

Yhdistykset toteuttamassa itseään – ja palvelemassa yhteiskuntaa



KUVITUS ©CHRISTER NUUTINEN

Työkirja

KOLMAS LÄHDE

Palveluiden tuottaminen on yhdistyksille hieno mahdollisuus hankkia lisärahoitusta toimintaan, osallistua hyvinvoinnin edistämiseen sekä toimia vaikuttajana omalla toiminta-alueellaan.

Tämä Työkirja on kokoelma käytännönläheisiä työkaluja ja ohjeita yhdistyksen palvelutoiminnan kehittämiseen. 38 työkalun tarkoituksena on auttaa ja tukea yhdistyksiä palvelutoiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja seurannassa. Työkirjan runkona toimii Kolmannen lähteen *palvelutoiminnan edellytykset* -jäsenitys. Edellytykset ovat osa-alueita, jotka on elintärkeää ottaa huomioon palvelutoimintaa tehdessä. Työkalut on jaettu edellytysten alle numerojärjestyksessä.

Pohtiiko yhdistyksesi palvelutuotantoa mahdollisuutena? Hyödyllisintä on aloittaa työskentely aivan työkirjan alusta kohdasta Tahtotila. Tämän jälkeen kannattaa edetä systemaattisesti läpi Työkirjan, tarkistaen mitkä palvelutoiminnan edellytyksistä yhdistyksellä on jo kunnossa ja hyödyntää työkaluja kehittämistä vaativien asioiden parantamiseen.

Löytyykö yhdistyksestäsi jo kokemusta palvelutoiminnasta? Työkirja auttaa kehittämään sitä entistä laadukkaammaksi ja vaikuttavammaksi. Tällöin kannattaa ensin selata Työkirjan työkalut läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Tämän jälkeen kannattaa pohtia, tarvitaanko ensisijaisesti palvelutoiminnan kokonaisuuden jäsentämistä, jolloin esimerkiksi toimintamallin kuvauksen laatiminen, liiketoimintasuunnitelman täsmentäminen tai laatukäsikirjan kehittäminen voivat olla paikallaan. Vai onko tarve puretua yksittäisiin haasteisiin kuten hinnoitteluun, palveluprosessiin tai vaikutusten suunnitteluun?

Kenen kanssa pohdit yhdistyksesi palvelutoimintaa? Ottamalla useampia ihmisiä mukaan kehittämiseen, yhdistys jakaa jo suunnitteluvaiheessa osaamista ja vahvistaa sitoutumista palvelutoimintaan.

Oletko ajatellut hyödyntää myös ulkopuolista apua? Sparraajan tai kehittäjän kokemuksista ja tuesta voi saada vielä paremmin hyötyä irti, mikäli yhdistykselle ajankoh- taista kysymystä tai teemaa on jo etukäteen työstetty Työkirjan avulla.

Suunnittelu ja systemaattisuus ovat pitkäjänteisessä palvelutoiminnassa tärkeitä. Palvelutoimintaa ei kuitenkaan voi tehdä paperilla. Älä siis hautaudu Työkirjan uume- niin liian pitkäksi aikaa. Saatuaasi työkaluista ideoita ja oivalluksia omaan työhön, ota aikaa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tapaamiseen sekä **kokeile ja toteuta palvelutoimintaa käytännössä!**

Elina Vanhapiha | Taneli Tiilikainen | Arsi Veikkolainen | Pirita Tolvanen | Nelli Kuokka

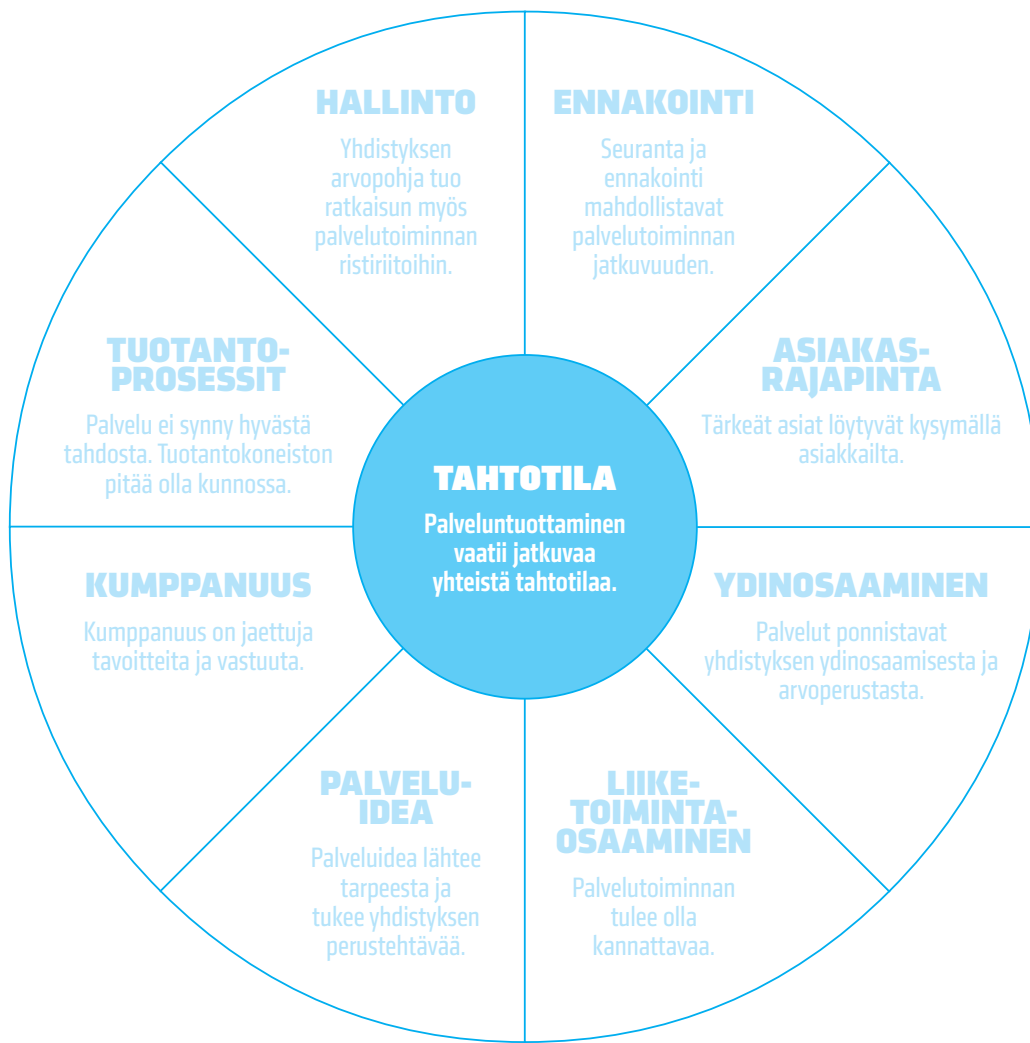
Työkirja on tuotettu osana kirjaa "Yhdistykset toteuttamassa itseään – ja palvelemas- sa yhteiskuntaa". Kirjaa kutsutaan myös nimellä Handbook. Se on sisarteos Case- bookille, joka esittelee 77 palvelumallia ja käytäntöä kulttuuri-, liikunta- ja nuoriso- aloilta. Löydät molemmat kirjat verkosta: www.kolmaslahde.fi/tietoa/casebook ja www.kolmaslahde.fi/tietoa/handbook.

Kolmas lähde on vuosina 2008–2014 toteutettava hanke, joka kehittää yhdistysten osaamista palvelutuotannossa.



Työkirjan sisällys

4	Kaiken ytimessä on yhteinen halu – Tahtotila	18	Pohja jolta ponnistetaan – Ydin- ja liiketoimintaosaaminen	42	Jaettuja tavoitteita ja vastuuta – Kumppanuus
5	1. Tahtotilan tunnistaminen	19	11. Yhdistyksen osaamisalueet palvelutuotannossa	43	23. Verkostokartta
6	2. Palvelutoiminnasta saatavat hyödyt	20	12. Osaamisen kehittämissuunnitelma	44	24. Muistilista yhteistyöfoorumien järjestämiseen
7	3. Miten hyvinvointi ymmärretään palveluissamme?	21	13. Yhdistyksen liiketoimintasuunnitelman runko	45	25. Kumppanuuden elementit
8	4. Vaikutustavoitteiden asettaminen	29	Hiottu timantti – Palveluidea	47	26. Tarkistuslista kuntayhteistyöhön
9	Kysyvä ei tieltä eksy – Ennakointi ja asiakasrajapinta	30	14. Miten asiakkaat ostavat?	48	27. Tarkistuslista tarjouskilpailua varten
10	5. Voimavarojen ennakointi	31	15. Palvelukuvaus	49	28. Tarkistuslista hankintasopimusta varten
11	6. Palvelutoiminnan asema yhdistyksessä	33	16. Konkretisoinnin tarkistuslista	50	29. Tarkistuslista yhteistyösopimusta varten
12	7. Palvelutoiminnan toimintaympäristö	34	17. Myyntiargumentit	51	Palvelupötkylöitä ja tsekkauslistoja – Tuotantoprosessit ja hallinto
15	8. Laajennettu SWOT	35	18. Referenssit	52	30. Toimintamallin kuvaus ”Lean Model Canvas”
16	9. Palvelutarpeiden tunnistaminen ja ennakointi	36	19. Myyntisuunnitelma	55	31. Palvelun prosessikuvaus
17	10. Asiakaskuvaus	37	20. Markkinointisuunnitelma	56	32. Palvelupolku
		38	21. Hinnoittelu	57	33. Taloussuunnitelman tarkistuslista
		41	22. Myyntipuheen rakentaminen	58	34. Palveluiden kehittämisen tarkistuslista
				59	35. Riskienhallintasuunnitelma
				60	36. Palvelutoiminnan vaikuttavuussuunnitelma
				61	37. Miksi meidät valitaan?
				62	38. Palvelutoiminnan laatukäsikirja



Kaiken ytimessä on yhteinen halu – Tahtotila

- Onko meillä yhteinen halu toimia palveluiden tuottajana? Miksi? Millaiselta arvopohjalta?
- Hyväksymmekö, että toimintaa ohjaavat muutkin kuin omat intressimme?
- Mitä hyvää palvelutoiminta tuo meille?
- Miten palvelutoiminta liittyy ydintehtäväämme? Mahtuuko se yhdistyksemme sääntöjen sisälle vai täytyykö niitä mahdollisesti muuttaa?
- Olemmeko valmiita pitkäjänteiseen työhön?
- Millaisia tavoitteita palvelutoiminnalla on pitkällä aikavälillä?

pääkohderyhmänä jäsenistö

pääkohderyhmänä asiakkaat

Ennen palvelutoiminnan aloittamista on hyvä pohtia, millainen toimija oma yhdistys on palvelutuotantokentällä ja millainen sen tahtotila on palveluiden tuottamisen suhteen.

Lähdetäänkö palvelutoimintaan?	Onko tarpeen yhtiöittää toiminta?
Vapaaehtoisvoimin toimiva yhdistys <ul style="list-style-type: none"> jäsenistön yhdessä tuottamaa toimintaa rahoittaa toiminnan jäsenmaksuilla ja avustuksilla 	Palvelutuotantoon suuntautunut yhdistys <ul style="list-style-type: none"> yhdistyksen perustarkoituksena on palvelujen tuottaminen vastikkeellisesti palvelutuotanto perustuu pääasiassa ammattilaisten panokseen ja erityisosaamiseen
Jäsen- ja palveluorientoitunut yhdistys <ul style="list-style-type: none"> perustoiminnan rinnalla on erilaajuisia palvelutoimintaa tuomassa lisäresurssia yhdistyksessä on työntekijöitä palvelutuotannossa 	Yritys <ul style="list-style-type: none"> tavoitteena on kannattava liiketoiminta yhteiskunnallisessa yrityksessä liiketoiminnan tuotto ohjataan yhteiskunnallisen tavoitteen toteuttamiseen
Kasvatetaanko palvelutoimintaa? Yhtiöitetäänkö palvelutoiminta?	Mihin tuotto ohjataan?

Palvelutuotannon erilaisia toimijoita

Lue taulukon väittämät rivi kerrallaan. Arvioi yhdistyksesi tämänhetkistä tahtotilaa ja suhdetta palvelutoimintaan ja ympyröi se vaihtoehto, mikä kuvaa yhdistystäsi parhaiten. Laske lopuksi yhteen viimeiselle riville, kuinka monta vastausta ympyröit kustakin sarakkeesta.

Voit tehdä arvioinnin ensin pienemmällä ryhmällä, mutta kokonaiskuvan saamiseksi kannattaa luoda taulukon elementeistä mahdollisimman hyvä yhteisymmärrys yhdistyksen jäsenistön kesken. Taulukon sisältöjä voit hyödyntää myös uusien yhdistystoimijoiden perehdyttämisessä yhdistyksen tahtotilaan.

