



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU  
Turku School of Economics

PORIN YKSIKKÖ

LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN HAASTEET JA  
MAHDOLLISUUDET KOLMANNELLA SEKTORILLA

– Case ”Opiskelijatalo ry”

Liiketaloustiede: laskentatoimen pro  
gradu -tutkielma

Laatija  
Leena Friman 50131

Ohjaajat  
KTT Heli Hookana  
KTM Anu Ikonen-Kullberg

12.5.2008  
Pori

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	4
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	4
1.2	Tutkimustehtävä, tavoitteet ja rajaus.....	8
1.3	Tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat .....	10
1.4	Käsitteet.....	16
1.5	Case-yhdistys .....	19
1.6	Tutkimusaineisto .....	20
1.7	Tutkimuksen kulku.....	21
2	KOLMANNEN SEKTORIN ERITYISPIIRTEITÄ .....	22
2.1	Yleishyödyllisyys .....	22
2.2	Monimuotoisuus.....	23
2.3	Aatteellisuus .....	25
2.4	Voiton tavoittelemattomuus .....	25
2.5	Vapaaehtoisuus.....	26
2.6	Varainhankinta .....	27
2.7	Lainsäädäntö ja verotus .....	28
2.8	Tulevaisuus.....	29
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA .....	31
3.1	Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus.....	31
3.2	Mahdollisuudet kolmannella sektorilla.....	33
3.3	Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet .....	35
4	OPISKELIJATALO RY:N TOIMINTASUUNNITELMA .....	53
4.1	Opiskelijatalo -hankkeen tausta ja lähtökohdat.....	53
4.2	Esiselvitys-hanke.....	56
4.3	Opiskelijatalo ry .....	57
4.4	Toimintasuunnitelma.....	59
4.5	Rahoitus.....	66
5	JOHTOPÄÄTELMIÄ.....	69
5.1	Kolmannen sektorin liiketoimintasuunnitelman erityispiirteitä.....	69
5.2	Päätelmiä tutkimusaineistosta .....	71
5.3	Kolmannen sektorin yhteiskunnallinen merkitys.....	75
5.4	Yhteenveto .....	77
	LÄHTEET.....	78

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1	Tutkija tarkastelee todellisuutta aineiston kautta .....	9
Kuvio 2	Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat .....	12
Kuvio 3	Laskentatoimen tutkimusotteet.....	13
Kuvio 4	Hyvinvointikolmio .....	17
Kuvio 5	Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet.....	37
Kuvio 6	Neljä intohimoa luovaa energiakenttää .....	44
Kuvio 7	Swot-analyysi .....	46
Kuvio 8	Liiketoiminta-alue .....	48
Kuvio 9	Opiskelijatalo ry:n organisaatiokaavio .....	58
Kuvio 10	Opiskelijatalon swot-analyysi .....	62
Kuvio 11	Opiskelijatalon toiminnot .....	64

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Kolmannen sektorin synty 1800-luvun loppupuolella liittyy vahvasti modernin yhteiskunnan kehitykseen. Itse asiassa koko demokratisoitumiskehityksen juuret voidaan juontaa kansalaisten yhteiskunnallisesta toiminnasta, joka järjestäytyi yhdistystoiminnaksi, osuuskunniksi, keskinäisiksi organisaatioiksi ja lopulta puoluelaitokseksi. Kansanvaltaisen demokratian lisäksi kansalaisten yhteistoiminta johti mm. urheiluseurojen, ammattiyhdistysten sosiaali- ja terveysjärjestöjen, säästöpankkien, osuuskassojen sekä keskinäisten vakuutusyhtiöiden syntyyn. Ihmiset halusivat muuttaa säätyvaltaan pohjautuvaa yhteiskuntajärjestelmää ja vaikuttaa itse yhteiskunnallisen toiminnan suunnitteluun. Keskusteluissa nousi ajatuksia tavasta, millä yhteiskunnallisten asioita tulisi hoitaa, ja ne muovautuivat yhteiskunnallisiksi aatteiksi. Tämä aatteellisuus heijastuu vielä tänäkin päivänä yhdistyslakiin. Yhteiskunnallisen toiminnan sektorin kehitys edellytti myös kokoontumistiloja, jonka seurauksena rakennettiin työväen-, palokunnan- ja seurojentaloja sekä ravintoloita. Näissä tiloissa järjestettiin myös tansseja, joilla kerättiin varoja syntyneiden yhdistysten toimintaan. Tanssit taas edesauttoivat arkaaisten avioliiton sopimusmenettelyiden romuttumista sekä edistivät avioliittojen rakentumista romantiikan pohjalle. Vastaavasti romantiikka edisti luovien voimien vapautumista sekä yksityiseen että yhteiskunnalliseen käyttöön. (Kananen 1998, 170–171.) Kolmannella sektorilla on siis ollut ensisijainen asema sekä yhteiskunnan että yksilöiden kehityksessä.

Toiminta kolmannella sektorilla on muutoksessa. Muutokset tuovat mukanaan uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita voittoa tavoittelemattomille toimijoille. Tältä sektorilta odotetaan lisäksi uusia ratkaisuja nouseviin sosiaalisiin ongelmiin. Vapaaehtoissektorin toiminta siis monimutkaistuu, ja menestyvän kansalaistoiminnan johtamisessa tarvitaan entistä yrittäjämäisempää otetta. (Dees–Emerson–Economy 2001, 1.) Vuosituhannen vaihteen yhdistykset eroavat merkittävästi aiemmista yhdistyksistä. Ne ovat mm. huomattavasti edelläkävijöitään itsenäisempiä eivätkä niinkään osa laajempaa järjestöllistä osakulttuuria, joiden toiminta oli pääliikkeen koordinoimaa. Vuosituhannen vaihteessa perustetuista yhdistyksistä alle puolet kuuluu keskusjärjestöön, kun ennen vuotta 1970 rekisteröidyistä keskusjärjestöihin kuuluvat lähes kaikki. (Siisiäinen 2003, 20.) Keskusjärjestöjen vallan rapistuessa verkostot ovat nousseet uudeksi yhteistyön muodoksi. Näitä verkostoja ohjaa missio organisaation sijaan. Yhdessä toimijoilla on enemmän vaikutusvaltaa ja ne tavoittavat laajemman kohderyhmän kuin yksin toimiessaan. Verkostoituneet organisaatiot ovat tehokkaita, sillä niiden ei tarvitse uhrata energiaa muodolliseen kontrolliin. Sen sijaan kumppaneiden sisäinen motivaatio ja si-

toutuminen ajavat työskentelemään kovemmin yhteisen vision saavuttamiseksi. Rajoittamaton ja toistuva kommunikaatio antaa verkostoituneille voittoa tavoittelemattomille organisaatioille myös yksittäisiä toimijoita paremmat mahdollisuudet kokonaisvaltaisten, koordinoitujen ja realististen ratkaisujen kehittämiseksi. (Wei-Skillern – Marciano 2008, 41–42.)

Suomen EU-jäsenyydellä sekä kansainvälisten suhteiden muutoksella on ollut oma osansa yhdistyslaitoksen kehityksessä. Kunnallisia palveluita yksityistetään ja samanaikaisesti avustusten myöntöperiaatteet muuttuvat. Myös yhdistyskenttä on alkanut reagoida näihin muutoksiin. (Siisiäinen 2003, 14.) Viime vuosikymmeninä kolmas sektori on kasvanut nopeasti. Tämä kehitys kertoo sektorin kasvavasta merkityksestä yhteiskunnassa. Vapaaehtoisorganisaatiot suorittavat erilaisia toimintoja, ne ovat omaksuneet laajan valikoiman erilaisia organisaatiomuotoja ja toimivat useilla toimialoilla. Tämä heijastuu mm. voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden suhtautumiseen markkinoihin sekä niiden markkinasuuntautuneisuutena. (Macendo – Pinho 2004, 534.)

Rönnerberg toteaa vuonna 1998 julkaistussa kirjoituksessaan, että lähivuosikymmeninä tapahtuvan teknologian kehittymisen seurauksena välttämättömän työn määrä vähenee merkittävästi, ja kolmannen sektorin rooli työllistäjänä ja korvaavan toiminnan tarjoajana tulee mahdollisesti kasvamaan. Kolmas sektori on nähty mahdollisuutena myös joukkotyöttömyyden aiheuttamia ongelmia ratkaistaessa. Etenkin hyvinvointialalla pohditaan enenevässä määrin järjestöjen aseman tunnustamista sekä valtion ja järjestöjen välistä vastuunjakoa. Vapaaehtois- ja järjestötoiminnan merkitys koko yhteiskunnan yhteisvastuun kantamisessa on huomattava (Rönnerberg 1998; 11, 15, 20). Palvelujen tuottamisen kilpailuttamisen seurauksena tulevaisuudessa on mahdollista, että osa julkisen sektorin palvelutuotannosta korvautuisi yritysten tai kolmannen sektorin toimesta. Vapaaehtoissektorilta löytyy voimavaroja erityisesti liikunnan, kulttuurin ja harrastustoiminnan osa-alueilta, joten onkin mahdollista että osa vapaa-aikasektorin julkisesta palvelutarjonnasta korvattaisiin tulevaisuudessa paikallisesti kolmannen sektorin yksiköiden toimesta. (Helander – Laaksonen 1999, 73.) Saksassa hyvinvointivaltio nojautuu vahvasti kolmanteen sektoriin, ja se edustaakin lähes kolmasosaa sairaala-alasta (Anheier – Toepler – Sokolowski 1997, 191). Kolmannen sektorin toiminnan painottuminen palvelujen tuottamiseen ei ole ongelmatonta järjestöjen perustehtävän kannalta. Huomion suuntautuessa enemmän taloudellisiin ja sosiaalisiin kysymyksiin poliittinen kansanvaltaisuusnäkökohta vähenee ja tehtävä kansanvallan tulkkina saattaa hämärtyä. Hankekohtaisen rahoituksen lisääntyessä järjestöt ovat kaupallistumassa ja muuttumassa entistä enemmän palvelukonserneiksi ja yritysorganisaatioiden kaltaisiksi. (Helander 2002, 126–128.)

Kolmas sektori on aiheena ajankohtainen. Kolmannen sektorin tutkimus on lisääntynyt Suomessa 90-luvun puolivälissä, mutta tutkimusta on toistaiseksi tehty määrällisesti vähän. Tutkimus on monitieteistä ja myös tutkimusteorioita lainataan eri perustie-

teenaloilta, tavallisimmin talous-, sosiaali- tai valtio- ja politiikkatieteistä. (Helander 2002; 51, 108.)

Kolmannen sektorin asemasta ja yhteiskunnallisesta roolista on käyty viime vuosina mielipiteitä jakavaa keskustelua. Yhteiskunnallinen kehitys ja sen seurauksen edellyttävän uudenlaisia ratkaisuja kaikilta yhteiskunnan alueilta, ja toiset näkevätkin kolmannen sektorin tässä kohden merkittävänä mahdollisuutena. (Kinnunen – Laitinen 1998, 3.) Hyvinvointivaltiossa on keskitytty pitkälti talouden kehittämiseen, eikä niinkään kansalaisten aktiivisuuden nostamiseen sekä ihmisten voimavarojen ja kykyjen valjastamiseen. Nykyinen yhteiskunnallinen muutos edellyttää kuitenkin uudenlaista yhteisvastuullisuutta ja solidaarisuutta. Hyvinvointivaltion taloudellisten resurssien heikentyminen on avannut keskustelua kansalaisten ja kansalaisryhmien suuntaan ja niiltä edellytetäänkin vastuunkantoa hyvinvointiyhteiskunnan säilyttämisessä. Kolmannen sektorin asema ja rooli ovat keskeisiä yhteiskunnallisen kehityksen kysymyksiä. (Kinnunen 1998, 7.)

Järjestöissä toimiminen tarjoaa mielekkään tekemisen lisäksi hyvän verkostoitumismahdollisuuden. Suomessa järjestöt ovat toimineet vaikuttamisen väylänä ja sitä kautta demokratian kulmakivenä. Ne ovat huono-osaisten sekä vähemmistöjen äänitorvia, ja tätä kautta myös yhteiskunnan omatunto. Monia kolmannen sektorin organisaatioita vaivaa pysähtyneisyys sekä toiminnan väljähtyminen 90-luvulla lisääntyneestä aktiivisuudesta huolimatta. Vanhat toimintatavat istuvat tiukassa ja uusien henkilöiden on vaikeaa päästä toimintaan sisään. Myös sitoutumisen aste on muuttunut. Kiireiset ihmiset haluavat yhteistä toimintaa, kokemuksia ja elämyksiä ilman pakkoa sitoutua toimintaan pitkäjänteisesti. Järjestöille onkin haaste tuottaa toimintaa, joka puhuttelee. (Kolmas sektori käsitteenä.) Toiminnan tavoitteiden ja menettelytapojen kirjaamisella sekä yhteisellä suunnittelulla voidaan vastata näihin haasteisiin. Liiketoimintasuunnitelma on tässä hyvä työväline. Muutoksista huolimatta rekisteröity yhdistys on vuosituhaten vaihteessa edelleen hallitsevin organisoitumismuoto yhteiselle toiminnalle ja kollektiivisten tavoitteiden toteuttamiselle, ja yhdistyksiä rekisteröidään taas ennätysmääriä. Nykyaikaiselle yhdistykselle tunnusmerkillistä on jäsenten yhteinen intressi, ei sitova perinne eikä karisma. (Siisiäinen 2003, 12–13.)

Nykypäivänä yhdistyksillä ei ole ylisuuria tavoitteita, niiden aatteet eivät ole yhtä vahvasti poliittisia, ideologisia tai maailmankatsomuksellisia kuin edeltäjiensä. Suurin osa uusista yhdistyksistä pyrkii muuttamaan yksilöjänsä ympäröivää maailmaa. Paikallisyhdistysten tavoitteet ovat lähentyneet ihmisten arkea samalla kun poliittinen ja taloudellinen päätöksenteko on siitä etäännytynyt. Merkittävä osa yhdistyksistä mukautuu sosiaaliseen ja kulttuurilliseen kehitykseen. (Siisiäinen 2003, 33–34.) Jatkuva muutos sekä tarve tarjota aina parempilaatuista palvelua ovat uudet kolmatta sektoria hallitsevat piirteet. (Vázquez – Álvarez – Santos 2002, 1024). Syitä järjestöjen perustamiseen on monia, mm. varallisuuden kasvu, vapaa-ajan lisääntyminen, elinkeinorakenteen muut-

tuminen palvelukeskeisemmäksi, palvelujen tuottamisen siirtäminen kansalaisjärjestöjen suoritettaviksi, palvelujen yksilöllistyminen, uusien tarpeiden tyydyttäminen, vapaaehtoistoimintaan kohdistuvien paineiden kasvaminen sekä väestörakenteen muutos (Heller 2002, 84).

Yhdistystoiminta ei perinteisesti ole ollut luonteeltaan taloudellista, vaan ihmisten tarpeista ja motiiveista lähtöisin olevaa aatteellista toimintaa. Kolmannen sektorin toiminta on kuitenkin muutoksessa. Siihen on tullut enenevässä määrin mukaan erilaisia oheistoimintoja, liiketoimintaa, markkinoilla toimimista, ammattimaisuutta ja julkisuutta. Tämä asettaa vaatimuksia yhdistysten toiminnalle, joka on kääntänyt katsetta puhtaasti kohderyhmien tarpeista organisaatioiden omiin tarpeisiin. (Koskinen 1999, 228–229.) Samaan aikaan kuin yritykset ovat entistä enemmän tietoisia arvojen ja mission merkityksestä, voittoa tavoittelemattomat toimijat kiinnittävät lisääntyvässä määrin huomiota talouteen sekä tulonhankintaan. Markkinasuuntautuneen ajatustavan omaksumalla organisaatio voi parantaa suorituskykyään. (Macendo – Pinho 2004; 533, 536.)

Vahva riippuvuus valtion rahoituksesta heijastuu helposti yhdistystoimintaan ”valtio-orientoitumisena”, byrokratiana sekä negatiivisina vaikutuksina johdon asenteisiin sekä organisaatiokulttuuriin. Vastaavasti organisaatiot, jotka saavat suurimman osan rahoituksestaan lahjoituksina tai yksityiseltä puolelta, ovat enemmän markkinasuuntautuneita. (Anheier ym. 1997; 190, 212).

Voittoa tavoittelemattomalle yhdistykselle on tyypillistä laatia nimenomaan toimintasuunnitelma, sillä liiketoiminta ei suoranaisesti kuulu voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintakenttään. Liiketoiminnallinen näkökulma on nykypäivänä kuitenkin usein hyödyllinen. Tämän vuoksi yhdistykset voivat saada etua suunnittelemalla myös voittoa tavoittelematonta toimintaa liiketoimintasuunnitelman teorian mukaisesti. Tällaista etua voi olla esim. toiminnan tehostuminen, mission selkiytyminen sekä toimintojen parempi organisoituminen.

Kaikentyyppiset organisaatiot, sekä yritykset että voittoa tavoittelemattomat, hyötyvät toimintansa suunnittelusta ja liiketoimintasuunnitelman laatimisesta. Liiketoimintasuunnitelma auttaa myös kaventamaan kuilua organisaation nykytilan sekä tavoitellun tilan välillä. (Dees ym. 2001, 297.) Vuosituhannen vaihteessa perustetut yhdistykset ovat enemmän keskittyneitä omaan, kapeampaan, erityisalaansa kuin aiemmin. Nämä spesifiset organisaatiot toimivat tehokkaasti omassa erityistehtävässään ja ovat sitä kautta myös taloudellisempia kuin laajat organisaatiot. (Siisiäinen 2003, 21.) Tehokkuus ja menestyminen muuttuvassa ympäristössä eivät kuitenkaan ole itsestään selvyyksiä, vaan vaativat myös työtä ja panostusta. Liiketoimintasuunnittelu voi auttaa tässä merkittävästi.

Aiheen valintaan on vaikuttanut merkittävästi myös tutkimuksen tekijän oma osallistuminen kolmannen sektorin organisaatioiden toimintaan. Yhdistystoiminta, sen moninaisuus ja ominaispiirteet myötä- ja vastamäkineen, on tullut tutuksi viime vuosina.

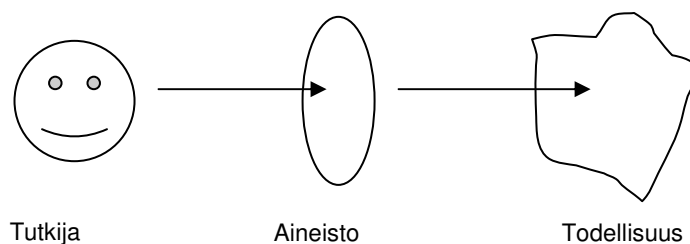
Liiketoimintasuunnitelman laatimisen haasteisiin tekijä on tutustunut Opiskelijatalo-hankkeen kautta, jonka aikana tutkimuksen tekijä laati Opiskelijatalolle toimintasuunnitelman, kartoitti toimintamuotoa sekä anoi hankkeelle jatkorahoitusta. Opiskelijatalo-hankkeen esiselvitystyössä todettiin yhdistysmuodon olevan toiminnan kannalta sopivin. Opiskelijatalon toimintasuunnitelma on laadittu yhdistyksen näkökulmasta, ja sitä käytetään tässä tutkimuksessa case-yhdistyksenä.

## 1.2 Tutkimustehtävä, tavoitteet ja rajaus

Umberto Eco (1990, 43–46) esittää tutkimuksen tieteellisyydelle neljä ehtoa: 1) tutkimuskohde on täsmennetty ja määritelty niin, että se on tunnistettavissa 2) tutkimuskohdeesta on esitettävä tutkimuksessa jotain uutta, tai ainakin uudesta näkökulmasta, 3) tutkimuksen on oltava hyödyllinen myös muille, 4) tutkimuksessa on tarjottava perusteet esitettyjen hypoteesien osoittamiseksi oikeiksi tai vääriksi, sekä annettava ainekset keskustelun julkiseen jatkamiseen. Vaikka Econ teos onkin sidoksissa tiettyyn aikaan ja tarpeeseen, on edellä esitetyissä ehdoissa monta tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää seikkaa. Eco on esittänyt tärkeitä huomioita tutkimuksen rajauksesta ja ongelman määrittelystä, tutkimuksen uutuusarvosta ja hyödyllisyydestä sekä sen perusteellisuudesta. Tässä tutkimuksessa Econ vaatimukseen vastataan tutkimusongelman määrittelyllä sekä aiheen rajauksella. Liiketoimintasuunnitelmaa ja kolmatta sektoria koskevaa teoriaa sekä empiriaa pyritään yhdistelemään ja tätä kautta löytämään aiheista uusi näkökulma. Tutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa hyödyllistä tietoa niille kolmannen sektorin toimijoille, jotka laativat toimintasuunnitelmaa tai liiketoimintasuunnitelmaa. Esitetyt väitteet perustellaan lähdeviittauksilla ja teoriaa ja empiriaa verrataan toisiinsa läpi koko tutkimuksen. Lopuksi pohditaan tutkimuksen löydöksiä sekä niiden luotettavuutta, sekä tarkastellaan havaintojen laatua ja luotettavuutta.

Tutkimuksen aineiston ja todellisuuden suhdetta kuvaa hyvin Alasuutarin esittämä kuvio (kuvio 1), jossa kuvataan tutkijan tarkastelevan ulkoista todellisuutta aineiston ja siinä esitettyjen väitteiden kautta (Alasuutari 1994, 80–81).

Tutkimuksessa tarkastellaan liiketoimintasuunnitelmaa käsittelevän teorian soveltuvuutta kolmannen sektorin tarpeisiin. Kolmatta sektoria koskevaa tietämystä hankitaan kirjallisista lähteistä sekä empiiristä tietoa case-yhdistyksestä. Tutkimuksen tekijällä on myös omakohtaista kokemusta yhdistystoiminnasta.



Kuvio 1 Tutkija tarkastelee todellisuutta aineiston kautta (mukaihen Alasuutari 1994, 81)

Kolmannella sektorilla on monta nimeä. Samaa asiaa kuvataan mm. nimityksillä vapaaehtoissektori, voittoa tavoittelematon sektori, uusosuustoiminta, järjestötoiminta, yhdistyssektori ja sosiaalitalous. Näitä kaikkia nimityksiä voidaan käyttää tutkimuksessa kuvailtaessa kolmatta sektoria. Kolmas sektori voidaankin nähdä markkinoiden ja julkisen sektorin lisäksi kolmantena yhteiskunnan toiminta-alueena, jolla on omat toimintaperiaatteensa ja organisoitumisarvonsa. Voittoa tavoittelemattomat (nonprofit) toimijat ovatkin niitä yhteisöjä, jotka jäävät luokitteluperusteiden 1) ei lukeudu julkiseen sektoriin ja 2) ei ole yritystoimintaa, ulkopuolelle. (Kauppi 1998, 163.) Larsson on määritellyt kolmannen sektorin seuraavasti:

*Kolmas sektori määritellään usein sektoriksi, joka ei ole markkinoita eikä julkista taloutta. Sitä eivät myöskään hallitse poliittiset eivätkä taloudelliset säännöt, vaan ennen kaikkea ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvät moraaliset säännöt.*<sup>1</sup> (Suikkanen 1998, 46.)

Aiheen täsmentämiseksi tutkimuksen aihepiiriä on rajattava. Tutkimuksessa käytetään kolmannesta sektorista ns. suppeaa määritelmää. Tämä suppea määritelmä rajaa mm. kirkkokunnat, puoluelaitoksen ja ammattiyhdistysliikkeen kolmannen sektorin ulkopuolelle (Helander 2002; 55, 58). Koska kolmas sektori kattaa hyvin erilaisia ja erikokoisia toimijoita, on tämän tutkimuksen puitteissa relevantteinta keskittyä pieniin ja keskisuuriin toimijoihin. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa lisäksi säätiöiden, uusosuuskuntien ja suurien keskusjärjestöjen rajaamista käsittelyn ulkopuolelle. Pääsääntöisesti on tarkoitus keskittyä tarkastelemaan paikallistason yhdistyksiä ja niiden mahdollisuuksia liiketoimintasuunnitelman hyödyntämisessä toimintaa kehitettäessä.

Yllä olevan tarkastelun perusteella tutkimusongelmiksi nousevat:

- Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia liiketoimintasuunnitelman laatiminen tuo kolmannen sektorin toimijalle?

<sup>1</sup> Alkuperäislähde Larsson (1994)

Tutkimuksessa tarkastellaan liiketoimintasuunnitelmaa ja kolmatta sektoria koskevaa teoriaa, sekä tutkitaan liiketoimintasuunnitelman soveltuvuutta voittoa tavoittelemattoman sektorin tarpeisiin. Kysymyksen taustaksi esitellään voittoa tavoittelemattoman sektorin toimintaa, toiminnan lähtökohtia ja tavoitteita. Alaongelmiksi muodostuvat:

- Miten kolmannen sektorin tarpeet eroavat yritysten tarpeista?
- Miten liiketoimintasuunnitelmaa koskeva kirjallisuus tukee kolmannen sektorin toiminnan ohjausta?

Teoriaa vertaillaan tutkimuksen empiiriseen aineistoon. Lopussa pohditaan myös, miten case-yhdyksen toimintasuunnitelmaa voitaisiin kehittää.

### 1.3 Tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat

#### *Tieteenfilosofia*

Tieteen metodologialla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka käsittää tieteellisen teorianmuodostuksen, päättelyn periaatteet ja metodien käyttämisen (Lukka 1986, 133). Tutkimuksen teoreettis-metodologinen näkökulma auttaa keskittymään siihen, mikä on kysymyksenasettelun ja teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaisinta (Alasuutari 1994, 30). Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat perustuvat tutkimuksen pohjalla vallitsevaan ontologiaan, eli käsitykseen todellisuuden luonteesta (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 1997, 124). Ontologian peruskysymys on, onko todellisuus objektiivista eli yksilöstä riippumatonta, vai inhimillisen tajunnan aikaansaannos. Näitä vastakkaisia näkökantoja ovat realistinen ja nominalistinen ontologia. Nominalistinen ontologia on vahvasti subjektiivista. Jokainen yksilö näkee ja kokee todellisuuden omista lähtökohdistaan, eikä todellisuus näyttäydy kaikille samanlaisena. Nominalistit näkevät maailman kostuvan yksittäisistä olioista, ja yleiskäsitteet käsitetään pelkästään niminä, ilman yhtymäkohtaa tosiolevaan. Nominalistinen näkemys kiistää maailmassa olevan yksilön tajunnasta riippumatonta sosiaalista rakennetta. Realistisen näkemyksen mukaan maailma on aineellinen ja todellinen, ja sen objektit ovat olemassa ihmisen tajunnasta riippumatta (Lukka 1989, 96–97). Realistinen ontologia korostaa siis objektiivisuutta. Realistisen ajatustavan mukaan sosiaalisella maailmalla on oma todellisuutensa, vaikka ihminen ei olisi edes tietoinen kaikista sen rakenteista. Sosiaalisesti rakentunut maailma siis on ja pysyy, yksilöstä huolimatta. Realistinen ontologia ei juuri jätä sijaa omille tulkinnoille. (Burrell – Morgan 1979; 1, 4). Näiden kahden ontologisen ääripään väliin jää konseptualistinen ajattelutapa, joka pyrkii kompromissin tavoin yhdistämään nominalistisen ja realistisen ontologian piirteitä. Konseptualistisen ajattelutavan mukaan

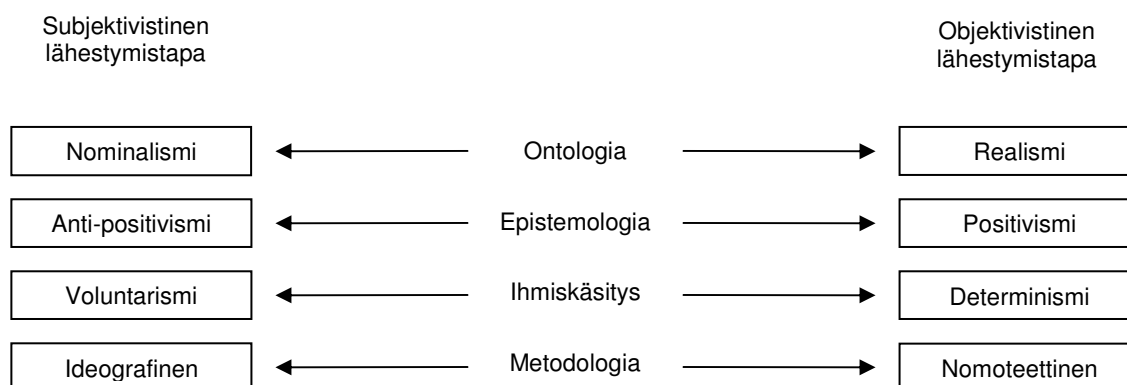
yleiskäsitteet ovat olemassa ihmisen mielessä, mutta eivät objektiivisessa todellisuudessa. Sosiaalisen konstruktioismin mukainen ontologia esittää todellisuuden olevan joiltakin osin objektiivisesti olemassa, mutta sosiaalisen todellisuuden osalta se on ihmisen itsensä luomaa. (Lukka 1989; 97, 100)

Tässä tutkimuksessa voidaan havaita vahvasti nominalistiseen ontologiaan viittaavia piirteitä. Suhtautuminen tutkimusaineistoon on tulkitsevaa ja sen tarkastelua ei voida erottaa tutkimuksen tekijän omasta ajattelusta. Myös tutkimuksen tekijän omat kokemuksen aihepiiristä vaikuttavat vähintäänkin alitajuisesti johtopäätösten tekemiseen. Laadullinen tutkimus nousee usein tutkijan omista intresseistä, ja ne tuleekin tiedostaa tutkimusta arvioitaessa. Samaa ajatustapaa käyttäen voidaan tämän tutkimuksen ontologista otetta perustella tekijän omalla, arkipäivän ontologialla, joka on vahvasti nominalistinen.

Kun on päästy käsitykseen niistä todellisuuden perusajatuksista, joihin tutkimus nojautuu, voidaan siirtyä tarkastelemaan tutkimukseen sovellettavia käsityksiä tiedon luonteesta, sen alkuperästä sekä tiedon muodostumisesta. Tähän tarkasteluun perustuu tutkimuksen epistemologia. (Hirsjärvi ym. 1997, 124.) Epistemologian luonnetta määrittää ajatus tiedosta kovana ja pysyvänä, tai vastaavasti kokemukseen perustuvana ja subjektiivisempänä. Positivistisen epistemologian tavoitteena on löytää säännönmukaisuuksia ja kausaalisuhteita, ja selittää niiden kautta sosiaalisen maailman tapahtumia. Positivistinen epistemologia on yhteydessä luonnontieteiden perinteeseen. Vastaavasti anti-positivismi mieltää tiedon subjektiiviseksi eli yksilön kokemuksista riippuvaiseksi. Se ei etsi säännöllisyyksiä ja kiistää sosiaalisen maailman perustana olevat säännönmukaisuudet, sekä ylipäättään tieteen mahdollisuuden luoda objektiivista tietoa. Se on monimuotoisempaa, tulkitsevaa ja kriittistä tutkimusta. Anti-positivismille on olennaista sisältä päin nouseva ymmärtäminen. (Burrell – Morgan 1979; 2, 5.) Tutkimuksessa vertaillaan liiketoimintasuunnitelman teoriaa kolmannen sektorin tarpeisiin. Kolmatta sektoria koskeva osuus pohjautuu sekä kirjallisiin lähteisiin, että osittain myös tutkijan omiin kokemuksiin ja näkemyksiin aiheesta. Tulkinta ja löydökset ovat tutkijasta riippuvaista, eikä aineistosta tavoitella syy-seuraussuhteiden löytämistä. Teoriaosuutta vertaillaan empiriaan case-yhdistyksen toimintasuunnitelman kautta, jolloin jo aiemmin laadittua yhdistyksen toimintasuunnitelmaa arvioidaan kriittisesti tutkimuksessa esiin tuleen tiedon valossa. Tutkimuksessa voidaan havaita myös aiheen sisäpuolelta lähtevää tarkastelua, sillä tutkimuksen tekijällä on omakohtaista kokemusta aihealueelta. Tällä perusteella sopii anti-positivistinen näkemys tiedosta parhaiten tähän tutkimukseen.

Ontologian ja epistemologian lisäksi tutkimukseen vaikuttaa myös käsitys ihmisluonnosta ja etenkin ihmisen suhteesta ympäristöönsä. Myös ihmiskäsitys voidaan jakaa ontologian ja epistemologian tavoin objektivistiseen ja subjektivistiseen lähestymistapaan. Deterministisen käsityksen mukaan ihminen ja hänen kokemuksensa ovat ympäristön tuottamia. Voluntaristiselle ajatustavalle on keskeistä vapaa tahto, ja sen mukaan

ihminen on itse ympäristönsä muokkaaja. (Burrell – Morgan 1979; 2, 6.) Tutkimuksessa ihmiskäsitys on voluntaristinen, eli ihminen ymmärretään enemmän ympäristönsä muokkaajana kuin sen tuotteena. Ihminen voi vaikuttaa toimintasuunnitelmaan ja sen painotuksiin. Jokainen toimintasuunnitelma on myös laatijansa näköinen sekä hänen ajattelunsa tulos. Kuviossa 2 on esitetty tutkimuksen tieteenfilosofiset valinnat.



