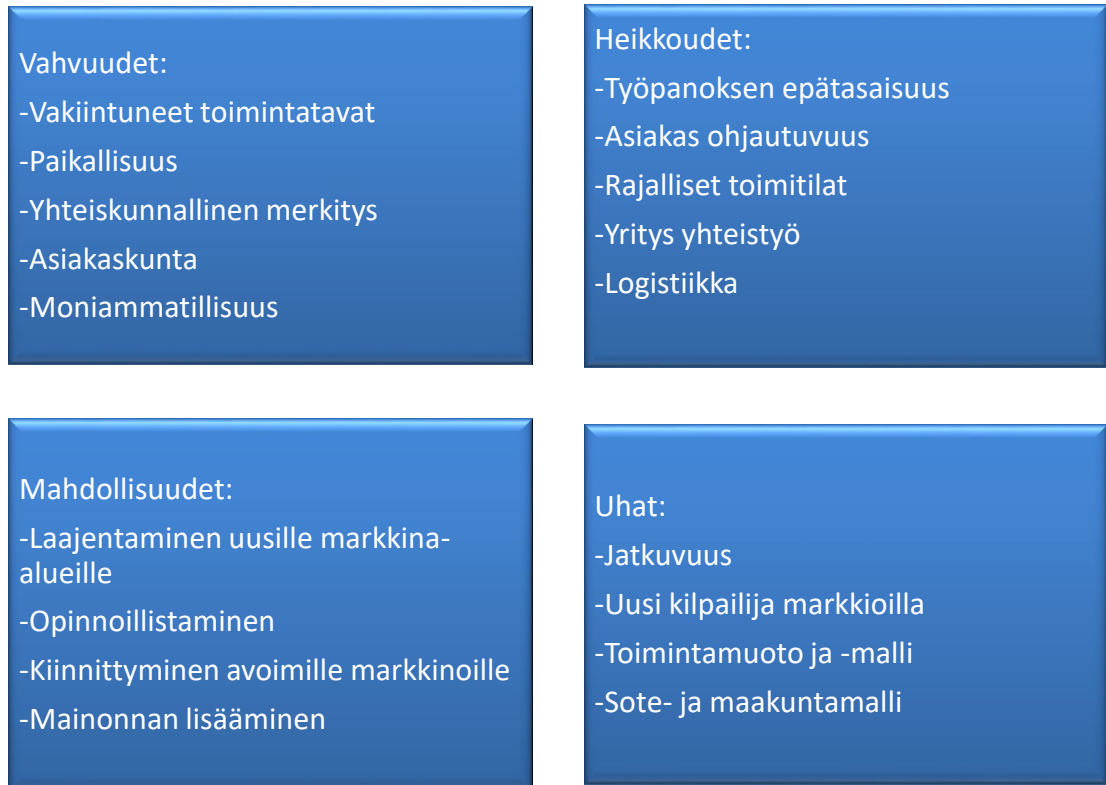
	Muutokset verolainsäädännössä		Merkittävä vaikutus rahoitustoiminnan tuloksiin
T A L O U D E L L I N E N	Työttömyyden muutokset	Työttömyyden kasvessa kysyntää on enemmän Partex-Pajalla	Työttömyyden laskeudessa prosentuaalisesti Partex-Pajan kysyntä laskee
	Etelä-Karjalan alueelle toinen vastaava organisaatio		Kilpailu kovenee ja asiakkaita vähenee.
	Yhdyskuntajätehuolto	Jos yhdyskuntajätehuolto olisi enemmän kuntien vastuulla. Ihmisten kiinnostus kierrätyksestä kohtaan kasvaisi.	
S O S I O K U	Väestön elämäntapojen muuttuminen	Ihmisten kiinnostus yhteiskunnan ekologisuuden vaikuttamiseen on noussut viime vuosina.	Elämäntapojen hetkellinen muutos
		Partex- Pajan avulla kierrätyksen pystyy viemään vielä hieman pidemmälle	