	Vapaaehtoisvoimin toimiva yhdistys	Jäsen- ja palveluorientoitunut yhdistys	Palvelutuotantoon suuntautunut yhdistys
Käsitys yhdistyksen perustehtävästä	Tärkeintä on tarjota sääntöjenmukaista toimintaa jäsenistölle ja muille säännöissä mainituille kohderyhmille.	Tärkeintä on tarjota sääntöjenmukaista toimintaa jäsenistölle. Palvelutoiminta voi olla kokeilevaa ja pienimuotoista tai laajaa ja vakiintunutta. Vakiintunut palvelutoiminta on eriytetty omaksi toiminta-alueeksi.	Tärkeintä on toteuttaa yhdistyksen tarkoituksen mukaista palvelutoimintaa asiakaslähtöisesti.
Arvot/ arvostukset	Arvostetaan jäsenistölle tuotettavaa perustoimintaa ja siihen liittyvää osaamista.	Arvostetaan jäsenistöön kohdistuvaa toimintaa ja osaamista. Myös palvelutoimintaa arvostetaan, mutta vastakkainasettelua esiintyy.	Arvostetaan asiakkaan tarpeisiin vastaavia laadukkaita palveluita, joille on riittävä kysyntä.
Ohjautuminen	Toimintaa ohjaavat säännöt, jäsenistön tarpeet sekä avustuslinjaukset.	Toimintaa ohjaavat säännöt, jäsenistön tarpeet sekä avustuslinjaukset. Toisaalta ohjaututaan myös palvelujen käyttäjien ja tilaajien tarpeista, mikä voi herättää jännitteitä.	Ohjaututaan palvelujen käyttäjien ja tilaajien tarpeista sekä säännöistä.
Toiminta-alue	Toimii lähinnä paikallisesti, koska jäsenistö ohjaa toimintaa.	Toimii lähinnä paikallisesti, koska toiminta on jäsenlähtöistä. Voi laajentua alueellisesti palveluntuottajan roolissa.	Toimii paikallisesti, alueellisesti tai jopa valtakunnallisesti kysyntälähtöisesti.
Kokemukset palvelujen kehittämisestä	Hyvin vähän, jos ollenkaan. Kertaluontoisesti tai hankkeiden muodossa.	Pienimuotoisesta ammattimaiseen ja vakiintuneeseen. Palveluiden kehittäminen on yksi toiminnan painopiste.	Yhdistys tuottaa palveluita edistääkseen tarkoitustaan. Palvelujen kehittäminen on jatkuvaa.
Henkilö-resurssit	Mahdollinen ammatillinen resurssi kohdistuu perustoimintaan. Resurssien käyttö palvelujen tuottamiseen on vähäistä.	Palvelutoiminnassa on ammatillista resurssia.	Resurssit käytetään palvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen sekä toiminnan laajentamiseen.
Tulovirrat	Toiminnan kulut katetaan jäsen-, osallistumis- ja pääsymaksuilla sekä erilaisilla avustuksilla. Varainhankintaa tehdään talkoovoimin.	Toiminnan kulut katetaan jäsentuloilla, avustuksilla, talkoitoiminnalla ja palvelutoiminnan tuotoilla.	Toiminnan kulut katetaan kohdennetuilla avustuksilla, yritysyhteistyöllä ja palveluiden tuotoilla.
Näkemykset tulevaisuuden roolista	Yhdistyksen rooli pysyy samana tai muuttuu vähäisesti, kunhan perustoiminta pysyy laadukkaana.	Perustoiminta on yhdistyksen kivijalka myös tulevaisuudessa. Palvelutoiminta tukee tätä. Mitä suuremmaksi palveluntuottajan rooli kasvaa, sitä vähemmän yhdistys pystyy toimimaan alkuperäisen tarkoituksensa äänitorvena.	Toiminnan tarkoitusta tukevat palvelut ja asiakkaan tarpeisiin vastaaminen ovat yhdistyksen kivijalkoja myös tulevaisuudessa.
Ammatillinen identiteetti	Motivaation lähteenä on yhdistyksen perustarkoitus sekä siihen liittyvä osaaminen.	Motivaation lähteenä on yhdistyksen perustarkoitus ja siihen liittyvä osaaminen. Vaikka osaamista hyödynnetään palvelutoiminnassa, uudet osaamisvaatimukset voivat aiheuttaa epävarmuutta ja tyytymättömyyttä.	Motivaatio kytkeytyy palveluiden tuottamiseen, siihen liittyvään osaamiseen sekä asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen. Uutta osaamista kehitetään suunnitelmallisesti koko ajan.
Yhteensä			

Palveluiden tuottamiseen kannattaa ryhtyä, jos siitä koetaan olevan iloa ja hyötyä – ei vain asiakkaille vaan myös yhdistykselle. Mitä lisäarvoa palveluntuottajarooli tuo tai voisi tuoda omalle yhdistyksellesi? Miten se tukee yhdistyksen perustehtävän toteuttamista?

Arvioi hyötyjä, joita palvelutuotanto on tuonut, tuo tai voisi jatkossa tuoda omalle yhdistyksellesi. Etene rivi kerrallaan rasti ruutuun -periaatteella. Koko arvon perusteella yhteenvedo palvelutoiminnan hyödyistä yhdistyksellesi ja hyödynnä sitä palvelutoiminnan suunnittelussa ja jatkokeskusteluissa esimerkiksi jäsenistön kanssa.

Palvelutoiminnan hyötyjä yhdistykselle	Haluaisimme	Saadaan	Kasvaa koko ajan	Toteutui aiemmin	Ei ole tärkeä
Näkyvyys					
Arvostus ja uskottavuus					
Vaikutusvalta					
Toiminnan painoarvon yleinen vahvistuminen					
Tulovirtaa perustoiminnan tueksi					
Työllistämisesrusseja					
Osaamisen ja ammattitaidon laajeneminen					
Toiminnan ammattimaistuminen					
Uusia kohderyhmiä, jäseniä ja/tai yleisöjä					
Uudenlaisia yhteistyöverkostoja					
Uudenlaisia näkökulmia perustehtävään					
Muita hyötyjä, mitä?					

Palvelutoiminnan vaikutuksille asetettavat tavoitteet ovat toiminnan suunnittelun peruskivi. Vaikutustavoitteiden kautta opitaan ymmärtämään omaa toimintaa, analysoimaan sen vaikutuksia ja kertomaan siitä muille. Tavoitteiden tulee olla selvät kaikille yhdistyksessä toimiville. Onnistumista seurataan vertaamalla toteutunutta tavoitteisiin.

Tunnista oman yhdistyksesi palvelutoiminnan sidosryhmät ja aseta jokaisen sidosryhmän osalta vaikutustavoitteet. Taulukoi vastaukset sidosryhmittäin.

Palvelutoiminnan sidosryhmät

- Ketä ovat sidosryhmämme?
- Mitkä niistä ovat kaikkein keskeisimpiä?

Tyypillisiä sidosryhmiä ovat esim. palveluiden käyttäjät, yhteistyökumppanit ja rahoittajat.

Sidosryhmien palvelutoiminnasta saatava kokonaishyöty

- Mitä hyötyä palvelutoiminnastamme on tunnistamillamme sidosryhmille? Kokonaishyötyä kokoaa yhteen yksittäiset vaikutukset.

Sidosryhmille palvelutoiminnalla aikaan saatavat vaikutukset

- Millaisia vaikutuksia palvelutoiminnalla arvioidaan olevan tärkeimpien sidosryhmien osalta? (Eli: Mikä heidän elämässään muuttuu palvelutoimintamme ansiosta?)

Vaikutustavoitteet

- Millaisia tavoitteita edellä kuvatuille vaikutuksille asetamme? Laadulliset tai määrälliset tavoitteet?

Vinkki: Katso myös työkalu nro 36. Palvelutoiminnan vaikuttavuussuunnitelma.

Sidosryhmä	Kokonaishyöty	Vaikutustavoitteet



Kysyvä ei tieltä eksy – Ennakointi ja asiakasrajapinta

- Mitkä asiat ovat ratkaisevia jatkuvuuden varmistamisessa?
- Millaisia palvelutarpeita on jatkossa?
- Vaarantaako palvelutoimintaan lähteminen perustoiminnan?
- Ovatko palvelutoiminnan rahoituskanavat pois perustoiminnalta?
- Tukeeko palvelutoiminnassa kehittyvä osaaminen ydintehtäväämme?
- Millaisia poliittisia päätöksiä tehdään?
- Mitä mahdollisuuksia kuntarakenteen muutokset tuovat?
- Millaisiin asioihin haluamme vaikuttaa?
- Miten asiakkaat ostavat palvelun?
- Miten asiakkaat tavoitetaan?
- Millainen on yhdistyksen palvelukulttuuri?
- Miten asiakas osallistetaan palveluprosessiin?
- Miten palautetta kerätään ja seurataan?
- Miten ongelmia ratkaistaan?
- Miten vaikutuksia kuvataan?

Palvelutoiminnan jatkuvuuden varmistamisen kannalta on olennaista, että yhdistyksessä on riittävästi erilaisia voimavaroja ja resursseja palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen.

Kartoita seuraavan listan avulla palvelutoiminnan aloittamisen kannalta olennaisia voimavaroja yhdistyksessänne:

	Kunnossa	Vaatii huomiota
Meillä on vahvaa ydinosaamista palvelutuotantoon		
Yhdistyksemme toimii hyvin		
Meillä on olemassa palvelutuotantoon keskeiset vastuuhenkilöt, riittävä osaaminen ja selkeät roolit		
Meillä on palvelutuotannon mahdollistavia muita toimijoita		
Yhdistyksemme imago on hyvä		
Eri toiminnanlohkojen (perus-/palvelutoiminta) tuottamat synergiaedut ovat selkeästi nähtävissä		
Meillä on palvelutuotantoon sopivia yhteistyökumppaneita		
Erotumme selkeästi ja positiivisesti muista toimijoista		
Meillä on palvelutuotantoon soveltuvia tiloja		
Tuntemme palvelutuotannon riskit		
YHTEENSÄ		

Mikäli sait useamman ristin "vaatii huomiota"-kohtaan, käytä aikaa niiden osa-alueiden pohdintaan ja kuntoon saattamiseen ennen palvelutoiminnan aloittamista.

Tahtotilan ylläpitäminen on olennaista palveluiden laadun takaamiseksi. Mitä vahvemmin palvelutoiminta nojaa yhdistyksen perustehtävään ja mitä selkeämmin se on kirjattu yhdistyksen virallisiin toimintaa ohjaaviin dokumentteihin, sitä vähemmän palvelutuotannon merkityksestä tai asemasta osana yhdistyksen toimintaa tarvitsee käydä keskustelua esimerkiksi ihmisten vaihtuessa.

Tarkista ja kirjaa alle, mihin yhdistyksen asiakirjoihin palvelutuotannon merkitys ja tahtotila palvelutuotantoon kirjataan. Pidä huoli, että hallitus, jäsenistö tai muu yhdistyksellenne relevantti taho on hyväksynyt kirjaukset sitovalla tavalla.

Palvelutoiminnan toimintaympäristö – sekä ulkoinen että sisäinen – muuttuu jatkuvasti. Yhdistyksen kannattaa ottaa ennakoivasti huomioon palvelukentän muutokset ja hyödyntää sieltä avautuvia mahdollisuuksia omassa toiminnassa.

Toimintaympäristön kuvauksen pohjaksi voidaan tehdä muutosvoimien kartoitus esim. PESTE-apumenetelmällä, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation tulevaisuutta ja siihen kohdistuvia muutoksia. Tarkistuslistan symboleina on PESTEn lisäksi käytetty muitakin kirjainyhdistelmiä, kuten APESTE ja PESTEK.

Tarkastelussa erotellaan muutosvoimien luokiksi muun muassa:

- P** Poliittiset muutokset
 - E** Ekonomiset, taloudelliset muutokset
 - S** Sosiaaliset, yhteiskunnalliset muutokset
 - T** Teknologiset / Taloudelliset muutokset
 - E** Ekologisen ympäristön muutokset
 - A** Arvomuutokset / Asiakskentän muutokset
 - L** Lakimuutokset
 - K** Kulttuuriset muutokset
- jne.

Symboleja tärkeämpää on ymmärtää tarkastella toimintaympäristöä ja muuttujia laajalla perspektiivillä ja itselle sopivalla tavalla.

Kirjaa huomioitasi yhdistyksesi sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä palvelutoimintaan liittyen. Kaikkiin alla oleviin kysymyksiin ei ole tarkoitus vastata. Keskity niihin kohtiin, jotka ovat oman palvelutoiminnan kehittämisessä merkityksellisiä tällä hetkellä ja *muokkaa ja täydennä listaa yhdistyksen tarpeiden mukaan*. Kuvaa erityisesti sitä, *millä tavoin erilaiset tekijät ja muutokset vaikuttavat palvelutoiminnan kehittämiseen*.

Vinkki: Yhdistysten palvelutoiminnan toimintaympäristön keskeisistä muutoksista voit lukea osion I luvusta 4. Maailma muutoksessa.

Yhdistys

- Keitä ovat keskeiset toimijat yhdistyksemme palvelutoiminnassa?
- Mitkä ovat osaamisemme vahvuusalueita – mitkä heikkouksia?
- Mistä saamme tarvittaessa tekijöitä / uutta osaamista?
- Mikä on yhdistyksemme taloudellinen tilanne?
- Kuka / ketkä ohjaavat palvelutoiminnan kehittämistä?
- Missä vaiheessa olemme palvelutoiminnan kehittämisessä? Millaiset valinnat ovat ajankohdaisia meille juuri nyt?
- Mitkä ovat palvelutoimintamme tavoitteet pitkällä tähtäimellä?

Palvelutoiminnan kohderyhmät

- Mitkä ovat palvelutoimintamme kohderyhmiä?
- Millaiset käyttäjät sopivat palveluumme?
- Miksi he ovat meille sopivia kohderyhmiä?
- Millaiset asiat kuvaavat palvelumme tyypillisiä käyttäjiä? Missä he elävät ja toimivat? Millaisia ihmisiä he ovat?
- Mihin kohderyhmämme haluavat käyttää rahaa?
- Millaisia kohderyhmiä tavoittelemme?
- Millaisia muutoksia olemme havainneet ihmisten käyttäytymisessä ja arvoissa?
- Mistä saamme palvelumme käyttäjäpotentiaalista lisää tietoa?

Resurssit

- Millaisia resursseja palvelumme tuottaminen vaatii?
- Mitä tuotamme itse palveluprosessissa?
- Mitä tuotetaan verkoston kautta (mahdollisten alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien roolit ja tehtävät)?

Infrastruktuuri

- Mitä tiloja ja välineitä on käytettävissä palvelutoimintaamme? Tuotammeko palveluita omissa vai asiakkaiden tiloissa vai molemmissa vai jossain muualla? Millaisin ehdoin?
- Onko meille helppo ja turvallista tulla (liikenneyhteydet ja -järjestelyt)?

