



# Liiketoimintasuunnitelma yhteiskunnalliselle yritykselle

18.1.2018



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



## Liiketoimintasuunnitelma yhteiskunnalliselle yritykselle

### Sisällysluettelo

1. Johdanto	2
2. Liikeidea pähkinäkuoressa	2
3. Yrityksen vahvuudet	3
4. Markkinapotentiaali	3
5. Yrityksen tuotteet ja toimialat	5
6. Ansaintalogiikka	6
7. Myynti ja markkinointi	8
8. Tuotanto ja jakelu	8
9. Hinnoittelu	9
10. Yrityksen hallinto	11
11. Yritysmuoto	12
12. Kilpailuasema	12
13. Taloudellinen asema	13
14. Toiminnan laajentuminen maakunnalliseksi	16
15. Riskitarkastelu	17
16. SWOT-analyysi	18
17. Yhteenveto	19

### *Liitteet*

---

1. Yhtiömuotojen vertailu
2. Ote Verohallinnon ohjeesta: Kotitalousvähennys
3. Taloudelliset laskelmat. Vaihtoehto 1: laskutusaste 80 %
4. Taloudelliset laskelmat. Vaihtoehto 2: laskutusaste 60 %

## Liiketoimintasuunnitelma yhteiskunnalliselle yritykselle

---

### 1. *Johdanto*

Yhdessä Yrittäen -hanke on teettänyt tämän liiketoimintasuunnitelman yhteiskunnalliselle yritykselle. Hankkeen tavoitteena on auttaa pitkään työttömänä olleita henkilöitä kohti avoimia työmarkkinoita. Liiketoimintasuunnitelmassa on hyödynnetty Etelä-Karjalan työllisyyspoliittisessa kuntakokeilussa toteutettua liiketoimintasuunnitelmaa, Yhdessä Yrittäen -hankkeessa toteutettua kolmannen sektorin toimintaympäristöselvitystä sekä Yhdessä Yrittäen -hankkeen työllisyyskokeilun tuloksia.

Yhdessä Yrittäen on Euroopan sosiaalirahaston rahoittama hanke 1.4.2016 - 31.3.2018, jonka tavoitteena on työllisyyden ja osaamisen kehittäminen sekä sosiaalisen osallisuuden lisääminen. Hankkeella on tarkoitus selvittää sosiaalisen/yhteisen yrityksen toimintaedellytyksiä kokeiluympäristöjen avulla.

Yhdessä Yrittäen -hankkeessa on toteutettu vuoden 2017 aikana kokeilu, jossa on työllistetty 23 työtöntä työnhakijaa tekemään ns. silpputyötä. Tätä tekemätöntä työtä löytyy yksityisistä yrityksistä, julkiselta ja kolmannelta sektorilta sekä kotitalouksista. Tämä tekemätön työ muodostuu avustavista tehtävistä, joiden tekeminen ei vaadi suurta ammattitaitoa. Se voi olla toistuvaa tai kertaluonteista. Hankkeen tarkoituksena on selvittää, voidaanko tämä tekemätön työ organisoida työllistäviksi kokonaisuuksiksi yrittäjämäisellä otteella.

Tämän liiketoimintasuunnitelman on toteuttanut Spiralia Oy Lappeenrannan kaupungin ja Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoiminnan (Eksote) toimeksiannosta.

Jatkossa tässä liiketoimintasuunnitelmassa suunnitellusta yhteiskunnallisesta yrityksestä käytetään nimeä "Yritys".

### 2. *Liikeidea pähkinänkuoressa*

Yritys organisoisi avustavia lyhytkestoisia tehtäviä ns. silpputyötä, suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja toteuttaa ne työttömistä työnhakijoista palkatulla työvoimalla. Toiminta saadaan taloudellisesti kannattavaksi hyödyntämällä työttömien työnhakijoiden palkkaukseen saatavaa palkkatukea.

Yritys on yhteiskunnallinen yritys ja sen ensisijainen päämäärä on työllistää työttömiä työnhakijoita, ei tehdä merkittävää taloudellista tulosta. Yritys voisi olla merkittävä osaratkaisu Etelä-Karjalan 6000 henkilön rakennetyöttömyyteen.

### 3. *Yrityksen vahvuudet*

Yrityksen keskeisin vahvuus on työvoima, jonka palkkaukseen voidaan saada taloudellista tukea. Lisäksi vahvuuksina ovat testattu toimintakonsepti ja asiakkaiden tarpeiden hyvä ymmärrys.

Yritys käyttää toimeksiantojensa toteutuksessa ensisijaisesti hinnaltaan edullisinta työmarkkinoilta saatavissa olevaa työvoimaa eli työttömiä, jotka voivat saada palkkatukea tai sitä vastaavaa muuta tukea palkkaukseensa. Yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena ovat pysyvät työsuhteet tai vaihtoehtoisesti siirtyminen avoimille työmarkkinoille. Palkkatukijakson jälkeen työntekijä voidaan palkata Yritykseen pysyvään työsuhteeseen, mikäli henkilö on osoittanut kelpoisuutensa, saavuttanut palkkatukijakson aikana vakiintuneen asiakaskunnan ja työtä pystytään myymään kaikki kustannukset kattavalla markkinahinnalla.

Yrityksen käyttämä toimintakonsepti on käytännössä testattu Lappeenrannan kaupungin ja Eksoten yhteisessä työllisyyskokeilussa vuoden 2017 aikana. Liiketoiminnassa sovelletaan työllisyyskokeilun aikana tunnistettuja hyviä käytäntöjä ja koetetaan välttää kokeilun aikana tunnistettuja ongelmia.

Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan maksavien Yritysten palveluita käyttävien asiakkaiden tarpeiden tuntemusta. Asiakasymmärrys on lisääntynyt toteutetussa työllisyyskokeilussa. Lisäksi Yrityksen liiketoimintakonseptia on valmisteltu yhdessä Lappeenrannan kaupungin, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskeisten yksiköiden (Eksote) ja kokeilujaksoon osallistuneiden yritysten ja yhdistysten kanssa. Näiltä osapuolilta on saatu arvokasta ymmärrystä kaavaillusta liiketoimintaympäristöstä.

### 4. *Markkinapotentiaali*

Yrityksen liiketoiminnan markkinapotentiaalin arviointi sisältää markkinatarpeen, markkinoiden koon ja kehityksen sekä markkina-aseman arvioinnin. Markkinapotentiaalin arvioinnin perustana on Yhdessä Yrittäen -hankkeen vuonna 2016 toteuttaman palvelutarvekartoituksen tulokset. Palvelutarvekartoituksessa selvitettiin yksityishenkilöiden, yritysten, Lappeenrannan kaupungin ja Eksoten avustavien henkilöiden tarve, ostopotentiaali ja -halukkuus, palveluiden hintataso sekä yhteiskunnallisen yrityksen imago.

Markkinoilla on tarve etenkin siivouspalveluille, kiinteistöhuoltopalveluille, toimistotehtäville ja tietotekniikan tukipalveluille. Lisäksi tarvetta esiintyi metsätalouden työlle, tuotannon avustavien tehtäviin sekä myynnin ja asiakaspalvelun tehtäviin, joita voidaan toteuttaa ns. silpputyönä. Väestön ikääntymisen myötä arjen tukipalveluiden kysynnän arvioidaan olennaisesti lisääntyvän.