Kuvio 2 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat (Burrell – Morgan 1979, 3)

Kuviosta sekä yllä olevien perusteluiden pohjalta voidaan todeta, että tutkimus on luonteeltaan selvästi subjektivistista. Tutkimuksen metodologiset valinnat selvitetään seuraavaksi.

### *Metodologia*

Filosofisten oletusten lisäksi tutkimuksen onnistuminen edellyttää myös tutkimusmetodin valintaa. Tutkimusmetodi eli tutkimusmenetelmä helpottaa havaintojen erottamista tutkimuksen tuloksista. Metodi käsittää havaintojen tuottamisen käytännöt ja operaatiot, sekä havaintojen muokkaamiseen ja tulkitsemiseen vaikuttavat säännöt. Valinnat tutkimuksen aineiston laadusta, teoreettisesta viitekehyksestä sekä käytettävästä metodista vaikuttavat toisiinsa, ja niiden tulee olla sopusoinnussa keskenään (Alasuutari 1994; 72, 74).

Yllä esitellyt oletukset ontologiasta, epistemologiasta sekä ihmisluonteesta määrittävät tutkimuksen metodologiaa. Metodologia eli tutkimuksessa käytettävien menetelmien kokonaisuus voi olla luonteeltaan luonnontieteisiin rinnastettavaa ja objektiivista, tai vaihtoehtoisesti subjektiivisempaa. Aiemmasta tarkastelusta voidaan yhteenvedona todeta, että tämä tutkimus on luonteeltaan vahvasti subjektivistista. Tutkimuksessa, jota määrittää voluntaristinen ihmiskäsitys, voidaan nähdä yhtymäkohtia ideografiseen metodologiaan. Ideografinen käsittelytapa pyrkii ymmärtämään, miten yksilö luo, muokkaa

ja tulkitsee maailmaa sekä sen ilmiötä. Nomoteettinen metodologia soveltuu tutkimukseen, joka on ominaispiirteeltään objektiivista, ja joka tavoittelee kausaalisuuksia ja säännönmukaisuuksien löytämistä. (Burrell – Morgan 1979; 3, 6). Nomoteettisesta tutkimuksesta poiketen, ideografisessa tutkimuksessa pyritään selittämään yksittäistä tapahtumasarjaa tai ilmiötä, eikä selityksen ajatellakaan edustavan yleistä lainalaisuutta (Alasuutari 1994, 30). Tieteenfilosofisia valintoja ajatellen on luontevaa, että tämä tutkimus on metodologialtaan ideografinen. Tutkimuksessa ei selvitetä havaintomaailman lainalaisuuksia, vaan pikemmin käsitellään tapaa, jolla yksilö luo, muokkaa ja tulkitsee ilmiötä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää yhtä ainoaa oikeaa tapaa liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi, vaan pikemmin tarkastella yksittäisen case-yhdistyksen liiketoimintasuunnitelmaa.

Neilimo ja Näsi ovat jäsentäneet taloustieteelle neljä tutkimusotetta: käsiteanalyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen ja toiminta-analyttinen tutkimusote (Nelimo – Näsi 1980, 31). Kasanen, Lukka ja Siitonen (1993, 257) ovat lisänneet nelikenttään vielä viidennen, konstruktivisen tutkimusotteen (kuvio 3). Tutkimusotteen valitaan vaikuttaa, onko tutkimus kuvailevaa vai suosituksia antavaa, sekä painotetaanko tutkimuksessa teorian vai kokemuksen merkitystä.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote  Toiminta-analyttinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstruktivinen tutkimusote

Kuvio 3 Laskentatoimen tutkimusotteet (Kasanen ym. 1993, 257)

Nomoteettisella tutkimusotteella on yhtymäkohtia analyttiseen ja erityisesti positivistiseen filosofiaan. Nomoteettista otetta verrataan usein luonnontieteiden ideaaliin, eli todellisuus nähdään objektiivisena ja havaitisijasta riippumattomana. Nomoteettinen tut-

kimusote tavoittelee syy-seuraussuhteiden sekä empiirisen testauksen kautta yleistettäviä lainalaisuuksia.

Jos nomoteettinen tutkimus on kuvailevaa ja hypoteeseja testaavaa, on päätöksentekometodologinen tutkimusote sen vastakohta. Vaikka päätöksentekometodologinen ote on luonteeltaan positivistista, se ei tavoittele niinkään yleistä lainomaisuutta, kuin ratkaisusuositusta käsillä olevaan ongelmaan. Päätöksentekometodologisen tutkimusote pyrkii mukailemaan matematiikka ja logiikkaa. Tutkimuksen tavoitteena voi olla rakentaa ongelmanratkaisumalli tai antaa toimintasuositus. Tulosten tulee olla ensisijaisesti toimivia, eikä niinkään absoluuttisia totuuksia.

Kun empirialla on tutkimuksessa vahva rooli, mutta nomoteettisen tutkimuksen objektiivisuus ei sovellu tutkimuksen luonteeseen, voi ratkaisu löytyä toiminta-analyyttisestä tutkimusotteesta. Nomoteettisesta otteesta poiketen toiminta-analyyttinen tutkimusote korostaa tutkimuksen subjektiivisuutta. Tavoitteena on ilmiöiden ymmärtäminen inhimillisenä toimintana sekä niiden tulkitseminen ja selittäminen havainnoitsijan omista käsitykset ja lähtökohdat huomioiden. Toiminta-analyyttisessä tutkimuksessa käytetään yleensä vain muutamia empiirisiä havaintoyksikköjä. Havaintoja pyritään ymmärtämään syvällisemmin kuin nomoteettisessa tutkimuksessa, eikä tuloksilla tavoitella yleistettävyyttä.

Käsiteanalyyttistä tutkimusotetta leimaa päättelyn metodi. Käsiteanalyyttinen tutkimus on teoreettista ja kuvailevaa. Se lähtee liikkeelle jo olemassa olevasta tietämyksestä tai teoriasta, ja etenee analyysin ja yhdistämisen kautta uusiin, johdonmukaisiin käsitejärjestelmiin tai viitekehyksiin. Tutkimuksella ei tässä tapauksessa ole suoraa sidosta empiriaan, vaan uutta tietoa tavoitellaan järjestämällä ja yhdistämällä olemassa olevaa tietoa uudelleen. Käsiteanalyysi on jossain muodossa osana jokaista tutkimusta.

Konstruktiivinen tutkimus on hermeneuttista, normatiivista ja empiriaan pohjautuvaa. Konstruktiivisen tutkimuksen tuloksena pyritään löytämään käytännöllinen ratkaisumalli käsiteltävään ongelmaan, sekä osoittaa sen toimivuus. (Neilimo – Näsi, 32–35; Kasanen ym. 1993, 255–256.)

Tämä tutkimus on lähtökohdiltaan toiminta-analyyttinen. Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen tavoitteena on yritysmaailman ilmiöiden ymmärtäminen. Toiminta-analyyttiseen otteeseen kuuluu myös ajatus subjektiivisesta tietoisuudesta ja ilmiöiden tutkiminen nimenomaan tästä lähtökohdasta. Toiminta-analyyttisen tutkimuksen metodina on yleensä case-tutkimus, jossa käytetään ainoastaan muutamia tutkimusyksikköjä. Vastaavasti näitä harvoja yksikköjä voidaan tutkia syvällisesti käyttämällä erilaisia aineistoja sekä analysoinnissa useampia eri menetelmiä tai teorioita (triangulaatio). Toiminta-analyyttinen tutkimusote sopiikin hyvin kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen aineistot ovat, nimensä mukaisesti, laadullisia, ja usein myös historiaan pohjautuvia. Toiminta-analyyttisessä tutkimuksessa empiirinen aineisto on merkittävässä asemassa. Tähän tutkimukseen on haettu empiiristä taustaa Opiskelijata-

lon liiketoimintasuunnitelmasta. Alasuutarin sanoin (1994, 234) *empiirisen aineiston paikallinen selittäminen on aina tutkimuksen ydin*. Tutkimuksen vahva normatiivisuus viittaisi sen olevan osittain toimintatutkimusta (Kasanen ym. 1993, 257). Vaikka tutkija onkin aiemmin osallistunut Opiskelijatalon toimintasuunnitelman laatimiseen, ei suunnitelmaan ja sen kehitykseen pyritä tämän tutkimuksen aikana vaikuttamaan. Yhteenvedona voidaan siis todeta tutkimuksen olevan normatiivista toiminta-analyyttistä tutkimusta.

Tutkimukseen vaikuttaa merkittävästi myös tutkimusaineiston luonne, eli onko aineisto määrällistä vai laadullista. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen juuret ovat luonnontieteissä. Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on realistinen ontologia, ja siinä korostetaan syyn ja seurauksen yleispäteviä lakeja, aistihavaintoja sekä loogista päättelyä. Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa olennaista on käsitys moninaisesta todellisuudesta sekä pyrkimys todellisen elämän kuvaamiseen. Koska tapahtumilla voi olla monensuuntaisia suhteita, tulee arviointi tehdä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus on subjektiivista ja arvolatautunutta. Sen tavoitteena on enneminkin löytää ja paljastaa uutta kuin todentaa jo olemassa olevaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 1997; 137, 161.) Tämä tutkimus pohjautuu laadulliseen aineistoon, jota pyritään tulkitsemaan, selittämään ja ymmärtämään, ennemmin kuin löytämään kausaalisia selityksiä. Subjektiivisuus ja osallistuva näkökulma viittaavat myös tutkimuksen laadulliseen luonteeseen (Eskola 1998, 14). Tieteellisessä tutkimuksessa on olennaista tehdä päätelmiä erilaisista vihjeistä ja johtolangoista, ja sitä kautta nähdä tutkittavasta ilmiöstä hieman enemmän, kuin miltä asiat ensi silmäykseltä näyttävät (Alasuutari 1994, 67). Laadullinen tutkimus pyrkii aineiston tarkasteluun yhtenä kokonaisuutena, joten lopputulos on enemmän kuin vain osien summa (Alasuutari 1994, 28). Tämän tutkimuksen kokonaisuus syntyy kirjallisten lähteiden sekä empirian yhdistämisestä. Kirjallisuus käsittelee kahta erillistä aihepiiriä, liiketoimintasuunnitelmaa ja kolmatta sektoria, ja tutkimukselle pyritään löytämään tuloksia näiden kahden aihepiirin sekä empiria yhdistämisestä. Johtopäätöksiä tehtäessä tulee siis yksittäisten havaintojen sijaan tarkastella koko aineistoa.

Fenomenologinen ja positivistinen tutkimus nähdään usein vastakohtina arvioitaessa empiirisen tutkimuksen lähtökohtia. Ne liittyvät myös tutkimuksen laatuun, eli onko tutkimus kvalitatiivista vai kvantitatiivista. (Hirsjärvi ym. 1997, 123.) Tieteenfilosofiselta lähestymistavalta tutkimus on lähimpänä fenomenologiaa. Fenomenologia on kiinnostunut laskentatoimen mahdollisuuksista vaikuttaa ja muuttaa prosesseja, ja niiden kautta myös päämääriä. Filosofisena suuntauksena fenomenologia näkee laskentatoimen sosiaalisena ja organisatorisena toimintana, jossa ihmisellä on keskeinen rooli. Laskentatoimen tutkimuksessa fenomenologia on kiinnostunut laskentatoimen käytännöistä sekä toimijoiden asenteista, ja pyrkii ymmärtämään ihmisen toimintaa. Fenomenologinen näkemys on, että laskentatoimella voidaan vaikuttaa yksilöihin. Tämä lähestymis-

tapa sopii hyvin tutkimuksen aiheeseen ja tavoitteisiin. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen prosessien, käytäntöjen ja päämäärien sekä laatijan asenteiden ja tavoitteiden ymmärtäminen ovat tutkimuksessa keskeisiä.

## 1.4 Käsitteet

### *Kolmas sektori*

Käsitteenä kolmas sektori on ilmaantunut julkisen ja yksityisen sektorin rinnalle 1970-luvulla. Toimijat ja toiminta ovat kuitenkin olleet jossakin muodossa olemassa aina. (Paasivaara – Suhonen – Nikkilä 2004, 177.) Eri maissa kolmatta sektoria on kuvailtu hyvin erilaisin termein, joista tavallisimpia ovat Iso-Britanniassa ”non-statutory sector” eli ei-säännelty sektori, Saksassa ”gemeinnützige Organisationen” eli yleishyödylliset järjestöt tai ”gemeinwirtschaftliche Unternehmen” eli yhteistaloudelliset yritykset, sekä Ranskassa ”économie sociale” eli sosiaali- tai yhteisötalous. Pohjoismaissa kolmatta sektoria kuvaamaan on käytetty mm. termejä aatteellinen sektori, kansanliike, etujärjestö, vapaaehtoissektori, kansalaisyhteiskunta, humanitäärinen toiminta ja hyväntekeväisyysjärjestö. Amerikkalainen ”nonprofit sector” eli voittoa tavoittelematon sektori kuvastaa halua erottaa sektori laajasta ja heterogeenisestä yksityissektorista. Suomalaisessa alan kirjallisuudessa aiheesta on käytetty mm. nimikkeitä järjestö-, kumppanuus- ja vaihtosektori; yhteiskunnallisten liikkeiden, epävirallisen työn, yhteiskunnallisen toiminnan ja yhteisöllinen sektori; välittävät verkostot; vaihtoehtoiset työmarkkinat; yhteisöyrittäjäyys; hyvinvointipluralismi; hyvinvoinnin sekatalous sekä välitason organisaatiot. (Helander 2002; 33–35, 39.)

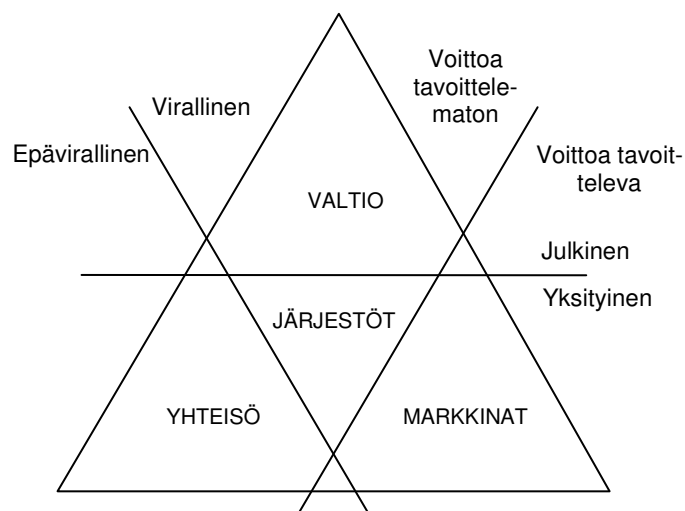
Kolmas sektori määritetään usein erilaisten jakoulottuvuuksien avulla. hyvinvointi-kolmiossa<sup>2</sup> (kuvio 4) kolmatta sektoria kuvataan suhteessa markkinoihin, valtioon ja yhteisöön, jolloin se sijoittuu edellä mainittujen leikkauskohtaan.

Hyvinvointikolmiossa kolmatta sektoria rajaavat yksityisen ja julkisen, voittoa tavoittelevan ja tavoittelemattoman sekä virallisen ja epävirallisen ulottuvuudet. Moniselitteisyydestään huolimatta hyvinvointikolmio antaa karkean käsityksen voittoa tavoittelemattoman sektorin sijoittumisesta suhteessa yhteiskunnan muihin toimintalohkoihin. (Helander 2002, 28.) Kolmatta sektoria määrittävä tekijä on yksityisyys, eli erillisyyys valtiosta, politiikasta ja hallinnosta. Institutionaalisuuden vaatimus erottaa sen epävirall-

---

<sup>2</sup> Victor Pestoff (1996)

lisista yhteisöistä, kuten kotitalouksista. Voiton tavoittelemattomuus on kenties merkittävin kolmatta sektoria määrittävä tekijä, joka myös erottaa sen yrityssektorista.



Kuvio 4 Hyvinvointikolmio (Helander 2002, 28)

Kolmannen sektorin toiminta on järjestäytyntä, valtion kanssa samankaltaisiin päämääriin tähtäävää, voittoa tavoittelematonta ja markkinoiden ulkopuolella olevaa taloudellisesti kannattavaa toimintaa. Se on siis kolmas suhteessa yrityksiin ja valtioon. Kolmatta sektoria kutsutaan myös vapaaehtoissektoriksi. (Rönneberg 1998, 10.) Taloudellisen hyödyn sijaan kolmannella sektorilla korostuu sosiaalinen hyöty ja seuraukset. Rahallisen ja aineellisen sijasta kolmannen sektorin toiminta on ennen kaikkea sosiaalista vaihtoa. Kolmannesta sektorista käytetäänkin termiä sosiaalitalous erotuksena markkina-vaihtotaloudesta. (Rifkin 1997, 240.) Kolmannen sektorin voidaan myös määrittellä olevan vapaa muodollisesta pakosta sekä taloudellisesta voiton tavoittelusta ja jakamisesta<sup>3</sup>. (Helander 2002, 62.)

Kolmannen sektorin toimijat ovat yleishyödyllisiä yhteisöjä. Tällainen yleishyödyllinen yhteisö on tavallisesti yhdistys, järjestö, säätiö tai muu vastaavanlainen yhteenliittymä. Tuloverolaissa on esimerkinomaisesti lueteltu yleishyödyllisiksi yhteisöiksi määritettäviä toimijoita. Näitä ovat mm. maamiesseurat, työväenyhdistykset ja työmarkkinajärjestöt, nuoriso- ja urheiluseurat, vapaaehtoisuuteen perustuvat harrastus- ja vapaaajantoimintaa edistävät yhdistykset, puolueet, sekä muut yhteisöt, joiden tarkoituksena on vaikuttaa valtiollisiin asioihin, harjoittaa sosiaalista toimintaa tai tukea tiedettä ja taidetta. (Auranen 2003, 27.) Tämän tutkimuksen tarkastelussa keskitytään pääsääntöisesti

<sup>3</sup> Robert Wuthnow (1991)

pienempiin yhdistyksiin. Säätiöt, työmarkkinajärjestöt ym. ammattimaiseksi katsottava toiminta on rajattu tarkastelun ulkopuolelle.

Kolmatta sektoria on alettu punnitsemaan mahdollisena uutena ratkaisuna, kun pyritään täyttämään sekä moraaliset velvollisuudet huolehtia heikommista että taloudellisen tehokkuuden kehittymisen vaatimukset ja uusien resurssien tuottaminen sosiaaliturvalle (Siisiäinen 1998, 34). Kolmas sektori on vastuullisuuden ja välittämisen sektori. Se huolehtii niistä tarpeista, joista eivät kaupalliset eivätkä julkiset tahot ole riittävästi pitäneet huolta. (Rifkin 1997, 241.) Tällaisia toimintaa ohjaavia arvoja ovat epäitsekkyys, myötätunto ja filantrooppisuus. Juuri ne erottavat kolmannen sektorin toiminnan kahdesta muusta sektorista, ja määrittävät sen luonteen<sup>4</sup>. (Kauppi 1998, 163.) Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voidaan nähdä myös vastauksena tarpeisiin, jotka valtio sekä yritykset ovat epäonnistuneet täyttämään (Wallis – Dollery 2006, 492).

Yhdistykset täydentävät julkista sektoria. Ne toimivat monilla eri aloilla, kuten politiikassa, ammattiyhdistyksissä, sosiaali- ja terveysalalla, maanpuolustuksessa ja kansainvälisillä aloilla, kulttuurin, liikunnan, vapaa-ajan, ja uskonnon alalla. Toiminnassa painottuvat tiedottaminen, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, oman asian edistäminen sekä neuvonta- ja asiantuntijatehtävät. Nämä organisaatiot rakentavat omalta osaltaan hyvinvointia yhteiskunnassa. (Virtanen – Näsi 2003, 170.) Toiminnot kolmannella sektorilla voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: palvelutuotantoon sekä organisoituun ja ei-organisoituun vapaaehtoistyöhön<sup>5</sup>. Toimintatavat taas vaihtelevat kansalaisaktiivisuudesta ja vapaaehtoistyöstä edunvalvontaan, hyväntekeväisyyteen ja keskinäiseen tukeen<sup>6</sup>. (Paasivaara ym. 2004, 177.)

### ***Liiketoimintasuunnitelma***

Liiketoimintasuunnitelma on monipuolinen työväline yrityksen toiminnan hahmottamisessa, kehittämisessä sekä johtamisessa. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on pohdittu yrityksen menestystekijöitä, tulonlähteitä, strategiaa ja visiota. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa kartoitetaan osaamisen ydinalueet, vahvuudet, heikkoudet sekä menestyksen lähteet. Samalla tulee myös tarkastella kriittisesti olemassa olevien tai suunniteltujen liiketoiminta-alueiden mahdollisuuksia ja nykytilaa. Se edellyttää myös toiminnan asemoimista suhteessa muihin alan toimijoihin, ja auttaa oman toiminta-alueen täsmentämisessä. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma toimii myös pohjana yrityksen pohtiessa investointeja, tuotannon järjestelyä, markkinointia ja mainontaa, ali-hankintaa, koulutusta ja henkilöstöresursseja sekä muita toiminnan kehittämiseen liitty-

<sup>4</sup> Alkuperäislähde Bush (1992, 391)

<sup>5</sup> Isaksson (199,7 10-12)

<sup>6</sup> Nylund (1997, 320-321)

viä haasteita. Liiketoimintasuunnitelma tuo esiin yrityksen tavoitteet ja toiminnan ideologian, joten se on käyttökelpoinen työkalu myös uusien henkilöiden perehdyttämisessä. Rahoittajien ja muiden sidosryhmien kannalta se on ensiarvoinen, sillä liiketoimintasuunnitelma kuvaa toiminnan luotettavuutta sekä sen suunnitelmallisuutta. (Pitkämäki 2000, 9.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on erinomainen työkalu myös voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle. Sen tulee olla ajantasainen sekä sisältää ne resurssit, joita organisaatio tarvitsee toimiakseen tehokkaasti. Liiketoimintasuunnitelman tulee kuvata koko toiminta, tai vaihtoehtoisesti uuden toiminnan jokainen aspekti. Liiketoimintasuunnitelma pilkkoo monimutkaisen toiminnan pienempiin, helpommin hallittaviin ja ymmärrettäviin palasiin. Hyvä suunnitelma keskittyy harvoihin, toisiaan täydentäviin päämääriin sekä määrällisesti ilmaistaviin mahdollisuuksiin, eikä niinkään useisiin pienempiin projekteihin. Se myös integroi sanat, ajatukset ja numerot. (Dees ym. 2001, 286–287.)

Liiketoimintasuunnitelman laatimiselle voi olla useita erilaisia syitä. Se voidaan laatia esim. toimintaa aloitettaessa, kehitettäessä tai laajennettaessa tai haettaessa rahoitusta. Liiketoimintasuunnitelmalla voi olla myös useita lukijoita. Mahdolliset rahoittajat ovat kiinnostuneista organisaation liiketoimintasuunnitelmasta. Se voidaan myös laatia jo olemassa olevia rahoittajia, olemassa olevia tai potentiaalisia toimittajia, asiakkaita tai kumppaneita ajatellen, tai sisäiseen käyttöön henkilökuntaa, hallitusta tai vapaaehtoisia varten. (Dees ym. 2001, 284–285.)

## 1.5 Case-yhdistys

Tutkimuksen case-yhdistyksenä on ”Opiskelijatalo ry”. Tutkimuksen kirjoitusvaiheessa yhdistystä ei ole vielä perustettu. Opiskelijatalo ry:n perustaminen liittyy Porissa käynnissä olevaan Opiskelijatalo-hankkeeseen, jonka tarkoituksena on perustaa Poriin kaikille kaupungin korkeakouluopiskelijoille yhteinen Opiskelijatalo. Opiskelijatalo on Porin Ylioppilasyhdistys Pointer ry:n, Satakunnan ammattikorkeakoulun opiskelijakunta SAMMAKKOn, Diakonia-ammattikorkeakoulun Porin yksikön oppilasyhdistys Podia ry:n sekä Porin kaupungin yhteishanke. Perustettava Opiskelijatalo tulee olemaan kaikkien porilaisten korkeakouluopiskelijoiden yhteinen olohuone, opiskelijoiden oma tila.

Opiskelijatalo-hankkeessa ovat mukana jokaisen kolmen Porissa toimivan korkeakoulun opiskelijayhdistykset. Toteutuessaan Opiskelijatalo tarjoaa yhteisen kohtaamispaikan 4 300 Porin alueen korkeakouluopiskelijalle. Kesällä 2007 hankkeesta tehtiin esiselvitys, jonka pohjalta hanketta viedään eteenpäin. Opiskelijatalon tavoitteena on avata ovensa syksyllä 2008.

Tutkimuksen tekijä toimi Opiskelijatalon esiselvitys-hankkeen projektipäällikkönä sekä esiselvityksen toteuttajana. Esiselvitys-hankkeessa Opiskelijatalolle laadittiin toi-

mintasuunnitelma, kartoitettiin toiminnan mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, tarkasteltiin toimintamuotoja, laadittiin kustannus- ja rahoituslaskelmat sekä etsittiin hankkeelle rahoitusta. Tutkimuksen tekijä työskenteli hankkeessa itsenäisesti. Esiselvityshanketta valvoi ohjausryhmä, jossa oli jokaisen opiskelijayhdistyksen, Porin kaupungin, Satakuntaliiton sekä Porin Seudun Kehittämiskeskus Oy POSEK:n edustus. Ohjausryhmä myös ohjasi projektipäällikön työskentelyä ja antoi työhön oman panoksensa hyvinä neuvoina ja näkemyksinä.

Esiselvitys-hankkeessa todettiin, että sopivin juridinen muoto Opiskelijatalolle on yhdistys. Muina vaihtoehtoina tarkasteltiin osuuskuntaa ja osakeyhtiötä. Yhdistysmuodon valintaan vaikuttivat mm. yleishyödyllinen status, hallinnon joustavuus, rahoitusmahdollisuudet sekä toiminnan voittoa tavoittelematon luonne. Juuri viimeksi mainitulla piirteellä oli suuri painoarvo, kun valintaa tehtiin yhdistyksen, osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä. Yhdistysmuodon valinta tarkoittaa, että Opiskelijataloa hallinnoimaan perustetaan yhdistys, ”Opiskelijatalo ry”. Opiskelijatalo ry:n varsinaisina jäseninä tulevat olemaan kolmen korkeakoulun opiskelijayhdistykset Pointer ry, SAMMAKKO ja Podia ry. Nämä kolme yhdistystä muodostavat yhdistyksen hallituksen. Talon arjen toiminnoista vastaamaan palkataan toiminnanjohtaja. Alkuvaiheessa merkittävä osa Opiskelijatalon rahoituksesta nojautuu avustuksiin, mutta toiminnan kehittyessä yhä suurempi osa kuluista tullaan kattamaan toiminnan tuotoista.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tutustutaan Opiskelijatalo ry:een sekä Opiskelijatalolle laadittuun toimintasuunnitelmaan.

## 1.6 Tutkimusaineisto

Tutkimuksessa käytettävä teoreettinen aineisto pohjautuu kirjallisiin lähteisiin – kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Uutta näkökulmaa aiheeseen on haettu empiriasta. Tässä tutkimuksessa empiriaa edustaa perutettavalle yhdistykselle, Opiskelijatalo ry:lle, laadittu toimintasuunnitelma. Tutkimuksen tekijä on laatinut case-yhdistyksen toimintasuunnitelma jo ennen tutkimuksen aloittamista, kun tutkija työskenteli Opiskelijatalohankkeen projektipäällikkönä. Toimintasuunnitelma on laadittu nimenomaan perustettavan yhdistyksen lähtökohdista.

Koska tutkimuksessa keskitytään nimenomaan yhdistysten (liike)toimintasuunnitteluun, soveltuu case-yhdistyksen toimintasuunnitelma tutkimuksen empiiriseksi aineistoksi. Tutkimuksen loppupuolella vertaillaan case-toimintasuunnitelmaa liiketoimintasuunnitelman teoriaan. Näin voidaan nähdä, kuinka paljon toimintasuunnitelma eroaa liiketoimintasuunnitelmasta, ja miten case-yhdistyksen toimintasuunnitelmaa voitaisiin kehittää.

Toimintasuunnitelmaa laadittaessa haastateltiin myös tulevan Opiskelijatalon sidosryhmiä ja kartutettiin heidän toiveitaan ja näkemyksiään toiminnasta. Opiskelijatalohankkeen esiselvitystyön aikana toteutettiin Porin yliopistokeskuksen, Satakunnan ammattikorkeakoulun sekä Diakonia-ammattikorkeakoulun Porin yksikön opiskelijoille suunnattu Internet-kysely, jossa kartoitettiin opiskelijoiden toiveita ja ajatuksia Opiskelijatalosta. Kysely jakaantui viiteen aihepiiriin: tapahtumat, kahvilatoiminta, aukioloajat, sijainti sekä tyyli ja ilmapiiri. Kyselyyn saatiin kesän 2007 aikana yli 200 vastausta. Vastaajista 47 % opiskeli Yliopistokeskuksessa, 36 % SAMKissa ja 17 % Diakissa. 94 % vastaajista ilmoitti olevansa kiinnostunut Opiskelijatalosta.

## 1.7 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen johdanto-osuudessa luodaan silmäys aiheen taustoihin, tarpeellisuuteen ja ajankohtaisuuteen. Johdannossa selvitetään myös tutkimuksen tavoitteet ja asetetaan tutkimusongelma. Tämän jälkeen selvitetään tutkimuksen taustalla olevat tieteenfilosofiset oletukset, sekä metodologiset valinnat. Johdannossa esitellään myös tutkimuksessa käytettävät käsitteet ja empiirinen aineisto.

Luvussa kaksi perehdytään kolmanteen sektoriin ja sen erityispiirteisiin. Tästä jatketaan eteenpäin liiketoimintasuunnitelman tarkoituksen ja tarpeellisuuden tarkastelulla. Kolmannessa luvussa paneudutaan myös liiketoimintasuunnitelman laatimiseen ja sen osa-alueisiin kolmannen sektorin näkökulmasta.

Luvussa neljä esitellään Opiskelijatalo-hanketta ja case-yhdistyksen toimintasuunnitelma. Tämän jälkeen luvussa kolme esitettyä viitekehystä vertaillaan case-yhdistyksen toimintasuunnitelmaan ja selvitetään, miltä osin ne vastaavat toisiaan ja mitä olisi voitu tehdä toisin. Lopuksi tutkimuksen löydökset vedetään yhteen.

## 2 KOLMANNEN SEKTORIN ERITYISPIIRTEITÄ

### 2.1 Yleishyödyllisyys

Voittoa tavoittelemattoman organisaatio voidaan määrittää muodostuvan yksilöistä, jotka ovat liittyneet yhteen joko toteuttaakseen valtion heille delegoimia julkisia tehtäviä, toteuttaakseen julkisia tehtäviä joille on kysyntää johon ei valtio eikä yrityssektori halua vastata, tai vaikuttaakseen joko valtion, yrityssektorin tai kolmannen sektorin menettelytapojen kehitykseen<sup>7</sup> (Macendo – Pinho 2004, 535). Tällainen yhteisö voi tuloverolain perusteella saada yleishyödyllisen aseman. Yleishyödyllisyyden käsite leimaa vahvasti kolmannen sektorin organisaatioita, ja sitä käytetään etenkin verotuksen yhteydessä. Yleishyödyllisen yhteisön on vastattava kolmea tunnuspiirrettä: Yleishyödyllinen organisaatio toimii ainoastaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä. Toiminnan kohderyhmä ei ole rajoitettu, vaan toiminta ulottuu laajemmalle kuin tiettyihin henkilöpiireihin. Toiminta ei tuota osallistujille taloudellista etua, kuten osinkoa, voitto-osuuksia, kohtuullista suurempaa palkkaa tai muuta hyvitystä. (Auranen 2003, 27; Virtanen – Näsi 2003, 168 – 169.)

