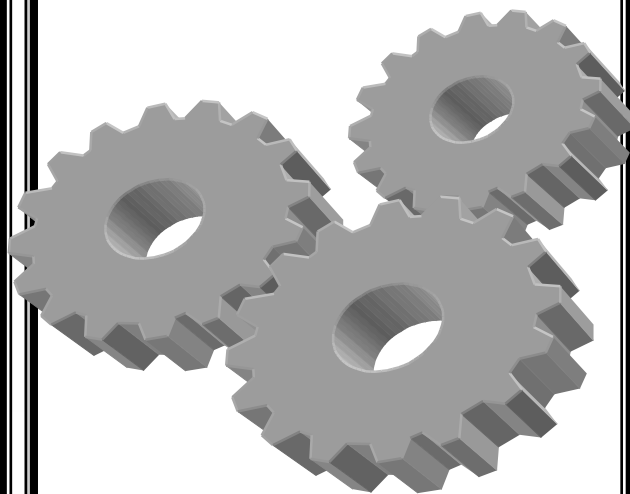


2011

Suomen Pakolaisapu ry

Järjestöhautomo

Tuotteistamisopas kolmannelle sektorille



Petra Kortelainen

Sisältö

JOHDANTO	1
1 TUOTTEISTAMINEN KÄSITTEENÄ	3
2 TUOTTEISTAMISEN TAVOITTEET JA TULOKSET	5
3 TUOTTEISTAMISEN ETENEMINEN	7
3.1 Tarpeiden tunnistaminen.....	7
3.2 Ideavaihe	8
3.3 Luonnosteluvaihe	10
3.3.1 Palveluiden hinnoittelu	12
3.4 Tuotteen kehittäminen	14
3.5 Tuotteen viimeistely.....	15
4 TUOTTEISTAMINEN KOLMANNEN SEKTORIN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ ..	17
4.1 Tuotteistamisen hyödyt.....	18
4.1.1 Hyvin tuotteistetun palvelun ominaispiirteitä	19
4.2 Tuotteistamisen haasteet	20
5 TUOTTEISTAMISEN JURIDISET KYSYMYKSET	21
5.1 Kunta ja kolmas sektori.....	24
6 TUOTTEISTA OMAT PALVELUT: 10 tehtävää	26
7 LOPPUSANAT.....	29
8 SANASTO	30
LÄHTEET.....	31

Liite 1. Toimintaympäristö- ja kilpailija-analyysi

Liite 2. Toimintasuunnitelma

Liite 3. Markkinointisuunnitelma

Liite 4. Talousarvio

JOHDANTO

Tämä opas on valmistunut Mikkelin ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogi YAMK opin-
näytetyönä Suomen Pakolaisapu ry:n Järjestöhautomolle.

Tässä oppaassa kolmannella sektorilla tarkoitetaan yhdistyksiä, säätiöitä ja uusosuustoiminnallisia organisaatioita, joiden toiminnan lähtökohtana ei ole voiton tavoittelu tai muun välittömän taloudellisen hyödyn hankkiminen.¹ Oppaassa kolmannen sektorin organisaatioihin viitataan myös käyttämällä termejä yhteisö tai järjestö.

Tämän tuotteistamisoppaan tarkoituksena on antaa selkeitä työkaluja kolmannen sektorin toimijoille palveluiden tuotteistamisprosessiin ja avata toimijoille tuotteistaminen käsitteenä. Oppaassa pohditaan myös kolmannen sektorin vahvuuksia ja heikkouksia palveluiden tuottajana sekä yleishyödyllisen organisaation juridisia kysymyksiä palveluntuottajana. Tuotteistamisopas on räätälöity nimenomaan kansainvälistä ja monikulttuurista työtä tekeville yhteisöille. Opas sisältää myös kymmenen tehtävää, jotka tekemällä organisaatiosi voi aloittaa palveluiden tuotteistamisen.

Kolmannen sektorin toimintaympäristö on ollut jatkuvassa muutostilassa ja yhdistysten merkitys palvelujen tuottajana on ollut kasvusuhdanteessa. Muutos on merkinnyt kolmannelle sektorille sekä epävarmuuden kasvamista että mahdollisuuksia. Tuotteistaminen on tullut tutuksi monella muulla alalla, kuten yritysmaailmassa ja sosiaali- ja terveysalalla (ks. esim. www.kolmaslahde.fi), mutta ei vielä kovin paljon käytössä kolmannella sektorilla. Kun myydään osaamista ja auttamista, sitä ei koeta varsinaisesti konkreettiseksi tuotteeksi. Varsinkaan järjestöpalveluja ei ole totuttu kutsumaan tuotteiksi.²

¹ Harju 2003

² Jeronen 2009; Aurelius 2004; Ruusuvirta & Saukkonen 2011

Kolmannella sektorilla toimiminen merkitsee monelle mielekästä tekemistä ja vaikuttamisen mahdollisuutta itselle tärkeisiin asioihin. Järjestöissä mukana olevia henkilöitä pidetään aktiivisina kansalaisina. Järjestöt toimivat arvojen kantajina, osallistumismahdollisuuksien tarjoajina ja luojina sekä paikallisena demokratian ja kansalaisyhteiskunnan kehittäjänä.³

Julkisen sektorin kiinnostus kolmatta sektoria kohtaan palveluiden tuottajana on kasvanut lainsäädännössä tapahtuneiden muutosten vuoksi. Yhteisen keskustelukanavan löytäminen julkisen sektorin kanssa vaatii kolmannen sektorin palveluiden uudelleen arvioimista ja julkisen sektorin ymmärrystä kolmatta sektoria kohtaan palveluiden tuottajana. Julkisen sektorin tehtävänä on tuottaa kuntalaisille palveluita ja kolmas sektori tuottaa yhä enemmän palveluita julkiselle sektorille. Kun puhutaan tilaaja-tuottaja –mallista, julkinen sektori ostaa palveluita kolmannelta sektorilta ja kolmas sektori tuottaa palveluita julkiselle sektorille.

Kansalaisten aktiivinen osallistuminen yhteiskuntaa koskevien asioiden käsittelyyn on kokenut myös muutoksen. Jotkut tilastot puhuvat aktiivisuuden lisääntymisen puolesta ja toisten tilastojen mukaa kansalaisten aktiivisuus on laskenut. Yksilöllisyyden korostuminen on kolmannen sektorin haasteena. Osaammeko enää ajaa yhdessä yhteisiä asioita, vaan olemmeko liikaa keskittyneet omien elinolojen parantamiseen, jotka perustuvat itsekäisiin ratkaisuihin? Aktiivisuuden muutos ei välttämättä ole kolmannen sektorin haasteena, vaan koko yhteiskuntamme haaste.

Kolmas sektori tuottaa kunnalle yhä laadukkaampia ja tehokkaampia palveluita, kun osapuolet tiedostavat mitä haluavat ja mitä voivat saada. Toimiva yhteistyö ja vuorovaikutus kunnan ja kolmannen sektorin välillä vahvistaa kuntien ja järjestöjen tehtäväalueiden hoitamista. Täten päästään yhteisiin tavoitteisiin ja hyväksytyihin pelisääntöihin.

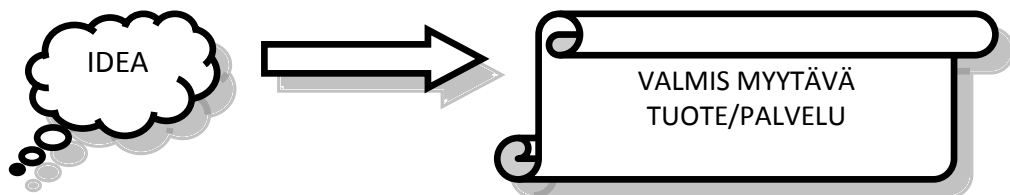
³ Harju 2003

Jotta järjestöt voitaisiin nähdä tasavertaisina toimijoina julkisen sektorin kanssa, järjestöjen on osattava tuoda oma osaamisensa esille.

1 TUOTTEISTAMINEN KÄSITTEENÄ

Organisaation menestys perustuu siihen, että se kykenee luomaan luovia ratkaisuja ja kehittämään jatkuvasti palveluitaan ja prosessejaan. Tuotteistamisella voi olla useita lähtökohtia, mutta yleisesti tuotteistamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista pyrkimystä osaamisen, teknologian tai idean siirtämisestä kaupalliseen muotoon. Asiakas ei osta ideoita, vaan valmiita palvelukokonaisuuksia ja tuotteita. Tuotteistaminen *lähtee ideasta ja päättyy valmiiseen myytävään tuotteeseen tai palveluun.*⁴

Kaavio 1. Ideasta liiketoimintakokonaisuudeksi



→ Ajattelutapa

Tuotteistusta kuvataan myös *ajattelutapana*. Tuotteistuksen ajatuksena on tarjota asiakkaalle mahdollisimman laadukas palvelu, joka on myös organisaatiolle taloudellisesti kannattavaa. Tuotteistuksella pyritään organisaation sisäiseen tehokkuuteen ja kannattavuuteen, sekä taloudellisessa että laadullisessa mielessä.⁵

→ Menetelmien/prosessien ja välineiden käyttö

⁴ Tiensuu 2005

⁵ Sipilä 1996

Tuotteistaminen tarkoittaa tiettyjen *työmenetelmien tai työprosessien ja työvälineiden käyttöä*. Tuotteistus on esivalmistusta, jossa kaikki tehdään mahdollisimman pitkälle valmiiksi odottamaan asiakastoimeksiantoa. Räättälöitävä osuus minimoidaan siihen mikä pitää tehdä juuri nimenomaista tilannetta varten. Asiantuntijalla on tuotteita, jotka on määriteltävä. Tuotteistaminen pitää sisällään myös ydinpalvelut ja tukipalvelut -määrittelyn. Ydinpalveluina tarkoitetaan palveluita, joita asiakas varsinaisesti haluaa. Tukipalvelut tukevat ja toimivat lisäpalveluina varsinaiselle ydinpalvelulle. Tukipalvelut voivat lisätä palvelutuotteen arvoa asiakkaalle.⁶

- **Esimerkiksi:** Järjestö tarjoaa maahanmuuttajanuorille kotoutumista tukevia palveluita (= ydinpalvelut). Kotoutumista tukevana palveluina järjestö tarjoaa esim. koulutuspalveluita: atk-koulutus, suomen kielen koulutus ja kulttuurintuntemus koulutus (= tukipalvelut).

