



Lahjoittajakokemuksen asiakaskeskeinen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Johanna Luukkonen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Lahjoittajakokemuksen asiakaskeskeinen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Johanna Luukkonen
Palvelumuotoilu
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2023

Lahjoittajakokemuksen asiakaskeineen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli parantaa lahjoittajien lahjoittajakokemusta ja ymmärtää, miten lahjoittajille muodostuu arvoa lahjoittaessa. Tavoitteena oli tuottaa konkreettisia ja asiakasymmärryksen pohjalta kehitettyjä ehdotuksia lahjoittajakokemuksen kehittämiseksi, jotta lahjoittajien tarpeet ja toiveet kohdattaisiin paremmin ja asiakaskokemus parantuisi. Työssä tutkittiin lahjoittajien kokemuksia lahjoittajaksi ryhtymisessä ja lahjoittajana toimimisessa, lahjoittajien tarpeita ja toiveita sekä hyvän lahjoittajakokemuksen ominaispiirteitä. Tutkimuksellisen kehittämistyön toimeksiantaja oli asiantuntijajärjestö Suomen Pakolaisapu ry.

Työn tietoperusta keskittyi tarkastelemaan asiakaskeineistä palveluiden kehittämistä, arvontuontia, kansalaistoiminnan rahoitusta ja toimintaa Suomessa sekä lahjoittajakokemusta. Tietoperustan ja kartoitusvaiheessa kerätyn tiedon avulla rakentui kuva lahjoittajapolusta, lahjoittajapersoonista, lahjoittajakokemuksen peruselementeistä sekä kansalaistoiminnan rahoituksesta Suomessa.

Työssä tutkittiin asiakkaiden lahjoittajakokemuksia, tehtiin niitä näkyviksi sekä kehitettiin niitä palvelumuotoilun menetelmin. Kehittäminen rajattiin lukuisista lahjoitusmuodoista kuukausilahjoitukseen. Prosessimallina käytettiin British Design Councilin Tuplatimantti -mallia. Työ aloitettiin taustatutkimuksella, jonka aikana tutustuttiin teemaan kirjallisesti, esikuva-vertailtiin (eng. benchmarking) muita saman kentän toimijoita, käytiin keskusteluja toimeksiantajan kanssa sekä tutustuttiin olemassa oleviin Suomen Pakolaisavun materiaaleihin. Asiakasymmärrystä pyrittiin lisäämään lahjoittajien haastatteluilla. Kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja visualisoitiin yhteiskehittämisen tueksi. Työstettyjä materiaaleja jatkotyöstettiin toiminnallisessa työpajassa yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Tuloksena syntyi viisi lahjoittajapersoonaa, kuukausilahjoittamisen palvelupolku (sis. kipupisteet ja arvontuontumisen kohdat) ja viisi kehittämiskohdetta sekä 13 ratkaisua Suomen Pakolaisavun lahjoittajakokemuksen kehittämiseksi. Kehittämisen kohteita olivat uusien potentiaalisten lahjoittajien tavoittaminen monipuolisia tapoja hyödyntäen, kerran vuodessa kuukausilahjoittajille lähetettävä konkreettinen vuosikooste toiminnasta ja toiminnan vaikutuksista, prosessin ongelmakohtiin puuttuminen, yhteisöllisyyden rakentaminen ja organisaation laajemmat kehittämistoimet.

Kehittämistyötä voidaan pitää onnistuneena, koska sillä saatiin kattavat vastaukset asetettuihin kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin. Onnistumisena voidaan pitää myös laajan asiakasymmärryksen saamista lahjoittajista. Kehittämistyössä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää Suomen Pakolaisavun kuukausilahjoittajien lahjoittajakokemuksen kehittämisen lisäksi organisaation muiden lahjoitusmuotojen lahjoittajakokemuksen kehittämisessä.

Asiasanat: palvelumuotoilu, asiakaskokemus, asiakaskeineen kehittäminen, lahjoittaminen, kansalaistoiminta

Johanna Luukkonen

Customer-Centred Development of the Donor Experience Through Service Design

Year

2023

Pages

97

The purpose of this development research was to improve the donor experience and understand how value is formed for donors when donating. The aim was to produce concrete suggestions, developed from customer insights, to improve the donor experience to better meet donors' needs and aspirations and improve the customer experience. The study examined donors' experiences of becoming and remaining donors, their needs and wishes, and the characteristics of a good donor experience. The client for this development research work was a non-governmental organization, the Finnish Refugee Council.

