



Yhdistystoiminnan kehittäminen jäsenkeskeisesti - Esimerkkinä Mannerheimin Lastensuojeluliitto

Marika Kukkasniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Yhdistystoiminnan kehittäminen jäsenkeskeisesti - Esimerkkinä
Mannerheimin Lastensuojeluliitto**

Marika Kukkasniemi
Palvelumuotoilu YAMK
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2023

Marika Kukkasniemi

Järjestötoiminnan kehittäminen asiakaskeskeisesti - Esimerkkinä Mannerheimin Lastensuojeluliitto

Vuosi

2023

Sivumäärä

73

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimuksellinen kehittämistyö jäsenten arvon muodostumisesta yhdistystoiminnassa. Opinnäytteenä tehty kehittämistyö kohdistui Mannerheimin Lastensuojeluliiton paikallisyhdistyksen jäsenkokemuksen parantamiseen yhdistystoiminnan suunnittelussa. Kehittämistyössä pyrittiin luomaan toimintamallin, jolla yhdistyksen vetovoimaa voidaan kasvattaa potentiaalisten jäsenten silmissä, miten heidän pitovoimaansa voidaan parantaa, ja miten voidaan tukea jäsenten arvon muodostumista.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin yksilön arvon muodostumista yksityisen sektorin yritysten ja julkisen sektorin palveluiden kontekstissa. Tietoperustan yhteenvedossa summatettiin arvon muodostumista kolmannen sektorin toiminnan parissa.

Opinnäytetyön toteutettiin tammi-huhtikuussa 2023 palvelumuotoilun menetelmiä ja prosessissa noudatettiin tuplatimanttimalleja. Ensimmäisessä Tutki -vaiheessa kartoitettiin ymmärrystä haastatteleamalla jäseniä sekä toiminnan kohderyhmään kuuluvia henkilöitä, jotka eivät ole jäseniä. Määritä vaiheen sisällönanalyysin jälkeen tuotettiin asiakaspersoona ja empatiakartta, jotka auttoivat visualisoimaan kerättyä tietoa. Kehitä -vaiheessa ideoitiin palvelun blueprint, joka tukee yhdistyksen toiminnan suunnittelua ja toteutusta, ja auttavat kohdentamaan vapaaehtoistyöhön nojaavan yhdistyksen resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Kehittämistyö osoitti, että asiakaskeskeisellä ajattelulla ja palvelumuotoilulla on tarvetta.

Tuloksissa näkyi, että kohdeorganisaation toiminta koetaan tärkeäksi ja sen nähdään tukevan vahvasti omaa arvon muodostumista. Tarjoamalla jäsenille relevanttia toimintaa, niin maksullista kuin maksutontakin, ja kokoamalla jäsenetuja yhteistyössä alueen yritysten kanssa voidaan saada aikaan toimintaa, joka houkuttelee alueella asuvia ihmisiä jäseneksi tukien samalla jäsenten arvon muodostumista mahdollisimman tehokkaasti. Voidaan myös olettaa, että kehittämistyön tulokset ovat ainakin osittain sovellettavissa myös muihin yleishyödyllisiin vapaaehtoistoiminnan varaan tukeutuviin kolmannen sektorin toimijoihin. Kuitenkin tulevaisuudessa arvon muodostumisen tukemista kolmannella sektorilla tulisi tutkia ja kehittää entistä enemmän.

Asiasanat: Arvon muodostuminen, yhdistystoiminta, palvelumuotoilu

Marika Kukkasniemi

Developing Customer-Oriented Association Activities - Case the Mannerheim League for Child Welfare

Year

2023

Pages

73

This thesis is a qualitative research development work on the value formation for a member in association activities. The development work concentrated on increasing the quality of the member experience of the local association of the Mannerheim League for Child Welfare by planning of the association's activities. The aim of the development work was to create an operating model that can be used to increase the attractiveness of the association in the eyes of potential members, and to find out how to improve their retention and how to support the formation of members' value.

The theoretical framework of the thesis consists of the value formation for a member in the context of private sector companies and public sector services. In the summary of the framework, the creation of value in the activities of the third sector is summarized.

The service design methods were implemented in the thesis and the Double Diamond model was followed in the process. The development work was carried out in January-April 2023. In the Discover phase, the customer understanding was gathered by interviewing members and non-members. After the content analysis in Define phase was done, a customer persona and an empathy map were produced. This helped to visualize the collected information. Service Blueprint was developed to support the planning of the association's activities. The development work showed that there is a need for customer-centered thinking and service design in the field of associations.

The results showed that the operation of the target organization is perceived as important and it supports members' value formation. By offering relevant activities to members, both paid and free, it is possible to create activities that attract people living in the area to become members while supporting the value formation for a member as efficiently as possible. It is likely that the results can be copied to other similar third sector organizations that rely a lot on volunteer work. In the future, supporting the creation of value in the third sector should be studied and developed even more.

Keywords: Value formation, association activity, service design

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Kohdeorganisaatio | 7 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoite ja tehtävä | 8 |
| 2 | Asiakaskokemus ja arvon muodostuminen kansalaisyhteiskunnassa | 9 |
| 2.1 | Arvon muodostuminen yksityisellä sektorilla | 9 |
| 2.2 | Arvon määrittely | 14 |
| 2.3 | Arvon muodostuminen julkisella sektorilla | 16 |
| 2.4 | Kolmas sektori ja järjestötoiminta | 19 |
| 2.5 | Tietoperustan yhteenveto | 21 |
| 3 | Menetelmälliset ratkaisut | 23 |
| 3.1 | Lähestymistavan valinta | 24 |
| 3.2 | Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä..... | 24 |
| 3.3 | Kehittämistyön vaiheet | 28 |
| 3.4 | Tutki | 28 |
| 3.4.1 | Autoetnografia..... | 29 |
| 3.4.2 | Haastattelut | 29 |
| 3.5 | Määritä | 31 |
| 3.5.1 | Aineistolähtöinen sisältöanalyysi | 32 |
| 3.5.2 | Asiakaspersoona | 34 |
| 3.5.3 | Empatiakartta | 36 |
| 3.6 | Kehitä..... | 37 |
| 3.7 | Toimita | 41 |
| 4 | Kehittämistyön tulokset | 42 |
| 4.1 | Haastatteluilla syvällisempää ymmärrystä..... | 42 |
| 4.2 | Ideointityöpaja tuotti uusia ajatuksia | 44 |
| 4.3 | Palvelun blueprint | 47 |
| 4.4 | Sinisen meren nelikenttä | 52 |
| 5 | Johtopäätökset..... | 54 |
| 6 | Pohdinta..... | 57 |
| 6.1 | Menetelmien arviointi..... | 57 |
| 6.2 | Eettisyys ja luotettavuus | 59 |
| 6.3 | Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehitysehdotukset | 60 |
| 6.4 | Lopuksi..... | 61 |
| | Lähteet..... | 63 |
| | Kuviot | 66 |
| | Liitteet | 67 |

1 Johdanto

Yhdistykset ovat merkittäviä toimijoita monella alalla. Yhdessä järjestöjen ja muiden kolmannen sektorin toimijoiden kanssa ne edistävät muun muassa kansalaisten hyvinvointia, arjen hallintaa sekä sosiaalista elämää (Vates 2019). Järjestöissä ja yhdistyksissä työskentelään lähellä kansalaisten arkea ja niissä on mahdollista osallistua muun muassa yhteiskunnan toimintaan, aktiviteetteihin ja harrastuksiin (THL 2022). Erityisesti alueellisesti yhdistykset voivat olla hyvin merkittäviä toimijoita palveluntarjonnassa ja yhteisön tukemisessa. Heillä on usein myös ajantasaisin tieto siitä, mitä heidän kohderyhmänsä tarvitsee ja miten heitä parhaiten voi tukea.

Yhdistykset tukevat yhteisönsä jäsenten arvon muodostumista monella tavalla, ja esimerkiksi sosiaalialalla ja perhetyössä kolmas sektori on merkittävä toimija. Arvon muodostuminen ja ns. Liiketoimintalogiikat kolmannella sektorilla ovat kuitenkin aihe, jota ei ole juurikaan tutkittu. Voittoa tavoittelevien yritysten asiakaskesteistä liiketoimintalogiikkaa on tutkittu paljon (esim. Grönroos 2011; Heinonen ym. 2010), samoin arvon muodostumista ja julkisen sektorin asiakaskesteisiä toimintalogiikoita (esim. Osborne 2020; Osborne 2021) on tutkittu enenevässä määrin. Koska kolmannen sektorin ja yhdistysten toimintalogiikka poikkeaa molemmista edellä mainituista, on tärkeää pureutua yhdistysten erityispiirteisiin ja tutkia, millä tavalla niiden jäsenten arvo muodostuu ja miten yhdistykset voivat olla sitä tukemassa.

Yhdistysten ympärillä toimii monenlaisia ihmisiä: hallituksen jäseniä, vapaaehtoisia, jäseniä, tukijoita, hankkeiden kohderyhmän jäseniä, sidosryhmien edustajia, jotka ovat kaikki voimavara, jonka avulla yhdistystä voi muotoilla. Jotta yhdistys voi tukea asiakkaan -tai jäsenen arvon muodostumista, on ymmärrettävä näitä ihmisiä, jotka ovat keskiössä yhdistyksen toiminnassa. Heidän tarpeensa eivät ole staattisia, vaan ihmisiä on kuunneltava ja osallistettava jatkuvasti. (Mäkinen 2018, 39.) Monet yhdistykset kuitenkin toimivat vapaaehtois pohjalta, mikä tarkoittaa että resurssit ovat usein hyvin rajalliset ja ne on kohdennettava oikein, jotta saadaan tuettua jäsenten arvon muodostumista parhaalla mahdollisella tavalla. Näin on myös tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa, joka on Mannerheimin Lastensuojeluliiton Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistys. Kohdeorganisaatiolla ei ole lainkaan palkattua työvoimaa, vaan kaikki toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimuksellinen kehittämistyö jäsenten arvon muodostumisesta yhdistystoiminnassa. Opinnäytetyönä suoritettu tutkimuksellinen kehittämistyö kohdistui Mannerheimin Lastensuojeluliiton Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksen jäsenkokemuksen nostamiseen yhdistystoiminnan suunnittelussa. Kehittämistyössä pyrittiin kehittämään ratkaisu, jolla yhdistyksen vetovoimaa voidaan kasvattaa potentiaalisten jäsenten

silmissä, miten heidän pitovoimaansa voidaan parantaa ja miten voidaan tukea jäsenten arvon muodostumista yhdistyksen olemassa olevilla resursseilla.

1.1 Kohdeorganisaatio

”Tähän liittoon pääsevät jäseneksi kaikki ne Suomen kansalaiset, jotka tuntevat kiintymystä lastensuojelutyötä kohtaan, samoin kuin lastensuojelualalla työskentelevät yhdistykset. Liiton tarkoituksena on ulottaa toimintansa yli koko maan.” Näillä sanoilla kerrottiin Helsingissä perustetusta uudesta lastensuojeluyhdistyksestä Länsi-Uusimaa-lehdessä 5.10.1920. Katkelma tuo hyvin esiin kaksi tärkeää tavoitetta Mannerheimin Lastensuojeluliiton toiminnasta: kaikki suomalaiset haluttiin mukaan rakentamaan hyvää lapsuutta ja toiminta haluttiin levittää koko Suomeen. (Kotioja 2020, 15.)

Mannerheimin Lastensuojeluliitto on vuonna 1920 perustettu poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton järjestö, jonka tavoitteena on tukea lapsiperheitä sekä edistää lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointia. Sadan vuoden aikana Mannerheimin Lastensuojeluliitto on muun muassa avittanut neuvolajärjestelmän perustamista Suomeen, avannut lasten- ja nuortenpuhelimen, tarjonnut lastenhoitoapua perheille ja järjestänyt laajasti erilaista ennaltaehkäisevää lapsi- ja perhetyötä. (Mannerheimin Lastensuojeluliitto 2020.) Järjestön toiminta on alusta asti yhdistänyt yksityisen järjestötoiminnan joustavuuden kunnallisen lastensuojelutyön tarkkuuteen ja täsmällisyyteen. Opit järjestön toimintaan haettiin Iso-Britanniasta, Saksasta ja muista Pohjoismaista. Näistä maista tulleen lastensuojelutyön tradition yhdistäminen suomalaisen kansalaisyhteiskunnan aktivoimiseen osoittautui todella toimivaksi ja on edesauttanut Mannerheimin Lastensuojeluliittoa saavuttamaan tavoitteitaan ydintoimintansa parissa. (Kotioja 2020, 16-17.)

Mannerheimin Lastensuojeluliitossa palkatun työvoiman rinnalla vapaaehtoiset nähdään valtavana voimavarana, jotka ovat oikeastaan edellytys koko toiminnan onnistumiselle. Kunniapuheenjohtaja Tuula Tamminen on hyvin kuvannut Mannerheimin Lastensuojeluliiton perustuvan kahdelle kivijalalle, joista toinen on valtakunnallinen asiantuntijapääoma, joka tulee keskus toimiston kautta, mutta toinen on paikalliset yhdistykset, jotka tuntevat oman alueensa ja siellä asuvien lapsiperheiden arjen. (Kotioja 2020, 331-332.)

Mannerheimin Lastensuojeluliiton muodostavat keskusjärjestö, 10 piirijärjestöä sekä 541 paikallisyhdistystä (Mannerheimin Lastensuojeluliitto 2022.) 31.12.2021 paikallisyhdistyksissä oli yhteensä noin 75 000 jäsentä (Mannerheimin Lastensuojeluliitto 2022). Paikallisyhdistykset ovat itsenäisiä yhdistyksiä, joilla on oma hallituksensa. Ne toimivat omilla alueillaan Mannerheimin Lastensuojeluliiton arvojen, toimintaperiaatteiden sekä liittokokouksessa määriteltyjen linjausten mukaan. Toimintaa ohjaavat myös yhteiset ja keskusjärjestön hyväksymät säännöt. Kaikki paikallisyhdistykset edistävät jäsentensä valitsemilla tavoilla lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointia. (Mannerheimin Lastensuojeluliitto 2022.)

Mannerheimin Lastensuojeluliiton Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistys on perustettu vuonna 1996. Jäseniä on noin 200. Yhdistyksen toiminnan keskiössä on vapaaehtoisvoimin toimiva hallitus, johon opinnäytetyöntekijä itse kuuluu. Lisäksi erilaisten tapahtumien ja kerhojen järjestämisessä auttaa vaihteleva joukko vapaaehtoisia. Järjestö on tarkoitettu ensisijaisesti Helsingin Jätkäsaaren ja Ruoholahden alueen lapsille, nuorille ja perheille, mutta kuka tahansa voi liittyä jäseneksi. Järjestö on alueella aktiivinen ja järjestää paljon kerhoja ja tapahtumia kasvavan asuinalueen perheille.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tehtävä

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, miten jäsenten arvon muodostumista voidaan tukea kolmannen sektorin toimijoiden, kuten yhdistysten kontekstissa, ja tämän ymmärryksen kautta tavoitteena kehittää kohdeorganisaation toimintaa jäsenkeskeisesti rakentamalla toimintamalli, joka tukee jäsenten arvon muodostusta. Kehitystyössä hyödynnetään asiakaskeskeisiä palvelumuotoilun menetelmiä.

Kehittämistyön toimeksiantaja Mannerheimin Lastensuojeluliiton Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistys toimii kasvavalla asuinalueella, jossa on paljon potentiaalisia jäseniä, jotka jo käyvät yhdistyksen järjestämissä kerhoissa ja tapahtumissa, mutta jotka eivät syystä taikka toisesta ole halunneet liittyä yhdistyksen jäseneksi. Vaikka alueen asukasmäärä on kasvanut merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana, ei yhdistyksen jäsenmäärä ole kasvanut läheskään samassa suhteessa. Toimintaa halutaankin kehittää jäsenkeskeisesti niin, että yhdistyksen jäsenyys tukisi jäsenten arvon muodostumista. Tärkeää on kehittää yhdistyksen vetovoimaa, mutta myös pitovoimaa. Yhdistys haluaa olla relevantti lapsiperheiden elämässä aina vauvavuosista koulu-aikaan ja teinivuosiin, joten pitovoiman on oltava nykyistä parempi ja yhdistyksen on näyttydyttävä jäsenille arvon muodostumista tukevana ja tärkeänä kumppanina vuosikymmenenkin päästä.

Kehittämistyössä keskitytään kohdeyhdistyksen jäsen toiminnan suunnitteluun ja viestintään. Yhdistys järjestää säännöllisesti useampia perhekerhoja ja vuosittain muutamia suurempia tapahtumia sekä vaihtelevasti pienempiä tapahtumia yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa. Näistä viestitään jäsenille lähinnä digitaalisesti sosiaalisen median, nettisivujen ja uutiskirjeiden kautta.

Kehittämistyön tavoitteena on selvittää miten Mannerheimin Lastensuojeluliiton Ruoholahden-Jätkäsaaren yhdistyksen vetovoimaa potentiaalisia jäseniä kohtaan voidaan kasvattaa ja miten nykyisten jäsenten pitovoimaa voidaan parantaa. Tutkimuksellisen kehittämistyön aikana halutaan luoda toimintamalli, jolla tuetaan jäsenten arvon muodostumista.

Kehittämistyön keskeinen kysymys ja tarkentavat alakysymykset ovat:

- Miten jäsenten arvo yhdistystoiminnassa muodostuu?
 - Mitä jäsenet odottavat yhdistykseltä ja miten toimintaa tulisi kehittää?
 - Mitkä asiat edistävät ja estävät Mannerheimin Lastensuojeluliiton Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksen jäsenyyttä?
 - Millaista jäsenten arvon muodostumista tukevaa toimintaa kohdeyhdistys voi tarjota jäsenilleen?

2 Asiakaskokemus ja arvon muodostuminen kansalaisyhteiskunnassa

Tässä opinnäytetyön tietoperustassa keskitytään tarkastelemaan arvon muodostumista yksityisellä ja julkisella sektorilla palvelumuotoilun kontekstissa. Ensimmäiseksi käsitellään yksityisen sektorin osalta eri liiketoimintalogiikoita ja niiden käsityksiä asiakkaan arvon muodostumisesta sekä määritellään mitä arvo on hyödyntämällä palvelujen markkinoinnin ja johtamisen keskeistä kirjallisuutta. Julkisen sektorin osalta tarkastellaan yhteiskehittämistä ja arvon muodostumista. Kolmanneksi avataan yhdistysten roolia kansalaisyhteiskunnassa.

Tietoperustan yhteenvedossa käsitellään arvon muodostumista sekä yrityksen että julkisen sektorin näkökulmasta ja tarkastellaan näiden keskeisiä yhteneväisyyksiä ja eroja.

2.1 Arvon muodostuminen yksityisellä sektorilla

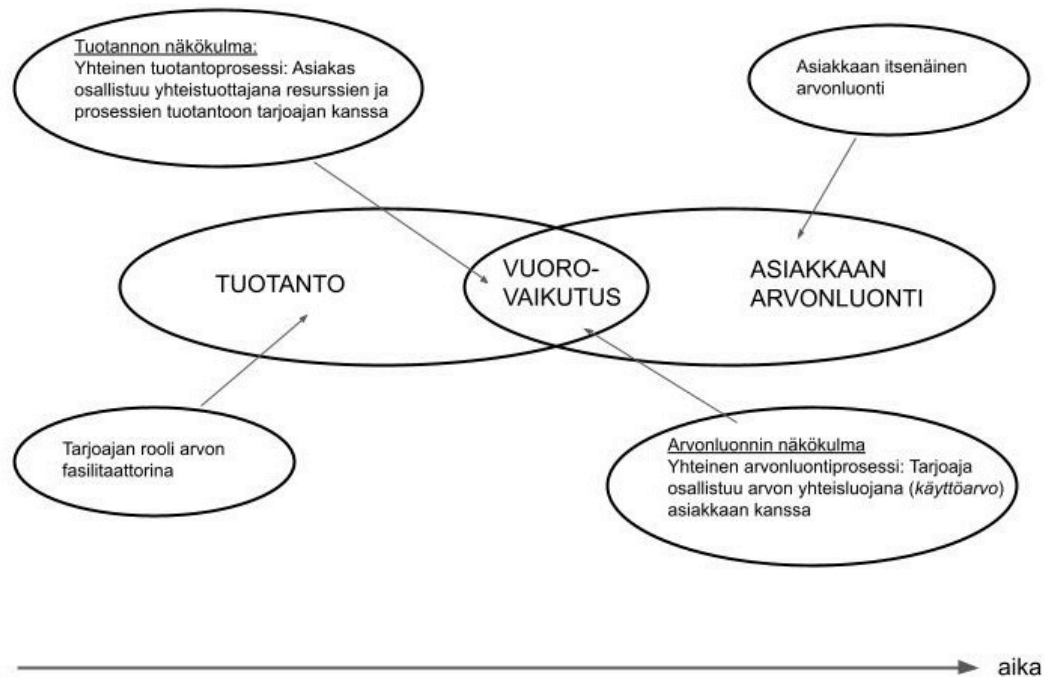
Arvon muodostumista yksityisellä sektorilla on kuvattu useiden eri liiketoimintalogiikoiden kautta. Liiketoimintalogiikkaa voidaan kuvata joko ajattelutavaksi tai ajatusmalliksi (Heinonen ym. 2010, 533). Liiketoimintalogiikoita on lukuisia erilaisia, mutta palvelumuotoilun konteksti huomioiden keskeisimpiä ovat Vargo & Luchin (2004, 2) palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (*Service-dominant logic*), palvelulogiikka (*Service logic*) sekä asiakaskeinen liiketoimintalogiikka (*Customer dominant logic*), joihin tässä työssä keskitytään.

Näistä ensimmäinen eli palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka keskittyy systeemeihin ja generisten toimijoiden arvonmuodostukseen yhteiskunnallisella tasolla kun taas palvelulogiikka (SL) korostaa vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä (Heinonen & Strandvik 2015, 472). Vargon & Luschin kehittämässä palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan kantava ajatus on se, että ihmiset pyrkivät hankkimaan ja hyötymään tiedoista ja taidoista, jotka ovat taloudellisen vaihdon keskiössä. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka tarkastelee tavaran ja palvelun välistä suhdetta. Palvelu on vaihdon yhteinen nimittäjä. (Lusch & Vargo 2006 282.) Tavarat ovat operatiivisia resursseja ja palvelun tarjoamisen mekanismeja ja vaihdannan ytimessä on erikoistuneet tiedot ja taidot. (Vargo & Lusch 2004, 6-7.)

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakas on yhteistuottajana toteuttamassa palvelua. Arvo muodostuu asiakkaan käyttöarvona ja yritykset sekä palveluntarjoajat voivat vain tehdä arvolupauksen, joka joko toteutuu tai ei toteudu. (Vargo & Lusch 2004, 7.) Sen lisäksi, että arvoa voidaan luoda vain käyttäjän kanssa yhdessä, Lusch & Vargo (2006, 284) kirjoittavat, että olennaista palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa on myös mahdollisuus yhteistuotantoon, jossa asiakas voi osallistua myös ydintarjouksen itsensä luomiseen esimerkiksi kekseliäisyyden, yhteissuunnittelun tai toisiinsa liittyvien palveluiden yhteistuotannon kautta.

Grönroos (2011, 296) on kehittänyt Vargon & Luchin palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa vielä pidemmälle ja tästä on syntynyt palvelulogiikka (*service logic*). Palvelulogiikassa palvelu ei ole liiketoiminnan perusta, vaan vain väline arvon muodostuksessa, jossa pyritään muodostamaan arvoa prosessin kaikille osapuolille. Myös tavarat ja muut resurssit välittävät palvelua, mutta niihin ei ole sisään sidottu arvoa, vaan se muodostuu vasta kun niitä käytetään. (Grönroos 2011, 293.)

Palvelulogiikassa olennaista on, että asiakas nähdään aina arvon yhteisluojana ja yritys on aina arvonluonnin fasilitaattori. Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus toimia myös arvon yhteisluojana, jos se on suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Lisäksi yritys antaa asiakkaalle arvolupauksen, mutta jos yritys on suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja arvonluonnin prosessit yhdistyvät, voi yritys siirtyä vain arvolupauksen antamisesta arvon yhteisluontiin. (Grönroos 2011, 293). Tämä on merkittävä ero verrattuna palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, jossa nähdään, että yritys voi vain antaa arvolupauksen, joka joko toteutuu tai ei toteudu (Vargo & Luch 2004, 7).



Kuvio 1. Käyttöarvon muodostumismalli (mukaiillen Grönroos 2011, 291)

Arvoa kertyy koko asiakkaan arvonluontiprosessin ajan, edellyttäen, että yritys voi osallistua asiakkaidensa arvonluontiprosesseihin suorassa vuorovaikutuksessa, jolloin yrityksellä on mahdollisuus olla arvon yhteisluoja. Palvelulogiikassa nähdään myös, että arvo on aina yksilöllistä ja sekä kokemuksellisesti että kontekstuaalisesti asiakkaan havaitsema ja määrittelemä. (Grönroos 2011, 293.) Grönroosin käyttöarvon muodostumismalli on kuvattu kuviossa 1.

Aiempiin malleihin verrattuna palvelulogiikka liiketoimintalogiikkana antaa yrityksille mahdollisuuden pohtia liiketoimintamallejaan ja ansaintalogiikkaansa ja kehittää niitä palvelukeskeiseen ja samalla asiakaslähtöiseen suuntaan (Grönroos 2011, 296).

Kolmas tässä työssä esiteltävä teoreettinen malli on asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (*customer-dominant logic*). Kun puhutaan asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikasta, tarkoitetaan liiketoiminnan ja markkinoinnin näkökulmaa, jossa asiakas on kaiken keskiössä. Tällöin huomio siirretään siitä, miten palveluntarjoaja liittyy asiakkaan prosesseihinsa siihen, miten asiakas omassa ekosysteemissään kytkeytyy erilaisiin palveluntarjoajiin. Keskiössä on siis asiakkaan tapa sulauttaa palvelut osaksi omia prosessejaan sen sijaan että puhuttaisiin palveluntarjoajan tavasta tarjota palvelua asiakkaalle. (Heinonen & Strandvik 2015, 472.) Tämä ei ole vain alamalli palvelukeskeiselle liiketoimintalogiikalle, vaan enemmänkin aivan erilainen nä-

kökulma aiheeseen (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvarsson, Sundström & Andersson 2010, 534).

Termillä ”dominoiva” asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa viitataan asiakkaisiin, joilla on hallitseva rooli yrityksen toiminnassa. Silloin asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa soveltava palveluntarjoaja nostaa toimintansa keskiöön asiakkaisiin liittyvät näkökohdat pikemminkin kuin tuotteet, palvelut, kustannukset tai kasvun. Asiakkaalla taas ei tarkoiteta vain kuluttajaa yksilönä, vaan termi asiakas kattaa kaikki asiakastyypit huomioiden niin kuluttajat, yritykset kuin muutkin organisaatiot. (Heinonen & Strandvik 2015, 475-476.)