L T T U U R I N E N	asenteet	Mielenkiinto ja yhteiskunnallinen painoarvo ohjaa asiakkaat Partex-Pajalle	
T E K N O L O G I N E N	Mainonta	Teknologian avulla pystytään edistämään Partex-Pajan mainontaan sosiaalista mediaa hyödyntäen	
	Tekstiilimurskain		Yhteistyön syntyminen on täysin kiinni murskaimen mallista
O I K E U D	Sosiaalihuoltolain (48§-49§) mukaan sosiaalihuollon työntekijä on ilmoitettava työssään havaitsemista epäkohdista.	Hyvä asia, että asiakkaan kaltoin kohtelusta tai asiakasturvallisuudessa ilmenevästä puutteesta ilmoitetaan viipyilemättä esimiehelle.	Henkilöstön alimitoituksen tai resurssien puutteellisuuden takia, ehtiikö työntekijä aina ilmoittamaan.

E L L I N E N	Lainsäädäntö		Syntyy kustannuksia yhdistykselle, jos tulee muutoksia
	Jätteiden käsittely	Työttömien työpajassa murskataan vanhoja vaatteita teollisuuden raaka-aineeksi	Ympäristötekijöiden muutokset, jotka edistävät Partex-Pajan asemaa markkinoilla
	Yleinen suhtautuminen vastuullisuuteen	Tuottaa laadukkaita valmennuspalveluita ja monimuotoisia uuden oppimista edistäviä työtehtäviä	
E K O L O G I N E N	Imatran seutu kuntien työttömyys	Tavoitteena edistää työttömien työllistymistä	

6.3 SWOT-analyysi

Tämän osuuden tarkoitus on selkeyttää strategian laatimista. SWOT-analyysin avulla tunnistetaan ongelmat ja kehittämisaalueet Partex-Pajan osalta.



Kuva 1 Partex-Pajan SWOT-analyysin tulokset

6.4 Asiakasanalyysi

Kuvaus tyypillisestä asiakkaasta:

- Valmennettavaa asiakasta on vaikea määritellä, koska työttömyys ei katso ikää tai sukupuolta
- Kuluttaja-asiakas on keksimääräisesti nainen, ikäluokka 40-60- vuotta.

Mikä on markkinointialue: Imatra, Vuoksenniska ja Etelä-Karjala.

Kuinka paljon on asiakkaita markkina-alueella: 129 172 (2017)

Mikä on markkinaosuustavoite (%): 10%

Mihin suuntaan markkinat kehittyvät: Väestörekisterikeskuksen mukaan väkiluku on pienentynyt viime vuosina, joten on oletettavaa, että markkinointialue muuttuu joka vuosi. Yhdistys pyrkii nostamaan markkinaosuustavoitetta joka vuosi prosentilla.

6.5 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi

Hypoteettisesti kaikki ympärillä olevat kierrätystä harjoittavat yritykset ovat kilpailijoita, sekä työttömille työnhakijoille valmennusta tarjoavat yhdistykset ja yritykset. Aihe on jaettu suoriin ja epäsuoriin kilpailijoihin.

Suorat kilpailijat:

- Springhouse
- Katja Noponen Oy
- TE-palvelut
- Etelä-Karjalan muut työttömien työnhakijoiden pajat

Springhouse ja Katja Noponen Oy tarjoaa myös valmennusta henkilöiden paikkakunnilla, vaikka toimet ovat sijoittuneet pääkaupunkiseudulle. TE-palveluille on jatkossa tulossa henkilökunnalle tulospalvelun palkkiojärjestelmä, eli jos saa henkilön avoimille työmarkkinoille työntekijä saa palkkion. Tämä luo tilanteen, ettei henkilöt välttämättä edes kerkeä kirjautumaan työttömiksi työnhakijoiksi. Työn-Vuoksi ry ja IntoPajat ry ovat tulevaisuudessa kilpailu asetelmassa hankkeen päätyttyä 31.3.2019. Käytännössä kaikki työttömät työnhakijat saavat tulevaisuudessa palvelusetelin, jonka kanssa hän pystyy itse valitsemaan mihin pajalle tai yritykselle haluaa mennä valmennettavaksi. Tämä luo avoimen kilpailu aseman kaikille pajoille ja toimialan yrityksille.