Tuotteella tarkoitetaan *sekä tavaroita että palveluita*, ja tuote voi olla myös tavaran ja palvelun yhdistelmä. Tuotteen tulee olla selkeästi rajattavissa, hinnoiteltavissa ja sisällöltään täsmennettävissä.⁷

- **Esimerkiksi:** Järjestö tarjoaa maahanmuuttajanuorille koulutuspalveluita (=palvelu) ja koulutuksista on valmistettu koulutusmateriaalit (=tavara). Maahanmuuttajanuoret saavat osallistuttuaan koulutuksiin koulutusmateriaalit. (=tavaran ja palvelun yhdistelmä).

Järjestöt tarjoavat asiakkailleen oman alueensa osaamiseen perustuvia palveluita. Asiantuntijapalvelun perusluonne on aineettomuus, jossa myydään osaamista. Asiantuntijapalveluissa puhutaan siis osaamisen tuotteistamisesta. Asiantuntijapalveluiden ydintuotteena on osaaminen, ja tuotteistuksessa selvitetään se, mistä osaaminen koostuu.⁸

⁶ Sipilä 1996

⁷ Jämsä & Manninen 2000

⁸ Sipilä 1996; Jaakkola ym. 2009

Asiakas ostaa asiantuntijapalveluita, koska hänen osaamisensa eivät riitä tai ei sitä itse ehdi tehdä. Asiantuntijapalveluihin liittyy paljon tunteita ja erilaisia arvoja, joten palveluissa on tärkeää luottamus ja eettisyys. Palvelujen tuotteistamisella pyritään tarjoamaan asiakkaalle ratkaisu ongelmiin. Asiakas ei halua tuotetta tai palvelua, vaan asiakas haluaa ratkaisun ongelmiinsa. (emt.)

- **Esimerkiksi:** Järjestön tarjoamien asiantuntijapalveluiden osaaminen perustuu jäsenistössä olevien maahanmuuttajien kulttuurituntemuksen osaamiseen. Järjestön asiantuntijapalveluina ovat maahanmuuttajaneuvontapalvelut. Järjestö kouluttaa terveydenhuollon henkilöstöä kulttuurisensitiiviseen kohtaamiseen, esim. kuinka kohdata somalitaustaiset henkilöt terveydenhuollossa.

2 TUOTTEISTAMISEN TAVOITTEET JA TULOKSET

Tuotteistuksen tehtävänä on helpottaa asiakkaan ostoprosessia vähentämällä epävarmuustekijöitä. Jos ei ole esim. selkeää konkreettista tuotetta, varsinkin uusien asiakkaiden luottamuksen saaminen on ongelmallista.⁹ Järjestön on tuotava koulutuspalveluiden sisällöt esille. Mitkä ovat koulutusten tavoitteet ja menetelmät? Paljonko osallistuminen maksaa ja mitä hinta sisältää?

Tuotteistaminen on:¹⁰

- yksilöllinen prosessi ja ratkaisut ovat ainutkertaisia.
- koko palveluketjun kehittämistä ja määrittelyä.
- ongelmien ratkaisemista.

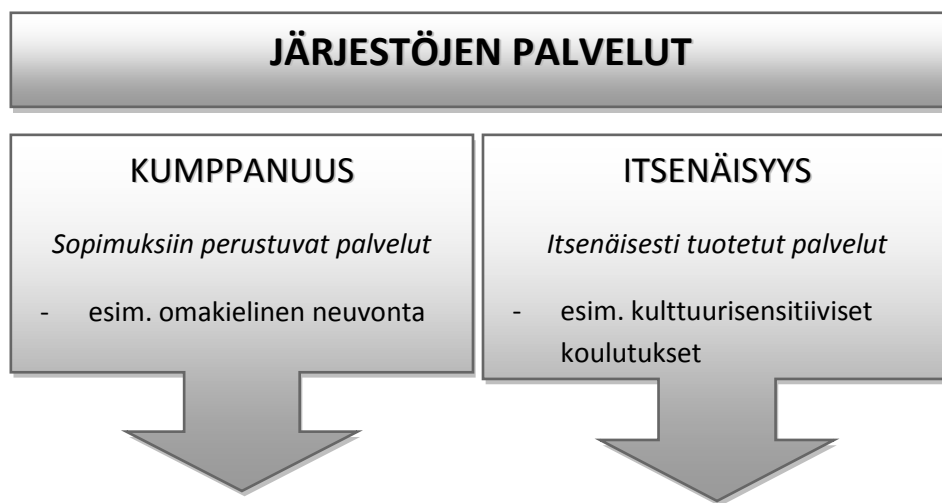
⁹ Sipilä 1996

¹⁰ Tiensuu 2005

Järjestöjen palveluiden tuotteistamista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä näkökulmana järjestöjen tuottamista palveluista ovat julkisen sektorin kumppanuussopimuksiin sitovat palvelut. Kumppanuussopimukset voivat perustua esimerkiksi avustuksiin, ostopalveluihin, maksusitoumuksiin tai yhteishankintasopimuksiin. Toisena osana ovat järjestön itsenäisesti tuottamat palvelut, joissa tehdään yhteistyötä kuntien tai muiden toimijoiden kanssa, mutta ne eivät perustu sopimuksiin. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi liikunta- ja urheilupalvelut ja virkistys- sekä harrastustoiminta.¹¹

- **Esimerkiksi:** Järjestön kumppanuuksiin perustuvat koulutuspalvelut voidaan järjestää ostopalveluina kunnan nuorisopalveluiden kanssa tai järjestö voi tarjota itsenäisesti koulutuspalveluita omille jäsenilleen.

Kaavio 2. Palveluiden tuotteistamisen näkökulmat



Tuotteistus auttaa kuvaamaan organisaation yhteisiä pelisääntöjä, joilla pyritään palveluiden laadun nostamiseen ja virheiden eliminointiin. Asiakastyytyväsyydellä ja laadukkaalla tuotteella varmistetaan kilpailukyky markkinoilla. Tuotteistuksesta saatavia hyötyjä ovat: myytävyyks helpottuu, tunnettavuus paranee, tarjousprosessi tehostuu, suunnittelu tehostuu, vastuunjaot selkiintyvät, kehitystoimintaa voidaan hajauttaa, henkilöstön perehdyttäminen tehostuu, laatu paranee, yhdistyksen strategia konkretisoituu,

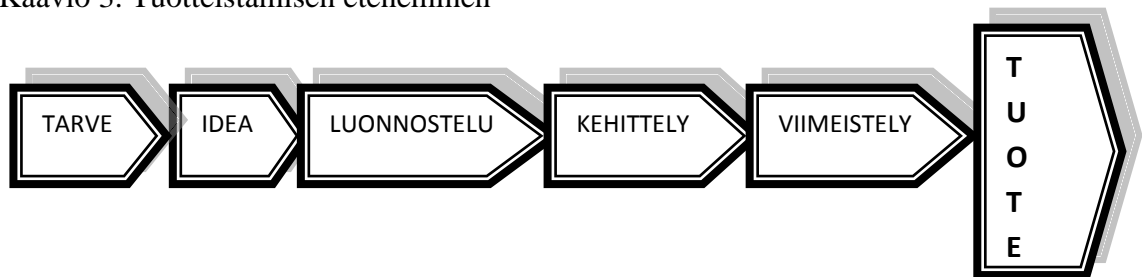
¹¹ Mukaillen Pihlaja 2010; Möttönen & Niemelä 2005

toimintaprosessit selkiintyvät, kustannustehokkuus, hinnoittelu selkiintyy, riskit pienenevät, jatkuvuus paranee ja kilpailukyky lisääntyy.¹²

3 TUOTTEISTAMISEN ETENEMINEN

Kun järjestö haluaa tuotteistaa palvelunsa, sen on käytävä läpi viisi vaihetta: 1. *tarpeiden tunnistaminen*, 2. *ideavaihe*, 3. *palvelun luonnostelu*, 4. *kehittelyvaihe* ja 5. *viimeistely*. Siirtyminen vaiheesta toiseen ei edellytä sitä, että edellinen vaihe on päättynyt. Tuotteistamisen eteneminen muistuttaa projektityöskentelyn muotoja ja periaatteita.¹³

Kaavio 3. Tuotteistamisen eteneminen



3.1 Tarpeiden tunnistaminen

Tuotteistamisen ensimmäisen vaiheen tavoitteena on tunnistaa tuotteen, tarve, myytävyyden, ongelmat ja kehittämistarpeet. Tarpeiden tunnistaminen voi perustua todettuihin ongelmiin tai asiakaspalautteiden kautta osoittamiin ongelmiin. Tavoitteena voi myös olla täysin uuden tuotteen tarpeiden tunnistaminen.¹⁴ Järjestö voi lähteä tuotteistamaan jo olemassa olevia palveluita tai kehittää aivan uuden palvelun.

¹² Sipilä 1998

¹³ Jämsä & Manninen 2000

¹⁴ Sipilä 1996

Järjestön palveluiden tuotteistamisen tarve voi lähteä joko järjestön sisäisestä tai ulkoisesta tarpeesta. Sisäinen tarve voi olla organisaation muutostarve, joka on lähtenyt työntekijöiden, jäsenten tai asiakkaiden toivomuksesta selkiinnyttää ja kehittää toimintaa. Järjestössä on havaittu, että kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa asiakkaiden tai käyttäjien tarvetta. Kun tuotteistamisen tarve lähtee järjestön sisältä, on se järjestön omaehtoinen muutoksen tarve.¹⁵

- **Esimerkiksi:** Järjestön maahanmuuttajanuorten ongelmana on ollut yhteiskuntaan sopeutuminen puutteellisen kielitaidon vuoksi. Työ- ja elinkeinotoimiston tai muiden organisaatioiden järjestämille kielikursseille pääsy on ollut hankalaa eikä niiden taso ole välttämättä vastannut kohderyhmän tarvetta. Täten järjestö on päättänyt järjestää kielikoulutuksia kohderyhmän tarpeet huomioon ottaen.