Markkinoiden koko on arvioitu em. palvelukartoituksen tulosten perusteella. Yksityishenkilöiden ja yritysten joukosta on otettu huomioon se osuus haastelluista, jotka ovat valmiita käyttämään palvelua ja maksamaan siitä vähintään kohdassa 9 lasketun palkkatuetun hinnan. Tämä osuus on suhteutettu Lappeenrannan ja koko Eksoten alueen aikuisväestön suuruuteen ja yritysten määrään. Tästä on saatu kotitalouksien ja yritysten markkinapotentiaali. Julkisen ja kolmannen

sektorin vastausaktiivisuus oli heikko ja tulosten perusteella voidaan arvioida kysyntää olevan vain pienehkö määrä. Taulukkoon merkitty luku on karkea arvio tästä potentiaalista. Kysyntäpotentiaali on laskettu työkuukausina ja muunnettu henkilötyövuosiksi ja kuukausipalkan perusteella euromääräiseksi markkinaksi.

Markkinoiden suuruudeksi Lappeenrannan kaupungin alueella on arvioitu 11 000 000 euroa ja koko Etelä-Karjalan alueella 19 000 000 euroa. Palvelukartoituksen tulosten perusteella potentiaalinen markkina jakaantuu karkeasti siten, että yksityishenkilöt muodostavat markkinapotentiaalista 50 %, yritykset 40 % sekä julkinen ja kolmas sektori yhteensä 10 %.

Henkilötyövuosina markkinapotentiaali on Lappeenrannassa noin 250 henkilötyövuotta ja koko Eksoten alueella 430 henkilötyövuotta (ml. Lappeenranta). Kokonaismarkkina on esitetty taulukossa 1 ja se koostuu yrityssektorista, kotitalouksista sekä julkisesta ja kolmannesta sektorista.

Taulukko 1. Markkinapotentiaali henkilötyövuosina

	Lappeenranta	Eksote-alue yhteensä
<b>Kotitaloudet</b>	120	200
<b>Yritykset</b>	100	170
<b>Julkinen ja kolmas sektori</b>	30	60
<b>Yhteensä</b>	250	430

Yhteiskunnallisena yrityksenä ns. markkinapotentiaalia on tarkasteltu myös yhteiskunnallisen ongelman näkökulmasta. Tarve yhteiskunnalliselle yritykselle, joka hoitaa työllisyysongelmaa on kasvava, sillä perinteisiä tapoja hoitaa yhteiskunnan työllistämistehtävää on ajettu alas ja tilalle odotetaan syntyvän markkinaehtoisempia ratkaisuja. Valtion sijaan suurempi osa työllisyyden hoidon kustannuksista on jaettu kunnalle ja jatkossa maakunnille, joille syntyy aikaisempaa suurempi taloudellinen tarve ratkaista työllistämishaaste. Syksyn 2017 arvio on, että jatkossa työmarkkinatuen kustannukset jakaantuvat valtiolle (50 %), maakunnalle (25 %) ja kunnalle (25 %), kun työttömyys on jatkunut 300-999 päivää sekä valtiolle (30 %), maakunnalle (35 %) ja kunnalle (35 %), kun työttömyys on jatkunut yli tuhat päivää.

Eksoten alueella rakennetyöttömyyden koko on noin 6000 henkilöä, joka on noin 3 % Suomen kokonaistyöttömien määrästä. Pelkästään Suomen valtion työttömyysturvan kustannukset 2017 ovat yli 2,8 miljardia euroa. Karkeasti arvioiden Eksoten alueen rakennetyöttömyyden pelkät työttömyysturvan kulut ovat yksistään valtiolle 85 miljoonaa euroa vuodessa eli 14 000 euroa työtöntä kohti. Todellinen yhteiskunnallinen kustannus on huomattavasti tätä suurempi.

## 5. *Yrityksen tuotteet ja toimialat*

Yritys myy joko työaikaan henkilöstövuokrauksen periaatteella tai selkeästi rajattujen tehtäväkokonaisuuksien rutiinitehtävien hoitoa kuten inventaarioiden toteuttamista.

Yrityksen tuotteet koostuvat kolmesta pääryhmästä

### 5.1 Silpputyö yrityksille ja yksityishenkilöille

Silpputyön tilaukset kootaan sähköiseen tilausjärjestelmään joko asiakkaan puolesta suoraan netin yli käytettävän järjestelmän kautta tai henkilökohtaisesti palvelevan puhelinpalvelun kautta. Silpputyö kootaan sisällöllisesti ja maantieteellisesti mielekkäiksi kokonaisuuksiksi, joista ison toimintavolyymien kautta pyritään muodostamaan työntekijälle kokonaisia työpäiviä. Näin siirtymisiin ja odotukseen käytettävä työaika pystytään minimoimaan.

Asiakkaalle tuote myydään aikaperusteisesti (€/tunti tai €/työpäivä).

Työntekijä on palvelun ostajan työnjohdon alaisuudessa ja käyttää palvelun ostajan työvälineitä, ellei asiasta ostajan kanssa muuta sovita. Henkilökohtaiset suojaimet ja muut työturvallisuuteen liittyvät välineet hankkii Yritys. Yritys vastaa työntekijän työn lopputuloksesta.

### 5.2 Pitkäjaksoinen henkilöstövuokraus yrityksille ja julkiselle sektorille

Sähköisen tilausjärjestelmän ja henkilökohtaisesti palvelevan puhelinpalvelun kautta myydään myös pitkäkestoista henkilöstövuokrausta, jossa tuntikohtainen kustannus on lyhytjaksoista silpputyötä halvempaa. Pitkäkestoisessa henkilöstövuokrauksessa pystytään luomaan työntekijöille pitkään jatkuvia tehtäväkokonaisuuksia ja kokonaisia työpäiviä, joissa yritykselle ei muodostu siirtymisistä ja odotuksesta aiheutuvia kustannuksia.

Asiakkaalle tuote myydään aikaperusteisesti (€/tunti, €/työpäivä tai €/kuukausi).

Työntekijä on palvelun ostajan työnjohdon alaisuudessa ja käyttää palvelun ostajan työvälineitä, ellei asiasta ostajan kanssa muuta sovita. Mikäli asiakkaan tarpeet koostuvat silpputyön luonteisista tehtävistä, työn päiväkohtaisen organisoinnin voi hoitaa joko yritys tai tilaaja. Henkilökohtaiset suojaimet ja muut työturvallisuuteen liittyvät välineet hankkii Yritys. Yritys vastaa työntekijän työn lopputuloksesta.

Tavoitteena on, että tehtävän jatkuessa pitkään, henkilö siirtyy palkkatukijakson päättyessä normaalien työmarkkinoiden käyttöön. Tämä voi tapahtua joko siten, että henkilö siirtyy suoraan ostavan organisaation palvelukseen tai jatketaan olemassa olevaa palvelusopimusta. Kolmantena vaihtoehtona Yrityksen ja palvelun ostajan välinen palvelusopimus voidaan myydä tai siirtää muille työvoiman vuokrausta harjoittaville yrityksille, jolloin suorittava henkilö solmii uuden työsopimuksen palvelusopimuksen ostavan yrityksen kanssa. Ensisijaisena lähtökohtana on

palvelujen hinnoittelu siten, että työn on mahdollisuus jatkua markkinaehtoisesti palkkatukijakson päätyttyä.

### 5.3 Tehtäväkohtaiset urakat

Tehtäväkohtaisissa urakoissa Yritys myy ostajalle selvästi rajattavan tehtäväkokonaisuuden suorittamisen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi varastoinventaariot, kohteen puhdistaminen lumesta tai kohteen lyhytaikainen vartiointi.