Ajankohtaiset poliittiset, lainsäädännölliset linjaukset ja päätökset (paikalliset ja yleisemmät)

- Mitkä linjaukset hyödyttävät palvelutoimintaamme?
- Mitkä linjaukset haittaavat palvelutoimintaamme?
- Millaiset ovat suhteemme päättäjiin ja vaikuttajiin?
- Miten kunnan hyvinvointipalvelustrategia tukee ja istuu palvelutoimintaamme?

Markkinat, kilpailu ja toimintaympäristö

- Mille markkinoille suuntaudutte ja miksi?
- Miten kuvailisit näiden markkinoiden volyyymiä, aluetta, kokoa jne. (myös lukuja)?
- Mihin suuntaan kyseinen markkina on kehittymässä?
- Mitä markkinariskejä on löydettävissä?
- Mitä muita tärkeitä huomioita markkinaan liittyy?
- Millainen tarve markkinoilla kohdentuu juuri meidän palveluumme?
- Onko tarve jatkuvaa vai ajoittaista (esimerkiksi vuodenaikojen mukaan)?
- Onko tiedossa seikkoja, jotka saattavat vaikuttaa tarpeen muuttumiseen?
- Mikä palvelussamme on erilaista tai omaleimaista muihin verrattuna?
- Mitkä ovat meidän vahvuutemme?
- Millaisia muita palveluidentarjoajia on? Millaisia tuotteita niillä on?
- Miten ne on hinnoiteltu? Mitä hinnalla saa?
- Onko markkinoilla korvaavia tuotteita/palveluita? Mitä?
- Löytyykö tarjonnassa aukkoja? Missä kohdin?

Kumppanit ja kilpailijat

- Keitä ovat ydinkilpailijamme (samalle kohderyhmälle samaa toimintaa samalla alueella)?
- Keitä ovat marginaalikiilpailijamme (sama tarjonta, mutta eri toiminta-alue)?
- Keitä ovat neutraalit toimijat (ei suoranaista merkitystä tällä hetkellä, mutta ehkä tulevaisuudessa)?
- Keitä ovat yhteistyökumppanimme (nykyiset ja mahdolliset kumppanuudet)?
- Millaisia mahdollisuuksia yhteistyöhön olisi löydettävissä kilpailun sijaan? Millaista yhteistyötä?

SWOT-analyysi on tehokas työkalu pitkäjänteisessä suunnittelussa. SWOTin avulla yhdisty pystyy määrittelemään omaa asemaansa suhteessa itseensä ja ulkomaailmaan. SWOTia voidaan käyttää myös uuden palveluidean hyödynnettävyyden arviointiin. SWOTin heikkoudet ja uhat -kohta toimii myös riskienhallintavälineenä.

Pohdi palvelutoimintaa tai yksittäistä uutta palveluideaa SWOT-analyysin avulla. Kirjaa

- Vahvuuksiin ja heikkouksiin yhdistyksen sisäisiä asioita
- Uhkiin ja mahdollisuuksiin yhdistystä ulkopuolelta koskettavia asioita.

Aseta lopuksi vahvuuksien ja mahdollisuuksien hyödyntämiselle ja heikkouksien ja uhkien lieventämiselle tai poistamiselle tarkemmat, mielellään aikataulutetut tavoitteet.

- S** Strengths
Vahvuudet
- W** Weaknesses
Heikkoudet
- O** Opportunities
Mahdollisuudet
- T** Threats
Uhat

Vahvuudet	Mahdollisuudet	Miten hyödynnämme näitä?
Heikkoudet	Uhat	Miten lievennämme näitä tai poistamme nämä?

Palvelutoiminta ankkuroituu yhteiskunnallisiin palvelutarpeisiin. Palvelutarpeiden muodostumista voi ennakoida alueellista ja kunnallista kehitystä seuraamalla.

Tutustu oman kuntasi tai maakuntasi hyvinvointistrategiaan tai -ohjelmaan, järjestöstrategiaan tai muihin yhdistyksesi palvelutoiminnan kannalta merkityksellisiin alueellisiin tai valtakunnallisiin toimenpideohjelmiin ja tulevaisuusselontekoihin, joissa linjataan toimintaympäristöön ja palvelutarpeisiin liittyviä muutoksia. Kirjaa näitä asioita alle vapaamuotoisesti esimerkiksi ranskalaisin viivoin. Kirjaa myös käyttämäsi lähteet.

- Millaisille palveluille ja yhteistyölle on tarvetta?
- Mitä linjauksia voimme hyödyntää argumentoinnin välineenä yhdistyksemme palvelutoiminnan perustelussa?
- Mitä kysymyksiä nousee esiin, jotka kiinnostavat meitä ja joilla on kosketuspintaa yhdistyksemme palvelutoimintaan?

Esimerkkejä lähteistä: Pohjois-Karjalan hyvinvointialan järjestöstrategia 2015, Pohjois-Karjalan maakuntaliitto Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia -toimenpideohjelma 2010-2014.

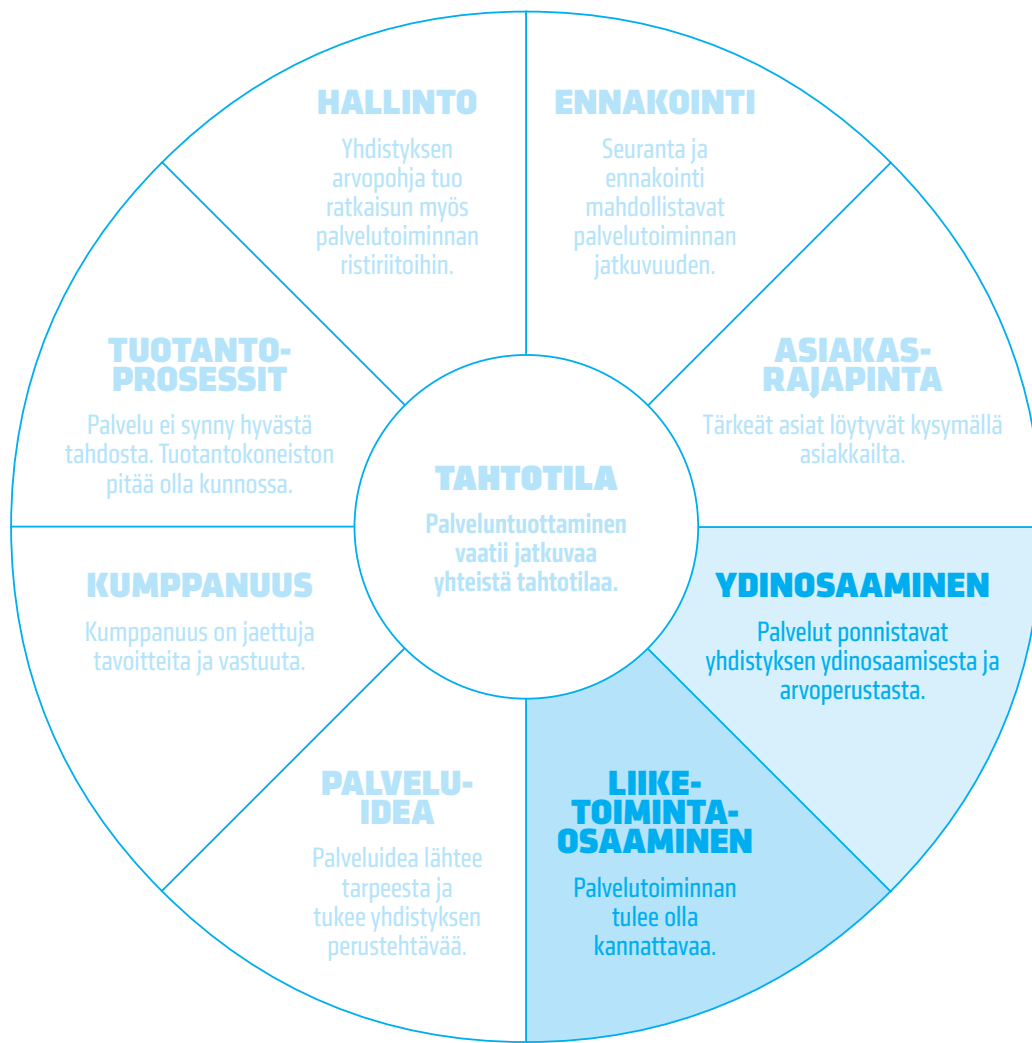
Palvelutoiminnassa on monenlaisia asiakkaita. Palveluiden varsinainen käyttäjä on usein yksittäinen ihminen tai ihmisryhmä (esim. koululaiset). Palvelun hankinnasta voi kuitenkin päät-

tää toinen taho (esim. koulun rehtori) ja sen maksajana toimia kolmas taho (esim. opetustoimi). Jokaisella ryhmällä on omat tarpeensa ja palvelu tulee tehdä ymmärrettäväksi näille kaikille.

Täydennä taulukkoon ajatuksesi eri asiakastahojen tarpeista ja hyödyistä. Etene asiakastaho/rivi kerrallaan. Käytä hyötyjä palvelun myyntiargumentteina ja palveluiden markkinoinnissa.

Vinkki: Katso myös työkalut nro 16. Konkretisoinnin tarkistuslista, 19. Myyntisuunnitelma ja 20. Markkinointisuunnitelma.

	Kuka – ketkä?	Tarve	Hyöty
Palvelun käyttäjä	(Esimerkiksi vanhus)	Kuvaa palvelutarve käyttäjän näkökulmasta:	Vakuuta käyttäjä palvelun hyödyistä:
Hankinnasta päättävä/ tilaaja	(Esimerkiksi vanhainkodin johtaja)	Perustele palvelun tarve tilaajalle:	Kuvaa palvelun hyöty tilaajalle:
Maksaja/ rahoittaja	(Esimerkiksi kunnan sosiaalitoimi)	Vakuuta rahoittaja palvelun tarpeesta:	Kuvaa palvelun hyöty rahoittajalle:



Pohja jolta ponnistetaan – Ydin- ja liiketoimintaosaaminen

- Millaista on ydinosaamisemme?
- Millä tasolla osaaminen on?
- Mitä menetelmiä käytämme?
- Miten erityisosaamisemme kytetään palvelutoimintaan?
- Onko hyvinvointiosaamisemme riittävä?
- Mitä osaamista tarvitaan eri kohderyhmien kanssa?
- Kenen/keiden varassa osaaminen on?
- Millaista osaamista tarvitaan lisää? Miten se onnistuu?
- Tunneimme asiakkaamme?
- Tunneimme toiminta- ja kilpailuympäristömme?
- Onko liiketoimintasuunnitelma laadittu?
- Onko tuotteistaminen hoidettu?
- Mikä on ansaintalogiikka?
- Osaammeko kustannuslaskennan ja hinnoittelun?
- Onko markkinointi ja myynti houkuttelevaa?
- Onko riskit kartoitettu?

Palvelun sisältö nojaa yhdistyksen ydinosaamiseen. Palveluiden tuottaminen asiakkaalle onnistuu kuitenkin parhaiten, kun ydinosaamiseen yhdistää liiketoiminnasta

tuttuja toimintamalleja ja osaamisalueita. Palvelutuotannossa erilaiset osaamisalueet siis yhdistyvät hedelmällisellä tavalla.

Vinkki: Kohtia, joissa osaaminen oli tyydyttävää tai vaatii toimenpiteitä, voit kehittää eteenpäin työkalun nro 12 avulla.

Tunnista yhdistyksesi osaamiskokonaisuus osaamisalueetaulukon avulla.

Osaamisalue	Osaaminen on vahvaa	Osaaminen on tyydyttävää	Vaatii toimenpiteitä
Toimintaympäristön tunteminen			
Palvelunkäyttäjien tarpeiden tunteminen			
Potentiaalisten palvelunkäyttäjien kartoittaminen			
Palvelun ostajan/tilaajan toimintatapojen tuntemus			
Palvelun ostajan/tilaajan tarpeiden tuntemus			
Julkisen hankintaprosessin tuntemus			
Kilpailijoiden palveluiden tuntemus			
Palveluprosessin hallinta			
Palvelumuotoilun työkalujen hyödyntäminen palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä			
Palvelun konkretisointi			
Palvelukuvauksen luominen			
Palveluprosessin kuvaaminen			
Palvelun hinnoittelu			
Palvelun markkinointi			
Palvelun myynti			
Ostamisen helpottaminen			
Tarjouksen tekeminen			
Sopimuksen tekeminen (ostopalvelu-/yhteistyö-)			
Alihankkijoiden käyttö			
Kilpailuttaminen			
Palveluosaaminen			
Perustehtävän mukaisen ydintoiminnan osaaminen			
Asiakaspalvelu			
Erilaisten palvelunkäyttäjien kohtaaminen			

Osaamisalue	Osaaminen on vahvaa	Osaaminen on tyydyttävää	Vaatii toimenpiteitä
Hyvinvoinnin osa-alueiden tuntemus			
Fyysisen hyvinvoinnin osa-alueiden tuntemus			
Henkisen hyvinvoinnin osa-alueiden tuntemus			
Sosiaalisen hyvinvoinnin osa-alueiden tuntemus			
Toiminnan tukiprosessien hallinta			
Taloushallinto			
Lainsäädäntö ja verotus			
Työnantajaveloitteet			
Henkilöstön johtaminen			
Henkilöstön sitouttaminen			
Henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen			
Henkilöstön kouluttaminen			
Palveluprosessien johtaminen			
Tekijänoikeuksien hallinta			
Riskien hallinta			
Verkostojen rakentaminen			
Toiminnan seuranta ja arviointi			
Palveluprosessin seuranta			
Palveluprosessin kehittäminen			
Palautteen seuranta			
Vaikutusten seuranta			
Verkostot ja kumppanuudet			
Erytisoaaminen kumppanuuksissa			
Verkosto-osaaminen			
Viestintäosaaminen			

JATKUU →

Monille yhdistyksille liiketoiminnan suunnittelu saattaa tuntua vieraalta, mutta useat rahoittajat ja kehittäjätohtorit edellyttävät liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Liiketoimintasuunnitelma helpottaa yhdistyksiä palvelutoiminnan aloittamisessa ja kehittämisessä. Se auttaa työstämään ideoita toteuttamiskelpoisiksi ja tuottaviksi käytänteiksi ja tukee näin ollen myös yhdistyksen perustoiminnan organisointia.