Julkisella sektorilla on omat odotuksensa järjestöjen palveluiden tuottamisessa. Kunnat toivovat, että järjestöt paikkaavat ne aukot, joihin kunta itse ei pysty järjestämään palveluita. Voi myös olla, että kunnan resurssit tai ammattitaito eivät riitä tiettyjen lakisääteisten palveluiden järjestämiseen. Palveluiden tuottaminen julkisen sektorin ehdoilla voi vaikeuttaa järjestön palveluiden tuottamisen yleishyödyllisyyden periaatteita.

Ydinkysymykset:

- Miksi tuotetta ollaan rakentamassa?
- Onko tuotteelle olemassa tarve vai pitääkö tarve synnyttää?

3.2 Ideavaihe

Kun järjestö tietää, mitä halutaan kehittää, lähdetään ideoimaan eri ratkaisuvaihtoehtoja vastausten löytämiseksi. Ideointivaiheessa luovat ongelmaratkaisumenetelmät ovat ylei-

¹⁵ ks. esim. Jeronen 2009 ja Möttönen & Niemelä 2005

sesti käytettyjä, mutta myös palautteiden ja aloitteiden avulla voidaan saada ratkaistua ongelmat. Ideoiden keräämisessä voidaan käyttää apuna ideapankkia, jota voidaan toteuttaa monella tavalla. Esimerkiksi Internetin avulla voidaan kerätä helposti ideoita luomalla järjestölle nettisivujen yhteyteen keskustelukanava, jonne voidaan kerätä ideoita toiminnan kehittämiseen halutulta kohderyhmältä. Ideapankin avulla voidaan kerätä tietoa eri tahoilta niistä asioista, joita olisi korjattava tai mitä asioille tulisi tehdä.¹⁶

Ideointivaiheessa on hyvä ottaa huomioon myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden mielipiteet. Täten saadaan tietoa siitä, onko palveluille kysyntää ja mitä palveluita järjestön odotetaan järjestävän. Mitä odotuksia palveluistamme on asiakkailtamme ja yhteistyökumppaneilla? Järjestämmekö palveluita, joille on kysyntää ja ostajia?

- **Esimerkiksi:** Järjestön kohderyhmänä ovat maahanmuuttajanuoret, jotka ovat tuoneet järjestössä esille kielikoulutusten puutteen. Nuorisolain¹⁷ mukaan nuoria on kuunneltava heitä koskevissa asioissa. Kielikoulutusten tarjonnan puutteen ovat myös havahtuneet kunnan päättäjät. Kunta on lähestynyt järjestö A:ta kielikoulutusten järjestämiseen tarvittavan avun vuoksi.

Ydinkysymykset:

- Mitä, kenelle ja milloin?
- Kuka ja miten?
- Onko idea hyvä?
- Saadaanko asiakkaita ja kannattaako taloudellisesti?

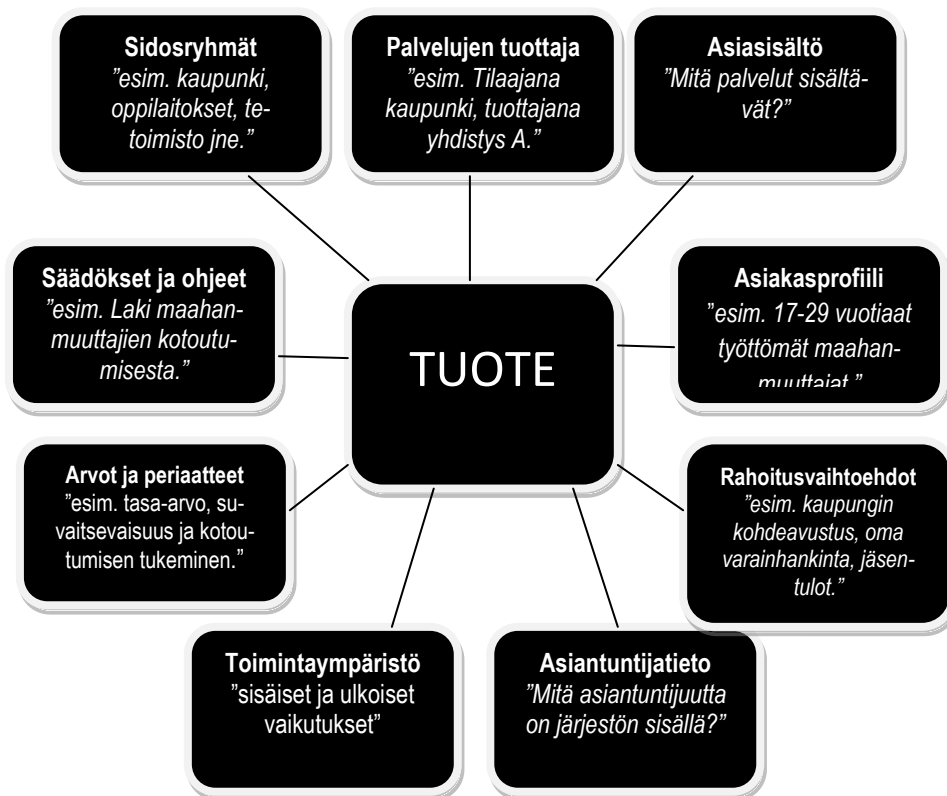
¹⁶ Jämsä & Manninen 2005

¹⁷ Nuorisolaki 27.1.2006/72

3.3 Luonnosteluvaihe

Ennen luonnosteluvaihetta on tehty päätös siitä, millainen tuote on aikomus suunnitella ja valmistaa. Luonnosteluvaiheessa otetaan huomioon eri osa-alueet, joiden kannalta turvataan tuotteen laatu. Tuotteen laatuun ovat vaikuttamassa yhdeksän eri osa-alueita: (emt.)

Kaavio 4. Tuotteen laatuun vaikuttavat osa-alueet



Järjestöjen tehtävänä on tuottaa palveluja sellaisille ihmisryhmille, jotka eivät kiinnosta kaupallisia palveluntuottajia tai niille alueille, joille palveluja ei ole tarjolla. Järjestöjen palveluiden tuottamisen laadun vahvuuksina pidetään sitä, että palvelutuotannon keskipisteenä on palvelun käyttäjä eikä taloudellisen voiton tavoittelu.¹⁸

¹⁸ Jeronen 2005

Palveluiden luonnosteluvaiheessa on nimettävä vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilö pitää huolen siitä, että asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelunsa ja palveluita tullaan ylläpitämään ja kehittämään eteenpäin. Tuotteistamisprosessin aikana on myös tärkeää, että prosessin eteenpäin viemiseksi on nimetty vastuuhenkilö.

Järjestötoiminnan erityispiirteinä on, että toiminnassa on mukana myös vapaaehtoisia työntekijöitä. Vapaaehtoisten mukaan saaminen edellyttää yhteisiä arvoja ja aatteita. Ihmiset tekevät vapaaehtoistoimintaa yhteisen hyvän vuoksi tai halusta auttaa toisia. Vapaaehtoiset voivat olla mukana palveluiden järjestämisessä, mutta on otettava huomioon, että vapaaehtoisten sitoutumisen taso on myös vapaaehtoista. Järjestöjen voimavarana ovat vapaaehtoiset, mutta heille ei voi eikä saa sisällyttää vastuuta samassa määrin kuin palkatuille työntekijöille. Jos järjestö saa ulkopuolelta avustusta palveluiden järjestämiseksi, sopimusasioita on noudatettava. Vapaaehtoiset voivat toimia hyvänä lisänä, mutta ei toiminnasta kokonaisvastuun ottajina. Palveluiden järjestäminen vaatii palkattua henkilökuntaa. Vapaaehtoisten pitäminen mukana toiminnassa ei ole täysin ilmaista ja järjestöjen on hyvä laatia vapaaehtoistyötä koskeva strategia tai linjaus.¹⁹

Vapaaehtoistyöllä tarkoitetaan toimintaa, jossa:²⁰

- osallistutaan omasta tahdosta, valinnasta ja motivaatiosta.
- toimitaan voittoa tavoittelematta.
- toimitaan järjestäytyneesti esim. järjestössä.
- tavoite on yleishyödyllinen tai hyödyttää jotakuta muuta kuin vapaaehtoista itseään.

¹⁹ Laasanen 2011; Tuukkanen 2011; Jeronen 2009

²⁰ Laasanen 2011

Luonnosteluvaiheessa on laadittava myös palveluiden järjestämistä varten sopimusperusteet, jos kyseessä on kumppanuuksiin perustuvat palvelut. Kumppanuussopimuksissa on mainittava seuraavat asiat:

1. Sopijaosapuolet
2. Sopimuksen tarkoitus
3. Sopimuksen kohde
4. Sopimusaika (voimassaolo ja uusiminen)
5. Suoritettavat korvaukset
6. Vastuun jakaantuminen (sekä järjestön että kumppanin vastuut)
7. Vakuutusturva
8. Seuranta (raportointi ja arviointi)
9. Muut ehdot

3.3.1 Palveluiden hinnoittelu

Järjestöjen palveluiden hinnoittelun ei tarvitse poiketa muiden organisaatioiden hinnoittelusta. Järjestöt ovat kykeneviä tuottamaan samankaltaisia palveluita kuin yksityinen tai julkinen sektori. Vapaaehtoiset voivat tuoda palveluiden hinnoitteluun huojausta ja täten järjestöt voivat olla vahvoilla esimerkiksi palveluiden kilpailutuksissa. Järjestöt eivät myös saa polkea hintoja, koska hintojen polkeminen vääristää markkinoita.²¹

Palveluiden hinnoittelussa tulee aluksi selvittää markkina- ja kilpailutilanne. Miten muut toimittajat ovat hinnoitelleet samat palvelut ja onko samankaltaisia palveluita edes saatavilla? Palvelun hinnoittelussa lasketaan kustannukset ja huomioidaan palvelun tuottama arvo asiakkaalle. Asiakas ei välitä siitä, kuinka paljon palvelu tulee maksa-