Laajasti tunnustetun rakenteellis-operationaalisen määritelmän<sup>8</sup> mukaan voittoa tavoittelemattoman organisaation erottavia piirteitä ovat 1) rakenteellisuus, 2) yksityisyys, 3) voittoa tavoittelematon jakaminen, 4) itsehallinnollisuus ja 5) vapaaehtoisuus. Rakenteellisuus edellyttää, että kolmannen sektorin toimijoilla tulee olla järjestysmuoto ja/tai säännöt, eli niiden on oltava institutionalisoituneita. Rakenteellisuus vaatimuksena erottaa kolmannen sektorin erityisesti neljänestä eli kotitaloussektorista. Yksityisyys erottaa kolmannen sektorin julkisista viranomaisista. Julkisoikeudellisten yhdistysten asema on kuitenkin tämän kriteerin puitteissa ongelmallinen. Voiton tavoittelemattomuus on kenties keskeisin mittapuu kolmannen sektorin rajauksessa. Voittoa tavoittelematon jakaminen merkitsee, että lyhytaikaisesta tulonhankinnasta saatuja voittoja ei jaeta organisaation jäsenille eikä johtajille, vaan ne sijoitetaan uudelleen mission saavuttamiseen. Itsehallinnollisuuden osalta edellytetään, että organisaatiolla on selvä hallinnollinen rakenne, se valvoo itse omia toimintojaan, eivätkä ulkopuoliset tahot voi vaikuttaa siihen. Osallistumisen toimintaan tulee olla vapaaehtoista läpi yksikön. Vapaaehtoisuuden kriteeri koskee erityisesti jäsenyyttä, eli toimintaa ja johtamista ei tarvitse kokonaan toteuttaa vapaaehtoisella työllä. Toimintoja voidaan rahoittaa myös muutoin kuin vapaaehtoisilla lahjoituksilla, mutta toiminnan tulee olla rahoittajasta riippumatonta. Kriteerien

<sup>7</sup> Hall (1987)

<sup>8</sup> ”Structural-operational” definition. Salamon – Anheier (1992)

perusteella voidaankin havaita kolmannen sektorin koostuvan pääsääntöisesti järjestöistä ja säätiöistä, ja etenkin järjestöjen rooli on keskeinen. (Helander 2002, 54–55; Helander – Laaksonen 1999, 16–17, 19; Wallis – Dollery 2006, 492.)

Kolmannen sektorin toimijat tuottavat osittain samoja palveluita ja täydentävät julkisen sektorin tarjoamaa. Ne toimivat julkisen sektorin rinnalla hyvinvoinnin tuottamisessa. Tämän lisäksi yhdistykset valvovat ja ajavat kansalaisten etuja, ylläpitävät yhteiskuntahenkeä ja kehittävät demokratiaa. (Virtanen – Näsi 2003, 167.) Yhdistystoiminnalla on siis merkittävä rooli yhteiskunnassa.

## 2.2 Monimuotoisuus

Järjestöjä on olemassa monenlaisia. Ne ovat osa edustuksellista, tasa-arvosidonnaista järjestelmää ja edistävät demokratiaa. Ne osallistuvat yhteiskunnalliseen suunnitteluun tuomalla julki jäsentensä tarpeita ja tavoitteita, ja saamalla niille julkisen hyväksynnän. Järjestöt ovatkin omalta osaltaan merkittäviä yhteiskunnallisia vaikuttajia ja niillä on myös poliittista voimaa. Usein järjestöt keskittyvät johonkin yhteiskunnan osa-alueista, kuten kansalaisoikeudet, liikuntaedellytykset, väestöryhmien asema ja tarpeet, yhdyskuntasuunnittelu ja rakentaminen, hyvinvointipalvelut ja tulonjako. Järjestöt ilmentävän ihmisten aloitteellisuutta sekä edistävät suvaitsevaisuutta ja erilaisuuden sietokykyä. Järjestöjen yhteisillä ponnisteluilla on suuri merkitys koko yhteiskunnan kehityksen suuntaan. (Rönneberg 1998, 18.) Kansalaistoiminnalla on monta tehtävää. Se synnyttää uusia ideoita sekä luo mahdollisuuden sosiaalisten epäkohtien esiin tuomiseen. (Rifkin 1997, 243.)

Euroopan Unionin DG 23 määrittää kolmanteen sektoriin kuuluviksi osuuskunnat, keskinäisen organisaatiot (esim. keskinäiset vakuutusyhtiöt ja säästöpankit) sekä voittoa tavoittelemattomat yhdistykset. Tämä modernien yhteiskuntien demokratisoitumiskemityksen taustalla oleva kolmannen sektorin kehitys lähti liikkeelle 1800-luvun jälkipuoliskolla. Vapaiden kansalaisten kokoontumisesta ja yhteiskunnallisesta toiminnasta järjestäytyi yhdistystoimintaa, osuuskuntia, keskinäisiä organisaatioita, ammattiyhdistyksiä, urheiluseuroja, sosiaali- ja terveystajärjestöjä jne. Talouden alueelle perustettiin säästöpankkeja, osuuskassoja, kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntia ja keskinäisiä vakuutusyhtiöitä. Puoluelaitoksen syntyminen mahdollisti kansanvaltaisen demokratian. Kolmas sektori olikin yhteiskunnallisen toiminnan sektori. (Kananen 1998, 170.)

Yhteiskuntamme muuttuu ja kehittyy koko ajan. Sen seurauksena myös ne tarpeet, joihin vastaamaan kolmannen sektorin organisaatioita on perustettu, ovat osin muuttuneet. Kansalaiset vieraantuvat keskitetyistä järjestöistä ja erilaisista intressiorganisaatioista, joka on suoraan havaittavissa poliittisten puolueiden jäsenmäärän laskuna ja jäsenten keski-ään nousuna. Tämän kehityksen vastapainona syntyy uudenlaisia ryhmiä ja

uutta yhteisöllisyyttä, jota yhdistävät ennemminkin tunnepitoiset siteet kuin rationaalinen intressi. Kolmannella sektorilla punnitaan nyt, mitkä organisaatiot kykenevät uudistumaan ja vastaamaan muuttuviin tarpeisiin, ja mitkä ovat tulleet tiensä päähän. (Siisiäinen 1998, 26.)

Kolmannella sektorilla on useita erilaisia järjestöjä, kuten rekisteröimättömiä ja rekisteröityjä yhdistyksiä, säätiöitä, uusosuuskuntia ja puoluelaitokseen kuuluvia järjestöjä. Kolmannen sektorin perustan muodostavat paikallisyhdistykset, joita sektorin toimijoista on suurin osa. Paikallisyhdistyksissä toimii myös suurin osa vapaaehtoisista. Niistä seuraavana ovat liitto- ja piiritaso. Säätiöillä on merkittävää taloudellista painoarvoa. Suomalainen yhdistyskenttä on monikerroksinen ja sitä leimaa järjestöjen hierarkia. Paikallisjärjestöt ovat osa laajempaa piiriä, piirit kuuluvat liittoihin ja liitot keskusjärjestöihin. (Helander 1999; 23–24, 33.) Kolmannen sektorin laeva tulkinta sisältää myös kirkkokunnat sekä poliittiset puolueet. Suppeampaan tulkintaan päästään käyttämällä poissulkemisperiaatteita<sup>9</sup>, joista maallisuus rajaa kirkkokunnat tarkastelun ulkopuolelle ja ei-poliittisuus puolueet ja muut julkisiin tehtäviin ehdokkaita asettavat järjestöt. Myös ammattiyhdistysliikkeen on usein katsottu kuuluvan liian läheisesti julkisen politiikan toteuttamiseen, että sen voitaisiin puhtaasti katsoa lukeutuvan kolmanteen sektoriin. (Helander 2002; 55, 58.)

Kaikki kolmannen sektorin toimijat eivät ole organisoituneet samoin, vaan järjestöjä on monenlaisia, suuria ja pieniä, ammattimaisia ja harrastuspohjalla toimivia, paikallisia ja valtakunnallisia. Suurin osa yhdistyksistä toimii hyvin niukalla budjetilla, mutta joukkoon mahtuu myös niitä, joiden varallisuus ja tulot ovat huomattavia. Tästä johtuen yhdistysten toimintaedellytykset ovat hyvin erilaisia. (Virtanen – Näsi 2003, 178.) Järjestöjen koon kasvaessa yksityisten rahoituslähteiden osuus kokonaisrahoituksesta kasvaa, ja vastaavasti julkisen tuen merkitys suhteellisesti pienenee (Laitinen 1998, 117). Koon kasvaessa kasvaakin usein myös järjestön liiketoimintasuuntautuneisuus. Herääkin kysymys, ovatko suuret järjestöt kasvaneet suuriksi liiketoimintasuuntautuneisuutensa seurauksena, vai ovatko ne panostaneet liiketoimintaan vasta kasvun myötä? Mikä merkitys liiketoimintasuunnitelmalla on tässä kehityksessä? Onko suurten järjestöjen yksityisen rahoituksen osuus suurempi liiketoimintasuunnitelman ansiosta? Huomioivatko ne rahoittajan intressit pieniä paremmin?

Kolmannen sektorin toiminnassa on aina korostunut yhteiskunnallinen merkitys. Tämä historia näkyy edelleen yhdistyslaissa, joka edellyttää mm. yhdistyksen aatteellisen tarkoituksen kirjaamista sääntöihin (Kananen 1998, 171).

---

<sup>9</sup> Johns Hopkins -tutkijaryhmä

## 2.3 Aatteellisuus

Yhdistys voidaan perustaa aatteellisen toiminnan toteuttamiseksi yhdessä. Aatteelliseksi toiminnaksi ei katsota taloudellista toimintaa eikä taloudellisen edun tavoittelemista. Yhdistyksen tarkoitus sekä sen toimintamuodot on merkittävä sääntöihin. (Yhdistyslaki 1, 2, 8 §.)

Kolmannella sektorilla toimintaa ajava voima on aate tai yhteinen intressi, missio. Aatteellisesta toiminnasta määrätään organisaation säännöissä. Kolmannen sektorin organisaatioiden jäseniä yhdistää kollektiivinen näkemys niistä arvoista ja asioista, joita he haluavat yhteiskunnassa edistää. Poliittinen toiminta, ammattiyhdistystoiminta sekä liikuntaan ja kulttuurin liittyvät toimet ovat kolmannen sektorin organisaatioiden tehtäviä. (Virtanen – Näsi 2003, 168.)

Missio kertoo organisaation peruseräaatteet sekä sen roolin yhteiskunnassa. Se on suora kuva organisaation olemassaolon tarkoituksesta sekä sosiaalinen oikeutus sen olemassaololle. (Vázquez ym. 2002, 1028.) Mission strateginen luonne kuvastaa pitkäaikaista sitoumusta toimintojen kehittämiseen (Vázquez ym. 2002, 1024).

Missio on tehokkaan toiminnan perusta. Se osoittaa jokaiselle organisaatiossa toimivalle toiminnan tarkoituksen, eli olemassaolon syyn. Missio toimii organisaatiota koossa pitävänä liimana, sekä samalla tienviittana valintatilanteissa. Missio-ohjautuvat organisaatiot ovat myös hierarkkisia organisaatioita tehokkaampia, sillä vapaaehtoisten sitoutuminen missioon sekä halu työskennellä sen saavuttamiseksi generoi parempia tuloksia kuin pelkkien käskyjen noudattaminen. Ymmärretty missio mahdollistaa myös kolmannelle sektorille ominaisen jaetun päätöksenteon ja jaetun vastuun, sillä missio asettaa toiminnalle selvän vaatimustason. Kolmannella sektorilla vetovoimainen missio luo tahtoa ja kärsivällisyyttä kaataa rajallisten resurssien asettamat esteet. Sen vuoksi missio on yhdistystoiminnan tärkeintä omaisuutta. (Dees ym. 2001; 19, 21–22, 24.)

## 2.4 Voiton tavoittelemattomuus

Voiton tavoittelemattomuus toiminnan lähtökohtana yhdistää yleisesti kolmannen sektorin toimijoita. Liikevoiton sijaan tavoitteet voivat olla esim. altruistisia, sosiaalisia tai yhteisöllisiä. (Kauppi 1998, 162.) Voittoa tavoittelematon jakaminen on yksi niistä viidestä piirteestä, joiden on määritelty erottavan kolmas sektori julkisesta vallasta sekä yritystoiminnasta. Sitä on pidetty jopa keskeisimpänä järjestösektorin ominaispiirteenä. Kolmannesta sektorista onkin käytetty myös nimitystä voittoa tavoittelematon sektori (Helander – Laaksonen 1999, 14). Yritystoiminnasta poiketen voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle voitto ei ole toiminnan tavoite, vaan ainoastaan väline (Dees ym. 2001, 63). Näin ollen tulonhankinnasta mahdollisesti syntynyttä voittoa ei jaeta organi-

saation jäsenille eikä sen johtajille, vaan se sijoitetaan uudelleen toimintaan ja valjastetaan näin edelleen mission saavuttamiseen.

Yritystoimintaa ja kolmatta sektoria erottaa niiden erilainen suhtautuminen voiton tuottamiseen. Yrityksen päätehtävä on voiton tuottaminen, ja se ohjaa yrityksen koko toimintaa. Kolmatta sektoria ajava voima on rahallisen lisäarvon sijaan sosiaalinen arvo. Kolmannen sektorin taloudelliset tavoitteet ovat yleensä pelkästään kulujen kattamisessa. Voittoa tavoittelemattomalla sektorilla voidaan myös ylläpitää toimintaa, joka ei kata omia kulujaan, mutta sillä on yhteiskunnallista tai yhteisöllistä merkitystä. Tällaisen toiminnan kustannukset tulee kattaa muilla tavoin, kuten vapaaehtoisina työpanoksina tai avustuksina. Taloudellinen toiminta tukee sosiaalisten päämäärien saavuttamista, eikä sillä ole samanlaista itseisarvoa kuin yrityssektorilla. (Rönneberg 1999, 79–80.) Vaikka voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa saattaakin ajoittaan esiintyä lyhytaikaista voiton tavoittelua, eroaa se piirteiltään kuitenkin selkeästi voittoa tavoittelevasta yksityisestä sektorista. Keskeistä on, ettei kolmannella sektorilla taloudellisesta toiminnasta syntynyttä lisäarvoa jaeta omistajille eikä jäsenille. (Helander 2002, 40.)

## 2.5 Vapaaehtoisuus

Muiden nimitystensä lisäksi järjestösektoria on kuvattu termillä vapaaehtoissektori (Helander – Laaksonen 1999, 14). Kolmannen sektorin toiminnan lähtökohtana on usein ratkaisun etsiminen ongelmaan. Kun muuta vaihtoehtoa ilmenneen ongelman ratkaisemiseksi ei ole, tartutaan itse toimeen ja perustetaan yhdistys tai muu vastaava yhdenvertaisuuteen ja vapaaehtoisuuteen pohjautuva toimintamalli, jonka kautta samanlaisessa tilanteessa olevat ihmiset voivat toimia järjestäytyneesti yhdessä. Joskus vapaaehtoisena alkuun lähtenyt toiminta laajenee ja sen hoitamiseen tarvitaan ammatillista työpanosta. Tämän seurauksena syntyy uusia yksityisiä, yhteisöllisiä ja julkisia palvelujärjestelmiä. Useimmiten vapaaehtoisen työpanoksen tarve ei kuitenkaan katoa, vaan sitä tarvitaan ammattityötä täydentämään. (Rönneberg 1998, 19.)

Työskentely kolmannella sektorilla merkitsee usein tekijälle enemmän kuin työstä saatavaa palkkaa. Toimeentulon lisäksi siihen liittyy yhteiskunnallisen toiminnan, kansalaisaloitteellisuuden ja -vapauden sekä yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman luomisen aspektit. (Kinnunen 1998, 6.) Sosiaalinen pääoma koostuu sosiaalisista suhteista, verkostoista ja luottamuksesta syntyvistä voimavaroista, joilla on tärkeitä merkityksiä yksilöllisten tai kollektiivisten tavoitteiden saavuttamisessa. Toisaalta sosiaalinen pääoma voidaan ajatella kulttuurisen ja taloudellisen pääoman yhteyteen osaksi kokonaispääomaa, jolloin sosiaalisen pääoman funktio on mahdollistaa osallisuus kulttuuriseen ja taloudelliseen pääomaan. Nämä kaksi näkökantaa ovat jossain määrin toisilleen vastakkaiset. (Matthies 2003, 152.)

Kolmannelle sektorille on tunnusomaista vapaaehtoisen työn suuri osuus. Erilaisissa organisoituneissa vapaaehtoisjärjestöissä toimii lähes 700 000 vapaaehtoista kansalaista (Kolmas sektori käsitteenä). Rakenteellis-operationaalinen määritelmä edellyttää, että toiminnan kolmannella sektorilla tulee olla vapaaehtoista läpi koko organisaation. Jos tämä kriteeri ei täyty, ei organisaation katsota kuuluvan kolmanteen sektoriin.

## 2.6 Varainhankinta

Varainhankinta on piirre, joka erottaa voittoa tavoittelemattoman sektorin voittoa tavoittelemattomasta yrityssektorista. Yritykset käyttävät toiminnasta saamansa tulot tuotantoon ja sitä kautta lisätulojen hankkimiseen, kun taas voittoa tavoittelematon toimija käyttää hankkimansa tulot toteuttaakseen tehtävänsä. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tulot koostuvat julkisista avustuksista, yksityisistä lahjoituksista sekä omalla toiminnalla hankituista tuloista. Kolmannelle sektorille ovat ominaisia myös eirahalliset tuotot eli luontoissuoristustuotot (in-kind revenues), joista merkittävin on vapaaehtoistyö. Kolmannen sektorin sisällä näiden tulonlähteiden osuus rahoituksesta vaihtelee suuresti. Julkisten avustusten ja ostojen osuus kolmannen sektorin varainhankinnasta on merkittävä. Suurten, kehittyneiden teollisuusmaiden keskiarvo osoittaa, että organisaatioiden oman toiminnan tuottojen osuus varainhankinnasta on lähes puolet. Julkisten avustusten osuus on lähes samalla tasolla. (Helander 2002, 94; Helander – Laaksonen 1999; 37–40, 42.) Kansalaistoiminta on ennen kaikkea sosiaalista vaihtoa, johon motivoi henkilökohtainen side. Siinä ei korostu rahamääräinen tai aineellinen, vaan sosiaalinen vaihto sekä sosiaaliset seuraukset. Hyvinvoinnin lisääntyessä toiminnalla on myös epäsuoria taloudellisia seurauksia. (Rifkin 1997, 240.)

Yhdistyksillä voi olla taloudellista toimintaa tai liiketoimintaa, jolla kerätään varoja aatteelliselle toiminnalle. Taloudellisen toiminnan tulee kuitenkin olla organisaation säännöissä määriteltyä, sen on välittömästi liityttävä organisaation tarkoituksen toteuttamiseen tai sen on oltava taloudellisesti vähäarvoista. Jos nämä ehdot eivät täyty, ei organisaatio ole aatteellinen vaan taloudellinen. Varainhankintaa voidaan täydentää avustuksilla, lahjoituksilla ja sijoitustoiminnalla. Ominaista kuitenkin on, että suurin osa rahoituksesta saadaan avustuksina yhteiskunnalta ja lahjoittajilta (Virtanen – Näsi 2003; 169, 176). Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat usein täysin riippuvaisia tukijoidensa sitoutumisesta tehdä vastikkeettomia lahjoituksia (Wallis – Dollery 2006, 507). Yhdistysten kokonaisvaltaisen kehittämisen esteenä on kuitenkin usein rahoituksen kohdentuminen tiettyyn tarkoitukseen. Rahoittajat edellyttävät avustuksensa kohdistamista tiettyyn ohjelmaan tai toimenpiteeseen, sen sijaan että se olisi organisaation vapaasti käytettävissä parhaaksi katsomallaan tavalla (Wei-Skillern – Marciano 2008, 43).

Usein yleishyödyllisten organisaatioiden toiminta on jakautunut aatteelliseen ja taloudelliseen, aatteellisen toiminnan mahdollistavaan, osaan. Yhdistyksen toiminnan kuvaamisen ei voida käyttää yritys- ja julkisen hallinnon organisaatioiden kuvauksessa käytettäviä reaali- ja rahavirtoja, sillä voittoa tavoittelemattoman organisaation varsinaisen aatteellisen toiminnan tuotos on luonteeltaan aineeton ja vastikkeeton. (Virtanen – Näsi 2003; 169, 170.)

Jos osa yhdistyksen toiminnoista kehittyy liiketoiminnalliseen suuntaan niin, että elinkeinotoiminta mahdollisesti uhkaa yhteisön yleishyödyllistä statusta, voidaan elinkeinotoiminta yhtiöittää EVL 52 d §:n mukaisella liiketoimintasiirrolla. Tällöin mahdollisesti perustettava osakeyhtiö on erillisesti verovelvollinen elinkeinotoiminnasta. Osakkaana olevalle yleishyödylliselle yhteisölle maksettava mahdollinen osinkotulo on lähtökohtaisesti henkilökohtaisen tulolähteen verovapaata tuloa. (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 33.)

Suomen EU-jäsenyyden myötä yhdistyksille on tullut mahdolliseksi anoa myös EU-rahoitusta. Tällä tavalla voidaan rahoittaa erilaisia kehityshankkeita, kuten kilpailukykyä ja työllisyyttä edistäviä hankkeita, tai kulttuuri- ja vapaa-ajan palveluja edistäviä hankkeita. Rahoitusta voi anoa Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR) sekä Euroopan sosiaalirahastosta (ESR). (Satakunnan maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma 2007–2008, 46; Länsi-Suomen EAKR-toimenpideohjelma 2007–2013, 35.) Rakennerrahastojen tuella pyritäänkin tukemaan kolmannen sektorin roolia uudenlaisten työpaikkojen luomisessa, paikallisten kumppanuuksien kehittämistä, sosiaalisia innovaatioita, pienten projektitoimijoiden osaamista sekä kansalaisjärjestöjen osaamista. (Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirjaesitys 2007–2013; 70–71, 74, 77). Kolmannen sektorin toimijoilla on siis monia piirteitä, joita EU-rahoituksella halutaan tukea. Byrokratia asettaa kuitenkin omat esteensä pienten toimijoiden mahdollisuuksille anoa EU-rahoitusta. Järjestökentän ja rahoittajien yhteistyössä olisi siis parantamisen varaa, jotta osapuolten tarpeet kohtaisivat.

## 2.7 Lainsäädäntö ja verotus

Samaan aikaan kolmannen sektorin kehittymisen kanssa syntyi myös yhteiskunnallisen toiminnan muotoja koskeva lainsäädäntö. Yhteiskunnallista toimintaa sääntelevät yhdistys- ja säätiölaki, ja yhteiskunnallista taloustoimintaa osuuskuntalaki. Säädöspohja on vanha, ja asettaa omat haasteensa toiminnan kehittämiseksi nykypäivän haasteita vastaavaksi. (Kananen 1998, 187.) Yhdistyksiä verrataan usein yrityksiin tai julkisen hallinnon palvelutoimintaan. Yhdistysten olemassaolon ja toiminnan oikeutusta perustellaan niiden kanssa samoilla normeilla, ja niihin kohdistetaan sen mukaisia verotus- ja valvontatoimenpiteitä (Helander – Laaksonen 1999, 3–4).

Yleishyödyllinen yhteisö määritellään tuloverolaissa, ja verovapautta onkin usein käytetty kriteerinä tarkasteltaessa, organisaation kuulumista kolmannelle sektorille (Helander 2002, 64). Tuloverolaki vapauttaa yleishyödylliset yhteisöt tulo- ja arvonlisäverosta yleishyödyllisen toimintansa osalta. Ne ovat kuitenkin verovelvollisia elinkeinotulostaan. Yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotulona ei kuitenkaan pidetä toimintaa, jota yhteisö järjestää toimintansa rahoittamiseksi. Tällaista toimintaa ovat mm. arpajaiset, myyjäiset ja huvitilaisuuksien järjestäminen, jäsenlehtien julkaiseminen, adressien tai viirien myynti, hoitolaitoksissa tai vastaavissa tuotettavat palvelut sekä valmistettujen tuotteiden myynti, sekä bingopelin pitäminen. (TVL 22 §.) Verokohtelun kannalta on ratkaisevaa, ettei taloudellinen toiminta ole ensisijaista, se palvelee yleishyödyllistä tavoitetta ja liittyy organisaation välittömiin tavoitteisiin (Helander 2002, 75). Yleishyödylliset toimijat saavat veroetuja tulo- ja arvonlisäverotuksessa, sillä ne suorittavat yhteiskuntaa hyödyttäviä tehtäviä ilman, että toimintaan osallistuvat saavat siitä taloudellista etua. Jollei yleishyödyllisten yhteisöjen toimintaa tuettaisi veropoliittisesti, tulisi valtion ja kuntien vastata niistä palveluista, joita vapaaehtoissektori nyt tuottaa. Veroetuutta on yleisesti pidetty suoran julkisen rahoituksen vaihtoehtona. Elinkeinotuloistaan nämäkin yhteisöt ovat verovelvollisia. (Juanto 1999, 267.) Ratkaisu yleishyödyllisyydestä tehdään verovuosittain, kokonaisarviointi huomioon ottaen. Yhdistyksen todellisen toiminnan on myös vastattava yhdistyksen sääntöjä, jotta toiminta voidaan katsoa kuuluvaksi verohuojennuksen piiriin. Jos tosiasiallinen toiminta poikkeaa säännöistä määritetystä, on toiminta veron alaista. (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 3.)

## 2.8 Tulevaisuus

Suomalainen vapaaehtoissektori on muotoutunut rakenteellisesti ja kulttuurisesti hyvin eri tavalla kuin kansainvälinen kolmas sektori. Keskieurooppalaisiin maihin verrattuna suomalainen kolmas sektori on suhteellisen pieni ja riippumattomampi valtiosta. Sen rooli ei ole niinkään korvata julkista sektoria, vaan täydentää sitä. (Paasivaara ym. 2004, 176.) Suomessa kolmas sektori on suhteellisen vahvasti hyvinvointivaltiopainotteinen (Helander – Laaksonen 1999, 46). Sitä on alettu tarkastelemaan myös uutena mahdollisuutena tuottaa hyvinvointipalveluja entistä edullisemmalla tavalla (Helander 2002, 13). Kolmannen sektorin toivotaan paikkaavan julkisen sektorin heikentyvää palvelutarjontaa, työllistävän työttömiä sekä ehkäisevän syrjäytymistä (Helander – Laaksonen 1999, 5). Kolmannelle sektorille asetetaan siis paljon odotuksia. Kolmannella sektorilla käytetyt toimintamallit ovat nousseet huomionarvoisiksi eurooppalaisten yhteiskuntien syrjäytymisen vastaisissa ohjelmissa. Kansalaistoimintaan osallistumisella, sosiaalisella verkostoitumisella ja yhdistystoiminnalla mitataan sosiaalista kuntoisuutta, vaikka yksi-

lö ei enää olisikaan työelämässä. Yhteiskunnallisesti luotetaan siihen, että sosiaalinen koheesio, demokratian pirstyminen sekä vastakohtien tasoittaminen saavutetaan panostamalla kolmanteen sektoriin. (Matthies 2003, 150.)

Järjestöjen merkitys talouden vahvistajina, yhteiskunnallisen pääoman luojina sekä kansalaisten vastuuntunnon kehittäjinä on lisääntynyt (Helander – Laaksonen 1999, 13). Kolmas sektori on merkittävä työllistäjä. Se työllistää laskutavasta riippuen 60 000–80 000 henkilöä. Vapaaehtoistyötä erilaisissa järjestöissä tekee lähes 700 000 henkilöä. (Kolmas sektori käsitteenä.) Tämän pääasiassa paikallisyhdistyksissä tehdyn vapaaehtoistyön luonne, laatu ja kohde vaihtelevat suuresti. Vuosituhannen vaihteessa kolmannes vapaaehtoisesta työstä tehtiin liikunnan parissa ja lähes neljännes kansalaistoiminnassa. Kokonaistyövoimaan verrattuna kolmannen sektorin palkka- ja vapaaehtoisen työn yhteenlaskettu työpanos oli 6,5 prosenttia. Julkisen sektorin työvoimaosuuteen suhteutettuna luku nousi lähes kolmannekseen. Kolmannen sektorin toimintamenojen ja vapaaehtoisen työpanoksen yhteenlaskettu osuus oli 6 prosenttia bruttokansantuotteesta. Hyvinvointipainotteisuudesta johtuen vapaaehtoissektorin työvoima on ammattitaitoista. (Helander – Laaksonen 1999; 46–48, 51.) Työsuhteet ovat kolmannella sektorilla muodoltaan moninaisia. Järjestöissä työskentelee niin vakinaisia osa-, kuin määräaikaistaakin työntekijöitä, projektityöntekijöitä, työllistämistuella palkattuja ja oppisopimuskoulutuksessa olevia, harjoittelijoita, palkkion saajia sekä vapaaehtoistyöntekijöitä. (Laitinen 1998, 84.)

Suomessa kuntien ja järjestöjen suhde on ollut muutoksessa toisen maailmansodan jälkeen. 1960-luvulla tehtiin yhteistyötä, mutta sitä leimasi toiminnallinen erillisuus. Seuraavalla vuosikymmenellä suuri osa järjestöjen tuottamista palveluista siirrettiin kuntien hoidettaviksi, kunnes 1980-luvulla yhteistyötä tiivistettiin. 1990-luvun taloudellinen lama, palvelujen tuottamista sääntelevän ohjauksen muuttuminen, palvelurakenteen muutos sekä uusien johtamisoppien omaksuminen ovat osaltaan vaikuttaneet kolmannen sektorin kehittymiseen palvelujen tuottajaksi julkisen vallan rinnalle. (Paasivara ym. 2004, 178–179.)

Pelkästään koviin arvoihin kuten talouteen, elinympäristöön sekä rakennuksiin panostamalla ei voida varmistaa ihmisten viihtyvyyttä. Kansalaistoiminnalla on siis oma roolinsa myös aluekehityksessä, sillä ilman yhteisöllisyyttä ja ei-aineellisia tukipilareita ei alue menesty. Verkostoituminen sekä erilaiset osallistavat toimintatavat ovatkin nousseet kehittämispapereiden avainsanoiksi. (Matthies 2003, 151.)

### 3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

#### 3.1 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus

Kaikenlaiset organisaatiot niin aloittavista vakiintuneisiin ja yrityksistä kansalaisjärjestöihin hyötyvät liiketoiminnan suunnittelusta. Erityisen tärkeää suunnittelu on toimintaa aloitettaessa tai haettaessa sille kasvua. (Dees ym. 2001, 273.) Liiketoimintasuunnitelma on dokumentti, jossa tiivisty organisaation toiminta. Siinä esitetään organisaation päämäärät sekä keinot, joilla päämäärät saavutetaan. Toimintojen lisäksi liiketoimintasuunnitelmasta ilmenevät organisaation arvot ja toimintafilosofia, eli tekijät, jotka pinnan alla ohjaavat toimintaa. Liiketoimintasuunnitelmaan voidaan peilata kaikkia organisaatiossa tehtäviä päätöksiä. Se antaa toiminnalle suunnan. (Coke 2002, 26.)

Liiketoimintasuunnitelma on väline toiminnan kokonaisuuden hallitsemiseen. Kannattavan toiminnan lähtökohtana on hyvä liikeidea. Ajan kuluessa organisaatiolle muodostuvat omat toimintatavat ja oma työnteon kulttuuri, jotka ohjaavat organisaatiossa tehtäviä valintoja ja ratkaisuja. Laadittaessa liiketoimintasuunnitelmaa jo toimivalle organisaatiolle tulee usein esiin toiminnan kannalta oleellisia, huomiotta jääneitä asioita. Vastaavasti liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta vähemmän merkitykselliset päivittäiset toimet ovat mahdollisesti nousseet merkittävään rooliin kokonaisuuden kannalta tärkeämpien toimien jäädessä vähemmälle huomiolle. Toiminnan suunnittelun merkitys korostuu toimintaympäristön muuttuessa. Kokonaisuuden hahmottamisen kannalta on tärkeää, että jokaisella toiminta-alueella sisäistetään yhteinen tavoite ja eri toiminta-alueiden tavoitteiden yhteys kokonaisuuteen. Näin tekemisestä tulee päämäärätietoisempää. (Pitkämäki 2000, 10.)

Liiketoimintasuunnitelma tiivistää kirjalliseen muotoon kokonaiskuvan toiminnasta. Siinä kartoitetaan liiketoimintojen kokonaisuuden hallitsemisen kannalta toimenpiteet, menestystekijät, tulonlähteet sekä valintoja ohjaava ajatus. Toiminnan ohjauksen lisäksi liiketoimintasuunnitelma on hyvä väline myös toiminnan kehittämisessä. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa pohditaan omaa ydinosaamista, menestystekijöitä, vahvuuksia ja heikkouksia, markkina-asemaa sekä resurssien käyttöä. Tämä antaa hyvät lähtökohdat toiminnan fokusoimiseen. Täsmennetty suunnitelma ja realistinen käsitys omasta toiminnasta vakuuttaa myös rahoittajat. (Pitkämäki 2000, 9.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma avaa monensuuntaisia keskusteluyhteyksiä eri sidosryhmien välillä, sekä osoittaa niille, miten organisaation missio on saavutettavissa. Näiden sidosryhmien sitouttaminen on monesti elintärkeää organisaation menestykselle. Suunnitteluprosessi haastaa myös kysymään vaikeitakin kysymyksiä sekä auttaa löytämään vastauksia ja oppimaan niistä. Liiketoimintasuunnitelma sitoo myös yhteen mark-

kinoilta saatavan palautteen ja taloudelliset ennusteet, ja helpottaa näin mahdollisuuksien tunnistamista. Liiketoimintasuunnitelma tarjoaa myös hyvän viitekehyksen uuden tiedon sekä mahdollisuuksien hyödyntämiseen niiden ilmetessä. (Dees ym. 2001, 281–282.)