Liiketoimintasuunnitelman runko auttaa yhdistystä jäsentämään perustoiminnan ja palvelutoiminnan suunnittelua ja kehittämistä. Työkalu toimii sekä toiminnan ohjausvälineenä (kartta) että viestintävälineenä (näin me toimimme). Tee SWOT-analyysi (työkalu nro 8) ennen kuin ryhdyt työstämään liiketoimintasuunnitelmaa.

Vinkki: Palvelutuotannon kokonaisuutta voi hahmotella myös toimintamallin kuvauksen (työkalu nro 30) avulla. Se voi olla liiketoimintasuunnitelmaa helpommin lähestyttävä.

Yhdistyksen nimi:

Toimipaikka:

	Perustoiminta	Palvelutoiminta
Perustiedot		
Toiminta-ajatus mitä, kenelle, miten	Sääntöjen mukainen toiminnan tarkoitus ja lyhyt kuvaus tämänhetkisestä perustoiminnasta	Palvelutoiminnan tarkoitus ja ydintuotteet
Arvot		
Organisointimuoto ja "omistus pohja"	Ry · jäsenistö	Arvonlisäverollinen toiminta / osakeyhtiö / osuuskunta jne. · Omistaja(t)
Toiminta-alue		

	Perustoiminta	Palvelutoiminta
Perustiedot		
Talousarvio		
Voimavarat		
Ydiosaaminen ja tapa toimia yleisesti		
Keskeiset vastuhenkilöt, osaaminen ja roolit	<i>Esim. toiminnanjohtaja · puheenjohtaja</i>	
Muut toimijat, osaaminen ja roolit	<i>Esim. työntekijät · Vapaaehtoistoimijat · muu luottamushenkilöstö</i>	
Yhdistyksen imago		

	Perustoiminta	Palvelutoiminta
Voimavarat		
Eri toiminnanlohkojen (perus-/ palvelutoiminta) tuottamat synergiaedut		
Yhteistyökumppanit		
Millä tavoin erotumme muista		
Muut voimavarat	<i>Esim. tilat · välineet</i>	
Riskit ja niihin varautuminen		

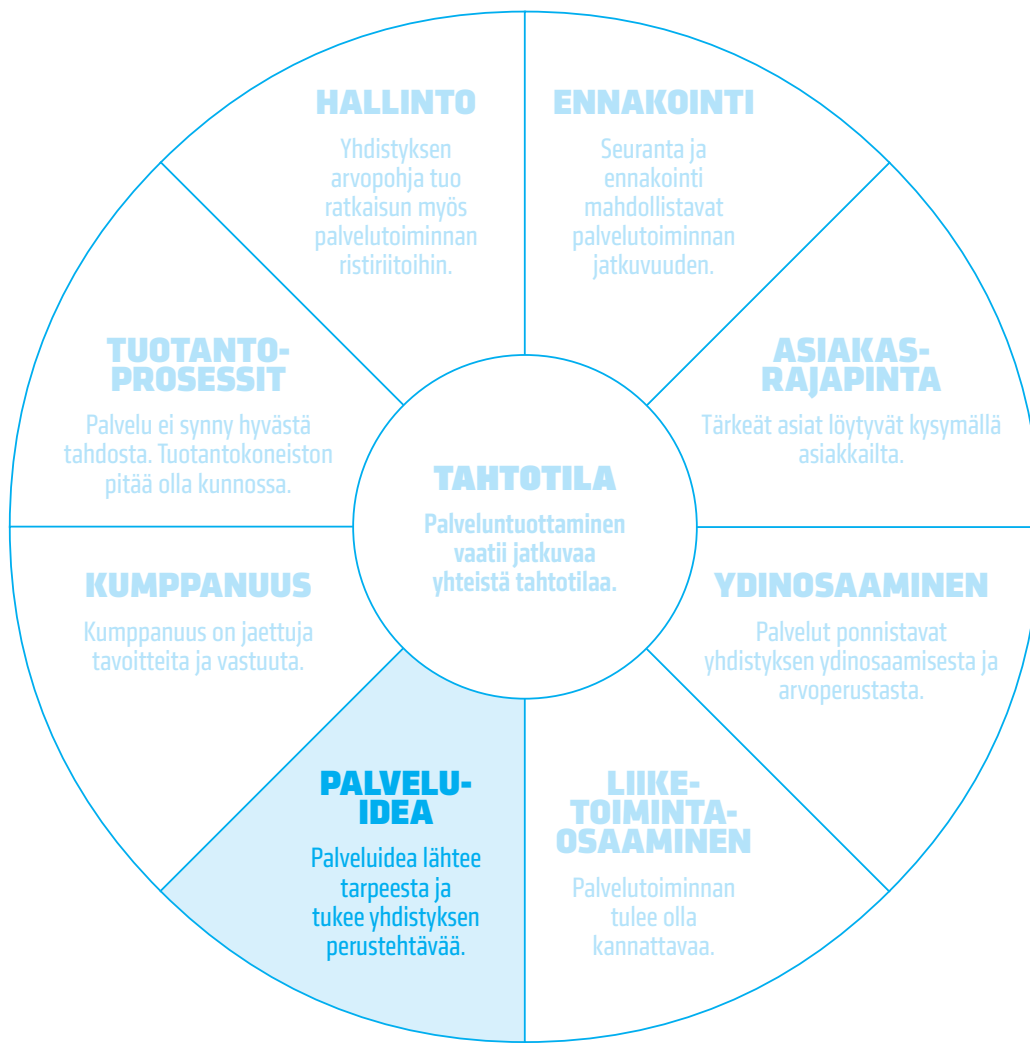
	Perustoiminta	Palvelutoiminta
Rahoituspohja		
Rahoituspohjan keskeiset osatekijät	<i>Esim. jäsenmaksut · toimintamaksut · kunnallinen toiminta-avustus projektirahoitus, joka toimii referenssinä yhdistyksen osaamisesta</i>	<i>Esim. hinnoittelun perusteet Palvelu X: Ostopalvelusopimus sosiaaliviraston kanssa Palvelu Y: Yhteistyösopimus kouluviraston kanssa</i>
Kohderyhmät, tarpeet ja toimintaympäristö		
Kohderyhmät	<i>Keitä jäsenet ja muut toimintaan osallistuvat ovat?</i>	<i>Ketkä ovat palveluiden loppukäyttäjät?</i>
Kohderyhmien tarpeet ja kysynnän arviointi		
Toiminta-alueen väestöpohja ja sen muutos		
Kilpailijat	<i>Kilpailija · toiminnan sisältö · toiminta-alue · kohderyhmät · kilpailukeinot Vahvuudet ja heikkoudet meihin nähden</i>	<i>Kilpailija · palvelut/tuotteet · toiminta-alue · loppukäyttäjät · kilpailukeinot vahvuudet ja heikkoudet meihin nähden</i>

	Perustoiminta	Palvelutoiminta
Kohderyhmät, tarpeet ja toimintaympäristö		
Yleiset trendit		
Tavoitteet		
Nyt-hetken haasteet ja kehittämistarpeet		
Päätavoitteet seuraavalle vuodelle	<i>Esim. toiminnan laajentaminen uusiin ikäryhmiin</i>	<i>Esim. myyntitavoitteet</i>
Tavoitteet		
Tavoitteet seuraavalle kolmelle vuodelle		
Pitkän tähtäimen tavoitteet vuoteen 20..		

	Perustoiminta	Palvelutoiminta
Tavoitteet		
Millä alueilla tullaan vahvistamaan osaamista		
Imago, johon pyritään		
Viestintä ja vaikuttaminen		
Yleiset tavoitteet		
Kohderyhmät		
Toimenpiteet/keinot		

	Perustoiminta	Palvelutoiminta
Viestintä ja vaikuttaminen		
Yleiset tavoitteet		
Kohderyhmät		
Toimenpiteet/ keinot		
Tavoitteiden ja toimenpiteiden onnistumisen arviointi/arviointi- työkalut		
Taloudelliset laskelmat		
Rahoitustarve ja rahoitus- suunnitelmat		

	Perustoiminta	Palvelutoiminta
Taloudelliset laskelmat		
Kannattavuuslaskelmat		
Litteet		



Hiottu timantti - Palveluidea

- Mitä?
- Kenelle?
- Miksi?
- Miten, missä, milloin?
- Kuka käyttää, kuka tilaa, kuka maksaa?
- Miten hyvinvointi ymmärretään palveluissamme?
- Palvelun yhteiskunnalliset perustelut?
- Miten palvelu erottuu muista?

Asiakstarpeeseen vastaava palveluidea paketoidaan tuotteen (palvelun jäsentämisen) avulla erottuvaksi, helposti myytäväksi ja ostettavaksi. Tuotteistamisen keskeisiä kysymyksiä ovat mitä, miten, kenelle ja miksi.

Ydinpalvelu Perusratkaisu asiakkaan tarpeeseen, esimerkiksi *Vanhusten liikuntaryhmä*

Lisäpalvelut Ydinpalvelun lisäksi tulevat palvelut, jotka ovat usein välttämättömiä, esimerkiksi *kuljetuspalvelu, kahvitus, välinevuokraus*

Määrittele palvelun keskeiset ominaisuudet ja vaatimukset:

- Mitä ominaisuuksia palvelutuotteessa pitää olla, jotta asiakkaamme sen ostaa?
- Miten asiakkaamme ostavat?
 - Milloin?
 - Millä menetelmillä?
 - Millä kriteereillä palveluntuottaja valitaan?
- Kuinka paljon asiakkaamme ovat valmiita maksamaan?

Hyödynnä sisältöjä myös palvelukuvauksessa (työkalu nro 15).

Vinkki: Erilaisille asiakas-
tahoille soveltuvia perusteluja
voit työstää työkalun nro 10
avulla.

Tee kuvaus hyvinvointipalvelustasi / palvelutarjottimestasi täyttämällä ruudukko. Hyödynnä palvelukuvausta kaikessa palveluviestinnässä.

Mitä

Miten

Kenelle

Miksi

Ydinpalvelu

Hyvinvointipalvelun nimi

Palvelun keskeinen sisältö (parilla lauseella)

Hinta

Mikä palvelussa on erilaista muihin verrattuna

Käyttöesimerkkejä, miten palvelutuotetta käytetään ja missä siitä on hyötyä

Lisäpalvelut

Millaisia lisäpalveluita ydinpalveluumme voidaan liittää?

Tärkeä osa tuotteistamista on yhtenäistää ja konkretisoida palvelusta viestimistä asiakasrajapinnassa. Tavoitteena on tehdä palvelusta houkutteleva, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. Konkretisointi tarkoittaa keinoja viestiä aineettoman palvelun sisällöstä ja laadusta erilaisten näkyvien todisteiden avulla.

Konkretisoinnin keinot	Tehty	Tulossa	Ei ajan-kohtainen
Palvelulla on puhutteleva nimi			
Palvelulla (tai yhdistyksellä) on tietty brändi ja omaleimainen ilme (logo)			
Palveluun on liitetty symboleita ja/tai tavaroita			
Palvelun toteuttamisen ympäristö on pohdittu:			
Tilajärjestelyt, henkilökunnan pukeutuminen, välineet, yhtenäinen lomakkeisto			
Viestinnän materiaalit ovat laadukkaita (kuvaavat palvelun laatua)			

Tarkastele hyvinvointipalveluasi ja siihen liittyvää viestintää konkretisoinnin keinojen kautta. Etene rivi kerrallaan rasti ruutuun -periaatteella. Millaiset konkretisoinnin keinot ovat oman palvelusi kohdalla tarkoituksenmukaisia?

Viestinnässä (esitteet, verkkosivut) palvelusta voidaan kertoa seuraavia asioita:

Konkretisoinnin keinot	Tehty	Tulossa	Ei ajan-kohtainen
Mitä ja minkälainen			
Kenelle ja miksi			
Missä ja milloin			
Mitä maksaa ja mitä sillä saa			
Palvelun toteuttajien pätevyys ja kuvat			
Yhteistyökumppanit ja niiden roolit			
Yhteystietojen saatavuus			
Käyttäjämäärätiedot (toiminnan volyyymi ja luotettavuus)			
Demot (kokeilumahdollisuudet)			
Esimerkit ja tarinat käyttäjäkokemuksesta (missä yhteyksissä palvelua on hyödynnetty, mitä hyötyä siitä on)			
Testimoniaalit (asiakastytyväisyys)			
Patentit, sertifikaatit, auktorisoinnit, palkinnot			
Tyytyväisyystakuut			

Mitkä valitsemme jatkotyöstöön? Miten työstimme niitä? Kirjaa alle.

Kirjaa alle oman yhdistyksesi myynti- ja markkinointiviestinnässä hyödynnettäviä referenssejä.

Esimerkkejä referensseistä:

- Omakohtainen tarina
- Aidon asiakkaan tai yhteistyökumppanin lausunto (miten homma on toiminut teidän kanssa)
- Sertifikaatit / Patentit / Auktorisoinnit ("Taiteen perusopetuksen antaja")
- Palkinnot / tunnustukset (Vuoden...)
- Organisaation ikä (tuo uskottavuutta)
- "Tarja Halonen tarjoaa Reilun kaupan kahvia linnan juhlissa"
- Lasten suusta

Muista tarkistaa tarvittaessa asiakkailta saako palautetta tai asiakkaan ilmaisua käyttää markkinoinnissa.