Heinonen, Strandvik ja Voima (2013, 108) kuvaavat arvon luontia asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa vastaamalla kysymyksiin ”miten, missä ja milloin arvo luodaan ja mille arvonluonti perustuu ja kuka määrittää arvon”.

Kun kysytään miten arvoa luodaan, täytyy huomioida että arvo riippuu näkökulmasta, jolla se luodaan. Kolme kuvaavaa näkökulmaa ovat

1. Joko yrityksen, asiakkaan tai asiakkaan ja yrityksen yhdessä luoma arvo,
2. Arvonluonti, jossa asiakas on joko aktiivinen tai passiivinen toimija,
3. Arvonluonti toimintaan perustuvana kokemuksena tai henkisenä kokemuksena. (Heinonen ym. 2013, 108.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka siis tunnustaa että arvoa ei luoda vaan se on muodostettu ja arvonmuodostus ei ole aina tietoinen prosessi. Arvo tulee esiin asiakkaiden omien prosessien kautta, kun asiakkaat tulkitsevat kertynyttä asiakastodellisuutta, johon arvo on upotettu. (Heinonen ym. 2013, 109, 113.)

Seuraavaksi Heinonen ym. (2013, 110, 113) kysyvät missä arvoa luodaan ja vastaavat, että arvon laajuutta ei ole rajoitettu yrityksen hallitseman palvelun resurssikehitykseen. Sen sijaan arvoa muodostuu useissa näkyvissä ja näkymättömissä kokemuksellisissa tiloissa, jotka heijastavat asiakkaan usein hallitsemattomia ekosysteemejä ja elämänalueita.

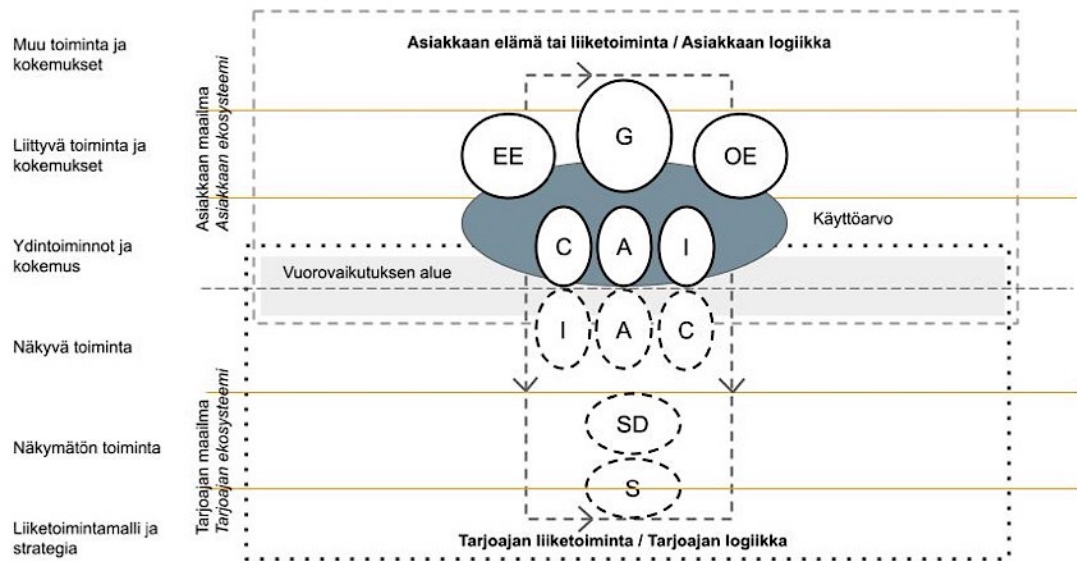
Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa tunnistetaan arvo ennen, asiakaskokemuksen aikana ja sen jälkeen osana asiakkaiden kumuloitunutta elämää ja todellisuutta. Tämä vastaa kysymykseen ”milloin”. (Heinonen ym. 2013, 110, 113.) Arvonluonti on siis osittain näkymätöntä yritykselle (Heinonen & Strandvik 2018, 6).

Kun kysytään mille arvo muodostuu, Heinonen ym., (2013, 111-113) vastaavat asiakkaan tietoisesti tai alitajuisesti suhteuttavan kokemuksen kumuloituneeseen todellisuuteensa ja omaan ekosysteemiinsä tietyllä tavalla tietyssä hetkessä ja tilanteessa. Arvo on suhteellista ja muodostuu prosessiin liittyvänä lukuisiin henkilökohtaisiin ja palveluihin liittyviin arvokehkeisiin.

Viimeiseksi Heinonen ym. (2013, 111-113) kysyvät kuka määrittää arvon asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa ja vastaavat painopisteen siirtyvän kohti eri toimijoiden kokoonpanoa. Arvon muodostuminen on kollektiivista ja voi olla myös jaettua.

Asiakaskeinen liiketoimintalogiikka siis lähestyy arvoa asiakkaan näkökulmasta ja haastaa oletukset, joiden mukaan arvoa muodostuu ainoastaan vuorovaikutuksessa ja että palveluntarjoajalla olisi tässä hallitseva rooli. Asiakaskeisessä liiketoimintalogiikassa arvon muodostuminen heijastelee käyttöarvoa ja sitä käytetään näyttämään, että arvoa ilmestyy jatkuvasti kun tarjontaa käytetään asiakkaan kontekstissa. (Heinonen & Strandvik 2018, 6.)

Kuviossa 2 esitetään malli asiakkaan käyttöarvon muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä, joka on Heinonen & Strandvikin (2015, 480) kehittämä. Kuvassa näkyy kun asiakas ja palveluntarjoaja muodostavat yhteyden. Tarjoajan maailmassa toimittaja on mukana strategiaprosessissa (S) ja palvelusuunnittelutoiminnoissa (SD), jotka ovat useimmiten näkymättömiä asiakkaalle. Vuorovaikutuksen alueella palveluntarjoajan toimintoja ovat tiedonkeruu asiakkaista ja markkinoista (I), suora ja epäsuora palvelutoiminta (A) ja markkinointiviestintä (C). Asiakkaan puolella asiakas on mukana viestinnässä palveluntarjoajan ja muiden kanssa (C), toiminnassa suhteessa palveluntarjoajaan (A) ja kerää itse tietoa eri palveluntarjoajista (I). Nämä vuorovaikutuksen alueella tapahtuvat toiminnot ovat asiakkaan ydintoimintoja. Kauempana vuorovaikutuksen alueelta, syvällä asiakkaan maailmassa, ovat asiakkaan tavoitteet ja tehtävät (G), aikaisemmat kokemukset palvelusta ja palveluntarjoajasta (EE) ja muiden sidosryhmäläisten kokemukset palvelusta ja eri palveluntarjoajista (OE). Käyttöarvo muodostuu osittain vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa ja osittain muiden asiakkaiden ja sidosryhmäläisten kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. (Heinonen & Starndvik 2015, 480.)



Kuvio 2. Asiakkaan käyttöarvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Heinonen & Strandvik 2015, 480)

Tiivistäen keskeistä asiakaskeskeiselle liiketoimintalogiikalle on siis nostaa asiakas koko prosessin keskiöön. Asiakas on pääasiallinen sidosryhmä ja asiakkaat käyttävät erilaisia palveluelementtejä omassa elämässään ja liiketoiminnassaan. Sen sijaan että yritys pohtisi kuinka saada asiakkaan mukaan yrityksen liiketoimintaan, yrityksen tulisi pohtia kuinka he voivat osallistua asiakkaiden elämään. (Heinonen & Starndvik 2015, 475-476.)

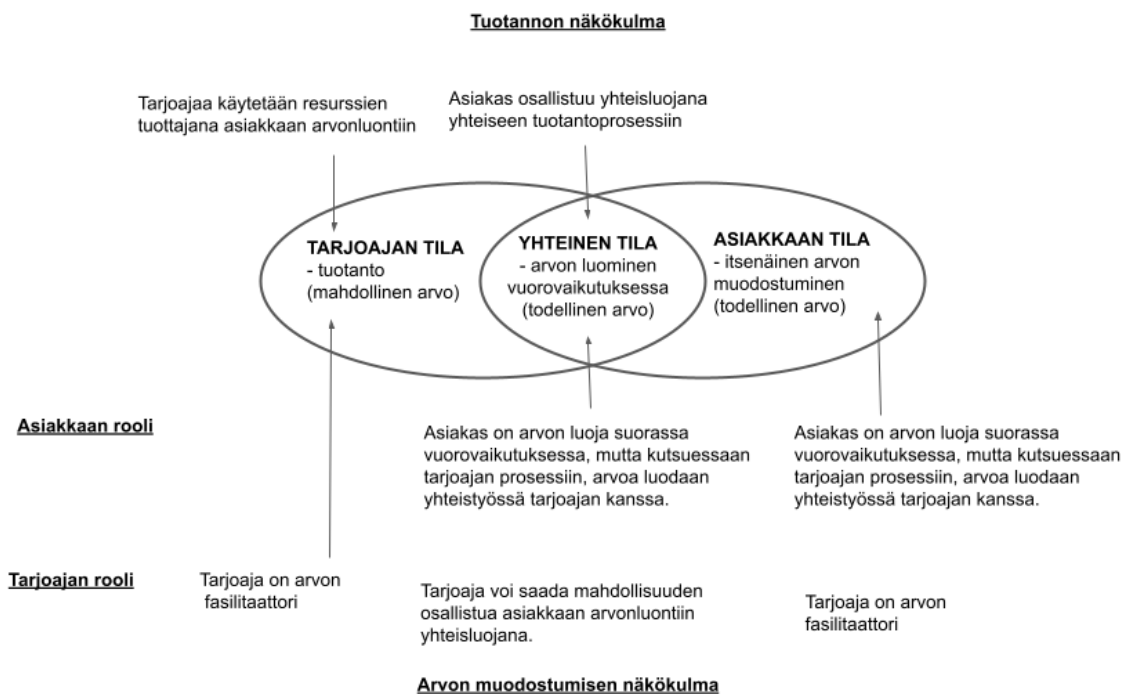
2.2 Arvon määrittely

Vargo, Akaka & Vaughan (2017, 120-123) määrittelee arvon olevan aina ilmiöön sidottua (*phenomenological*), yhteistuotettua (*co-created*), moniulotteista (*multidimensional*) ja muotoutuvaa (*emergent*). Ilmiöön sidotulla Vargo ym. (2017, 120-123) tarkoittavat arvon olevan monista eri tekijöistä johtuen erilaista eri yksilöille. Esimerkiksi erilaiset kyydinjakopalvelut muodostivat lisäarvoa ihmisille, jotka halusivat uusia tapoja liikkua. Sen sijaan taksikuskeille uusi palvelu loi negatiivista arvoa. Yhteistuotetulla he tarkoittavat, ettei mikään taho, kuten yritys, yksilö tai julkinen organisaatio voi tuottaa arvoa yksinään, vaan se muodostuu eri tahojen välisessä interaktiossa yhteisesti tuotettuna. Moniulotteisuus taas huomioi sen, miten yksilölliset, sosiaaliset, teknologiset ja kulttuuriset seikat vaikuttavat arvon muodostumiseen. Muotoutuvalla arvolla tarkoitetaan sitä, että arvo on esiin tuleva ominaisuus eikä sitä voida määrittää etukäteen, vaan sitä luodaan ja tuhoetaan jatkuvasti.

Yhdessä ilmiöön sidottu, yhteistuotettu, moniulotteinen ja muotoutuva ominaisuus Vargo ym. (2017, 122) mukaan päätyvät ajatukseen, jonka mukaan arvo on järjestelmätason konstruktio. Tämä taas tukee palveluekosysteemin ajatusta arvosta muutoksena järjestelmän elinkelpoi-

suudessa. Tässä ajatuksessa arvoa voidaan arvioida monissa ajallisissa ja fenomenologisissa tiloissa. Tämä taas johtaa siihen, että arvon arviointi ja mittaaminen edellyttää useiden ulottuvuuksien syvällistä ymmärrystä ja siksi arvon mittaaminen ei ole yksinkertainen tehtävä. (Vargo ym. 2017, 122.)

Grönroos-Voima arvomallissa arvon luominen jaetaan kolmeen eri alueeseen (Kuvio 3). Malli ei ole lineaarinen ja arvon luominen voi alkaa mistä tahansa alueelta ja vaihdella niiden välillä. Prosessi voi olla myös iteratiivinen. Arvon luomisen prosessi liittyy kokonaisasiakasprosessiin eikä vain tiettyihin kosketuspisteisiin, joita palveluntarjoajalla ja asiakkaalla on sen aikana. (Grönroos 2017, 128-130.)



Kuvio 3. Grönroos-Voima arvomalli (mukaillen Grönroos 2017, 129)

Tarjoajan alueella tehdään valmistelutoimia asiakkaan arvon muodostumisen tukemiseksi, mutta koska arvo muodostuu asiakkaan toimesta, ei todellista arvoa luoda lainkaan tällä alueella. Tällä alueella tarjoajan rooli on olla arvon muodostumisen fasilitaattori ja helpottaa arvon luomista kahdella muulla alueella. Asiakkaan alueella asiakas käyttää tarjottuja resursseja ja integroi ne muihin tarvittaviin resursseihin, jolloin arvoa muodostuu kulutusprosessin aikana. Tällä alueella asiakas muodostaa arvoa riippumatta tarjoajasta ja tarjoaja ei voi suoraan vaikuttaa prosessin kulkuun. (Grönroos 2017, 130.)

Yhteisalueella arvon luominen on erilaista ja tapahtuu interaktiossa asiakkaan ja tarjoajan välillä. Kuvaava esimerkki tästä on esimerkiksi tilanne ravintolassa, jossa tarjoilija ja asiakas

käyvät yhdessä läpi ruokalistaa ja yrittävät löytää yhdessä sopivan ruokalajin asiakkaalle ja täten muodostaa arvoa hänen elämäänsä. Näin ollen interaktion ja dialogin kautta kaksi prosessia sulautuvat yhteen ja syntyy yhteiskehityksen alusta arvon muodostumiselle. (Grönroos 2017, 131.)

Vaikka yhteiskehityksen alusta on olemassa, riippuu sekä palveluntarjoajasta että asiakkaasta, tapahtuuko arvon yhteisluomista. Vaikka alusta on olemassa, voi tarjoaja vain tarjota mahdollisuuden arvon muodostumiselle ja asiakas tämän jälkeen hyödyntää tai jättää hyödyntämättä tämän mahdollisuuden. Lopputuloksena voi muodostua joko positiivista tai negatiivista arvoa tai ei arvoa ei muodostu lainkaan. (Grönroos 2017, 131.)

2.3 Arvon muodostuminen julkisella sektorilla

Yksi tunnetuimpia ja suosituimpia julkisen sektorin palveluiden arvon muodostumista selittäviä teorioita on viime vuosikymmenet ollut Uusi Julkinen Hallinto eli ”the New Public Management” teoria, josta usein käytetään lyhennettä NPM (Osborne 2020, 5). NPM:n keskeisenä ajatuksena on painottaa taloudellisuutta ja tehokkuutta, ja sen pohjalta tehdyt organisatiomuutokset tähtäsivät entistä tehokkaampaan toimintaan (Lægreid, & Christensen 2007, 15).

NPM on kuitenkin teoriana vuosien aikana hajautunut ja siitä on monia suuntauksia riippuen kirjoittajasta. Dunleavy, Margetts, Bastow ja Tinkler (2006, 469-470) määrittelevät NPM:n keskeiseksi ajatukseksi johtamisen muutoksen, joka perustuu modernin liiketoiminnan keskeisten konseptien tuomisesta julkiselle sektorille. Heidän mukaansa kolme keskeistä teemaa ovat hajauttaminen, kilpailu ja kannustaminen. Hajauttamisella tarkoitetaan suurten julkisten sektorien hierarkioiden jakamista samalla tavalla kuin suuret yksityiset yritykset ovat siirtyneet ”*multifirm*-rakenteisiin”. Kilpailussa ostajat ja palveluntarjoajat erotetaan toisistaan ja tämä mahdollistaa kilpailun palveluntarjoajien välille. Kannustamisella taas tarkoitetaan siirtymistä pois johtajien ja henkilökunnan osallistamisesta kohti suorituksista palkitsemista.

Osborne (2020, 4-5) on kritisoinut NPM-mallia paljon. Hän on korostanut, ettei julkisten palveluiden tuotantoa voida nähdä entiseen tapaan lineaarisena prosessina, joka on aiemmin kopioitu tehdastuotannosta julkisten palveluiden tuotantoon, jossa edetään resurssien hankinnasta tuotantoon, jonka lopputuotos on julkinen palvelu. Sen sijaan prosessin pitäisi olla dynaaminen, usein syklinen ja suhteet huomioiva. (Osborne 2020, 18-19.)

NPM:ää on myös kritisoitu siitä, että siinä käsite arvo määritellään lähinnä sen mukaan, kuinka paljon julkisten palveluiden tuottaminen maksaa ja miten näitä kuluja voidaan vähentää. Toinen tapa käyttää käsitettä arvo, on käyttää sitä toisena terminä julkisten palveluiden suoritusolle. (Osborne 2020, 642.)

Osborne (2020, 176-177) on kehittänyt uuden mallin Julkisen Hallinnon Logiikka ("Public Service Logic" eli PSL), jonka perustana on tutkia julkisten palvelujen tuotannon sekä kulutuksen keskinäistä suhdetta. Julkisen Hallinnon Logiikka on kehitetty Vargo & Luching palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan sekä Christian Grönroosin Kriittisen Palvelulogiikan ("*Critical Service Logic*") teorioiden pohjalta, jotka kuvaavat arvon muodostumista yksityisellä sektorilla (Osborne 2020, 42).

Julkisen Hallinnon Logiikassa keskitytään tapoihin, joilla julkisen palvelun sidosryhmille joko muodostuu tai tuhoutuu arvoa. Mallissa on kolme keskeistä tapaa tukea arvon muodostumista sidosryhmille. Arvo tuotannossa (*Value-In-Production*) tarkoittaa sitä, miten julkisten palvelujen suunnitteluun tai yhteissuunnitteluun osallistuminen voi tuottaa arvoa osallistujille. Käyttöarvo (*Value-In-Use*) taas tarkoittaa todellista kokemusta julkisen palvelun käytöstä, jossa arvo joko muodostuu tai tuhoutuu. Kontekstiarvo (*Value-In-Context*) tarkoittaa sitä, miten arvoa muodostuu suhteessa sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. (Osborne 2020, 177)

Mallissa keskeistä on, että se näkee julkisen hallinnon tuotokset nimenomaan palveluina, ei tuotteina. Siksi niitä kehittäessä onkin tärkeää puhua ja kohdella niitä ensisijaisesti palveluina, koska tämä muuttaa kehityksen dynamiikkaa aina strategiasta sisäiseen kehitykseen, kansalaisten sitouttamiseen, julkisen palvelun suunnitteluun, organisaation ja henkilöstön kehitykseen ja suorituksen arviointiin. (Osborne 2020, 177)

Osborne, Nasi ja Powell (2020) esittelevät kolmiulotteisen mallin arvon muodostumisesta julkisella sektorilla. Mallissa nähdään, että arvo voi muodostua kolmen eri tahon toimesta. Yleensä yksilö eli asukas nähdään ensisijaisesti julkisen sektorin loppukäyttäjänä, mutta yksilö voi olla myös esimerkiksi sidosryhmän jäsen (esimerkiksi hoitaja) tai asukas, joka ei käytä julkisen sektorin palvelua, mutta osallistuu jollain tavoin sen tuottamiseen, esimerkiksi toimimalla vapaaehtoisena vanhusten palvelutalossa. Tällöin he voivat osaltaan tukea julkisen sektorin arvon muodostumista. Toisena tahona nähdään yhteiskunta, joka voi hyötyä kun julkinen sektori ilmaisee yhteiskunnallisia arvoja tai nostaa esiin yhteiskunnallisia ongelmia. Kolmanneksi julkinen sektori itse voi hyötyä arvon muodostumisesta kun se itse iteratiivisesti oppii tekemällä ja integroi opittua tietoa julkisen sektorin palveluihin.

Osborne ym. (2020, 644) myös argumentoivat, että julkisella sektorilla ei ole luontaista arvoa ennen kuin yksilöt käyttävät julkisen sektorin palveluita ja yhdessä luovat arvoa niille käytön aikana. Esimerkiksi he nostavat koulun, jolla ei itsessään ole arvoa ennen kuin opettajat, oppilaat ja heidän välinen oppimisvuorovaikutus muodostaa arvoa ja näin tukee yksilön arvon muodostumista.

Osborne ym. (2020, 646-647) listaavat viisi erilaista segmenttiä, joilla arvoa muodostuu julkisella sektorilla:

- Lyhyen aikavälin tyytyväisyys ja käyttäjän hyvinvointi
- Keskipitkän / pitkän aikavälin palvelun palvelutulokset
- Palvelun käyttäjien koko elämänmittainen kokemus
- Kapasiteetin luominen tulevia muutoksia varten
- Yhteiskunnallinen arvo

Jokaisella näistä osa-alueista arvoa muodostuu monin eri tavoin ja riippuu käytettävästä palvelusta, palveluntarjoajista sekä palvelun käyttäjistä mille arvoelementeille arvoa muodostuu (Osbornet ym. 2020, 646-647).

| Sidosryhmän rooli(t) | Prosessi → | | | |
|--|---|--|--|---|
| | Tuotanto | | Kulutus | |
| | Yhteissuunnittelu (<i>Co-design</i>) | Yhteistuotanto (<i>Co-production</i>) | Yhteiskokemus (<i>Co-experience</i>) | Yhteisrakentaminen (<i>Co-construction</i>) |
| Tärkeimpien sidosryhmäläisten rooli julkisessa palvelussa... | ... julkisten palvelujen suunnittelu | ... julkisten palvelujen hallinnointi ja toimittaminen | ... positiivisen / negatiivisen kokemuksen luominen julkisissa palveluissa | ... vaikutuksen luominen sidosryhmäläisen elämään (ja toisin päin). |

Taulukko 1. Arvon muodostumisen prosessi julkisessa hallinnossa (mukailen Osborne ym. 2020, 648)

Osborne ym. (2020, 648-649) myös argumentoivat, että arvon muodostumista julkisella sektorilla on tutkittava niin tuotannon kuin palveluiden kulutuksen näkökulmasta. Tuotanto ja kulutus ovat kaksi eri näkökulmaa arvon muodostumiseen, mutta ne ovat tiiviissä interaktiossa keskenään. Molemmissa arvoa muodostuu sekä yhteisluomisena (co-creation) että palveluiden käyttäjien itse luomana, jossa palveluntarjoajat eivät ole osallisena, kuten Grönroos (2017) kuvaa Grönroos-Voima mallissa (Kuvio 1).

Osborne ym. (2020, 648-649) jakavat arvon muodostumisen prosessin neljään eri osa-alueeseen (Taulukko 1). Jokaisella näistä arvoa voi muodostua jollekin viidestä aiemmin mainitusta segmentistä. Ensimmäiseksi osaksi prosessia he nostavat yhteissuunnittelun, joka on osa tuotantoa. Julkisia palveluita voidaan suunnitella yhdessä käyttäjien kanssa ja hyödyntää heidän aiempia kokemuksiaan julkisten palvelujen käyttöarvon parantamiseksi. Tässä tulee kuitenkin hyödyntää herkästi henkilöstöä, jotta tärkeitä kokemuksia saadaan myös haavoittuvilta ja vaikeasti tavoitettavilta käyttäjäryhmiltä. Prosessissa voidaan muodostaa yhteiskunnallista arvoa ja kapasiteettia tulevia muutoksia varten. (Osborne ym. 2020, 648-649.)

Toinen osa tuotantoprosessia on yhteistuotanto, joka kattaa kansalaisten osallistumisen julkisten palvelujen tuotantoon (Osborne ym. 2020, 648-649). Vargo ym. (2017, 118) mukaan on puhuttava arvon yhteistuotannosta, koska mikään yritys tai taho ei voi yksinään tuottaa arvoa, vaan se on aina yhteinen prosessi. Jos käyttäjät saadaan aktiivisesti sitoutettua yhteistuotantoon, voidaan sillä edistää julkisten palveluiden lopputulosta ja tuottaa kapasiteettia tulevia muutoksia varten. Tämä vaatii kuitenkin todellista yhteistyötä julkisten palveluiden organisaation, työntekijöiden ja käyttäjien välillä eikä ole vain käyttäjien kontrollointia. Tämän lisäksi kansalaiset voivat osallistua yhteistuotantoon esimerkiksi tekemällä vapaaehtoistyötä. (Osborne ym. 2020, 648-649.)

Seuraavaksi Osborne ym. (2020, 648-649) kulutuksen ensimmäisen osa-alueen, yhteiskokemuksen. Siinä kansalainen ottaa yhteyttä julkiseen palveluun tuottaakseen jonkinlaista arvoa elämäänsä. Arvoa voi muodostua lyhyellä, keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä. Tästä muodostuva arvo on aina kokemuksellista ja subjektiivista. Arvo voi myös olla jollekin osapuolelle positiivista kun taas jollekin osapuolelle negatiivista samaan aikaan. (Vargo ym. 2017, 120-121.)

Toinen kulutuksen osa-alue Osborne ym. (2020, 648-649) prosessissa on yhteisrakentaminen. Tämä osa-alue on laaja, ja arvoa voi muodostua niin yksilölle itselleen joko lyhyellä, keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä, mutta myös koko elämänmittaisella kokemuksella. Aiemmat kokemukset julkisen palvelun käyttämisestä muovaavat aina myös odotuksia tulevia kohtaamisia varten.