McKinsey & Companyn (2000, 14) teoksessa listataan liiketoimintasuunnitelman merkitys. Liiketoimintasuunnitelmaa tarkastellaan sijoittajan näkökulmasta, ja sen tavoitteena on

- saada perustajat pohtimaan liikeideaansa tarkasti sekä varmistamaan sen markkinapotentiaali
- paljastaa ja täyttää osaamisaukot
- helpottaa päätöksentekoa keskittymällä olennaiseen
- toimia viestinnän välineenä
- antaa kuva yrityksen resursseista
- testata liiketoiminta ennen varsinaista toteuttamista.

Liiketoimintasuunnitelma on hyvä apuväline aloittavan yrityksen liiketoiminnan kokonaiskuvaa muodostettaessa. Siinä tarkastellaan liikeidean riskejä ja hahmotetaan erilaisia skenaarioita. Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyy myös suunnitelmien ja laskelmien tekeminen yrityksen tärkeimmille toiminnoille. Suunnitteluvaiheessa tehdään myös päätöksiä tavoiteltavista asiakassegmenteistä, hinnoittelusta, yrityksen sijainnista sekä tuotannosta. (McKinsey & Company 2000, 23–24.)

Moni edellä olevista kohdista soveltuu liiketoimintasuunnitelman laadintaan myös kolmannella sektorilla. Poikkeuksena voidaan nähdä ensimmäinen tavoite liikeidean markkinapotentiaalin varmistamisesta, sillä vapaaehtoissektorilla tarve ja kysyntä ovat toiminnan lähtökohtana. Kolmannella sektorilla toimija ja toiminta ovat usein jo olemassa, ja liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää toimintojen järjeistämiseen sekä taloudellisen tehokkuuden saavuttamiseen. Liiketoimintasuunnitelmaa koskevassa kirjallisuudessa käytetty sijoittajanäkökulma on kolmannella sektorilla usein toimintaa tukevan tahon näkökulma.

Liiketoiminta kehittyy lähtökohtaisesti liikeideasta, jota lähdetään kehittämään eteenpäin. Kolmannella sektorilla tämän voidaan nähdä menevän jossain määrin toisin päin. Lähtökohtana ei ole idea, joka jalostetaan tuotteeksi tai palveluksi, vaan olemassa oleva toiminta, joka pitäisi täsmentää ja kirkastaa ideaksi. Yrityksen perustaminen pohjautuu asiakkaan ongelman ratkaisemiseen tai tarpeen täyttämiseen. Tuote tai palvelu voi olla uusi, mutta kyseeseen voi tulla myös liiketoiminnan uudistus tai siihen liittyvä parannus. (McKinsey & Company 2000; 20, 23.) Kolmannella sektorilla on usein kyse jälkimmäisestä tapauksesta.

Tahto ja sitoutumien ovat ensimmäiset askeleet onnistuneeseen liiketoimintasuunnitelmaan. Suunnitelman sisäistäminen edellyttää myös osallistumista suunnitteluprosessiin. Johdon lisäksi myös muut sidosryhmät on syytä ottaa mukaan, jotta suunnitelma ei

jäisi organisaatiosta irralliseksi dokumentiksi. Suunnittelun tehostamiseksi kannattaa hyödyntää tärkeimpien sidosryhmien jäsenten tukea ja aiempia kokemuksia. (Dees ym. 2001; 279, 281.)

### 3.2 Mahdollisuudet kolmannella sektorilla

Pitkämäki (2000, 88) on listannut liikeidean kehittämisen hyväksi puoliksi mm. seuraavat seikat:

- Työyhteisö pohtii yrityksen asioita yhdessä
- Ihmisten luovuus saadaan käyttöön
- Kaikki tuntevat olevansa tärkeä osa yhteisöä
- Kaikki saavat tietoa yrityksestä ja mahdollisuuden keskusteluun
- Ihmiset voivat ja kokevat vaikuttavansa asioiden kulkuun
- Yhteisön jäsenet näkevät työnsä osana kokonaisuutta.

Näiden jokaisen seikan pohtiminen kolmannella sektorilla on hyvin tärkeää.

Hyvinvoinnin edistämiseen vaaditaan rahaa ja erilaisten sidosten luomia mahdollisuuksia (Virtanen – Näsi 2003, 184). Kolmannella sektorilla missio on toimintaa eteenpäin vievä voima. Mission toteuttamiseen saattaa jopa olla niin intohimoista, että tarvetta toiminnalle pidetään itsestään selvänä. Mission toteuttamista ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamista saatetaan pitää suunnittelua tärkeämpänä. (Dees ym. 2001, 277.) Liiketoimintasuunnitelman laadintaprosessi voi auttaa kolmannen sektorin toimijaa tavoitteiden ja niiden saavuttamisen keinojen välisen yhteyden hahmottamisessa. Se saattaa myös edistää tavoitetilän sekä nykyisen tilanteen välisen kuilun kaventamisessa. Hyvin suunniteltu ja auki kirjoitettu suunnitelma toiminnan nykytilasta sekä tavoitellusta asemasta auttaa viemään toimintaa kohti tavoitetta, sekä motivoi myös toimintaan osallistuvia ihmisiä. (Dees ym. 2001, 275). Liiketoimintasuunnitelman muita hyötyjä ovat mm. rahoittajien kiinnostuksen herättäminen, riskien tunnistaminen, tulosten mittaaminen, liiketoiminnallisen lähestymistavan käyttäminen, johdon ja sen osaamisen esittely, kumppanuuksien rakentaminen, ajatustavan tarkistaminen sekä tavoitettavuus. Koska niukasta jaettavissa olevasta rahoituksesta, ihmisresursseista sekä asiakkaista kilpailevat monet eri tahot – niin yleishyödylliset organisaatiot kuin kaupallisetkin yritykset – on tuettavan toiminnan oltava investoijalle houkuttelevaa. Yhä useammin rahoittajat edellyttävätkin kattavaa liiketoimintasuunnitelmaa rahoitusta myöntäessään. (Dees ym. 2001, 275.)

Perusteellinen liiketoimintasuunnitelma auttaa myös tunnistamaan toimintaa uhkaavat riskit. Vaikka riskien pohtiminen usein aluksi tuntuukin teoreettiselta tai jopa tarpeettomalta, niiden huomiotta jättäminen saattaa aiheuttaa riskien realisoitumisen no-

peastikin. Liiketoiminnan suunnitteluprosessi antaa hyvät mahdollisuudet riskien minimoinnille. (Dees ym. 2001, 275.)

Yleishyödyllisten organisaatioiden rahoitus on siirtymässä tarpeisiin perustuvasta yhä enemmän tuloksiin perustuvaksi. Asiakkaiden tarpeiden sekä palvelusta saatavien hyötyjen tunnistamisen lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa tulee ennakoida näihin tarpeisiin vastaamisen tuloksia. Tulevaisuutta koskevien ennusteiden tekeminen ei ole siis pelkästään yritysten tehtävä, vaan sitä edellytetään myös yleishyödyllisiltä toimijoilta. Taloudellisten tulosten lisäksi kansalaisjärjestöissä tulee kuitenkin kiinnittää huomiota myös niille ominaisiin sosiaalisiin tuloksiin. (Dees ym. 2001, 275.)

Tuloksiin keskittyvän esitystavan lisäksi liiketoimintasuunnitelma edistää myös muiden liiketoimintalähtöisten toimintatapojen käyttämistä sekä uusien näkökulmien löytämistä. Monet voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden sidosryhmien jäsenistä ovat businessihmisiä, joiden osaamista kannattaa hyödyntää ja näin myös lähentää liiketoiminnan ja voittoa tavoittelemattoman toiminnan välistä kuilua. (Dees ym. 2001, 276.)

Liiketoiminnan suunnittelu sekä prosessina että lopputulemana on osoitus toimijan kyvystä vastata missioonsa. Liiketoimintasuunnitelman hyötyihin lukeutuu myös kumppanuuksien rakentaminen. Taloudellisen ja toiminnallisen hyödyn lisäksi myös rahoittajat usein edellyttävät kolmannelta sektorilta yhteistyötä muiden järjestöjen kanssa, jotta investoinnit hyödyttäisivät mahdollisimman monia. Suunnitelma auttaa tässä kohdassa keskittymään toiminnan fokukseen, sekä minimoin väärinkäsitysten mahdollisuuden. (Dees ym. 2001, 276.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen varmistaa, että oleellisiin seikkoihin on kiinnitetty riittävästi huomiota ja koko suunnitelma on toteutettavissa oleva. Suunnittelu ehkäisee myös jämähtämistä totuttuihin toimintatapoihin, sekä keskittymistä epäolennaisiin tai tuottamattomiin tehtäviin. (Dees ym. 2001, 276.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen edellyttää koko toiminnan, markkinoiden, tuotteen ja rahoituksen testaamista. Suunnittelu varmistaa, että tuote tai palvelu on yhteydessä strategiseen sekä talouden suunnitteluun. Sen kautta voidaan varmistaa, johdon, ihmisresurssien sekä tuotetta tukevan markkinoinnin sopivuus. (Dees ym. 2001, 277.)

Ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset heijastuvat kolmannelle sektorille. Valtio ja kunnat tekevät yhä enemmän yhteistyötä kansalaisjärjestöjen kanssa, ja antavat tehtäviä järjestöjen hoidettavaksi. Niillä vapaaehtoisjärjestöillä, jotka pystyvät vastaamaan muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin, on mahdollisuus kehittyä, kasvaa ja menestyä. Tämä kuitenkin edellyttää, että toiminnassa on tiettyä liiketoiminnallista otetta. Suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen toiminta takaa uskottavuuden ja edistää näin yhteistyökumppanuuksien syntymistä. Tätä taustaa vasten liiketoimintasuunnitelman laatimisesta on yhdistyksille suurta hyötyä.

Etenkin pienempien paikallisyhdistysten ongelmana on usein yrittäjämäisen otteen puuttuminen. Vaikka missio olisikin selvä, eivät sitä tukevat tavoitteet välttämättä ole. Riippuvuus valtion rahoituksesta saattaa aiheuttaa myös byrokratisoitumista sekä vastaavasti negatiivisia vaikutuksia johdon asenteissa ja organisaatiokäyttäytymisessä Yksityisistä lähteistä rahoituksensa saavat organisaatiot ovat ajatustavaltaan enemmän markkinasuuntautuneita. (Anheier ym. 1997, 190, 212).

Markkinasuuntautuneisuus tuo yleishyödyllisellä sektorilla mukanaan monia etuja. Markkinasuuntautuneisuudessa korostuvat asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen perustuvat tiedot kilpailueduista. Markkinasuuntautuneet organisaatiot tarjoavat enemmän lisäarvoa asiakkailleen ja saavuttavat tätä kautta parempia tuloksia. Tämä pätee etenkin voittoa tavoittelemattomalla sektorilla. Markkinasuuntautuneisuus ilmenee organisaation herkkänä asenteena avunsaajien sekä rahoittajien todellisia ja piileviä tarpeita ja odotuksia kohtaan. (Vázquez ym. 2002; 1022, 1027.)

Markkinasuuntautuneiden organisaatioiden tulee jatkuvasti tuottaa tietoa ympäristöstään, jakaa tietoa koko organisaatioon, sekä käyttää sitä toimintansa kehittämiseen ja kohderyhmiensä tyytyväisyyden varmistamiseen. Niiden tulee olla tietoisia edunsaajien ja rahoittajien preferenssien muutoksista, muiden organisaatioiden toiminnasta sekä muutoksista toimintaympäristössä. Tällaisella markkinasuuntautuneisuudella on positiivinen vaikutus myös tulokseen. Menestys taas edistää avunsaajien tarpeiden ja rahoittajien odotusten täyttämistä, sekä mission saavuttamista. (Vázquez ym. 2002, 1039–1040.)

Myös pienemmissä yhdistyksissä tulisi nähdä markkinalähtöisen ajatustavan omaksumisen positiiviset vaikutukset organisaation menestykseen. Mission toteuttaminen edellyttää vaikuttamista rahoittajiin, jotta he tekevät lahjoituksia; vapaaehtoisiin jotta he ilmoittautuvat mukaan; asiakkaisiin jotta he osaisivat hakea apua; henkilökuntaan jotta se olisi asiakasystävällisempää jne.

### 3.3 Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet

Coke (2002, xxviii) on määrittänyt liiketoimintasuunnitelman onnistumiselle viisi kriittistä edellytystä:

- Määritelmien yksinkertaistaminen ja käyttäminen jokapäiväisessä kielessä.
- Suunnittelun elementtien välisten yhteyksien selkeä osoittaminen.
- Strategisten, operationaalisten, organisatoristen sekä resursseja ja mahdollisuuksia koskevien suunnitelmien linkittäminen toisiinsa.
- Kaikkien toimintojen yhdistäminen samaan suunnittelumalliin.
- Henkilöstön sitouttaminen viemällä liiketoimintasuunnitelma organisaation jokaiselle tasolle.

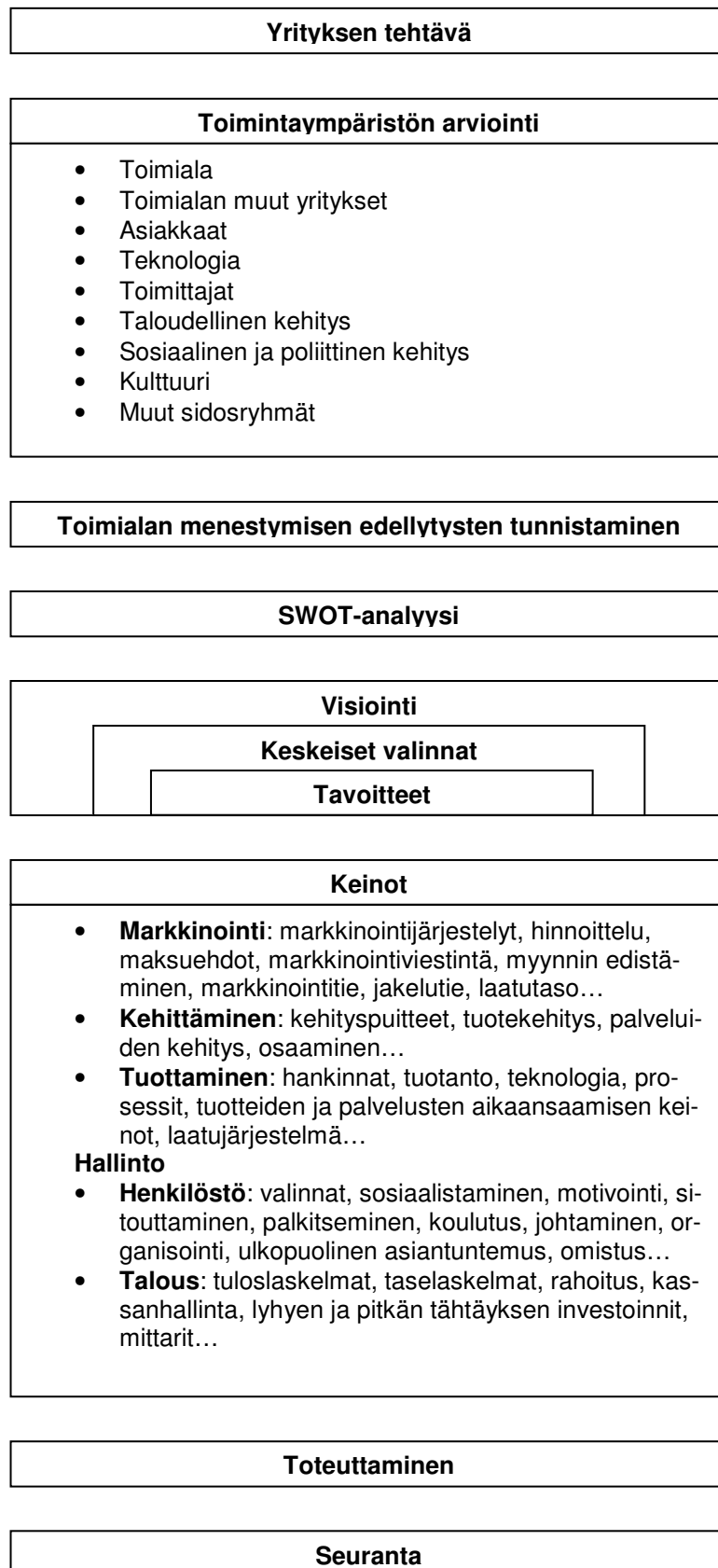
Liiketoimintasuunnitelman epäonnistumiseen voi olla monenlaisia syitä. Se voi jäädä kokonaisuudeltaan epäyhtenäiseksi, tulokset voivat olla yksitoikkoisia, tai prosessia ei ole viety perusteellisesti läpi koko organisaation. Toimiva liiketoimintasuunnitelma osoittaa selkeästi jokapäiväisten toimintojen ja strategisten tavoitteiden väliset suhteet sekä niiden vaikutukset toisiinsa. (Coke 2002, xxix.) Näiden suhteiden selvittäminen toisi myös lisää mielekkyyttä yhdistystoimintaan, kun toimintojen merkitys kokonaisuudelle tulisi selkeämmin esiin. Toimintaan tulee myös lisää tarkoituksenmukaisuutta, kun vapaaehtoiset ymmärtävät oman työnsä merkityksen yhteisen mission saavuttamiselle.

Ongelmia syntyy myös, jos laadittua liiketoimintasuunnitelmaa ei ymmärretä tai implementoida kunnolla. Niin ikään liian matalalle asetetut odotukset ja vaatimukset edesauttavat suunnitelman epäonnistumista. Kielteistä suhtautumista liiketoiminnan suunnitteluun voidaan välttää mm. asettamalla tarkasteluhorisontti tarpeeksi lyhyeksi (enintään viisi vuotta). Lyhyempi tarkastelujakso vähentää mahdollisuutta spekulointiin ja on useille organisaatioille käytännöllisempi. Liiketoimintasuunnitelman onnistumista voidaan varmistaa myös ottamalla eri sidosryhmät mukaan suunnitteluun. Suunnitelma tulee myös ottaa osaksi organisaation yleisimpiä toimintoja, kehityssuunnitelmia ja budjetoimia. Jos suunnitteluprosessiin on uhrattu paljon aikaa ja energiaa, on myös todennäköisempää, että liiketoimintasuunnitelmaa käytetään ja kehitetään myös jatkossa. Jos suunnitelmaan ei ole alkujaankaan panostettu, se myös unohdetaan herkemmin. (Dees ym. 2001, 278–279.)

Kolmannella sektorilla pätevät monet samat säännöt kuin liiketoiminnassa. Coken laatimassa liiketoimintasuunnitelman testissä on useita kohtia, joita voisi suoraan soveltaa kolmannella sektorilla toimintaa ja toimintasuunnitelmaa tarkasteltaessa ja kehitettäessä. Itsearviointitestissä kehoitetaan mm. pohtimaan (Coke 2002, xxxv):

- Milloin olet viimeksi lukenut yrityksesi liiketoimintasuunnitelman?
- Miten kuvailisit nykyistä suunnitteluprosessia?
- Kuinka kattava liiketoimintasuunnitelma on?
- Kuinka tyytyväinen olet sekä suunnitteluprosessiin että tuotteeseen?
- Mitkä tekijät estävät sinua kehittämästä kokonaisvaltaista liiketoimintasuunnitelmaa?
- Kuinka moni yrityksessäsi on lukenut liiketoimintasuunnitelman?
- Kysymään henkilöstöltä, mikä on päämäärämme?

Pitkämäki (2000, 14) on tiivistänyt liiketoimintasuunnitelman osa-alueet kuvioksi (kuvio 5), jota voi käyttää suunnittelun tukena. Vaikka Pitkämäki tarjoaa kuviota lähinnä pk-yritysten liiketoiminnan suunnittelun tarpeisiin, on se soveltuvien osin käyttökelpoinen myös voittoa tavoittelemattomalla sektorilla. Myös yrityssektorin ulkopuolella toimivien organisaatioiden on hyvä miettiä liiketoimintasuunnitelman osa-alueita, sekä niiden merkitystä omalle toiminnalle. Vaikka monet Pitkämäen kuvion osa-alueista



Kuvio 5 Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet (mukaillen Pitkämäki 2000, 14)

eivät suoraan koske vapaaehtoisorganisaatioita, antaa kuvio hyvät suuntaviivat voittoa tavoittelemattomankin toiminnan jäsentämiseen ja suunnitteluun.

Liiketoimintasuunnitelman teoreettista tarkastelua laajennetaan ottamalla mukaan myös toisenlainen ehdotus liiketoimintasuunnitelman rakenteeksi. Suunnittelun yksinkertaistamiseksi ja käyttäjäystävällisyyden huomioimiseksi Coke esittää yrityksille suunnatussa liiketoimintasuunnitelman teoriassaan viiden sivun liiketoimintasuunnitelmaa. Coken teoriassa liiketoimintasuunnitelman osat ovat strateginen, operationaalinen ja organisatorinen suunnitelma, sekä resursseja ja erilaisia mahdollisuuksia koskeva suunnitelma. Tämä ei tarkoita, että suunnittelu olisi pinnallista, vaan edellyttää selkeitä ja jäsenettyjä ajatuksia. Coke esittääkin, että liiketoimintasuunnitelman aikahorisontti tulisi olla vähintään kymmenen vuotta. Yhdistystoiminnassa lyhyempi tarkastelujakso saattaa kuitenkin tuoda suunnitteluun konkreettisuutta ja vähentää tulkinnan varaa. Seuraavassa Coken teoriaa on yhdistetty Pitkämäen esittämään viitekehykseen, sekä samalla pohdittu kolmannen sektorin erityistarpeita liiketoimintasuunnitelmalle.

### *Organisaation tehtävä*

Pitkämäki (2000) lähtee liikkeelle organisaation tehtävästä, eli toiminnan päämäärästä ja olemassaolon syystä. Keskeisin päämäärä on yrityksen näkökulmasta kannattavuus, sillä kannattamaton toiminta ei ole kestävä. (Pitkämäki 2000, 15.) Kolmannella sektorilla toiminnan päämäärät ovat yleensä aatteellisia. Kolmannella sektorilla on tärkeää organisaation kasvattamisen sijaan rakentaa kapasiteettia oman organisaation ulkopuolelle. Tämä edellyttää keskittymistä missioon, ei organisaatioon; luottamukseen, ei kontrolliin sekä yhteistyöhön itsekeskeisyyden sijasta. (Wei-Skillern – Marciano 2008, 40.) Missio antaa kolmannella sektorilla syyn toiminnalle sekä koko organisaation olemassaololle. Mission tulee luoda intohimoa ja edistää sitoutumista toimintaan ja sen päämääriin. Mission tulee olla niin selkeä, että kaikki organisaation sidosryhmät ymmärtävät sen. Jotta toiminnan tarkoitus säilyisi selvänä ja elävänä, on mission validiteettia tarkistettava säännöllisesti. Samalla varmistetaan, että tavoitteet ovat ajanmukaiset. Mission tulee kehittyä toimintaympäristön mukana. Kun missio on selvä, siihen on helppo verrata mahdollisuuksien houkuttelevuutta tai uhkien vakavuutta. Selkeä missio hyödyttää myös rahoittajia ja muita sidostyymiä. Kun toiminnan tarkoitus on selvillä, voidaan kehittää myös sopivia suoritusmittareita mission saavuttamisesta. Kolmannella sektorilla juuri missio houkuttelee ihmisiä mukaan toimintaan, rahoittajia antamaan panoksensa sekä myös sitoutumista. Jotta missio eläisi organisaatiossa, tulee se jakaa kaikkien kesken, sekä kehittää sitä yhdessä eteenpäin ympäröivien olosuhteiden muuttuessa. Jotta missio todella toimisi, tulee sen toteuttamiseksi laatia hyvä toimintasuunnitelma. Muus-

sa tapauksessa missio jää pelkäksi aikomukseksi. Missiota ei koskaan kannata lähteä määrittämään yksin. Tämä prosessi on hyvä mahdollisuus kehittää jaettua sitoutumista sekä saada mukanaolevien tahojen tieto toimintaympäristöstä organisaation käyttöön. Jos missioon ei sitouduta läpi organisaation, jää se pelkäksi sanahelinäksi. Eri sidosryhmien toiveet huomioimalla tuloksetkin ovat usein parempia. Missiolle tulee sopia myös arvioimisperusteet. Missiosta in hyvä tehdä ensin luonnoksia, joita vertaillaan saatuaan palautteeseen ja arvioimisperusteisiin, jonka jälkeen missiota muokataan, kunnes lopullinen muoto löytyy. (Dees ym. 2001; 20, 23–24, 26–27.)

### *Toimintaympäristön tarkastelu*

Seuraavalla askelmalla liiketoimintasuunnitelmaa rakennettaessa on toimintaympäristön tarkastelu. Ympäristöarviointi antaa tietoa maailmasta, jossa organisaatio toimii, sen mahdollisuuksista ja uhista. Kolmannella sektorilla on tärkeää ottaa toimintaympäristöä arvioitaessa huomioon myös asiakkaiden näkemykset sekä tarpeet toiminnalle. Tätä tietoa voidaan käyttää mission saavuttamisessa. (Dees ym. 2001, 27.) Liiketoiminnan suunnittelussa onkin tärkeää, että organisaatiossa on tunnistettu sen kannalta olennaisimmat toimintaympäristön tekijät. Näistä tekijöistä tärkeimpiä ovat toimialan luonne, menestyksen edellytykset sekä sidosryhmien vaikutukset. (Pitkämäki 2000; 20, 22.) Ei siis riitä, että keskitytään ainoastaan oman organisaation tarkasteluun, vaan se on ulotettava myös oman toiminnan ulkopuolelle. Vaikka voittoa tavoittelemattomalla sektorilla ei usein mielletä oman toiminnan sisältyvän tiettyyn toimialaan, eikä toiminnalla usein nähdä olevan suoraa kilpailua eikä sillä tavoitella menestystä, on ympäristön tarkastelu hyödyllistä. Myös voittoa tavoittelemattoman organisaation on löydettävä oma paikkansa toimimallaan alalla, sillä muutoin sillä ei ole tulevaisuudessa ollenkaan toimintamahdollisuuksia.

Toimialan tarkastelua ei saa rajata liian tiukasti, vaan tärkeintä on löytää oman toiminnan kannalta olennaisin tieto. Usein on hyödyllistä laajentaa tarkastelua myös sivuaviin toimialoihin. Toimialan arvioinnin keskeisimmät selvityksen kohteet ovat oma positio, toimialan luonne, kokonaisuus, vienti ja tuonti, toimialan vaihe ja piirre, mahdolliset uudet tulokkaat, täydentävät tuotteet sekä tulevaisuus. (Pitkämäki 2000, 24.) Jos yhdistystoiminnassa halutaan omaksi toimialaksi määrittää tiukasti vain voittoa tavoittelematon toiminta, voidaan yritystoiminta nähdä sivuavana toimialana. Joka tapauksessa laajemmalle ulottuva arviointi helpottaa kokonaiskuvan hahmottamisessa. Organisaatio löytää oman positionsa alan muiden toimijoiden joukossa usein kokemusten kautta, kun oma osaaminen sekä kyvyt tunnistetaan. Asemointi rajaa liiketoimintaa aluetta, kilpailuasemaa sekä tarvittavia voimavaroja, ja terävöittää tätä kautta liikeidea. Näin organisaatiosta tulee osa toimialan muodostamaa kokonaisuutta. Toimialan luon-

teeseen vaikuttavat mm. alan avainhenkilöiden keskinäiset suhteet. Menestymisen kannalta näiden suhteiden tunnistaminen on tärkeää. (Pitkämäki 2000, 25.) Kolmannelle sektorille ovat tärkeitä etenkin suhteet rahoittajiin. Kolmas sektori toimii usein julkisen rahoituksen varassa, jolloin esim. rahoittajaorganisaation päätöksenteon prosessien sekä päätöksentekijöiden tuntemisesta on usein hyötyä. Kontaktit toisiin yhdistyksiin sekä liike-elämään synnyttävät synergiaetua sekä edistävät uusien ideoiden kehittymistä. Suhteet saattavat ajoittain nousta myös kilpailuasemaa merkittävimmiksi tekijöiksi. Eri-laisia organisaatioiden välisiä suhteita ovat esim. kumppanuudet, verkostoitumiset sekä alan yhteiset organisaatiot. (Pitkämäki 2000, 26.) Kolmannella sektorilla yhteistyökumppanuudet voivat olla ratkaisevassa asemassa mission saavuttamisessa ja organisaation menestymisessä. Mobilisoimalla resurssejaan oman organisaation ulkopuolelle verkostoituneet toimijat saavuttavat missionsa suorituskykyisemmin, tehokkaammin sekä kestävämmän kuin toimiessaan yksin. Verkostoituminen tarkoittaa enemmän kuin lyhytaikaista yhteistyötä yksittäisen ohjelman ajaksi tai rahoituksen houkuttelemiseksi. Verkostoitumisessa on kyse pitkäaikaisesta luottamuksellisesta kumppanuudesta yhteisen mission saavuttamiseksi useilla rintamilla. Todellinen kumppanuus edellyttää myös ajattelutavan muutosta. Usein oma organisaatio nähdään olevan kaiken keskiössä, ja yhteistyötahot keskiön ympärillä olevina pyörän puolina. Verkostoituneet organisaatiot kokevat olevansa osa laajempaa kokonaisuutta, joka kiertyy yhteisen mission ja jaettujen arvojen ympärille. (Wei-Skillern – Marciano 2008, 40.)

Muita toimialan luonteeseen vaikuttavia seikkoja ovat toimialalla vallitseva kulttuuri, kokonaisuusmyynti ja sen jakautuminen, kasvuodotukset, mahdollisen vientikaupan kehitys, toimialalla tapahtuvat muutokset sekä ympäristön tuomat uhat ja mahdollisuudet. Menestyminen kilpailussa edellyttää kilpailutekijöiden tuntemista. Sidosryhmien vaikutusta arvioidaan tarkastelemalla suhdeverkoston laajuutta ja sen laatua, organisaation tapaa hankkia sidosryhmiä sekä tapaa, jolla sidosryhmä tukevat toimintaa. (Pitkämäki 2000, 22, 26.) Näiden seikkojen tunnistaminen auttaa myös voittoa tavoittelematonta organisaatiota menestymään omassa toiminnassaan. Samalla alalla toimivien yhdistysten lisäksi on hyvä tiedostaa kaupallisen toiminnan vaikutus omaan toimintaan, sekä tehtävien jakautuminen eri organisaatioiden kesken. Hyvän suhdeverkoston ja hyvin tehdyn työn lisäksi tulee kehittää muita menestymisen edellytyksiä. Näistä kehityksen painopisteistä saa hyvää tietoa tarkastelemalla toimialan vaiheita sekä ominaispiirteitä. Toimialan eri vaiheita ovat käynnistyminen, kasvaminen, vakiintuminen sekä taantuminen. Vastaavasti ala voi olla hajaantunut, yhdentynyt, volyyminala tai erikoistunut ala (Pitkämäki 2000; 27, 32–34). Sidosryhmäsuhteita voidaan pitää toimintamahdollisuuksina, sillä ne merkitsevät erilaisia mahdollisuuksia ja mahdollisuuksien yhdistelmiä. Sidosryhmäsuhteiden avulla resurssit voidaan muuttaa hyvinvoinniksi, joten ne ovat toiminnalle hyvin tärkeitä. (Virtanen – Näsi 2003, 178.) Myös vapaaehtoisorganisaatioiden kannattaa käyttää hetki sidosryhmiensä tunnistamiseen ja analysointiin. Toimintaan suo-

raan osallistuvien henkilöiden lisäksi yhdistysten sidosryhminä voidaan nähdä rahoittajat, muut yhdistykset, toiminnan kohteena olevat henkilöt tai organisaatiot sekä erilaiset yhteistyökumppanit. Kasvu saavutetaan usein näiden sidosryhmien kautta.

Kilpailutilanteen arviointi auttaa toimijaa löytämään oman paikkansa muiden toimijoiden joukossa. Absoluuttinen kilpailuetu syntyy suuruuden mukanaan tuomasta johtavasta markkina-asemasta, kun taas suhteellinen kilpailuetu ilmenee vertailussa kilpailijoihin. Asiakkaiden lisäksi kilpailua syntyy sidosryhmistä ja niiden avainhenkilöistä. (Pitkämäki 2000, 39.) Kilpailua ja omaa asemaa tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota kilpailutilanteeseen ja sen kehitykseen, keskeisimpiin kilpailutekijöihin eli johtaviin organisaatioihin ja omiin ensisijaisiin kilpailijoihin sekä niiden menestystekijöihin, oman yrityksen menestykseen suhteessa muihin, omaan markkina-asemaan, sekä omiin vahvuuksiin ja menestystekijöihin. Kilpailijoiden arviointi paljastaa yleensä ne tekijät, joilla toimialalla menestyy, ja samalla opitaan toisten onnistumisista. Kilpailun lisäksi tulee muistaa, että alan muut toimijat ovat myös yhteistyökumppaneita, jotka yhdessä vaikuttavat alaan ja sen kehitykseen. Tapa, jolla kilpailijoihin suhtaudutaan voi siis olla myös strateginen päätös. (Pitkämäki 2000; 40, 42–43.)