Epäsuoria kilpailijoita:

- kirpputorit
- kierrätyskeskukset

6.6 Markkinointisuunnitelmat

Partex-Pajan markkinoinnissa korostuu ihmiset ja vaikutus ympäristöön. Yritys profiloituu luotettavaksi tuottajaksi. On tärkeää, että strategia jakautuu myös kaikessa markkinoinnissa. Tärkeimpiä kulmakiviä strategiassa ovat huippuosaajat, yhteiskunnallinen merkitys, vaivattomuus asiointissa ja laatu.

Markkinoinnilla luodaan kysyntää. Partex-Pajan kohdalla strategiaa toteuttava markkinointi luo tietoisuutta työttömien kuntouttamisesta ja vaatteiden kierrätyksestä ja saa valmennettavan ja asiakkaan luomaan hyvää yhteiskunnan hyväksi.

Partex-Paja käyttää markkinoinnissa:

1. Instagram-tiliä
2. Facebook-sivustoa
3. lehtimainontaa
4. toimipaikkamainontaa

Eläkeläiset ovat kohderyhmänä sellainen, että heitä pitää lähestyä myös printtimainosten muodossa vaikkapa ilmaisjakelulehtien muodossa. Mainospaikat lehdissä on kuitenkin hyvin kallista. Resursseja ajatellen lehtimainontaan sovitaan vuotuinen määrä, joka käytetään harkiten.

Sosiaalinen media on täysin ilmaista ja edullista yritykselle. Sosiaalista mediaa tällä hetkellä on päivitetty väliajoin. Instagram-tiliä ja Facebook-sivustoa voisi päivittää myös valmennettavat yhdessä työvalmentajan kanssa. Mainontaa voisi laittaa hyvin viikoittaisen tavoitteen, eli yksi mainos sosiaaliseen mediaan viikossa. Tällä tavalla päivityksiä ilmestyy mitä todennäköisemmin useamman ihmisen se-laimeen.

6.7 4P-markkinointimalli

Markkinointimallin tarkoituksena on tukea yhdistyksen toimintaa ja tuoda esiin tulevaisuudessa mahdollisia markkinoinnillisia muutoksia.

1. Tuote/Palvelu

- Myymälässä myytävät tuotteet ovat laadukkaat ja ulkonäöltään on otettu huomioon pääasiakasryhmä. Tuotteilla pyritään luomaan lisäarvoa ja edistämään asiakkaan kierrätystä. Samalla tuotteiden avulla vähennetään ympäristön jalanjälkeä, sekä myös asiakkaiden jalanjälkeä.
- Tukipalveluna pajalta saa tietoa kierrätyksestä. Hyötynä saadaan samalla asiakkaan palvelulle lisäarvoa. Pajan työvalmennettavat ovat saaneet koulutuksen kierrätykseen liittyen, joten ovat ammattilaisina ohjeistamassa.
- Ympäristönmuutos on suurta ja pajatoiminnalla ollaan edelläkävijöitä Etelä-Karjalan alueella asiassa. EU:n direktiivin mukaan myös tekstiilijätteiden erilliskeräys on järjestettävä vuoteen 2025 mennessä.

2. Hinta

- Myymälän tuotteille on hyvä muodostaa listahinnat. Tämä luo selkeyttä asiakkaalle. Tuotteiden hinnat ovat valmiiksi edulliset, jolloin mahdollinen alennus voitaisiin antaa paljousalennuksena.
- Valmennettavat saavat käyttöönsä ennen pajalle tuloa kuntoutussetelin. Valmennettavat jotka tulevat pajalle kuntouttavaan työhönvalmennukseen ovat saaneet 20€ tai 40€ arvoisia seteleitä. Valmennettaville ei paja itse pysty hinnoittelemaan hintaa.

3. Paikka/ saatavuus

- Asiakkaat saavat tietoisuuden markkinoinnista, jonka avulla herätetään mielenkiinto.
- Tuotteet löytyvät Vuoksenniskan myymälästä, jonne on helppo asiakkaan tulla.

- Tulevaisuudessa mahdollisesti mm. marketeissa pystyisi olemaan poistotekstiilin kierrätyslaatikot, johon asiakkaat asioidessaan voivat jättää tekstiilin.
- Valtakunnallisesti tekstiilin käsittelyratkaisuja luodaan, laajassa TELAKETJU-yhteistyöverkostossa, jossa Partex-Paja on myös nyt yhtenä yhteistyökumppanina. Partex-Pajan osuus on kuitenkin tässä hyvin pieni, koska toimii yhdistyksenä.