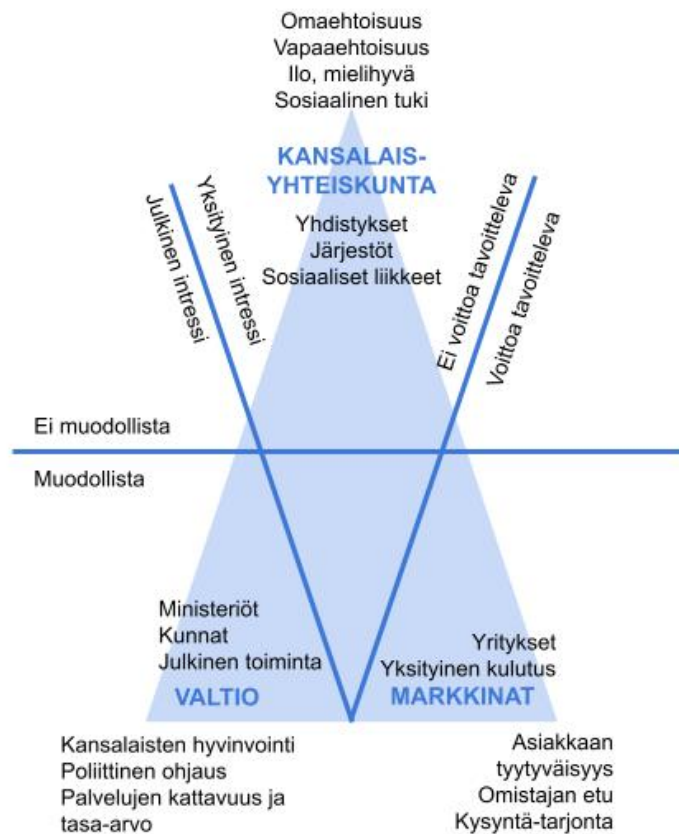
2.4 Kolmas sektori ja järjestötoiminta

Käsite kolmas sektori on laaja ja maailmanlaajuisesti sitä määritellään lukuisilla eri tavoilla. Salamon & Sokolowski (2016, 1528) määrittelevät kolme yhdistävää ideaa, joille kolmannen sektorin toimijoiden toiminta perustuu:

1. Yksityisyys, eli yksilön tai kollektiivisen yhteisön toiminnan muoto, jotka eivät ole suoraan hallinnon alla ja valvonnassa.

2. Julkinen tarkoitus, eli tarkoitus palvella laajempaa yleisöä, eli ei tuottaa voittoa tai muuden luoda arvoa ensisijaisesti vain toimintaa harjoittaville henkilöille tai heidän perheenjäsenilleen.
3. Vapaa valinta, eli tavoitellaan ilman pakkoa.

Suomalaisessa yhteiskunnassa toimijat jaetaan kolmeen sektoriin, jotka ovat julkinen sektori, yksityinen sektori ja vapaaehtoissektori, jolle tyypillistä on vapaaehtoisuus ja omaehtoisuus, toiminta on epämuodollista eikä tavoittele taloudellista voittoa. Suomalaisen kansalaisyhteiskunnan muodostavat järjestötoiminta, ammattiyhdistystoiminta, osuustoiminta, puolueet, säätiöt, uskonnolliset yhdyskunnat, vapaa kansalaistoiminta ja vapaa sivistystyö. Ihmiset osallistuvat kansalaisyhteiskunnan toimintaan halusta vaikuttaa yhteisiin asioihin, osallistua, oppia ja auttaa. (Harju 2020.)



Kuvio 4. Yhteiskunnan kolme päätoimintalohkoa (mukaillen Harju 2020)

Kansalaisyhteiskuntaa voi kuvata termeillä omaehtoisuus, vapaaehtoisuus, aktiivisuus, jäsenyys ja toimijuus, yleishyödyllisyys, vapaaehtoisuus, joustavuus ja riippumattomuus, yhteisöllisyys, lookalisuus sekä eettisyys ja solidaarisuus. Julkista sektorille tärkeitä määrittäviä tekijöitä taas ovat kansalaisten hyvinvointi, poliittinen ohjaus, palvelujen kattavuus ja tasa-arvo.

Yksityiselle sektorille tyypillisiä kuvaavia termejä ovat markkinat, omistajan etu, kysyntä-tarjonta, voitto, asiakkuus ja asiakkaan tyytyväisyys. (Harju 2020.)

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden määrä on kasvussa samalla kun sosiaalisten palveluiden tarve kasvaa ja valtiollinen tuki vähenee, joten tarve vapaaehtoistyölle ei ole ollut koskaan suurempi (Matos & Fernandes 2020, 472). Vapaaehtoistyö voidaan määritellä aktiviteetiksi, jossa aikaa annetaan ilmaiseksi toiselle henkilölle, ryhmälle tai organisaatiolle (Wilson 2000, 215). Monet voittoa tavoittelemattomat yhdistykset toimivatkin vapaaehtois-pohjalta, joten yhdistyksille vapaaehtoisten sitouttaminen toimintaan on tärkeää toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Matos & Fernandes (2020, 479-483) tutkivat vapaaehtoisten sitout-tamista ja määrittivät neljä tekijää, jotka edistivät vapaaehtoisten sitoutumista:

1. Arvojen yhteensopivuus ja vapaaehtoisen samaistuminen organisaation arvoihin,
2. Yhteisöllisyyden tunne ja luottamus ihmisiin organisaatiossa
3. Autonomian käsitys ja vastuun jakaminen organisaatiossa
4. Käsitys pätevydestä ja arvostus vapaaehtoisten työtä kohtaan.

Sekä Harjun (2020) että Matos & Fernandes (2020, 479-483) kuvauksissa on paljon yhteneväi-syyksiä kun puhutaan kolmannen sektorin toimijoita määrittävistä tekijöistä ja niiden parissa toimivien vapaaehtoisten tärkeistä ja arvostamista tekijöistä. Sen sijaan sitä, miten yhdistyk-set tukevat jäsenten arvon muodostumista ei ole juurikaan tutkittu.

2.5 Tietoperustan yhteenveto

Osborne ym. (2020, 644-645) summaavat hyvin yhteen yksityisten yritysten ja julkisen sekto-rin eroja arvon muodostumisessa. Yritykset esimerkiksi harvoin joutuvat huomioimaan ns. epätoivottuja tai pakotettuja asiakkaita, mutta julkinen sektori joutuu ottamaan huomioon lukuisia erilaisia kohderyhmiä, joista osa on vastentahtoisesti sen palvelujen piirissä (esimer-kiksi vangit tai lastensuojelun asiakkaat). Näin ollen julkisella sektorilla loppukäyttäjillä voi olla erilaisia ja ristiriitaisia määritelmiä siitä, mikä on heille arvokasta. Sidosryhmien välillä joudutaankin käymään arvonluontineuvotteluja julkisesta palvelusta, joka on tuntematonta suurimmalle osalle kaupallisia yrityksiä. (Osborne ym. 2020, 644-645.)

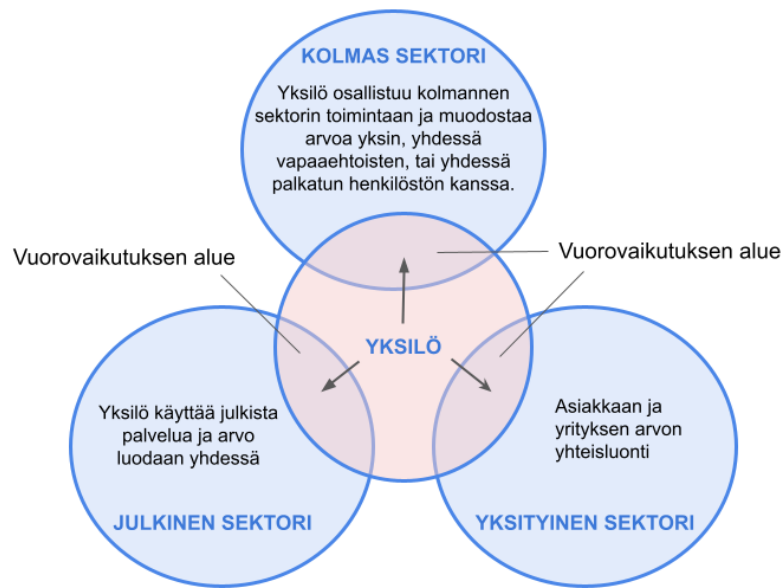
Kun mietitään kolmatta sektoria, se sijoittunee jonnekin yksityisten yritysten ja julkisen sek-torin välimaastoon. Yhdistyksillä on jokin tietty tarkoitus ja valittu kohderyhmä, jonka arvon muodostumista se pyrkii tukemaan. Kohderyhmä saattaa olla laajempi kuin yksityisillä yrityksillä, mutta toisaalta yhdistyksillä ei ole velvollisuutta palvella koko yhteiskuntaa, kuten jul-kinen sektori tekee. Näin ollen sen piirissä saattaa olla kohderyhmiä, joilla on erilaisia käsi-tyksiä arvosta, mutta kaikkein vastahakoisimmat kohderyhmät yleensä jäävät julkisen sektorin piiriin.

Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla uusimpien teorioiden mukaan asiakkaan arvon muodostumisesta puhuttaessa keskiöön nostetaan asiakas ja arvon yhteisluominen. Esimerkiksi Osborne ym. (2020, 644) kirjoittavat, ettei julkisella sektorilla ole luontaista arvoa ennen kuin yksilöt käyttävät julkisen sektorin palveluita ja yhdessä luovat arvoa niille käytön aikana. Myös Heinonen & Starndvik (2018,6) kirjoittavat, että asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan arvo muodostuu jatkuvasti kun tarjontaa käytetään asiakkaan kontekstissa. Arvo tulee esiin asiakkaiden omien prosessien kautta, kun asiakkaat tulkitsevat kertynyttä asiakastodellisuutta, johon arvo on upotettu (Heinonen ym. 2013, 109, 113).

Monella tapaa asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka onkin sovellettavissa myös kolmannen sektorin toimijoihin, kuten järjestöihin. Yhdistys tai muu voittoa tavoittelematon toimija pyrkii ensisijaisesti tuottamaan arvoa jollekin kohderyhmälle eikä tuottaa voittoa tai luoda arvoa vain toimintaa harjoittaville henkilöille (Salomon & Sokolowski 2016, 1528). Näin ollen yhdistyksen tai muun vastaavan toimijan on tärkeää nostaa jäsen tai muu kohderyhmään kuuluva henkilö toiminnan keskiöön ja asiakaskeskeiselle liiketoimintalogiikalle tyypillisesti tarkastella sitä, miten yksilö sulauttaa tarjottavat palvelut osaksi omia prosessejaan (Heinonen & Strandvik 2015, 472).

Koska kolmannen sektorin toimijat eivät pyri tuottamaan voittoa vaan ne ovat yleishyödyllisiä toimijoita (Harju 2020), voivat he yrityksiä laajemmin tehdä yhteistyötä sekä yritysten että julkisen hallinnon toimijoiden kanssa ja hyödyntää osia heidän palveluistaan. Kolmannen sektorin toimijoiden ei tarvitse myöskään huomioida palvelujen kattavuutta ja tasa-arvoa kuten julkisen hallinnon on huomioitava (Harju 2020). Näin ollen kolmannen sektorin toimija, kuten yhdistys voi tarjota palvelua hyvinkin suppealla alueella, kuten vaikka vain tietyssä kaupunginosassa.

Koska kolmannen sektorin toimijat myös usein ovat paljolti vapaaehtoisten toimijoiden varassa, palvelun laajuus ja laatu voivat olla julkista sektoria ja yritysten toimintaa vaihtelevampaa. Kolmannen sektorin toimijoiden on myös äärimmäisen tärkeää pyrkiä sitouttamaan vapaaehtoisia toimintaansa, jolloin yhdistysten on kyettävä sitouttamaan vapaaehtoisia toimintaansa ja tukemaan heidän arvon muodostumistaan (Matos & Fernandes 2020). Usein vapaaehtoiset toimijat ovat myös niitä henkilöitä, jotka ovat suorassa vuorovaikutuksessa muiden jäsenten ja yhdistysten palveluita käyttävien henkilöiden kanssa, jolloin vapaaehtoiset puolestaan ovat osa muiden toimintaan osallistuvien henkilöiden arvon muodostumista.



Kuvio 5. Yksilön ekosysteemi, jossa tarpeen mukaan linkitytään eri toimijoiden palveluihin arvon muodostamiseksi

Heinonen ym. (2013, 111-113) kirjoittavatkin, että arvon muodostuminen on kollektiivista ja asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa nähdäänkin painopiste siirtyä kohti eri toimijoiden kokoonpanoa, jotka ovat osana yksilön arvon muodostumisessa. Kuviossa 5 vedetään yhteen tämän opinnäytetyön tietoperustaa ja kuvataan yksilö kaiken keskiössä ja hän tarpeen mukaan hyödyntää niin julkisen sektorin, yritysten ja kolmannen sektorin palveluita muodostaakseen arvoa omaan elämäänsä. Arvoa voi muodostua joko yksilön itsensä toimesta tai vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. Arvoa voi muodostua ennen, asiakaskokemuksen aikana tai sen jälkeen (Heinonen ym. 2013, 110, 113).

3 Menetelmälliset ratkaisut

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on ratkaista käytännöstä nousseita ongelmia, uudistaa käytäntöjä tai mahdollisesti myös luoda uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämistyössä ei vain kuvata ja selitetä asioita, vaan etsitään parempia uusia vaihtoehtoja ja viedään käytännön työtä eteenpäin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla tietoa niin käytännöstä kuin teoriastakin. Työssä hyödynnetään monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä ja käytetään aktiivista vuoropuhelua eri tahojen kanssa. Kirjoittaminen ja työn esittäminen työn eri vaiheissa ja eri kohderyhmille vievät tätä kehitystyötä eteenpäin. Kehittämistyön dokumentointi mahdollistaa myös uuden ammatillisen tiedon syntymistä. (Ojasalo, Moilanen & Rita 2015, 18-19.)

Lähestymistapoja tutkimukselliseen kehittämistyöhön on monia. Esimerkiksi tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktioivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Lähestymistavan valinta vastaa kehittämistyössä tutkimusstrategian valintaa tieteellisessä työssä. Lähestymistavan valinta on tehtävä tarkasti, jotta tutkimuksellisuus saadaan tiiviiksi osaksi kehittämistyötä. (Ojasalo ym. 2015, 51-52.)

3.1 Lähestymistavan valinta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu, koska palvelumuotoilulle tyypillisesti kehittämistyössä haluttiin tuoda palvelun käyttäjät kehitystyön keskiöön, jotta voidaan tutkia jäsenten arvon muodostumisen tukemisen mahdollisuuksia kolmannen sektorin toiminnassa. Palvelumuotoilu tarkoittaa muotoilun prosessien ja erilaisten menetelmien soveltamista kehittämistyön kohteena olevan palvelun kehittämiseen. Palvelumuotoilu tarjoaa tähän selkeän prosessin ja paljon helppokäyttöisiä sekä monipuolisia menetelmiä, joiden avulla käyttäjä ja hänen tarpeensa voidaan huomioida hyvin. Palvelumuotoilulla tavoitellaan muun muassa parempaa toimivuutta. (Ojasalo ym. 2015, 71.)

Koska tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä halutaan erityisesti pureutua siihen, miten kohdeorganisaatio voi tukea jäsenten ja palveluiden käyttäjien arvon muodostumista ja nivoutua osaksi heidän elämäänsä, on käyttäjäkeskeisyydestä tunnettu palvelumuotoilu sopiva lähestymistapa tähän kehitystyöhön. Palvelumuotoilun avulla pyritään osallistamaan kehittämistyöhön myös järjestön jäseniä ja muita palveluiden käyttäjiä sekä visualisoimaan syntyneitä uusia ideoita. (Ojasalo ym. 2015, 72.)

3.2 Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä

Palvelumuotoilu auttaa innovoimaan uutta tai parantamaan olemassa olevaa palvelua ja tekemään niistä hyödyllisempiä, käytännöllisempiä ja haluttavampia asiakkaille sekä tehokkaampia palvelua tarjoaville organisaatioille (Moritz 2005, 6). Moritz (2005, 29-31) määrittelee palvelun seuraavasti: Sillä ei ole fyysistä ilmentymää, se ei ole erillään kuluttamisesta, sitä ei voi varastoida eikä omistaa, palvelut ovat monimutkaisia kokonaisuuksia ja niitä on vaikea mitata. Siihen myös sisältyy aina interaktiota asiakkaan kanssa (Moritz 2005, 29-31.)

Palvelun perimmäinen ominaisuus on se, että palvelut tuottavat arvoa vasta kun niitä käytetään. Palvelu siis tuotetaan yhdessä ihmisten kanssa, palveluntarjoajan ja käyttäjän välillä. (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 23-24.) Palvelumuotoilulla ei tarkoiteta vain yksityiskohtien koristelua vaan palvelun kehittämistä kaikilla tasoilla aina yrityksen strategiasta liiketoimintamalleihin, prosesseihin, palveluympäristöön ja asiakaskontakteihin (Ojasalo ym. 2015, 71).

Palvelumuotoilulla ei ole yhtä oikeaa määritelmää. Siinä on kuitenkin Stickdornin (2011, 26) mukaan seuraavat viisi pääperiaatetta:

1. Käyttäjäkeskeisyys
2. Yhdessä luominen
3. Ketjuttaminen
4. Näkyväksi tekeminen
5. Kokonaisvaltaisuus

Palvelumuotoilu on käyttäjäkeskeistä, yhdessä luotua, ketjutettua, näkyväksi tehtyä ja kokonaisvaltaista. Käyttäjäkeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, että palvelu koetaan asiakkaan silmin. Yhdessä luotu tarkoittaa, että kaikki sidosryhmät on otettu mukaan palvelun suunnitteluun. Ketjuttamisella tarkoitetaan, että palvelu visualisoidaan sarjana toisiinsa liittyvinä tapahtumina. Näkyväksi tekeminen on sitä, että aineeton palvelu visualisoidaan fyysisillä tuotteilla. Kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan, että koko ympäristö, jossa palvelu tuotetaan pitää ottaa huomioon. (Stickdorn 2011, 26.)

Palvelumuotoilu on yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa palveluiden kehittämisestä, johon kuuluu erilaisia prosesseja ja työkaluja. Muotoilussa hyödynnetään menetelmiä, jotka ovat iteratiivisia eli toistuvia ja inkrementaalisia, joka tarkoittaa että laajempi kokonaisuus jaetaan pienempiin kehityshaasteisiin ja osiin. Iteratiivisuudella tarkoitetaan sitä, että ratkaisun ensimmäistä versiota kehitetään toistuvasti kunnes tavoite on saavutettu. Luovaan ongelmanratkaisuun kuuluu ideoiden tuottaminen ja sen jälkeen niiden analysointi ja karsinta. Tätä toistetaan eli iteroidaan prosessin kuluessa. Myös visualisointi ja prototypointi ovat palvelumuotoilun keskeisiä piirteitä (Tuulaniemi 2011, 112-113.) Palvelumuotoilu on myös aina monitieteistä (Moritz 2015, 19).

Palvelumuotoilun periaatteena on asettaa ihminen etusijalle (Design Council 2019). Tavoitteena on pystyä todella esittämään asiakkaan näkökulma ja tuomaan se suunnittelun keskiöön (Moritz 2015, 43). Aluksi pyritään ymmärtämään ihmistä, joka käyttää palvelua: heidän tarpeitaan, vahvuuksiaan ja halujaan. Toisena periaatteena on visuaalisesti ja kattavasti kommunikointi, joka auttaa ihmisiä pääsemään yhteisymmärrykseen ongelmasta ja ideoista. Kolmantena periaatteena on yhteistyö ja yhteiskehittäminen, josta saa inspiraatiota. Neljäntenä periaatteena on jatkuva iterointi, jotta virheet löytyvät ajoissa ja vältetään riskeiltä sekä rakennetaan luottamusta ideoihin. (Design Council 2019.) Palvelumuotoilussa on ihmiskeskäinen ja holistinen design thinking -lähestymistapa, jonka kautta uudet palveluideat syntyvät (Patrício, Gustafsson, & Fisk 2018, 3).

Palvelumuotoiluprosessi noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Se etenee loogisesti ja siinä on toistuvia toimintoja. Palvelun kehittäminen on luonteeltaan uuden luomista ja ainutkertaista. Palvelumuotoiluprosessi koostuu ongelman määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, palvelutuotannosta ja lopulta kehitysprosessin onnistumisen arvioinnista. (Tuulaniemi 2011, 126-128.) Prosesseille on tyypillistä, että työtavat ovat hyvin konteks-

tisidonnaisia ja iteratiivisia sekä riippuvat saatavilla olevista resursseista, mutta käyttämällä niitä oikein voidaan saada yksilöllisiä uusia ideoita palveluinnovoinnin avuksi (Ojasalo & Ojasalo 2018, 76).

Palvelumuotoilu on konkreettinen lähestymistapa, joka tuo syvällistä asiakasymmärrystä liiketoiminnan kehittämiseen ja sopii siksi nykyaikaiseen palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaiseen näkemykseen, joka korostaa, että kaikki liiketoiminta on palvelua, jonka tarkoituksena on tukea palvelun käyttäjien arvon muodostumista. Palvelumuotoilua voi hyödyntää niin olemassa olevan liiketoiminnan kehittämiseen kuin uuden palveluinnovaation synnyttämiseen. Palvelumuotoilu tuo organisaatioihin ketteryyttä, joka on elinehto nykyisessä nopeassa toimintaympäristön muutoksessa mukana pysymiselle. (Ojasalo ym. 2015, 72.)

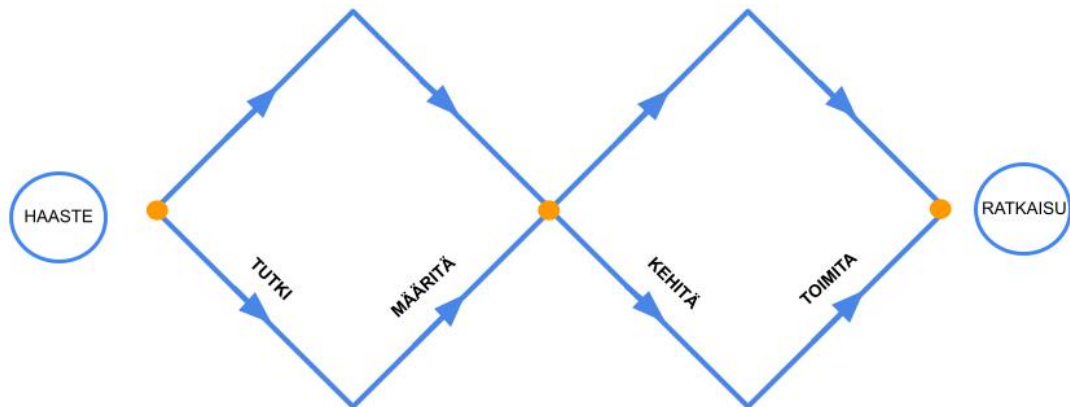
Palvelumuotoilulle on ominaista, että erilaisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä hyödynnetään hyvin monipuolisesti. Prosessin alkupäässä usein käytetään menetelmiä, joilla pyritään asiakkaiden ja palvelutilanteiden syvälliseen ymmärtämiseen. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut ja havainnointi. Jos ei ole mahdollista päästä havainnoimaan aitoja tilanteita, voidaan hyödyntää myös itsedokumentointimenetelmiä. Hankittu asiakasymmärrys kiteytetään tarkentamalla asiakasprofiileja, joissa hyödynnetään visuaalista kuvausta. Ideointivaiheessa hyödynnetään monipuolisesti yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ja mallinnus- ja testausvaiheessa visualisointia ja prototypointia. (Ojasalo ym. 2015, 77-78.)

Palvelumuotoilussa erilaiset ideat ja mallit pyritään luomaan nopeasti, jotta ei lukkiuduta liian aikaisin yhteen vaihtoehtoon. Prototyyppeja viedään nopeasti todellisten käyttäjien testattavaksi, jotta saadaan palautetta, jonka pohjalta kehittämistyötä voidaan helposti ja nopeasti suunnata uudelleen. (Ojasalo ym. 2015, 78.)

Palvelumuotoiluun on kehitetty paljon erilaisia prosessimalleja (Ojasalo ym. 2015, 74). Stickdorn (2018, 87) kirjoittaa eri mallien eroavan toisistaan termien käytössä ja vaiheiden määrässä, mutta pääosin ne noudattavat kaikki aiemmin listattuja palvelumuotoilun käytäntöjä. Malleja ovat esimerkiksi seuraavat Stickdornin (2018, 87) listaamat mallit:

- Tuplatimantti (*"Double Diamond"*)
- Tutki, Luo, Arvioi (*"Explore, Create, Evaluate"*)
- Oivaltaminen, Idea, Prototyyppi, Toimittaminen (*"Insight, Idea, Prototyping, Delivery"*) .

Yksi yleisimmistä kehittämistyön malleista on tuplatimantti, jossa on neljä eri vaihetta: tutki (*"discover"*), määritä (*"define"*), kehitä (*"develop"*) ja toimita (*"deliver"*). (Stickdorn 2018, 88). Tuplatimanttimalli on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Tuplatimanttimalli (mukailen Design Council 2019)

Ensimmäisessä Tutki -vaiheessa kerätään tietoa, jotta löydetään oikea ongelma. Tässä vaiheessa tutkitaan ja havainnoidaan asiakasta esimerkiksi haastattelemalla. (Stickdorn 2018, 18). Tämä vaihe auttaa ihmisiä ymmärtämään ennemmin kuin arvaamaan mikä on todellinen ongelma. Se vaatii keskustelua niiden ihmisten kanssa, joita ongelma koskee. (Design Council 2019).

Toisessa Määritä -vaiheessa kerätty tieto analysoidaan ja ongelma määritetään (Stickdorn 2018, 88). Havaittu ongelma voi olla eri kuin mitä aluksi oletettiin. Kerätty tieto auttaa määrittämään haasteen eri tavalla (Design Council 2019).

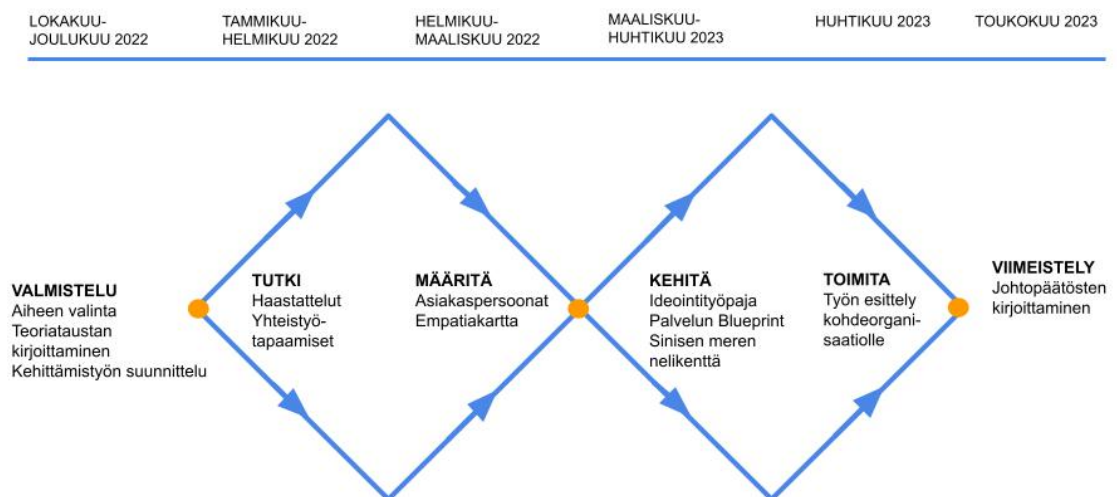
Kolmannessa Kehitä -vaiheessa on tarkoitus löytää useita erilaisia ratkaisuja selkeästi määritettyyn ongelmaan. Tässä vaiheessa pyritään osallistamaan tarvittava määrä ihmisiä yhteiskehittämiseen. (Stickdorn 2018, 88.) Tärkeää kehittämissä vaiheessa on, että haaste on määritetty selkeästi, jotta ratkaisuja voidaan keksiä. Inspiraatiota voidaan hakea eri lähteistä ja yhteiskehittämisessäkin on hyvä hyödyntää erilaisia ihmisiä erilaisilla taustoilla. (Design Council 2019.)