Asiakasanalyysissä tunnistetaan itselle oikeat asiakkaat, selvitetään asiakkaiden ostomotiivit, sekä tunnistetaan se hetki, jolloin asiakas tekee ratkaisun tuotteen tai palvelun ostamisesta. On tärkeää tunnistaa tuotteen merkitys asiakkaalle (ostomotiivi) ja täyttää hänen odotuksensa. Asiakkaiden segmentointi auttaa oikeiden toimenpiteiden ja viestinnän kohdistamisessa eri asiakasryhmille (Pitkämäki 2000; 51, 53). Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kriteerit asiakkaiden tunnistamisessa saattavat poiketa huomattavasti yritystoiminnasta. Yritykset tavoittelevat asiakkaidensa kautta voittoa. Voittoa tavoittelemattomalla sektorilla tilanne on kuitenkin usein päinvastoin, eli voiton sijaan asiakashankintaa ohjaa missio.

Kolmannen sektorin organisaatioilla on kahdenlaisia asiakkaita: ensisijaisia ja tukevia asiakkaita. Organisaation toiminta vaikuttaa suoraan ensisijaisiin asiakkaisiin. Toimintaa tukevat asiakkaat ovat vapaaehtoisia, työntekijöitä, jäseniä, perustajia, kumppaneita ym., joiden tarpeet tulee ottaa toiminnassa huomioon. Voittoa tuottamattoman mission saavuttamiseksi on pystyttävä vakuuttamaan ja sitouttamaan laaja joukko vapaaehtoisia – työntekijöitä, hyväntekijöitä, lahjoittajia, hallituksen jäseniä jne. Rahoituspohjan epävarmuudesta johtuen vapaaehtoisten ymmärtäminen on tärkeää organisaation mission saavuttamiseksi. Asiakkaiden tunnistamisen lisäksi tulee tietää, miksi he ovat organisaation asiakkaita, ja miten saada myös lisää asiakkaita (Dees ym. 2001; 20, 199–200, 210). Kolmannella sektorilla tuote on yleensä palvelua, ja kuten palveluiden kohdalla usein on, myös kolmannella sektorilla palvelun tilaaja/maksaja ja palvelun käyttäjä ovat eri henkilöitä. Näin ollen Deesin luokitteluun voitaisiin lisätä kolmas asiakasryhmä – palvelun tilaaja/maksaja. Järjestöt täydentävät julkisen sektorin palveluja ja valtio tai kunnat korvaavat nämä palvelut toiminta-avustuksilla. Palvelun tilaaja voi

myös olla vanhempi, joka ilmoittaa lapsensa urheiluseuraan. Näkökulmasta riippuen palvelun tilaaja saattaakin olla ensisijainen asiakas. Perustavaa laatua oleva kysymys kolmannella sektorilla on, miten kohderyhmä määritellään. Voittoa tavoittelemattomilla toimijoilla on usein enemmän elintärkeiksi koettuja suhteita kuin yrityksillä. Kolmannella sektorilla ei riitä, että asiakassuhteet avunsaajiin ovat hyvät, vaan myös suhteiden rahoittajiin ja lahjoittajiin täytyy pitää kunnossa. Usein onkin niin, että palvelun käyttäjä maksaa ainoastaan osan kustannuksista, ja lahjoittajat kattavat loput. Vapaaehtoisorganisaatioilla voidaan siis nähdä olevan kaksi kohderyhmää, jotka eivät välttämättä ilmene samanaikaisesti: palveluja käyttävät avustuksensaajat sekä resurssien lahjoittajat. (Vázquez ym. 2002, 1024.)

Asiakkaiden lisäksi organisaatioilla on myös muita tärkeitä sidosryhmiä. Tällaisia sidosryhmiä ovat henkilöstö, johto, omistajat, rahoittajat, valtio ja kunnat, julkinen mielipide, tiedotusvälineet, etujärjestöt ja oppilaitokset. Sidosryhmäanalyysi edesauttaa tunnistamaan itselle tärkeimmät sidosryhmät sekä niiden odotukset. Yritystoiminnan näkökulmasta sidosryhmistä valtio odottaa verojen maksua, kunnat työllistämistä ja rahoittajat vakuuksia ja rahaliikennettä. (Pitkämäki 2000, 69.) Kolmannella sektorilla asetelma on toisenlainen. Verovarojen ja koron maksun sijaan kolmannen sektorin organisaatioiden merkitys on niiden tekemässä työssä sekä yhteiskunnallisessa panoksessa. Järjestöjen, valtion sekä kuntien välillä on hyvin monipuolista yhteistyötä ja vuorovaikutusta (Rönneberg 1999, 90).

Niin yritykset kuin kolmannen sektorin toimijat tarvitsevat usein ulkopuolista rahoitusta. Rahoittajien tarpeet ja odotukset voivat kuitenkin olla erityyppisten toimijoiden kohdalla hyvinkin erilaiset. Myös rahoittajasta riippuu, millaista vastinetta se sijoitukselleen odottaa. Pankit edellyttävät korkotuottoja, lainan lyhennyksiä ja kasvavaa maksuliikennettä. Julkinen rahoittaja taas odottaa työllistämisaikutuksia tai muuta, yleensä rahallisen sijasta toiminnallista vastinetta. (Pitkämäki 2000, 72.) Resurssien lahjoittajat ovat välttämättömiä voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa. Näin ollen rahoittajat tulee ottaa organisaation hallinnossa huomioon. Suhtautuminen rahoittajiin tulisikin nähdä keinona organisaation mission saavuttamiseksi, eikä päämääränä itsessään. Rahoittajille pitää pystyä tekemään houkutteleva ja kilpailukykyinen tarjous, ja varmistaa avustukset mission saavuttamiseksi. (Vázquez ym. 2002, 1025.)

Myös tiedotusvälineiden merkitys sidosryhmänä tulee tiedostaa ja miettiä, miten tämä sidosryhmä liitetään viestinnän keinojen valikoimaan. Tiedotusvälineillä on huomattava arvo mm. imagon rakentamisessa sekä uusista tuotteista tai palveluista tiedotettaessa. (Pitkämäki 2000, 75.)

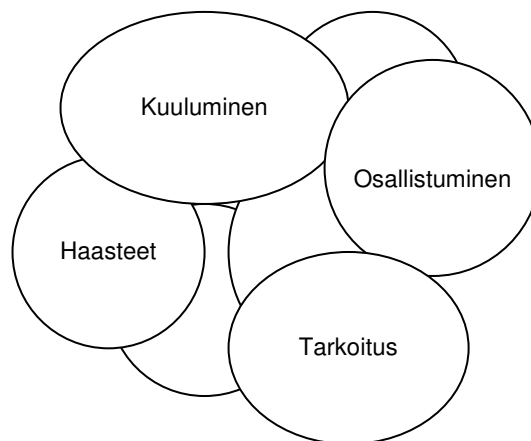
Tärkeitä sidosryhmiä ovat myös toimiva johto ja hallitus, joilla on omat odotuksena antamansa panoksen vastineeksi. Vastaavasti entiset johtajat voidaan nähdä arvokkaana tukena ja näin myös tärkeänä sidosryhmänä. Omistajien odotukset voivat taloudellisten seikkojen lisäksi koskea yrityksen tavoitteita ja arvoja, sekä näkemysten yhteneväisyyt-

tä (Pitkämäki 2000, 71–72). Myös edellä mainittua voidaan soveltaa suoraan yhdistystoimintaan. Yhdistysten omistajia ovat niiden jäsenet, joiden tahdon toteutumista valvomaan valitaan yhdistykselle hallitus. Hallitus voidaankin nähdä yhdistyksen toimivana johtona. Samat keinot jotka pätevät vapaaehtoisten sitouttamiseen toimivat yleensä myös hallituksen motivoimiseen. Hallitustyöskentelyssä korostuu mission toteuttamisen ja yhteenkuuluvuuden lisäksi enemmän henkilökohtainen mahdollisuus vaikuttaa, joten toiminnan on oltava merkityksellistä ja demokraattista. Ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että yhdistystoiminnan arkipäivä läpäisee nämä vaatimukset. Ongelmana voivat olla henkilöiden nopea vaihtuvuus tai vaihtoehtoisesti toiminta voi olla vuodesta toiseen samojen henkilöiden harteilla. Molemmat seikat ovat omiaan kangistuttamaan toimintakulttuurin sekä -tapojen kehityksen. Haasteena onkin löytää tasapaino kokemuksen ja uusien ideoiden välillä. Organisaation rakennetta on hyvä miettiä myös kolmannella sektorilla. Se on muutakin kuin kartta, joka osoittaa kunkin henkilön tehtävät. Sen tulee pohjautua strategiaan ja varmistaa, että työtehtävät ovat tarkoituksenmukaisia. Tällä tavoin organisaation rakenteen suunnittelulla on operationaalisen suunnitelman tavoin kustannuksiin vaikuttava tarkoitus. Toimivan organisaatiosuunnitelman tulee lisäksi osoittaa raportointisuhteet, vastuut sekä valtasuhteet. (Coke 2002, 31–32.)

Motivoitunut ja innostunut työyhteisö saa aikaan parempia tuloksia kuin työyhteisö, jossa ilmapiiri on huono. Onkin hyvä pohtia, mitä ihmiset odottavat organisaatiolta, jotta he antaisivat sille täyden työpanoksensa. Tämän vuoksi on hyvä selvittää, millaisia tiedottamistapoja, perehdytystä ja johtamistapaa organisaatiossa sovelletaan, sekä millaiset mahdollisuudet työntekijöillä on osallistua, vaikuttaa ja kehittää työtään ja itseään. Myös entiset työntekijät tulee huomioida riittävästi, sillä he ovat arvokkaita yrityksen puolestapuhujia (Pitkämäki 2000, 70–71). Nämä yritystoiminnan periaatteet soveltuvat hyvin käytettäviksi myös yhdistystoiminnassa. Vallitsevaa organisaatiokulttuuria pidetään pienemmissä järjestöissä usein itsestänselvyytenä, eikä sen kartoittamista tai kehittämistä nähdä tärkeänä. Koska vapaaehtoistyö on näille organisaatiolle tärkein resurssi, tulisi toiminnan mielekkyys varmistaa. Vapaaehtoisia työntekijöitä motivoi organisaation missio sekä samaistuminen sen tavoitteisiin, ja heille on tärkeää olla edistämässä näiden tavoitteiden saavuttamista. Mission toteuttamisen lisäksi vapaaehtoistoimintaan houkuttelevat kuviossa 6 esitetyt neljä intohimoa tuovaa tekijää: osallistuminen, kuuluminen, haasteet ja tarkoitus.

Vapaaehtoistoiminnan kautta yksilö voi edistää tärkeänä kokemaansa asiaa. Toiminnalla on siis suurempi tarkoitus kuin vain vapaa-ajan viettäminen. Toiminnan vapaaehtoisen luonteen vuoksi siihen voi osallistua itselle sopivalla panoksella. Suuremman vastuun kantaminen ja haasteisiin vastaaminen on myös kehittävää ja onnistumisen tunne palkitsevaa. Mission toteuttamisen ja itsensä kehittämisen lisäksi vapaaehtoistoiminta antaa tunteen kuulumisesta johonkin. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi yhteishenki onkin ehkä merkittävimpiä vapaaehtoistoimintaan motivoivia tekijöitä. Vapaaehtoisten

sitouttamiseksi tulisi kiinnittää huomiota toiminnan mielekkyyteen, sekä tutkia, miten organisaatio pystyy vastaamaan vapaaehtoisten odotuksiin. Innostuneet ihmiset ovat sitoutuneempia, positiivisempia sekä toimivat tehokkaammin.



Kuvio 6 Neljä intohimoa luovaa energiakenttää (Coke 2002, 11)

Hyvin laaditulla toimintasuunnitelmalla voi olla suuri vaikutus siihen, kuinka mielekkääksi toiminta koetaan kolmannen sektorin organisaatiossa. Toimintasuunnitelman ja etenkin liiketoimintasuunnitelman tarve on yksilöllinen, ja riippuu paljon toiminnan luonteesta ja tavoitteesta. Osassa kolmannen sektorin organisaatioita jäsennetty toimintasuunnitelma tuo kuitenkin mukanaan tunnetta toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta. Yhteisten päämäärien eteen toimiminen antaa organisaatiolle enemmän energiaa kuin yhteisössä, jossa yksilöiden toiminnalla ei ole selkeästi jäsennettyä tarkoitusta. Ihmiset haluavat tuntea kuuluvansa johonkin, mieluiten voittajaorganisaatioon. He haluavat, että heidän työllään on merkitystä, jolloin on tärkeää osoittaa jokaiselle, mikä osuus hänen työllään on kokonaisuudessa. Ihmiset haluavat osallistua ja auttaa sekä saada aikaan muutosta. He kaipaavat myös haasteita, joten heille on annettava mahdollisuus ylittää itsensä. Näiden tarpeiden täyttäminen luo organisaatioon energiaa, josta tulee organisaatiota koossa pitävä näkymätön liima. (Coke 2002, 10–12.)

Organisaatio voi luoda toimintaansa positiivista energiaa jäsentämällä toimintaansa. Selkeä visio, missio ja strategia antavat toiminnalle suunnan ja tarkoituksen, edistävät toimintaa sekä tuovat tahtoa ja tarkoitusta. Selkeän missio puuttuminen aiheuttaa sen, etteivät ihmiset tarkalleen tiedä, minkä eteen he työskentelevät. Sen seurauksena toiminnan tehokkuus kärsii. Selkeät tavoitteet ja ymmärretty toiminnan fokus asettavat suunnan luovat tehokkuutta. Toimintafilosofia kertoo toimintatavoista, siitä, mikä orga-

nisaatiolle on tärkeää. Se helpottaa mm. eettisiä valintoja ja ohjaa toimintaa muutostilanteissa. Julkilausutut arvot asettavat eettiset rajat ja määrittävät asioiden tärkeysjärjestyksen. (Coke 2002, 14–15.)

Kansalaisjärjestöt ovat osa poliittista järjestelmää. Sen lisäksi, että ne vahvistavat valtion hallintoa, ne myös nostavat esiin uusia ongelmia, antavat niille tulkintoja sekä painoarvoja. Valtio, kunnat ja järjestöt huomioivat myös vastavuoroisesti toistensa asiantuntemuksen päätöksenteossaan. Tätä kautta järjestöillä on ollut merkittävä rooli mm. hyvinvointivaltion rakentamisessa sekä sosiaalisten oikeuksien takaamisessa. (Rönberg 1999, 89–90.) Järjestöillä on vahva edustuksellista demokratiaa tukeva rooli. Järjestöt välittävät tietoa kansalaisten mielipiteistä poliitikoille ja samalla heikentävät poliittisten organisaatioiden vieraantumista ihmisten arjesta. Autonomiset kansalaisjärjestöt ehkäisevät valtion kaikkivoipuutta kansalaisia vastaan, ja yhteistyö viranomaisten kanssa edistää kansalaisten elämänlaatua. (Helander 2002, 123.)

Sosiaalisella ja poliittisella kehityksellä on suuri vaikutus kolmanteen sektoriin. Poliittinen ilmapiiri vaikuttaa mm. työn arvostukseen, eläkeasioihin, verotukseen, yrityslainsäädäntöön, tukiin ja avustuksiin sekä julkiseen rahoitukseen. Toimintaan vaikuttavat kansallisen lainsäädännön lisäksi myös EU:n säädökset, kuluttajaympäristö, tulo- ja arvonlisäverotus jne. Myös laajemmilla yhteiskunnallisilla tekijöillä kuten tavat ja tottumukset, erilaiset kriisit, kulttuurierot mm. laadun arvotuksessa sekä tapa hahmottaa maailmaa ovat heijastumia poliittisesta ympäristöstä. Myös vallitseva kulttuuri vaikuttaa ja tulee ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelma laadittaessa. Markkina-alueen uskonnolliset vaikutukset, asenteet, yhteiskuntaluokat ja alakulttuurit, arvostukset, uskomukset ja käyttäytyminen sekä valtiovallan toiminta kulttuurin edistämiseksi tulee ottaa huomioon. Näitä eroja löytyy myös vertailtaessa maan sisällä eri paikkakuntia. (Pitkämäki 2000, 67–68.)

Ympäristöarvioinnin tehtyään organisaatio on löytänyt sen toimintaan olennaisimmin vaikuttavat tekijät. Nämä tekijät vaikuttavat liiketoiminnan suunnitteluun, toimintaan sekä organisaatiossa tehtäviin valintoihin. Ympäristöstä saadun tiedon lisäksi tarvitaan kuitenkin myös luovaa, strategista ajattelua. Tämän prosessin lopputuloksena erotetaan olennaiset menestymisen edellytykset alaa kokonaisuudessaan koskevista mahdollisuuksista. (Pitkämäki 2000, 78.)

### ***Menestymisen edellytykset ja swot-analyysi***

Toimintaympäristön arvioinnista saadaan pohja, jolle liiketoimintasuunnitelmaa lähdetään rakentamaan. Arviointi antaa myös hyvät lähtökohdat käyttökelpoisen swot-analyysin tekemiseen (kuvio 7). Swot-analyysissä vertaillaan nykyisiä toiminnan vahvuusalueita toimintaympäristön suomiin mahdollisuuksiin. Näin menestymisen edelly-

tykset voidaan muuttaa joko organisaation hallitsemiksi sisäisiksi vahvuuksiksi tai heikkouksiksi. Ympäristöarviointi paljastaa myös toimintaympäristön aiheuttamat mahdolliset uhat toiminnalle. (Pitkämäki 2000, 79.)

Nykyiset <b>vahvuudet</b> yrityksen omassa toiminnassa	Nykyiset <b>heikkoudet</b> yrityksen omassa toiminnassa
Toimintaympäristön tarjoamat <b>mahdollisuudet</b>	Toimintaympäristön aiheuttamat <b>uhkatekijät</b>

Kuvio 7 Swot-analyysi (mukaiillen Pitkämäki 2000, 79)

Vahvuudet ja mahdollisuudet yhdessä antavat edellytykset menestykseen. Vahvuudet ovat tekijöitä, jotka auttavat kokonaisuuden hallinnassa ja sopeutumisessa muutoksiin, parantamaan sosiaalisia suhteita, lisäävät innovatiivisuutta, edistävät työmotivaatiota ja sitoutumista organisaation päämääriin. Vastaavasti heikkoudet estävät liiketoiminnan hyvän hallinnan ja menestyksen, sekä edistävät ulkoisten uhkien toteutumista. (Pitkämäki 2000, 80.)

Vahvuuksiin liittyvät kiinteästi myös voimavarat: inhimilliset, taloudelliset, teknologiset, organisatoriset ja fyysiset. Fyysisiä voimavaroja ovat koneet, laitteet, rakennukset, varastot ym. Taloudellisiin voimavaroihin lukeutuvat pääoma, tulorahoitus, kassavirta, likviditeetti jne. Teknologiset voimavarat koostuvat järjestelmistä ja organisatoriset voimavarat organisaatorakenteesta, kulttuurista, ilmapiiristä, työyhteisöön sitoutuneesta tiedosta jne. Inhimilliset voimavarat taas kattavat ne työyhteisön jäsenten tiedot ja taidot, jotka saavat aikaan menestymisen. (Pitkämäki 2000, 81–82.) Nämä yksilölliset kyvyt ovat kolmannen sektorin toiminnan luonteenpiirteistä seuraten usein tärkeimmät voimavarat, ja niihin tulisi kiinnittää enenevästi huomiota. Ihmisten varassa olevaa tietoa pidetään usein itsestään selvyynä ja organisaation käytettävissä olevana. Ongelmia kuitenkin syntyy henkilön lähtiessä organisaatiosta. Varsinkin pienimuotoisessa yhdistystoiminnassa henkilöiden vaihtumisesta seuraa, että asiat joudutaan opettelemaan aina uudelleen samojen virheiden kautta.

### *Tavoitteet ja keskeiset valinnat*

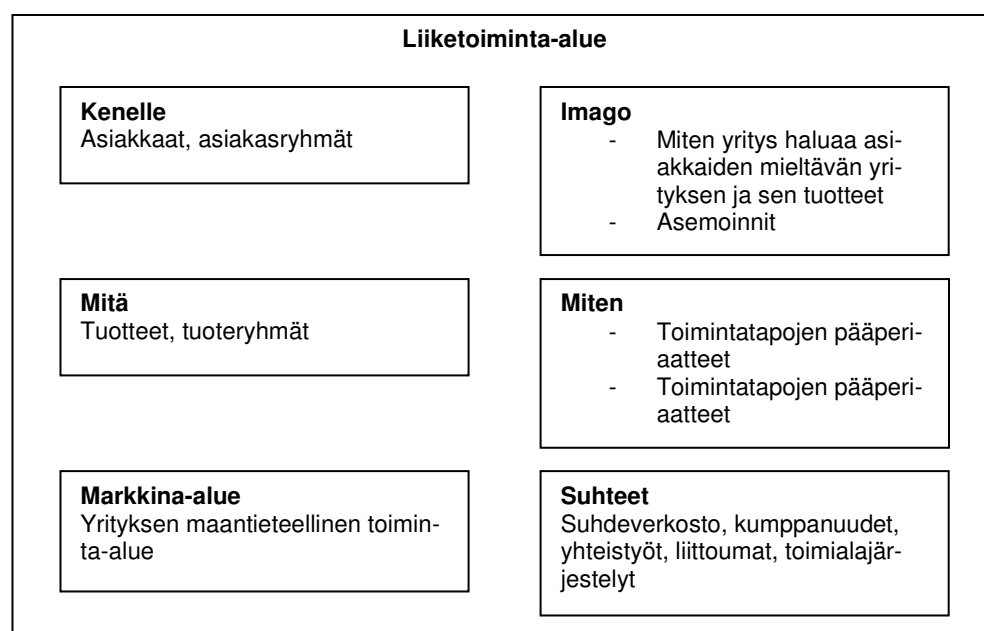
Toimintaympäristön arviointi sekä vertailu missioon antavat hyvän pohjan organisaatiossa tehtäville keskeisille valinnoille. Ympäristöanalyysin tulosten lisäksi on paljon muita tärkeitä valintoja, joita organisaatiossa tulee tehdä, jotta se menestyisi. Niiden lisäksi tulee miettiä mm. haluttua imagoa, tuotevalintoja, toimintaa ja asiakasvalintoja. Toiminnan kokonaisuuden on oltava oman näköinen. Oman toiminnan hahmottaminen on luontevaa aloittaa visioimalla, millainen on haluttu tulevaisuus. Visio antaa toiminnalle suunnan. Visio on yhteinen tahtotila, joka ei synny niinkään tietösten päätösten pohjalta vaan yhteisissä keskusteluissa toiminnan tulevaisuudesta. Visiointi ohjaa siis muita organisaatiossa tehtäviä valintoja, kun pohditaan toimintaympäristöä ja alan menestymisen tekijöitä ja suhteutetaan niitä omiin mahdollisuuksiin. Toimintatapojen ja -periaatteiden valinta ovat myös keskeisiä. Toiminnalle nähdään usein kaksi vastakkaista peruslähtökohtaa – kilpailusuuntautuneisuus ja ihmiskeskeisyys. Kilpailusuuntautunutta toimintaa leimaa ajatus, että yritystoiminta on vakavaa kilpailua yritysten kesken. Yhdistystoiminnan lähtökohdaksi soveltuu paremmin ihmiskeskeinen toimintatapa. Siinä hyvät ihmistenväliset suhteet niin organisaation sisällä kuin asiakkaisiinkin nähdään menestyksen edellytyksenä. Työyhteisön jäsenet saavat johtaa itse itseään asiakkaan antamien vihjeiden perusteella, hierarkia on elävä, ja työtavat joustavat. Palkkio jaetaan yhteisesti. Organisaation ydin on kulttuurissa sekä jaetuissa arvoissa ja näkemyksissä. (Pitkämäki 2000; 86–87, 95.)

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tarjoama tuote on pääsääntöisesti aineeton sekä sosiaalinen ja/tai psykologinen. Suurin osa kolmannen sektorin toimijoista tarjoaa siis materiaalisten tuotteiden sijaan palvelua. Toisinaan järjestöt saattavat tarjota myös konkreettisia tuotteita, mutta yleensä tässäkin tapauksessa tuotteet ovat ainoastaan välineitä sosiaalisen tavoitteen saavuttamiseksi. Voittoa tavoittelemattomalla sektorilla palvelut ovat luonteeltaan erilaisia kuin yrityssektorilla, vaan ne pyrkivät muokkaamaan sosiaalista käyttäytymistä. (Vázquez ym. 2002, 1023.)

Pohdintojen kautta voidaan löytää uusia mahdollisuuksia ja ne pystytään yhdistämään omaperäiseen liikeideaan ja siihen sopivaan keinovalikoimaan. Liikeideansa, asemointinsa ja suhdeverkkonsa jäsentämällä organisaatio on jo tehnyt keskeisiä strategisia valintoja. Strategiassa yhdistetään luovalla tavalla ne mahdollisuudet, joita toimintaympäristö tarjoaa. Oikeilla valinnoilla, kovalla työllä sekä pienellä määrällä onnea ja sattumaa visiot saavutetaan. Pienessä yrityksessä (sekä yhdistyksessä) jälkimmäisten osuus on usein suuri, eikä toimintaa voida hallita vain strategista suunnitelmaa seuraamalla. Näin ollen liiketoimintasuunnitelman merkityksenä korostuu asioiden jatkuva pohtiminen tarkan suunnittelun sijaan. (Pitkämäki 2000; 88–89.) Kolmannella sektorilla myös organisaation missio antaa hyvän taustan, jota vasten uusien mahdollisuuksien

houkuttelevuutta tai mahdollisten uhkien vakavuutta voidaan helposti verrata ja todeta, edistääkö mahdollisuus toiminnan tarkoituksen toteuttamista (Dees ym. 2001, 22).

Nykytilan sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien miettiminen antaa yhdistyksellekin paljon tietoa toiminnasta ja sen suunnasta. Menestykseen vaikuttavat oikeaan osunut visio sekä riittävä ja oikea tieto, taito ja osaaminen. Lisäksi tarvitaan tahtoa ja sitoutumista suunnitelmien toteuttamiseen sekä hieman onnea ja sattumaa. Toimintaympäristön arviointi antaa tietoja, joiden pohjalta tehdyt valinnat nivoutuvat liikeideaan. Valittujen asiakasryhmien, imagon, tuotteiden ja kehitettyjen toimintojen on sovittava yhteen, jotta liiketoiminta-alue olisi kokonaisuus (kuvio 8). Liiketoiminnan aluetta ei rakenneta kerralla, vaan tehdyt valinnat vaikuttavat toisiinsa ja niihin täytyy palata monta kertaa uudelleen. (Pitkämäki 2000, 90.)



Kuvio 8 Liiketoiminta-alue (Pitkämäki 2000, 88)

### *Strategia ja keinot*

Strategiseen suunnitteluun panostetaan entistä enemmän voittoa tavoittelemattomalla sektorilla. Suunnittelun lisääntymiseen on vaikuttanut mm. liiketoimintakäytäntöjen kasvanut vaikutus voittoa tavoittelemattomalla sektorilla. Myös rahoittajien odotukset ovat muuttuneet ja yleishyödyllisten toimijoiden odotetaan esittävän toiminnalleen selkeät tavoitteet sekä suunnitelma niiden saavuttamiseksi ja tulosten mittaamiseksi. Strateginen suunnittelu antaa toiminnalle liiketoiminnallista luonnetta ja tätä kautta myös

kilpailuetua. (Dees ym. 2001, 50–51.) Coke lähtee liiketoimintasuunnitelman teoriasaan liikkeelle strategisesta suunnitelmasta. Strateginen suunnitelma luo pohjan muille suunnitelmille, ja muodostaa liiketoimintasuunnitelman ytimen. Se osoittaa, mikä on organisaation suunta ja tavoite, ja motivoi sitä kautta myös henkilöstöä pyrkimään tähän tavoitteeseen. Strategisen suunnitelman pohjana on organisaation missio. Mission tulee kuvata yhdellä lauseella nykyinen toiminta sekä toiminnan tarkoitus. Seuraavaksi määritetään tekijät, jotka mahdollisesti rajoittavat toimintaa. Suunnitelma ei saa ylittää näitä rajoja. Strateginen suunnitelma nojautuu tiettyihin oletuksiin, jotka antavat sille peruslinjat. Jos nämä perusoletukset muuttuvat, tulee koko suunnitelma tarkastaa. Toiminnalle tulee valita fokus, eli voima, joka ajaa organisaatiota eteenpäin. Strategiseen suunnitelmaan kirjataan myös organisaatiossa tärkeinä pidetyt, toimintaa ohjaavat arvot, filosofia eli ne seikat, joiden uskotaan johtavan menestykseen, sekä ne perusperiaatteet, joilla toimintaa johdetaan. Strategiset tavoitteet voivat olla rohkeitakin ajatuksia siitä, mitä odotetaan saavutettavan. Strategisille tavoitteille on hyvä asettaa myös välitavoitteita, jotka ohjaavat matkaa kohti määränpäättä. Välitavoitteiden on oltava täsmällisiä, mitattavia, saavutettavia ja realistisia, ja niillä on oltava määritetyt aikarajat ja vastuhenkilöt. Suunnitelmassa esitetään myös, mitä aiotaan toteuttaa ja miten. Strategiat kertovat, miten päämäärä saavutetaan. Toiminnan päämääränä on vision saavuttaminen. Strategisessa suunnitelmassa lausunto visiosta ilmaistaan lyhyesti tavalla, joka vangitsee sen hengen ja suunnan, jonne yritystä kehitetään. Kattava visio sisältää tiedot koko liiketoimintasuunnitelmasta. (Coke 2002; 28, 363.)

Hyvin laadittu strateginen suunnitelma on kokoava asiakirja, joka myös ohjaa toiminnan suuntaa. Siinä tulee selvittää organisaation visio, missio sekä tavoitteet ja keinot ja strategiat niiden saavuttamiseksi. Selkeä näkemys, mihin ollaan menossa, on yhtä tärkeää niin voittoa tavoittelemattomalle kuin tavoittelevallekin organisaatiolle. Ilman selvää suunta toiminnan fokus ja tarkoitus hämärtyvät ajan myötä osanottajien silmissä, ja samalla hälvenee myös mahdollisuus menestykseen. Strategisen suunnitelman hyötyinä on, että se auttaa erottamaan, mitkä mahdollisuudet vievät toimintaa oikeaan suuntaan ja mitkä eivät tue missiota, sekä kohdistamaan ajankäyttöä. Strateginen suunnitelma kohdistaa myös katseen tulevaisuuteen ja auttaa ennakoimaan tulevia mahdollisuuksia. Kokonaisuudessaan liiketoimintasuunnitelma linkittää strategisen suunnitelman muihin organisaatiossa tehtäviin suunnitelmiin (Dees ym. 2001; 49, 297).

Toiminnalle asetettavat tavoitteet tulee nimetä tarpeeksi yksinkertaisiksi, jotta niiden seuraaminen on helppoa. Tavoitteiden saavuttaminen kertoo valitun strategian onnistumisesta. Tavoitteet eivät saisi olla pelkästään numeerisia, vaan myös ihmislähtöisiä. Etenkin kolmannella sektorilla toiminnalliset tavoitteet ovat numeerisia relevantimpia. Tavoitteiden tulee perustua missioon. Myös swot-analyysiä voi käyttää tavoitteiden pohjana. Tavoitteet edistävät vahvuuksien vahvistamista sekä heikkouksien parantamista, eli kilpailutekijöiden kehittämistä. Kun organisaation tavoitteet yhdistyvät työyhteis-

sön jäsenten omiin tavoitteisiin, onnistuu tavoitteiden asettaminen parhaiten. On tärkeää, että jokainen osallistuja kokee oman työnsä tärkeänä osana kokonaisuutta, ja hankkii näin arvostusta sekä itselleen että edustamalleen ryhmälle. (Pitkämäki 2000; 102, 104.) Voittoa tavoittelemattoman toiminnan yritystoiminnasta poikkeava luonne tulee muistaa asetettaessa toiminnan tavoitteita. Voittoa tavoittelemattomalla sektorilla organisaation menestystä seurataan kuitenkin usein samoilla mittareilla kuin kaupallisella sektorilla – organisaation kasvulla, toiminnan laajentumisella ja tulojen lisääntymisellä. Kolmannelle sektorilla toiminnan vaikutusten tulisi kuitenkin olla ensisijaisia mittareita. Ongelmana on mission saavuttamista mittaavien mittareiden puuttuminen. (Wei-Skillern – Marciano 2008, 43.) Voittoa tavoittelemattoman toiminnan arviointi edellyttää sen tulosten tunnistamista, jotta voidaan arvioida, kuinka hyvin missiota on saavutettu. Mission saavuttamisen arviointiin käytettävien tekijöiden tulee määrittää missio selvästi, eliminoida yksikön sisäiset intressiristiriidat, saavuttaa todellinen sitoutuminen missioon sekä sisältää tulosten ja tavoitteiden olemassa oleva suhde. Vaikeudet toiminnan tulosten tunnistamisessa ovat yleensä seurausta tuotteen eli palvelun aineettomasta luonteesta sekä riippuvuudesta muuttuvasta ympäristöstä. Voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintaa tulisi vertailla toiminnan aikaansaamien hyötyjen tai muutosten kautta tai vertailemalla tulosten ja tavoitteiden suhdetta (Vázquez ym. 2002; 1026–1027).