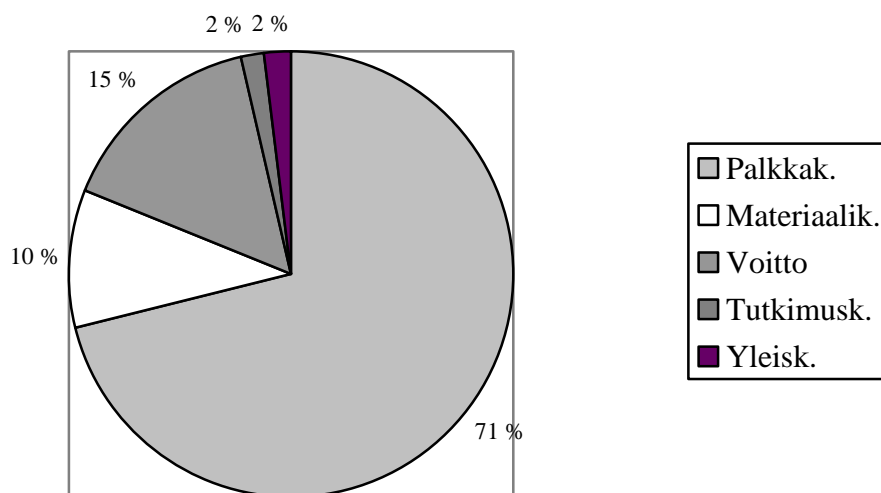
²¹ Jeronen 2009

maan tuottajalle. Asiakas vertailee hintaa palvelusta saamaansa hyötyyn ja muihin kilpaileviin palveluihin.²²

- **Esimerkiksi:** Järjestö käytti hinnoittelussa tuotosperusteista hinnoittelustrategiaa eli asiakas maksaa koulutukseen osallistumisesta kiinteän hinnan. Kiinteä hinta laskettiin kouluttajan ja materiaalikustannusten mukaan sekä keskimääräisen ryhmän koon mukaan.

Palvelun hinta muodostuu mm. työ-, raaka-aine-, pakkaus-, kuljetus-, tutkimus- ja tuotekehitys-, voitto- ja yleiskustannuksista. Hinnoittelussa on myös otettava huomioon, onko palvelu arvonlisäverollinen vai ei. Palkkakustannukset lohkaisevat suurimman osan hinnoittelussa.

Kaavio 5. Esimerkki palveluiden hinnoittelusta



²² Jaakkola ym. 2009

Ydinkysymykset:

- Mitä tuote pitää sisällään?
- Kuinka viemme tiedon loppukäyttäjille?
- Kuinka laatu otetaan huomioon? Laatu – hintasuhte?
- Ketkä ovat palveluiden vastuuhenkilöt?

3.4 Tuotteen kehittäminen

Järjestöt ovat syntyneet ihmisten tarpeesta liittyä yhteen parantaakseen jotain asiaa tai viedäkseen jotain asiaa eteenpäin. Järjestöillä on siis aatteellinen lähtökohta ja täten markkinoinnissa pitää muistaa, että arvot ja aatteet tulevat selkeästi esille.

Luonnosteluvaiheessa on valittu ja rajattu ratkaisut haluttuihin ongelmiin tai kehitettäviin asioihin. Tuotteen kehittämissä vaiheissa suunnitellaan tuotteen informaation välittämisessä käytettävät tuotteet.²³ Järjestöt markkinoivat mielikuvilla ja täten niiden uudistaminen voi aiheuttaa hämmennystä käyttäjissä. Pitkään toimineiden järjestöjen markkinoinnin haasteena on toiminnasta aikaisemmin luodut mielikuvat, joita voi olla vaikea muokata. Aivan uuden palvelun tuominen markkinoille vaatii puolestaan luotettavan, markkinakelpoisen ja markkinoilta erottuvan mielikuvan luomista.

- **Esimerkiksi:** Järjestön yhdeksi avaintuotteeksi rajattiin maahanmuuttajanuorten koulutuspalvelut. Järjestö laati vuoden mittaisen markkinointisuunnitelman. Suunnitelma sisälsi markkinointiaikataulun, -välineet, vastuuhenkilön ja esitepohjat. Markkinointivälineinä käytettiin järjestön Internet-sivuja, sosiaalista mediaa (facebook ja twitter), esitteitä, lehdistötiedotteita, puskaradiota ja jäsenlehteä. Järjestön markkinointi jalkautui sinne, missä nuoret viettivät aikaa.

²³ Jämsä & Manninen 2005

Ydinkysymykset:

- Kuinka saavutamme halutun kohderyhmän?
- Miten toteutamme markkinoinnin?

3.5 Tuotteen viimeistely

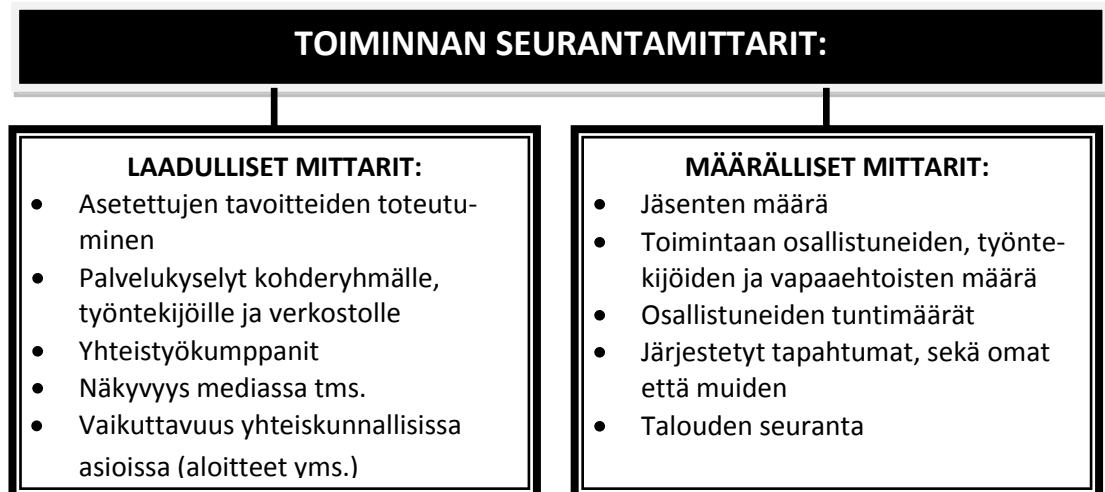
Tuotteen viimeistely tapahtuu saatujen palautteiden tai koekäytöstä saatujen kokemusten pohjalta. Palautetta ja arviointia tapahtuu myös tuotteistamisen kaikkien vaiheiden aikana. Viimeistelyvaihe sisältää palvelun yksityiskohtien hiomista, palveluohjeiden laadinnan (mitä ja kenelle), palvelutoimenpiteiden tai päivittämisen suunnittelun ja palvelun markkinoinnin suunnittelun. (emt.)

Järjestöjen on pysyttävä ajanhermoilla, jotta palvelut vastaavat kysyntää ja toiminnalla on jatkuvuutta. Toiminnan uudistaminen tai kehittäminen ei merkitse sitä, että järjestön on hylättävä arvot ja aatteet, joiden ympärille järjestö on alun perin syntynyt. Arvojen ja aatteiden säilyttäminen on järjestön hengissä säilymisen ehto. Järjestö ei voi toimia tai tehdä asioita, joita ei sen säännöissä mainita ilman sääntömuutoksia. Yhdistyksen säännöissä voidaan erikseen määrätä yhdistyksen sääntöjen muuttamismenettelyistä. Ajan tasalla pysyminen merkitsee esimerkiksi teknologian hyödyntämistä markkinoinnissa ja toiminnan seurannan tekemistä, jotta toiminnan vaikuttavuutta osataan perustella rahoittajille.

Jotta palvelua voidaan jatkossa kehittää, palvelusta on saatava kokemuksiin perustuvaa tietoa asiakkailta. Seuranta ja arviointi auttavat toiminnan laadun perusteluissa. Seuranta ja laadun arviointia voidaan tehdä sekä määrällisten että laadullisten tulosten perusteella. Laadullisia asioita on vaikeampi arvioida kuin määriin perustuvia ns. kovia tuloksia. Laatuun perustuvia asioita voidaan kuitenkin tuoda esille esimerkiksi tavoittei-

den toteutumisella ja palaute- ja tyytyväisyyskyselyjen avulla. Seuraavassa kaaviossa on vinkkejä järjestöjen toiminnan seurantaan.

Kaavio 6. Toiminnan seuranta



- **Esimerkiksi:** Järjestö kehitti koulutuspalveluista palautekyselyn. Kysely tehtiin koulutukseen osallistuneille koulutuksen lopussa. Kyselyistä koottiin yhteenveto, josta saatiin hyödyllistä tietoa koulutuskokonaisuuksien kehitettävistä asioista.

Ydinkysymykset:

- Mikä on tuotteen elinkaari?
- Kuinka tuotetta kehitetään jatkossa?

4 TUOTTEISTAMINEN KOLMANNEN SEKTORIN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Kuntien huonon taloudellisen tilanteen ja uusien lainsäädännöllisten suositusten (vrt. Kotoutumislaki ja Kuntalaki uudistukset) vuoksi järjestöjen mahdollisuudet palvelujen tuottajana on kasvanut. Kuntien taloudellisten resurssien niukkuus on johtanut etsimään uusia ratkaisuja toiminnan tehokkuuteen. Tehokkuutta on haettu uudistamalla julkisen hallinnon rakenteita, kasvattamalla ihmisten omaa vastuuta ja kilpailuttamisella palvelut.²⁴

Aktiivisella järjestötoiminnalla on merkitystä paikallisen demokratian ja kansalaisyhteiskunnan kehittymisen kannalta. Järjestöt ovat kansalaisyhteiskunnan perusta eikä kansalaisyhteiskuntaa voida pitää yllä julkisen vallan toimin. Järjestöt edustavat jäsenistöään ja tuovat heidän äänensä esille ja huolehtivat jäsenistönsä tarvitsemista palveluista. Järjestöt ovat itsenäisiä päätöksenteoissaan ja viestiessään ympäristölle. Ne määrittävät itse omat viestintäsuhteensa säännöillään, ohjelmillaan ja toiminnallaan. Järjestöt käyttävät omaa päätösvaltaansa joustavasti ja ajan vaatimukset huomioon ottaen suhteessa kunnalliseen toimintaan.²⁵

Hyvinvointivaltion mukaan vastuun kantaja on valtio, jolla on apunaan kuntia. Kuntien tulee luoda edellytyksiä ja olosuhteita, jotta järjestöt saavuttavat omat tavoitteensa. Kunta voi pitää järjestöjä alisteisessa asemassa oman hyödyn tavoittelemiseksi. Järjestöt voivat alistua kunnallisen intressien alle taloudellisen hyödyn vuoksi. Hierarkkisuus voi vaarantaa järjestön omat tavoitteet ja täten yhdistystoiminnan perusajatus (arvot ja aatteet) katoaa. Järjestöjen ei pitäisi olla julkiselle toiminnalle alisteisia vaan itsenäisiä ja yhteistyösuhteissa tasa-arvoisia. (emt.)