Viimeinen vaihe keskittyy kehitetyn idean toimittamiseen. Toimita -vaiheessa testataan erilaisia ratkaisuja, hylätään ne jotka eivät ole kehityskelpoisia ja kehitetään niitä, joita kannattaa kehittää. Tässä siis arvioidaan, viimeistellään ja lanseerataan. (Design Council 2019.)

Prosessi ei etene lineaarisesti, vaan vaiheita toistetaan iteratiivisesti tarpeen mukaan (Stickdorn 2018, 88). Usein kun lähdetään laajentamaan ymmärrystä, löydetään jokin piilevä ongelma, jonka takia palataan prosessin alkuun. Mahdollisimman aikaisin voidaan myös testata hyvin kevyitä prototyyppejä, jotta niistä voidaan saada palautetta. Jotta virheet voidaan huomata ajoissa, välttää turhia riskejä ja saada luottamusta idean toimivuuteen, on tärkeä iteroida prosessia useita kertoja ja mahdollisimman nopeasti. (Design Council 2019.)

3.3 Kehittämistyön vaiheet

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen onnistumisen lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistamisen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämistyön tavoitteet on määriteltävä aivan ensimmäiseksi ja esimerkiksi käytettävien menetelmien valinta seuraa vasta myöhemmin. (Ojasalo ym. 2015, 22-23.) Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö etenee edeltävässä luvussa kuvatun Design Councilin (2019) tuplatimanttimallin mukaisesti. Malli valittiin, koska se on tunnettu ja auttaa ensin laajentamaan ymmärrystä kohdeorganisaation jäsenistä ja heidän kohtaamistaan ongelmista ennen kuin määritetään varsinainen tutkimusongelma ja etsitään siihen ratkaisuja hyödyntäen palvelumuotoilun metodeja. Iterointi on erittäin tärkeä osa tuplatimanttimallia seuraavaa kehitystyötä. Tämän kehittämistyön prosessikuvaus kuvataan tuplatimanttimallia hyödyntäen kuviossa 7. Prosessikuvauksessa on myös listattu menetelmät, joita on hyödynnetty kehittämistyön eri vaiheissa.



Kuvio 7. Kehittämistyön prosessikuvaus

3.4 Tutki

Palvelumuotoiluprosessin alussa on aina laaja tiedonhankinta, jossa korostuu syvällisen asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen hankkiminen. Tämä vaihe on yleensä ajallisesti pisin ja kannattaa tehdä huolellisesti, sillä koko kehitysprosessi perustuu asiakkaiden tarpeiden, käyttäytymisen ja arvojen ymmärtämiseen. Tietoa on hyvä hankkia myös koko toimintaympäristön kehityskulkuun liittyvistä tekijöistä. (Ojasalo ym. 2015, 74.) Tuplatimanttimallin mukaisesti Tutki -vaiheessa pyritäänkin juuri edellä kuvatulla tavalla ymmärtämään kohderyhmään kuuluvia henkilöitä ennemmin kuin olettamaan, mikä ratkaistava ongelma on (Design Council 2019).

Opinnäytetyöprosessi alkoi keskustelulla kohdeorganisaation edustajan kanssa. Kävimme keskustelemalla läpi kehittämistyön tavoitteet. Lisäksi esittelin kehittämissuunnitelman kohdeorganisaation hallitukselle. Yhdistyksen toiveissa oli kehittää toimintamallia, jolla saataisiin houkuteltua lisää jäseniä yhdistykselle sekä parannettua yhdistyksen pitovoimaa olemassa oleville jäsenille. Vuoden 2020 ja 2021 koronarajoitusten takia suurin osa yhdistyksen toiminnasta oli tauolla ja tämä luonnollisesti näkyi jäsenten katoamisena sekä yhdistyksen toiminnan piirissä olevien ihmisten vähenemisenä.

3.4.1 Autoetnografia

Tämän opinnäytetyön tekijä on itse ollut Mannerheimin Lastensuojeluliiton Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksen hallituksessa vuodesta 2019, joten tietoa yhdistyksen toiminnasta, tavoitteista ja arvoista sekä haasteista, joita kehitystyöllä pyritään ratkomaan on kertynyt useiden vuosien ajalta. Lisäksi yhdistys jäsenyys on alkanut jo hieman aiemmin vuonna 2018.

Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider (2020) kuvaavat autoetnografian olevan usein ensimmäinen tutkimusmetodi, jolla kehitysprojekteja aloitetaan. Autoetnografia auttaa tutkijoita tulkitsemaan käyttäytymistä, jota he kohtaavat havainnoidessaan osallistujia. Lisäksi se auttaa tutkijoita tekemään haastatteluja helpommin ja kattavammin, kun heillä on jo karkea käsitys aiheesta. Voidaan ajatella, että 2018 alkanut jäsenyys on ollut pitkä käynnistysvaihe tälle kehittämissuunnitelalle, jonka aikana on kertynyt paljon hiljaista tietoa yhdistyksestä ja sen toiminnasta. Koska tekijä myös tuntee paljon yhdistyksen jäseniä sekä muita alueella asuvia ihmisiä, jotka osallistuvat MLL:n paikallisyhdistyksen järjestämään toimintaan, on ollut helpompi saada osallistujia tutkimuksen myöhempisiin vaiheisiin.

Autoetnografinen tutkimus voi olla avointa tai piilossa tehtyä. Avoimessa autoetnografiassa ympärillä olevat ihmiset tietävät, että olet tutkija, kun taas piilossa tehdystä autoetnografiasta he eivät tiedä. (Stickdorn ym. 2020.) Tässä tapauksessa tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus on ollut piilossa tehtyä, sillä tekijä on ollut mukana toiminnassa jo kauan ennen kuin päätös opinnäytetyön aiheesta syntyi.

3.4.2 Haastattelut

Kehittämistyön Tutki -vaiheen pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä oli haastattelut. Haastattelulla korostetaan yksilöä tutkimustilanteen subjektina, jolloin hänellä on mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita hyvin vapaasti. Haastattelumenetelmiä on lukuisia erilaisia ja sopiva menetelmä tulee valita sen mukaan millaista tietoa on tarve kerätä kehitystyön tueksi. Isoimmat erot liittyvät haastattelun strukturointiin eli siihen, miten tiukasti kysymykset on mutoiltu ja kuinka paljon haastattelija mukautuu ja joustaa haastattelutilanteessa. (Ojasalo ym. 2015, 106.)

Kehittämistyön aluksi haastateltiin MLL Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksen hallituksen edustajaa käyttäen avointa haastattelua. Avoimessa haastattelussa haastatteli ja haastateltava keskustelivat yleisesti haastatteluaiheesta niin, että molemmat osallistuvat aktiivisesti ja tasavertaisesti (Ojasalo ym. 2015, 109). Tavoitteena oli kartoittaa taustatilannetta ja kerätä lisänäkökulmia kehittämistyön seuraavaan vaiheeseen. Kyseinen henkilö valikoitui haastateltavaksi siksi, koska hän on ollut yhdistyksen toiminnassa mukana jo pitkään, ja tuntee näin ollen toiminnan hyvin ja hän on ollut aktiivisesti mukana miettimässä yhdistyksen nykytilannetta ja rakentamassa tulevaisuuden visiota.

Haastattelussa käytiin läpi MLL Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksen nykytilannetta ja toimintaa. Kohdeorganisaatio järjestää alueella viikoittaisia perhekerhoja ja kuukausittain erilaisia tapahtumia lapsiperheille. Tällä hetkellä toiminta painottuu paljon pikkulapsiperheisiin, sillä perhekerhoissa käy paljon vanhempia vauvojen ja noin 1-2-vuotiaiden lasten kanssa. Tapahtumat ovat myös pääosin suunnattu päiväkotij- ja alakouluikäisille lapsille, vaikka kaikki ovat tervetulleita yhdistyksen tapahtumiin. Kohderyhmän ikäjakauma oli kuitenkin yksi asioista, jonka kehittämiseen haastateltava haluaisi keskittyä lähiaikoina. Toiminta on tällä hetkellä vahvasti suunnattu pikkulapsiperheille, mutta sitä haluttaisiin laajentaa niin, että mukaan tulisi erikseen vanhemmille lapsille ja nuorille suunnattua toimintaa.

Haastattelussa keskusteltiin myös yhdistyksen arvoista. Mannerheimin Lastensuojeluliiton virallinen tunnuslause on ”Lapset ensin”, ja se pätee myös kehitystyön kohteena olevan järjestön toimintaa. Haastateltavan henkilön mukaan on tärkeää, että kaikessa yhdistyksen toiminnassa huomioidaan ensisijaisesti lasten etu. Muita arvoja ovat luotettavuus sekä uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumaton toiminta.

Haastattelun aikana nousi esiin, että suurin haaste yhdistykselle on jäsenhankinta. Yhdistyksessä on tällä hetkellä noin 200 jäsentä, mutta esimerkiksi yhdistyksen sosiaalisen median sivuja seuraa noin 1300 ihmistä ja tapahtumissa saattaa käydä satoja ihmisiä, joista suurin osa ei ole jäseniä. Haastateltavan mukaan eniten uusia jäseniä saadaan esimerkiksi vuosittain järjestettävän lastenvaatekirpputorin yhteydessä kun jäsenet saavat alennusta myyntipaikoista sekä muita huomattavia etuja. Haastateltavan kokemuksen mukaan kun tapahtumissa kysytään ihmisiltä mikseivät he ole yhdistyksen jäseniä, yleinen vastaus on ollut ”ei mua ole kysytty jäseneksi”. Sama pätee, kun etsitään vapaaehtoisia järjestämään tapahtumia. Jos kyselään esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä yleisesti, ei vapaaehtoisia juuri löydy, vaan haastateltavan mukaan ihmisille on lähetettävä henkilökohtainen viesti, jossa asiaa kysytään ja sen jälkeen moni suostuu. Siksi haastateltavan mukaan jäseneksi ja vapaaehtoiseksi liittymistä tulisi huomattavasti helpottaa.

Haastattelun aikana keskusteltiin, että jäsenten ja potentiaalisten jäsenten haastatteluiden aikana lähdettäisiinkin kartoittamaan millaisia mielikuvia ihmisillä on MLL Ruoholahden-

Jätkäsaaren paikallisyhdistyksestä, mitkä ovat syitä liittyä jäseneksi ja miten sen voisi tehdä helpommin. Lisäksi kartoitetaan millaista toimintaa yhdistykseltä toivotaan ja miten yhdistys voisi tukea perheitä heidän arjessaan.

Ensimmäisen haastattelun pohjalta suunniteltiin kehitystyön seuraavan vaiheen. Yhdistyksen jäsenille sekä potentiaalisille jäsenille toteutettiin puolistrukturoidut haastattelut. Puolistrukturoidulle haastattelulle tyypillisesti kysymykset oli laadittu ennakoon, mutta niiden sanamuodot voivat haastattelujen aikana vaihdella, kysymysten järjestystä voidaan vaihtaa ja mahdolliset tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää esittämättä tai vastavasti haastattelun aikana voidaan kysyä muita mieleen tulevia kysymyksiä (Ojasalo ym. 2015, 108). Teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 1. Kaikki haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla aineiston analysointia varten.

Haastateltavien rekrytointi ja haastattelut sijoituivat helmikuulle 2023. Haastateltavaksi valittiin 4 MLL Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksen nykyistä jäsentä sekä 3 alueella asuvaa kohderyhmään kuuluvaa henkilöä, jotka eivät kuitenkaan ole jäseniä. Jäsenet ovat osallistuneet yhdistyksen järjestämiin tapahtumiin, jota kautta heitä pyydettiin mukaan haastatteluun. Kohderyhmään kuuluvat henkilöt, jotka eivät ole jäseniä, löytyivät tämän opinnäytetyön tekijän verkostojen kautta. Kaikki haastateltavat asuvat Helsingissä Ruoholahden ja Jätkäsaaren alueella ja heillä on alakoulu- tai päiväkotikäisiä lapsia ja näin ollen kuuluvat MLL:n järjestämän toiminnan kohderyhmään.

Haastattelujen aikana teemahaastatteluille tyypillisesti kysymysten sisältö ja järjestys hieman tarkentuivat. Haastatteluiden määrä jäi myös suunnitellusta kahdeksasta seitsemään, sillä siinä vaiheessa aineiston saturaatiopiste saavutettiin. Ojasalo ym. (2015, 111) kuvaavat tärkeäksi analysoida haastattelujen määrää suunniteltaessa aineiston kylläntymistä eli saturaatiopisteen saavuttamista. Tässä pisteessä uudet haastattelut eivät enää tuota kehittämistyön kannalta oleellista uutta tietoa. Tässä kehittämistyössä huomattiin, että seitsemäs haastattelu alkoi jo tuottaa hyvin samankaltaista tietoa kuin aiemmat ja se ei tuonut enää uusia näkökulmia. Tämän takia ei enää nähty kannattavaksi etsiä lisää haastateltavia.

3.5 Määritä

Tuplatimanttimallin toisessa vaiheessa kerätty tieto analysoidaan ja ongelma määritetään (Stickdorn 2018, 88). Havaittu ongelma voi olla eri kuin mitä aluksi oletettiin. Kerätty tieto auttaa määrittämään haasteen eri tavalla (Design Council 2019). Tämän jälkeen haasteeseen aletaan etsiä ratkaisua.

Ensimmäiseksi tallennetut haastattelut litteroitiin käyttäen Microsoft 365:n Word-sovellusta, joka purki äänitiedostot automaattisesti tekstitiedostoksi. Litteroidut tiedostot luettiin läpi useaan kertaan ja tarvittaessa automaattisesti litteroidun tekstin epäselviä kohtia tarkennet-

tiin kuuntelemalla äänitiedoston kyseinen kohta ja lisäämällä puuttuvia tai epäselviä sanoja käsin tekstitiedostoon.

3.5.1 Aineistolähtöinen sisältöanalyysi

Aineiston käsitellyssä käytettiin aineistolähtöistä sisältöanalyysia, jonka vaiheisiin Ojasalo ym. (2015, 139) mukaan kuuluvat:

1. Aineiston pelkistäminen
2. Ryhmittely
3. Abstrahointi.

Ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja tiivistää sitä. Tiivistäminen tehdään karsimalla epäolennaiset asiat pois ja kerätään yhteen yhdistäviä piirteitä ja nimittäjiä. Tällöin aineiston informaatioarvo kasvaa. (Ojasalo ym. 2015, 139.) Tiivistämistä voidaan tehdä esimerkiksi siten, että kirjoitetusta aineistosta etsitään kehittämistyötä kuvaavia ilmaisuja, joita värikoodataan. Kerätyt ilmaisut listataan tämän jälkeen allekkain. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 131-132.)

Tämän jälkeen seuraa pelkistetyn aineiston ryhmittely. Värikoodattu aineisto käydään läpi ja siitä etsitään samankaltaisuuksia tai erottavia tekijöitä käsitteistä, jotka sitten ryhmitellään, yhdistellään luokiksi ja nimetään sisältöä kuvaavilla nimikkeillä. (Ojasalo ym. 2015, 140.) Luokitteluyksikkönä voi toimia esimerkiksi tutkittavan ilmiön jokin ominaisuus, piirre tai käsite. Luokittelussa aineisto tiivistyy entisestään, koska yksittäiset käsitteet sisällytetään osaksi yleisempiä käsitteitä. Ryhmittelyssä luodaankin pohja kehittämistyön perusrakenteelle ja alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 132-133.)

Viimeisenä aineisto abstrahoidaan eli erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella voidaan muodostaa teoreettinen käsitteistö tutkimukselle. Abstrahointi tarkoittaaakin pyrkimystä ilmaisuun eli yleiskäsitteiden muodostamiseen pelkistämällä. Abstrahoinnissa luokituksia yhdistellään niin pitkälle kuin mahdollista ja tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli tai käsitejärjestelmä. (Ojasalo ym. 2015, 140.) Koko analyysin ajan on tärkeää tarkkailla, että aineistossa säilyy polku alkuperäisdataan. Tuloksissa kuvataan luokittelun pohjalta muodostetut käsitteet, luokat ja niiden sisällöt. Johtopäätösten tekemisessä tutkijan tehtävänä on yrittää ymmärtää, mitkä asiat ovat tutkittaville merkitseviä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 134-135.)

Haastatteluista muodostunut aineisto analysoitiin muutaman päivän sisällä haastatteluista. Tällöin tieto on vielä tuoretta ja hyvin haastattelijan mielessä (Ojasalo ym. 2015, 111).

Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla litteroidut haastattelutiedostot läpi ja värikoodaamalla kehittämistyön kannalta merkittäviä termejä ja lauseita haastatteluaineistoista. Värit

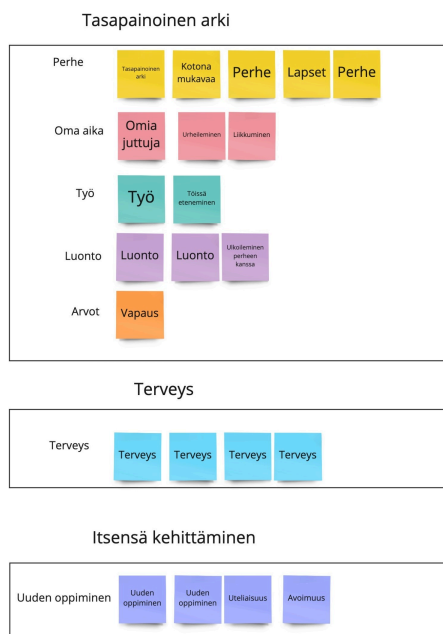
edustivat erilaisia näkökulmia aiheeseen, mutta väreille ei muodostunut vielä tässä vaiheessa analyysia kovin suurta painoarvoa.

Tämän kehittämistyön sisällönanalyysissa hyödynnettiin selainpohjaista Miro -alustaa, Kehittämistyölle oli alustalla oma työtila, johon muilla ei ole pääsyä. Aineiston ryhmittely ja luokittelu tehtiin hyödyntämällä Miron tarjoamia työkaluja, esimerkiksi erivärisiä tarralappuja. Näin kaikki olennainen tieto säilyi yhdessä paikassa. Työtilasta myös ladattiin varmuuskopio jokaisen työskentelyn päätteeksi, ettei analysoitu tieto katoaisi esimerkiksi mahdollisen palveluntarjoajan ongelman takia.

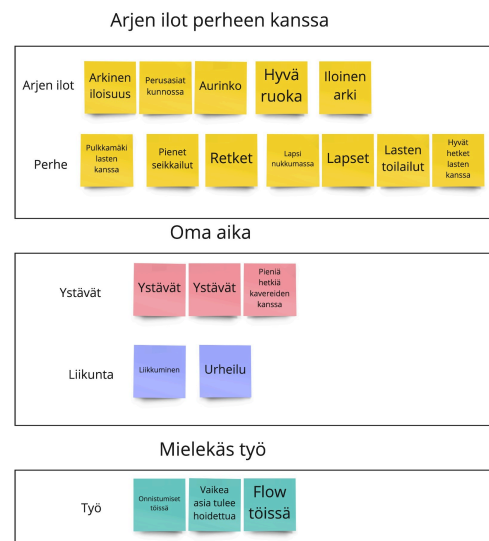
Haastattelujen tarkempi analyysi ja tulokset löytyvät luvusta 4. Kuviossa 8 on kuitenkin havainnollistettu aineiston luokittelua Miro-alustalla. Haastatteluista poimittuja avainsanoja on luokiteltu alaotsikoihin ja sen jälkeen vielä laajempiin luokkiin, jotka on nimetty kuvaavalla otsikolla. Käsitellyt kysymykset jaettiin seuraavien otsikoiden alle:

1. Mikä on arvokasta elämässä?
2. Mikä tuo iloa arkeen?
3. Missä kaipaisit tukea?
4. Mitä mielikuvia sinulla on MLL:stä?
5. Mitä arvoa MLL voisi tuoda perheellesi?
6. Mikä saisi sinut liittymään MLL:ään?

Mikä on arvokasta elämässä?



Mikä tuo iloa arkeen?



Kuvio 8. Haastattelujen aineistoanalyysiä Miro-työkalun avulla

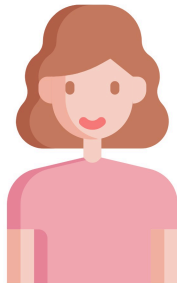
3.5.2 Asiakaspersoona

Aineistoanalyysin jälkeen seurasi aineiston visualisointi helposti ymmärrettävään muotoon. Vaihe on palvelumuotoilussa Määritä -vaiheessa hyvin tärkeä. Aineiston visualisointi auttaa saamaan yleiskäsityksen informaatiosta, tuo selkeän rakenteen monimutkaiseen aineistoon, tuo esiin kuvioita ja tuo näkyväksi aukkoja, joita aineistossa saattaa olla. Se auttaa myös ymmärtämään tutkittavaa aihetta ja luo empatiaa tutkittavia henkilöitä kohtaan. (Sticdorn 2018, 110.)

Tässä tutkimuksessa visualisointia toteutettiin tekemällä ensimmäiseksi haastattelujen pohjalta asiakaspersoona. Asiakaspersoona on profiili, joka edustaa tiettyä ihmisryhmää kuten asiakas-, käyttäjä-, työntekijä-, tai muuta sidosryhmää. Profiili on arkkityyppi, joka perustuu oikealle tutkimukselle ja sen pitäisi edustaa ihmisryhmää, jolla on samankaltaiset tarpeet tai samankaltaiset käyttäytymiskaavat. Se ei siis ole stereotyyppi. Vaikka persoonat ovat fiktiivisiä, ne auttavat tekemään ryhmistä, joilla on samankaltaiset tarpeet, enemmän ymmärrettäviä. Persoonia voidaan käyttää tutkimustiedon ja näkemysten jakamiseen tiimin sisällä ja ulkopuolella, eri osastojen ja jopa koko organisaation välillä. Persoonien avulla voidaan asettaa jonkin tietyn sidosryhmän asemaan, ymmärtää heidän tarpeitaan ja tarkastella heidän tehtäviään. Persoonat ovat hyödyllisiä välineitä läpi koko suunnitteluprosessin. (Stickdorn ym. 2018, 40.) Kuvitteellisesta persoonasta tehdään visuaalinen kuvaus, jossa hänelle annetaan nimi, ikä, kasvot, joki tyypillinen sanonta, joka kuvaa henkilön arvomaailmaa, taustatiedot sekä toiminnan motiivit ja muita asioita, jotka auttavat ymmärtämään persoonan arvomuodostusta (Ojasalo, ym. 2015, 77).

Haastattelujen pohjalta tässä kehitystyössä muodostettiin yksi persoona kuvaamaan niin jäseniä kuin potentiaalisia jäseniä, sillä haastattelujen pohjalta muodostui kuva, ettei jäsenen ja potentiaalisen jäsenen välillä ole suuria eroja taustatekijöissä, arvomaailmoissa tai motivaatiossa. Persoonassa on profiilin ominaispiirteet, tavoitteet, haasteet, kuva, lyhyt kuvaus persoonasta sekä persoonaa hyvin kuvaava sitaatti, joka kuvaa persoonan arvomaailmaa. Lisäksi on liitetty maininta viestintäkanavista, joilla persoonan parhaiten tavoittaa. Persoona on esitetty kuviossa 9.

Jenna Jäsen



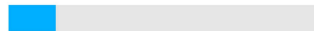
"Miten elän tasapainoista arkea perheen kanssa?"

Miten tavoittaa?

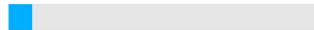
Sosiaalinen media



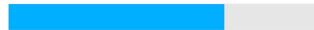
Uutiskirje



Nettisivut



Tapahtumat



Perhetilanne: Puoliso, 2 lasta

Ikä: 38

Asuinpaikka: Jätkäsaari, Helsinki

Harrastukset: Ulkoilu, kuntosali

Profiili

Jenna on 38-vuotias korkeakoulutettu ja työssä käyvä nainen, jonka perheeseen kuuluu puoliso ja kaksi päiväkotikäistä lasta. Vapaa-ajallaan hän viettää aikaa perheensä kanssa ja tykkää ulkoilla niin yksin kuin yhdessä koko perheen kanssa.

Jennan arki on täyttä ja hän pohtii miten saisi tasapainoiltua pienten lasten, työn, ystävien ja omien harrastusten välillä. Hänelle on tärkeää viettää aikaa luonnossa koko perheen kanssa ja tehdä pieniä retkiä lasten kanssa lähistöllä. Hän kaipaa lisää matalan kynnyksen tapahtumia, kerhoja ja harrastuksia kodin lähellä, jotta niihin olisi helppo osallistua arki-iltoinkin, ja niissä olisi niin kavereita lapsille kuin vertaistukea ja seuraa myös vanhemmille.

Tavoitteet

- Löytää läheltä mielekästä tekemistä koko perheelle
- Elää omien arvojen mukaista elämää
- Yhdistää mielekäs työ ja pikkulapsiarki
- Löytää omaa aikaa ystäville ja harrastuksille

Haasteet

- Mistä löydän matalan kynnyksen harrastuksia ja tapahtumia lapsille sekä koko perheelle?
- Mistä löydän vertaistukea?
- Mistä saan lastenhoitoapua, jotta saisin omaa aikaa työpäivän jälkeen?