Resurssien suunnittelu alkaa yleensä vuositavoitteiden sekä strategisten päämäärien analysoinnilla. Resurssien suunnittelulla on myös läheinen yhteys operationaaliseen suunnitelmaan. Resurssisuunnitelman tulee käsitellä vähintään seuraavaa kymmentä resurssia (Coke 2002, 32–33.):

- Henkilöstö: lyhyen ja pitkän aikavälin henkilöstö- ja osaamistarpeet.
- Informaatio: tiedon määrä ja laatu.
- Teknologia: onko käytetty teknologia käyttötarkoitukseen sopivaa, aiheuttaako se kilpailuetua tai haittaa, kustannukset.
- Varustus: tehtävien suorittamiseen vaaditut järjestelmät.
- Henkinen pääoma: henkilöstön nykyosaaminen sekä osaamistarpeet tulevaisuudessa, sekä osaamisen hyödyntäminen.
- Aika: ajanhallinta sekä määräaikojen ja päätöksenteon hetkien tiedostaminen.
- Suhteet: tarvittavat suhdeverkostot sekä strategiset liittoumat ja kumppanuudet.
- Imago: nykyinen ja haluttu imago sekä imagon kehittäminen.
- Tilat ja laitteet: tilantarve ja e-bisneksen vaikutus alalla.
- Rahoitus: budjetin asettamat rajoitukset ja pääoman investointivaatimukset niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä sekä budjetin realistisuus.

Voittoa tavoittelemattoman organisaation menestys riippuu usein sen kyvystä hankkia resursseja (Macendo – Pinho 2004, 536). Resurssien suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös muu kuin rahoitus. Voittoa tavoittelemattomalla sektorilla rahoitus on tärkeää, mutta pitkän aikavälin menestyksen kannalta rahan keskittyminen helposti syr-

jäyttää muita oleellisempia tekijöitä. Voittoa tavoittelemattomalle organisaatiollehan voitto ei ole toiminnan tavoite, vaan ainoastaan väline. Tärkeämpää on se, mitä organisaatiossa saadaan aikaan. Myös aineettomat resurssit kuten taidot, tiedot, sitoutuminen, suhteet ja maine ovat tärkeitä tekijöitä muiden resurssien hankkimiselle, arvon luomiselle ja sitä kautta menestykselle. Nämä aineettomat resurssit voidaan myös muuttaa rahaksi, mutta päinvastoin toimiminen on huomattavasti haastavampaa. (Dees ym. 2001, 63–64.)

Tehtävien tulee sulautua liiketoimintasuunnitelmaan tavoitteiden kautta. Tavoitteista nousevat ne tehtävät, joiden toteuttaminen vastaavasti johtaa tavoitteiden saavuttamiseen. Kun tehtävät ovat jokaiselle selvät, suuntautuu toiminta organisaation kannalta oikein. (Pitkämäki 2000, 106.) Operationaalinen suunnitelma kertoo, miten organisaatio toteuttaa strategisia suunnitelmiaan joka päivä. Siinä muutetaan strategiset päämäärät osatavoitteiksi ja tehtäviksi, jolloin niistä tulee helpommin hallittavia. Operationaalinen suunnitelma tarjoaa organisaation johdolle työkaluja toimia ja johtaa organisaatiota tehokkaasti: siinä mm. nimetään vastuuhenkilöt eri toiminnoille. (Coke 2002, 29–30.) Operationaalinen suunnitelma sisältää kertomuksen missiosta sekä analyysin siihen sisältyvistä tehtävistä. Tehtävät, eli ne toimenpiteet, jotka haluat saada aikaan, voivat olla neljänlaisia: tavoitteista juontuvat, missioanalyysistä periytyvät ”hiljaiset” tehtävät, henkilöstöresursseista johtuvat sekä kulttuurista ja ympäristön odotuksista aiheutuvat tehtävät. Myös nämä tehtävät tulee koota yhteen sekä asettaa niiden toteuttamiselle aikarajat. Taktiikat edesauttavat tehtävien toteuttamista. Ne ovat lyhyen aikavälin toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on saavuttaa tietty tavoite. Operationaalisessa suunnitelmassa luodaan myös katsaus kuuteen eteenpäin vievään voimaan: toimijoihin, prosesseihin, suunnitelmiin, tuotteisiin, omistuksiin ja lopputuloksiin. Näistä jokaisen vaikutus toimintaan on tärkeää tiedostaa, ja yksi niistä valitaan strategiseksi tekijäksi – toiminnan fokukseksi. (Coke 2002, 367.) Koska missio ohjaa vahvasti voittoa tavoittelemattoman sektorin toimintaa, ovat toiminnan keskiössä yleensä ne tulokset, joita toiminnalla saadaan aikaan.

Tavoitteiden ja niiden saavuttamisen lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa tulee varautua myös yllättäviin tilanteisiin, eli miten toimitaan, jos asetettuja tavoitteita ei jostain syystä saavuteta, ja mitä vaihtoehtoisia mahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiselle tai esteiden kiertämiselle on olemassa. On myös varauduttava mahdollisiin kriiseihin ja odottamattomiin tilanteisiin, joilla saattaisi olla kohtalokas vaikutus toimintaan. Myös luonnonvoimien aiheuttamat tuhot ja niiden selvittäminen tulee huomioida. Niin ikään organisaation sisäisistä tekijöistä (kuten henkilöstöstä ja sen menettämisestä) aiheutuviin yllätyksiin tulisi varautua ja suunnitella niille ehkäiseviä toimenpiteitä. (Coke 2002, 35.)

Ei riitä, että liiketoimintasuunnitelma laaditaan vain kerran. Organisaatiot muuttuvat ja liiketoimintasuunnitelmien tulee muuttua niiden mukana. Vuosia sitten laadittu suun-

nitelma ei välttämättä ole enää relevantti, eikä se näin ollen anna tukea jokapäiväiseen toimintaan kuten suunnitelman alkuperäinen tarkoitus on. Liiketoimintasuunnitelmaa on hyvä päivittää aina kun uutta tietoa ilmenee, vähintään vuosittain. Tällöin on myös hyvä vertailla suunnitelmassa tehtyjä ennustuksia toteutuneeseen. Samalla tarkastellaan myös asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä tapahtunutta kehitystä. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen on organisaatiolle mahdollisuus tutustua paremmin ja oppia uutta omasta toiminnasta, sekä hyödyntää näitä tietoja tulevaisuuden suunnittelussa. (Dees ym. 2001, 285–286.)

Liiketoimintasuunnitelman tärkeydestä huolimatta on syytä muistaa, että se on ainoastaan suunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman pohjalla olevien oletusten muuttuessa muuttuvaan tilanteeseen sopeutuminen on oleellisempaa kuin suunnitelman tarkka seuraaminen. Muutos tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia, joten suunnitelmaa on hyvä päivittää. Muutoksista huolimatta liiketoimintasuunnitelma tarjoaa viitekehyksen, jonka sisällä uusia mahdollisuuksia on hyvä vertailla. (Dees 2001, 286.) Päivittäminen on tarpeellista etenkin, jos liiketoimintasuunnitelmaan sisältyvät joka vuosi samat ajatukset ja oletukset, muuttumaton swot-analyysi ja samat oletukset ympäristöstä. Jämähtänyt suunnitelma saattaa olla merkki lukkiutuneesta ajattelusta. (Pitkämäki 2000, 17.)

## 4 OPISKELIJATALO RY:N TOIMINTASUUNNITELMA

### 4.1 Opiskelijatalo -hankkeen tausta ja lähtökohdat

Pori on kehittyvä opiskelijakaupunki. Kaupungissa toimii kaksi ammattikorkeakoulua (Satakunnan ammattikorkeakoulu ja Diakonia-ammattikorkeakoulun Porin yksikkö) sekä kehittyvä Yliopistokeskus. Porilainen opiskelijatoiminta on vireää. Satakunnan ammattikorkeakoulun opiskelijakunta SAMMAKKO edustaa kaikkia SAMK:n opiskelijoita, ja lisäksi opintosuunnilla on omia paikallisyhdistyksiään. Porin yliopistokeskuksen opiskelijoiden yhteisen yhdistyksen, Porin Ylioppilasyhdistys Pointer ry:n, lisäksi Yliopistokeskuksen jokaisen viiden yksikön opiskelijoilla on oma ainejärjestönsä. Diakonia-ammattikorkeakoulun Porin yksikössä toimii oppilasyhdistys Podia ry. Yliopistokeskuksen ainejärjestöt ovat vielä nuoria (ensimmäiset perustettiin vuonna 2003 ja viimeisin vuonna 2005), mutta niiden toiminta on nopeasti kehittynyt sekä vakiintunut. Ammattikorkeakoululain uudistuksen myötä SAMMAKKO:n toiminta on kehittynyt ja vireytynyt. Näiden seurauksena porilainen opiskelijatoiminta on ottanut suuria edistysaskelia muutaman viime vuoden aikana.

Kehittyvä toiminta vaatii elintilaa. Porin tarjonnassa on selvästi parantamisen varaa nuorten aikuisten vapaa-ajanviettotilojen ja tapahtumasalien kohdalla. Kaupungissa ei ole opiskelijoiden yhteistä ja omakseen ottamaa kahvilaa tai kokoontumispaikkaa. Porissa on vaikeaa löytää sopivia tiloja erilaisille opiskelijatapahtumille sekä tilaisuuksille, mikä vaikeuttaa tapahtumien järjestämistä. Muissa yliopistokaupungeissa on ylioppilaskuntien omistamia tiloja, taloja ja saleja, jotka mahdollistavat opiskelijatapahtumien järjestämisen. Koska Porin Ylioppilasyhdistys Pointer ry ei ole itsenäinen ylioppilaskunta, on oman tilan perustaminen sen taloudellisten resurssien ulottumattomissa.

Opiskelijatalo edistää opiskelijakulttuuria, sen näkyvyyttä ja monipuolisuutta, sekä porilaisen opiskelijaidentiteetin syntymistä. Ammattikorkeakoulujen ja yliopistokeskuksen yhteishanke on ainutlaatuinen ja edistyksellinen, ja tukee Satakunnan korkeakoululaitoksen tavoitteita. Myös Porin kaupungin tavoitteena on tuoda eri alojen opiskelijat näkyvästi kaupunkikuvaan, sekä kehittää Porin mainetta korkeakoulu- ja yliopistokaupunkina. Porin ilme ja näkyvyys ovat myös vuosien 2006–2012 strategia painopisteitä. (Strategia 2012; 4, 5.) Porilainen opiskelijatoiminta on aktiivista, ja sillä on hyvät lähtökohdat edelleen kehittyä. Vireä opiskelijakulttuuri on myös kaupungille merkittävä kilpailutekijä. Satakunta on joutunut kärsimään menestyvien yritysten ja tutkimusorganisaatioiden keskittymisestä suurille ja monipuolisille yliopistoseuduille (Satakunnan maakuntasuunnitelma 2030, 11). Myös tulevaisuudessa kilpailu opiskelijoista tulee olemaan kovaa. Opiskelijatalo -hanke tukeekin maakunnan korkeakoulupoliittisia ta-

voitteita ja Yliopistokeskuksen kehittämistä. Myös opetusministeriö edellyttää yliopistokeskusten ja ammattikorkeakoulujen yhteistyön syventämistä infrastruktuurin (mm. tilat ja laitteet) osalta, jotta voimavarat saadaan tehokkaaseen käyttöön (Satakunnan maakuntaohjelma 2007–2010, 15).

Satakunnan maakunnan tulevaisuus itsenäisenä maakuntana riippuu maakunnan vetovoimasta. Mikäli keskuskaupunkien vetovoima vahvistuu, ja maakuntaa kehitetään tasapuolisesti, koetaan myös maakunnan muissa kunnissa tärkeäksi olla osa Satakunnan maakuntaa. (Satakunnan maakuntasuunnitelma 2030, 32.) Satakunnan kehittämisen tulevaisuuden näkymä toteutetaan vahvistamalla satakuntalaisten toimijoiden keskinäistä yhteistyötä ja satakuntalaisten ihmisten uskoa kotimaakunnan tulevaisuuteen. Kehittämisen päämääriä ovat mm. maakunnan imagon ja vetovoiman parantaminen, sosiaalisesti ja kulttuurillisesti kestävä ja vetovoimainen alue- ja yhdyskuntarakenteen luominen, muuttotappion pysäyttäminen sekä monipuolisen innovaatio- ja koulutusympäristön kehittäminen kaikilla tasoilla. (Satakunnan maakuntasuunnitelma 2030, 38.) Maakuntien kilpailukykyyn vaikuttavat mm. maakunnan kyky luoda vetovoimainen toiminta- ja elinympäristö, monipuoliset yliopistot, korkeasti koulutetun työvoiman saatavuus, runsas ostopotentiaali sekä ympäristön viihtyisyys (Satakunnan maakuntaohjelma 2007–2010, 15). Maakuntaohjelmaan (16) onkin kirjattu tavoite kilpailukykyyn vahvistamisesta mm. ohjaamalla maakuntaan osaava ja innovatiivista työvoimaa, uusia asukkaita, ostovoimaa ja opiskelijoita. Satakunnan visiona on olla kilpailukykyinen ja vetovoimainen maakunta, joka tarjoaa asukkailleen viihtyisän ja turvallisen elinympäristön ja korkean elämisen laadun. Tähän visioon päästään ja vetovoimaa lisätään turvaamalla asukkaille hyvä asuin- ja elinympäristö ja mahdollisuudet monipuolisiin harrastuksiin. Myös toimijoiden keskinäistä luottamusta, yhteistyötä ja yhteistä kehittämistä on vahvistettava. (Satakunnan maakuntaohjelma 2007–2010, 16.) Opiskelijatalon voidaan nähdä vaikuttavan kaikkiin em. tavoitteisiin. Se parantaa maakunnan vetovoimaa nuorten aikuisten silmissä, rikastuttaa kulttuuria erilaisten ihmisten jäädessä alueelle opintojen jälkeen, ja edistää opiskelijoiden kanssakäymistä. Monipuoliset vapaa-ajan vaihtoehdot parantavat elinympäristöä. Opiskelijoiden viihtyminen vaikuttaa positiivisesti korkeasti koulutetun/koulutettavan työvoiman saatavuuteen. Opiskelijoilla on myös merkittävästi ostovoimaa.

Korkeakoulujen kehittämisellä on suuri merkitys alueen tulevaisuuteen. Porin houkuttelevuuden ja imagon parantaminen nuorten aikuisten silmissä houkuttelee heitä maakuntaan vaikuttaen niin muuttotappion kuin väestön ikärakenteenkin kehitykseen. Valmistuneiden jääminen alueelle edesauttaa osaamispääoman kehitystä ja tuo korkeasti koulutettua työvoimaa. Satakunnan maakuntaohjelmassa on esitetty koulutettujen poismuutto ja ikärakenteen vanheneminen eräinä suurimmista Satakunnan kehitykseen vaikuttavista uhista. Muita keskeisiä uhkatekijöitä ovat mm. yhteistyön toimimattomuus sekä maakunnan imagon heikentyminen. Vastaavasti korkeakoululaitoksen jatkuva ke-

hittyminen koetaan kilpailuetuna. (Satakunnan maakuntaohjelma 2007–2010, 12.) Myös aiemmat Porin yliopistokeskuksen toimintaa edistävät hankkeet on koettu maakuntaohjelmaa arvioitaessa myönteisinä. Kuitenkin muihin maakuntiin verrattuna kulttuurin monipuolistaminen ja hyvinvoinnin lisääminen ovat jääneet Satakunnassa tuloksellisuudeltaan alemmiksi. (Satakunnan maakuntaohjelma 2007–2010, 13.) Edistämällä nuorten aikuisten viihtymistä, ja tukemalla heidän aloitteellisuuttaan ja yhteistyötään voidaan vaikuttaa myönteisesti porilaisten opiskelijoiden mielikuvaan kaupungista.

Paikallisen aktiivisuuden ja aloitteellisuuden hyödyntäminen sekä Satakunnan profiloituminen viihtyisäksi ja eloisaksi asuinpaikaksi ovat merkittäviä mahdollisuuksia. (Satakunnan maakuntaohjelma 2007–2010, 14.) Tulevaisuuden kannalta osaamispääoman vahvistaminen ja innovaatioympäristön muodostaminen ovat keskeisiä (Satakunnan maakuntasuunnitelma 2030, 33). Opiskelijatalo-hanketta viedään eteenpäin porilaisten aktiivisten opiskelijoiden työllä. Opiskelijatalo tuo eloa nuorten aikuisten vapaa-aikaan ja edesauttaa heidän viihtymistään alueella. Näihin mahdollisuuksiin on nyt tartuttava.

Opiskelijatalo antaa laajaa näkyvyyttä Porin koulutustarjonnalle ja sen merkittävimmille edustajille – aktiivisille opiskelijoille, mikä on Porin strategisen linjauksen mukaista (Strategia 2012, 3). Porilainen opiskelijatoiminta on aktiivista, mutta sitä tunnetaan kaupungin ulkopuolella valitettavan vähän. Porin onkin osoitettava opiskelijoille olevansa kaupungin toiminta-ajatuksen mukainen hyvän elinympäristön kasvukeskus, jonka monipuoliset palvelut mahdollistavat aktiivisen toiminnan ja hyvän elämän (Strategia 2012, 3). Porin seudun vetovoimatekijöiden kehittäminen sekä alueellisen identiteetin vahvistaminen on kirjattu Porin seudun aluekeskusohjelmaan 2007–2010 (Satakunnan maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma 2007–2008, 27). Lähes neljän ja puolen tuhannen opiskelijan viihtymisen edistäminen aikaansaa väistämättä myös myönteistä puhetta Porista opiskelijoiden kertoessa kaupungista perheilleen ja ystävilleen. Opiskelijatalon voidaankin nähdä olevan tärkeä tekijä Porin imagon kehittämisesä. Heikkoutena on vastaavasti todellisuutta huonompi imago (Strategia 2012, 2), joka vaikuttaa suuresti myös opiskelijoiden halukkuuteen hakeutua opiskelemaan Poriin. Liian monen mielikuvana onkin, ettei Porilla ole mitään tarjottavaa. Tästä seuraava uhka on huoltosuhteen heikkeneminen (Strategia 2012, 2).

Porin kaupunki määrittelee tavoitetilansa 2012 seuraavasti:

*Joen ja meren Pori on elämyksellinen kaupunkiympäristö. Pori tunnetaan kulttuurista, osaamisesta ja palveluista. Porin vetovoima perustuu kaupungin, yritysten ja muiden yhteisöjen menestymiseen sekä asukkaiden hyvinvointiin. Porin vahvuutena on laaja koulutustarjonta. Yliopistokeskuksen lisäksi Porin mahdollisuuksia ovat kaupungin kehittyminen Satakunnan kasvukeskukseksi sekä vetovoimatekijöiden kehittäminen. (Strategia 2012; 2, 4.)*

Opiskelijoiden ja nuorten aikuisten viihtyvyyteen panostaminen on kaupungin imagon ja tavoitteiden kannalta erittäin tärkeää. Poriin tulee paljon opiskelijoita muualta Suomesta. Nuorten aikuisten sitouttamiseksi alueelle on panostettava heidän kotiutumiseensa opiskelun aikana. Tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa moni opiskelija lähtee viikonlopuiksi ja lomien ajaksi pois Porista omalle kotiseudulle, sillä kaupungin ei koeta tarjoavan virikkeitä vapaa-aikaan. Opiskelijat olisi saatava viihtymään kaupungissa myös opintojen ulkopuolella. Ensimmäinen askel opiskelijoiden houkuttelemisessa jäämään Porin seudulle myös opintojen jälkeen on, että he viettävät opiskeluaikana vapaa-aikaansa Porissa. Vireä Opiskelijatalo parantaa Porin imagoa, lisää alueen vetovoimaa sekä luo tulevaisuudenuskoa sen kehitykseen.

Asumisen ja elämisen laatu vaikuttavat suuresti ihmisten viihtymiseen sekä osaavien ihmisten juurruttamiseen alueelle. Asumisen lisäksi myös vapaa-ajan paikkojen viihtyisyys (Opiskelijatalo) on elinkeinopoliittisesti keskeinen asia. Erilaisten kulttuuriympäristöjen tunnistaminen ja kehittäminen lisääkin kunnan kilpailukykyä. (Satakunnan maakuntaohjelma 2007–2010, 26). Hyvien julkisten ja yksityisten palveluiden luoma vetovoima vaikuttaa merkittävästi maakunnan kilpailukykyyn ja -etuun (Satakunnan maakuntasuunnitelma 2030, 34).

## 4.2 Esiselvitys-hanke

Idea opiskelijakahvilasta lähti liikkeelle vuonna 2005. Mukana olivat tuolloin Pointer ry, SAMMAKKO ja Porin kaupunki. Hankkeesta käytiin epävirallisia keskusteluja, ja se tuntui kaatuvan resurssien puutteeseen. Keväällä 2006 opiskelijakahvila nostettiin jälleen pöydälle. Opiskelijajyhdistykset kävivät tapaamassa kaupungin johtoa, ja hanke alkoi saada tuulta alleen. Sovittiin opiskelijakahvilan idean kehittämisestä ja hanke laajeni toiminnaltaan monimuotoisemmaksi Opiskelijataloksi. Tavoitteeksi tuli saada kaikille porilaisille korkeakouluopiskelijoille yhteinen olohuone, opiskelijoiden oma tila, joka tarjoaisi yhteisen kohtaamispaikan 4 300 Porin alueen korkeakouluopiskelijalle. Esiselvityksen käynnistyessä myös Podia ry kutsuttiin mukaan hankkeeseen.

Esiselvitys talon perustamiseksi laadittiin vuonna 2007 Opiskelijatalosta. Tutkimuksen tekijä toimi esiselvityshankkeen projektipäällikkönä ja selvityksen laatijana. Esiselvityshankkeen aikana Opiskelijatalolle laadittiin toimintasuunnitelma, kartoitettiin sopivia kiinteistöjä, pohdittiin toimintamuotoa sekä selvitettiin varsinaisen projektin rahoitus. Taloa koskevassa porilaisille korkeakouluopiskelijoille suunnatussa Internet-kyselyssä kartoitettiin opiskelijoiden toiveita ja ajatuksia Opiskelijatalosta. Hankkeesta käytiin keskusteluja eri sidosryhmien ja asiantuntijoiden kanssa. Talolle käytiin etsimässä mallia myös Turusta sekä Jyväskylästä. Lopuksi hanketta tarkasteltiin vahvuuksien ja heikkouksien sekä uhkien ja mahdollisuuksien näkökulmasta.

Esiselvityksen perusteella selvisi, että Opiskelijatalon tulisi olla korkeakouluopiskelijoiden oma tila, luonnollinen vaihtoehto tavata ystäviä tai tehdä esim. ryhmätöitä. Porilaisille korkeakouluopiskelijoille tehty kysely osoitti, että olohuonetyyliselle opiskelijakahvilalle oli suuri tarve. Toiminnan tulisi olla opiskelijalähtöistä, helposti muunneltavaa ja omaleimaista. Talossa tulisi olla puitteet erilaisille harrastuskerhoille sekä yhdistyksille ja järjestöille kokoontua, ja siellä tulisi järjestää erilaisia tapahtumia. Päivisin talo toimisi opiskelijakahvilana ja kokoontumistilana. Opiskelijatalosta löytyisivät opiskelijayhdistysten tarvitsemat tilat, kuten kokoontumistila, neuvottelutila, juhlasali, saunatilat sekä toimistotilat.

Esiselvitys-hankkeessa selvitettiin Opiskelijatalolle sopivin toimintamuoto ja sen pohjalta talolle laadittiin toimintasuunnitelma. Keskusteluissa eri asiantuntijoiden kanssa ilmeni, että yhdistys on Opiskelijatalon toiminnan kannalta sopivin juridinen muoto. Vaihtoehtoina tarkasteltiin myös osakeyhtiötä sekä osuuskuntaa. Toiminnan ja etenkin liiketoiminnan kehittyessä toimintamuotoa tullaan tarkastelemaan uudelleen, jolloin esim. osakeyhtiömuoto voi tulla kyseeseen. Yhdistysmuodon valinta vaikutti merkittävästi Opiskelijatalon toimintasuunnitelman laadintaan. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan yleensä yrityksille. Siinä korostetaan rahoittajanäkökulmaa sekä, nimensä mukaisesti, liiketoimintoja. Voittoa tavoittelemattomassa yhdistyksessä tavoitteet ja tarpeet ovat kuitenkin toisaalla – toiminnassa ja sen tavoitteissa. Tämän vuoksi yhdistykselle on tarkoituksenmukaisempaa liiketoimintasuunnitelman sijasta laatia toimintasuunnitelma. Liiketoimintojen sijaan painopiste on siis toiminnassa.

### 4.3 Opiskelijatalo ry

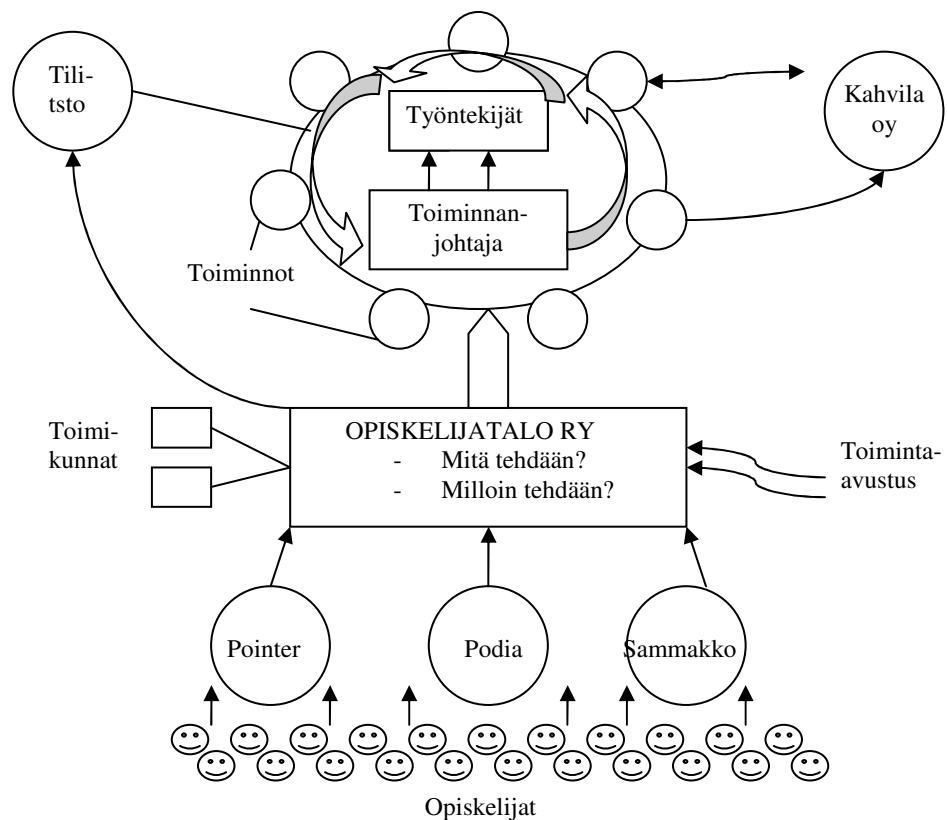
Opiskelijatalo hallinnoimaan päätettiin perustaa yhdistys, ”Opiskelijatalo ry, jonka jäseninä ovat Pointer, SAMMAKKO ja Podia”. Opiskelijatalon ei ole tarkoitus tavoitella taloudellista voittoa. Voiton tavoittelemattomuus olikin ratkaisevassa asemassa, miksi yhdistysmuotoon päädyttiin. Yhdistysmuoto mahdollistaa julkisten avustusten saamisen, joka on tärkeää varsinkin toiminnan alussa. Yhdistys on myös byrokratialtaan kevyempi. Yhdistys ei tavoittele voittoa, eikä sillä ole varaa tappioihin. Kun liiketoiminta ja sen myötä riskit kasvavat, on liiketoiminta eriytettävä yhdistyksestä. Tässä vaiheessa voidaan harkita liiketoimintojen ulkoistamista yrittäjälle, tai yhdistys voi perustaa oman osakeyhtiön liiketoimintoja varten.

Hallinnollisen muodon on mahdollistettava talon joustava toiminta sekä minimoitava byrokratia. Nopeiden päätösten tekeminen on haasteellista. Yhdistyksen hallitus suunnittelee toimintaa ja valvoo suunnitelmien toteutumista. Yhdistyksen jäsenet voivat omissa yhdistyksissään suunnitella toimintaa ja tuoda ehdotukset hallituksen kokoukseen. Myös hallinnossa tarvitaan innokkuutta, rohkeutta ja ennakkoluulotonta asennetta,

realiteetit tunnistaen. Hallinnossa on tärkeää käyttää myös aiemmin mukana olleiden toimijoiden hiljaista tietoa ja kokemusta. Opiskelijayhdistysten hallitusten jäsenten lisäksi mukaan on saatava myös muita innokkaita ihmisiä.

Pointerin, SAMMAKKON ja Podian lisäksi myös ainejärjestöjen ja paikallisyhdistysten sitoutuminen hankkeeseen on tärkeää. Yhdistykset voisivat esim. siirtää vastaanottojaan tai tapaamisiaan Opiskelijataloon. Tämä loisi kasvupohjaa myös uusille ideoille ja uusille yhdessä tekemisen muodoille.

Opiskelijayhdistysten yhteisessä tapaamisessa perustettavalle Opiskelijatalo ry:lle laadittiin organisaatiokaavio (kuvio 9).



Kuvio 9 Opiskelijatalo ry:n organisaatiokaavio (opiskelijayhdistysten näkemys yhdistyksen hallinnosta ja toiminnoista)

Toiminta on opiskelijalähtöistä. Opiskelijat ovat jäseninä omissa opiskelijayhdistyksissään (Pointer ry, SAMMAKKO, Podia ry), ja voivat sitä kautta vaikuttaa Opiskelijatalo ry:ssä. Pointer ry, SAMMAKKO ja Podia ry nimeävät edustajansa Opiskelijatalo ry:n hallitukseen. Hallitus päättää talon toiminnasta, sekä valitsee taloon toiminnanjohtajan. Toiminnanjohtajan tehtävänä on vastata Opiskelijatalon arjen pyörittämisestä sekä eri toiminnoista. Taloon voidaan lisäksi palkata muita työntekijöitä. Kun toiminta laaje-

nee enemmän liiketoiminnan kaltaiseksi, voidaan sitä eriyttää omaan osakeyhtiöönsä tai ulkoistaa.

Esiselvityshankkeen aikana Opiskelijatalolle laadittiin toimintasuunnitelma, joka esitellään seuraavaksi.

## **4.4 Toimintasuunnitelma**

### *Missio*

Opiskelijatalo on korkeakouluopiskelijoiden ja nuorten aikuisten oma paikka, kaikkien yhteinen olohuone. Se on itsestään selvä paikka tavata ystäviä ja viettää aikaa samanhenkisten nuorten aikuisten kanssa. Talossa on myös mahdollista tehdä opintoihin liittyviä tehtäviä. Sen ilmapiiri on omaleimainen, avoin ja välitön. Talo muuntuu aina tilaisuuden henkeen sopivaksi. Hinnat ovat opiskelijaystävälliset. (Internet-kyselystä ilmenneitä toiveita.)

### *Kohderyhmä*

Opiskelijatalon kohderyhmänä ovat erityisesti porilaiset korkeakouluopiskelijat. Laajennettuun kohderyhmään kuuluvat kaikki nuoret aikuiset sekä korkeakoulujen henkilökunta. Jos etujen tarjoamista halutaan rajata, edut saa opiskelijakortilla. Korkeakouluopiskelijat odottavat rentoa ilmapiiriä sekä opiskelijan kukkarolle ystävällistä kahvia, olutta ja pikkupurtavaa. Haasteena on saada opiskelijat asiakkiksi, sillä kaupungissa on myös monta muutakin mukavaa kuppilaa. Porissa toimii useita opiskelijayhdistyksiä, jotka kaikki tarvitsevat tiloja toiminnalleen.

### *Kysyntä*

Porissa ei ole opiskelijoille suunnattuja tiloja. Opiskelijat kaipaavat paikkaa, missä voi viettää aikaa ja tavata ystäviä, sekä tutustua myös muihin yli korkeakoulurajojen. Porilaisille korkeakouluopiskelijoille tehty Internetkysely osoittaa, että olohuonetyyliselle opiskelijakahvilalle on suuri tarve. Vastauksissa toivottiin Opiskelijatalolta viikoittaista ohjelmaa, keikkoja ja tapahtumia. Myös kokoontumis- ja ryhmätyötilat, sauna sekä lii-

kuntapalvelut olivat monen toivelistalla. Opiskelijat haluavat talon olevan nimenomaan kaikkien yhteinen olohuone, missä voi viettää aikaa, tavata ystäviä ja tutustua myös muihin yli korkeakoulurajojen. Oleskelun lisäksi opiskelijat kaipaavat tiloja harrastusryhmille sekä paikkaa, missä voi tehdä esim. opiskeluun liittyviä ryhmätöitä. Ns. tavalliset baarit ja kahvilat ovat tyyliltään erilaisia, eivätkä ne ole tähän tarkoitukseen sopivia.