4. Myynninedistäminen

- Suora markkinoinnin on tapahduttava myymälässä. Asiakkaita käy kuukausittain valtavasti, joten asiakkaan jättäessä poistotekstiilin toimipisteen laatikkoon. Tulisi tarjota mahdollisuutta vierailulla myymälän puolella.
- Suosituksena toiminnan edistämiseksi tekstiilinpalautuslaatikko voisi sijaita pajan takaseinällä, jolloin asiakkaan on tultava myymälän puolelle. Samalla myymälän tuotteet voidaan laittaa esille suoraan asiakkaan nähtäville.
- Markkinointiviestinnän sosiaaliseen mediaan voisi tehostaa, koska se on kuitenkin ilmaista mainontaa, jonka avulla saadaan asiakkaalle tietoa tuotteista.

6.8 Talousarvio

TyönVuoksi ry:n Talouspäällikön kanssa käyty tapaaminen 5.10.2018. Sain tiedot vuoden 2017 tilinpäätöksestä Partex-Pajan osalta, josta hahmotellaan vuoden 2019 tulosbudjettia.

Taulukko 2 Tulosbudjetti vuodelle 2019-2021

Tulosbudjetti:	2019	2020	2021
Tuotot:			
Myyntitulot	2 300€	2 400€	2 500€
Poistotekstiilimurskan tulot		1 250€	2 000€
Valmennettavista tulot	80 640€	80640€	80 640€
Tulot yhteensä	82 940€	84 290€	85 140€
Kiinteät kustannukset:			
Palkat ja henkilöstösivukulut 2 työntekijää 50% työajalla	49 196€	49 196€	49 169€
Muut kulut:			
-Tilavuokra			
-Vesi, sähkö			
-Kirjanpito			
Yhteensä	29 060€	29 060€	29 060€
Hallintopalvelut	2 640€	2 640€	2 640€
Markkinointi	400€	400€	400€
Muuttuvat kustannukset:			
Kuljetus		300€	415€
Kulut yhteensä	81 296€	81 596€	81 711€
Ylijäämä	1 644€	2 694€	3 429€

Tulosbudjetissa on tarkoituksena mm. laskea henkilöstökulut puoleen, koska jatkossa Partex-Pajalla ei tarvita kuin yhtä työvalmentajaa. Kulut ovat aikaisemmin puolitettu kahden yhdistyksen kesken. Tulosbudjetti on määritelty Partex-Pajan ainoastaan Partex-Pajan kulut ja tulot, ei jaettuina kahden yhdistyksen välille. Tämän avulla pystymme selvittämään tulevaisuuden näkymiä. Vuonna 2020 pyritään, että toiminnassa on mukana maksava ostaja poisto-tekstiilimurskan osalta. Tähän olen suunnitellut toteutuvat niin, että paja maksaa kuljetuksen osittain. Pajan tuotto murskan myynnistä on lavalta 250€ ja tämä tapahtuu vuonna 2020 viisi kertaa. Vuonna 2021 murskaa kuljetetaan kahdeksan kertaa vuoden aikana ja edelleen paja saa lavalta 250€.

Rahoitusbudjetti voidaan määrittellä kuukausitasolla Partex-Pajalle vuoden 2019 taloussuunnitelman avulla.

Taulukko 3 Rahoitus budjetti (kk)

Rahoitus budjetti (kk)	
Palkat ja henkilöstösivukulut	=4099,66
Muut kulut	=2421,66
Hallintopalvelut	=220
Markkinointi	=33,33
Yhteensä	=6774,65

Taulukko 4 Valmennettavista tulo budjetti

Valmennettavista		2019
tulobudjetti		
1. 20€ päivä / henkilö / 8 päivää kk		1. 160€
2. 40€ päivä / henkilö /16 päivää kk		2. 640€
1. 10 henkilöä /kk		1. 1 600€
2. 8 henkilöä / kk		2. 5120 €
1. Vuodessa		1. 19 200€
2. Vuodessa		2. 61440€
Yhteensä		80 640€