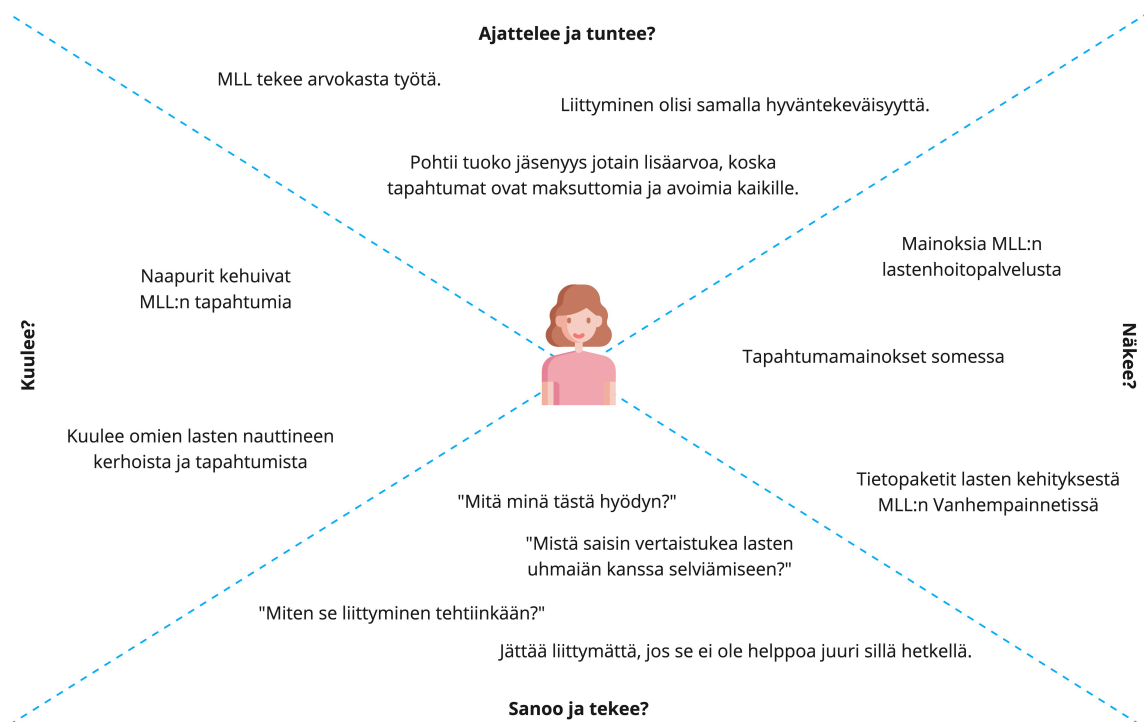
Kuvio 9. Persoonakuvaus jäsenestä

Persoonaa käytettiin kehitystyön seuraavassa vaiheessa empatiakartan työstön apuna. Lisäksi persoona oli Kehitä -vaiheen ideointityöpajassa mukana auttamassa osallistujia virittäytymään työpajaan ja ratkaistavaan ongelmaan.

3.5.3 Empatiakartta

Empatiakartta on visuaalinen työkalu, jota voi käyttää käyttäjäprofiileista ja havainnoinnista saadun tiedon käsittelyyn (Innokylä 2023). Palvelumuotoilussa yleisesti käytetty empatiakartta voi auttaa palvelun kehittäjiä ymmärtämään käyttäjiä ja heidän kontekstiaan. Yleensä empatiakarttaan kirjataan käyttäjän toiveet, halut sekä se, mitä asiakas ajattelee, tuntee, sanoo, tekee, kuulee ja näkee. (Curedale 2013, 137.)

Asiakaspersoonan jälkeen tiedon visualisointia lähdettiin syventämään luomalla empatiakartta, joka vielä tarkemmin toi esille haastateltavien ajatuksia Mannerheimin Lastensuojeluliitosta ja Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksen järjestämästä toiminnasta. Haastattelutavat kuvasivat haastattelujensa aikana mitä kanavia pitkin MLL:n viestintä heidät tavoittaa ja millaisia ajatuksia heillä on MLL:stä. Kaikki haastateltavat mainitsivat niin konkreettisia tapahtumia kuin arvoja, teemoja ja muita ajatuksia, joita on koottu kuviossa 11 kuvattuun empatiakarttaan.



Kuvio 10. Empatiakartta

Määritä -vaiheessa koostettua persoonaa ja empatiakarttaa käytettiin Kehitä -vaiheessa ideoinnin pohjana, jotta ideointityöpajaan osallistuvat pääsivät paremmin sisälle jäsenen maailmaan, ajatuksiin ja arvon muodostumiseen. Persoonan ja empatiakartan avulla ideointityöpajan osallistujat pystyivät helpommin samaistumaan kohderyhmän henkilön maailmaan ja tuntemaan empatiaa tämän haasteita kohtaan.

3.6 Kehitä

Opinnäytetyön edellisissä Tutki- ja Määritä -vaiheissa saatiin selville, että Mannerheimin Lastensuojeluliiton Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksen toiminta oli jossain määrin tuttua kaikille haastateltaville ja siihen liitettiin lähes yksinomaan positiivisia mielikuvia. Jäseneksi oli liitytty jonkin konkreettisen edun, kuten hyvän alennuksen tai muun tarjouksen innoittamana, mutta jäsenenä pysyttiin, koska jäsenet kokivat, että jäsenmaksun maksamalla he tukevat yhdistyksen arvokkaaksi koettua toimintaa ja maksu nähtiin hyväntekeväisyyteen rinnastuvana. Henkilöt, jotka eivät olleet jäseniä, eivät olleet nähneet tarpeeksi suurta konkreettista etua, jonka takia olisivat jäseneksi liittyneet tai sitten jäseneksi liittyminen ei ollut tarpeeksi nopeaa ja helppoa niinä hetkinä, kun se olisi ollut potentiaaliselle jäsenelle ajankohtaista. Näin ollen liittyminen oli osalla haastateltavista jäänyt, vaikka he olisivat sen voineet eri tilanteissa tehdä.

Näin ollen voidaankin todeta, että kehitystyön alussa asetetut tutkimuskysymykset ovat edelleen relevantit ja kohdeyhdistys todella tukee jäseniensä arvon muodostumista. Toimintaa tulisi kuitenkin edelleen kehittää, jotta se tavoittaisi aiempaa laajemman yleisön ja saisi potentiaaliset jäsenet siirtymään ajatuksista tekoon ja liittymään jäseneksi. Tärkeää on myös tukea nykyisten jäsenten arvon muodostumista, jotta yhdistyksen pitovoima pysyy hyvänä.

Kehitä -vaiheessa kannustetaan kehitystyöhön osallistuvia etsimään erilaisia vastauksia tarkoin määriteltyyn ongelmaan ja hakemaan inspiraatiota erilaisista lähteistä. Vaiheessa on kannattavaa hyödyntää yhteissuunnittelua erilaisten ihmisten kanssa. (Design Council 2019.) Palvelumuotoilun prosessissa olennaista on osallistaa kehittämistyöhön mahdollisimman monia eri osapuolia, kuten asiakkaita, loppukäyttäjiä, omaa henkilöstöä sekä muita sidosryhmiä. Palvelun käyttäjät ovat kehittämistyön keskipisteessä, ja on tärkeää saada heidät osallistumaan aktiivisesti koko kehittämisprosessiin. Näin saadaan kehitettyä ideoita ja ratkaisuja, jotka eivät todennäköisesti muuten tulisi esille. (Ojasalo ym. 2015, 72.) Yhteiskehittämisen ja laajan osallistujajoukon hyödyntämisellä saadaan uusien näkökulmien ja ideoiden lisäksi myös sitoutettua osallistujia palveluun jo suunnittelun alkuvaiheesta asti (Stickdorn 2018, 390).

Kehittämistyön seuraavassa vaiheessa järjestettiin ideointityöpaja, jossa haettiin ratkaisuja haastattelujen pohjalta löytyneisiin ongelmiin kohdeorganisaation toiminnassa. Koska yhteiskehittäminen ja ideointityöpaja on tyypillinen osa palvelumuotoilua, on sen käyttäminen osana tätä kehittämistyötä perusteltua.

Palvelumuotoilulle tyypillisellä periaatteella ideointityöpajaan haluttiin osallistaa monenlaisia ihmisiä, jotta saataisiin uusia näkökulmia ja ideoita. Työpajaan osallistui kolme Mannerheimin Lastensuojeluliiton Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksen hallituksen jäsentä, yksi yhdistyksen jäsen ja yksi alueella asuva yhdistyksen kohderyhmään kuuluva henkilö, joka ei ole yhdistyksen jäsen. Tuomalla mukaan yhdistyksen jäsen ja henkilö, joka ei ole jäsen, ha-

luttiin tuoda erilaisia näkökulmia ideointityöpajaan kuin mitä todennäköisesti saataisiin, jos paikalla olisi vain kohdeorganisaation hallitukseen kuuluvia henkilöitä. Hallituslaisille esitettiin avoin kutsu osallistua ideointityöpajaan ja kymmenestä hallituksen jäsenestä kolme pääsi osallistumaan. Muut ideointityöpajaan osallistuvat olivat henkilöitä, joita haastateltiin jo kehittämistyön aiemmassa vaiheessa ja tämän jälkeen he kysyttäessä olivat kiinnostuneita osallistumaan myös ideointityöpajaan.

Koska pelkästään erilaisten ihmisten tuominen yhteen ideointityöpajassa ei riitä aikaansaamaan uusia ratkaisuja, on tärkeä fasilitoida ideointityöpaja hyvin (Stickdorn 2018, 390). Fasilitaattorin rooli on moniulotteinen, sillä hänen täytyy samaan aikaan operoida kolmella eri tasolla ja hallinnoida prosessia, ryhmää ja ideointityöpajaan osallistuvia yksilöitä. Prosessia fasilitoidaan tarjoamalla informaatiota, valitsemalla aktiviteetteja sekä yhtenäistämällä tuloksia kohti yhtenäisiä johtopäätöksiä. Ryhmää fasilitoidessa taas on tärkeä pitää ryhmä sitoutuneena, motivoituneena ja tuotteliaana samalla kun ratkotaan mahdollisia jännitteitä ja konflikteja. Yksilöitä fasilitoidessa on olennaista auttaa heitä olemaan empaattisia, analyttisiä, luovia ja myös skeptisiä sekä saamaan heidät näkemään uusia näkökulmia. (Stickdorn 2018, 391.)

Stickdorn (2018 391) on nimennyt kolme asiaa, joita hyvä fasilitaattori tarvitsee saavuttaakseen kaikki tavoitteensa: Fasilitaattori tarvitsee suostumuksen, aseman ja neutraliteettia. Jotta fasilitaattori pystyy toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja työskentely on sujuvaa, tulee osallistujien luottaa fasilitaattoriin ja suostua siihen, että hän vetää työskentelyä. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi sopimalla yhdessä aluksi pienistä asioista kuten aikajanaista ja tauoista ja edetä tästä kohti suurempia päätöksiä. Statuksella taas tarkoitetaan sitä, että fasilitaattori on yhtä aikaa prosessin johtaja mutta myös osallistujien palvelija ja yrittää saada ryhmän toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Status kannattaakin nähdä enemmän työkaluna, jota voi hyödyntää ja muuttaa prosessin aikana. Neutraliteetti taas on tärkeää, koska aseman menettäminen hyvin nopeasti, jos osallistujat kokevat fasilitaattorin puolueelliseksi. Neutraliteettia on monen tasoista ja osa fasilitaattoreista pyrkii fasilitoimaan puhtaasti prosessia kun taas osa jakaa mielellään myös omia näkökulmiaan itse lopputuotukseen. (Stickdorn 2018, 391-392.)

Ideointityöpaja toteutettiin fasilitaattorin, tässä tapauksessa tämän opinnäytetyön kirjoittajan toimesta. Työpajan tarkka ohjelma on kuvattu liitteessä 2. Ennen ideointityöpajan alkua fasilitaattori esitteli itsensä, kertoi työpajan ohjelmasta ja tavoitteista esittelemällä jäsenpersoonan ja kertoi työpajan aikataulun sekä muut käytännön ohjeet. Alla on kuvattu ideointityöpajassa käytetyt menetelmät ja ideointityöpajan tuotokset ja kehittämistyön tulokset on kuvattu luvussa 4.

Lämmittely: Mikä tänään ilahdutti

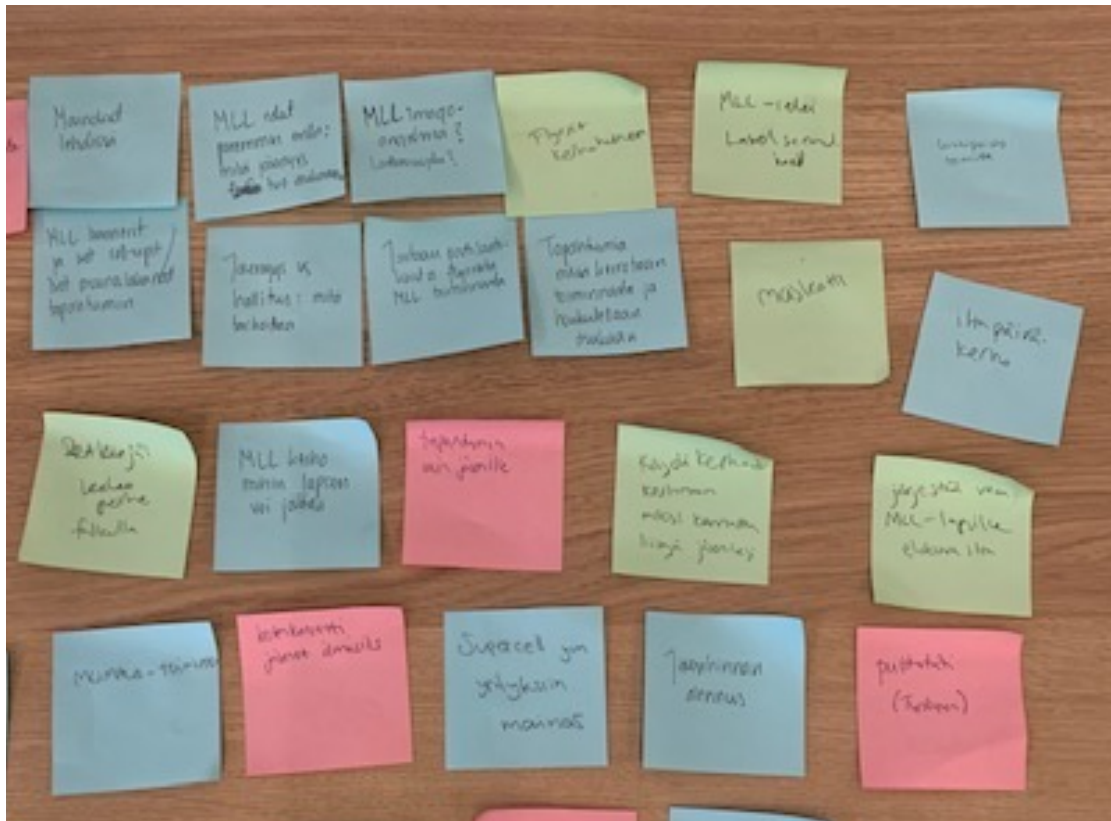
Lämmittelytehtävänä käytettiin ”Mikä tänään ilahdutti?” menetelmää, jossa jokainen esittelee itsensä kertomalla oman nimensä ja kaksi asiaa, jotka ovat ilahduttaneet kuluneen päivän aikana. Metodin avulla tutustutaan hieman muihin työpajan osallistujiin, sillä kaikki osallistujat eivät olleet tuttuja toisilleen. Lisäksi pyrittiin luomaan positiivinen ilmapiiri ja luomaan kaikille osallistujille kokemus nähdystä tulemisesta. (Summa & Tuominen 2009, 53.)

Lämmittely toimi hyvin, sillä osallistujat eivät kaikki tunteneet toisiaan. Kaikki osallistujat pystyivät hyvin samaistumaan työpajan aluksi esiteltyyn persoonaan Jenna Jäseneen ja esittelyn aikana tuodut ilahduttaneet asiat pystyttiin jo pienen naureskelun jälkeen liittämään hyvin myös työpajan agendaan.

Ideointi: 100 ideaa

100 ideaa on ideoinnissa käytettävä tekniikka, jonka tarkoituksena on laittaa ideointi käyntiin ja suuren määrän avulla on tarkoitus tuottaa mukaan myös loistavia ratkaisuja. Menetelmä perustuu siihen, että aluksi tuotetaan jo ennestään kokeiltuja ja turvalliseksi havaittuja ratkaisuja. Tämän jälkeen osallistujia haastetaan ylittämään tavanomaiset ideat ja on löydettävä uusia ideoita ja yhdisteltävä aiempia ideoita uudelleen. (Ideapakka, 2021.) Tehtävässä pyydettiin osallistujia miettimään syitä, miksi potentiaalisen jäsenen kannattaisi liittyä yhdistyksen jäseneksi. Työskentelyn aluksi osallistujille jaettiin 100 tarralappua ja kyniä. Aikaa annettiin 20 minuuttia ja ajastin laitettiin työskentelyn aluksi päälle. Osallistujat liimasivat täytetyt tarralaput seinälle kaikkien nähtäville.

Ideointi hieman venyi annetusta aikarajasta, koska osallistujat innostuivat jatkotyöstämään toistensa ideoita ja vei hieman pidempään, että työpajassa päästiin lähelle 100 ideaa. Lopulta aikarajan puitteissa ideointi lopetettiin noin 70 idean kohdalle. Otteita ideoista on kerätty kuvioon 12 ja kaikki ideat luokiteltuna on kuvattu liitteessä 3.



Kuvio 11. Otteita työpajan 100-idea työkentelyn tuloksista.

Kun ideat oli tuotettu, osallistujat kerääntyivät katsomaan yhdessä tuloksiaan. Ideat luokiteltiin karkeasti muutamii isompiin luokkiin ja lisäksi poimittiin muutama idea, jotka olivat osallistujien suosikit. Ideat on kuvattu luvussa 4.3.

Kiertävät kysymykset

Kiertävät kysymykset on Nummen (2007, 35-37) kehittämä metodi, jossa tarkoituksena on nopeasti kerätä ideoita vastauksina monimutkaiseen kysymykseen ja haasteisiin. Osallistujat kirjoittivat paperin yläreunaan haasteen, joka estää potentiaalisia jäseniä liittymästä jäseneksi. Työpajassa haasteet käytiin yhdessä läpi ennen seuraava vaihetta, jotta kaikilla olisi eri haaste eikä olisi päällekkäisyyksiä. Sen jälkeen jokainen sai vieressä istuvalta haasteen ja kirjoitti siihen yhden ratkaisun. Tämän jälkeen paperi siirrettiin seuraavalle, joka kirjoitti alle toisen ratkaisun. Näin kaikki osallistujat kirjoittivat oman ratkaisunsa jokaiseen haasteeseen. Lopuksi jokainen esitteli oman haasteensa ja muiden keksimät ratkaisut siihen.

Tässä vaiheessa työpajaa mukana oli enää kolme osallistujaa, sillä yksi joutui poistumaan juuri ennen tämän työvaiheen alkua. Osallistujat keksivät jokainen oman haasteensa, ja kaikki haasteet olivat erilaisia keskenään. Kuvatut ratkaisut olivat osittain samoja kuin edellisessä työskentelyvaiheessa, mutta nyt ne oli kohdennettu suoraan tiettyyn ongelmaan. Osallistujien kirjoittamat haasteet ja ratkaisut on kirjoitettu puhtaaksi ja kuvattu liitteessä 4.

Palautekeskustelu

Työpajan lopuksi osallistujia pyydettiin refleктоimaan työpajaa ja kirjoittamaan paperilapulle yksi asia, jonka he vievät mukansa työpajasta lähtiessään ja mikä oli heistä ollut erityisen mieluisaa. Kaikki osallistujat kertoivat pitäneensä työskentelystä, vaikka se olikin intensiivistä. Erityisesti kohdeorganisaation hallituksessa mukana olevat henkilöt kertoivat ilahtuneensa miten paljon erilaisia ideoita toiminnan kehittämiseen pystyttiin tuottamaan lyhyessä ajassa.

Työpajan aikana ei noudatettu minuuttiaikataulua vaan työskenneltiin joustavasti sen mukaan, kuinka paljon keskusteltua eri työvaiheet osallistujissa saivat aikaan. Kokonaiskesto työpajalle oli noin tunti ja neljäkymmentä minuuttia.

3.7 Toimita

Tuplatimanttimallin Toimita -vaiheeseen kuuluu valittujen ideoiden testaus ja validointi pienimuotoisesti. Samalla hylätään ideat, jotka eivät toimineet ja kehitetään edelleen ideoita, jotka vaikuttivat lupaavilta. (Design Council 2019.) Stickdornin (2018, 270) mukaan nykypäivän palvelumuotoilussa palvelumuotoilijat ovat mukana projektien alusta loppuun ja osallistuvat myös ideoiden testaukseen ja toteutukseen.

Vaikka jokainen Toimita -vaihe on erilainen, on niissä Stickdornin (2018, 273) mukaan tiettyjä samoja elementtejä, jotka on hyvä huomioida jokaisessa projektissa. Esimerkiksi on hyvä huomioida miten uudet konseptit vaikuttavat organisaation jäsenten käyttäytymiseen ja millaista muutosjohtamista projektin onnistumiseksi vaaditaan. Lisäksi on mietittävä miten projekti kommunikoidaan muille mukana oleville tiimeille ja huomioidaan, että käytetty sanasto ja kieli on kaikille ymmärrettävää. On myös huomioitava miten palvelumuotoilu liitetään osaksi projektinhallintaa ja miten uusi arvolupaus saadaan mukaan koko tuotekehityksen sykliin alusta loppuun. (Stickdorn 2018, 273.)

Tämän kehittämistyön tulokset esiteltiin kohdeorganisaation hallitukselle toukokuussa 2023. Esittelyssä käytiin läpi haastattelujen löydöksiä, työpajan tuloksia ja hallituksen työn avuksi kehitetty palvelun blueprint, jonka avulla voidaan huomioida jäsenen koko palvelupolku aina jäsenyyden pohdinnasta ja liittymisestä kokemuksiin toiminnassa ja tapahtumassa, jotta sekä yhdistyksen vetovoimaa, että jäsenten pitovoimaa saataisiin parannettua.

Kun palvelun blueprint on otettu käyttöön, siitä kerätään palautetta hallituksen jäseniltä säännöllisesti ja sitä voidaan kehittää edelleen, jotta se pysyy ajantasaisena ja hyödyllisenä työkaluna jatkossakin. Tämä työ jää kuitenkin tämän kehittämistyön ulkopuolelle ja on kohdeorganisaation vastuulla.

4 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa perehdytään palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa tehtyjä löydöksiä ja kehittämistyön tuloksia. Ensiksi pureudutaan Määritä -vaiheen aineistokeruun tuloksiin ja tämän jälkeen käsitellään ideointityöpajan tuloksia sekä niiden pohjalta tehtyä palvelun blueprintiä, jossa esitellään kohdeorganisaatiolle luotu toimintamalli, jonka avulla kohdeorganisaatio voi tukea yhdistyksen jäsenten arvon muodostumista. Palvelun blueprint on esitelty tarkemmin luvussa 4.2. Tämän lisäksi käsitellään yhdistyksen hallituksen toiminnansuunnittelun tueksi kehitettyä sinisen meren nelikenttää, joka on esitelty luvussa 4.3.

4.1 Haastatteluilla syvällisempää ymmärrystä

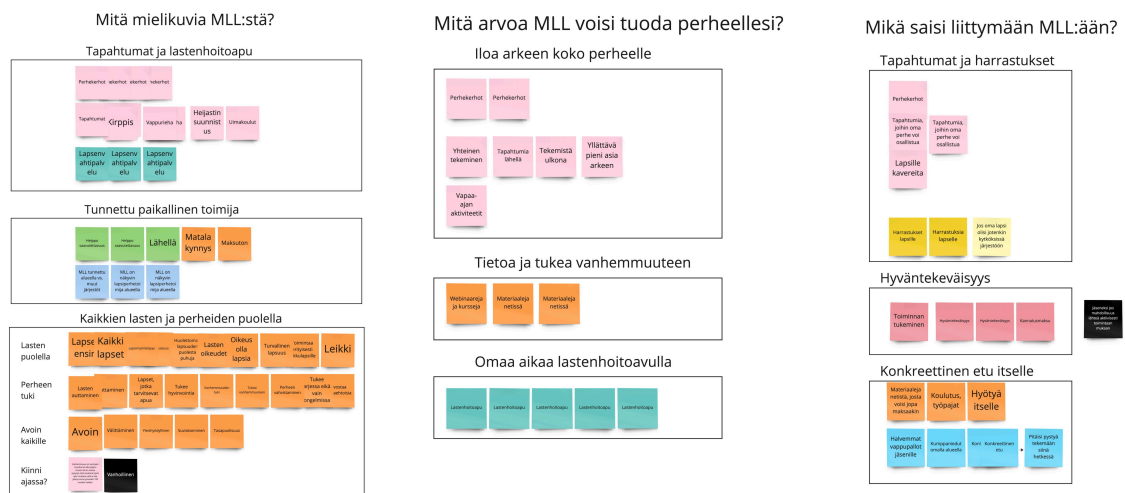
Kehittämistyötä varten haastateltiin yhdistyksen hallituksen edustajan lisäksi yhdistyksen jäseniä, sekä henkilöitä, jotka kuuluvat yhdistyksen kohderyhmään, mutta eivät syystä taikka toisesta ole liittyneet jäseniksi. Tavoitteena oli selvittää miten yhdistys voisi tukea heidän arvon muodostumistaan, millainen mielikuva henkilöillä on Mannerheimin Lastensuojeluliiton Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksestä ja millaiset asiat saisivat heidät liittymään jäseniksi.

Ensimmäiseksi haluttiin kartoittaa millaisia asioita haastateltavat pitävät arvokkaina ja mitkä asiat tuovat iloa heidän arkeensa. Vastauksissa toistui paljon samat asiat, jotka luokiteltiin seuraavien otsikoiden alle: Tasapainoinen arki, terveys ja itsensä kehittäminen. Haastateltujen tasapainoin arki koostuu yhteisistä hetkistä perheen kanssa, mielekkästä työstä ja omasta ajasta. Myös luonto ja luonnossa liikkuminen yhdessä perheen kanssa tuli esiin monissa haastatteluissa. Lisäksi arvokasta oli oma ja läheisten terveys sekä itsensä kehittäminen. Itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen oli myös arvo, jonka useat haastateltavat kokivat tärkeäksi opettaa myös omille lapsillensa.

Haasteita arjessa aiheutti kun jokin näistä asioista puuttui ja yleisin vastaus tähän oli oma aika. Kaikilla haastateltavilla oli alle kouluikäisiä lapsia, joten apua kaivattiin lasten hoitoon, jotta vanhemmat saisivat omaa aikaa. Toinen, mitä omaan arkeen kaivattiin lisää, on vertais-tuki. Moni haastateltava koki, että keskustelut muiden samassa elämäntilanteessa olevien kanssa, arjen pienet vinkit ja ymmärrys olivat asioita, jotka auttoivat jaksamaan arjen haastaviakin hetkiä.

Aihetta lähestyttiin usean kysymyksen kautta, mutta vastauksista oli pääteltävissä että haastatelluille tärkeät arvot olivat niitä, jotka myös onnistuessaan tuovat iloa arkeen. Erityisesti mainintoja tuli seuraaviin teemoihin liittyen: Iloa arkeen koko perheelle, tietoa ja tukea vanhemmuuteen sekä oma aika. Teemat ovat hyvin vastaavat kuin mitä haastateltavien arvot.