### ***Kilpailijat***

Opiskelijatalon ensisijaisina kilpailijoina voidaan nähdä opiskelijoiden tämän hetkiset “kantapaikat”, jotka ovat viihtyisyydellään vakiinnuttaneet asemansa tapaamispaikkana. Anniskeluoikeuksien asettamilla rajoituksilla on merkitystä. Suuri haaste on myös saada opiskelijat pois omalta sohvalta edullisen oluen ja kahvien ääreltä, ja tulemaan Opiskelijatalon sohvalle kavereita tapaamaan. Kilpailijoiden heikkouksia ovat hintataso, nettimahdollisuuden puuttuminen, melu ja hälinä sekä oma olohuone -aspektin puuttuminen. Nykyään on totuttu laajoihin tuotevalikoimiin, eli Opiskelijatalossa on tarjottava tavallisen kahvin ja oluen lisäksi vähintäänkin erikoiskahveja. Muussa tapauksessa asiakkaat menevät muualle. Opiskelijatalon etuna on ainutlaatuinen ilmapiiri, olohuonemaisuus ja henkinen omistajuus. Hinnat ovat opiskelijaystävällisiä ja muut asiakkaat samanhenkisiä. Talon toiminta on vapaamuotoista ja rentoa. Kilpailija-analyysia on syytä kehittää toiminnan mukana, ainakin jos kahvilatoiminta päätetään yhtiöittää.

### ***Henkilöstö***

Talolla on oltava aidosti motivoitunut työntekijä (toiminnanjohtaja), joka pyörittää talon arkea. Opiskelijatalon vastuuhenkilön tehtäviin kuuluu suunnitelmien toimeenpano. Hänellä tulee olla myös vapauksia tapahtumien järjestämisen suhteen. Toiminnanjohtajan lisäksi voidaan palkata muuta henkilökuntaa, esim. opiskelijoita tai työllistettyjä tarjoilijoiksi. Työllistetyt tulevat luultavasti talolle edullisemmaksi, toisaalta opiskelijoiden palkkaaminen olisi enemmän talon hengen ja tarkoituksen mukaista. Talo voi tarjota myös harjoittelupaikkoja. Ammattitaidon takaamiseksi talossa on oltava ainakin yksi ravintola-alan ammattilainen. Jos tämä ei ole mahdollista, on toiminnanjohtajalla oltava mentori, joka neuvoo kahvilaa koskevissa asioissa. Ulkopuolista asiantuntemusta tullaan varmasti tarvitsemaan. Henkilöstön kehittäminen Henkilöstön kehittämistä mietittäessä tulee ottaa huomioon niin toiminnan kokonaistavoitteet kuin nykyisen tilanteen heikkoudet ja vahvuudet. Toiminnan laajentuessa tarvitaan luultavasti lisää työvoimaa. Vaihtoehto palkkaamiselle on opiskelijajyhdistysten vapaaehtoinen osallistuminen (vrt. S-Osis/Turku). Yhdistyksen hallituksen vaihtuvuus on suuri haaste toiminnan jatkuvuu-

delle ja sen kehittämiseksi. Ongelmia voidaan välttää perusteellisella perehdyttämällä sekä tiedon ja perinteen siirrolla. Sekä uudelle hallitukselle että uusille työntekijöille on koottava kattava infopaketti talon toiminnasta ja sen tarkoituksesta.

### ***Tekijät ja osaaminen***

Opiskelijatalo perustetaan opiskelijälähtöisesti, Porin kaupungin tukemana. Opiskelijoiden tulee olla hankkeessa aktiivisia. Opiskelijayhdistyksillä on laaja-alaista tietoa ja kokemusta porilaisesta opiskelijatoiminnasta sekä tapahtumien järjestämisestä. Opiskelijajäsenet osaavat myös hahmottaa, millainen toiminta todella palvelee opiskelijatalon asiakkaita ja millaisia palveluita opiskelijatalon tulisi tuottaa. Myös realiteetit tunnustetaan. Opiskelijajäsenten heikko puoli on varsinaisen alan kokemuksen puuttuminen. Opiskelijoiden lisäksi projektissa tarvitaankin asiantuntijoiden tietämystä. Haasteena on myös saada aktiivien lisäksi riviopiskelijat ottamaan talo omakseen ja näin valjastaa heidän osaamisensa ja ideansa. Tähän voidaan vaikuttaa mm. markkinoinnilla (esim. projektuluontoinen rekrytointi).

### ***Ainutlaatuisuus***

Opiskelijatalo on ainutlaatuinen foorumi ammattikorkeakoulujen ja Yliopistokeskuksen opiskelijoiden yhteistyölle. Opiskelijatalo on tarkoitettu nimenomaan kaikille korkeakouluopiskelijoille. Tämä on asia, joka tulee pitää mielessä taloa ja sen toimintaa kehitettäessä. Vaikka käyttäjillä onkin mahdollisuus muokata toimintaa ja ilmapiiriä, on talon silti oltava yhteinen ja tässä merkityksessä neutraali. Liika profiloituminen kaventaa asiakaskuntaa.

## Swot-analyysi

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porilaisen opiskelijaidentiteetin vahvistuminen</li> <li>• Opiskelijaelämän ja -kulttuurin kehittyminen</li> <li>• Opiskelijoiden yhteishenki yli korkeakoulurajojen</li> <li>• Tunnustus opiskelijoiden olemssalosta ja tärkeydestä kaupungille</li> <li>• Porille askel kohti todellisen opiskelijakaupungin statusta</li> <li>• Hyvää mainosta Porille, Yliopistokeskukselle, SAMKille ja Porin Diakille.</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Kallis) panostus heikon budjettitalanteen aikana</li> <li>• Epävarma rahoitus</li> <li>• Epäselvä hallinto</li> <li>• Heikot taloudelliset näkymät</li> <li>• Astuminen baari- ja kahvilayrittäjien varpaille.</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herättää opiskelijat ja koko kaupungin tajuamaan Porin mahdollisuudet opiskelijakaupunkina</li> <li>• Oikein markkinoituna aktiivisen ja omaleimaisen porilaisen opiskelija-elämän näyteikkuna Porille ja muulle Suomelle</li> <li>• Ainutlaatuinen konsepti, yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhteistyö</li> <li>• Porilaisen opiskelijaelämän ja -kulttuurin keskus</li> <li>• Aktiivisuus houkuttelee myös uusia opiskelijoita</li> <li>• Opiskelijat "valtaavat" talon omakseen</li> <li>• Kaupunkilaisten asenne.</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jos opiskelijat eivät ota tilaa omakseen ja sen käyttöaste jää huonoksi, koko Opiskelijatalo kuihtuu ja kuolee pois</li> <li>• Muiden baarien ja kahviloiden negatiivinen suhtautuminen</li> <li>• Kallis ja keskustelua herättävä</li> <li>• Kaupungin tuen riittävyys</li> <li>• Kaupungin sitoutuminen/ tuki loppuu</li> <li>• Jos opiskelijat eivät heti ota taloa omakseen, eivät he ota sitä ollenkaan</li> <li>• Kaupunkilaisten asenne</li> <li>• Hanketta ei oteta tosissaan (kaupunki ei anna tarpeeksi resursseja, opiskelijat eivät sitoudu taloon)</li> <li>• Talosta tehdään "nuorisotalo", ei nuorten aikuisten talo.</li> </ul>

Kuvio 10 Opiskelijatalon swot-analyysi

### *Visio ja tavoitteet*

Opiskelijoilla on talon henkinen omistajuus, ja se koetaan kaikkien yhteiseksi olohuoneeksi. Toiminta on opiskelijalähtöistä, helposti muunneltavaa ja omaleimaista. Talossa tulee olla puitteet erilaisille harrastuskerhoille sekä yhdistyksille ja järjestöille kokoontua. Siellä järjestetään erilaisia tapahtumia ja tilaisuuksia, juhlia, näyttelyitä, bändikeikkoja sekä muuta ohjelmaa. Päivisin talo toimii opiskelijakahvilana ja kokoontumistilana. Opiskelijataloon on helppo tulla, sillä se sijaitsee keskustassa. Opiskelijatalosta löytyvät opiskelijayhdistysten tarvitsemat tilat.

Viidessä vuodessa Opiskelijatalon tavoitteena on vakiinnuttaa toiminta, sekä kasvattaa asiakasmäärää sellaiselle tasolle, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Kannattavuudella ei Opiskelijatalossa tarkoiteta voittoa, vaan taloudellista elinkelpoisuutta sekä tappion välttämistä. Talo pystyy kattamaan toiminnan kulut toiminnan tuotoilla. Porin kaupunki tukee toimintaa vuokran määrällä. Kasvua ja kehitystä haetaan myös eri toiminnoista. Tulevaisuudessa Opiskelijatalossa on kahvilan ja juhlasalin lisäksi myös muuta opiskelijoiden tarpeita tukevaa toimintaa. Kahvilassa voidaan pitää kirjakauppaa ja juhlasalissa järjestää esim. liikuntaa.

Tämän kehityksen myötä Opiskelijatalo lunastaa asemansa vapaa-ajanviettopaikkana. Talon toiminnasta tiedottaminen sekä tapahtumien markkinointi säännönmukaistuu, ja tiedottamisen keinot ja välineet ovat vakiintuvat. Tuotekehityksen myötä palvelu parantunee, ja talon tuotteet ja toiminta vastaavat kohderyhmän odotuksia. Tuotannon osalta Opiskelijatalon koneet ja välineet ovat viiden vuoden kuluttua tarpeen mukaiset, ja talossa on riittävästi henkilöstöä. Toiminnanjohtajan lisäksi talossa on vähintään yksi työntekijä. Myös toimittajasuhteet ovat vakiintuneet.

Myös organisaation rakenne, vastuut ja toimenkuvat ovat selkiintyneet. Opiskelijataloa hallinnoi Opiskelijatalo ry. Yhdistyksellä on varsinaisten jäsentensä lisäksi myös kannatusjäseniä. Myös ainejärjestöjen ja paikallisyhdistysten asema on ratkennut.

Viidessä vuodessa Opiskelijatalo on vakiinnuttanut asemansa porilaisen opiskelijaelämän keskuksena ja kaikkien yhteisenä olohuoneena. Porilaiset opiskelijat ovat talostaan ylpeitä, ja ovat sitoutuneet sen kehittämiseen. Porin kaupunki tunnustaa talon merkityksen kaupungin ja sen imagon kehitykselle.

### *Toiminnot*

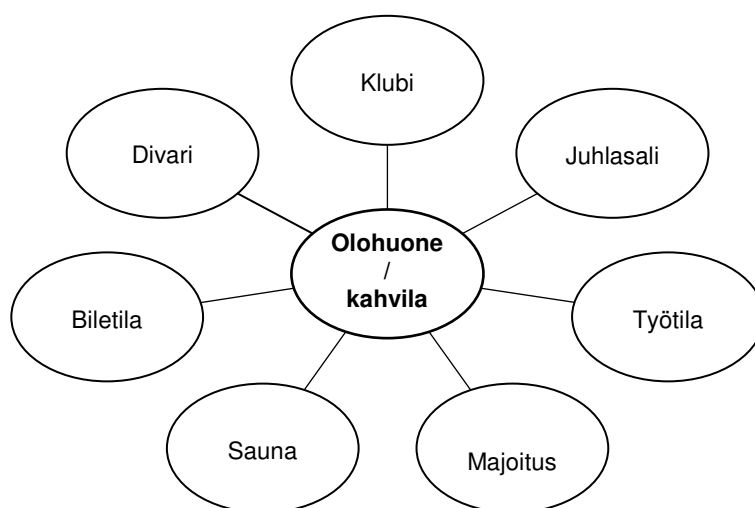
Opiskelijatalossa toimii opiskelijakahvila sekä -baari. Valikoimassa on myös erikoiskahveja ja talolla on B-oikeudet. Opiskelijatalon kahvilassa on tarjolla myös pientä (paikan päällä tehtyä) purtavaa, kuten toasteja tai salaatteja. Ruokatarjonta voi olla

myös hieman laajempaa. Tuotteet voidaan joko ostaa tukusta ja koota itse, tai ne voidaan tilata.

Kahvilassa toimii langaton Internet-yhteys. Taustalla soi musiikki. Hyllyssä on lautapelejä sekä asiakaskunnan tarpeiden mukaan valittuja lehtiä (esim. opiskelualoihin liittyviä lehtiä, sanoma- ja musiikkilehtiä).

Salissa voidaan järjestää erilaisia tapahtumia, ja talossa on viikoittaista ohjelmaa. Tällaisia tapahtumia ovat mm. erilaiset opiskelijatapahtumat, juhlat, bändikeikat, taidenäyttelyt ja klubit. Ohjelman tulee olla talon henkeen sopivaa ja omaleimaista, mieluiten opiskelijoiden järjestämää. Viikoittaisen ”torstain tietovisan” lisäksi vähintään kerran kuussa (mieluiten joka viikko) on hyvä järjestää toimintaa. Tällaista ohjelmaa voisi olla DJ soittamassa laadukasta musiikkia, pienimuotoiset esiintyjät ja keikat, teemaillat jne. Ohjelma pitää talon toiminnan elävänä ja kiinnostavana.

Opiskelijajyhdistysten tarvitsemia tiloja ovat kokoontumistila, neuvottelutila, juhlasali, saunatilat sekä toimistotilat.



Kuvio 11 Opiskelijatalon toiminnot

Opiskelijatalo tarjoaa monia mahdollisuuksia. Tilaa voidaan jakaa pienempiin osiin, ja vuokrata mm. kokouskäyttöön tai saunatiloina. Salissa voidaan järjestää erilaisten tapahtumien lisäksi esim. liikuntaa tai näyttelyitä, tai se voidaan vuokrata juhlatilana ulos. Tilasta riippuen talossa on myös opiskelijoiden oma kuntosalitila. Kahvilassa on langaton Internet-verkko sekä verkkopäätteitä, kirjoja ja lehtiä, laadukkaita sarjakuvia, lautapelejä ym. talossa järjestetään myös viikoittain omaleimaista ohjelmaa. Kesällä terassi on auki.

### *Sijainti ja tila*

Opiskelijatalosta tehdyn Internet-kyselyn tulosten perusteella talon on sijaittava keskustassa, vähintään kilometrin säteellä Kauppatorista. Muussa tapauksessa suurena riskinä on, että opiskelijat jäävät kotiin tai menevät mieluummin keskustassa sijaitseviin kahviloihin kuin lähtevät kauemmas Opiskelijatalolle, ja talon käyttöaste jää alhaiseksi. Jotta Opiskelijatalo olisi kaikkien korkeakouluopiskelijoiden yhteinen, ei se saa sijaita liian kiinteästi jonkin korkeakoulun läheisyydessä. Taloon on oltava kaikin tavoin helppo tulla. Tila on kodikas, mukava ja viihtyisä. Erityistä huomiota on kiinnitettävä valaistukseen, väreihin ja materiaaleihin. Tilan on oltava riittävän suuri, jotta se vastaa Opiskelijatalolle esitettyjä vaatimuksia. Tila voidaan jakaa kahvilaan ja tarpeen mukaan käytettävään suurempaan saliin, jonne tulisi mahtua vähintään 150 henkeä. Salissa voidaan järjestää juhlia ja esityksiä, ja sitä voidaan vuokrata myös muille tahoille. Kalusteet voidaan hankkia käytettyinä. Kahvilassa on myös kirjahyllyjä, joihin voi lahjoittaa vanhoja kirjoja. Erilaisiin tilaisuuksiin sopivien kalusteiden hankkiminen selvitetään. Lisäksi talossa on oltava keittiö sekä toimisto. Aputilojen ja varastojen toimivuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Talossa on hyvä olla kiinteät valot ja äänentoistolaitteet. Tilan ja tuotantovälineiden (keittiö) on oltava ajanmukaisia ja käyttötarkoitukseen sopivia. Kylmäsäilytystilaa tulee olla riittävästi myös tapahtumien tarpeisiin. Keittiötä pitää voida käyttää sekä jokapäiväisessä toiminnassa (kahvila) että tapahtumissa (sali).

### *Liikeidea ja strategia*

Strategia kattaa ne keskeiset toimintaperiaatteet, joilla varmistetaan menestyminen kilpailussa. On myös hyvä pohtia, mitkä ovat ne seikat, joihin tulevaisuudessa panostetaan. Jotta Opiskelijatalo menestyy, on sen oltava omanlaisensa ja vastattava sille asetettuja toiveita ja tavoitteita. Opiskelijatalo on nimenomaan opiskelijoiden oma olohuone, eikä se suoraan kilpaile paikallisten baarien ja kahviloiden kanssa. Talon toiminta on suunnattu opiskelijoille, ja heidän toiveensa ja mielipiteensä otetaan huomioon. Opiskelijat toivovat nimenomaan kodikasta ja rentoa vaihtoehtoa kaupungissa toimiville baareille ja kahviloille. Talossa on oltava säännöllistä toimintaa, jotta se pysyy elävänä ja kiinnostavana. Opiskelijayhdistykset edistävät aktiivisesti talon toimintaedellytyksiä.

Opiskelijatalo ei suoraan kilpaile kaupungissa jo toimivien kahviloiden ja baarien kanssa, vaan se vastaa erityyppiseen tarpeeseen. Internet-kyselyn perusteella opiskelijat kaipaavat nimenomaan olohuonemaisempaa ja rauhallisempaa konseptia, jonne voi tulla viettämään vapaa-aikaa. Näin ollen Opiskelijatalolla on positiivinen vaikutus porilaiseen kahvilakulttuuriin ja asiakasmääriin.

### *Markkinointi*

Tärkein mainosväline on “puskaradio”. Koska hanke on yhteinen ja kaikkia opiskelijoita hyödyttävä, on opiskelijajärjestöillä sekä niiden aktiiveilla suuri merkitys asenteisiin vaikuttamisessa ja mielenkiinnon herättämisessä. On erittäin tärkeää, että opiskelijajärjestöt kokevat paikan omakseen ja sitä kautta ottavat myös vastuuta talon menestymisestä.

Markkinointi tulee hoitaa huolellisesti ja loppuun hiotusti. Markkinoinnin ja esim. Taideteollisen korkeakoulun opiskelijoiden osaamista tulee hyödyntää. Opiskelijatalon brändäykseen on kiinnitettävä huomiota, ja apuna on syytä käyttää ammattitaitoista suunnittelijaa. Toinen vaihtoehto on järjestää suunnittelukilpailu, joka toisi samalla näkyvyyttä. Viestinnällä on oltava yhtenäinen ulkoasu, jotta talon konsepti erottuu. Visuaalista ilmettä tulee käyttää mahdollisuuksien mukaan talon ulkoasussa, mainonnassa, viestinnässä ja esim. henkilökunnan vaatetuksessa. Brändeillä ja konsepteilla on nykyisin suuri voima. Opiskelijatalon avajaisista tulee järjestää näyttävä tilaisuus, jotta sen olemassaolo saadaan heti ihmisten tietoisuuteen. Talolla tulee myös olla perusteellinen viestintäsuunnitelma. Vision, mission ja strategian tunnistaminen auttaa myös tiedottamisessa. Opiskelijatalolla on oltava markkinointi- ja tiedotussuunnitelma. Talon palautteenantokanavien tulee olla helposti käytettävissä (palautelaatikko + Internet).

## **4.5 Rahoitus**

### *Toiminnan rahoitus*

Mahdollisimman suuri osa kuluista tulee kattaa toiminnan tuotoilla. Tavoitteena on, että ensimmäisen vuoden jälkeen toiminnasta saadut tuotot kattavat toiminnan kulut. Kahvilatoiminnan tulee kattaa omat kulunsa ja tilojen vuokra tulee kattaa esim. käyttömaksuilla. Tämä voi kuitenkin olla vaikeaa, sillä hinnat on pidettävä tarkoituksenmukaisesti opiskelijahintoina. Koska hintojen on oltava opiskelijaystävällisiä, voi taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen olla alkuvaiheessa haastavaa. Toimintaa on kuitenkin kehitettävä niin, että tulevaisuudessa Opiskelijatalosta tulee omavarainen. Kiinteistön kustannuksia voidaan kattaa esim. käyttömaksuilla, pääsylipputulolla ja tiloja vuokraamalla. Kiinteistön on oltava monikäyttöinen, jotta käyttöaste saadaan korkeaksi. Etenkin salia, sauna- ja kokoustiloja voidaan mahdollisuuksien mukaan vuokrata ulkopuolisille. Talolle etsitään myös sponsoreita ja Opiskelijatalo-yhdistykselle kannatusjäseniä. Porin kaupungin tuki on hankkeelle hyvin tärkeää. Sekä tilan muutuskustannuksiin että toi-

minnan aloittamiseen ja toiminnanjohtajan palkkaukseen anotaan EU-tukea. Työntekijöiden palkkoihin saatetaan tarvita avustusta kahdeksi vuodeksi. Opiskelijajyhdistysten tekemä talkootyö on korvaamatonta.

Toiminnan kannattavuudessa on suuret riskit, sillä todellista asiakasmäärää on vaikea arvioida. Toiminnan tuottojen ja kaupungin tuen lisäksi mahdollisia rahoituslähteitä ovat EU/lääninhallitus ja muut tukijat. Yritysyhteistyön mahdollisuudet on selvitettävä. Kirjanpitoon ja talouden suunnitteluun on syytä palkata avuksi esim. kauppa- ja kauppakorkeakoulun opiskelija tai tilitoimisto. Opiskelijatalo sopii myös tradenomiopiskelijan työharjoittelupaikaksi, ja samalla voidaan edistää opiskelua ja oppimista. Talouden hallinta- ja seurantajärjestelmien on oltava asialliset (taloushallinto-ohjelmisto). Opiskelijatalon hallitus valvoo taloutta, ja sitä on myös aktiivisesti kehitettävä.

Opiskelijatalon toiminta ei saa olla tappiollista, kun tuet on huomioitu laskelmissa. Tavoitteena on aluksi nolla-tulos, myöhemmin talon tulee pystyä toiminnan tuotoilla kattamaan kaikki toiminnasta syntyvät tulot. EU-tuen loppumisen jälkeen palkat on maksettava tuloista. Viiden vuoden periodilla on varauduttava myös tilasta perittävän vuokran voimakkaaseen nousemiseen. Talouden suunnittelussa on käytettävä asiantuntija-apua. Talouden vahvuudet ja heikkoudet ja heikkoudet tulee määrittää toimintaa aloitettaessa. Myös myyntitavoitteet tulee täsmentää.

### ***Perustamisvaiheen rahoitus***

Porilaisilla opiskelijajyhdistyksillä ei ole taloudellisia resursseja talon perustamiseen itsenäisesti. Yliopistokeskuksen opiskelijoiden maksamat ylioppilaskuntamaksut menevä emoylioppilaskuntien toimintaan Turkuun, Tampereelle ja Helsinkiin, eivätkä ne palautu Pointer ry:lle porilaisten opiskelijoiden käyttöön.

Uudella rakennerahastokaudella 2007–2013 Satakunta kuuluu osana Länsi-Suomen suuraluetta uusiin kilpailukykyä ja työllisyyttä edistäviin Eakr- ja Esr-toimenpideohjelmiin. (Satakunnan maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma 2007–2008, 46.) EU:n alue- ja rakennepolitiikan suuntaviivana on mm. sovittaa eri tahojen ohjelmat ja hankepolitiikka yhteen maakuntaohjelmien visioiden, strategioiden ja tavoitteiden mukaisiksi kehittämistoimien vaikuttavuuden lisäämiseksi (Satakunnan maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma 2007–2008, 11).

Länsi-Suomen EAKR-toimenpideohjelmassa 2007–2013 mm. kulttuuri-, vapaa-ajan ja nuorisopalveluja pidetään alue- ja rakennepolitiikan toteutuksen kannalta tärkeinä kilpailutekijöinä. Osaavan työvoiman toiminta- ja elinympäristön laatu sekä sosiaalinen pääoma vaikuttavat merkittävästi alueen kilpailukykyyn. (Länsi-Suomen EAKR-toimenpideohjelma 2007–2013, 35.) EAKR-toimenpideohjelman tavoitteiden laadullisena mittarina mainitaan yhteistyön lisääntyminen sekä erilaisten prosessien käynnisty-

minen (Länsi-Suomen EAKR-toimenpideohjelma 2007–2013, 37). Opiskelijatalo-hanke liittyy suoraan näihin tavoitteisiin ja edesauttaa niiden toteutumista.

Toimintalinja 3 liittyy kiinteästi maakuntaohjelmaan, jonka keskeinen teema on saatavuuden ja toimintaympäristön parantaminen. Toimintalinjan 3 tavoitteena on parantaa alueen kaupunkikeskusten asemaa kehityksen vetureina. Opiskelijatalo tukee Yliopistokeskusta sekä Satakunnan korkeakoululaitosta, ja edistää näin toimintalinjan 3 tavoitteita. Toimintalinjan 3 tavoitteena on mm. lisätä alueen vetovoimaisuutta ja elinympäristön viihtyisyyttä, sekä parantaa alueen identiteettiä. (Länsi-Suomen EAKR-toimenpideohjelma 2007–2013, 52 ja 53.)

Toiminnanjohtajan palkkaukseen voidaan anoa ESR-tukea, jonka painopistealueita ovat mm. alueiden kilpailukyvyyn vahvistaminen sekä kolmannen sektorin roolin tukeminen uudenlaisten työpaikkojen luomisessa. ESR-asetuksen korostettuja periaatteita ovat mm. kumppanuus ja sosiaaliset innovaatiot, jotka molemmat toteutuvat Opiskelijatalon konseptissa. ESR-rahoituksella halutaan tukea paikallisia kumppanuuksia, sekä pienten projektitoimijoiden osaamista ja kansalaisjärjestöjen osallistumista. Opiskelijatalossa toteutuvat myös seuraavat ESR:n toimintatapoihin liittyvät, lisäarvoa tuovat, piirteet: projektimainen toimintamalli, pitkäkestoiset toimet; verkostomaisuus, projektien yhteistyö, yhteiset tukitoimet; toimenpiteiden ja palveluiden räätälöinti kysyntää vastaavasti; kumppanuus ja yhteistyö (paikallinen, 3. sektori); sosiaaliset innovaatiot; hyvien käytäntöjen toteuttaminen, levittäminen ja juurruttaminen. (Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirjaesitys 2007–2013, ; 70–71, 74–75, 77.)

ESR-rahoitusta voidaan hakea Länsi-Suomen toimintalinjasta 3: Työmarkkinoiden toimintaa edistävien osaamis- ja palvelujärjestelmien kehittäminen. Toimintalinjan tavoitteena on vastata toimintaympäristön haasteisiin sekä edistää innovaatiotoimijoiden verkottumista. Toimintalinjassa korostetaan myös ennakkointia ja rakennemuutoksen vaikutusten minimointia sekä työvoiman saatavuuteen tai osaamiseen liittyvien pullonkaulojen ennaltaehkäisemistä. (Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirjaesitys 2007–2013, 131–133.)

## 5 JOHTOPÄÄTELMÄ

### 5.1 Kolmannen sektorin liiketoimintasuunnitelman erityispiirteitä

Dees, Emerson ja Economy (2001) vertailevat perinteistä liiketoimintasuunnitelmaa voittoa tavoittelemattoman organisaation tarpeisiin. Heidän esittämänsä perinteinen suunnitelma käsittää mm. liiketoiminnan kuvaamisen. Toimintaa avataan pohtimalla toiminnan luonnetta ja sen kohderyhmää, toimialaa kokonaisuudessaan ja yrityksen asemaa toimialalla. Suunnitelmassa tarkastellaan myös sekä yrityksen että sen tärkeimpien tuotteiden kehitysvaihetta, sekä tarjottuja tuotteita ja palveluita ja niiden tarpeellisuutta. Liiketoimintasuunnitelmassa luodaan myös katsaus tulevaisuuden mahdollisuuksiin sekä strategiseen suunnitelmaan. Kolmannen sektorin toimintasuunnitelmassa tärkeää on selvittää sosiaalisen mission ja rahoituksen suhde. Kolmannen sektorin toimijoita arvioidaankin taloudellisen tuloksen sijaan filantrooppisilla tuloksilla. Usein on kuitenkin niin, että jos fiskaaliset tavoitteet jäävät saavuttamatta, ei myöskään aatteellisen toiminnan päämääriä tavoiteta.

Organisaatiota ja sen johtoa selitetään yritysten liiketoimintasuunnitelmissa laajemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin voittoa tavoittelemattomalla sektorilla. Periteisessä liiketoimintasuunnitelmassa kartoitetaan johdon erikoisosaamista, palkitsemista ja vastuuta, organisaation kasvua sekä johdon informaatiojärjestelmiä. Johdolla ja sen pätevyydellä on suuri merkitys menestykselle niin voittoa tavoittelevissa kuin tavoittelemattomissakin organisaatioissa. Innovatiivisen toiminnan lisäksi kolmannella sektorilla tulisi investoida myös organisaation ja osaamisen kehittämiseen. Toimintasuunnitelmassa olisikin syytä arvioida organisaatiota ja sen johtoa, sekä niiden kehittämisen kustannuksia kasvun näkökulmasta, ja vastaavasti myös etsiä rahoittajia jotka ovat valmiita investoimaan organisaation kehittämiseen. Tämän lisäksi toimintasuunnitelmassa tulee esitellä työntekijöille ja vapaaehtoisille tarjottavaa koulutusta ja muita mahdollisuuksia.

Markkinoiden kuvaaminen sisältää laajasti yksityiskohtaista ja tutkimukseen perustuvaa tietoa asiakkaista, kilpailijoista, markkina-asemasta, hinnoittelusta sekä markkinoinnista ja myynnistä. Suunnitelman keskiön siirtäminen ohjelmakeskeisyydestä kohti markkinakeskeisempää lähestymistapaa tuo tehokkuutta myös kolmannen sektorin toimintaan. Järjestötoiminnassa on kuitenkin lähes mahdoton selvittää asiakkaiden tarpeita niihin vastaamiseksi, sillä usein asiakkaat eivät osaa yksilöidä tarpeitaan tai niitä palveluita, jotka tyydyttäisivät heidän tarpeensa. Keräämällä tietoa asiakkaistaan sekä soveltamalla asiantuntemustaan voittoa tavoittelematon organisaatio pystyy tunnistamaan ne palvelut, jotka tuovat arvoa asiakkaalle. Oman haasteensa sekä kaupalliselle että sosiaaliselle organisaatiolle tuovat myös monet erilaiset asiakkaat. Voittoa tavoittelemattomal-

la puolella tilanne on usein se, että palvelun käyttäjä ei välttämättä maksa siitä täyttä hintaa, vaan erotuksen kattaa kolmas osapuoli. Yritystoiminnassa asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata nopeasti tuottamalla markkinoille haluttu tuote tai palvelu, ja rahoittamalla se myyntituotoilla. Kolmannella sektorilla markkinoiden kysyntään voidaan vastata missioon perustuvalla tarjonnalla, sillä rahoituksen varmistaminen on usein hidasta. Missio tuo tuotteeseen tai palveluun oman lisänsä, ja sitä kannattaa markkinoida edellä mainittujen lisäksi. Kolmannen sektorin tuottamien palveluiden arvo rahoittajalle on usein eri kuin palvelun tuottamisen kustannus. Rahoittavaa tahoja olisikin aiheutta ajatella asiakkaana tai investoijana, eikä ainoastaan vastikkeettomana hyväntekijänä. Perinteisessä liiketoimintasuunnitelmassa kartoitetaan kilpailua. Kolmannen sektorin toimintasuunnitelmassa eri tahojen kanssa tehtävä yhteistyö on tärkeää, sillä yhteistyön kautta toiminta ja siihen annetut varat tavoittavat vielä laajemman kohderyhmän.

Tuotetta tai palvelua tulee käsitellä kattavasti sekä kaupallisessa liiketoimintasuunnitelmassa että voittoa tavoittelemattoman toimijan toimintasuunnitelmassa. Suunnitelmassa tarkastellaan tuotantoprosessia, tarvittavia resursseja, sekä kaikkia tuotteeseen liittyviä kustannuksia. Tuotekehitys on tärkeää myös kolmannella sektorilla, eikä sen suunnittelua saa unohtaa. Niin ikään suunnitelman perustana olevat oletukset ovat tärkeitä voittoa tavoittelevissa ja tavoittelemattomissa suunnitelmissa. Niiden pohjalta voidaan luoda erilaisia skenaarioita sekä arvioida koko suunnitelman validiteettia. Riskit ja epävarmuus sekä kasvu tulee myös ottaa huomioon. Niiden yksityiskohtainen arviointi on etenkin yritystoiminnassa tärkeää.