Partex-Pajan valmennettavat ovat saaneet kuntoutussetelin, jolla palvelut maksetaan. Kuntoutussetelien hinnat vaihtelevat, mutta valmennettavat jotka ovat pajalla yleensä ovat saaneet 20€ tai 40€ palvelusetelitä. Taulukosta 4 tulee hyvin esille, kuinka monta valmennettavaa tulisi olla pajalla, sekä millä palvelusetelillä vastaanotettavien ihmisten määrä on oltava. Tämän laskelman mukaan minimisään on oltava kuukausittain 10 henkilö (20€), sekä 8 henkilöä (40€). Tällä määrällä toimintaa ei tarvitsisi lopettaa pajatoimintaa. Tämä tarkoittaa, että vuodessa pajalla valmennettaisiin 216 henkilöä.

7 Strateginen suunnitelma

Yhdistys tulee kehittymään tulevien 3-5 vuoden aikana kasvattamalla yritysyritysteistyötä ja markkinoimalla. Partex-Paja on saanut paljon uutuusarvoa toimijan yhteistyöstä. Toimialatoimijoiden pyrkimys avoimeen vertailukehittämiseen toiminnan laadunparantamiseksi on tuottanut tulosta. Toiminnan jatkuvuuden tarkoituksena on myös jatkaa tätä kehityksenä.

Jatkossa on hyvä muuttaa valmennuskapasiteettia, eli optimoimalla valmennuskapasiteetti. Tällä hetkellä Partex-Pajalla valmennetaan 20 henkilöä kerralla, kui-

tenkin on mahdollisuus suurempaan kapasiteettiin. Hyvä suunnitella mikä on tulevaisuudessa hankkeen loputtua mikä pajan maksimi kapasiteetti ja mikä on minimi kapasiteetti. Tämä on selvitetty kappaleessa 4.12 talousarvio.

Partex- Pajalla on analysoitu ja tehty asiakasanalyysi, joka osoittaa pajan asiakkaiden olevan hyvin tyytyväisiä palveluihin. Haluavat antaa omille teksteille jatkoaikaa.

Partex-Pajan kehittämissuunta on laajentaa asiakaskuntaa sekä tarkentaa henkilökunnan kapasiteettia. Tällä hetkellä pajalla työskentelee kaksi 100% työntekijää. Jatkossa olisi tarkoitus, että pajalla työskentelisi kaksi työntekijää 50% tai yksi työntekijä 100%. Resursseja huomioiden hankkeen loputtua tarkistetaan myös pajan aukiolo ajat.

7.1 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Pajan kohdalla strategiassa pyritään voittamiseen. Strategia on yhdistävänä tekijänä, jotta saadaan luotua yhtenäisyyttä yhdistyksen toimijoille ja päätöksille. Analyysi osoitti, että markkinoilla vallitsevaan kilpailuun vaikuttivat seuraavat tekijät:

- Yhteiskunnallinen ja valtakunnallinen hyöty. Tuotteiden arvo on suuressa osassa markkinoilla.
- Raaka-aineet ovat ilmaisia. Samalla pienennetään ympäristön hiilijalanjälkeä.
- Muotitrendit ovat kaikista tärkein kriteeri, koska pääasiakasryhmä on kiinnostunut kierrätyksestä ja sen avulla kysyntää syntyy pajalle.
- Etelä-Karjalassa ei ole muita toimijoita. Valtakunnallisesti toimii TELAKETJU2-hanke.

Perushyötysuhde ostajien kanssa on ongelma. Poistotekstiilihaketta kuljetetaan Wimao:lle ja tästä yhdistys ei saa tuloa, joten tässä tapauksessa Wimao:lla on etu sopimuksen määrittelemisessä. Mahdollisten uusien tulokkaiden uhka ei sinänsä ole ongelma, koska paja on niin edellä asiassa ja pajalla on niin suuri arvo yhteiskunnallisesti, ettei ole pelkoa, että asiakkaat vaihtaisivat asiointipaikkaa. Korvaavaa palvelua ei pysty Etelä-Karjalan alueella kukaan muu enää tuotta-