Hinnoittelun tulee perustua realismiin palvelun tuottamisen kustannuksista. Mikäli palvelun tavoitteena on varainhankinta perustoimintaan, on palvelulle laskettava myös tuotto. Hinnan tulee heijastaa palvelun todellista arvoa asiakkaalle ja se tulee perustella selkeästi. Hinnoitella voi esimerkiksi

- Tuntiperusteisesti (jos ei voida arvioida työn kokonaisuutta)
- Kokonaissummana (kun hahmotetaan palvelukokonaisuus)
- Palvelukokonaisuuksittain/Moduuleittain

Kannattaa suunnitella myös se, millaisia alennuksia ja/tai hyvityksiä hinnasta voi saada ja millä perusteilla: nopeasta maksamisesta ja ei-sesonkiaikana ostamisesta palkitseminen, käteisalennukset (jos on tarve parantaa oman kassan tilannetta nopeasti) ja määräalennukset (kannustaa ostouskollisuuteen) tai vaikkapa toiminnalliset alennukset (esimerkiksi jos tehdään yhteistyötä mainonnassa).

Tee hinnoittelusuunnitelma:

- Laske jokaisen palvelun osalta erikseen kaikki tuottamisen kustannukset, myös kehittäminen. Jyvitä myös kiinteät kustannukset.
- Huomioi hinnassa tuotto
- Hinnoitele palvelukokonaisuuksittain. Jos palvelussa on erillisiä osia/moduuleita, erottele ne selvästi hinnassa
- Selvitä tuotteen koko hinta: Mitä kaikkea asiakas tuotteen hinnalla saa ja mitä ei saa

Jos käytössä on tukirahoitusta (esim. hankerahoitus), yllä mainitut seikat pätevät. Hinnan on oltava tiedossa, jotta palvelua voidaan tuottaa ja myydä myös tukikauden jälkeen. Alla oleva taulukko helpottaa kustannusten erittelemistä.

Kustannus/ investointi	Palvelu A	Palvelu B
Raaka-aineet & tarvikkeet		
Tuottamiseen vaadittava työ (h x tuntihinta)		
Markkinointi		

Kustannus/ investointi	Palvelu A	Palvelu B
Tilat ja välineet (investointi / poisto)		
Hallinnon ja kehittämisen kustannukset		
Muut kiinteät kustannukset		
Vakuutukset		
Muut muuttu- vat kulut		

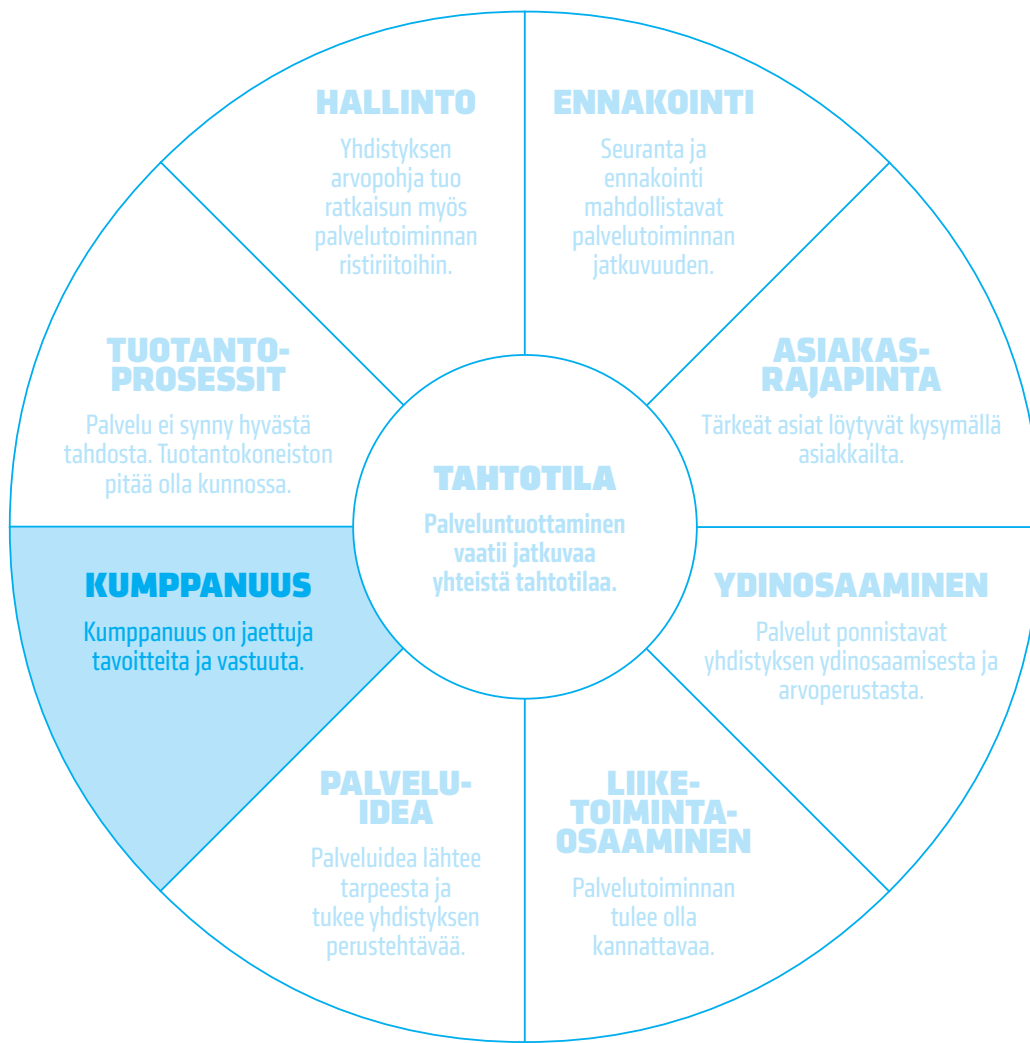
Kustannus/ investointi	Palvelu A	Palvelu B
Mahdolliset lainan lyhen- nykset		
Kustannukset yhteensä = myyntihinta ilman tuottoa		
Tuottotavoite (xx % / xx €)		
Kustannukset + tuottotavoite = myyntihinta		
Kilpailijoi- den hinnat, rahoittajan edellyttämä hinta tai muu hinnoitteluun vaikuttava seikka		

Ensivaikutelman tekemiseen ei tule toista tilaisuutta, joten on tärkeää osata esittää asiansa niin, että potentiaalinen asiakas tai kumppani kiinnostuu ja haluaa tutustua palveluun tarkemmin. Tehokas myyntipuhe ("pitch"/hissipuhe) auttaa hallitsemaan viestintää ja tekee palvelun houkuttelevaksi asiakkaille ja kumppaneille.

Rakenna palvelusta 1–3 minuutin pituinen myyntipuhe, joka sisältää seuraavat asiat hyvin tiiviissä muodossa:

- Tarve
 - Mihin asiakastarpeeseen palvelumme vastaa?
- Ratkaisu ja sen vaikutukset
 - Miten palvelumme täyttää tarpeen?
 - Millaisia hyötyjä ja vaikutuksia siitä asiakkaalle syntyy?
- Toimintaympäristö ja markkinat
 - Mihin asioihin palvelumme yhteiskunnassa liittyy?
 - Millainen rooli palvelullamme on markkinoilla?
- Toteutus
 - Miten palvelumme toteutetaan?
 - Ketkä sen tuottavat?
- Ehdotus
 - Miten asiakas / yhteistyökumppani sitoutuu palveluumme?

Vinkki! Katso mallia Luovan Suomen Pitchaus-tv:stä www.youtube.com/LuovaSuomi



Jaettuja tavoitteita ja vastuuta – Kumppanuus

- Hakeudummeko yhteistyöhön vai toimimmeko yksin?
Millaista yhteistyötä/kumppanuutta haemme?
- Keiden kanssa kilpailemme?
- Keiden kanssa voisimme toimia kumppaneina palveluiden tuottamisessa?
- Haemmeko kumppanuutta kunnan kanssa?
- Tunnemmeiko kunnan toimintatavat?
- Tunnemmeiko erilaiset kumppanuusmallit ja yhteistyösopimukset?
Mikä tekee sopimuksesta yhteistyösopimuksen?
- Mitkä ovat vahvuutemme kumppanuudessa? Mitkä heikkouksemme?

Yhteistyö ja kumppanuudet ovat entistä tärkeämpiä asioita yhdistyksille tänä päivänä, ja niiden tärkeys vain korostuu palvelutuotannon myötä. Kunnat ovat monille yhdistyksille tärkein rahoituksen antaja ja kumppani, mutta myös asiakas. Uusien yhteistyömallien kokeileminen ja kumppanuuden elementtien tuntemus on hyödyllistä palvelutoiminnan kehittämisessä.

Hahmottele ajatuskartta (mind map) palvelutoiminnalle keskeisistä verkostoista ja kumppaneista. Aseta oma yhdistys ja sen palvelutoiminta keskiöön. Lisää karttaan asiakkaat (katso työkalu

nro 10. Asiakaskuvaus). Tunnista ja kirjaa karttaan lisäksi:

- toimijat, jotka jakavat arviosi mukaan yhteisen hyvinvointikäsityksen yhdistyksenne kanssa
- toimijat, jotka ovat keskeisiä palvelutoiminnassa tarvittavan osaamisen näkökulmasta
- toimijat, joiden kanssa yhdistyksenne voi tehdä yhteistyötä palvelun suunnittelussa...
- ...ja toteutuksessa
- toimijat, jotka voivat auttaa asiakkaiden saavuttamisessa, myynnissä ja markkinoinnissa.

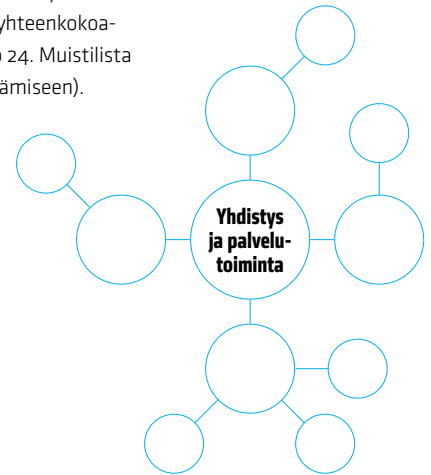
Tunnista ja kirjaa lisäksi:

- millaisia yhteisiä tavoitteita kartan toimijoilla on yhdistyksenne kanssa ja
- miten palvelutuotantoon liittyviä vastuita voisi jakaa eri toimijoiden kesken.

Verkostokartta voi toimia hyvänä pohjana esimerkiksi yhteistyöfoorumin ydintoimijoiden tunnistamiselle ja yhteenkokoamiselle (katso työkalu nro 24. Muistilista yhteistyöfoorumin järjestämiseen).

Vinkki: Katso myös työkalun nro 4 (Vaikutustavoitteiden asettaminen) kohta sidosryhmien määrittämisestä.

Mind map-malli



Yhteistyöfoorumi on malli yhteistyön ideointiin ja käynnistämiseen. Yhteistyöfoorumin keskiössä on yhteisen ymmärryksen rakentaminen ja avaran, eri osapuolten näkemykset huomioivan käsittelyn varmistaminen. Yhteistyöfoorumin perustaksi vaaditaan aina aktiivinen aloitteentekijä, joka saa innostettua ympärilleen muutama muun. Malli koostuu alkuvalmistelusta, aloituspalaverista, ennakkotehtävästä, varsinaisesta tilaisuudesta ja jatkotoimista.

Kunnan ja yhdistysten välisen yhteistyöfoorumin mallissa haetaan ratkaisuja hyvinvointiin liittyvien toimintojen ja palveluiden järjestämisessä nyt ja tulevaisuudessa. Yhteistyöfoorumia voi soveltaa yhden toiminnon kehittämiseen, mutta parhaimmillaan se on eri alojen kohtaamisessa. Yhteistyöfoorumia voidaan käyttää myös vaikkapa yritysten ja yhdistysten yhteistyön edistämiseksi esimerkiksi paikallisen hyvinvointipalveluiden palveluntarjoittimen luomiseen.

Yhteistyöfoorumin ydin on tilaisuus, jossa eri tahojen tilaukset ja tarjoukset tuodaan pöytään. Tämä on kuitenkin vasta alku, josta jatketaan eteenpäin.

Suunnitelkaa yhteistyöfoorumi seuraavan muistilistan avulla. Ohje soveltuu erityisesti kunnan hyvinvointipalveluihin liittyvän aihepiirin käsittelyyn.

1. Yhteistyöfoorumin pohjustus

- Kuvaillkaa yleinen tarve yhteistyölle
- Kuvaillkaa aloitteentekijän omat tavoitteet
- Kootkaa ydintoimijat (kunnan osallistumishalukkuuden varmistaminen!)
- Pohjustakaa aloituspalaveri (keitä halutaan mukaan / eri alat, eri sektorit, eri alueet...?)