Toinen teema, jota haastatteluissa tutkittiin oli yleiset mielikuvat Mannerheimin Lastensuojeluliitosta. Analyysia Miro-alustalla on kuvattu kuviossa 9. Haastattelussa ei erikseen pyydetty kuvaamaan juuri Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistystä, mutta koska kaikki haastattelut olivat joko jäseniä tai ainakin osallistuneet johonkin paikallisyhdistyksen toimintaan, moni alkoi kuvata juuri paikallisyhdistystä. Kaikki maininnat ryhmiteltiin ja luokiteltiin kolmen seuraavan kattoteeman alle: Tapahtumat ja lastenhoito, Tunnettu paikallinen toimija ja Kaikkien lasten ja perheiden puolella.



Kuvio 12. Haastattelujen aineistoanalyysiä Miro-työkalun avulla, mielikuvat MLL:stä

Ensimmäisen teeman alla on isoimpia tapahtumia, joita MLL Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistys järjestää säännöllisesti. Tapahtumat olivat tavoittaneet haastateltavat hyvin, sillä kaikki mainitsivat niistä vähintään yhden, suurin osa lukuisia. Lisäksi moni haastateltava puhui Mannerheimin Lastensuojeluliiton lastenhoitajapalvelusta. Tämä palvelu ei ole MLL Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksen tarjoamaa eikä sitä juurikaan ole haastattelun mukaan markkinoitu, mutta palvelu on ollut olemassa jo vuosikymmeniä, joten se on yksi tunnetuimpia keskusjärjestön tarjoamista palveluista (MLL:n Lastenhoitopalvelu 2023). Osa haastateluista myös sanoi olleensa itse tai heidän ystävänsä olleen MLL:n lastenhoitajia omissa nuoruudessaan lähes 20 vuotta sitten.

Toiseksi MLL miellettiin tunnettuna paikallisena toimijana Jätkäsaaren ja Ruoholahden alueella. Toiminta koettiin matalan kynnyksen toiminnaksi, jota on lähellä kotia ja johon on helppo lähteä mukaan, koska se on lähes aina maksutonta.

Kolmanneksi haastateltavat kertoivat arvoja, joita MLL tuo heidän mieleensä. Arvot ryhmiteltiin kolmeen ryhmään, joiden mukaan MLL on lasten puolella, perheiden tukena ja avoin kaikille. Pääosin MLL:n koettiin olevan nykyaikainen pitkästä historiastaan huolimatta:

”Vanhemmuus on varmaan muuttunut aika paljon mut musta MLL on pysynyt siinä mukana hyvin ja ei oo jäänyt sinne jonnekin 100 vuoden taakse.”

Kun haastateltavilta kysyttiin miten MLL voisi tukea oman perheen arvon muodostumista, vastaukset olivat hyvin linjassa Kuviossa 8 mainittujen tasapainosta arkea tukevien asioiden kanssa. Haastateltavat kokivat, että MLL:n perhekerhot, tapahtumat ja matalan kynnyksen toiminta arkisin esimerkiksi lähipuistoissa toisi paljon iloa arkeen koko perheelle. Toisaalta MLL:ltä toivottiin tietoa ja tukea vanhemmuuteen. Moni haastateltava mainitsi materiaalit, joita MLL:n keskusjärjestö tuottaa verkkosivuilleen eri ikäisistä lapsista ja heidän kehityksestään (MLL:n Vanhempainnetti 2023). Myös MLL:n lastenhoitoapu sai useita mainintoja, joskin kukaan haastateltavista ei ollut sitä aiemmin käyttänyt.

Kun haastateltavilta kysyttiin mikä heidät saisi liittymään MLL:n jäseneksi, toistuivat samat teemat kuin aiemmin: tapahtumat ja harrastukset lapsille toisivat iloa arkeen ja niiden takia jäseneksi voisi liittyä. Näihin liittyen jokin konkreettinen, rahallinen etu, saisi monet liittymään. Toisaalta useampi haastateltava mainitsi, että kokee jäsenyyden toiminnan tukemiseksi ja hyväntekeväisyydeksi, koska MLL järjestää toimintaa, joka on kaikille avointa ja maksutonta.

Viimeiseksi kartoitettiin millainen viestintä tavoittaisi haastateltavat parhaiten. Kaikki haastateltavat vastasivat, että sosiaalinen media ja erityisesti Meta:n Instagram-sovellus on kanaava, jota pitkin heidät tavoittaa parhaiten. Lisäksi mainittiin uutiskirje, erilaiset alueen tapahtumat ja viestintä neuvoloiden kautta. Viestinnältä kaivattiin toiminnasta kertomisen lisäksi samaistuttavuutta: Keitä ovat ihmiset toiminnan takana ja mitä he tekevät ja mihin yhdistyksen varoja käytetään. Yksi haastateltava kuvasi toiminnan tutuksi tekemistä seuraavasti:

”Aina kiinnostaa keitä on ihmiset sen yhdistyksen takana ja jos niitä saa jotenkin esille niin mä uskon että semmonen aina kiinnostaa ja tää Jätkäsaarikin on tiivis alue niin sitten voikin huomata että ai no hei toi onkin mun naapuri tai toi on kyllä mun lapsen päiväkotikaverin äiti tai isä.”

Myös viestinnän monikanavaisuus sai mainintoja usealta haastateltavalta.

4.2 Ideointityöpaja tuotti uusia ajatuksia

Palvelumuotoilulle tärkeää on osallistaa eri osapuolia kehittämistyöhön (Ojasalo ym. 2015, 72). Siksi ideointityöpajaan haluttiin erilaisia rooleja edustavia osallistujia. Mukaan saatiin

yhdistyksen hallituslaisia, yksi jäsen ja yksi kohderyhmään kuuluva henkilö, joka ei ole jäsen. Näin työpajassa saatiinkin laajasti erilaisten sidosryhmien ääni.

Työpajassa nimettiin yhdistyksen haasteita ja löydettiin niihin monia ratkaisuja. Osallistujat nimesivät kolme suurta haastetta, joista yksi on se miten MLL tavoittaa alueella asuvat kohderyhmään kuuluvat ihmiset, kun alue kasvaa ja alueelle muuttaa jatkuvasti uusia ihmisiä. Toinen haaste on se, miten tehdä jäsenyydestä niin houkutteleva, että ihmiset kokevat liittymisen ja jäsenmaksun tukevan heidän omaa arvon muodostumista. Kolmanneksi pohdittiin miten yhdistyksen brändiä voisi kirkastaa jäsenten ja potentiaalisten jäsenten silmissä.

Ideat olivat hyvin konkreettisia ja vaikka ideoinnilla haettiin myös hulluja ideoita, suurin osa ideoista oli sellaisia, jotka on ainakin jollain tasolla mahdollista toteuttaa. Ideoissa oli myös paljon samankaltaisuutta, joten ne oli suhteellisen helppo luokitella kuuteen eri kategoriaan:

1. Viestintä
2. Yhteistyökumppanit
3. Yhteistyöedut jäsenille
4. Lapsiparkki
5. Retket ja tapahtumat
6. Lasten harrastukset

Ensimmäisessä kategoriassa mietittiin miten järjestön näkyvyyttä voidaan parantaa ja miten viestintä parhaiten tavoittaisi alueelle muuttavat ihmiset. Yhdistyksen tapahtumissa käy satoja ihmisiä, mutta yhdistys ei välttämättä ole kovin näkyvästi esillä missään tapahtumassa. Siksi monet ideat koskivatkin näkyvyyden parantamista tapahtumissa visuaalisin keinoin. Toinen keino oli pyrkiä tavoittamaan potentiaalisia jäseniä erilaisten yhteistyötahojen, kuten päiväkotien, neuvoloiden ja koulujen kautta, joiden piirissä suurin osa alueen lapsiperheistä on. Osan näistä kanssa yhdistys tekee jo yhteistyötä, mutta yhteistyön kehittämistä ideoitiin monella tasolla.

Yhtenä viestintäkanavana ideoitiin myös alueella toimivia kansainvälisiä yrityksiä, joilla on paljon ulkomaalaisia työntekijöitä, jotka asuvat alueella. Tekemällä yhteistyötä näiden yritysten kanssa yhdistys voisi tavoittaa uusia kohderyhmiä, jotka eivät ehkä tunne yhdistystä mitään muuta kautta. Tämä vaatisi englannin tuomista toiseksi toimintakieleksi suomen rinnalle. Lisäksi osallistujat ideoivat, että ruotsinkielistä toimintaa voisi myös kasvattaa varsin pienellä vaivalla.

Samalla mietittiin myös yhdistyksen brändiä. Vaikka tämän kehittämistyön haastatteluissa yhdistykseen liitettiin lähinnä positiivisia mielikuvia, pohtivat työpajan osallistujat paljon sitä, miten yhdistys pystyisi pysymään nykyaikaisena ja puhuttelemaan alueen asukkaita parhaalla mahdollisella tavalla.

Toiseksi ideoitiin yhteistyökumppaneita, sillä pienellä yhdistyksellä on pienet resurssit ja toimintaa rajoittaa se, ettei kukaan yhdistyksen parissa toimiva henkilö tee sitä päätyönään, vaan kaikki toiminta pohjaa vapaaehtoisuuteen. Yhdistyksen tulisikin jäsenistön lisäksi pystyä laajentamaan vapaaehtoisreserviä, jotta yhdistys kykenee tukemaan jäsenten arvon muodostumista. Yhteistyökumppaneiksi ideoitiin muun muassa alueen senioritaloja, muita yhdistyksiä sekä alueen nuoria, jotka voisivat toiminnan järjestämiseen osallistumalla myös tienata esimerkiksi lastenvahteina toimimalla.

Yhteistyön tiimoilta pohdittiin myös uusia yhteistyökumppaneita alueen yrityksistä. Jos yhdistyksen jäsenet saisivat rahallisia etuja alueen yrityksiltä, voisi kynnys jäsenmaksun maksamiseen pienentyä entisestään, kun se toisi konkreettista rahallista arvoa. Samalla tämä toisi näkyvyyttä alueen yrityksille, joten yhteistyö hyödyttäisi kaikkia osapuolia. Joitain yhteistyökumppaneita yhdistyksellä on jo ennestään, mutta ideointiyöpajassa syntyi monia uusia ideoita ja nimettiin paikallisia yrityksiä.

Eniten innostusta ja keskustelua ideointiyöpajan osallistujissa aiheutti keskustelu lapsiparkista ja erilaisista lastenvahtipalveluiden tarjontatavoista. Haaste löytää omaa aikaa tuli esille jo Tutki -vaiheen haastatteluissa ja se resonoi vahvasti myös ideointiyöpajan osallistujissa. Osallistujat ideoivatkin lukuisia erilaisia tapahtumia, joissa yhdistys voisi tarjota lapsiparkkia tai toimintaa lapsille, jonka ajaksi vanhemmat voisivat jättää lapsensa turvallisen toiminnan pariin ja näin saada 1-2 tuntia omaa aikaa esimerkiksi liikunnalle tai muille harrastuksille. Koska Mannerheimin Lastensuojeluliitto tarjoaa jo nyt lastenvahtipalvelua, pidettiin ideaa toteuttamiskelpoisena. Näitä lapsiparkkeja olisi myös helppo tarjota ensisijaisesti vain yhdistyksen jäsenille, mikä tekisi jäsenyydestä entistä houkuttelevamman.

Jo tämän kehittämistyön Tutki -vaiheen haastatteluissa haastateltavat kertoivat kaipaavansa matalan kynnyksen ohjelmaa ja harrastuksia lapsille läheltä, jotta niissä olisi helppo käydä myös arki-iltaisain. Ideointiyöpajassa ideoitiin lukuisia erilaisia harrastus- ja kerhotyyppejä, joita yhdistys voisi järjestää alueella. Osallistujat myös ideoivat, että nämä harrastukset voisivat olla joko vain jäsenille tai ensisijaisesti jäsenille. Toinen tapa kannustaa liittymään jäseneksi olisi alhaisempi osallistumismaksu yhdistyksen jäsenille. Toisaalta osallistujat keskustelivat paljon siitä, että tulisi huomioida tarkasti tasapaino täysin ilmaisen matalankynnyksen toiminnan ja maksullisen toiminnan välillä, jotta toiminta säilyy yleishyödyllisenä ja helposti lähestyttävänä kaikille alueen asukkaille. Maksullinen ja ensisijaisesti jäsenille suunnattu toiminta nähtiin kuitenkin väylänä houkuttaa ihmisiä jäseniksi ja toisaalta rahoittaa myös kaikille avointa toimintaa.

Teema, joka näkyi sekä haastatteluissa että ideointiyöpajan osallistujien puheissa, oli retket ja pienet tapahtumat alueella. Ne nähtiin asioina, jotka tukisivat jäsenten arvon muodostumista mutta myös kasvattaisivat yhdistyksen tunnettuutta alueella. Tämänkaltaista toimintaa

yhdistyksellä on jo ennestään, mutta ideointityöpajassa kehiteltiin uusia tapahtumamuotoja tai sitä, miten näkyvyyttä tapahtumissa voisi kasvattaa.

Ideointityöpajassa osallistujat myös valitsivat seitsemän ideaa, jotka he kokivat sellaisiksi, jotka tukisivat eniten jäsenten arvon muodostumista. Ideat olivat:

- MLL puistotäti
- Kuukausittainen lapsiparkki jäsenille
- Lelujen kierrätyspäivä
- Harrastuskokeilu
- Ravintolaan MLL:n oma leikkinurkka
- Jäsenetuja paikallisiin yrityksiin

Näistä MLL puistotäti ja kuukausittainen lapsiparkki vastaisivat haasteeseen, jossa vanhemmat toivovat aikaa itselleen, mutta sitä on syystä tai toisesta haastava järjestää. Samalla lapset saisivat mielekästä ja turvallista tekemistä kavereiden kanssa. Lisää jäsenetuja tuomalla taas kannustettaisiin ihmisiä liittymään jäseneksi, kun siitä olisi konkreettista arvoa jäsenille. Harrastuskokeiluilla haluttaisiin tarjota matalan kynnyksen toimintaa ja useiden eri lajien kokeiluja lapsille, sillä lasten harrastusmaksut voivat olla todella korkeita. Osallistujien kokemuksen mukaan lapset myös mielellään kokeilisivat monia eri lajeja ennen kuin löytävät oman suosikkinsa. Lelujen kierrätyspäivä taas toisi konkreettista iloa perheille, kun omia turhiksi käyneitä leluja voisi lahjoittaa muiden perheiden iloksi ja vastineeksi lapset voisivat löytää itselleen jonkin uuden pienen lelun leikkeihin.

4.3 Palvelun blueprint

Ideointityöpajassa osallistujat ideoivat paljon toimia, jotka osuvat eri kohdille yhdistyksen jäsenen palvelupolkua. Osa toimista tähtää viestintään, osa liityntäpäätöksen tekemiseen ja osa jo olemassa olevien jäsenten arvon muodostumisen tukemiseen. Jotta ideat saataisiin tuotua konkreettiseen ja helposti ymmärrettävään muotoon, tämän kehittämistyön tekijä kokosi ne palvelun blueprintiksi, joka esitellään seuraavaksi.

Palvelun blueprint (*Service blueprint*) on asiakaspolkua laajempi visualisoitu palvelupolku. Siinä yhdistetään asiakaskokemus sekä näkyvään asiakaspalveluun että taustalla tapahtuviin asiakkailta näkymättömissä oleviin tukitoimintoihin. (Stickdorn ym. 2018, 54.) Palvelun blueprint on siis prosessikaavio, jossa voidaan kuvata kriittisten vaiheiden lisäksi myös missä ja miksi ongelmia ilmenee ja mitkä ovat ehdotetut ratkaisut näihin ongelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 178.)

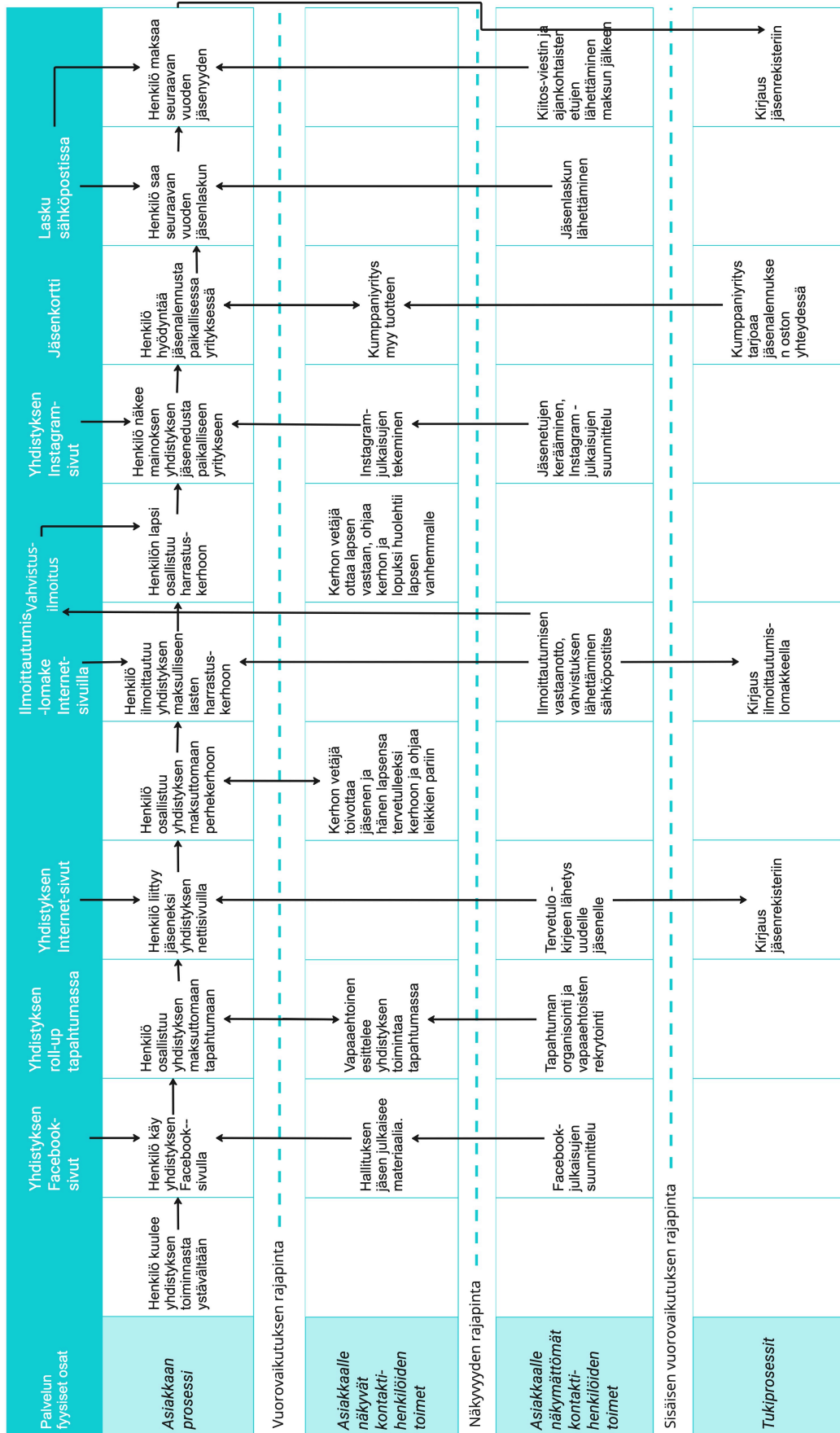
Asiakaspolkuun lisätään eritasoisia kerroksia, jotka havainnollistavat suhteita ja riippuvuuksia näkyvän ja näkymättömissä olevien prosessien välillä. Palvelun blueprint havainnollistaa mi-

ten asiakkaan toiminta käynnistää palveluprosessin ja miten myös yrityksen sisäinen prosessi käynnistää asiakkaan toiminnan. (Stickdorn ym. 2018, 54.) Palvelun blueprintissä näkyy vuorovaikutuksen rajapinta, jossa kuvataan tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun tuottajan kanssa. Näin nähdään kuinka suuri osa tuotannosta tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa. Lisäksi kuvataan tukiprosessit, jotka tapahtuvat asiakkaalta näkymättömissä. (Ojasalo ym. 2018, 178.) Näin voidaan myös havainnollistaa yksityiskohtaisesti esimerkiksi jonkin tietyn osaston tai työntekijän prosessia ja roolia ja miten nämä prosessit ovat yhteydessä toisiinsa ja asiakkaan toimintaan. Palvelun blueprint havainnollistaa myös fyysisistä aineistoa tietyssä prosessin vaiheessa kuten esimerkiksi palvelun aikana saatua lippua tai kuittia. (Stickdorn ym. 2018, 54.)

Palvelun blueprintin kehittäminen koostuu kuudesta osasta. Ensimmäiseksi valitaan kehitettävä palveluprosessi ja toiseksi valitaan palvelun asiakasryhmä. Kolmanneksi selvitetään prosessi asiakkaan näkökulmasta. Tämän jälkeen selvitetään asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden näkyvät sekä näkymättömät toimet. Sen jälkeen yhdistetään asiakaskontaktien toimet tukitoimiin, jotka ovat prosessissa tarpeellisia. Viimeiseksi lisätään fyysiset osat, joita jokaisessa asiakkaan toiminnossa tarvitaan (esim. Lasku). (Ojasalo ym. 2015, 180-181.)

Tässä kehittämistyössä taustatyö on tehty Tutki- ja Määritä -vaiheissa kun on haastateltu yhdistyksen hallituksen edustajaa, jäseniä ja potentiaalisia jäseniä. Monia palvelun blueprintissä näkyviä asioita käsiteltiin myös ideointityöpajassa osallistujien toimesta. Lisäksi tämän kehittämistyön tekijä on ollut vuodesta 2019 lähtien kohdeorganisaation hallituksen jäsen ja on näin ollen hyvin selvillä tämän hetkisestä prosessista.

Palvelun blueprint koostettiin koko aiemman kehittämistyön tuloksista. Palvelun blueprinttiin on pyritty kirjaamaan mahdollisimman tarkasti kaikki jäsenen vaiheet alkaen siitä kun hän kuulee yhdistyksestä ja tekee liittymispäätöksen aina siihen asti kun hän on ollut vuoden jäsenenä ja saa uuden jäsenlaskun, ja tekee päätöksen jatkaako yhdistyksen jäsenenä taas seuraavan vuoden. On kuitenkin syytä korostaa, että palvelun blueprint on yleistys, ja jokainen prosessi on erilainen. Lisäksi palvelun blueprint on suositus, jotka kohdeorganisaation hallitus ja siihen kuuluvat henkilöt soveltavat parhaaksi katsomallaan tavalla ja omien resurssiensa puitteissa. Palvelun blueprint on kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 13. Palvelun Blueprint, pohjana Ojasalo ym. (2015, 179) malli

Palvelun blueprintissä palvelupolku alkaa oletuksesta, että alueella asuva henkilö kuulee yhdistyksestä ystävältään ja tämän perusteella käy katsomassa yhdistyksen Facebook-sivuja. Yhdistyksen sosiaalisen median kanavia seuraa noin 1300 ihmistä, joka on moninkertainen määrä jäseniin nähden. Sosiaalisen median kautta seuraaminen ei kuitenkaan konvertoitu maksaviksi jäseniksi kovin suurella prosenttiosuudella. Siksi myös ystävien ja tuttujen suosituksella on iso vaikutus, joka kävi ilmi jo Tutki -vaiheen haastatteluissakin. Jotta yhdistyksestä saa kiinnostavan kuvan sosiaalisen median kautta, on sinne tuotettava kiinnostavaa ja ajankohtaista sisältöä ja markkinoitava ahkerasti yhdistyksen toimintaa. Julkaisujen ja kampanjoiden suunnittelu on jäsenille näkymätöntä toimintaa, mutta he näkevät sosiaalisessa mediassa julkaistut lopputuotokset ja voivat myös sosiaalisen median välityksellä olla vuorovaikutuksessa yhdistyksen kontaktihenkilöiden kanssa. Yleensä nämä henkilöt ovat yhdistyksen hallituksen jäseniä.

Yhdistys järjestää aktiivisesti erilaisia tapahtumia yhdistyksen toiminta-alueella. Tapahtuman koosta riippuen paikalla saattaa olla 2-3 hallituksen jäsentä tai suuremmassa tapahtumassa 15-20 hallituksen jäsentä ja vapaaehtoisia, jotka auttavat toiminnan järjestämisessä oman innostuksensa mukaan. Sen lisäksi että vapaaehtoiset järjestävät toimintaa käyttäen yhdistyksen liivejä, he voivat kertoa yhdistyksen toiminnasta ja innostaa ihmisiä liittymään jäseniksi ja näin ollen vapaaehtoiset ovat vuorovaikutuksessa potentiaalisten jäsenten kanssa.

Tyypillisesti jäseneksi liitytään erilaisten tapahtumien yhteydessä, jolloin tarjolla on ollut konkreettinen rahallinen etu, joka jäsenille voidaan tarjota. Tällaisia tapahtumia on 1-2 vuodessa, mutta tulevaisuudessa näitä etuja tulisi tarjota enemmänkin. Ideointityöpajassa erilaisia etuja ja esimerkiksi alennuksia maksullisiin tapahtumiin ja kerhoihin ideoitiin enemmänkin. Kaikki ehdotukset on listattu liitteessä 3. Tarjoamalla useampia etuja ympäri vuoden voitaisiin liittymiskynnystä laskea ja yhdistyksen jäsenen arvon muodostumista voitaisiin tukea useita kertoja vuodessa konkreettisella ja näkyvällä tavalla.

Kun henkilö haluaa liittyä jäseneksi, hän käy yhdistyksen Internet-sivuilla ja täyttää sieltä löytyvän liittymislomakkeen. Tämän jälkeen hän saa ilmoittautumisvahvistuksen ja maksuohjeet jäsenmaksun maksamiseksi. Liittymisestä kirjautuu tieto jäsenrekisteriin. Palvelun blueprinttiin on kirjattu suositus, että uusille jäsenille lähetettäisiin muutaman viikon sisällä liittymisestä Tervetulo-kirje, jossa jäsen toivotettaisiin tervetulleeksi yhdistykseen ja annettaisiin tiivis tietopaketti yhdistyksen toiminnasta ja sen hetkistä jäseneduista.