The theoretical framework of the thesis focuses on customer-centred service development, value creation, funding and operations of civic activities in Finland, and donor experience. The theoretical framework and the information collected during the mapping phase were used to build a picture of the donor journey, donor personas, the basic elements of the donor experience, and the funding of civic action in Finland.

The work examined the donor experiences, made them visible and developed them using service design methods. Development was limited to a monthly donations. The process model used was the British Design Council's Double Diamond model. The work started with background research, benchmarking, discussions with the client, and a review of existing materials from the Finnish Refugee Council. Interviews with donors were used to increase customer understanding. The collected data were analyzed using a data-driven content analysis and visualized to support co-creation. The developed materials were further developed in a functional workshop together with the client.

As the result of this development work, five donor personas, donor's journey map (including pain points and value creation points), five development points and 13 solutions for improving the donor experience of the Finnish Refugee Council were created. The development points were reaching out to new potential donors in a variety of ways, sending a concrete annual summary of the activities and impact of the activities to monthly donors once a year, addressing problems in the process, building a sense of community and more extensive development measures in the organization.

The development work can be considered successful, as it provided comprehensive answers to the questions that guided the development research. It was also successful in gaining a broad understanding of the donors. The results of the development work can be used to develop the donor experience of the organization's other forms of donation.

Keywords: service design, customer experience, customer-centred development, donation, civic engagement

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Toimeksiantaja ja lähtötilanne	6
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	8
2	Tietoperusta	10
2.1	Asiakaskeskeinen ajattelu ja arvon muodostus	10
2.2	Kansalaistoiminnan rahoitus ja toiminta Suomessa	14
2.3	Lahjoittaminen	15
2.4	Lahjoittajakokemus.....	18
2.5	Lahjoittajakokemuksen kehittäminen.....	20
3	Kehittämisasetelma	25
3.1	Tarkoitus, tavoite ja kehittämistä ohjaavat kysymykset	25
3.2	Lähestymistapa ja menetelmälliset valinnat.....	25
3.2.1	Palvelumuotoilu.....	25
3.2.2	Tiedonkeruumenetelmät	30
3.2.3	Kerätyn aineiston analyysi ja hallinta	31
3.3	Palvelumuotoiluprosessin toteutus	33
3.3.1	Löydä-vaihe	33
3.3.2	Määritä-vaihe	40
3.3.3	Kehitä-vaihe.....	42
4	Tulokset	45
4.1	Asiakasymmärrysvaiheen tulokset	45
4.1.1	Paras mahdollinen lahjoittajakokemus	45
4.1.2	Persoonat	55
4.1.3	Lahjoittajapolku.....	58
4.2	Kehittämisen tulokset	61
4.3	Lahjoittajakokemuksen kehittämiskohteet ja ratkaisut	63
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	70
5.1	Johtopäätökset	70
5.2	Pohdinta	72
	Kuviot	82
	Liitteet	83

1 Johdanto

Vuoden 2022 lopussa maailmassa oli yli 100 miljoonaa pakolaista. Ihmiset ovat joutuneet paenemaan vainon, sodan, väkivallan ja ihmisoikeusrikkomusten vuoksi. Pakolaisten määrä on kasvanut ennätysvauhtia, edelliseen vuoteen nähden kasvua on yli 21 %. Nousujohteisen kehityksen ennustetaan jatkuvan ja parhaillaan syksyllä 2023 maailmassa on meneillään kymmeniä kriisejä: esimerkiksi sota Ukrainassa, Talibanin uusi valtaannousu Afganistanissa sekä Palestiinan konflikti. Akuuttien kriisien lisäksi maailmassa on monia pitkittyneitä pakolaistilanteita. Suurin osa paenneista ihmisistä elää kehittyvissä maissa. Monet heistä asuvat kotimaansa rajojen sisäpuolella tai naapurivaltioissa. (UNHCR 2023; UNHCR 2022; Suomen Pakolaisapu 2022; Suomen YK-liitto 2023.) Suomessa ulkomaalaistaustaisten määrä on kasvanut tasaisesti viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Vuonna 2022 Suomessa asui yli puoli miljoonaa ulkomaalaistaustaista. Heistä pakolaisia on vain pieni osa. (Tilastokeskus 2023; Suomen Pakolaisapu 2023c.)