Taloudelliset laskelmat laaditaan toimintasuunnitelman aikajänteelle. Yritystoiminnassa laaditaan aina tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma, selvitetään rahoituksen rakenne sekä mahdollisesti omat laskelmat merkittävälle tai uusille tuotteille. Lisäksi esitetään taloudellisia tunnuslukuja ja niiden vertailutietoja. Kolmannella sektorilla taloudelliset suunnitelmat auttavat ennakoimaan arvon luomiseen tarvittavia resursseja sekä osoittamaan, miten nämä resurssit käytetään. Nimestään huolimatta voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat myös tuottaa, ja tuotot voidaan edelleen sijoittaa toiminnan kehittämiseen. Taloudelliset laskelmat ovat hyvä väline osoittaa rahoittajalle rahoituksen tarve sekä päämäärät. Kaupallisissa yrityksissä sijoittajat haluavat rahoilleen taloudellista vastinetta. Kolmannella sektorilla rahoittajien vaatimukset ovat kuitenkin toisenlaiset. Niiden selvittäminen sekä niihin vastaaminen toimintasuunnitelmassa on usein edellytys rahoituksen saamiselle. Päätökseen sosiaalisesta investoinnista saattavat vaikuttaa sijoituksen arvioitu tuotto (oli se sitten voitollinen tai tappiollinen), investoinnin vaikutukset, luotettavuuden sekä resurssien (taloudelliset resurssit, ihmisresurssit jne.) vastuullisen käytön osoittaminen, sitoutuminen toiminnan missioon, vaikuttaminen yhteisöön sekä hyvä olo osallistumisesta. Nämä arvot tulee esittää suunnitelmassa. (Dees ym. 2001, 289–296.)

## 5.2 Päätelmiä tutkimusaineistosta

Case-yhdistyksen toimintasuunnitelma on liiketoimintasuunnitelman teorian valossa alkutekijöissään. Se on laadittu nimenomaan yhdistyksen lähtökohdista, ja esitettyyn teoriaan verrattuna se on selvästi suppeampi ja kuvailevampi. Se on kuitenkin jo nyt enemmän, kuin pelkkä toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmassa käsitellään yleensä seuraavan vuoden tapahtumia ja painopistealueita. Opiskelijatalon kohdalla suunnitelman perusta on liiketoiminnallisempi. Vaikka suunnitelma ei muistutakaan yrityksissä tehtäviä tarkkoja liiketoimintasuunnitelmia selvine tavoitteineen ja keinovalikoimineen, ei niitäkään ole kokonaan unohdettu. Suunnitelmassa on siis hyvä pohja, jota täsmentämällä Opiskelijatalon toimintasuunnitelmaan saadaan enemmän liiketoiminnallista otetta. Tulee kuitenkin pitää mielessä, että voittoa tavoittelemattoman organisaation liiketoimintasuunnitelman painopisteen tulee aina olla missiossa, ei viivan alle jäävässä tuloksessa. Tästä johtuen yritysten ja yhdistysten liiketoimintasuunnitelmilla on omat erottavat piirteensä.

Opiskelijatalon toimintasuunnitelma on laadittu nimenomaan perustettavan yhdistyksen tarpeisiin. Vaikka rakenne onkin lainattu liiketoimintasuunnitelman teoriasta, muistuttaa se sisällöllisesti enemmän toimintasuunnitelmaa. Vaikka kolmannelle sektorille ei sovi liiketoiminnan korostaminen, toisi toimintojen ja toteutuksen yksityiskohtainen miettiminen tehokkuutta ja selkeyttä myös voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle. Opiskelijatalon toimintasuunnitelma on lähinnä ajatukset kokoava asiakirja, joka esittää perusajatukset Opiskelijatalon hallinnosta, toiminnoista ja rahoituksesta. Siinä on kuitenkin liiketoimintasuunnitelman tapaan pohdittu kilpailijoita, kysyntää ja strategiaa. Hankkeen seuraavassa vaiheessa toimintasuunnitelmaa tulee kehittää enemmän liiketoimintasuunnitelman suuntaan. Jos Opiskelijatalon eri toiminnot päädytään eriyttämään osakeyhtiöön, tulee toimintaan enemmän liiketoimintamaista otetta. Tässä vaiheessa liiketoimintasuunnitelman merkitys edelleen korostuu. Opiskelijatalon liiketoiminnoille laadittava suunnitelma tulee varmasti suuresti poikkeamaan nykyisestä toimintasuunnitelmasta. Luvussa kolme esitetyn teorian valossa luvussa neljä esitetty toimintasuunnitelma on monelta osin puutteellinen. Tutkimus on siis paljastanut useita kehitettäviä kohtia, ja antanut myös välineitä Opiskelijatalon liiketoimintasuunnitelman kehittämiseen.

Tarkasteltaessa Opiskelijatalon toimintasuunnitelmaa kappaleessa 3.3 esitettyjen liiketoimintasuunnitelman onnistumisen kriittisten edellytysten valossa voidaan nähdä, että toimintasuunnitelmassa on vielä paljon kehitettävää. Suunnitelman perusta on kuitenkin oikean suuntainen. Alla on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin tutkimuksessa kappaleessa 3.3 esitettyä liiketoimintasuunnitelman teoriaa ja sen toteutumista case-yhdistyksen toimintasuunnitelmassa. Samalla on pohdittu, kuinka case-

toimintasuunnitelma on onnistunut teorian valossa ja miten sitä voitaisiin jatkossa kehittää.

### *Missio*

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen ensimmäisenä vaiheena on yrityksen tehtävän määrittäminen. Opiskelijatalon mission ydin on palvelussa, henkisessä omistajuudessa ja uusien mahdollisuuksien tarjoamisessa. Se antaa siis Opiskelijatalon olemassaololle oikeutuksen. Sidosryhmien ajatuksia Opiskelijatalosta ja sen tarpeellisuudesta kartoitettiin esiselvityshankkeen aikana, ja ne otettiin huomioon toimintasuunnitelmaa laadittaessa.

Mission toteuttamiseksi tulee laatia hyvä toimenpidesuunnitelma. Tätä ei vielä ole Opiskelijatalolle laadittu. Niin ikään mission taloudellinen aspekti ei tule case-yhdistyksen missiossa esiin. Voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa aatteellisuus meneekin yleensä taloudellisten tavoitteiden edelle. Taloudelliset tavoitteet on kuitenkin syytä kirjata toimintasuunnitelmaan, sillä kannattamaton toiminta ei ole lopulta kestävä, jolloin missiokin jää täyttämättä. Opiskelijatalon mission voidaan kuitenkin nähdä pääpiirteiltään vastaavan kappaleessa 3.3 esitettyä teoriaa.

### *Toimintaympäristö*

Toimintaympäristön tarkastelussa tärkeintä on löytää oman toiminnan kannalta olennaisin tieto toimialan luonteesta ja menestymisen edellytyksistä, sekä sidosryhmien ja henkilösuhteiden vaikutuksesta. Myös kokonaiskysyntä, alan tulevaisuus sekä oma positio markkinakentässä tulee selvittää. Tarkastelu tulee tehdä laajasti ja ulottaa yli toimialarajojen.

Voittoa tavoittelemattomalle sektorille tyypillisellä tavalla myös Opiskelijatalon asiakasvalintaa ohjaa tuottavuuden sijaan missio. Case-yhdistyksen ensisijaisena kohdeyrymänä ovat opiskelijat. Tarve Opiskelijatalolle selvitettiin porilaisille korkeakouluopiskelijoille suunnatulla Internet-kyselyllä. Kyselyssä selvitettiin kiinnostusta Opiskelijataloa kohtaan, sekä opiskelijoiden toiveita talon tapahtumista, kahvilatoiminnoista, aukioloajoista, sijainnista sekä tyylistä ja ilmapiiristä. Näin pyrittiin vastaamaan todelliseen tarpeeseen ja kysyntään. Kyselyn vastaukset antoivat myös tietoa Opiskelijatalon kilpailutekijöistä ja menestymisen edellytyksistä. Toimintasuunnitelmaa laadittaessa pohdittiin myös laajasti Opiskelijatalon kilpailijoita sekä Opiskelijatalon heikkouksia ja vahvuuksia kilpailijoihin nähden. Opiskelijatalon tärkeimpänä sidosryhmänä voidaan nähdä porilaiset opiskelijayhdistykset, joiden sitoutuminen toimintaan on talolle elintär-

keää. Opiskelijayhdistyksiltä saadaan jatkossa tietoa kohderyhmän tarpeista. Yhdistykset toimivat myös mielipidevaikuttajina kohderyhmässä. Sidosryhminä voidaan nähdä myös korkeakoulut ja niiden henkilökunta, sekä Porin Ylioppilasteatteri. Opiskelijatalo pyrkii tilanteen mukaan vastaamaan myös näiden ryhmien tarpeisiin. Varsinaista sidosryhmäanalyysia Opiskelijatalon toimintasuunnitelmassa ei ole. Toimintasuunnitelman laadintavaiheessa olivat esillä myös erilaiset yhteistyömahdollisuudet, ja mallia käytiin etsimässä muista yliopistokaupungeista.

Koska Opiskelijatalo on sekä Porin että koko Suomen mittakaavassa ainutlaatuinen, on sen verkottuminen muiden alan toimijoiden kanssa hankalaa. Jos verkostoitumisen edellytyksenä pidetään yhteistä missiota ja jaettuja arvoja, nousevat tärkeimmiksi verkostoitumiskumppaneiksi kaupungissa toimivat opiskelijayhdistykset.

Toiminnan alkuvaiheessa Opiskelijatalo on riippuvainen kaupungin rahoituksesta. Kuten kappaleessa 3.3 todettiin, kolmannella sektorilla palvelun rahoittaja ja käyttäjä ovat usein eri henkilöitä tai tahoja. Rahoittajien sitouttamiseksi heille on tehtävä kilpailukykyinen tarjous. Rahoittajien sitoutuminen mahdollistaa missioon vastaamisen. Opiskelijatalo siis täydentää kaupungin tarjoamia opiskelijapalveluita, sekä edistää nuorten asettumista alueelle. Se edistää alueen vetovoimaisuutta ja kilpailukykyä ja tukee Satakunnan korkeakoululaitoksen kehittämistä. Tätä kautta Opiskelijatalon tarve ja merkitys kaupungille ovat ilmeisiä. Vaikka poliittinen ilmapiiri Opiskelijatalon kannalta on suopea, on sen muutokseen eli kaupungin tuen loppumiseen varauduttu rahoitus suunnitelmassa.

Case-toimintasuunnitelmassa on paneuduttu myös organisaation rakenteen tuomiin haasteisiin. Jatkuvuuden ja ammattitaidon takaamiseksi palkataan toiminnanjohtaja. Myös yhdistyksen hallitukseen valitaan jäsenyhdistysten edustajien lisäksi kokeneita opiskelija-aktiiveja. Tulevaisuudessa Opiskelijatalossa on myös syytä täsmentää organisaatorakennetta ja vastuualueita, jotta toiminnan fokus säilyy. Näin vältetään vastakkainasettelulta ja vapaaehtoistoiminnalle korvamaattomat toiminnan mielekkyys ja yhteishenki säilyvät. Opiskelijatalolle ei myöskään ole määritetty toimintaa ohjaavia arvoja eikä toimintafilosofiaa. Niihin sitoutuminen antaa toimintaan osallistuville tietoa toiminnan peruseriaatteista, ja ristiriidoilta vältytään.

### ***Swot-analyysi***

Swot-analyysissä vertaillaan omia vahvuusalueita ympäristön mahdollisuuksiin, ja ne yhdessä luovat menestyksen. Opiskelijatalon swot-analyysi myötäilee kappaleessa 3.3 esitettyä nelikenttää. Opiskelijatalon vahvuuksia ja mahdollisuuksia vertailemalla käy ilmi, että toiminnan menestys syntyy opiskelijakulttuurin kehittämisestä ja vaalimisesta. Juuri se erottaa Opiskelijatalon muista ravintoloista ja vapaa-ajantiloista. Opiskelijata-

lon swot-analyysissä vahvuuksia on mietitty talon perustamisen näkökulmasta. Vahvuudet voisi nähdä myös siirrettävän mahdollisuuksiksi, jolloin vahvuuksina tulisi nähdä toiminnan kannalta täsmennetympiä ja konkreettisempia vahvuusalueita. Tällaisia voisivat olla opiskelijakulttuurin tuntemus, -yhdistysten tuki, yhteistyö sekä opiskelijoiden tarpeiden tunteminen. Opiskelijatalon swot-analyysissä esitetyt heikkoudet ovat omiaan estämään toiminnan hallintaa ja menestystä, sekä edistämään uhkien toteutumista. Näiden heikkouksien poistamiseksi on tehtävä määrätietoista työtä, jotta uhkakuvat eivät toteutuisi.

Vahvuuksiin liitetään myös taloudelliset, teknologiset, organisatoriset ja inhimilliset voimavarat. Taloudelliset voimavarat ovat ainakin toiminnan alkuvaiheessa Opiskelijatalo ry:llä heikot. Jos talo menestyy, taloudellisetkin voimavarat paranevat. Opiskelijatalon suurimmat voimavarat ovatkin kolmannelle sektorille tyypillisesti inhimillisissä voimavaroissa. Opiskelijayhdistyksissä piilevät tiedot ja taidot saavat talon menestymään. Haasteena onkin, miten nämä tiedot ja taidot saadaan muutettua organisatorisiksi voimavaroiksi, eli yhteisöön sitoutuneeksi tiedoksi, kulttuuriksi ja positiiviseksi ilmapiiriksi.

### ***Tavoitteet ja keskeiset valinnat***

Ympäristöarviointi ja mission ovat hyvä pohja organisaation keskeisille valinnoille. Opiskelijatalo toiminta on täysin opiskelijälähtöistä ja vastaa opiskelijoiden tarpeisiin. Se ei lähde kilpailemaan kaupungin ravintoloiden kanssa, vaan vastaa erityyppiseen kysyntään. Linjaus perustuu Internet-kyselyn vastauksiin sekä toimintaympäristön ja nykytilanteen kartoittamiseen.

Opiskelijatalon visiona on olla kaikkien opiskelijoiden yhteinen olohuone, joka on vakiinnuttanut asemansa kaupungin opiskelijakulttuurin kehtona. Visiossa asetetaan myös toiminnallisia ja fyysiseen tilaan liittyviä tavoitteita. Tämä visio on muodostunut opiskelijayhdistysten yhteisenä tahtona. Opiskelijatalolle ei ole määritetty arvoja eikä toimintafilosofiaa. Ajatus avoimuudesta ja yhteisestä voitaisiin nähdä myös Opiskelijatalon toimintaa ohjaavina arvoina.

Kolmannella sektorilla toiminnalliset tavoitteet ovat numeerisia merkityksellisempiä, ja niiden tulee perustua missioon. Viiden vuoden aikajaksolla Opiskelijatalon tavoitteeksi on asetettu toiminnan vakiinnuttaminen. Nähtäväksi jää, tuleeko Opiskelijatalo saavuttamaan tavoitteensa. Swot-analyysin osalta tavoitteet edistävät heikkouksien poistamista. Yhdistyksen tavoitteet ovat missiota tukevia, mutta eivät suoraan mittaa mission saavuttamista. Tulevaisuudessa mission ja vision yhteys on syytä pitää mielessä, sekä asettaa niille välitavoitteita.

### *Strategia ja keinot*

Opiskelijatalossa on siis tehty valinta tuottavan liiketoiminnan ja kohderyhmän palvelemisen välillä, jälkimmäisen hyväksi. Lähtökohtana on siis ihmiskeskeinen toimintatapa. Opiskelijatalon toimintasuunnitelman lähtökohtana on ollut ajatusten herättäminen tarkan suunnittelun sijaan. Strateginen suunnitelma ei siis anna valmiita toimintaohjeita, vaan sitä tulee täydentää toiminnan kehittymisen myötä.

Opiskelijatalon toimintasuunnitelmassa ei ole suoraan pohdittu resurssien tarvetta. Erityisesti vapaaehtoisten rekrytointiin tulisi kiinnittää huomiota. Ilman vapaaehtoisten opiskelijoiden osallistumista yhdistyksen missio jää täyttämättä. Myös imagon ja maineen kehittäminen tulee pitää mielessä, sillä ne houkuttelevat ihmisiä mukaan toimintaan. Opiskelijatalon organisaatiokaaviota, henkilöstötarvetta sekä vastuualueita on hahmoteltu kuviossa yhdeksän.

### **5.3 Kolmannen sektorin yhteiskunnallinen merkitys**

Sen sijaan, että näemme yhteiskunnan jatkumona markkinoiden ja julkisen sektorin välillä, meidän tulisi ajatella se kolmen tukijalan varassa tukevasti seisovana jakkarana. Markkinasektori luo markkinapääomaa, julkinen julkista pääomaa ja kolmas tukijalka eli kansalaissektori sosiaalista pääomaa. Vaikka kansalaissektori on näistä kolmesta vanhin, on se saanut tähän mennessä vähiten tunnustusta. Tämän kehityksen myötä valtiolta tulisikin kiireesti vieroittaa sen markkinakeskeisyydestä. Teollisen ajan muuttuessa maantieteellisestä sijainnista riippumattomaksi tietoajaksi valtioiden rooli liiketoimintaan liittyvissä asioissa pienenee huomattavasti, mutta vastaavasti rooli kansalaisyhteiskunnassa korostuu. Valtio ja kansalaisjärjestöt yhdessä muodostavatkin merkittävän poliittisen voiman. Yritysten ja kansallisvaltioiden rooli ihmisten hyvinvoinnin takaajina ei ole aina ollut niin suuri, kuin mitä se on tänään. Ennen teollisen aikakauden murrosta kansalaiset vastasivat yhteistoiminnallaan niistä tarpeista, joiden täyttäminen on vähitellen siirtynyt valtion ja yritysten vastuulle. Kun kaupallinen ja julkinen sektori eivät enää kykene vastaamaan ihmisten tarpeisiin, on kansalaisjärjestöille syntynyt jälleen tilausta. (Rifkin 1997; 286–287, 237.)

Yllä mainittu kehitys voidaan Suomessa havaita esim. Kemijärven sellutehtaan lakautusta koskevasta uutisoinnista. Kemijärvellä perustettiin kansanliike vastustamaan yrityksen ja valtion toimia, kun ihmiset kokivat, etteivät julkinen valta ja yrityssektori vastanneet heidän tarpeisiinsa. Kansanliike järjestäytyi vaatimaan valtiolta ja yrityksiltä yhteiskunnallista vastuunkantoa, sekä herättämään jopa kansainvälistä keskustelua.

Yhteiskunta- ja elinkeinorakenteen sekä palkkatyön nopea muuttuminen on aiheuttanut tarvetta löytää taloudelliselle toiminnalle uusia muotoja, jotka toimisivat vastapai-

nona markkinoiden äärimmilleen viedylle taloudellisen hyödyn tavoittelulle. Perinteisesti työn tekemisen ehdoiksi on määritetty toiminta, joka on 1) jotakuta toista hyödyttävää, 2) tulospalkkaan vaihdettavaa, 3) asetettavissa palkanmaksajan tarpeiden ja aikataulun mukaisesti ja 4) minkä päämääriä työntekijät eivät ole itse asettaneet. Uusien haasteiden mukaiseen, autonomisempaan työhön ja kansalaisten toimeentulon turvaamiseen etsitään ratkaisua kolmannelta sektorilta. Tämä uudenlainen sosiaalitaloudellinen toiminta olisi pääsääntöisesti 1) toisten hyväksi tehtävää, 2) vaihdettavissa ensisijaisesti muunlaiseen toimeentuloon kuin suoraan palkkaan sekä 3) työntekijän oman aikataulun ja 4) omien tavoitteiden mukaan määräytyvää. (Kinnunen 1998, 5-6.)

Eräs mahdollisuus työllistää kolmannelle sektorille ovat subventoidut työpaikat. Eri-laisten tukipalkkioiden kautta valtio pystyy tukemaan matalan tuottavuustason työpaikkoja, jotka eivät olisi taloudellisesti kannattavia avoimilla työmarkkinoilla. Valtio voi siis subventiolla alentaa tällaisten työpaikkojen hintaa siitä, mikä se olisi avoimilla työmarkkinoilla. Tämän seurauksena työnantajilla on laajemmat mahdollisuuden luoda työpaikkoja myös niihin tehtäviin, jotka muuten olisivat kannattamattomia. Vastaavasti subventoidut työpaikat antavat sellaisille henkilöille mahdollisuuden työhön, joilla ei olisi mahdollisuutta työllistyä avoimilla työmarkkinoilla. Tukityöllistetyt tuovat, sosiaalisista tulonsiirroista (työttömyyskorvaus) toimeentulonsa saavista poiketen, oman tuotannollisen panoksensa myös kansantalouteen. Subventioiden vaikutusta kilpailutilanteeseen pystytään rajoittamaan määrittämällä, ketkä ovat oikeutettuja tukeen ja kuinka pitkäksi aikaa. Työnantajien tukemisella työtilaisuuksien tarjoamisessa on myös positiivinen vaikutus rakenteellisen työttömyyden vähentämisessä ja syrjäytymisen ehkäisyssä. Tukitöillä on siis sosiaalipoliittista sisältöä. Subventioiden ongelmana kuitenkin on niiden muuta tuotantoa syrjäyttävä vaikutus sekä kilpailun vinoutuminen. Subventoidun työn tulisi kasvattaa kokonaistuotantoa ja monipuolistaa tuotantorakennetta. Tavoitteen saavuttaminen on kuitenkin miltei mahdotonta korkean työttömyyden tilanteessa. Väestörakenteen muutoksen ja työnhakijoiden ikääntymisen huomioiden kolmannelle sektorilla voidaan nähdä olevan huomattava merkitys työllistäjänä. Kolmannen sektorin työllistämiskyky voidaankin Suomessa nähdä ikäluokkakysymyksenä. Järjestökenttä voikin tarjota todellisen mahdollisuuden työhön suurten ikäluokkien ikääntyville työnhakijoille. (Kauppi 1998; 152–155, 159.)

Viimeaikaisista uutisista olemmekin saaneet jälleen lukea, miten kolmas sektori nähdään Suomessa ratkaisuna vaikeasti työllistyvien työllistämiseen. Työministeri Tarja Cronberg (Cronberg työllistäisi... 2008, 3) näkee välityömarkkinat, eli järjestöt ja sosiaaliset yritykset, tehokkaimpana ratkaisuna vaikeasti työllistettävien työllistämiseen. Tämän mallin mukaisesti on toimittu jo pitkään, ja väylää järjestötyöstä avoimille työmarkkinoille tulisi Cronbergin mielestä edelleen kehittää ja organisoida järjestelmällisemmäksi (Cronberg työllistäisi... 2008, 3). Kolmannen sektorin tarjoamalle työlle on siis suuri tilaus.

Rönnerberg toteaa vuonna 1998 julkaistussa kirjoituksessaan, että lähivuosisikymmeninä tapahtuvan teknologian kehittymisen seurauksena välttämättömän työn määrä vähenee merkittävästi, ja kolmannen sektorin rooli työllistäjänä ja korvaavan toiminnan tarjoajana tulee mahdollisesti kasvamaan. Tekniikan kehittyminen johtaa ihmisen tekemän työn vähenemiseen. Vapaa-aika ja työttömyys lisääntyvät. Ihmiset kaipaavat tästä huolimatta työtä, jonka vuoksi onkin tärkeää valjastaa tämä käyttämätön työvoima hyödylliseen ja rakentavaan toimintaan – yksityisen ja julkisen sektorin ulkopuolella. (Rifkin 1997, 237.) Järjestöillä on kiinnostusta ja halua tarjota työtä, mutta taloudelliset resurssit lisätyöllistämiseen ovat puutteelliset, ja vapaaehtoisen työn osuus on toiminnassa suuri. Järjestöt myös kokevat mahdollisuutensa omarahoitukseen huonoiksi. Suurimmat työllistämisen esteet ovat työnantajalle koituvat velvoitteet ja kustannukset, sekä asiantuntemuksen ja henkilöstöresurssien puute työlainsäädäntöä, kirjanpitoa, verotusta tai muita vastaavia lain määräämiä velvoitteita koskevissa asioissa. (Kauppi 1998, 164.) Järjestöt tarvitsisivat siis lisää tukea ja tietoa.

## 5.4 Yhteenveto

Tutkimuksessa on tarkasteltu liiketoimintasuunnitelman laatimista kolmannen sektorin organisaatioille, sen haasteita ja mahdollisuuksia. Toiminta kolmannella sektorilla on muutoksessa, joten tarvetta uudelleenlaaditulle suunnittelulle on olemassa. Liiketoimintasuunnitelma antaa hyvän vaihtoehtoisen näkökulman myös voittoa tavoittelemattoman sektorin toiminnan kehittämiseen. Voittoa tavoittelematon toiminta eroaa monin osin yritystoiminnasta. Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelman teorian soveltaminen suoraan on kolmannella sektorilla haasteellista. Yhteenvetona voidaan todeta, että liiketoimintasuunnitelman teoria antaa hyvät lähtökohdat toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen kolmannella sektorilla, kun toiminnan lähtökohdat pidetään mielessä ja soveltamisessa käytetään tapauskohtaista harkintaa.

Jos tutkimuksen onnistumista mitataan tutkijan tietämyksen lisääntymisellä liiketoimintasuunnitelman laatimisesta kolmannen sektorin organisaatiolle, on tutkimus täyttänyt tavoitteensa. Case-yhdistyksen toimintasuunnitelman vertaaminen tutkimuksessa löydettyyn teoriaan paljasti toimintasuunnitelmasta monia kehityskohteita. Tulevaisuudessa case-yhdistyksen toimintasuunnitelmaa tullaankin edelleen kehittämään.

Kolmannen sektorin toiminnan kehittämisessä taloustieteiden näkökulmasta on monia tutkimusmahdollisuuksia. Koska liiketoimintasuunnitelman teoria ja kolmannen sektorin tarpeet eivät täysin kohtaa, voisi tämän tutkimuksen puitteissa olla relevanttia jatkaa kolmannen sektorin liiketoimintasuunnitelman teorian kehittämistä vastaamaan paremmin sen erityistarpeita.

## Lähteet

- Alasuutari, Pertti (1994) *Laadullinen tutkimus*. 2. uud. p. Vastapaino: Jyväskylä.
- Anheier, Helmut K. – Toepler, Stefan – Sokolowski, S. Wojciech (1997) The implications of government funding for non-profit organizations: three propositions. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 10, No: 3, 190-213.
- Auranen, Kirsti (2003) Yleishyödyllisen yhteisön arvonnisäverotus. *Tilisanomat*, Vol. 24, No: 3, 27–31.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis – elements of the sociology of corporate life*. 12th ed. Ashgate: Aldershot.
- Coke, Al (2002) *Seven steps to a successful business plan*. Amacom, American Management Association: New York.
- “Cronberg työllistäisi vaikeasti työttömät välityömarkkinoille” *Kauppalehti* 7.5.2008, 3.
- Dees, J. Gregory – Emerson, Jed – Economy, Peter (2001) *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*. John Wiley and Sons: New York.
- Eco, Umberto (1990) *Oppineisuuden osoittaminen eli miten tutkielma tehdään*. 2. p. (alkuteos *Come si fa una tesi di laurea*, 1977, käännös Pia Mänttari) Vastapaino: Hämeenlinna.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. p. Vastapaino: Tampere.
- Friman, Leena (2007) Opiskelijatalo-hankkeen esiselvityshankkeen loppuraportti. Opiskelijatalon esiselvityshankkeesta laadittu julkaisematon raportti.
- Helander, Voitto (2002) *Kolmas sektori*. 3. p. Gaudeamus: Saarijärvi.
- Helander, Voitto – Laaksonen, Harri (1999) *Suomalainen kolmas sektori. Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. 3.–4. painos. Kirjayhtymä Oy: Helsinki.
- Juanto, Leila (1999) Yleishyödyllisten yhteisöjen verotuksesta. Teoksessa: *Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta*, toim. Hokkanen, Liisa – Kinnunen, Petri – Siisiäinen, Martti, 266–286. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto: Jyväskylä.

- Kananen, Pentti (1998) Talous, demokratia ja kolmas sektori. Teoksessa: *Näkymätön kolmas sektori*, toim. Petri Kinnunen – Raimo Laitinen, 169–188. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto: Helsinki.
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1993) The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 5, fall 1993, 243–264.
- Kauppi, Hannu (1998) Kolmas sektori – työllistämisen reunaehdot. Teoksessa: *Näkymätön kolmas sektori*, toim. Petri Kinnunen – Raimo Laitinen, 149–168. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto: Helsinki.
- Kinnunen, Petri (1998) Kolmannen sektorin mahdollisuus. Teoksessa: *Näkymätön kolmas sektori*, toim. Petri Kinnunen – Raimo Laitinen, 5-9. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto: Helsinki.
- Kinnunen, Petri – Laitinen, Raimo (1998) *Näkymätön kolmas sektori*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto: Helsinki.
- Kolmas sektori käsitteenä. <<http://www.kolmassektori.net/kolmas.htm>>, haettu 17.4.2008.
- Koskinen, Seppo (1999) Työntekijä ja työnantaja kolmannella sektorilla. Teoksessa: *Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta*, toim. Hokkanen, Liisa – Kinnunen, Petri – Siisiäinen, Martti, 206–232. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto: Jyväskylä.
- Laitinen, Raimo (1998) Sosiaali- ja terveysjärjestöjen talouden ja työllisyyden volyyymi sekä toiminnan rakenteet. Teoksessa: *Näkymätön kolmas sektori*, toim. Petri Kinnunen – Raimo Laitinen, 82–148. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto: Helsinki.
- Lukka, Kari (1986) Taloustieteen metodologiset suuntaukset: Liiketaloustieteen ja kansantaloustieteen vertailu. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 35, No: 2, 133–149.
- Lukka, Kari (1989) Laskentatoimen käsitteiden ontologia – esimerkkinä voiton käsitteen analysointi. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 38, No: 2, 94–116.
- Länsi-Suomen EAKR-toimenpideohjelma 2007–2013
- Macendo, Isabel Maria – Pinho, José Carlos (2006) The relationship between resource dependency and market orientation. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No: 5/6, 533–553.
- Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirjaesitys 2007–2013
- Matthies, Aila-Leena (2003) Asukastoiminta sosiaalisena pääomana – käsitteen operationalisointia ja kritiikkiä taustatutkimuksen pohjalta. Teoksessa: *Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena kolmas sektori*, toim. Hänninen, Sakari – Kangas, Anita – Siisiäinen, Martti, 150–166. Atena Kustannus Oy: Jyväskylä.

- McKinsey & Company (2000) *Ideasta kasvuyritykseksi. Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen.* (alkuteos Starting up –achieving success with professional business planning 1999, suomentanut Maarit Tillman ja Suomen oloihin mukannut McKinsey & Company) WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta.* Tampereen yliopiston yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos: Tampere.
- Paasivaara, Leena – Suhonen, Marjo – Nikkilä, Juhani (2004) Kolmas sektori -käsitteen ja tutkimuksen tematisointia Suomessa – kirjallisuuskatsaus. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, Vol. 32, No: 2, 175–185.
- Pitkämäki, Ari (2000) *Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma.* Kauppakaari Oyj: Jyväskylä.
- Rifkin, Jeremy (1997) *Työn loppu.* Werner Söderström Osakeyhtiö: Porvoo.
- Rönnerg, Leif (1998) Hyvinvointi ja kolmas sektori. Teoksessa: *Näkymätön kolmas sektori*, toim. Petri Kinnunen – Raimo Laitinen, 10–22. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto: Helsinki.
- Rönnerg, Leif (1999) Eriytynyt ja moniulotteinen kolmas sektori. Teoksessa *Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta*, toim. Hokkanen, Liisa – Kinnunen, Petri – Siisiäinen, Martti, 78–100. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto: Jyväskylä.
- Satakunnan maakuntaohjelma 2007–2010
- Satakunnan maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma 2007–2008
- Satakunnan maakuntasuunnitelma 2030
- Siisiäinen, Martti (1998) Vapaaehtoiset organisaatiot ja taistelu luokista. Teoksessa: *Näkymätön kolmas sektori*, toim. Petri Kinnunen – Raimo Laitinen, 23–40. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto: Helsinki.
- Siisiäinen, Martti (2003) Vuoden 1997 yhdistykset. Teoksessa: *Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena kolmas sektori*, toim. Hänninen, Sakari – Kangas, Anita – Siisiäinen, Martti, 11–37. Atena Kustannus Oy: Jyväskylä.
- Strategia 2012, Porin kaupunki
- Suikkanen, Asko (1998) Unohdetusta sektorista epäonnistumisen ajan pelastajaksi? Teoksessa: *Näkymätön kolmas sektori*, toim. Petri Kinnunen – Raimo Laitinen, 41–81. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto: Helsinki.
- Tuloverolaki 30.12.1992/1535 (TVL)
- Wallis, Joe – Dollery, Brian (2006) Revitalizing the contribution non-profit organizations can make to the provision of human services. *International Journal of Social Economics*. Vol. 33, No: 7, 491–511.

Vázquez, Rodolfo – Álvarez, Luis Ignacio – Santos, María Leticia (2002) Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing*. Vol. 36, No: 9/10, 1022-1046.

Wei-Skillern, Jane – Marciano, Sonia (2008) The networked non-profit. *Stanford social innovation review*. Kevät 2008. 38–43.

Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille (2007). <<http://vero.fi/nc/doc/download.asp?id=5478;298999>>, haettu 6.5.2008.

Virtanen, Aila – Näsi, Salme (2003) Aatteesta ja rahasta – näkökulmia yhdistysten toimintaan ja talouteen. Teoksessa: *Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohdeena kolmas sektori*, toim. Hänninen, Sakari – Kangas, Anita – Siisiäinen, Martti, 167–189. Atena Kustannus Oy: Jyväskylä.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.