maan, koska hankkeelle ei todennäköisesti myönnettäisi enää rahaa, koska vastaava hanke on jo perustettu. Kuitenkin tuotteilla on vastaavia myyntipaikkoja esim. kirpputorit, sama menetelmä toimii myös niiden toiminnassa. Asiakkaalle olisi kuitenkin hyvä muodostaa pajan tärkeys, jotta saadaan aikaan tukeva asiakasverkosto. Kilpailuetuna on ainutlaatuisuus ja se kuinka samankaltaisen kumppanin kanssa ollaan yhteistyössä, joka hyödyttää molempia osapuolia.

8 Yritystoiminnan riskit ja riskien hallinta

Liikeriskit: Partex-Pajan tilanteessa liikeriskiksi muodostuu tulevaisuus. Rahoituksen jatko on epäselvää. Tätä ennaltaehkäisemme luomalla liiketoimintasuunnitelman. Rahoitusta haettaessa pystytään liiketoimintasuunnitelman avulla tuomaan selkeästi esiin Partex-Pajan tilanne ja tavoitteet.

Toisena riskinä on valmennettavien määrä. Panostamalla tämän hetkisten valmennettavien viihtyvyyteen ja tuloksellisuuteen saadaan aikaan edistystä uusien valmennettavien määrään.

Vahinkoriskit: Tapaturmat, toimitilaturvallisuusriskit, ympäristöriskit ja henkilöstön työkyvyttömyyteen liittyvät riskit. Partex-Pajan valmennettavien, työvalmentajien ja asiakkaiden turvallisuus pyritään takaamaan työterveys- ja turvallisuusjärjestelmillä sekä kriisitilanteita koskevalla ohjeistuksella. Partex- Paja on vakuuttanut henkilöstönsä asianmukaisesti, ja työturvallisuuden merkitystä korostetaan.

Näitä ehkäisemme muun muassa ottamalla kattavat vakuutukset, perehdyttämällä työntekijämme asianmukaisesti turvallisuussuunnitelmiin sekä huolehtimalla työpaikan turvallisuudesta palovaroittimien, varashälyttimien, luotettavien lukkojen, kiinteistönvalvonnan ynnä muiden apuvälineiden avulla.

Henkilöriskit: Partex-Pajan henkilö riskejä voivat olla mm. väsyminen, tapaturmat, sairastuminen, ammattiosaamisen, eläköityminen ja tietovuoto. Henkilöstöriskeistä on mahdollista kertoa esimiehille. Henkilöstö on tosi suuri voimavara Partex-Pajalle, koska ihmisten osaaminen, tiedot, taidot ja asiantuntemus ratkaisevat menestyksen. Partex-Paja tekee vuosittain riskien arvioinnin. Kokouksessa

pystytään käymään läpi havaitut mahdolliset uudet riskit, jolloin samalla henkilökunta saa muistutuksen mahdollisista riskeistä työpaikalla. Partex-Paja pienempänä organisaationa on tarkkailtava koko ajan riskejä, koska riskinkantokyky on heikempi kuin isommalla organisaatiolla. Riskin tapahtuessa, sen voi siirtää toiselle osapuolelle hoidettavaksi eli vakuutusyhtiölle.

Rahoitusriskit: Perinteisiä rahoitusriskejä ovat luottoriski, markkinariskit ja maksuvalmiusriski. Partex-Pajan tilanteessa rahoitus on suurin riski. Tätä pyritään ehkäisemään tällä liiketoimintasuunnitelmalla. Partex-Pajalle tehdään kuukausittainen budjetti ja vuotuinen budjetti, jonka avulla pystytään hakemaan jatkorahoitusta. Rahoitusriskejä ehkäisemme tekemällä asianmukaiset budjetit puolen vuoden välein ja kuukausittain rahoitusennusteen.

Kuvat

Kuva 1 Partex-Pajan SWOT-analyysin tulokset 15

Taulukko

Taulukko 1 Pestel-analyysi 11

Taulukko 2 Tulosbudjetti vuodelle 2019-2021 20

Taulukko 3 Rahoitus budjetti (kk) 21

Taulukko 4 Valmennettavista tulo budjetti 22