Asiakkaalle tuote myydään kokonaishintana, josta asiakas maksaa sovitun kokonaispalkkion riippumatta siitä paljonko työsuoritukseen on käytetty aikaa.

Työntekijä on Yrityksen työnjohdon alaisuudessa ja käyttää Yrityksen työvälineitä, ellei asiasta ostajan kanssa muuta sovita. Henkilökohtaiset suojaimet ja muut työturvallisuuteen liittyvät välineet hankkii Yritys. Yritys vastaa työntekijän työn lopputuloksesta kokonaisuudessaan, siihen käytetystä ajasta sekä mahdollisesti aiheutuvista vahingoista.

### 5.4 Toimialat

Silpputyötä löytyy palvelutarvekartoituksen perusteella ainakin siivouksesta, kiinteistöjen huollosta, arjen tukipalveluista, toimistotehtävistä, IT-tukipalveluista ja metsätaloudesta. Muita potentiaalisia toimialoja silpputyön kannalta ovat vähittäiskauppa, kierrätys, maatalous, rakentaminen, logistiikka sekä ravintola-ala.

Yrityksen merkittävimmäksi asiakassegmentiksi on arvioitu palvelukartoituksen perusteella kotitaloudet. Siinä korostuvat siivous ja muut arjen tukipalvelut, kiinteistönhuoltopalvelut, IT-tukipalvelut sekä metsänhoitotyöt. Yrityksissä korostuu näiden lisäksi toimistotöiden osuus arjen tukipalvelujen ollessa vähäisemmässä roolissa.

## 6. *Ansaintalogiikka*

Yrityksen ansaintalogiikka perustuu siihen, että silpputyöstä pystytään muodostamaan riittävän suuria kokonaisuuksia, joista saatavalla tulovirralla pystytään maksamaan työntekijöiden palkat, koulutus, työnohjaus ja työvälineet.

Yhteiskunnallisen yrityksen periaatteiden mukaisesti katetaso on alhainen, mutta toiminnalla pystytään kattamaan pienen hallinnollisen organisaation välttämättömät kustannukset.

Ansaintalogiikan kannalta kriittisiä tekijöitä ovat silpputöistä maksettava alhainen markkinahinta sekä ns. laskutusaste eli laskutettavien työtuntien suhde työntekijöiden kokonaistyötuntien määrään.

Palveluiden hinnoittelun periaatteita on tarkemmin käsitelty luvussa 9. Laskutusastetta tulee välttämättä laskemaan silpputyön luonteesta johtuva siirtyminen työkohteiden välillä sekä tilanteet, joissa työntekijöille ei ole osoitettavissa laskutettavaa asiakastyötä. Nämä muuttujat ovat keskeisiä operatiivisen johdon seurattavia seikkoja, joilla on voimakas vaikutus Yrityksen taloudelliseen tulokseen.

Ansaintalogiikka edellyttää merkittävää toimintavolyymiä. Minimitaso, jolla toimintaa kannattaa lähteä harjoittamaan on noin 200 henkilötyökuukauden työpanos vuodessa. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi 18 kokoaikaisella työntekijällä, 33 henkilöllä 6 kuukauden työllisyysjaksolla tai 36 osa-aikaisella henkilöllä, jotka työskentelevät 50 % työajalla. Maksimaalinen palkkatuen hyödyntäminen siten, että työntekijät pääsevät työllisyysjakson jälkeen ansiosidonnaisen työttömyysturvan piiriin tapahtuu työllistämällä henkilöt 8 kuukauden jaksoksi 85 % työajalla. 200 henkilötyökuukauden työpanos saavutetaan tällöin työllistämällä 30 henkilöä vuodessa.

Mikäli silpputyötä onnistutaan suunnitellusti myymään suuria määriä markkinahinnalla, yrityksen talouden hallinta helpottuu toimintavolyymien kasvaessa. Tavoitetasona, jolla olisi merkittävää yhteiskunnallista työvoimapolitiittista vaikuttavuutta, voidaan pitää useiden satojen henkilöiden työllistämistä. Palvelutarvekartoituksen perusteella markkinan koosta johtuvana ehdottomana maksimikokona Etelä-Karjalan alueella voidaan pitää 400 henkilöä kokopäiväisesti työllistävää yritystä.

Mikäli myyntihinta kyetään painamaan välille 25-30 €/h, palvelutarvekartoituksen perusteella kotitalouksen markkina kaksinkertaistuu ja yritysten markkina kasvaa +50 %. Jos hintatasoa kyetään edelleen laskemaan tasolle 20-25 €/h, sekä kotitalouksien että yritysten muodostama markkina on kolminkertainen laskelmissa käytettyyn markkinakokoon verrattuna.

Yhteiskunnallisten kustannusten näkökulmasta yhteiskunnan ansaintalogiikka perustuu laskeviin työttömyysturvan kustannuksiin. Yritys laskee suoraan Suomen valtiolle, maakunnalle ja kunnille aiheutuvia työttömyysturvan kustannuksia siirtämällä työvoimaa työttömyysturvan piiristä normaaliin palkkatyöhön, jossa pääosa tuloista tulee kotitalouksilta ja yrityksiltä.

Tällä hetkellä kolmannen sektorin pitkäaikaistyöttömiä työllistävässä toiminnassa kaupallisten palveluiden mynnistä muodostuu vain 10 % kokonaistulovirrasta ja töihin avoimille työmarkkinoille päätyy noin 7 % tukitoimien piirissä olevista henkilöistä (Lähde: Mikko Kesä Oy 2017. Työttömyyden ja 3. sektorin palvelutuotannon toimintaympäristöselvitys Etelä-Karjalassa.) Tämän liiketoimintasuunnitelman mukaisen Yrityksen kaupallisten palveluiden myynnin osuus olisi yli 75 % tulovirrasta ja 30 % työntekijöistä työskentelisi täysin markkinaehtoisesti. Lukuja verrattaessa on huomioitava, että pääosa kolmannen sektorin toimijoiden asiakkaista on heikkokuntoisempaa kuin Yritykseen kaavailut työntekijät. Yritysmuotoinen toiminta ja silpputyön haastavuus edellyttävät hyvää työkykyä työntekijöiltä. Nämä asettavat merkittävän haasteen yrityksen johdon rekrytointi- ja motivointitaidoille kaavailulle matalapalkkaiselle toiminnalle.



## *7. Myynti ja markkinointi*

Yrityksen kannattavuuden edellytyksenä on merkittävä toimintavolyymi, joka heti aluksi pitäisi kyetä nostamaan minimissään 15 työntekijän tasolle. Tämä on uudelle start up -yritykselle poikkeuksellisen iso toimintavolyymi ja edellyttää joko poikkeuksellisen vahvaa myynnin ja markkinoinnin panostusta tai heti aluksi merkittävää sopimusta suuren asiakkaan kanssa. Poikkeuksellisen vahva myynnin ja markkinoinnin panostus edellyttäisi merkittävää yksityistä pääomasijoitusta yhtiöön mikä odotettavissa olevan pääoman tuoton näkökulmasta on hyvin epätodennäköistä. Tämän takia pyritään ensisijaisesti merkittävään sopimukseen ison yksittäisen asiakkaan kanssa. Toisaalta 15 henkilön aloitusmäärä ei vielä mahdollista kaikkien suunniteltujen toimialojen yhtäaikaista käynnistämistä vaan aluksi on priorisoitava niihin, joissa on suurin kysyntä.