²⁴ Peltosalmi ym. 2010

²⁵ Möttönen & Niemelä 2005

Kilpailun koveneminen markkinoilla edellyttää kolmannen sektorin toiminnan esittämistä siten, että rahoittajat ja asiakkaat ymmärtävät, mitä vastinetta saavat rahoilleen. Vastatakseen yhteiskunnan asettamiin haasteisiin ja ollakseen olemassa, organisaatioiden on aktiivisesti mietittävä, mihin suuntaan ne haluavat toimintaansa kehittää. Toiminnan ja kehityksen taustalla vaikuttavat aina myös tunteet, arvot, asenteet ja ennakkokäsitykset esimerkiksi palvelutoiminnasta kolmannen sektorin toiminnassa.²⁶

Kolmannen sektorin ero yritystoimintaan on otettava huomioon toimintaa kehittäessä. Yritystoiminta on taloudelliseen voittoon perustuvaa toimintaa ja kolmas sektori voittoihin perustumatonta (non-profit) toimintaa. Kolmannen sektorin toimintalogiikka on yritysmäistä, eli tulot ja varat on itse hankittava. Ero yritysmaailmaan on se, että osa tarvittavista varoista tulee vapaaehtoispanoksista ja osa kerätään muuten. Näitä toimintoja ylläpidetään, vaikka ne eivät kata kokonaiskustannuksia, sillä niillä on yhteiskunnallista tai yhteisöllistä merkitystä.²⁷

4.1 Tuotteistamisen hyödyt

Koska kolmannen sektorin toiminta painottuu usein asiantuntijapalveluihin eli ns. ai-neettomiin tuotteisiin, palveluiden tuotteistaminen selkiyttää toiminnan sisällön sekä toimijoille itselleen että asiakkaille ja rahoittajille. Jos toiminnan sisältö ja tavoite eivät ole selkeitä, toiminnassa mukana olevien ja työntekijöiden on vaikea kuvailla olemassa-oloon, toiminnan tavoitteita tai saati hinnoitella toimintaa.

Tuotteistettu palvelu on helppo hinnoitella, markkinoida ja myydä. Tuotteistus helpottaa myös laadun ja laatumielikuvan viestimisessä. Tuotekehitys on keino säilyttää ja parantaa markkina-asemaa sekä varmistaa toiminnan jatkuvuus. Palveluiden tuotteistaminen

²⁶ Ruusuvirta & Saukkonen 2011

²⁷ Hokkanen ym. 1999

tekee palveluista selkeämpiä ja kiinnostavampia kokonaisuuksia, joiden laatu on varmistettu. Tuotteistaminen voi myös avata uusia rahoitusmahdollisuuksia.²⁸

- Tuotteistus tai tuotteistuksen lähtökohtiin perustuva ajattelu on erinomainen oman toiminnan arvioinnin ja kehittämisen lähtökohta.
- Tuotteistaminen mahdollistaa järjestön strategian ja toimintatapojen selkiinnytämisen. Tuotteistaminen helpottaa päätöksentekoa toimenpiteistä, joihin halutaan keskittyä.
- Tuotteistaminen antaa käsityksen poisvalittavista asioista tai toimenpiteistä.
- Tuotteistuksen kautta on mahdollista kartoittaa henkilöstöressurssien näkökulmasta niitä osa-alueita, joihin tarvitaan mahdollisesti lisää asiantuntijuutta tai ulkopuolisia verkostoja.
- Tuotteistaminen on keino pohtia sisäisesti tai uudelleen organisoida työnjakoa, kehittää tiimityötä sekä selkiyttää päätöksentekoprosesseja.
- Tuotteistaminen on keino toteuttaa suunnitelmallista toimintaa.
- Tuotteistaminen on keino, jolla keskitetään resurssit strategisiin asioihin.²⁹

4.1.1 Hyvin tuotteistetun palvelun ominaispiirteitä

Jos tuote on hyvin tuotteistettu, se on helppo monistaa. Monistaminen tarkoittaa sitä, että palvelun jokaista yksityiskohtaa ei tarvitse opastaa henkilökohtaisesti, vaan toinen asiantuntija pystyy omaksumaan sen palvelun ohjeistuksesta. Monistettavuuden edellytyksenä on huolellinen dokumentointi. Täten esimerkiksi uusien työntekijöiden on hel-

²⁸ ks. esim. Koivisto ym. (toim.) 2010

²⁹ Jaakkola ym. 2009

pompi tuottaa ja kehittää edelleen palveluita. Asiakas myös tietää, mitä saa ostaessaan tai käyttäessään palveluita eikä asiakkaan tarvitse ostaa palvelua sokkona.³⁰

Tuotteistettu palvelu on hyvin hinnoiteltu ja markkinoilla kilpailuvertainen. Kun asiakas on tyytyväinen sekä hintaan että palveluun, järjestön tunnettavuus kasvaa ja täten järjestön tulevaisuus palveluiden tuottajana on turvattu.³¹

- **Esimerkiksi:** Järjestö tuotteisti koulutuspalvelut. Koulutuspalveluista tehtiin koulutuskansiot, sekä osallistujille tarkoitettut kansiot että kouluttajakansiot, koulutuksien aikataulut ja esitepohjat koulutuspalveluiden markkinointiin. Koulutuspalveluiden tuotteistuksen tuloksena määriteltiin myös koulutukseen osallistumisen hinta, sopimusperusteet ja arviointimenetelmät.

4.2 Tuotteistamisen haasteet

Kolmannen sektorin haasteena palveluntuottajana on se, kuinka erottautua kiristyvässä kilpailussa luotettavana, vastuullisena ja osaavana palveluntuottajana. Laadukas järjestölähtöinen palvelutuotanto edellyttää riittävää ammattihenkilöstöä eikä järjestöjen tule alihinnoitella toimintaansa palvelujen kilpailutuksessa.³²

Kansalaisaktiivisuudenmuutos on otettava huomioon kolmannen sektorin palveluiden tuotteistamisessa. Järjestömuotoinen toiminta ei enää houkuttele ihmisiä, mutta vapaa kansalaistoiminta kasvaa. Vapaalla kansalaistoiminnalla tarkoitetaan konkreettiseen toimintaan osallistumista ilman järjestöbyrokratiaa, esimerkiksi vapaaehtoistoiminta kiinnostaa, mutta välttämättä vapaaehtoiset eivät tahdo maksaa jäsenmaksuja. Toimin-

³⁰ Noste Oy 2005

³¹ Jaakkola ym. 2009

³² Peltosalmi ym. 2010

toihin osallistuminen kiinnostaa, mutta ei järjestön hallinnossa toimiminen. Tämä ei kuitenkaan nykytutkimusten valossa tarkoita sitä, että järjestötoiminta katoaisi. Kannustavuus on suurinta, kun toiminta on selkeää ja liittyy niihin kiinnostuksenkohteisiin, joiden vuoksi järjestötoimintaan alun perin lähdettiin.³³

Kolmannen sektorin kenttä on hyvin hajanainen ja monimuotoinen, kentällä on täysin vapaaehtoisuuteen perustuvia yhteisöjä ja toisaalta järjestöjä, joissa työskentelee valtakunnan palkattuja huippuosaajia. Osa kolmannen sektorin toimijoista toimii hyvin läheisesti osana julkista palvelutuotantoa, ne saattavat esimerkiksi huolehtia erilaisista viranomaistehtävistä. Toiset kolmannen sektorin organisaatiot taas ovat lähentyneet yritysmäistä toimintaa palvelutoiminnassaan. Vastavoimana kaupallistumiselle osa organisaatioista pyrkii painottamaan toiminnan arvoperustaa ja näin erottautumaan kaupallisten yritysten toiminnasta. Monikerroksisuus, hajanaisuus ja kirjavuus ovat järjestöelämän rikkauksia, eikä ole tarkoituksenmukaista pyrkiä yhdenmukaistamaan kentän toimintatapoja. On kuitenkin tärkeää kehittää yleisiä edellytyksiä ja tukirakenteita kolmannen sektorin toiminnalle ja näin luoda pohjaa yhteisöjen toiminnan kehittämistyölle.

Haasteena on luoda eri palvelutoimijoiden ja palvelujärjestelmän osapuolien hyvin toimiva yhteistyö, jossa nykyiset palvelut voidaan purkaa osiin ja koota uusiksi palveluketjuiksi, jossa järjestöt voivat olla omine vahvuuksineen mukana.³⁴

5 TUOTTEISTAMISEN JURIDISET KYSYMYKSET

Yhdistyksen toiminnan lähtökohtana ovat *yhdistyslaki ja yhdistyksen säännöt*. Säännöissä asetetaan edellytykset ja rajat toiminnalle ja niissä määrätään, mitä tarkoitusta varten yhdistys on perustettu ja millä tavoin se voi toimia tarkoituksensa toteuttamiseksi.

³³ Peltosalmi ym. 2010

³⁴ Koivisto ym. (toim.) 2010

si. Yhdistyslain säännöt koskevat vain rekisteröityjä yhdistyksiä. Säätiöiden toimintaa sääntelee *säätiölaki*. Tunnusomaista säätiöille on, että niillä ei ole jäseniä tai omistajia.