2. Aloituspalaverin pitäminen

- Kutsukaa aloituspalaveriin koolle keskeisimmät yhteistyötahot
- Synnyttäkää yhteinen käsitys (asiat joihin kaikki voivat sitoutua):
- Mikä yhteistyöfoorumi on (mistä on kyse verrattuna vain "kohtaamiseen")?
- Miksi yhteistyöfoorumia ollaan järjestämässä, mitä tavoitellaan?
- Keiden tulisi osallistua yhteistyöfoorumiin ja miten heidät saadaan mukaan?
- Valmistelkaa sisältöehdotus foorumiin
- Päätäkää tavoite, aikataulu ja järjestämisvastuut
- Sopikaa kuka tekee, mitä ja milloin

3. Tapahtuman suunnittelu sovitun mukaisesti

- Suunnitelkaa tapahtuman sisältö
- Luokaa ennakkotehtävä. Sen tarkoitus on pohjustaa tulevaa keskustelua ja virittää näkemyksiä itse tapahtumaan (tarjousten tai tilausten, tarpeiden, toiveiden sekä näkemysten kerääminen).
- Varatkaa tilat tapahtumalle
- Kutsukaa osallistujat
- Markkinoikaa tapahtumaa
- Sopikaa ilmoittautumisten ja ennakkotehtävän vastaanottamisesta
- Sopikaa tarvittavista yhteydenotoista puuttuvien tahojen kalastelemiseksi
- Lähettäkää ilmoittautuneille ennakkotehtävä (ellei se mene jo kutsun mukana)
- Tehkää mahdollinen ennakkotehtävän yhteenvedo
- Jakakaa tehtävät foorumin vetämisessä
- Suunnitelkaa noin 3-6 hengen pienryhmiin jakautuminen (eri alat, eri organisaatiot, eri näkemykset, eri osaamiset ja eri kokemukset sekoittaen)
- Järjestäkää tarvittavat välineet

Varsinaisen yhteistyöfoorumin vetämisen kannalta suositus osanottajien määrän rajaamista noin viiteenkymmeneen, vaikka sinänsä estettä suuremmallekaan joukolla ei ole. Aikaa läpiviemiseen kannattaa varata riittävästi, jotta yhdessä työstäminen ja keskustelut eivät jäisi puolitiehen kiireen vuoksi. Jos mukaan halutaan myös vapaaehtoisia yhdistystoimijoita, niin tämä tulee huomioida kellonajoissa - myöhäinen iltapäivä on hyvä kompromissi kaikkien kannalta.

4. Yhteistyöfoorumin toteuttaminen

- Istuttakaa osanottajat suoraan sekoitettuihin pienryhmiin
- Esitelkää yhteiset tavoitteet
- Esitelkää ennakkotehtävän yhteenvedo tai tuottakaa yhteenvedo paikan päällä esittelyistä (tarjousten ja tilausten kokonaisuus kaikille nähtäväksi)
- Antakaa osallistujille hetki täydentää ennakkotehtävää
- Vetäkää ryhmätyöskentely 1: Aukkojen, päällekkäisyyksien ja yhteistyömahdollisuuksien nostaminen, uusien ideoiden esittäminen ja kerääminen, parannusehdotusten tekeminen
- Vetäkää ensimmäinen työskentely yhteen kirjaamalla se kaikkien näkyville. Avointa kommentointia, samankaltaisia voidaan yhdistellä ja perättäisiä ketjuttaa jne...
- Tauko ja väliaikatarjoilu
- Vetäkää ryhmätyöskentely 2: Jatkokäsittely edellisen yhteenvedon ja työstön pohjalta, ratkaisumallien kehittäminen, alustavien toimenpide-ehdotusten tekeminen
- Vetäkää toisen työskentelyn tulosten esittely ja kommentointi
- Huolehtikaa jatkotoimenpiteiden sopiminen ja kirjaaminen

5. Yhteistyöfoorumin jälkeiset toimenpiteet

- Tuottakaa yhteenvedo tapahtumasta
- Toteuttakaa sovitut toimenpiteet
- Tiedottakaa saavutuksista kaikille joita ne jotenkin koskettavat

Millaista yhteistyömme ja kumppanuutemme on?
Tunnista toimivat ja kehitettävät kumppanuuden elementit jokaisen kumppanin kohdalta.
Etene rivi kerrallaan rasti ruutuun -periaatteella.

Kumppani:

Elementti	Toimii hyvin	Kehitettävää	Painoarvo 1–5
Tarve			
Yhteinen tavoite/päämäärä/tahtotila			
Molemminpuolinen hyöty			
Käyttäjälähtöisyys			
Ansaintalogiikka			
Säännöllisyys			
Avoimuus			
Ymmärrys			
Luottamus			
Arvostus			
Tasavertaisuus			
Vuorovaikutus			
Yhdessätekeminen			
Sitoutuminen/pitkäjänteisyys			
Sopimuksellisuus			
Riskien jakaminen			
Seuranta			
Vertaistuki			
Molemminpuolinen oppiminen			
Molemminpuolinen muutosvalmius			
Muuta tärkeää			

Kumppani:

Elementti	Toimii hyvin	Kehitettävää	Painoarvo 1–5
Tarve			
Yhteinen tavoite/päämäärä/tahtotila			
Molemminpuolinen hyöty			
Käyttäjälähtöisyys			
Ansaintalogiikka			
Säännöllisyys			
Avoimuus			
Ymmärrys			
Luottamus			
Arvostus			
Tasavertaisuus			
Vuorovaikutus			
Yhdessätekeminen			
Sitoutuminen/pitkäjänteisyys			
Sopimuksellisuus			
Riskien jakaminen			
Seuranta			
Vertaistuki			
Molemminpuolinen oppiminen			
Molemminpuolinen muutosvalmius			
Muuta tärkeää			

Valmistaudu kuntayhteistyöhön huomioimalla seuraavat kysymykset:

- Ratkaisu ongelmiin, lisäarvoa kunnalliselle palvelulle
 - Tarjoatko kunnalle selkeää, tuotteistettua palvelua?
 - Onko palvelu kuntapäätäjien helposti hankittavissa?
- Palvelun hyvinvoinnillinen ulottuvuus
 - Millaista ennaltaehkäisevää toimintaa palvelusi sisältää? (Esim. osallisuuden vahvistaminen, syrjäytymisen ehkäiseminen, kansalaisvalmiuksien kehittäminen tärkeää kunnille)
- Oman kunnan toimintatavat
 - Oletko selvillä asiakkaasi tilanteesta ja tarpeista?
 - Oletko perehtynyt kuntasi strategioihin ja muihin dokumentteihin?
 - Tunnetko kunnan hallinto- ja toimintatavat?
- Rahoituslähteet
 - Oletko ottanut ennalta selvää mahdollisista rahoituslähteistä? (esimerkiksi erilaisen hanketoiminnan seuranta, mahdollisuudet erillirahoitukseen)
- Palvelun ammattimaisuus ja laatu
 - Oletko varmistanut, että yhdistyksesi palvelu toteutetaan ammattimaisesti?
 - Oletko valmistautunut kertomaan kunnalle, miten takaat palveluiden laadun?
 - Oletko jäsentänyt, mikä on yhdistyksesi osaaminen ja resurssit suhteessa kunnan haluamaan palvelun tasoon?
- Yhteys kuntaan
 - Oletko ollut ennakkoon yhteydessä kuntaan ja vaihtanut ajatuksia palvelusta kunnan edustajien kanssa?
 - Oletko tietoinen mitä kunta odottaa palvelulta?
- Muut yhteistyömahdollisuudet
 - Oletko huomionnut, että palveluiden tarjonnassa ei kannata olla riippuvainen ainoastaan yhdestä tahosta?
 - Oletko kehittänyt ja tarjonnut palveluita muille asiakkaille kuin kunnalle?
- Oma asenne palvelutuotantoon
 - Oletko jäsentänyt omat vahvuudet ja kehittämisen alueet?
 - Oletko tarkastellut toimintaasi ja analysoinut sitä?

Yhdistyksen tulee tarjousta tehdessään huomioida ainakin kolme asiaa: 1. tarjouksen voimassaolo, 2. hinta ja mitä se pitää sisällään ja 3. tärkeimmät sopimusehdot.

Käy läpi vähintään seuraavat asiat, kun olet valmistautumassa tai osallistumassa tarjouskilpailuun:

- Vaikuttaminen hankinnan valmisteluun
 - Voiko ostajan kanssa käydä avointa vuoropuhelua hankinnan osatekijöistä ennen varsinaista hankintaprosessia?
- Hinta
 - Mitä sen pitää sisältää?
 - Millainen hintahaarukka on?
 - Miten hintoja pitää voida muuttaa ja tarkistaa sopimuskauden aikana?
- Arviointikriteerit
 - Onko selkeää, millä perusteilla paras tarjous valitaan? Onko lisätietoja pyydetty tarjouspyynnössä ilmoitetulla tavalla?
 - Tuoko tarjous riittävästi esiin laadullisia tietoja ja omia vahvuuksia ja vastaavatko nämä käsitteiltään arvioinnissa arvotettavia tekijöitä?
- Näyttö
 - Onko riittävästi näyttöä ja kokemusta hankinnan kohteena olevan palvelun tuottamisesta?
- Vastaavuus tarjouspyyntöön nähden
 - Täyttyvätkö tarjouspyynnön vaatimukset ja toivomukset? (Taulukoi kaikki vaatimukset, toivomukset ja selvitykset ja tarkista että kaikki tarvittavat asiakirjat on toimitettu)
 - Onko tehty realistisia lupauksia?
 - Onko tarjous kokonaisuudessaan pyydettyssä muodossa? (erityisesti hintojen esittäminen)
 - Onko tarjous jätetty ennen viimeistä jättöpäivää?
- Ammattisalaisuudet
 - Onko omat sopimusehdot määritelty
 - Onko ammattisalaisuutena pidettävät asiat merkitty erikseen?
- Sitovuus
 - Onko luvattu asioita joihin voidaan sitoutua (tarjous sopimusoikeudellisesti sitova asiakirja)
- Voimassaolo
 - Onko tarjouksen voimassaolo rajattu myös omalta puolelta?

*Soveltaen Salla Eskola,
PTCServices Oy 2012*

Ostopalvelusta sovitaan hankintasopimuksella, joka siis on taloudellista vastiketta vastaan tehty kirjallinen sopimus, jossa sovitaan suoritettavasta korvauksesta. Kysymyksessä on siis taloudellinen sopimus, jossa taloudellinen riski tai voiton mahdollisuus kohdistuu yksipuolisesti palvelun tuottajaan. Hankintasopimukset ovat usein kertaluonteisia, määräaikaisia ja lyhyehköillä aikavälillä toteutettavia sopimuksia.

Käy läpi vähintään seuraavat asiat kun olet tekemässä / allekirjoittamassa hankintasopimusta:

- Sopimuksen kohde ja laatu
 - Onko sopimuksen kohde ja laatu kuvattu?
 - Mitä, minkä tasoisesti, millaisella aikataululla palvelu tuotetaan?
 - Missä palvelut tuotetaan?
 - Onko liitteenä palvelukuvaus? Vastaako se tarjottua?
 - Miten palvelun määrää ja laatua seurataan?
 - Miten ja kuinka usein ja kenelle palveluista raportoidaan?
 - Kerätäänkö käyttäjäpalautteita ja jos kerätään, kuka siitä vastaa?
 - Kuinka usein sopimuskompanit tapaavat/ kuinka paljon tilaajataho saa tai sen pitää pitää vaikuttaa palveluiden sisältöihin?
- Hinnanmuutokset
 - Onko kyseessä kiinteä hinta vai sisältääkö sopimus oikeuden muuttaa hintaa, jos volyyymi laskee tai muut kustannuksiin vaikuttavat tekijät muuttuvat?
 - Onko sovittu hinnantarkistuksen ajankohdasta?
 - Millaiset ovat irtisanomisehdot liittyen hinnanmuutoksiin?
- Kannusteet ja sanktiot
 - Millainen kannustinmekanismi sopimuksessa on yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen?
 - Miten etu jakautuu osapuolten kesken?
 - Sisältääkö sopimus sanktioita esimerkiksi epäpätevän henkilöstön käyttämisestä ja pitäisikö tämän vaikuttaa hintaan?
- Voimassaolo
 - Millä tavoin sopimuksen voimassaolo on määritelty?
 - *Perussopimuskausi ja optio lisävuosista*
 - *Kertaluontoinen sopimus esimerkiksi tapahtuman järjestämisestä*
 - *Määräaikainen sopimus joka on voimassa ilmoitetun ajan*
 - *Toistaiseksi voimassa oleva sopimus ja sen irtisanomisaika*
 - *Jokin yhdistelmä näistä*
- Tekijänoikeudet
 - Syntykö palvelussa tekijänoikeuksia? Mikä on työn tulos ja sen oikeudet?
 - Kenelle jää oikeus hyödyntää työn tuloksia?
 - Onko hyödyntämismahdollisuus huomioitu hinnassa?
- Tilanteiden muuttuminen
 - Onko sopimuksen teossa ennakoitu millaiseksi tilanteet voivat muodostua ajan myötä? Mitkä voivat olla ongelmakohtia?
 - Mitä tietoa tarvitaan kunnalta palvelun ja missä vaiheessa palvelutuotannon aikana? (esim. tarvittavan henkilökunnan määrän arviointia varten)
 - Onko velvoitteet kirjattu puolin ja toisin?
 - Onko tilanteiden muuttuminen huomioitu hinnassa?
- Sopimusaikainen yhteistyö
 - Onko sovittu kehittämissyhteistyöstä? Millaista kehittämistä tehdään ja mitä tavoitteita sille asetetaan?
 - Palveleeko kehittämissuunnitelma myös reagoitua muuttuviin tilanteisiin sopimuskauden aikana?
- Peruutukset
 - Onko sovittu miten peruuttaminen tapahtuu? Esim. tarjouksissa lähtökohta on, että peruuttaminen ei ole sallittua kun vastapuoli on ottanut selkoa tarjouksesta.
 - Voiko tilauksen perua?
 - Pitääkö perumiselle olla joku peruste?
 - Millä aikataululla voi peruuttaa?
 - Mitä tilaaja on velvollinen maksamaan peruutuksesta huolimatta ja millä aikavälillä?
- Irtisanomisehdot
 - Onko kyseessä ns. yleinen irtisanomisoikeus vai liittyykö siihen ehtoja?
 - Kumpi voi irtisanoa, tilaaja vai toimittaja – vai molemmat?
 - Mikä on irtisanomisaika?

Huom. Jos irtisanomisehtoja ei ole sovittu, sopimuksen voi päättää ainoastaan purkamalla. Se edellyttää olennaista sopimusrikkomusta. Noin vain sopimusta ei voi purkaa. Jos sopimus puretaan, se päättyy heti. Sen jälkeen keskustellaan vahingonkorvauksista. Yleensä tämä tulee kyseeseen, kun toistuvasti rikotaan sopimusehtoja.