Jatkossa yrityksen kasvutavoitteiden kannalta on välttämätöntä saavuttaa merkittävä markkinaosuus palvelutarvekartoituksen mukaisissa pääasiakassegmenteissä eli kotitalouksissa ja yrityksissä. Tämä edellyttää pitkäjänteistä ja jatkuvaa markkinointia. Yritykselle on laadittava kasvutavoitteisiin ja käytettävissä oleviin resursseihin perustuva erillinen myynti- ja markkinointisuunnitelma ensimmäisen toimintavuoden aikana heti, kun tarvittavat resurssit sen laatumiseen ja toteuttamiseen ovat käytettävissä.

Yrityksen myyntiä ja tuotantoa palvelee sähköinen netin yli toimiva järjestelmä, jonka kautta silpputyön myynti pääasiassa hoidetaan ja jossa asiakas tekee sitovan hankintasopimuksen. Myyntiin ja markkinointiin on laskettu yksi täysipäiväinen henkilö 30 työntekijää kohti.

## *8. Tuotanto ja jakelu*

Yritys sopii työvoiman vuokraussopimuksen tai kokonaishintaisen palvelusopimuksen ostajatahon kanssa. Pääosa silpputyön myynnistä pyritään toteuttamaan sähköisen järjestelmän kautta, etteivät hallinnolliset kustannukset yksittäisen tehtävän myynnissä kohoaisi kohtuuttoman korkeiksi.

Yritys kokoaa myydystä silpputyöstä kokonaisuuden, johon se palkkaa työttömän työnhakijan, joka on oikeutettu palkkatukeen.

Yrityksen työnohjaus kokoaa myydystä silpputyöstä päiväkohtaisen kokonaisuuden, joka koostuu 1-4 eri tehtäväkokonaisuudesta. Pieniä arjen tukipalvelutehtäviä voi olla tätäkin enemmän eri osoitteissa lähellä toisiaan.

Yrityksen tukipisteenä on alkuvaiheessa toimistotila, jossa hoidetaan yrityksen hallinto ja rekrytoinnit ja joka toimii henkilöstön tukipisteenä. Pääsääntöisesti työntekijät menevät suoraan työkohteisiinsa. Mikäli myytävät työtehtävät edellyttävät työkaluja, työvaatteita ja muuta huoltotilaa, toimistotilan lisäksi hankitaan tarvittavat varasto- ja pesutilat.

Työntekijä suorittaa sovitun tehtäväkokonaisuuden tai aikarajauksen sisällä tapahtuvan työsuorituksen ja ottaa kuittauksen tehdystä työstä työn ostajalta.

Yrityksen taloushallinto laskuttaa sovitun korvauksen työn ostajalta.

## 9. *Hinnoittelu*

Hinnoittelun onnistuminen on Yrityksen kannalta yksi kriittisimmistä tekijöistä. Yritys toimii kapeassa putkessa, jota alhaalta rajoittaa toiminnan kannattavuus ja ylhäältä potentiaalisten asiakkaiden maksukyky ja -halukkuus.

Yhtiön omakustannushinta muodostuu muuttuvista kuluista, joita ovat varsinaisten työtehtävien suorittamiseen liittyvät palkka- ym. kustannukset sekä kiinteistä kustannuksista, joita ovat yhtiön hallintoon, johtamiseen ja markkinointiin kuuluvat kustannukset.

Muuttuvien kustannusten lähtökohtana on työntekijän kuukausipalkka, johon on lisätty palkan sivukustannukset, lomapalkat sekä työvälineet ja muut kulut, joiden määräksi on arvioitu 10 % kuukausipalkan suuruudesta. 10 % osuuteen on laskettu vain suoraan työn tekemiseen liittyvät kulut. Yrityksen yleiskulut on huomioitu hallinnon kustannuksissa.

Kuukausipalkan lähtökohtana ovat palvelutarvekartoituksen mukaiset työtehtävät. Kuukausipalkkana laskelmissa on käytetty Tilastokeskuksen palkkarakennetilastosta kokopäiväisten työntekijöiden alimman desiilin kuukausipalkkoja palvelukartoituksen ammattinimikkeittäin. Keskimääräisenä täysipäiväisesti työskentelevän henkilön kuukausipalkkana laskelmissa on käytetty keskimäärin 1830 €/kk.

Työntekijöiden on laskettu työskentelevän asiakkaiden työtiloissa, jolloin he ovat oikeutettuja päivärahoihin ja matkakustannusten korvauksiin. Nämä voivat olla pienipalkkaisille työntekijöille merkittävältä tuntuvia palkan lisiä ja lisätä silpputyön houkuttelevuutta. Laskelmissa on oletettu, että työntekijälle maksetaan 20 päivänä kuukaudessa osapäiväraha 19 € ja lisäksi matkakuluja siten, että keskimääräinen matkakustannusten ja päivärahojen yhteissumma on 500 €/kk/henkilö. Matkakustannukset on laskelmissa arvioitu laskutettavan asiakkaalta kustannusperusteisesti ilman katetta, jolloin ne vaikuttavat Yrityksen liikevaihtoon, mutta eivät tulokseen.

Omakustannushintojen laskennassa on käytetty 8 kuukauden täysipäiväistä työjaksoa, johon on saatu palkkatuki 6 kuukaudeksi. Palkkatuen suuruudeksi on arvioitu keskimäärin 30 %, joka on vähennetty kustannuksista. Kustannuksiin on lisätty ammattinimikkeittäin arvioitu tarvittava työhön valmennus, jonka määräksi on laskettu arjen tukipalveluissa 5 työpäivää ja muissa tehtävissä 2 työpäivää. Tuntihinnan laskennassa on oletettu kuukaudessa olevan keskimäärin 150 työtuntia, mikä ottaa huomioon 1-2 päivän sairauspoissaolon ja arkipyhät kuukausittain. Keskimääräinen pelkät muuttuvat kustannukset sisältävä omakustannushinta edellä mainituilla oletuksilla on 14,60 €/h (alv 0%). Työhön valmennus tapahtuu ilman ulkopuolelta hankittavia

valmennuspalveluita, mutta valmennustarve on huomioitu Yrityksen työnjohdon mitoituksessa. Valittu linja perustuu kokeilujaksosta työntekijöiltä saatuun palautteeseen.

Palkkatukea oletetaan saatavan 6 kuukauden jakson ajan 30 % palkkauskustannuksista. Keskimääräiseksi työntekijän työsuhteen kestoksi on arvioitu 8 kuukautta. Keskimäärin 30 % varsinaista laskutettavaa työtä tekevistä henkilöistä toimii ilman palkkatukea. Johdossa, myynnissä ja työnjohdossa toimivat henkilöt toimivat ilman palkkatukea.

Laskelmien perusteella silpputyötä ei voida normaaleilla työehdoilla saada kannattavaksi ilman palkkatuen tai muun vastaavan julkisen tuen hyödyntämistä. Silpputyö nykyisillä markkinahinnoilla ilman palkkatukea on kannattavaa vain sovellettaessa työehdoissa ns. nollasopimuksia.

Taulukko 2. Keskimääräiset työn omakustannushinnat. Oletuksena täysipäiväinen työ, työjakson kesto 8 kuukautta, josta 6 kuukautta palkkatuettua. Kiinteät kustannukset laskettu yritykselle, jossa tuotetaan vuosittain 200 henkilötyökuukauden työpanos.