35

Yhdistyksen *hallituksen* on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava asioita. Yhdistyksen toimintaa ovat toteuttamassa sekä yhdistyksen *jäsenet että vapaaehtoiset*. Jäsenillä tarkoitan sekä toimintaan palkattuja työntekijöitä, jotka eivät välttämättä ole jäseniä, että yhdistyksen muita toimintaan osallistuvia henkilöitä. Yhdistys on perustettu jonkin syyn vuoksi ja yhdistyksen toiminta-ajatusta säätelevät yhdistyksen *arvot ja aatteet*.³⁶

Yhteisön käsite on määrätty *tuloverolaissa*, jonka mukaan yhteisöjä verotetaan pääsääntöisesti kaikesta heidän saamista tuloista, ellei yhteisöä tai kyseessä olevaa tuloa ole säädetty verovapaaksi. Yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen vain elinkeinotulostaan sekä muussa kuin yleishyödyllisessä käytössä olevien kiinteistöjen tuottamasta tulosta niin, että viimeksi mainittujen osalta verovelvollisuus koskee vain kunnalle ja seurakunnalle menevän veron osuutta. Kaikki muut tulot ovat yleishyödylliselle yhteisölle verovapaita. Tuloverolaki määrittelee yleishyödyllisyyden seuraavasti:³⁷

1. Yhdistys toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä.
2. Yhdistyksen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuun henkilöpiiriin.
3. Yhdistys ei tuota toiminnallaan siihen osallisessa taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena tai kohtuullista suurempana palkkana tai hyvityksenä.

Yleishyödyllisen yhteisön varainhankintamuotoja ei pidetä elinkeinotoimintana, esimerkiksi arpajaisista, myyjäisistä, urheilukilpailuista, huvitilaisuuksista, bingosta, adresseista ja hoito-, askartelu- ja opetustarkoituksessa valmistettujen tuotteiden tai palve-

³⁵ Hokkanen ym. 1999, Helander 1998 ja Pöyhönen 2009

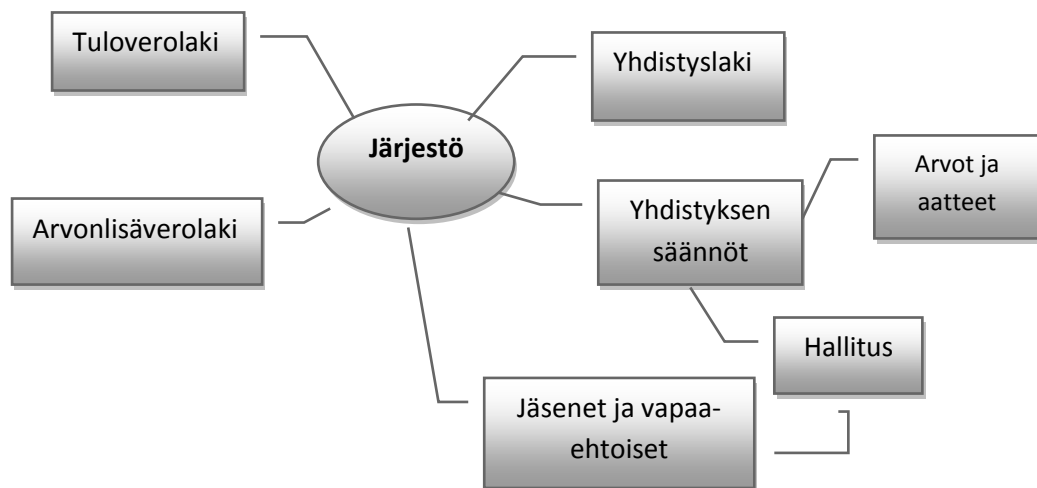
³⁶ Loimu 2002

³⁷ Pöyhönen 2009

luiden myynnistä saatua tuloa. Yleishyödyllisen yhteisöä koskee kuitenkin veroilmoituksen antaminen ja varainhankintojen tuottamien tulojen veroasiat kannattaa aina tarkastaa verottajalta. Jos yhdistys tuottaa palveluita ilman yhdistyksen perustoimintaa, verottaja voi laskea sen yritystoiminnaksi. (emt.)

Yleishyödyllinen yhteisö on *arvonlisäverovelvollinen* vain sellaisesta toiminnasta saadusta tulosta, jota pidetään tuloverolain mukaan yhteisön veronalaisena elinkeinotulona. Toiminta voi jäädä arvonlisäverotuksen ulkopuolelle, jos yleishyödyllisen yhteisön liiketoiminta on alle 8 500 euroa vuodessa. Toimintaa varten hankituista hyödykkeiden sisältämästä verosta on tapauskohtaisesti oikeus tehdä vähennys arvonlisäveroilmoituksella. Myynnin ja ostojen verojen erotus tilitetään valtiolle lähtökohtaisesti kalenterikuukausittain. Yleishyödyllinen yhteisö, joka ei ole arvonlisäverovelvollinen, ei pääse eliminoimaan hankintoihinsa sisältyvää arvonlisäverovähennysjärjestelmän kautta, jolloin ostoihin sisältyvä arvonlisävero jää kokonaisuudessaan kustannukseksi. (emt.)

Kaavio 6. Järjestön palvelutuottamisen juridiikka



Yhdistysten toimintaa koskeva ajantasainen lainsäädäntö löytyy sähköisestä Valtion säädöstietopankista, jonka Internet-osoite on www.finlex.fi. Yhdistysten toimintaan liittyvät säännökset ovat mm. henkilörekisterilaki, yhdistyslaki, kirjanpitolaki, kirjanpitoasetus, tilintarkastuslaki, tekijänoikeuslaki, rikoslaki 29 luku (rikoksista julkista taloutta vastaan), rikoslaki 30 luku (elinkeinorikoksista), rikoslaki 39 (velallisen rikoksista), kokoontumislaki, arpajaislaki, tavara-arpajaisasetus, bingoasetus, rahankeräyslaki, ra-

hankeräysasetus, nuorisotyölaki, nuorisotyöasetus, tuloverolaki, tuloveroasetus, varallisuusverolaki, laki yhtiöveron hyvityksestä, laki eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksesta, ennakonperintälaki, ennakonperintäasetus, laki työnantajan sosiaaliturvamaksusta, arpajaisverolaki, varainsiirtoverolaki, kiinteistöverolaki ja arvonalisäverolaki.³⁸

5.1 Kunta ja kolmas sektori

Järjestölähtöinen palvelutoiminta ja -tuotanto poikkeavat yksityisestä palvelutuotannosta siinä, että toiminnasta saatava taloudellinen tulos palautuu kokonaisuudessaan takaisin yleishyödylliseen toimintaan. Yritykset toimivat voittoa tavoittelevina, jossa voitot tulevat omistajille voittoina. Tämä ei tarkoita sitä, että kolmannen sektorin toimijoiden palvelut olisivat edullisimpia eikä kolmannen sektorin hintojen tule polkea markkinoita.

Kuntia koskevan hankintalain mukaan kaikki julkiset hankinnat on kilpailutettava. Kilpailutus koskee yli 15 000 euron hankintoja ja mm. rakennusurakoissa vielä suurempia hankintoja. Kunnat eivät voi ostopalveluja hankkiessaan asettaa järjestöjä erityisasemaan, mikäli hankittavalle palvelulle katsotaan olevan markkinat, ja mikäli toimijan katsotaan harjoittavan taloudellista toimintaa markkinoilla. Kunnan tulee valita kilpailuttaessaan tarjouksista halvin tai kokonaistaloudellisesti edullisin. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystaloudellisten palveluiden kilpailutuksessa käytetään hinta-laatusuhdetta kokonaistaloudellisuuden arviointiperusteena.³⁹

Kuntien kilpailuttamiseen osallistuminen vaatii kolmannen sektorin palveluiden tuoteistamista. Kilpailuttamiseen osallistuminen vaatii palvelun hinnoittelamista, kuvailemista, strategiaa ja resursseja. Laadun esittäminen on vaatinut palvelun seuranta- ja arviointia.

³⁸ Kuusiola 2002

³⁹ Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348

Kunnalla on lakisääteisiä ja vapaaehtoisia tehtäviä. Kuntalaki korostaa kuntien asemaa paikallisen kehityksen ohjaajana ja hyvinvointipalvelujen turvaajana.⁴⁰ Kuntien tarjoamat palvelut joutuvat uudelleen tarkastelun kohteeksi, kun lainsäädäntö muuttuu. Laki maahanmuuttajien kotouttamisen edistämisestä on uudistunut ja uusi laki on astunut voimaan 1.9.2011. Laki sisältää velvoitteen kunnalle antaa neuvontaa ja ohjausta sekä pyydettyä tehdä alkukartoitus kaikille Suomeen muuttaville maahanmuuttajille. Uudistuneen lain myötä jokaisella maahanmuuttajalla on oikeus saada kunnan tai työ- ja elinkeinotoimiston kautta alkukartoitus, jossa arvioidaan kielikoulutuksen tarve sekä se, että tarvitseeko maahanmuuttaja kotoutumissuunnitelman.⁴¹

Lainsäädännön muuttuessa kuntien on järjestettävä edellä mainitut palvelut kuntalaisille. Välttämättä kunnilla ei ole riittävästi resursseja ja osaamista erityispalveluita järjestettäessä. Tähän tarpeeseen kunnat voivat käyttää apunaan kolmannen sektorin osaamista.

Kuntien palveluiden kilpailuttamissäännön mukaan kilpailuttamiseen voi osallistua myös kunnan omat tuotantoyksiköt. Tämä merkitsee sitä, että järjestöt kilpailevat sekä julkisen että yksityisen sektorin kanssa. Jotta kunta voi verrata palveluiden laatua, on sen ensin tuoteistettava omat palvelut ja täten kunta voi arvioida kilpailuttamisessa laadun. Kilpailutukseen osallistuminen merkitsee siis kaikkien osapuolten palveluiden tuoteistamisen, jotta tarjouksia voidaan verrata keskenään.

Kuntia koskeva hankintalaki on suhteellisen uusi lakiuudistus eikä sen toimivuudesta ole saatu vielä luotettavia tutkimustuloksia. Kuntia koskevasta hankintalain mukaisista kilpailutuksista puhutaan paljon. Henkilökunnalla on todettu puutteellista tietoa kilpailuttamiseen liittyvistä asioista ja yhteistyökumppanit ovat nostaneet esille kilpailuttamiseen tarvittavan avoimuuden. Kuntapäätäjillä voi olla harhaluulo, että järjestöjä ei kiinnostata tai heillä ei ole tarpeellista osaamista tai resursseja kilpailutukseen. Ongelma voi

⁴⁰ Möttönen & Niemelä 2005

⁴¹ Laki kotoutumisen edistämisestä 1386/2010

myös olla, että järjestöt eivät ole tietoisia kilpailutuksista eivätkä kilpailutukset ole tarpeeksi avoimia siten, että järjestöt olisivat niistä tietoisia.