Vinkki: Palvelun prosessikuvaus (työkalu nro 31) kannattaa tehdä ennen hankintasopimuksen allekirjoittamista, jotta voit olla varma sopimukseen kirjattujen asioiden toteutettavuudesta ja siitä, että niiden aiheuttamat kulut ovat hinnoittelun sisällä.

Soveltaen Salla Eskola, PTCServices Oy 2012

Yhteistyösopimuksessa on kysymys pitkäkestoisesta toiminnasta, jossa molemmat osapuolet sitoutuvat toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja yhteisestä riskien hallinnasta. Yhteistyösopimuksessa kummallakin osapuolella on tavoitteisiin liittyviä velvoitteita, toimenpiteitä ja kustannusvastuuta. Yhteistyösopimuksessa sopimusvelvoitteet sitovat aina molempia osapuolia.

Sopimusta katsotaan kokonaisuutena, kun arvioidaan onko se yhteistyösopimus vai hankintasopimus. Yhteisten tavoitteiden toteaminen ei tee sopimuksesta yhteistyösopimusta, sillä sopimusoikeudessa vallitsee lojaliteettiperiaate eli osapuolten yhteiset tavoitteet. Jos halutaan toimia hankintalainsäädännön soveltamisalan ulkopuolella ja tehdä yhteistyösopimuksia, oikeuskäytännössä on nostettu esiin useita yhteistyösopimukselle ominaisia elementtejä.

Yhteistyösopimuksessa taas palvelun tuottamiseen liittyvää taloudellista riskiä jaetaan kummallekin osapuolelle tasapuolisesti.

Käy läpi vähintään seuraavat asiat kun olet tekemässä / allekirjoittamassa yhteistyösopimusta:

- Yhteiset tavoitteet
 - Onko kummallakin sopimusosapuolella tavoitteisiin liittyviä velvoitteita, toimenpiteitä ja kustannusvastuuta?
 - Pystyvätkö kumpikin osapuoli vaikuttamaan siihen, mitä ollaan tekemässä?
- Taloudellinen riski
 - Onko taloudellinen riski jaettu? Millä tavalla?
- Voiton mahdollisuus
 - Onko voiton mahdollisuus rajoitettu sopimalla selkeästi hinnoitteluperiaatteet?
 - Ovatko hinnat enemmän todellisten kustannusten mukaisia kuin katteellisia (tyypillinen tapaus)
 - Millainen kustannusvastuu sopijapuolilla on?
- Pitkäjänteisyys
 - Onko kyseessä selvästi pidempi sopimuskausi tai toistaiseksi voimassa oleva sopimus?
 - Jos kyseessä on uudentyypisen asian järjestäminen, onko sovittu hinnan tarkistusmekanismista ja siitä miten neuvotellaan ja edetään sopimuskauden aikana?

Käytännössä puhutaan pidemmistä sopimuskausista tai toistaiseksi voimassa olevista sopimuksista. Jos sovitaan uudentyypisen asian järjestämisestä, voidaan sopia hinnan tarkistusmekanismista, miten neuvotellaan ja edetään sopimuskauden aikana. Jos ei tehdä erillistä sopimusta, tarjous sitoo kuitenkin.

Soveltaen Salla Eskola, PTCServices Oy 2012



Palvelupötkylöitä ja tsekkauslistoja – Tuotantoprosessit ja hallinto

- Onko palveluprosessi mietitty?
- Ketkä osallistuvat eri vaiheisiin?
- Mitä työpanoksia tarvitaan eri vaiheissa?
- Onko resurssit kunnossa?
- Mistä tekijöistä syntyy toimitusvarmuus?
- Mistä tekijöistä syntyy haluttu laatu?
- Miltä palveluprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta?
- Onko palvelutoiminnan ja perustoiminnan suhde kirkastettu?
- Onko eri tekijöiden roolit palvelutuotannossa ja yhdistyksen kokonaisuudessa pohdittu?
- Onko vapaaehtoisten tuki palvelutoiminnalle pohdittu?

Palvelun tuottamisen tapaa (”tuotantokoneisto”) voi lähteä mallintamaan yksinkertaisessa ja tiiviissä muodossa ns. Lean Model Canvas –ajattelun avulla. Tuloksena syntyy yksisivuinen toimintamallin kuvaus.

Vinkki: Kun toimintamallin visualisointi on tehty, voit tarvittaessa tehdä vielä tarkemman liiketoimintasuunnitelman (työkalu nro 13).

Lean Model Canvas

Ongelma 1	Ratkaisu 3	Palvelulupaus 4	Ylivertainen kilpailuetu 9	Asiakkaat 2
	Mittarit 8		Kanavat 5	
Menot 7		Tulot 6		

Pohdi seuraavaa yhdeksää toimintamallin ydin-elementtiä huolellisesti. Tiivistä pohdinnasta selkeä vastaus jokaiseen kohtaan. Kerää vastaukset

yhden A4-sivun mittaiseksi, selkeäksi kokonaiskuvaukseksi palvelun toimintamallista.

1. Ongelma

Tunnista asiakkaanne keskeinen ongelma(t) ja kuinka he sen ilmaisevat tai siitä puhuvat. Kuvaile 1-3 tärkeintä ongelmaa, jotka asiakas haluaisi ratkaista. Pyri tarkastelemaan ongelmaa asiakkaan silmin ja puolueettomasti, miettimättä ratkaisua.

Vaiheet

- Hahmottele kuvaus jokaiseen ongelmaan
- Älä uhraa liikaa aikaa ratkaisun miettimiselle vielä tässä vaiheessa

2. Asiakkaat (segmentit)

Pyri määrittelemään aikainen omaksuja (eli asiakas jonka arvioit olevan valmis ostamaan palveluunne ensimmäisenä) – unohda ”tyypillinen” asiakas.

Asiakassegmentit vaikuttavat suuresti toimintamallinne muihin osiin. On tärkeä erottaa palvelua käyttävä, tilaava ja maksava asiakas, ne eivät välttämättä ole sama henkilö/taho.

Vaiheet

- Pohdi ensin kaikkia mahdollisia kohderyhmiä
- Pyri tunnistamaan ja erottelamaan palvelua käyttävät, tilaavat ja maksavat asiakkaat (jos ne eivät ole sama henkilö/taho). Tässä hyvä apu on työkalu 10 Asiakaskuvaus.
- Ja isot käyttäjäryhmät pienempiin siten, että voit helposti kohdentaa kullekin oman palvelun.
- Tee jokaiselle käyttäjäryhmälle oma Canvas. Aloita 2-3 asiakasryhmästä, jotka uskot tuntevasti parhaiten.

3. Ratkaisu

Määrittele keveimmät toimenpiteet, joilla voit ratkaista asiakkaan 1-3 keskeisintä ongelmaa.

Määrittele palvelunne tärkeimmät ominaisuudet ja toiminnot, jotka tarvitaan palvelun toteuttamiseen mahdollisimman yksinkertaisesti. Mitä vähintään tarvitaan palvelunne tuottamiseen?

Nämä ominaisuudet luovat pohjan ns. Minimum Viable Product (MVP) -tuotantomallille. MVP = kevein tapa tuottaa palvelua siten, että se ratkaisee asiakkaan ongelman. Huom! MVP ei tarkoita minimaalista palvelua. Tavoitteena on kuitenkin ratkaista asiakkaan ongelma ja toteuttaa ainutlaatuinen palvelulupauksenne.

Vaiheet

- Määrittele ratkaisu jokaiseen asiakkaanne ongelmaan.
- Ole suuripirteinen äläkä uppoudu yksityiskohtiin liian syvällisesti.

4. Palvelulupaus

Muotoile selkeä viesti (lupaus) josta käy ilmi, mitä tarjoatte ja miksi se on jotain erilaista.

Palvelulupauksen tehtävä on saada potentiaalinen asiakas kiinnostumaan palveluistanne ja tutustumaan tarkemmin tarjontaanne. Se on markkinointinne johtolause ja otsikko, joka houkuttelee uusia asiakkaita. Hyvä palvelulupaus herättää kiinnostusta ja kuvailee palveluasiakkaan näkökulmasta.

Lähtökohta osuvan palvelulupauksen suunnitteluun on muotoilla se suoraan kohdan 1. ongelmien ratkaisuksi. Toinen vaihtoehto on työstää palvelulupausta asiakkaan palvelukokemuksen jälkeisestä tilasta käsin: millainen palvelukokemus oli?

Mieti myös, kuinka voisit kuvailla palveluanne käyttäen muita tunnettuja brändejä vertailevina kohteina. Esim. ”Työhyvinvoinnin Stockmann”.

Vaiheet

1. Johda palvelulupaukseenne suoraan asiakkaan ensimmäisen ongelman ratkaisusta (ks. edellä).
2. Keskity palvelukokemuksen jälkeisen tilan kuvailuun muiden etujen sijaan.
3. Tutustu ihailemiinne brändeihin ja mieti, mihin niiden palvelulupaus perustuu.
4. Harjoittele palvelunne kuvailemista tunnettujen brändien avulla.

7. Menot

Listaa kiinteät ja vaihtuvat kulut.

Listaa kulut, joita muodostuu palvelusi tuotannosta ja markkinoinnista. Niitä on vaikea laskea pitkälle tulevaisuuteen, joten keskity tähän päivään. Mieti, mitä maksa esim. 30-50 potentiaalisen asiakkaan haastatteleminen? Mitä maksaa palvelunne tuottaminen ”keveimpien toimenpiteiden” vaatimustasolla? Mikä on tämänhetkinen kulurakenteenne? Laske tulojen ja menojen perusteella, milloin pääset omillesi (brake even point).

Vaiheet

1. Laske tämänhetkiset kiinteät kulut.
2. Laske tämänhetkiset vaihtuvat kulut.
3. Laske, milloin palvelusta jää ylijäämää.

5. Kanavat

Rakenna järjestelmällisesti polkua, joka johdattaa asiakkaat luoksesi ja toisin päin.

Kanavien kautta tavoitat asiakkaan. Mitä paremmin tunnet asiakkaanne, sitä helpompaa on miettiä oikeita kanavia. Kanavia on paljon ja niiden hyödyllisyys muuttuu palveluntuotannon kehittymisen myötä.

- Keskity alkuvaiheessa kanaviin, joilla tavoitat ensimmäiset, innokkaimmat asiakkaat eli kanaviin, joissa voit kertoa viestinne esim. mainonnan keinoin (markkinoinnin työntö- eli push- periaate).
- Myöhemmin voit pohtia kanavia, joissa voi tuottaa sellaista sisältöä, jonka luokse potentiaaliset asiakkaasi vapaaehtoisesti hakeutuvat, esim. blogit tai erilaiset sisältöpalvelut (markkinoinnin veto- eli pull-periaate)

Vaiheet

1. Määrittele, miten tavoitat ensimmäiset 10 asiakasta
2. Millaisia sisällöllisiä kanavia voisit jatkossa käyttää?

8. Mittarit

Määrittele keskeiset palvelutoiminnan mittarit, joilla voit seurata kehitystä mahdollisimman helposti ja reaaliaikaisesti.

Mittarit seuraavat asiakkaiden käyttäytymistä ja määrittelevät mihin toimenpiteisiin kulloinkin on keskityttävä. Mittarit tulisi rakentaa niin, että voit seurata mahdollisimman ketterästi, missä palvelupolun vaiheissa potentiaalisista asiakkaista tulee asiakkaita: Mitkä toimenpiteet ennen palvelua johtavat asiakkaaksi, että palvelun aikana, miten saat aikaan lisämyyntiä ja mitä palvelun jälkeen tapahtuu. Katso myös työkalu nro 32 Palvelupolku.

Vaiheet

1. Määrittele 3-5 tärkeintä mittaria, joilla seuraat miten tehokkaasti potentiaalisista asiakkaista tulee asiakkaita ja miten nykyiset asiakkaat palaavat asiakkaaksi uudestaan.
2. Määrittele, mitä asiakkaittesi käyttäytymistä mittaat ja miten.

6. Tulot

Määrittele, mistä saat tuloja.

Tulovirtojen määrittely on kaikkein kriittisin kohta ja siinä piilee pahimmat riskit. Oikean hinnoittelun ja ansaintamallin kehittelyyn kannattaa tarruttaa heti alkuvaiheessa.

Oikea hinnoittelu määrittelee palvelutoiminnan menestyksen, mutta se on myös keskeinen osa brändiä, joka positioi palvelunne asiakkaitten mielissä. Hyvä alku on aloittaa pohtimaan hintaa siitä, mitä jo olemassa olevat palvelut maksavat. Katso myös työkalu nro 21. Hinnoittelu.

Vaiheet

1. Ideoi erilaisia ansaintamalleja eli tapoja ansaita palvelusta tuloa. Kuka maksaa ja millä tavalla? Kuinka paljon milläkin mallilla tuottoa jää kulujen jälkeen yli?
2. Selvitä sellaisten olemassa olevien palveluiden hinnoittelu, jotka ratkaisevat samaa asiakkaan ongelmaa kuin oma palvelunne.
3. Valitse sopiva aloitushinta kokeiluun.

9. Ylivertainen kilpailuetu

Määrittele ylivertainen kilpailuetusi muihin nähden.

Tämä on yleensä kaikkein vaikein vaihe, minkä takia se on myös viimeinen vaihe. Ylivertainen kilpailuetu on jotain sellaista palvelussa tai sen tuottamisen tavassa, jota muiden on vaikea kopioida. Tämä laatikko saattaa alkuvaiheessa jäädä täyttämättä. Se kuitenkin jotain, johon olisi hyvä löytää vastaus toiminnan kehittämisen myötä. Se on myös jotain, jonka voit löytää kuuntelemalla asiakkaita!

Vaiheet:

1. Onko yhdistykselläne jo olemassa ylivertainen kilpailuetu?
2. Mitä sellaista yhdistyksellä on jo olemassa, josta voisi kehittyä ylivertaista osaamista?