	<b>Muuttuvat kustannukset</b>	<b>Kiinteä kustannukset</b>	<b>Yhteensä</b>
	€/h, alv 0%	€/h, alv 0%	€/h, alv 0%
<b>Palkkatuki 30 %</b>	14,60	8,70	23,30
<b>Palkkatuki 40 %</b>	13,30	8,70	22,00
<b>Ei palkkatukea</b>	18,50	8,70	27,20

Kiinteät kustannukset sisältävät työntekijöiden työn ohjauksen, tilausjärjestelmän ja sen ylläpidon, yrityksen johdon palkat, taloushallinnon kustannukset, myynnin ja markkinoinnin kustannukset, toimitilat ja muut kiinteät kustannukset. Kiinteät kustannukset nousevat toimintavolyymin kasvaessa, mutta hitaammin kuin muuttuvat kustannukset. Keskimääräinen muuttuvat ja kiinteät kustannukset sisältävä omakustannushinta yritykselle, jossa työskennellään 200 henkilötyökuukautta, on 23,30 €/h (alv 0%) eli 28,90 €/h (sis.alv 24%). Tämä omakustannushinta kohdistuu kaikille työtunneille eli silpputyössä siirtymät, odottelut yms. on jaettava laskutettaville työtunneille. Pienin keskimääräinen ulosmyyntihinta, jolla voidaan toimia ilman palkkatukea, on 27,20 €/h + alv 24 % eli 33,70 €/h (sis. alv 24 %). Tämä hinta kattaa toiminnan kaikki kustannukset, mutta ei tuo yritykseen yhtään voittoa.

Hintataso määräytyy markkinoilla ja Yritys pystyy toimimaan, mikäli se kykenee tuottamaan palvelunsa markkinoilla vallitsevalla hintatasolla, joka on tällä hetkellä 30 - 40 €/h (Hinnat sisältävät arvonlisäveron). Arvonlisäveroton markkinahinta on 24 - 32 €/h. Kriittisenä tekijänä yrityksen toimintakyvyssä on laskutusaste eli kyetäänkö silpputöiden väliin jäävä aika minimoimaan ja saamaan kokonaistyöajasta riittävän suuri osuus laskutettua asiakkaalta.

Taulukko 3. Eräiden ammattiryhmien tuntipalkkojen omakustannushintoja eri kestoisissa työkohteissa. Tuntihinnat ovat arvonlisäverottomia.

Toimiala	kk-palkka €/kk	jatkuva työ €/h	3-5 h/kohde €/h	1-2 h/kohde €/h
<b>Siivous</b>	1715	22	24	28
<b>Arjen tukipalvelut</b>	1720	22	24	28
<b>Toimistotyö</b>	1900	23	25	29
<b>Kiinteistönhuolto</b>	1870	23	25	29
<b>IT-palvelut</b>	1940	24	26	30
<b>Maatalous</b>	1380	20	21	24

Jatkuvassa työssä koko työaika on arvioitu voitavan laskuttaa asiakkaalta. 3-5 h/kohde sisältää yhden laskuttamattoman siirtymän päivässä ja 1-2 h/kohde 2-4 siirtymää päivässä. Yhden siirtymän kestoksi on arvioitu 0,5 tuntia.

Kotitalouksille myytävä työ on kotitalousvähennyskelpoista sekä omaan että suoraan ylenevässä polvessa vanhemmille ja isovanhemmille tehtävän työn osalta, kun kotitalousvähennyksen yleiset ehdot täyttyvät. Yrityksen saama palkkatuki ei estä asiakkaan kotitalousvähennyksen käyttämistä. Ote verohallinnon ohjeesta on esitetty liitteessä 2.

## 10. *Yrityksen hallinto*

Yrityksen kustannusrakenne on kriittinen tekijä ja yleiskulujen kasvun hillitsemiseksi hallinto on pidettävä ohuena. Yhtiötä johtaa ja sen toiminnasta vastaa viime kädessä omistajien yhtiökokouksessa valitsema hallitus, joka valitsee operatiivista toimintaa johtavan toimitusjohtajan. Hallituksessa tulisi olla monipuolista osaamista mm. liiketaloudesta ja työllisyyden hoidosta sekä alan tutkimusedustus.

Operatiivinen hallinto koostuu kokopäivätoimisesta toimitusjohtajasta, jonka vastuulla on Yrityksen talous, rahoitus, hallinto ja rekrytoinnit sekä osittain myynti. Yrityksen tilausjärjestelmää ylläpitää henkilö, joka pystyy hoitamaan noin 30 henkilön työtilaukset. Hänen työtehtäviinsä kuuluu myös markkinointitehtäviä. Päivittäistä työn ohjausta ja johtamista suorittaa henkilöitä, joita on laskettu 1 henkilö per 15 työntekijää. Yhtiön taloushallinnon, palkanlaskennan ja laskutuksen suorittavat tehtävät on ulkoistettu. Yhtiön myynnin ja markkinoinnin suorittavissa tehtävissä käytetään alan yrityksiä toimitusjohtajan ja tilausjärjestelmän hallinnoijan tukena.

## 11. *Yritysmuoto*

Yritykselle soveltuvaa yhtiömuotoa on vertailtu liitteessä 1. Tarkastelussa on huomioitu osakeyhtiö, osuuskunta, kommandiittiyhtiö ja avoin yhtiö. Tarkastelussa on otettu huomioon soveltuvuus yhtiön omistajille, vaikutukset operatiiviseen toimintaan, vaikutus yrityksen verokohteluun sekä riskien hallinta yrityksen ja omistajien näkökulmasta.

Yhteiskunnallinen yritys voi valita minkä tahansa yritysmuodon toimintamuodokseen. Suomen lainsäädäntö ei tunnista yhteiskunnallisia yrityksiä erikseen. Ne eivät saa erityistä tukea, vaan niitä kohdellaan kuten muita yrityksiä (Lähde: Sitra).

Yrityksen yhtiömuodoksi esitetään osakeyhtiötä. Keskeisenä perusteluna on yrityksen korkea riskitaso. Osakeyhtiössä riskit kohdistuvat perustettavaan yhtiöön ja riskien toteutuessa vauriot omistajiin ovat pienemmät kuin muissa vaihtoehtoisissa yhtiömuodoissa. Osakeyhtiö soveltuu yhtiömuodoksi kaikissa tapauksissa, vaikka Yrityksen omistajat olisivat taustaltaan erilaisia. Se tukee myös lähtökohtaa, jossa Yrityksen toiminnalta odotetaan merkittävää laajentumista. Osakeyhtiössä kukin toimija voi osallistua yhtiön pääomittamiseen haluamallaan panostuksella ja riskien rajautuminen osakepääomaan ei uhkaa esimerkiksi omistavien yhdistysten varsinaisen toiminnan jatkumisesta. Lisäksi Yrityksen osakkaiden päätösvalta ja vastuut ovat selkeitä. Kaavailtuun toiminnan laajuuteen nähden osakeyhtiötä vaadittava osakepääoma ja muodollinen hallinto ovat vähäisiä.

Osakeyhtiön lisäksi osuuskunta soveltuu yhtiömuodoksi sellaisessa vaihtoehdossa, jossa kolmannen sektorin toimijat perustavat yhteisen yhteiskunnallisen yrityksen. Osuuskunnan ylijäämän palautus voisi houkutella Yrityksen palveluiden käyttämiseen osakeyhtiötä paremmin. Olennaisia eroja osakeyhtiön ja osuuskunnan välillä on yhtiön omistuksessa ja voiton jaossa. Osuuskunnassa kaikki omistajat omistavat yritystä tasasuuruisin osuuksin. Käytännössä tämä voi johtaa ongelmatilanteissa epäselvyyksiin päätösvallan ja vastuiden jakautumisessa. Toisaalta voitto voidaan jakaa joko tasasuurin erin osuuspääoman korkona tai sen mukaan kuin palveluja on käytetty. Mikäli Yritys kykenee tuottamaan voittoa, palvelujen käyttöön perustuva voiton jakautuminen hyödyttäisi taloudellisesti Yrityksen palveluiden käyttämiseen omistajina olevia toimijoita.