6 TUOTTEISTA OMAT PALVELUT: 10 tehtävää

Olen koonnut eri asiantuntijoiden teoksista vinkkejä kolmannen sektorin palveluiden tuotteistamisprosessin ensiaskeleisiin. Tekemällä seuraavat kymmenen tehtävää vaihe vaiheelta tuotteistus on ottanut ensiaskeleet organisaatiossanne. Tuotteistaminen on alkanut, mutta ei suinkaan valmis. Prosessi kestää useita vuosia eikä palveluiden tuotteistaminen tule itse asiassa koskaan tiensä päähän. Tuotteistus voi lähteä aluksi yhden pienen asian tuotteistamisesta, minkä olette havainneet kaipaavan kehittämistä. Pienistä puroista syntyy suuri joki.

10 tehtävää palveluiden tuotteistamiseen:

1. TEHTÄVÄ

Laatkaa organisaatiostanne toimintaympäristö- ja kilpailija-analyysi.

(ks. Liite 1)

- Kuvailkaa järjestönne nykyinen toimintaympäristö ja siinä odotettavissa olevat muutokset. Ottakaa huomioon poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset muutokset.
- Listatkaa mahdolliset muut toimijat, jotka voivat tarjota samoja palveluita kuin järjestönne. Ottakaa huomioon myös mahdollisten uusien kilpailijoiden tulo markkinoille.

2. TEHTÄVÄ

Ideoikaa palvelun sisältö.

- Kuvailkaa palvelun luonne, nimi ja imago
- Tehkää alustava hinnoittelu palvelusta ja alustava aikataulu tuotteistuksesta.
- Määriteltäkää mahdolliset yhteistyökumppanit ja resurssit.

3. TEHTÄVÄ

Tarkastelkaa ideaanne kriittisesti.

- Luopukaa huonoista ideoista.
- Testatkaa tuotteenne ulkopuolisilla henkilöillä.

4. TEHTÄVÄ

Laatkaa palvelusta alustava markkinointiviestintä suunnitelma.

- Miten viemme tiedon käyttäjille?
- Miten ja missä aikataulussa markkinoimme?

5. TEHTÄVÄ

Laatkaa mahdolliset kirjalliset sopimukset ja sopikaa vastuunjaosta.

- Tehkää yhteistyökumppaneiden välinen työnjako selväksi.
- Miten informoitte yhteistyökumppaneille ja täytätte sopimusvelvoitteet?
- Mitkä ovat vastuunne ja mitkä yhteistyökumppaneiden?
- Ketkä ovat vastuussa järjestössänne toiminnan sisältöön liittyvistä asioista?

10 tehtävää palveluiden tuotteistamiseen:

6. TEHTÄVÄ

Mitä ette ole ottaneet huomioon? On välitarkastelun paikka.

- Nyt on aika olla realistinen. Ottakaa huomioon nykyiset toteuttamiseen vaadittavat resurssit, sekä taloudelliset että henkilöresurssit.
- Mitä voimme toteuttaa tällä hetkellä käytännössä ja mihin me tulevaisuudessa pyrimme?
- Karsikaa huonot ideat.

7. TEHTÄVÄ

Kokemusten kerääminen, muutosten tekeminen ja palvelun viimeistely, uusi testaus.

- Kerätkää palautetta sekä järjestön sisältä että ulkoa (asiakkailta, työntekijöiltä, yhteistyökumppaneilta, jäseniltä).
- Tehkää tarvittavat muutokset palautteiden perusteella.

8. TEHTÄVÄ

Markkinointisuunnitelman laatiminen ja markkinointitoimenpiteiden aikataulutus.

(ks. Liite 3)

- Internetistä on ladattavissa markkinointisuunnitelmien tekemiseen ilmaisia ohjelmia, joita voitte hyödyntää suunnitelmien tekemisessä, katso esim. <http://www.ganttproject.biz/>
- Määritellä markkinoinnista vastuuhenkilö.

9. TEHTÄVÄ

Päivittäkää palvelun sisältö ja vastuuhenkilöt.

- Nimetkää järjestöstänne, ketkä ovat vastuussa toiminnasta; informoikaa siitä myös muille.
- Päivittäkää sisältö ajan tasalle ja miettikää, miten jatkossa huolehditaan päivityksestä.

10. TEHTÄVÄ

Palvelutoiminnan seuranta ja arviointi.

- Miten tuotetta aiotaan kehittää tulevaisuudessa?
- Kehittäkää tuotteelle arviointi ja seurantamekanismit.

7 LOPPUSANAT

Järjestöt ovat vahvimmillaan palveluiden tuottajina, kun heillä on tarjota kohdennettua osaamista ja palvelun kohderyhmänä ovat yhteiskunnan tarjoamien palveluiden ulkopuolelle jäänyt ryhmä. Järjestöt ovat palveluntuottajina joustavimpia verrattuna julkiseen sektoriin. Järjestöjen joustavuus tarkoittaa sekä palveluiden innovatiivista kehittämistä että reagointia muutostarpeisiin. Järjestötyössä sääntöjä on noudatettava, mutta toiminnan kehittäminen on vapaata.

Arvoperustainen ja vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta on järjestötoiminnan vahvuus palvelujen tuottamisessa. Toiminnassa mukana olevat ovat sitoutuneita tekemään ja toimimaan yhdessä. Järjestöjä voidaan pitää muutosvoimaisina ja innovatiivisina yhteiskuntaa eteenpäin vievänä tahona. Järjestöbyrokratian ollessa keveä mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen voidaan toteuttaa nopeasti, tehokkaasti ja luovasti. Järjestöjä pidetäänkin yhteiskunnan muutosvoimana ja innovatiivisten palveluiden tuottajana.

Järjestöt ovat olleet merkittävä työllisyyttä edistävä sektori. Osallistuminen ja kansalaisaktiivisuus ovat ihmisiä eteenpäin vievä voima, joka lisää hyvinvointia. Osallisuus ja mukana olo lisää voimavaroja ja selviytymistä. Täten järjestöt voivat vastata yhteiskunnan hätähuutoon syrjäytymisen ehkäisyssä ja hyvinvoinnin lisäämisessä. Palvelujen tuotteistaminen avaa järjestöille uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja tehdä toiminnastaan ammattimaisempaa. Tuotteistamisella tehdään myös järjestöjen näkymättömän asiantuntijuuden muuttamisen näkyväksi.

Julkisen ja kolmannen sektorin välisen kumppanuuden haasteena ovat sektoreiden välillä olevat ennakkoluulot ja yhteisen keskustelun ja periaatteiden puuttuminen. Toimivalta yhteistyöllä järjestöt tuottavat kunnille hyvin tuotteistettuja palveluita, jotka ovat pitkällä aikavälillä taloudellisesti kannattavia ja kansalaisten hyvinvointia lisääviä palveluita.

8 SANASTO

Kolmas sektori

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan pääosin järjestöjä ja yhdistyksiä, mutta myös säätiöitä ja osuuskuntia. Toiminta on voittoa tavoittelematonta ja saadut voitot ohjataan suoraan toimintaan.⁴²

Julkinen sektori

Julkiseen sektoriin kuuluvat kaikki valtion ja kuntien omistuksessa olevat organisaatiot: sosiaaliturvarahastot (kansaneläkelaitos), kuntayhtymät, liikelaitokset ja valtionyhtiöt. Julkinen sektori rahoitetaan osin verotuloilla.⁴³

Yksityinen sektori

Yksityisellä sektorilla tarkoitetaan yksityiseen omistukseen ja yritystoimintaan perustuvaa toimintaa, joka tavoittelee voittoa. Toiminta perustuu taloudellisuuteen; siihen, kuka pystyy maksamaan.⁴⁴

Aktiivinen kansalainen

Aktiivisella kansalaisella viitataan toimintaan kansalaisena. Aktiivinen kansalainen ei synny itsestään, vaan se pitää oppia. Tarvitaan perustiedot ja taidot.⁴⁵

Kotoutuminen

Kotoutumisella tarkoitetaan maahanmuuttajan ja yhteiskunnan vuorovaikutteista kehitystä. Tavoitteena on antaa maahanmuuttajalle yhteiskunnassa ja työelämässä tarvittavat tiedot ja taidot sekä tukea heitä oman kulttuurin ja kielen ylläpitämisessä.⁴⁶

Toimintaympäristö

Toimintaympäristö tarkoittaa kaikkea sitä, mikä vaikuttaa järjestön toimintaan. Muutoksina voi olla mm. kansainvälistyminen, ihmisten uudenlainen suhtautuminen työ- ja vapaa-aikaan, teknologian kehittyminen, kuntien ja järjestöjen yhteistyön muutokset ja säästöpainet.⁴⁷

⁴² Harju 2003; Helander 1998

⁴³ Harju 2003

⁴⁴ Helander 1998

⁴⁵ Harju 2003

⁴⁶ Laki kotoutumisen edistämisestä 1386/2010

⁴⁷ Jaakkola ym. 2009

LÄHTEET

Aurelius, Sirpa 2004. Artikkele. Tuotteistaminen kannattaa. WWW-dokumentti.
http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/jarjesto-_ja_yhdistystoiminta/tuotteistaminen_kannattaa Luettu 25.11.2011

Harju, Aaro 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Vantaa: Dark Oy.

Helander, Voitto 1998. Kolmas sektori. Käsitteistöstä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy.

Hokkanen, Liisa; Kinnunen, Petri & Siisiäinen, Martti (toim.) 1999. Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Jaakkola, Elina; Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. PDF-dokumentti.
www.tekes.fi/fi/document/.../palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua_pdf Luettu 2.7.2011

Jeronen, Eeva 2009. Palvelutoiminnan pelisäännöt järjestötyössä. Helsinki: OK-opintokeskus.

Jämsä, Kaisa & Manninen, Elsa 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kainlauri, Anne 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Juva: WS Bookwell Oy.