Yhdistys tarjoaa paljon matalan kynnyksen toimintaa, jota hyödyntävät niin jäsenet kuin potentiaaliset jäsenetkin perheineen. Yksi tällainen muoto on perhekerho, johon vanhemmat lapsineen voivat tulla tapaamaan muita alueella asuvia perheitä, leikkimään yhdessä ja juomaan kahvia. Perhekerhoissa ei ole varsinaista ohjelmaa. Kerhot ovat olleet hyvin suosittuja ja ovat omalta osaltaan hyvä mahdollisuus mainostaa yhdistyksen toimintaa ja hankkia uusia

jäseniä. Vapaaehtoiset kerhon vetäjät voivat kerhoissa omalta osaltaan levittää positiivista viestiä yhdistyksen toiminnasta ja ohjata kiinnostuneita sosiaalisen median kanaviin lukemaan lisää yhdistyksestä.

Ilmaisen toiminnan lisäksi yhdistyksen jäsenyyteen voi kannustaa, jos maksulliseen toimintaan tarjotaan alennus jäsenille. Näin ollen yhdistyksen jäseneksi liittyminen voisi tukea henkilön arvon muodostumista, jos tarjottava maksullinen toiminta, kuten koko perheen tapahtumat ja lasten harrastuskerhot toisivat lisäarvoa henkilölle ja hänen perheellensä. Kehitä -vaiheen Ideointityöpajassa osallistujat ideoivat lukuisia erilaisia maksullisia toimintamuotoja lasten taidekerhoista, yleisurheilukerhoihin ja lasten harrastuskokeiluihin. Selkeä suosikki osallistujien joukossa oli myös ohjatun toiminnan tarjoaminen lapsille, jonka ajaksi vanhemmat saisivat itselleen 1-2 tuntia vapaa-aikaa. Tällaiseen maksulliseen toimintaan ilmoittautuessaan jäsen saisi lapselleen mielekästä tekemistä ja itselleen omaa aikaa. Nämä asiat olivat haasteita, jotka nousivat Tutki -vaiheen haastatteluissa isoimmiksi haasteiksi haastateltavien arjessa ja yhdistys voisi omalta osaltaan tukea jäseniä tarjoamalla lapsiparkkia tai ohjattuja lasten kerhoja ja näin ollen tukea jäsenten arvon muodostumista.

Palvelun blueprintissä on kuvattu, että henkilö on vuorovaikutuksessa yhdistystä edustavan kerhon vetäjän kanssa tuodessaan lapsen kerhoon ja jälleen noutaessaan lapsen kerhosta. Lisäksi jäsen kuulee lapsiltaan kerhon aikana tapahtuneesta vuorovaikutuksesta, mikä myös osaltaan voi vahvistaa positiivista mielikuvaa yhdistyksestä. Näin ollen on tärkeää, että kaikki kerhojen vetäjät tuntevat yhdistyksen arvot ja osaavat toimia ja viestiä niiden mukaisesti.

Yksi tärkeä tekijä liittymispäätökselle, joka nousi esiin niin Tutki -vaiheen haastatteluissa kuin Kehitä -vaiheen ideointityöpajassa on konkreettiset jäsenedut alueen yritysten kanssa, joita yhdistys voisi jäsenilleen tarjota. Tämä vaatii jäsenelle näkymätöntä toimintaa, jossa yhdistyksen hallituksen jäsenet ovat kontaktissa yritysten kanssa ja sopivat eduista. Vuorovaikutuksessa jäsenten kanssa ollaan kun eduista kerrotaan esimerkiksi sosiaalisen median ja erityisesti Instagram -sovelluksen kautta, joka Tutki -vaiheen haastattelujen perusteella on suosituin kanava seurata yhdistyksen viestintää. Kun jäsen kuulee eduista, hän voi halutessaan hyödyntää sitä ja asioidessaan paikallisessa yrityksessä jäsenkorttia näyttämällä saada sovitun alennuksen tuotteesta tai palvelusta. Tämä voi tukea merkittävästi jäsenten omaa arvon muodostusta ja yhdistys voi olla tämän arvon muodostumisen fasilitaattori.

Oltuaan vuoden jäsenenä henkilö saa uuden laskun ja hän tekee uudestaan päätöksen joko olla maksamatta sitä tai maksaa laskun ja näin ollen jatkaa jäsenyyttään. Jotta yhdistyksen pitovoima pysyisi hyvänä ja jäsenet kokisivat yhdistyksen tukevan omaa arvon muodostumistaan tarpeeksi, että jäsenmaksu kannattaa maksaa, on yhdistyksen kyettävä tarjoamaan palveluita ja etuja ympäri vuoden jatkuvasti. Vaikka Tutki -vaiheen haastattelujen mukaan osa jäsenistä kokee jäsenmaksun maksamisen hyväntekeväisyytenä ja toiminnan tukemisena, on

yhdistyksen pidettävä huoli, että toiminnasta viestitään kiinnostavasti ja avoimesti, jotta jäsenille on selkeää mihin heidän jäsenmaksunsa käytetään ja mitä sillä saadaan aikaan niin kollektiivisesti koko alueen väestölle kuin henkilökohtaisesti juuri heille. Tämän takia palvelun blueprinttiin on kirjattu, että jäsenmaksun maksamisen jälkeen olisi hyvä lähettää kiitosviesti jäsenille ja kertoa kuluneen vuoden toiminnasta, saavutuksista ja tulevan vuoden suunnitelmista.

4.4 Sinisen meren nelikenttä

Kehittämistyön aikana syntyneitä huomioita ja ideoita hyödyntäen yhdistyksen toimintaa on jaoteltu kuviossa 14 esiteltyyn sinisen meren nelikenttään. Kimin ja Mauborgnen (2014, 37-39) mallin mukaan. Mallin hyöty on, että se pakottaa pohtimaan mitä toimintaa kasvatetaan arvon muodostumisen tukemiseksi mutta toisaalta mitä toimintaa vähennetään kulujen karsimiseksi (Kim & Mauborgne 2014, 37. Nelikenttä muodostuu seuraavista osa-alueista:

- Poista: Mistä toimialalla paljon kilpailluista elementeistä luovutaan kokonaan?
- Vähennä: Mistä kilpailluista elementeistä kannattaa vähentää?
- Kasvata: Mitä asioita kannattaa kasvattaa yli toimialan keskiarvon?
- Luo: Mitä täysin uutta pitäisi luoda?



Kuvio 14. Sinisen meren nelikenttä

Sinisen meren nelikenttään on tiivistetty toimet, joita ideoitiin Kehitä -vaiheen ideointityöpajassa. Poista -kohdan alla on listattu vaikea lähestyttävyyttä. Useat haastateltavat Määritä -vaiheessa eivät olleet varmoja mikä ero on yhdistyksen jäsenyydellä, vapaaehtoisena toimimisella ja hallituksessa toimimisella. Oletettavasti ilmiö on siis laajempi, sillä myös yhdistyksen hallituksen edustaja puhui tästä omassa haastattelussaan. Yhdistyksen viestintä ja brändi kaipaavat siis kirkastusta, jotta potentiaalisille jäsenille on selkeää, mitä jäsenyys tarkoittaa: Se on toimintaan, kerhoihin ja tapahtumiin osallistumista oman kiinnostuksen mukaan, mutta ei edellytä oman ajan antamista yhdistyksen eteen toimimiseksi.

Vähennä -kohdassa on listattu, että yhdistys toimii tällä hetkellä liikaa vain hallituksen jäsenen toiminnan varassa ja yhdistys tarvitsisi lisää vapaaehtoisia. Näin toimintaa voitaisiin laajentaa ja toisaalta se laskisi rimaa liittyä myös hallitukseen, kun toiminnan järjestäminen olisi laajemman joukon vastuulla. Tämän lisäksi olisi vähennettävä Facebookin käyttämisestä viestintäkanavana, sillä se ei tavoita enää jäseniä ja potentiaalisia jäseniä yhtä hyvin kuin aiemmin. Näin ollen sen käyttäminen syö yhdistyksen vähäisiä resursseja, jos siihen panostetaan liikaa. Kolmantena kohtana on mainittu liian järjestömainen ilme. Yhdistys voisi brändiä uudistamalla tavoittaa uusia jäseniä ja näyttäytyä entistä modernimpana toimijana.

Yhdistyksen olisi hyvä kasvattaa yhteistyökumppaneiden verkostoa. Sitä kautta yhdistys voisi saada uusia vapaaehtoisia, mutta myös uudenlaista toimintaa ja lisää jäsenetuja jäsenille. Lisäksi yhdistyksen tulisi kasvattaa jäseneduista viestimistä ja hyödyntää viestintäkanavana erityisesti Instagramia. Lisäksi yhdistyksen brändiä ja viestintää tulisi kirkastaa, jotta se puhuttelisi mahdollisimman laajaa joukkoa potentiaalisia jäseniä. Kehitä -vaiheen ideointityöpajassa osallistujat ehdottivat nimen muuttamista ainakin sosiaalisen median kanavissa, jotta se olisi yksinkertaisempi ja modernimpi.

Tavoittaakseen uusia jäseniä ja tukeakseen jäsenten arvon muodostumista yhdistys voi luoda täysin uutta toimintaa järjestämällä lapsiparkkitoimintaa ja tarjoamalla lapsille maksullisia kerhoja ja harrastuksia, joihin lapset voivat mahdollisesti jäädä myös ilman vanhempiaan. Lisäksi yhdistys voisi markkinoida toimintaansa laajemmin ja hyödyntää esimerkiksi neuvolointa, jolloin tavoitettaisiin perheitä, jotka eivät välttämättä ole vielä kuulleet yhdistyksen toiminnasta. Lisäksi toiminnan suunnittelussa olisi hyvä osallistaa kohderyhmän jäseniä, eli lapsia ja erityisesti nuoria, joille toimintaa on tällä hetkellä tarjolla hyvin vähän. Ottamalla nuoret mukaan koko heille suuntautuvan suunnittelemaan toimintaa saadaan helpommin heitä kiinnostavaa toimintaa.

Tällä hetkellä yhdistyksen tapahtumissa pääkieli on suomi, mutta koska toiminta-alueella Ruoholahdessa ja Jätkäsaarella asuu paljon ruotsinkielisiä ja myös kansainvälisiä perheitä, olisi toimintaa kannattavaa laajentaa myös ruotsin- ja englanninkieliseksi. Näin voitaisiin tavoittaa uusia jäsenryhmiä ja tukea erityisesti kansainvälisten perheiden integroitumista alu-

eelle, sillä he harvoin tuntevat yhdistystä ennestään ja heillä on usein pienemmät turvaverkot alueella. Näin heidän arvon muodostumistaan voisi tukea tehokkaasti tarjoamalla koko perheen toimintaa, jossa lapset ja vanhemmat voivat saada uusia ystäviä ja toisaalta vanhemmat myös omaa aikaa lasten ollessa ohjatun toiminnan parissa.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mistä jäsenten arvo yhdistystoiminnassa muodostuu ja miten kohdeorganisaatio voisi tarjota jäseniä kiinnostavaa toimintaa ja sitä kautta tukea optimaalisesti jäsenen arvon muodostumista. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle toimintamalli, joka tukisi tätä jäsenten arvon muodostumista. Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset olivat:

- Miten jäsenten arvo yhdistystoiminnassa muodostuu?
 - Mitä jäsenet odottavat yhdistykseltä ja miten toimintaa tulisi kehittää?
 - Mitkä asiat edistävät ja estävät Mannerheimin Lastensuojeluliiton Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksen jäsenyyttä?
 - Millaista jäsenten arvon muodostumista tukevaa toimintaa kohdeyhdistys voi tarjota jäsenilleen?

Ensimmäisessä kysymyksessä lähdettiin selvittämään, mistä jäsenten arvo yhdistystoiminnassa muodostuu. Asiakkaan arvon muodostumista yritystoiminnassa ja julkisten palvelujen yhteydessä on tutkittu paljonkin, mutta yhdistystoiminnan puitteissa jäsenten arvon muodostumista ei juurikaan ole tutkittu. Siksi tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä lähdettiin ensiksi selvittämään asiakkaan arvon muodostumista yksityisellä ja julkisella sektorilla.

Teoreettisessa viitekehityksessä esitellyistä arvon muodostumista kuvaavista teorioista asiakas-keskeinen liiketoimintalogiikka kuvaa osuvasti myös yhdistystoiminnan parissa tapahtuvaa jäsenen arvon muodostumista. Heinonen & Strandvik (2015, 472) kuvaavat, että asiakas-keskeisessä liiketoimintalogiikassa olennaista on nostaa asiakas kaiken toiminnan keskiöön ja tarkastella sitä, miten asiakas sulauttaa tarjottavat palvelut osaksi omia prosessejaan sen sijaan, että tarkasteltaisiin miten asiakas voidaan linkittää yrityksen tarjoamiin palveluihin.

Tämän opinnäytetyön puitteissa tehdyn kehittämistyön tuloksena voidaan todeta, että samanlainen ajattelu on suositeltavaa myös yhdistykselle. Kehittämistyön aikana jäsenhaastatteluisa tuli ilmi, että kohdeorganisaation jäsenillä on monia haasteita arjessaan, johon he kaipaavat apua ja yhdistys voi osaltaan olla tukemassa jäsenten arvon muodostumista, jos se kykenee tarjoamaan palveluja, jotka jäsen voi sujuvasti linkittää osaksi omaa arkeaan. Tällaisten

palvelujen ei tarvitse olla suuria kokonaisuuksia, vaan pienetkin teot voivat tukea jäsenen arvon muodostumista valtavasti.

Toisena kysymyksenä tässä opinnäytetyössä kartoitettiin, mitä jäsenet odottavat yhdistykseltä ja miten toimintaa tulisi kehittää. Kehittämistyön aikana tähän vastaukseksi saatiin, että jäsenet odottavat yhdistyksen tarjoavan mukavaa yhteistä tekemistä lapsille ja perheille omalla asuinalueella ja toisaalta mahdollistamaan vanhempien oman ajan aina silloin tällöin. Koska yhdistys ei tarjoa julkisen sektorin määrittämiä palveluita vaan tarjoaa täydentäviä palveluita, ei kukaan haastatelluista odottanutkaan yhtä laajoja ja kattavia palveluita. Voidaan katsoa, että yhdistystoiminnalla on ainakin kohdeorganisaation puitteissa hyvin yhdenmukainen kohderyhmä, jolla on samanlaisia odotuksia yhdistykselle. Yhdistyksen ei siis tarvitse käydä arvonluontineuvotteluita eri kohderyhmien välillä, mikä taas on Osbornen (2020, 644-645) mukaan tyypillistä julkisen sektorin toimijoille.

Toiminnan kehittämisen tueksi luvussa neljä esiteltiin palvelun blueprint, jonka avulla esitellään prosessi, jossa potentiaalinen jäsen kuulee yhdistyksen toiminnasta, liittyy jäseneksi ja osallistuu sekä maksuttomaan että maksulliseen toimintaan ja hyödyntää yhdistyksen tarjoamia jäsentuja. Palvelun blueprintillä haluttiin tuoda näkyväksi jäsenen näkökulma ja pitää huoli siitä, että yhdistys tukee jäsenen arvon muodostumista polun eri vaiheissa. Palvelun blueprintin avulla myös näytetään kohdat, joissa viestintää kannattaa kohdentaa tiettyihin kanaviin ja missä kohdissa jäseneseen voidaan olla henkilökohtaisesti yhteydessä.

Kolmantena kysymyksenä tässä opinnäytetyössä tutkittiin, mitkä asiat edistävät ja mitkä estävät Mannerheimin Lastensuojeluliiton Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksen jäsenyyttä. Edistäviksi tekijöiksi kehittämistyön aikana selvisivät positiivinen mielikuva yhdistyksestä, kaikille avoimet perhekerhot ja koko perheelle suunnatut mielekkäät tapahtumat omalla asuinalueella. Estäviksi tekijöiksi taas selvisi epäselvyys siitä, mitä jäsenyys tarkoittaa ja miten se eroaa vapaaehtoisena tai hallituksen jäsenenä toimimisesta sekä se, mitä lisäarvoa jäsenyys tuo verrattuna toimintaan osallistumiseen ilman jäsenyyttä. Kehittämistyön lopputuloksena todettiin, että yhdistyksen tulisi terävöittää viestintää jäsenyyden eduista ja panostaa sellaisen toiminnan tarjoamiseen, joka on ensisijaisesti jäsenille. Toiminnan kehittämisen avuksi luotiin sinisen meren nelikenttä, joka on esitelty luvussa neljä.

Viimeisenä kysymyksenä tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin, millaista toimintaa kohdeorganisaatio voisi tarjota, jotta se tukisi jäsenten arvon muodostumista. Kehittämistyön puitteissa kartoitetut tarpeet olivat hyvin vahvasti jäsenten jokapäiväiseen arkeen sidottuja: toive mielekkästä tekemisestä lapsille ja koko perheelle sekä vanhemman tarve saada silloin tällöin omaa aikaa. Vastaamalla näihin tarpeisiin yhdistys voisi tarjota toimintaa, joka tukee jäsenten arvon muodostumista. Näistä ensimmäinen on alue, johon kohdeorganisaatiolla on jo paljon erilaista tarjontaa ja haastatellut jäsenet kokivat sen mielekkääksi ja tukevan heidän

omaa arvon muodostumistaan. Sen sijaan oman ajan tarjoaminen vanhemmille esimerkiksi lasten harrastustoiminnan ja lapsiparkkien kautta on alue, johon kohdeorganisaatiolla ei ole tällä hetkellä tarjontaa. Toimintaa kuitenkin ideoitiin paljon kehittämistyön puitteissa ja ideat esiteltiin kohdeorganisaation hallitukselle. Hallitus ottaa kehitysideat tarkasteluun, koska niitä pidettiin mahdollisina toteuttaa.

Voidaankin todeta, että jäsenten arvo yhdistystoiminnassa muodostuu, kun järjestö pystyy toimimaan lähellä jäsenten elämää ja tukemaan jäsenten arvon muodostumista pienillä teoilla arjen keskellä.

Tämän opinnäytetyön kehittämisprojektin pohjalta voidaan myös todeta, että Grönroos-Voima arvomallia voidaan soveltaa myös yhdistystoiminnan kontekstissa. Grönroos-Voima arvomallissa (Kuvio 3) on kolme tilaa: tarjoajan tila, jossa tuotanto tapahtuu, asiakkaan tila, jossa itseenäinen muodostuu, sekä niiden välissä yhteinen tila, jossa arvon luominen tapahtuu vuorovaikutuksessa (Grönroos 2017, 128-130).

Grönroos-Voima arvomallissa arvon luominen jaetaan kolmeen eri alueeseen. Malli ei ole lineaarinen ja arvon luominen voi alkaa mistä tahansa alueelta ja vaihdella niiden välillä. Prosessi voi olla myös iteratiivinen. Arvon luomisen prosessi liittyy kokonaisasiakasprosessiin eikä vain tiettyihin kosketuspisteisiin, joita palveluntarjoajalla ja asiakkaalla on sen aikana. (Grönroos 2017, 128-130.) Tämän opinnäytetyön kehittämisprojektin kohdeorganisaatiota tarkasteltaessa voidaan sanoa, että tarjoajan tilassa tapahtuu toiminnan suunnittelu ja valmistelu, esimerkiksi perhekerhojen ja tapahtumien osalta. Sen jälkeen jäsenet osallistuvat tapahtumaan ja muodostavat itsenäisesti arvoa ja integroivat ne muihin tarvittaviin resursseihin. Jäsen voi kutsua tarjoajan yhteiseen tilaan luomaan arvoa vuorovaikutuksessa esimerkiksi ostamalla vapputapahtumassa vappupallon ja pohtimalla yhdessä yhdistyksen jäsenen ja oman lapsensa kanssa mikä vappupalloista olisi lapselle mieluisin. Dialogin kautta kaksi prosessia yhdistyvät ja arvoa muodostuu vuorovaikutuksessa.

Grönroos (2017, 131) osuvasti toteaa, että vaikka yhteiskehityksen alusta on olemassa, riippuu sekä palveluntarjoajasta että asiakkaasta, tapahtuuko arvon yhteisluomista ja lopputuloksena voi muodostua joko positiivista tai negatiivista arvoa tai ei arvoa ei muodostu lainkaan. Yhdistyksen tulee siis toimintaansa suunnitellessa huomioida käytettävissä olevat resurssit ja tehdä parhaansa, että jäsenet haluaisivat osallistua yhdistyksen toimintaan ja yhdessä yhdistystä edustavien henkilöiden kanssa siirtyä yhteiskehityksen alueelle, jotta heille voisi muodostua positiivista arvoa.

On siis yhdistyksen etujen mukaista, että yhdistyksen nimissä toimivat vapaaehtoiset perehdytetään tehtäviin hyvin, jotta he tuntevat yhdistyksen arvot ja kykenevät omalta osaltaan edesauttamaan jäsenten arvon muodostumista. Samaan aikaan on huolehdittava, että myös vapaaehtoisille muodostuisi toimintaan osallistumisesta positiivista arvoa ja he olisivat sitou-

tuneita toiminnan tukemiseen. Parhaassa mahdollisessa tapauksessa tästä hyötyvät kaikki osapuolet: jäsenille muodostuu positiivista arvoa ja he kokevat yhdistyksen jäsenyyden arvokkaaksi, yhdistys saa jäsenistöstä lisää innokkaita vapaaehtoisia, jotka kokevat vapaaehtoistyön tukevan heidän omaa arvon muodostumistaan. Samalla yhdistys kasvattaa jäsenmääräänsä ja kykenee tukemaan jäsenistönsä arvon muodostumista pystyen samaan aikaan tuomaan lisäarvoa myös laajemman joukon arkeen ja elämään yhdistyksen toiminta-alueella.

6 Pohdinta

Kolmannen sektorin toimijat, kuten yhdistykset, työskentelevät usein lähellä kansalaisten arkea ja niissä on mahdollista osallistua monenlaiseen yhteiskunnan toimintaan, kuten aktiviteetteihin ja harrastuksiin (THL 2022). Niin myös tämän opinnäytetyön kehittämistyön kohdeorganisaatiossa Mannerheimin Lastensuojeluliiton Ruoholahden-Jätkäsaaren paikallisyhdistyksessä. Yhdistys on omalla alueellaan merkittävä toimija ja osaltaan tarjoaa alueen lapsiperheille monenlaista toimintaa. Tämän kehittämistyön aikana on löydetty paljon positiivista yhdistyksen toiminnasta ja toisaalta löydetty keinoja terävöittää yhdistyksen viestintää sekä aivan uusia tapoja, jolla yhdistys voisi tukea jäsentensä arvon muodostumista. Lopputuloksena on toivottavasti yhdistys, joka pystyy kasvattamaan jäsenmääräänsä mutta myös tuomaan jäsenistönsä palveluiden suunnittelun keskiöön ja sitä myöten tukemaan positiivisen arvon muodostumista jäsenten elämään.

6.1 Menetelmien arviointi

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa pyrittiin ratkaisemaan Ojasalon ym. (2015, 18-19) kuvaamalla tavalla käytännöstä nousseita ongelmia ja uudistamaan käytäntöjä. Työssä kerättiin tietoa niin teoriasta kuin käytännöstäkin sekä hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä ja oltiin aktiivisesti vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Toimeksiantaja oli opinnäytetyön kirjoittajalle ennestään tuttu vuonna 2019 alkaneen hallitusvastuun myötä. Tämä takasi sen, että yhdistyksen toiminta ja lähtötilanne olivat hyvin tuttuja. Toisaalta syvällä kohdeorganisaation toiminnassa oleminen on saattanut ohjata kehittämistyön etenemistä eri tavalla, kuin jos työtä olisi tehnyt organisaatiolle, joka ei ole ennestään tuttu.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin palvelumuotoilua, ja se sopi tähän kehittämistyöhön erinomaisesti ja tuki kaikkia sen tavoitteita. Palvelumuotoilun periaatteena on aluksi ymmärtää ihmistä, joka käyttää palvelua, sen jälkeen visuaalisesti ja kattavasti kommunikoida kertynyt tieto. Lisäksi palvelumuotoilulle tyypillistä on tehdä yhteistyötä ja yhteiskehittää kohteena olevaa palvelua. Tärkeää on myös iteroida työtä jatkuvasti, jotta virheet löytyisivät ajoissa ja vältty-

tään riskeiltä. (Design Council 2019.) Nämä periaatteet ohjasivat kehittämistyötä alusta loppuun.

Ensimmäisessä Tutki -vaiheessa (luku 3.4.2) haastateltiin kohdeorganisaation hallituksen edustajaa, jotta saatiin tarpeellisia taustatietoja. Lisäksi laajennettiin ymmärrystä haastattelulla yhdistyksen jäseniä sekä toiminta-alueella olevia potentiaalisia jäseniä. Haastattelut auttoivat laajentamaan ymmärrystä ja toivat hyvän käsityksen siitä, mikä yhdistyksen jäsenille on tärkeää ja mikä heidät saisi liittymään jäseniksi. Avoin teemahaastattelu sopi hyvin tutkimusmetodiksi, sillä se piti keskustelun vapaamuotoisena ja auttoi haastateltavia rentoutumaan ja kertomaan ajatuksistaan vapaasti. Haastateltavien määrä oli sopiva, sillä loppua kohden samat vastaukset alkoivat toistua eivätkä viimeiset haastattelut tuoneet enää merkittävästi uusia näkökulmia. Olisi kuitenkin ollut työn kannalta hyödyllistä saada haastateltavaksi myös kohderyhmään kuuluvia ihmisiä, jotka eivät ole lainkaan kuulleet yhdistyksestä. He olisivat voineet antaa täysin uudenlaista näkökulmaa. Tällaisia henkilöitä oli kuitenkin vaikea tavoittaa.

Kertynyt tieto oli varsin helppo kiteyttää visuaaliseksi hyödyntämällä asiakaspersoonaa ja empatiakarttaa (luvut 3.5.2 ja 3.5.3). Ne konkretisoivat haastattelujen pohjalta kertyneen tiedon ja toimivat hyvänä keskustelun avaajana Kehitä -vaiheen ideointityöpajassa (luku 3.6). Ideointityöpajassa saatiin luotua paljon uusia kehitysideoita, vaikka osallistujamäärä jäikin suunniteltua pienemmäksi. Ideointityöpajaan oli kutsuttu enemmän osallistujia, mutta viime hetken esteiden takia useampi joutui perumaan osallistumisensa. Pienestä osallistujamäärästä huolimatta työpaja saatiin toteutettua varsin onnistuneesti ja siinä hyödynnettiin useita yhteisöllisiä ideointimetoodeja. Ideointityöpajan yhteiskehittämisen lisäksi työn tuloksista on raportoitu yhdistyksen hallituksen edustajalle vapaamuotoisissa keskusteluissa pitkin kehittämistyön etenemistä. Lopputulos esiteltiin yhdistyksen hallituksen kokouksessa koko hallitukselle ja siitä kerättiin vielä suullista palautetta.