## 12. *Kilpailuasema*

Yritys toimii ns. silpputyön toteutuksessa alueella, jonka markkinapotentiaali ei tällä hetkellä realisoidu liiketoimintana, koska toiminta ei ole normaaleilla liiketaloudellisilla periaatteilla kannattavaa. Markkinahinta ja todelliset tuotantokustannukset eivät mahdollista alueella normaalia markkinaehtoista toimintaa vaan käytännössä tuotantokustannukset ovat markkinahintoja korkeammat. Toiminta on jäljempänä kuvatuin edellytyksin mahdollista yhteiskunnalliselle yritykselle, joka ei tavoittele liiketaloudellista voittoa vaan ensisijaisesti poistaa pitkäaikaistyöttömyyttä ja joka tehokkaasti hyödyntää palkkaukseen palkkatukea.

Yritys toimii markkinahinnoilla eikä se saa vääristää kilpailutilannetta jo nyt markkinaehtoisesti toimivilla aloilla. Palvelutarvekartoituksessa määritetty markkinoiden koko ei ole kokonaan uutta vaan alalla toimii jo tällä hetkellä mm. kiinteistöhoito- ja siivouspalveluyrityksiä, pieniä kotipalveluyrityksiä, mökkitalokareita, henkilövuokrausyrityksiä jne. Kukin näistä yrityksistä on valinnut oman tapansa toimia. Osa yrityksistä keskittyy vain niihin segmentteihin, joissa markkinahinta on riittävä, osa on valinnut erittäin kovan henkilöstöpolitiikan nollasopimuksineen ja suuri osa toimii mikrokokoisina henkilöyrityksinä, jolloin yleiskulut ovat erittäin pienet ja yrittäjän palkkataso usein alle minimipalkkojen.

Yrityksen osalta lopullisen valinnan toimintatavan suhteen tekevät operatiivinen johto ja hallitus. On todettava, että valinta joka sisältäisi yhtä aikaa pehmeän henkilöstöpolitiikan, korkeat yleiskulut ja silpputyöstä johtuvat odotukset ja siirtymät ei ole Yrityksen kaavailulla markkina-alueen hintatasolla liiketaloudellisesti mahdollista, vaikka yritys tavoittelisi yhteiskunnallisena yrityksenä vain nollatulosta.

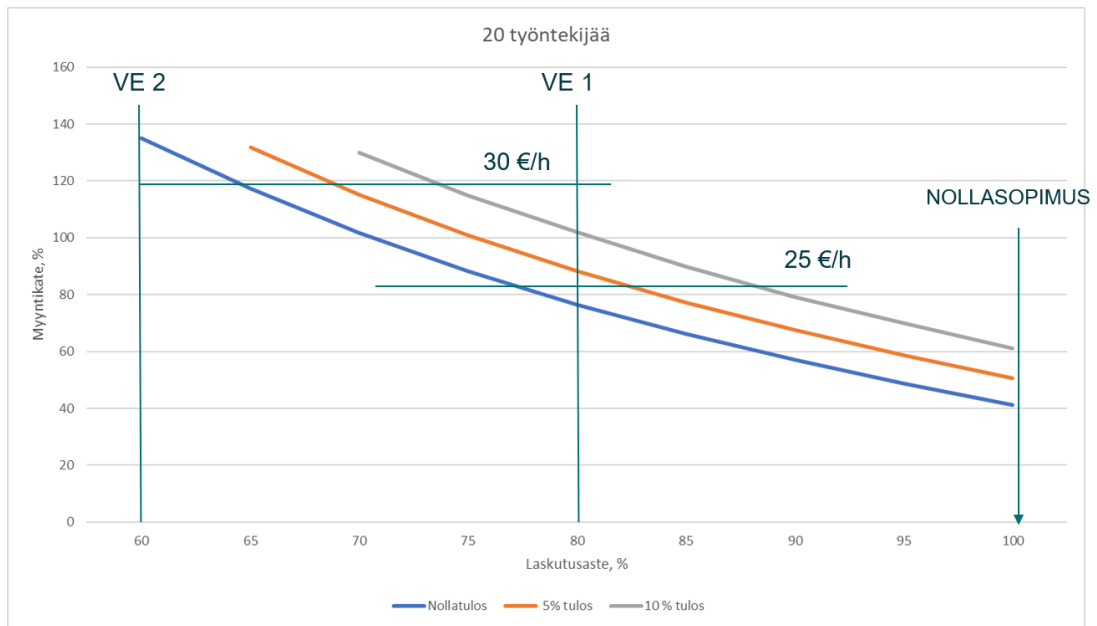
Perustettava yritys luo samalla silpputyöstä uutta markkinaa. Ideaalitulanteessa se on jatkossa myös muiden yritysten hyödynnettävissä normaalisti, kun asiakkaat tottuvat ostamaan tarvitsemansa palvelun.

Yritys asemoi markkina-asemansa siten, ettei se kilpaile ns. normaalien markkinoilla toimivien yritysten kanssa etenkin, jos toimintaan saadaan kaikille yrityksille saatavilla olevan palkkatuen lisäksi muuta julkista tukea. Käytännössä tämä tarkoittaa Yrityksen fokusointia silpputyöhön, joka nykyisin jää kannattamattomana kokonaan tekemättä. Normaalit yritysten väliset ja vakiintuneet kotitalouksien ostot kuten siivous-, kiinteistöhuolto- ja toimistopalvelut yms. jäävät markkinoilla jo vakiintuneesti toimivien yritysten liiketoiminnaksi. Yrityksen toiminta ei saa vaikuttaa näiden yritysten markkinatilanteeseen siten, että markkinahinnoille aiheutuisi laskupaineita. Rajapintoja on odotettavissa mm. arjen tukipalveluita, kiinteistöhoitopalveluita ja työvoiman vuokrausta harjoittavien yritysten sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

### **13. *Taloudellinen asema***

Taloudelliset laskelmat on tehty kahdella eri vaihtoehdolla. Molemmissa laskelmissa keskimääräisenä myyntihintana on käytetty 25,80 €/h (alv 0%) eli 32,00 €/h (sis. alv). Laskelmien olennainen ero on laskutusasteessa. Vaihtoehdossa 1 on arvioitu pystyttävän laskuttamaan keskimäärin 80 % kokonaistyöstä ja vaihtoehdossa 2 60 % kokonaistyöstä. Vaihtoehdot on valittu siten, että Vaihtoehto 1 olisi itsessään taloudellisesti kannattavaa ja vaihtoehto 2 on realistinen käytännön silpputyössä.

Kuvassa 1 on hahmotettu laskutusasteen ja myyntikatteen yhteyttä liiketoiminnan kannattavuuteen. Vaihtoehto 1 on markkinahinnoilla juuri ja juuri kannattavaa. Vaihtoehto 2 ei kata toiminnasta aiheutuvia kustannuksia.



Kuva 1. Laskutusasteen ja myyntikatteen välinen yhteys ja vaihtoehtojen 1 ja 2 aseitoiminen niihin nähden.

Molemmat vaihtoehdot perustuvat nopean kasvun strategiaan, jossa vuotuinen kasvu on laskettu olevan +50 %. Kasvuvauhti tukee lähtökohtana olevaa tavoitetta, jossa Yritys on olennainen osa Etelä-Karjalan rakennetyöttömyyden ratkaisemista.