Koivisto, Nelli ym. (toim.) 2010. Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin-, liikunnan- ja nuorisotyön aloilta. PDF-dokumentti.
http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kolmannella_lahteella_julkaisu.pdf Luettu 2.9.2011

Kuusiola, Arto 2002. Yhdistyksen kirjanpito, tilintarkastus ja taloudenhoito. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Laasanen, Juhani 2011. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. PDF-dokumentti. <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja70.pdf> Luettu 12.12.2011

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348. WWW-dokumentti.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348> Luettu 20.9.2011

Laki kotoutumisen edistämisestä 1386/2010. WWW-dokumentti.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20101386> Luettu 2.9.2011

Loimu, Kari 2002. Yhdistystoiminnan käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Möttönen, Sakara & Niemelä Jorma 2005. Kunta ja kolmas sektori – yhteistyön uudet muodot. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Noste Oy 2005. Tuotteistajan pikaopas. www-sivut:
<http://www.noste.com/pikaopas.htm> Luettu: 5.9.2011

Nuorisolaki 27.1.2006/72. WWW-dokumentti.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060072> Luettu 3.10.2011

Peltosalmi, Juha; Vuorinen, Marja & Särkelä, Riitta 2010. Järjestöbarometri 2010. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveystyöjärjestöistä. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Vaasa: Fram.

Pihlaja, Ritva 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta. Kunnallisenalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro. 61. PDF-dokumentti.
http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_61.pdf Luettu 5.9.2011

Pöyhönen, Katariina 2009. Kolmannen sektorin hyvinvointipalveluiden tuottamisen juridisia ja verotuksellisia koskeva selvitys kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotyön aloilla. PDF-dokumentti. http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/31_veroselvitys.pdf Luettu 2.7.2011

Ruusuvirta, Minna & Saukkonen, Pasi 2011. Kolmannen sektorin osaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa ja tuottajana. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisolaisten kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana - kehittämishankkeeseen osallistuville yhteisöille kohdistettu selvitys. PDF-dokumentti. <http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kolmannen%20sektorin%20osaamistarpeet.pdf> Luettu 31.8.2011

Sipilä, Jorma 1998. Asiantuntija ja asiakas –myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Tiensuu, Vesa 2005. Tuotteistaminen tutuksi. Esitutkimus tuotteistamisen haasteista mikroyrityksissä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

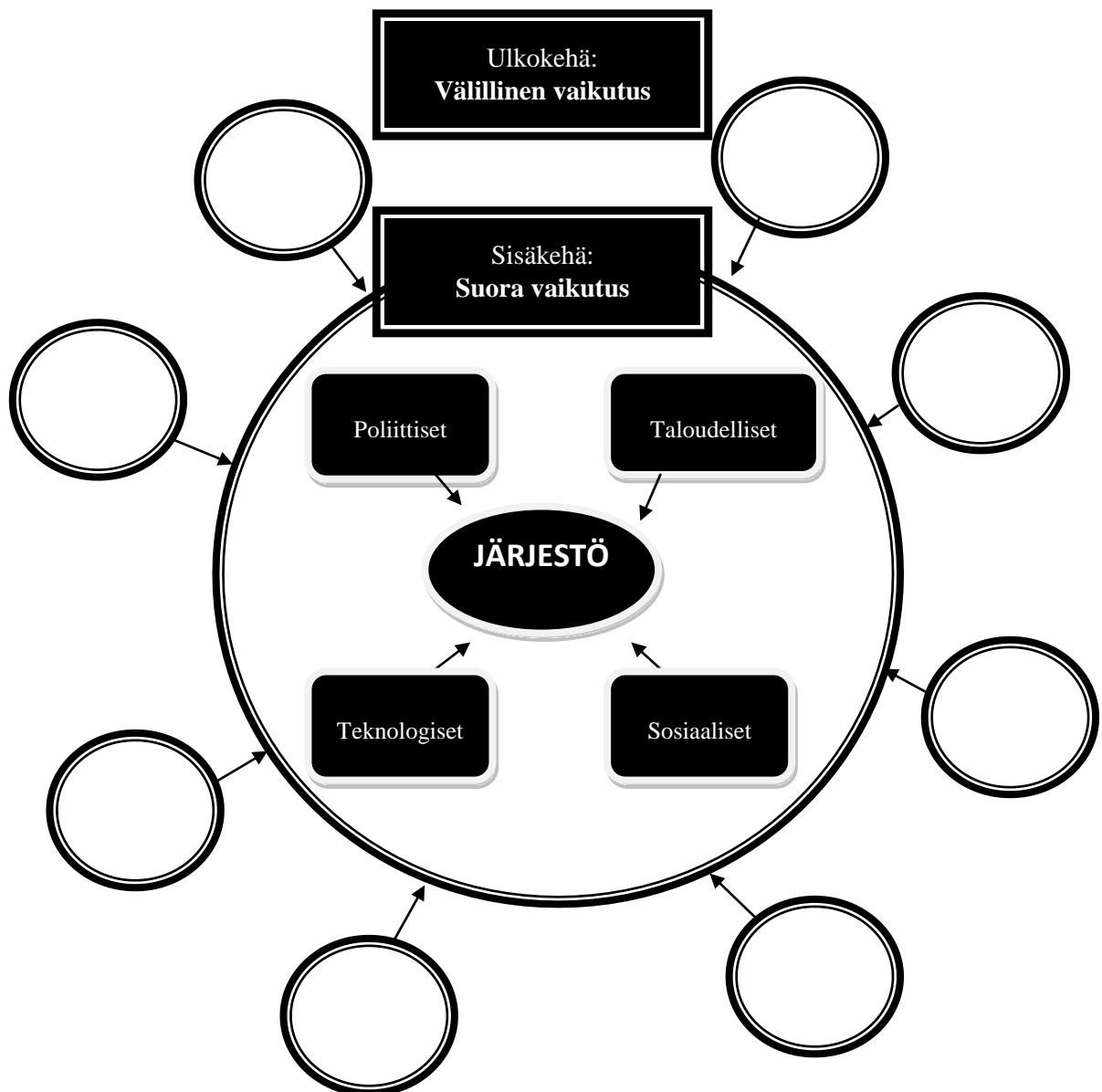
Tuukkanen, Katri 2011. ”Miksen mäkin tähän voisi ruveta?” Vapaaehtoistoiminnan kantavat rakenteet. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36555/Tuukkanen_Katri.pdf?sequence=1 Luettu 25.12.2011

Yleniys, Jani & Keränen, Tiina 2007. Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. PDF-dokumentti. <http://tiedottaja.fi/pdf/viestintastrategia.pdf> Luettu 25.11.2011

LIITTEET

Liite 1. Toimintaympäristö- ja kilpailija-analyysi ⁴⁸

Sisäkehään merkataan järjestön toimintaan suoraan vaikuttavat tekijät (poliittiset, sosiaaliset, teknologiset ja taloudelliset) ja ulkokehään toimintaan välillisesti vaikuttavat tekijät



⁴⁸ Kainlauri 2007

Toimintasuunnitelma 1.1.201_–31.12.201_

1. TOIMINNAN TARKOITUS JA KUVAUS

Kohderyhmä, tuotteet/palvelut, imago eli mielikuva, markkinat ja kilpailijat, voimavarat (fyysiset, taloudelliset ja henkiset), tulevaisuuden näkymät

2. YHDISTYKSEN KOKOUKSET JA JÄSENISTÖ

Kokoukset

Jäsenistö

3. TALOUS

4. TOIMINTA

Koulutukset

Julkaisutoiminta

Muuta

5. TIEDOTTAMINEN

Ulkoisen tiedottaminen

Sisäinen tiedottaminen

6. LOPUKSI

Paikka ja aika:

allekirjoitus

Liite 3. Markkinointisuunnitelma ⁴⁹

1. Markkinoinnin kohderyhmät

- Ketkä ovat markkinoinnin kohderyhmät?
- Miettikää sekä ydinryhmä että siihen kuuluvat sidosryhmät.

2. Markkinoinnin tavoitteet

- Mitkä ovat meidän markkinoinnin tavoitteet?
- Miksi me markkinoimme?

3. Markkinoinnin ydinviesti

- Mitä ja miten me tahdomme markkinoinnilla viestittää?
- Miten meidän arvot ja aatteet välittyvät markkinoinnissa?
- Kiinnittäkää huomiota, että ydinviestin on oltava lyhyt ja selkeä.

4. Markkinointivälineet

- Miten me aiomme markkinoida?
- Mitä välineitä me käytämme markkinoinnissa? Markkinoinnissa käytettäviä välineitä ovat mm. julisteet, esitteet, Internet, vaatetus ja mediatiedotteet.

5. Markkinoinnin resurssit

- Ketkä ovat vastuussa markkinoinnista?
- Kuka on markkinoinnista päävastuussa?
- Minkälaista markkinointiosaamista meillä on organisaatiossa?
- Mitä taloudellisia investointeja markkinointi vaatii?

6. Markkinoinnin tulokset

- Minkälaisia tuloksia me odotamme markkinoinnilta?
- Miten me mittaamme, että markkinointi onnistunutta tai epäonnistunutta?
- Mitä me olemme hyötyneet markkinoinnista?

7. Markkinointiaikataulun rakentaminen

- Milloin markkinointi aloitetaan ja milloin se päätetään?
- Paljonko markkinointiin varataan aikaa?
- Voidaan hyödyntää Internetistä löytyviä ilmaisohjelmia, esim. <http://www.ganttproject.biz/>

⁴⁹ Yleniys & Keränen 2007

Liite 4. Talousarvio

Oheinen talousarviomalli on tarkoitettu pienille kirjanpitovelvollisille järjestöille.

	Vuosi 2011	Vuosi 2010
	€	€
Varsinainen toiminta		
Opinto- ja koulutustoiminta		
Kulut		
Tiedotustoiminta		
Kulut		
Järjestötoiminta		
a. henkilöstökulut		
b. poistot		
c. muut kulut		
Järjestötoiminta yhteensä		
Kulujäämä		
Varainhankinta		
Jäsenmaksutuotot		
Tuotto- ja kulujäämä		
Sijoitus- ja rahoitustoiminta		
Korkotuotot		
Tuotto- ja kulujäämä		
Yleisavustukset		
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	0,00	0,00