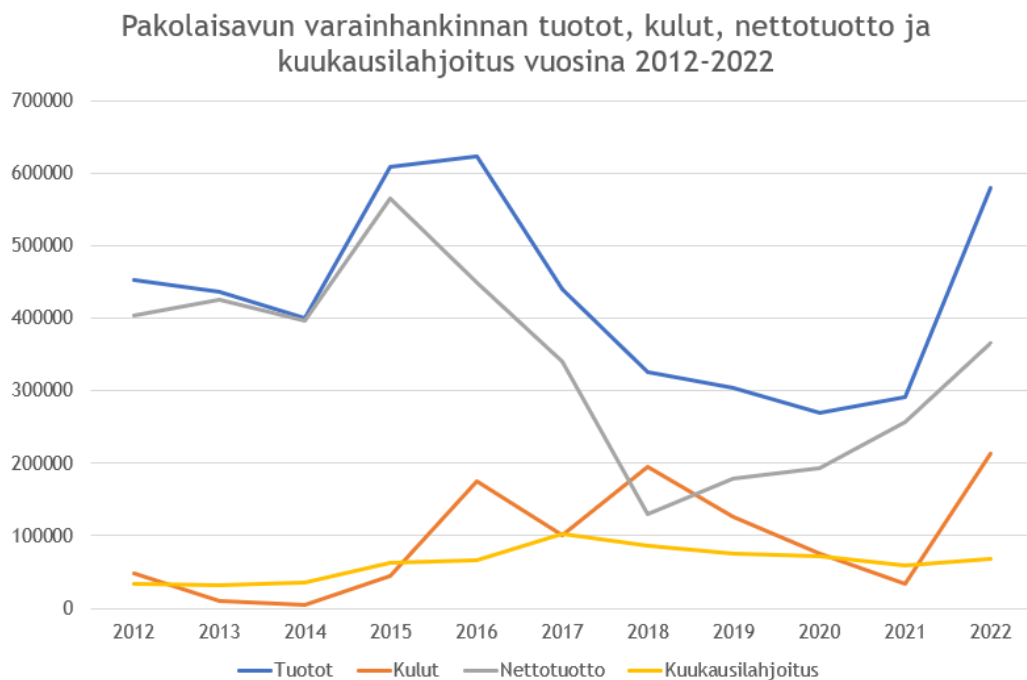
Kansalaisjärjestöt tukevat pakolaisia sekä maailmalla että Suomessa. Kansainvälisesti yhdistykset tarjoavat sekä humanitaarista apua että pidempiaikaista kehitystukea. Suomessa yhdistysten tarjoama tuki on usein hankemuotoista ja sillä tuetaan esimerkiksi maahan muuttaneiden kotoutumista. Yhdistykset saavat rahoitusta toiminnalleen pääasiassa varainhankinnan tai julkisen institutionaalisen rahoituksen kautta (Tornikoski 2020, 12-14). Varainhankinnallisesti pakolaisuus ja maahanmuutto ovat kuitenkin haastavia teemoja Suomessa (Keskustelu toimeksiantajan kanssa 12/2021). Varainhankinnan yleistyessä on myös kilpailu eri toimijoiden välillä koventunut entisestään.

1.1 Toimeksiantaja ja lähtötilanne

Kehittämistyön toimeksiantaja on Suomen Pakolaisapu ry, joka on Suomen suurin pakkomuuttoon liittyviin kysymyksiin erikoistunut asiantuntijajärjestö. Vuonna 1965 perustettu Suomen Pakolaisapu auttaa vuosittain tuhansia ihmisiä toipumaan konflikteista ja kotoutumaan uusiin yhteiskuntiin. Parhaillaan Pakolaisapu toimii Suomen lisäksi Ugandassa, Myanmarissa ja Etiopiassa. Kotimaassa toiminta keskittyy maahanmuuttajien kotoutumisen tukemiseen ja kohde-maissa järjestöllä on kehitysyhteistyöhankkeita. (Suomen Pakolaisapu 2023a; Suomen Pakolaisapu 2022, 3.)