Vaihtoehto 1. Laskutusaste 80 % kokonaistyöajasta. Rahamäärät ovat tuhansia euroja.

Vuosi	1	2	3
Henkilötyö-kk	240	360	540
Liikevaihto	864	1296	1945
Palkkatuet	138	208	311
Tuotot yhteensä	1002	1504	2256
Käyttökate	-41	6	36
Liiketulos	-48	-2	27
Muut tuet	0	0	0
Nettotulos	-48	-7	18
Lainat	0	50	90

Vaihtoehdossa osakkaiden on oletettu sijoittavan yritykseen 150 000 euron osakepääoma. Käyttöpääoman tarve on katettu yhtiön ottamalla pitkäaikaisilla lainoilla.

Vaihtoehto 2. Laskutusaste 60 % kokonaistyöajasta. Rahamäärät ovat tuhansia euroja.

Vuosi	1	2	3
Henkilötyö-kk	240	360	540
Liikevaihto	678	1017	1526
Palkkatuet	138	208	311
Tuotot yhteensä	816	1225	1837
Käyttökate	-227	-273	-383
Liiketulos	-234	-283	-396
Muut tuet	230	290	400
Kokonaistulos	-4	3	-4
Lainat	0	40	72

Vaihtoehdossa osakkaiden on oletettu sijoittavan yritykseen 100 000 euron osakepääoma. Muu vuosittainen liiketoiminnan tappio on katettu vuosittain saatavalla julkisella tuella yhteiskunnallisen veloitteen hoitamisesta. Käyttöpääomatarve on katettu pitkäaikaisilla lainoilla. Käyttökate ja liiketulos on ilmoitettu ennen muut tuet kohtaan merkittyä julkisen tuen tarvetta.

Yritystoiminnan kasvaessa yritystoiminnan ylläpitäminen edellyttää entistä suurempaa käyttöpääomaa. Käyttöpääomalla katetaan mm. laskutusviiveiden aiheuttama kassavaje ja jälkikäteen tapahtuvan palkkatuen rahoittaminen, kunnes tuet on maksettu Yritykselle. Käyttöpääoma on oletettu rahoitettavan Yrityksen ottamalla pitkäaikaisella lainalla. Pitkäaikaiset lainat on laskettu viiden vuoden laina-ajalla, joita lyhennetään kerran vuodessa viidessä tasasuudessa erässä. Lainan korkokantana on käytetty 10 % vuotuista korkoa. Lainojen takaukseen tultaneen tarvitsemaan julkista takaajaa joko valtion Finnveran kautta tai kunnan tai maakunnan toimesta. Takaus voi koostua myös näiden yhdistelmästä.

Molemmissa vaihtoehdossa julkisen tuen tarve on olennaisesti nykymallia vähäisempi. Vaihtoehto 1 on pelkkään palkkatukeen perustuva ja käytännössä realistisemmassa vaihtoehdossa 2 yhteiskunnan kokonaistuki on toimintavolyymin kasvaessa alle 9000 euroa/henkilö, kun pelkät valtiolle aiheutuvat suorat työttömyysturvan kustannukset ovat tällä hetkellä noin 14 000 euroa/henkilö. 9000 euroa/henkilö sisältää sekä palkkatuen että tarvittavan muun julkisen tuen osuuden. Erityisesti on huomioitava, että yleensä huomioimatta jäävät mallin ns. transaktiokustannukset ovat vähäiset ja ne kohdistuvat pääosin suoraan Yrityksen omaan hallintoon. Transaktiokustannukset laskutetaan suoraan asiakkaalta eikä malli vaadi nykyisen kaltaista julkista hallintorakennetta.

Yrityksen käytettävissä ovat normaalit julkisen sektorin tarjoamat yritystoiminnan tukimuodot, joista keskeisimpiä tällä hetkellä ovat Finnveran takaustuotteet ja ELY-keskuksen kehittämistuet. Yrityksen sijoituessa ydinkaupunkien ulkopuolelle käytettävissä ovat maaseuturahoituksen



perustamis- ja investointituet. Toiminnan luonne huomioiden käyttöön voivat näiden lisäksi soveltua erityisesti hyvinvointisektorin kehittämiseen ja pitkäaikaistyöttömyyden hoitoon soveltuvat rahoitukset kuten Sitran ja ESR-ohjelman rahoitukset. Näissä rahoituksen saaja on ensisijaisesti julkisen sektorin toimijat ja Yritys voi toimia yhtenä palvelun tuottajana.

#### *14. Toiminnan laajentaminen maakunnalliseksi*

Yrityksen on suunniteltu aluksi käynnistävänsä toimintansa Lappeenrannan kaupungin alueella ja laajentuvan myöhemmin maakunnalliseksi koko Etelä-Karjalan alueelle. Toiminnan perusluonne ja logiikka pysyy samanlaisena riippumatta siitä, rajautuuko toiminta maantieteellisesti kaupungin alueelle tai koko maakunnan alueelle.

Palveluja voidaan myydä ja markkinoida samoilla toimintaperiaatteilla alusta asti koko Etelä-Karjalan alueelle. Markkinaehtoisesti toimimalla maantieteellisillä rajauksilla ei ole merkitystä. Tilanne muuttuu, mikäli paikalliset kunnat tukevat toimintaa verovaroin, jolloin toiminnan hyödyn on kohdennettava tältä osin tietyn kunnan alueelle.

Maakunnallisen toiminnan laajentuessa operatiivisessa toiminnassa tullaan tarvitsemaan useampia tukipisteitä henkilöstölle ja lisäksi osa päivittäistä työn ohjausta tekevästä henkilöstöstä sijoittuu niihin kuntiin, joihin käytännön työtehtävätkin sijoittuvat. Lisäksi harvempi asutus edellyttää rekrytoitavalta työvoimalta mahdollisuutta oman auton käyttämiseen. Sama sähköinen myynnin ja tuotannon ohjausjärjestelmä kykenee palvelemaan koko Etelä-Karjalan aluetta.

Talouden kannalta tarkasteltuna silpputyön edellyttämät siirtymiset vaikeuttavat taloudellisen tuloksen saavuttamista, ellei matkaan kulutettua aikaa pystytä laskuttamaan asiakkailta. Mitä suuremmat etäisyydet varsinaisten työkohteiden välillä on, sitä enemmän on varattava aikaa kunnolliseen työtehtävien ennakkosuunnitteluun ja optimointiin, jotta siirtymiin käytettävä aika voidaan minimoida. Hinta- tai palkkatasoon toiminnan laajentuminen ei tuo olennaista eroa. Työllistettävän pienipalkkaisen yksilön kannalta mahdolliset matkakustannusten korvaukset ja päivärahat voivat tuoda merkittävän palkan lisältä tuntuvan lisäedun.

Maakunnallinen malli lisää hieman liikevaihtoa per henkilö, koska päivärahojen ja matkakulukorvausten suhteellinen osuus lisääntyy. Taloudelliset laskelmat on tehty oletuksella, että matkakulut voidaan laskuttaa asiakkaalta kokonaisuudessaan, mutta matkaan käytettävää aikaa ei pääsääntöisesti pystytä laskuttamaan. Toiminnan laajentuminen muihin maakunnan kaupunkeihin ei muuta laskennassa käytettyjä oletuksia eikä siten muuta laskelman tulosodotusta. Haja-asutusalueen osalta noin puolet matkaan käytetystä ajasta tulee pystyä laskuttamaan asiakkaalta tai vastaavasti myyntikatetta on nostettava matkaan käytetyn paikallisen työajan kompensoimiseksi.