Yksi palvelumuotoilun kulmakivistä on kehittämisprosessin iteratiivisuus (Design Council 2019). Kehittämistyön eteneminen on ollut iteratiivista ja varsinkin hyödynnettäviä metodeja on muutettu matkan varrella verrattuna alkuperäisiin suunnitelmiin. Vaikka alkuperäiset johdannossa määritellyt tutkimuskysymykset eivät ole prosessin aikana muuttuneet, on jokaista työvaihetta hiottu prosessin aikana kertyneen tiedon pohjalta uudelleen.

Kehittämistyön tuloksena syntyneet palvelun blueprint sekä sinisen meren nelikenttä saivat kiitosta kohdeorganisaation edustajilta. Jos resursseja olisi ollut enemmän, olisi näitä malleja ollut hyvä vielä testata jäsenillä ja kerätä niistä palautetta. Tämä olisi tukenut entistä vahvemmin palvelumuotoilun periaatetta testata prototyyppeja nopeasti, jotta saadaan palautetta ja kehitystyötä voidaan tarvittaessa suunnata uudelleen (Ojasalo ym. 2015, 77-78). Näin olisi vielä kertaalleen saatu varmistettua, tukeeko kehitystyön lopputulos jäsenten arvon

muodostumista. Tämä työ jää kuitenkin Toteuta -vaiheeseen, joka on kohdeorganisaation harteilla.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tätä opinnäytetyötä tehdessä on noudatettu Arenen (2020) laatimia Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Arene (2020, 6) suosittelee, että opinnäytetyön tekijä ja toimeksiantaja tekisivät opinnäytetyö sopimuksen, jossa sovitaan yhteisistä pelisäännöistä sekä muun muassa tutkimusdatan ja tulosten käyttöoikeudesta ja luottamuksellisen aineiston ja henkilötietojen käsittelystä sekä muista vastuista. Koska tämän opinnäytetyön puitteissa ei käsitelty luottamuksellista aineistoa tai henkilötietoja, ei kirjallista sopimusta toimeksiantajan kanssa tehty. Opinnäytetyön tekemisestä ja tulosten julkaisusta sovittiin suullisesti ja kohdeorganisaation hallitus on ollut tietoinen opinnäytetyön tekemisestä koko prosessin ajan. Arenen (2020, 19) suosituksissa mainittua eettistä ennakoarviointia ei tälle opinnäytetyölle tarvittu.

Tieteellisen tutkimuksen normit koskevat myös tätä opinnäytetyötä, joka on työelämälähtöinen kehittämistyö. Näiden normien mukaan tutkimisen ja kehittämisen kohteena olevien henkilöiden on tiedettävä, mitä kehittäjä on tekemässä, mitkä ovat työn tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Tämä on varmistettu kertomalla oleelliset tiedot opinnäytetyöstä kaikille työhön osallistuneille henkilöille. He ovat olleet myös tietoisia, ettei vastaajia yksilöidä ja heitä ei voida tunnistaa opinnäytetyöstä.

Tiedonkeruuvaiheessa kertynyttä tutkimusaineistoa, kuten haastatteluja sekä niiden litteroituja versioita säilytetään opinnäytetyön tekijän tietokoneella. Tutkittavien henkilöiden koko nimiä ei ole käytetty missään tiedostossa. Tutkimusaineisto kokonaisuudessaan tuhoataan opinnäytetyön valmistuttua.

Arenen (2020, 16) opinnäytetöiden eettisissä suosituksissa kehoitetaan pohtimaan myös opinnäytetyön tekijän esteellisyttä, jolla tarkoitetaan sitä, että henkilö on käsiteltävään asiaan sekä sen asianosaisiin tai vaikutuspiiriin muuten kuuluviin henkilöihin suhteessa, joka saattaa vaarantaa hänen puolueettomuutensa. Vaikka opinnäytetyön tekijä on kohdeorganisaation hallituksen jäsen, ei tekijää voida katsoa esteelliseksi, sillä hallituksen jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen eikä esimerkiksi toimeentulo riipu kohdeorganisaatiosta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan käytettävän mittarin tarkkuutta ja reliabiliteetilla mittauksien luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Tässä opinnäytetyössä validiteettia on pyritty parantamaan kuvaamalla tarkkaan tutkimuksellisen kehittämistyön luonne ja kaikki tehdyt valinnat. Vaikka tutkimuksellisessa kehittämistyössä Ojasalon ym. (2015, 105) mukaan menetelmät ovat välinearvon roolissa ja auttamassa kehittämistyötä kohti parhaita mahdollisia uusia käytäntöjä,

on tutkimusprosessi ja käytetyt metodit kuvattu tarkkaan luvussa 3. Ojasalon ym. (2015, 105) mukaan tämä on oleellista, jotta tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksellisessa kehittämistyössä lähtökohtana on jokin todellisen kohdeorganisaation haaste. Laadullisia menetelmiä hyödynnettäessä käytetäänkin usein harkinnanvaraista näytettä, jossa tutkimuksen kohde on tarkkaan valittu ja tutkija on hyvin lähellä tutkittavia (Ojasalo ym. 2015, 105). Tässä opinnäytetyössä haastateltavan valittiin kohdeorganisaation jäsenten ja toimintaan osallistuvien henkilöiden parista, jotta saataisiin kerättyä tietoa kohdeorganisaation toiminnasta ja jotta kerättyä tietoa voitiin hyödyntää kehittämistyön aikana. Vaikka haastateltavien määrä jäi verrattain pieneksi, olivat heidän vastauksensa ja mielipiteensä varsin yhteneväisiä. Tämä puolestaan helpotti johtopäätösten tekemistä ja vahvisti entisestään ajatusta siitä, että tämän kokoisella otoksella löydettiin kehittämistyön kannalta olennaiset asiat.

Kehittämistyön tavoitteiden tulee aina olla korkean moraalien mukaisia, työ on tehtävä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti ja on pyrittävä siihen, että seurausten on oltava käytännön elämää hyödyttäviä (Ojasalo ym. 2015, 48). Tämä on ollut koko opinnäytetyön prosessia ohjaava ajatus. Työ on huolellisesti suunniteltu ja dokumentoitu, viittaustekniikkaan on kiinnitetty huomioita ja lähteet on merkitty asianmukaisesti. Opinnäytetyön päämäärä on ollut se, että kehittämistyön tulokset olisivat kohdeorganisaation toiminnan kannalta hyödyllisiä ja ne voisi siirtää helposti käytäntöön. Opinnäytetyön tulokset ovat julkisia ja kohdeorganisaatiolla on niihin käyttöoikeus.

6.3 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehitysehdotukset

Tutkimuksellista kehittämistyötä tehdessä on tärkeää arvioida prosessin onnistumista ja aikaansaannoksia käyttämällä kriteereinä esimerkiksi lopputuloksen merkitsevyyttä, helppokäyttöisyyttä, yksinkertaisuutta ja sovellettavuutta muussa ympäristössä (Ojasalo ym. 2015, 47).

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi palvelun blueprint, jolla pyrittiin tuomaan selkeyttä ja jatkuvuutta kohdeorganisaation toimintaan ja sen kautta tuomaan yhdistyksen jäsenet toiminnan suunnittelun keskiöön. Lisäksi tuotettiin sinisen meren nelikenttä, jonka avulla pyritään ohjaamaan kohdeorganisaation rajallisia resursseja sellaiseen toimintaan, joka tukee mahdollisimman hyvin yhdistyksen jäsenten arvon muodostumista. Nämä tulokset esiteltiin kohdeorganisaation hallitukselle toukokuussa 2023.

Kohdeorganisaation edustajien kanssa käytyjen keskustelujen aikana on ilmennyt, että palvelun blueprint koettiin hyödylliseksi, koska se kokosi yhteen osittain jo käytössä olevia suunni-

telmia, joita ei kuitenkaan ole johdonmukaisesti laitettu toimeen. Tulokset esiteltiin toukuussa 2023 kohdeorganisaation hallitukselle. Hallitus koki palvelun blueprintin hyödylliseksi, koska se nosti jäsenen kokemuksen toiminnan suunnittelun keskiöön.

Sinisen meren nelikentällä taas tuotiin esiin sellaisia toiminnan muotoja, jotka jäsenet ja potentiaaliset jäsenet kokevat sellaisiksi, jonka takia he näkevät arvokkaaksi liittyä jäseneksi ja maksaa jäsenmaksu vuosittain. Kohdeorganisaatio on jo pitkään yrittänyt tasapainotella kaikille avoimen toiminnan tarjoamisen ja matalan jäsenmäärän kanssa ja sinisen meren nelikentässä listatut asiat toivat tähän keskusteluun lisää konkreettisia asioita. Vaikka kaikille avoimen toiminnan tarjoaminen on kohdeorganisaation arvojen mukaista, tarvitaan maksavia jäseniä myös tämän toiminnan rahoittamiseen. Sinisen meren nelikenttä koettiin helposti lähestyttäväksi ja visuaalisesti ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi, jota on helppo pitää jatkosakin toiminnan suunnittelun rinnalla.

Vaikka opinnäytetyössä kehitetyt mallit ovat suunniteltu juuri kohdeorganisaation tarpeisiin, ovat ne todennäköisesti ainakin osittain sovellettavissa vastaavien kolmannen sektorin toimijoiden toiminnan suunnitteluun.

Kolmannen sektorin toimijat kuten järjestöt ja yhdistykset tekevät tärkeää työtä omilla alueillaan ja ovat merkittävät toimijat yhteiskunnassa. Sitä, miten jäsenten arvo muodostuu yhdistystoiminnassa, on tutkittu varsin vähän ja siihen olisi tulevaisuudessa syytä pureutua entistä enemmän. Koska yhdistykset toimivat merkittävästi vapaaehtoistyöhön nojaten, olisi tärkeää tutkia miten yhdistysten parissa toimivien vapaaehtoisten arvo muodostuu ja miten yhdistykset pystyvät suunnittelemaan toimintaansa niin, että pystytään tukemaan niin jäsenten kuin vapaaehtoistenkin arvon muodostumista samalla kun yhdistys itse saavuttaa omia tavoitteitaan. Eri osapuolten tavoitteet ja arvot ovat osittain päällekkäisiä mutta näissä voi olla myös arvokonflikteja, joten jatkotutkimus aiheen parissa tuottaisi tärkeää tietoa kolmannen sektorin toimijoille.

6.4 Lopuksi

Jäsenen arvon muodostumisen tutkiminen ja siihen liittyvien toimintamallien kehittäminen oli mielenkiintoinen matka. Yhdistystoiminta on kiinnostava toimintaympäristö, sillä se perustuu pitkälti yksilöiden vapaaehtoistyöhön mutta pyrkii suureen vaikuttavuuteen kohderyhmänsä parissa. Tämän yhtälön kanssa tasapainottelu on haasteellista ja tarjosi mielenkiintoisen ja merkityksellisen projektin opinnäytetyön kontekstiksi tekijälleen. Vaikka kohdeorganisaatio oli tekijälle tuttu ennestään, oli sen toimintaa äärimmäisen kiinnostavaa tarkastella täysin eri näkökulmasta kuin aiemmin ja samaan aikaan tuottaa ratkaisuja edistämään sellaista toimintaa, jonka kokee merkitykselliseksi ja tärkeäksi myös omassa elämässään.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on myös tarjonnut erinomaisen kontekstin päästä tutustumaan palvelumuotoiluun käytännön työn kautta. Palvelumuotoilu on monipuolinen työtapa ja sen asiakaskeskeinen ajattelu on äärimmäisen relevantti tämän päivän työelämässä. Kaikki prosessin eri vaiheet syventävät asiakasymmärrystä entisestään ja erilaisten yhteiskehittämiseen pohjautuvien ideointitapojen hyödyntäminen voi parhaimmillaan tuottaa urauurtavia uusia ratkaisuja kiperiinkin ongelmiin. Oli kiinnostavaa nähdä, kuinka prosessin aikana tekijän oma ymmärrys laajeni, mutta aina palattiin kuitenkin kehittämistyön alussa asetettujen ongelmien ratkaisemiseen. Lopulta löydettiin hyödynnettävissä olevia ratkaisuja, jolla kohdeorganisaation toimintaan saatiin positiivista muutosta, mutta joka ennen kaikkea tukee jäsenten arvon muodostumista.

Kantava ajatus, joka koko opinnäytetyöprosessista ja palvelumuotoilusta jää on se, että toimintaa on aina mahdollista kehittää ja todellista vaikuttavuutta saadaan, kun muistetaan nostaa jäsenet kaiken toiminnan keskiöön.

Lähteet

Painetut

Curedale, R. A. 2013. *Service Design: 250 Essential Methods*. Topanga, CA: Design Community College Inc.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. 2006. New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

Gronroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11(3), 279-301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>

Grönroos, C. 2017. On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. *Journal of creating value*, 3(2), 125-141. <https://doi.org/10.1177/2394964317727196>

Heinonen, K., & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: Foundations and implications. *The Journal of services marketing*, 29(6/7), 472-484. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>

Heinonen, K., & Strandvik, T. 2018. Reflections on customers' primary role in markets. *European management journal*, 36(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.005>

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *International journal of service industry management*, 21(4), 531-548. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>

Heinonen, K., Strandvik, T., & Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service. *European business review*, 25(2), 104-123. <https://doi.org/10.1108/09555341311302639>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2014. *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.

Kotioja, E. 2020. *Hyvän lapsuuden rakentajat - Mannerheimin Lastensuojeluliitto 1920-2020*. Helsinki: Siltala.

Lægreid, P., & Christensen, T. 2007. Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms. <https://doi.org/10.4324/9781315235790>

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288. <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>

Matos, M., & Fernandes, T. 2021. Volunteer engagement: Drivers and outcomes on non-profits' co-creation of value. *International review on public and nonprofit marketing*, 18(4), 471-490. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00282-7>

Moritz, S. 2005. *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. Cologne, Germany: Köln International School of Design.

Nummi, P. 2007. *Fasilitaattorin käsikirja: Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen*. Edita.

- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. 2018. Service Logic Business Model Canvas. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 20(1), 70-98. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.-4. painos.). Sanoma Pro Oy.
- Osborne, S. 2020. *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery*. E-kirja. New York: Taylor & Francis Group
- Osborne, S. P., Nasi, G., & Powell, M. 2021. Beyond co-production: Value creation and public services. *Public administration (London)*, 99(4), 641-657. <https://doi.org/10.1111/padm.12718>
- Patrício, L., Gustafsson, A., & Fisk, R. 2018. Upframing Service Design and Innovation for Research Impact. *Journal of service research : JSR*, 21(1), 3-16. <https://doi.org/10.1177/1094670517746780>
- Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. *Service Design: From Insight to Implementation*. New York: Rosenfeld Media.
- Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W. 2016. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. *Voluntas (Manchester, England)*, 27(4), 1515-1545. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9726-z>
- Stickdorn, M.; Lawrence, A.; Hormess, M.E.; Schneider, J. 2018. *This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook*. First Edition. O'Reilly Media.
- Stickdorn, M. 2018. *This Is Service Design Doing*. O'Reilly Media, Inc.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Vargo, S. L., Akaka, M. A., & Vaughan, C. M. 2017. Conceptualizing Value: A Service-ecosystem View. *Journal of creating value*, 3(2), 117-124. <https://doi.org/10.1177/2394964317732861>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Wilson, J. 2000. Volunteering. *Annual review of sociology*, 26(1), 215-240. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.215>
- Sähköiset
- Arene. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Luettu 18.4.2023. <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>
- Design Council. 1.10. 2019. Luettu 2.2.2023. The Double Diamond. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process/>

Harju, A. 5.11.2020. Luettu 24.1.2023. Suomalainen kansalaisyhteiskunta.
<https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/suomalainen-kansalaisyhteiskunta/>

Ideapakka. 12.11.2021. Luettu 28.3.2023. Uusi Ideapakka: Ideointi ja luovuus.
<https://ideapakka.fi/blogi/uusi-ideapakka-ideointi-ja-luovuus/>

Innokylä. Luettu 11.3.2023. Työkalu: Empatiakartta.
<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/empatiakartta>

Mannerheimin Lastensuojeluliitto. 2020. Luettu 27.9.2022. MLL:n historia.
<https://www.mll.fi/tietoa-mllsta/mln-historia/>

Mannerheimin Lastensuojeluliitto. 2022. Luettu 4.11.2022. Tietoa MLL:stä.
<https://www.mll.fi/tietoa-mllsta/organisaatio/>

Mannerheimin Lastensuojeluliitto. Luettu 7.3.2023. MLL:n Lastenhoitopalvelu.
<https://www.mll.fi/vanhemmille/helpota-arkeasi-ja-huolehdi-jaksamisestasi-me-hoidamme-lapsesi/>

Mannerheimin Lastensuojeluliitto. Luettu 7.3.2023. MLL:n Vanhempainnetti.
<https://www.mll.fi/vanhemmille/lapsen-kasvu-ja-kehitys/>

Mäkinen, M. 2018. Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi?: opas järjestö- ja yhdistystoimijoille.

Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider. 2020. Autoethnography. Self-Ethnographic Approach. Chapter 5 Research. Verkkodokumentti. Luettu 9.2.2023
<https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/autoethnography>

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja - Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. <https://gloaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>

THL. 18.3.2022. Luettu 16.10.2022. Järjestöt kunnassa. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johdaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/jarjestot-kunnassa>

Vates. 2019. Luettu 16.10.2022. Järjestöt edistävät hyvinvointia ja osaamista.
<https://www.vates.fi/tyonantajalle/jarjestotoiminta.html>

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Käyttöarvon muodostumismalli (mukaillen Grönroos 2011, 291)..... | 11 |
| Kuvio 2. Asiakkaan käyttöarvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Heinonen & Strandvik 2015, 480) | 14 |
| Kuvio 3. Grönroos-Voima arvomalli (mukaillen Grönroos 2017, 129)..... | 15 |
| Kuvio 4. Yhteiskunnan kolme päätoimintalohkoa (mukaillen Harju 2020)..... | 20 |
| Kuvio 5. Yksilön ekosysteemi, jossa tarpeen mukaan linkitytään eri toimijoiden palveluihin arvon muodostamiseksi | 23 |
| Kuvio 6. Tuplatimanttimalli (mukaillen Design Council 2019)..... | 27 |
| Kuvio 7. Kehittämistyön prosessikuvaus | 28 |
| Kuvio 8. Haastattelujen aineistoanalyysiä Miro-työkalun avulla | 33 |
| Kuvio 9. Persoonakuvaus jäsenestä..... | 35 |
| Kuvio 10. Empatiakartta..... | 36 |
| Kuvio 11. Otteita työpajan 100-idea työskentelyn tuloksista. | 40 |
| Kuvio 12. Haastattelujen aineistoanalyysiä Miro-työkalun avulla, mielikuvat MLL:stä | 43 |
| Kuvio 13. Palvelun Blueprint, pohjana Ojasalo ym. (2015, 179) malli | 49 |
| Kuvio 14. Sinisen meren nelikenttä..... | 52 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Arvon muodostumisen prosessi julkisessa hallinnossa (mukaillen Osborne ym. 2020, 648) | 18 |
|---|----|

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1: Teemahaastattelurunko..... | 68 |
| Liite 2: Työpajan ohjelma..... | 69 |
| Liite 3: Työpajan tulokset: 100 ideaa metodin ideat | 70 |
| Liite 4: Työpajan tulokset: Kiertävät kirjeet | 73 |

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

1. Ikä
 2. Koulutus
 3. Jäsenyyden kesto (jos on jäsen)
- Keitä perheeseesi kuuluu?
 - Mitkä asiat ovat sinulle arvokkaita?
 - Mitkä asiat tuovat iloa?
 - Mitä asioita kaipaisit perheesi tueksi?
 - Mitä asioita Mannerheimin Lastensuojeluliitto tuo mieleesi?
 - Miten ja missä Mannerheimin Lastensuojeluliiton tulisi viestiä?
 - Miten saada lisää jäseniä?
 - Miksi pitäisi liittyä mukaan / Mikä saisi sinut liittymään mukaan?
 - Miten Mannerheimin Lastensuojeluliitto eroaa mielestäsi muista järjestöistä?
 - Mitä arvostat / et-arvosta Mannerheimin Lastensuojeluliiton toiminnassa?
 - Miten ja missä Mannerheimin Lastensuojeluliitto voisi tuoda arvoa sinulle ja/tai perheellesi?

Liite 2: Työpajan ohjelma

| Tehtävä | Tavoite |
|---|---|
| Toivotetaan tervetulleeksi | Virittäytyä tunnelmaan |
| Orientaatio: Esitellään jäsenper-soona | Orientoitua aiheeseen |
| Mikä tänään ilahdutti? | Esittäytyminen ja jään murtaminen |
| 100 idea: Keksiä mahdollisimman monta syytä miksi liittyä jäseneksi | Ideoita liittymissyitä |
| Läpikäynti | Käydään tulokset läpi ja poimitaan parhaat palat |
| Kiertävä kirje: Haasteet | Tunnistetaan ja ratkotaan liittymistä estäviä haasteita |
| Läpikäynti | Käydään tulokset läpi ja poimitaan parhaat palat |
| Palautekeskustelu | Kerätä palautetta työpajasta, mitä viet mukanas kotiin, mikä toimi ja mitä voisi vielä kehittää |

Liite 3: Työpajan tulokset: 100 ideaa metodin ideat

Kategoria: Retket ja tapahtumat

- Uusille asukkaille lähialueretkiä
- Uusille asukkaille esittelyiltoja, joissa tapaa muita lapsiperheitä
- Karuselli tapahtuman yhteydessä
- Retki koko perheelle Fallkullaan
- Pulkkamäkitapahtuma + mehut ja kahvit
- Pomppulinna

Kategoria: Lasten harrastukset

- Tanssimuskari alle kouluikäisille
- Harrastuskokeilut
- Poniratsastus puistossa
- Uimakoulu
- Kokkikerho
- Yleisurheilukoulu
- Taidekerho
- Tanssitunteja alle 3-vuotiaille
- Lista alueen harrastuksista
- Leikkipuistotoimintaa
- Joogaa ihan kaikille + lapsiparkki
- Iltapäiväkerho koululaisille
- Kerhoja, joiden osallistujien kuuluu olla jäsen
- Tapahtumia vain MLL-jäsenten lapsille
- Leffailta vain jäsenille
- Tapahtumia vain jäsenille
- Lastenkonsertti, jäsenet ilmaiseksi
- Englanninkielisiä tapahtumia kansainvälisille perheille
- Ruotsinkielisiä tapahtumia

Kategoria: Yhteistyöedut jäsenille

- Ruokakaupasta MLL-jäsenetu
- MLL-rekki kirpputorilla
- Jäsenetuja paikallisista yrityksistä
- Lisää etuja jäsenille
- Finnkinon yhteistyöliput

- MLL lapsenvahdin kustannuksien jakaminen vanhempien kesken

Kategoria: Lapsiparkki

- Puistotäti Tyrskyyn
- Kuukausittainen lapsiparkki jäsenille
- MLL-kerho mihin lapset voi jäädä ilman vanhempia
- MLL -puistotäti
- Tapahtuma vanhemmille, jossa lapsiparkki

Kategoria: Yhteistyökumppanit

- Yhteistyö senioreiden / sukupolvien korttelin kanssa, vrt. Lukumummi
- Aktivoidaan alueen teinit vapaaehtoisiksi
- Maksu ihmisille, jotka lähtevät järjestämään tapahtumia
- Alueen teinit MLL:n lapsenvahtipalveluun
- Enemmän hallituslaisia ja vapaaehtoisia mukaan toimintaan
- Mummo-toiminta
- Facebook-sivu alueen jäsenille, jossa yhdistetään vanhempia keskenään
- Harrastuksiin kускаaminen: voiko MLL auttaa yhdistämään vanhempia
- Oma toimisto MLL-hallitukselle, jossa tapahtumia
- Yhteistyö Helsingin konservatorion kanssa
- Yhteistyö alueen urheiluseurojen kanssa

Kategoria: Viestintä

- Maskotti
- Supercell ym. Alueen yrityksiin mainoksia
- Hissipuheet valmiiksi tapahtumiin: Miksi kannattaa liittyä jäseneksi
- MLL lapsenvahtitoiminnan mainostaminen somessa
- Mainokset lehdissä
- MLL bannerit ja isot roll-upit / Isot mainoslakanat tapahtumiin
- Jäsenyys vs. Hallitus, mitä tarkoittaa ja konseptien kirkastaminen
- MLL edut paremmin esille: Mitä jäsenyys tuo mukanaan
- Jaetaan postilaatikoista flyereita MLL toiminnasta
- Kasvava alue, joten mainoksia uusien talojen postilaatikoista
- MLL imago-ongelma? Ajaako lastensuojelu nimessä ihmisiä pois?
- Flyerit kerhoihin
- Käydä kerhoissa kertomassa miksi kannattaa liittyä jäseneksi
- Tapahtumia, missä kerrotaan toiminnasta ja houkutellessaan mukaan
- Somessa enemmän kertomuksia ja esimerkkejä miten voi olla mukana

- Jäsenmaksu 5e
- Jäsenmaksun alennus
- Englanninkielistä toimintaa
- Ruotsinkielistä toimintaa
- Mainoksia neuvoloihin
- Mainoksia kouluihin
- Nuoria mukaan suunnittelemaan toimintaa
- Lapsia mukaan suunnittelemaan toimintaa

Liite 4: Työpajan tulokset: Kiertävät kirjeet

Haaste 1. Uudet asukkaat alueella eivät tiedä paljon mitään MLL:stä (ja uusia asukkaita tulee vielä paljon)

Ratkaisut:

- Odottajille ja vauvoille jotain toimintaan.
- Näkyvyyttä enemmän, mainokset päiväkoteihin, neuvoloihin ja ruokakauppoihin)
- MLL puistopäivä, jossa esitellään toimintaa
- Flyereiden ja pienen yllätyksen (esim. Hedelmäpatukka) jakaminen puistoissa

Haaste 2. Mitä hyötyä on olla MLL:n jäsen?

Ratkaisut:

- MLL:n tulee paremmin ja tehokkaammin tuoda jäsenedut esille mainoksissa, tapahtumissa ja kaikessa toiminnassa. Olisi myös hyvä lisätä etuja paikallisten toimijoiden kanssa.
- Lisää tapahtumia ja kerhoja ensisijaisesti jäsenille.
- Kerhoja ja tapahtumia vain jäsenille.

Haaste 3. MLL nähdään liittyvän jotenkin lastensuojeluun

Ratkaisut:

- Instagramiin lyhyt video (ostettu mainos), joka kertoo MLL:stä, kenelle se on olemassa.
- Nimimuutos MLL Jätkäsaari- Ruoholahdeksi
- Infoa tarkemmin mitä palveluita mukana
- Apua brändin uudistamiseen ylempää MLL:n keskusjärjestöltä
- Alueen demografian tunnistaminen (paljon korkeasti koulutettuja): saattaa olla vaikea pyytää apua ja ottaa apua vastaan.