	9. Yhvertainen kilpailuetu 5. Kanavat	2. Asiakkaat
		6. Tulot
		7. Menot
1. Ongelma	3. Ratkaisu 8. Mittarit	4. Palvelulupaus

Palvelut ovat prosesseja. *Palveluprosessi* on jatkumo palvelun tuottamisen vaiheista alusta loppuun. Se sisältää myös pohdinnan siitä, millainen palvelun toteuttamisen ympäristö on: tilat, henkilökunnan pukeutuminen, välineet jne. Palvelun onnistumiselle keskeistä on myös se, miten asiakas osallistetaan palveluprosessiin.

Palvelun prosessikuvaus esittää vaiheittain sen, mitä palvelussa tapahtuu. Se auttaa selvittämään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan.

Vinkki: Jatka ja täsmennä työkalun nro 32 avulla.

Kuvaa alle yhdistyksesi hyvinvointipalvelun palveluprosessi eli *palvelun toteutusvaiheet* mahdollisimman tarkasti alusta loppuun. Mitä tapahtuu ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen? Erottele asiakkaille näkyvä ja näkymätön osa.

Vaiheet - esimerkiksi:

- Ennen
 - Myynti (paikat ja kanavat: mistä ja miten voi ostaa palvelun)
 - Tiedusteluihin vastaaminen
 - Ilmoittautumisten / tilausten vastaanotto sekä vahvistaminen
- Aikana
 - Varsinaisen palvelutilanteen vaiheet (myös menetelmät)
- Jälkeen
 - Palautteen kerääminen
 - Palautteen käsittely
 - Laskutus
 - Muu jälkihoito

Palvelupolku kuvaa palveluprosessin (katso myös työkalu nro 31) asiakkaan (käyttäjän) näkökulmasta. Käyttäjä kokee palvelun polkuna, joka koostuu toisiaan seuraavista vaiheista eli *palvelutuokioista*. Esimerkki palvelupolusta jalkapallo-ottelussa: Lipun osto jalkapallo-otteluun – Stadionille saapuminen – turvatarkastus ja lippukontrolli – virvokkeiden ja

fanituotteiden osto - omalle paikalle siirtyminen – ottelun alkushow - pelin käynnistyminen – väliaikaohjelma – oheispalvelujen saatavuus jne. Jokainen palvelutuokio koostuu joukosta *kontaktipisteitä*, joiden kautta palvelu koetaan eri aistien kautta (näkö, kuulo, maku, haju jne.). Kontaktipisteet voidaan jakaa ympäristöihin, esineisiin, toimintamalleihin ja ihmisiin.

Erittele palveluprosessin asiakkaille näkyvistä osista palvelutuokioiden *kontaktipisteet*.

Kontaktipisteet palvelutuokioissa, esimerkiksi

- Ympäristöt (esim. tilat, verkkosivut, henkilökunnan pukeutuminen)
 - Toimintamallit (esim. työskentelytavat)
 - Ihmiset (esim. ketä, kuinka monta, henkilökunnan käyttäytyminen)
 - Esineet (esim. työvälineet, materiaalit)
- Arvioi ja kehitä palvelua kuvauksen avulla.

Palvelutuotannon taloudellinen kuvaus sisältää budjetin ja ansaintalogiikan eli kuvauksen siitä mistä rahat tulevat ja mihin ne menevät ja paljonko yhdistykselle mahdollisesti

**jää ylijäämää. Miten ylijäämä käytetään (esim. perustoi-
minnan yläpitoon)? On hyvä muistaa, että toistettavuus on
usein palveluiden myynnissä tapa tehdä rahaa.**

Vinkki: Katso myös työkalu nro 21. Hinnoittelu sekä työkalu nro 30. Toimintamallin kuvaus.

Tee taloussuunnitelma seuraavien tarkistuskysymysten avulla:

- Kuinka paljon tarvitsemme rahaa palvelutoiminnan käynnistämiseen?
- Mistä saamme rahat?
- Miten hinnoitlemme palvelun?
- Kattaako hintamme kustannukset, tuotekehityksen ja käyttöpääoman tarpeen?
- Mikä on palvelumme kehittämisen takaisinmaksuaika eli kuinka paljon palvelua pitää myydä että siihen investoidut aika ja raha saadaan takaisin?
- Ovatko laskelmamme realistisia?
- Mitä faktoja löydämme laskelmiemme tueksi?

Riski on tapahtuma, jolla on tietty toteutumisen todennäköisyys ja vaikutus aikatauluun, kustannuksiin tai laajuuteen. Riskienhallinnassa riskit tunnistetaan ja niiden merkittävyys ja muoto arvioidaan. Sitten suunnitellaan toimenpiteet ja arvioidaan niiden onnistumista.

Riski voidaan

- **Poistaa tai pienentää**
- **Siirtää sopimuksella toimittajalle**
- **Hyväksyä**

Tunnista ja kuvaa palvelutoimintaan liittyvät riskit. Tunnista, arvioi ja suunnittele:

- Minkälaisia riskejä palvelutoimintaamme liittyy?
- Miten ennakoimme riskit?
- Voimmeko suojautua riskeiltä? Miten?
- Onko olemassa myös varasuunnitelma?
- Olemmeko valmiita kantamaan riskien aiheuttaman epävarmuuden?

Vinkki: Katso myös työkalu nro 8. Laajennettu SWOT.

Hyvinvointipalveluissa asiakkaalle aiheutuneet hyvinvointivaikutukset kertovat siitä että toiminta on ollut laadukasta ja onnistunutta. Lähes aina toiminnalla on suorien asiakasvaikutusten lisäksi myös muita, laajempia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Palveluiden tilaajat vaativat usein vaikutusten näkyväksi tekemistä.

Pohdi seuraavia vaikutusten arviointiin liittyviä kysymyksiä. Etene rivi kerrallaan. Kokoa vastaukset yhteen yhdistyksenne vaikutusten arviointisuunnitelmaksi. Liitä suunnitelma osaksi Laatukäsikirjaa (työkalu nro 38).

Vinkki: Tarkista, että olet asettanut selkeät vaikutustavoitteet (työkalu nro 4)!

Vinkki: Vaikutusten arvioinnin prosessikuvauksia ja työkaluja toteuttamiseen löytyy Kolmannen lähteen selvityksestä "Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen" www.kolmaslahde.fi/tietoa/selvitykset

Teema	Kysymys	Mahdollisia vastauksia	Huomioitavia asioita
Tarve vaikuttavuustiedolle	Kuka tarvitsee tietoa palvelumme vaikuttavuudesta?	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdistys itse • Rahoittaja • Palvelun käyttäjä 	Motivaatio tiedon keräämiseen on kaikki kaikessa. Jos tietoa kerätään ainoastaan rahoittajalle, vaikuttavuustieto jää usein puutteelliseksi.
Tarve vaikuttavuustiedon käytölle	Mihin tietoa vaikuttavuudesta käytetään?	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan/palvelun kehittäminen • Tilivelvollisuuden ylläpito (pääosin tietoa rahoittajalle) • Markkinointi 	Motivaatio
Tiedon keräämisen nykytilanne	Missä määrin ja millaista tietoa keräämme tällä hetkellä?	<ul style="list-style-type: none"> • Palautekyselyt • Asiakaskyselyt • Systemaattinen tiedonkeruu 	Onko nykyistä tiedonkeräämistä mahdollista jalostaa vaikuttavuustietoa tuottavaksi?
Tietotarve jatkossa	Miten meidän tulee kerätä tietoa jatkossa?	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselyt • Haastattelut (asiakkaille ja sidosryhmille) • Systemaattinen tiedonkeruu • Ulkoinen arviointi 	Erittäin oleellista on tiedostaa, millaista tietoa näiden menetelmien kautta halutaan saada.
Käytännön kysymykset	Millaisia vaatimuksia vaikuttavuustiedon saaminen edellyttää?	<ul style="list-style-type: none"> • Lisäresurssien saaminen (työaika, henkilöstö, asiantuntemus, välineet) • Tietotaidon lisääminen (tiedon kerääminen, analysointi, raportointi) 	Vaikuttavuustiedon kerääminen täytyy mitoittaa siten, että se on mahdollista toteuttaa yhdistyksen käytettävissä olevilla resursseilla.
Vaikuttavuuden mittaminen	Mitä pysyviä hyötyjä jäsenemme/asiakkaamme ovat saaneet (tai voivat saada) palvelusta?	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintavalmiuksien lisääntyminen • Itsetunnon kohoaminen • Osaamisen kasvu • Elämänlaadun paraneminen? 	Millä tutkimuskysymyksillä ja metodeilla tämäntyyppisiä "abstrakteja" asioita voidaan tarkastella?

Jukka Lidman, Sosiaalikehitys Oy

Laadun hallinta on olennainen osa palvelutuotantoa – sen avulla varmistetaan palvelun jatkuvuus.

Pohdi seuraavia kysymyksiä laadunhallinnan näkökulmasta:

- Miksi hyvinvointipalvelumme valitaan nyt?
- Miksi pystymme tuottamaan palvelun?
- Miksi säilymme?
- Mikä tekee meistä hyviä palvelun tuottamisessa?
- Mikä meidän toteutuksessa on erityistä muihin verrattuna?
- Miten arvomme näkyvät palveluiminnassa?
- Miksi meidät valittaisiin jatkossa?
- Miten meidät valittaisiin useammin?
- Milloin palvelustamme maksettaisiin enemmän?
- Miten olisi mahdollisuus laajentaa palvelutoimintaa?
- Mitä kriteerejä ostaja asettaa jatkossa palvelulle?
- Miten valintakriteerit voivat muuttua?
- Miten olemme valmistautuneet muutokseen?

Vinkki: Tietoa laadunhallinnan peruseräiteistä ja laatuksiluista, palvelukonseptoinnista sekä laadun ja vaikutusten seurannasta voit lukea osion I luvusta 1.2. Palvelutoiminnan ominaispiirteitä.

Sisältö	Valmis	Tulossa	Ei tärkeä
Tahtotila			
<i>Lähtökohdat</i>			
Yhdistyksemme perustehtävä / toiminnan tarkoitus			
Arvomme			
Kuamme tulevaisuudesta eli Visio			
Strategiamme			
Taiteelliset/organisaatiokulttuuriset lähtökohtamme ja toimintaperiaattemme, näkemykset hyvinvoinnista-keskeinen lainsäädäntö			
Vaikutustavoitteemme			
Ennakointi ja asiakasrajapinta			
Palvelutoiminnan asema yhdistyksessä			
Palvelutoiminnan tarve ja tavoitteemme			
Toimintaympäristömme			
SWOT			
Asiakastarpeet			
Kohderyhmämme			
Asiakaslupauksemme			
Ydin- ja liiketoimintaosaaminen			
Henkilökunnan osaamisvaatimukset			
Perehdytysuunnitelma			
Osaamisen kehittämissuunnitelma			
Palveluidea			
Palvelutoiminnan kokonaisuus (mitä, miksi, kenelle, miten)			
Palveluiden sisältö: Selkeät palvelukuvaukset			
Palvelukohtaiset hinnoitteluperusteet			

Sisältö	Valmis	Tulossa	Ei tärkeä
Kumppanuus			
Yhteistyökäytännöt eri tahojen kanssa			
Tuotantoprosessit			
Palvelukohtaiset prosessikuvaukset, palvelupolut ja hyvät käytännöt			
Palvelutoiminnan ohjeet			
Hallinto			
<i>Tekijät</i>			
Työntekijöiden hyvinvointi, terveys ja turvallisuus			
Yhteisöllisyys			
<i>Laadun ja vaikutusten hallinta</i>			
Laadun määrittely ja laatuksiteerimme (palveluittain)			
Laatutavoitteemme / -lupauksemme ja perustelut (asiakashyöty), palveluittain			
Laadun ja vaikutusten suunnittelu ja seuranta yleisesti ja palvelukohtaisesti: Mittarit, menetelmät, palautejärjestelmät ja raportointi/viestintä			
Turvallisuus / ohjeistus hätätilanteisiin			
Riskianalyysi ja riskien hallintasuunnitelma			
Laatukäsikirjan luomisen ja päivittämisen käytännöt			
Johtamisen arviointi			
Työntekijöiden arviointi			
Organisaatio			
Organisaatiokaavio			
Vuosisuunnittelu			
Toimenkuvat			

→ JATKUU

Sisältö	Valmis	Tulossa	Ei tärkeä
<i>Organisointi</i>			
Suunnittelu (suunnittelupohjat): Yleinen, talous, myynti, markkinointi			
Vuosikello toistuville tehtäville			
Muutostilanteiden ohjeet			
Liitteet			
Sopimusohjat			
Palautelomakeohjat			

Muoto ja käytettävyys	Toimii hyvin	Kehitettävä	Ei tärkeä
<i>Eri tarpeisiin vastaavat osat</i>			
Sisäinen versio (esimerkiksi perinteistä paperiversio ja verkkosovellus rinnalla)			
Asiakkaalle suunnattu tiivis versio (esim. video Youtubessa, julisteet, mainoslehtiset)			
Jäsentely käytettäväksi neuvotteluissa ja esiintymisissä (esim. Powerpoint-esitys)			
Yhteiset osiot ja palvelutoiminnoittain eriytetyt osiot			
Hallintoon ja toteutukseen liittyvät osiot (esim. soveltuvat osat linkitetään vuosikelloon)			
Kieliversiot			
<i>Jäsentely</i>			
Tekstit ja kuvaukset ovat jäseneltyjä, täsmällisiä ja helposti ymmärrettäviä			
Prosessit on visualisoitu: kuvia, piirroksia, vuokaavioita, prosessikarttoja			
Visuaalinen ilme on innostava			
<i>Hyödynnettävyys oman toiminnan kehittämisessä</i>			
Luo yhteistä identiteettiä eri palvelumuodoille			
Toimii perehdytysaineistona uusille toimijoille ja työntekijöille			
Auttaa arvioimaan palvelutoimintaa systemaattisesti			
<i>Hyödynnettävyys yhdistyksen ulkopuolella</i>			
Laatukäsikirjaa on testattu ns. ulkopuolisilla			