## 15. *Riskitarkastelu*

Laskutusaste on saatava pidettyä riittävän korkeana ja se on tärkein yksittäinen tekijä Yrityksen talouden kannalta. Mikäli laskutusaste putoaa alle 80 %, kannattavan liiketoiminnan tekeminen ilman ylimääräistä julkista tukea on hyvin vaikeaa.

Myyntihintoihin on vaikeaa käytännössä vaikuttaa vaan ne määräytyvät markkinoilla. Silpputyössä laskuttamatta jäävän työn osuus on laskettava mukaan työn hintaan, mikäli yritys toimii liiketoiminnallisin periaattein. Silpputyön myyminen 1-2 tunnin jaksoissa normaalilla 30-40 €/h markkinahinnalla ei ole liiketaloudellisesti kannattavaa, mikäli jaksojen väliin jää yli 0,5 tunnin siirtymäjaksoja.

Liiketoimintasuunnitelmassa on tehty oletus, että yritys saa palkkatukea tai muuta vastaavaa yhteiskunnallista tukea. Tämän tuen saamiseen liittyy merkittävä poliittinen riski joka realisoituessaan vaikuttaa suoraan yrityksen liiketoimintaan ja taloudelliseen tulokseen.

Yrityksen toiminta on volyymiliiketoimintaa. Myynnin ja markkinoinnin onnistuminen on erittäin tärkeää, jotta tarvittava toimintavolyymi saavutetaan mahdollisimman nopeasti. Alkuun hyvin helposti muodostuvan heikon myyntijakson paikkaaminen vie matalakatteisella alalla useita vuosia.

Yritys on vastuussa työntekijöidensä työsuorituksen tasosta ja muut mahdollisista virheistä. Yhdenkin työntekijän aiheuttaman merkittävä tuottamuksellinen laiminlyönti tai virhe voi olla taloudellisesti merkittävä ongelma yritykselle. Ennen toiminnan alkamista on laadittava toimeksiantosopimus pohja, jossa vastuukysymykset tilaajan ja yrityksen välillä on selvitetty ja rajattu asiantuntijan toimesta.

Yrityksen menestyksen ratkaisee viime kädessä se, kuinka yrityksen johto kykenee motivoimaan työntekijänsä palvelemaan asiakkaita ja saamaan näin pitkäkestoisia tyytyväisiä asiakassuhteita. Pääsääntöisesti työtehtävät eivät ole vaikeita vaan työntekijöiden palveluasenne on ratkaisevaa onnistumisen kannalta. Operatiivisen johon osaaminen on olennaisen tärkeää työntekijöiden palveluasenteen motivoimiseksi ja sitä kautta pitkien asiakassuhteiden ja kannattavan liiketoiminnan saavuttamiseksi.

**16. SWOT-analyysi**

Yrityksen toiminnassa on tunnistettu seuraavat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

<b>Vahvuudet (S)</b>  hinnaltaan edullinen työvoima laaja aito yhteistyö toimijoiden välillä kokeilujakson todelliset kokemukset	<b>Heikkoudet (W)</b>  pääomatarve silpputyön jatkuvat keskeytykset ja siirtymät alhainen laskutusaste riskitaso suhteessa tuotto-odotukseen heikko tunnettuus markkinointiresurssit
<b>Mahdollisuudet (O)</b>  riittävä asiakaspotentiaali kasvava arjen tukipalveluiden tarve yhteiskunnallinen haaste, joka ratkaistava uudet innovatiiviset rahoitusmallit maakunnallinen toimintamalli palkkatuki johdon kyvykkyys työntekijöiden motivoinnissa	<b>Uhat (T)</b>  palkkatuen loppuminen alhainen markkinahintataso kova kilpailu työvoiman osaaminen ja motivaatio hinnoittelun onnistuminen kiinteiden kustannusten karkaaminen toimintavolyymien jääminen liian alhaiseksi riskit työn laadussa ja lopputuloksessa

## 17. *Yhteenvedo*

Yritys organisoii avustavia lyhytkestoisia tehtäviä ns. silpputyötä, suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja toteuttaa ne työttömistä työnhakijoista palkatulla työvoimalla. Toiminta saadaan taloudellisesti kannattavaksi hyödyntämällä työttömien työnhakijoiden palkkaukseen saatavaa palkkatukea.

Yritys on yhteiskunnallinen yritys ja sen ensisijainen päämäärä on työllistää työttömiä työnhakijoita, ei tehdä merkittävää taloudellista tulosta. Yritys on merkittävä osaratkaisu Etelä-Karjalan 6000 henkilön rakennetyöttömyyteen.

Silpputyöstä muodostuva potentiaalinen markkina jakaantuu karkeasti siten, että yksityishenkilöt muodostavat markkinapotentiaalista 50 %, yritykset 40 % sekä julkinen ja kolmas sektori yhteensä 10 %. Henkilötyövuosina markkinapotentiaali on Lappeenrannassa noin 250 henkilötyövuotta ja koko Eksoten alueella 430 henkilötyövuotta.

Yrityksen liiketoiminta perustuu isoon volyyymiin, jotta se voi olla sekä taloudellisesti kannattavaa että työllistämisen kannalta merkittävää. Liiketoimintasuunnitelma lähtee oletuksesta, jossa ensimmäisenä toimintavuotena kyetään työllistämään 30 henkilöä ja jatkossa kasvun tavoite on 50 % vuodessa. Lopullisena tavoitetasona on useita satoja vuodessa työllistävä yritys.

Ansaintalogiikan kannalta kriittisiä tekijöitä ovat silpputyöstä maksettava alhainen markkinahinta sekä ns. laskutusaste eli laskutettavien työtuntien suhde työntekijöiden kokonaistyötuntien määrään.

Liiketoimintasuunnitelmassa on lähdetty oletuksesta, että yrityksessä työskentelevät varsinaista suorittavaa työtä tekevät henkilöt tekevät keskimäärin 8 kuukauden täysipäiväistä työjaksoa, johon on saatu palkkatuki 6 kuukaudeksi. Palkkatuen suuruudeksi on arvioitu keskimäärin 30 %. Lisäksi yrityksessä työskentelee johdossa, myynnissä ja työnjohdossa henkilöitä, jotka on palkattu tavanomaisesti pöytätyösuhteisiin ilman palkkatukea.

Yhteiskunnalliset kustannukset työllisyyden hoidosta ovat nykyistä toimintamallia alhaisemmat. Yritys kykenee toimimaan liiketaloudellisin periaattein mikäli 80 % työllistettävien henkilöiden työajasta voidaan laskuttaa asiakkaalta markkinahinnalla. Käytännössä realistinen arvio laskutettavien työtuntien määrästä on noin 60 %. Laskutusastetta pienentää silpputyön luonteesta johtuvat siirtymät työkohteiden välillä sekä se, ettei kaikkea työaikaa pystytä myymään. 60 % laskutusaste ja alhaiset markkinahinnat tarkoittavat, että toiminnan tuotot eivät kata kaikkia sen kustannuksia vaan toimintaa on tuettava taloudellisesti. Markkinahinnat kattavat kuitenkin noin 75 % tuotoista, kun se nykymallissa jää 10 % tasolle.

Myynnin ja markkinoinnin onnistuminen on erityisesti yrityksen alkuvaiheessa hyvin tärkeää. Ellei se onnistu, laskutusaste ja myyntihinnat voivat pudota dramaattisesti ja johtaa nopeasti taloudellisiin ongelmiin yrityksessä.