Suomen Pakolaisavun toimintaa rahoittavat muun muassa Ulkoministeriö, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA ja Turvapaikka-, maahanmuutto- ja kotouttamisrahasto AMIF. Institutionaalisen rahoituksen lisäksi Suomen Pakolaisapu kerää varoja toiminnalleen varainhankinnalla. (Suomen Pakolaisapu 2022, 26.) Ulkoministeriön rahoitukseen kuuluu omarahoitusosuus, joka tulee kattaa varainhankinnalla (Ulkoministeriö 2022, 6-7).

Viimeisen kymmenen vuoden aikana Pakolaisavun varainhankinnan tuotot ovat vaihdelleet vuosikohtaisesti noin 300 000 eurosta yli 600 000 euroon, kuten kuvio 1 havainnollistaa. Tuottoon on vaikuttanut niin järjestön ulkoiset tekijät, kuten vuonna 2015 Eurooppaan saapunut poikkeuksellisen suuri määrä turvapaikanhakijoita ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan vuonna 2022, kuin järjestön sisäiset tekijät. Kuukausilahjoittamisen tuotot ovat noudattaneet samaa trendiä. (Suomen Pakolaisapu 2023b.) Järjestön tekemä kehitysyhteistyö on viime vuosina kasvanut merkittävästi, mikä on kasvattanut vaadittavan omavastuuosuuden keräämistä varainhankinnalla. Näin ollen paine varainhankinnan kasvattamiselle on noussut entistä suuremmaksi. (Sähköposti toimeksiantajalta 09/2023.)



Kuvio 1: Suomen Pakolaisavun varainhankinnan tuotto, kulut, nettotuotto, kuukausilahjoitukset vuosina 2012-2022 (Suomen Pakolaisapu 2023b)

Suomen Pakolaisavulla on yhteensä seitsemän varainhankinnan kanavaa, joista lahjoitusvaroja kerätään: kertalahjoitus, kuukausilahjoitus, lahjoittajakirje, suurlahjoitus, verkkokauppa, yritysyhteistyö sekä kouluysteistyö. (Suomen Pakolaisapu 2023a; Keskustelu toimeksiantajan kanssa 12/2021). Lahjoituskanavien suuri määrä on koettu järjestössä haasteeksi. Kehityslisillä on viimeisten vuosien aikana ollut myös lahjoittamisprosessien selkeytys, mitä onkin onnistuneesti lähdetty ratkaisemaan uusien ohjelmistohankintojen avulla. Seuraava järjestössä tunnistettu haaste on se, että nykyisistä lahjoittajista tiedetään melko vähän. Järjestössä on tehty lahjoittaja-analyysi vuonna 2019, mutta analyysissä ei kuitenkaan selvitetty, miksi lahjoittajat alkavat lahjoittajiksi ja mitä he lahjoittamiselta haluavat, vaan kerättiin lahjoittajien taustatietoja, kuten ikä ja sukupuoli. Järjestön tematiikka, pakolaisuus ja

maahanmuutto, koetaan myös varainhankinnallisesti haastaviksi teemoiksi Suomessa. (Keskustelu toimeksiantajan kanssa 12/2021.)

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on parantaa lahjoittajien lahjoittajakokemusta ja ymmärtää, miten lahjoittajille muodostuu arvoa lahjoittaessa. Tavoitteena on tuottaa konkreettisia ja asiakasymmärryksen pohjalta kehitettyjä ehdotuksia Suomen Pakolaisavun varainhankinnan lahjoittajakokemuksen kehittämiseksi, jotta lahjoittajien tarpeet ja toiveet kohdattaisiin paremmin ja asiakaskokemus parantuisi. Asiakaskokemuksen kehittämisen taustalla ovat Suomen Pakolaisavun liiketaloudelliset tavoitteet eli varainhankinnan tuoton kasvattaminen.

Kehittämistyössä tutkitaan asiakkaiden lahjoittajakokemuksia, tehdään niitä näkyviksi sekä kehitetään niitä palvelumuotoilun menetelmin. Lahjoitusmuodoissa keskitytään järjestön lukuisista lahjoitusmuodoista kuukausilahjoitukseen. Kuukausilahjoitus valikoitui tarkemman tarkastelun kohteeksi, koska kehittämistyötä haluttiin rajata ja kyseisellä lahjoitusmuodolla nähdään olevan eniten potentiaalia järjestön varainhankinnassa pidemmällä aikavälillä. Myös Tornikoski (2020, 16) korostaa, että varainhankinnan menestymisen kannalta on tärkeää tavoitteen määrittelyn lisäksi kartoittaa olemassa olevien materiaalien kautta, mitkä olemassa olevat varainhankinnan muodot ovat niitä, joihin kannattaa panostaa.

Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset ovat:

- Millaisia tarpeita ja toiveita lahjoittajilla on?
- Mistä hyvä lahjoittajakokemus koostuu?
- Millainen on lahjoittajapolku ja mitä kipukohtia siihen liittyy?

Kehittämistyön tietoperustassa tarkastellaan asiakaskeskeistä palveluiden kehittämistä, arvonluontia, kansalaistoiminnan rahoitusta ja toimintaa Suomessa, lahjoittamista sekä lahjoittajakokemusta. Asiakaskeskeiseen kehittämiseen ja asiakaskokemukseen perehdytään tarkemmin, koska asiakaskokemus on tapa erottautua massasta ja luoda organisaatiolle kilpailuetua sekä liiketoimintamahdollisuuksia (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 20; Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 15, 32). Erityisesti kilpailuilla aloilla, kuten järjestöjen varainhankinnassa, hyvän asiakaskokemuksen rooli on merkittävä ja se tarjoaakin väylän jatkuvasta kilpailuasetelmasta asiakasimuun (Holma ym. 2021, 15, 25, 29-33). Asiakaskeskeinen kehittäminen tarjoaa kehittämisen tavan, jossa keskiössä on asiakas ja syvälinen ymmärrys asiakkaan maailmasta, tarpeista, toiveista, tunteista, odotuksista ja kokemuksista (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 535; Heinonen & Strandvik 2015, 472, 475). Tietoperustan ja kartoitusvaiheessa kerätyn tiedon avulla rakentuu kuva

lahjoittajapolusta, lahjoittajapersonista, lahjoittajakokemuksen peruselementeistä sekä kansalaistoiminnan rahoituksesta Suomessa.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä ratkaistaan käytännön ongelmia sekä tuotetaan ja toteutetaan uusia ideoita, käytäntöjä tai palveluja (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18-19). Prosessimallina käytetään British Design Councilin Tuplatimantti -mallia. Asiakasymmärrystä pyritään lisäämään lahjoittajien haastatteluilla, taustatutkimuksella sekä toimeksiantajan kanssa käytävien keskustelujen kautta. Kerätty aineisto analysoidaan laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmien avulla ja visualisoidaan yhteiskehittämisen tueksi. Työstettyjä materiaaleja jatkotyöstetään toiminnallisessa kehittämistyöpajassa yhdessä toimeksiantajan kanssa.

2 Tietoperusta

Tässä luvussa käsitellään kehittämistyön tietoperustaa. Tarkastelun kohteena ovat asiakaskeinen ajattelu ja arvon muodostus, kansalaistoiminnan rahoitus ja toiminta Suomessa, lahjoittaminen, lahjoittajakokemus sekä lahjoittajakokemuksen kehittäminen. Tietoperusta luo pohjaa kehittämistyön toteutukselle.

2.1 Asiakaskeinen ajattelu ja arvon muodostus

Palveluiden liiketoiminnan kehittämistä voidaan ajatella ja kehittää joko tuote-, palvelu- tai asiakaskeisesti. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö nojaa asiakaskeiseen ajatteluun, koska kyseinen liiketoimintalogiikka tarjoaa kehittämisen tavan, jossa asiakas ja asiakkaan syvällinen ymmärrys ovat keskiössä (ks. Heinonen ym. 2010, 535). Lahjoittajakokemusta kehitettäessä asiakkaan syvällinen ymmärrys on tärkeää (Holma ym. 2021, 17, 40-41).

Vanhin ja perinteisin, 1970-luvulla paljon käytetty liiketoimintalogiikka on tuottaja- tai tuotekeskeinen logiikka. Siinä keskiössä ovat organisaatio ja sen sisäiset prosessit sekä tuottama tuote, jota käyttämällä asiakas luo itselleen arvoa. (Grönroos 2015, 82-83; Vargo & Lusch 2004, 7.)

Palveluiden näkökulmasta tuottaja- tai tuotekeskeinen logiikka on haasteellinen (Vargo & Lusch 2004, 5-6). Näin ollen tuotekeskeisen liiketoimintalogiikan rinnalle on noussut, 2000-luvun alussa, asiakkaan enemmän keskiöön nostavat palvelu- ja asiakaskeiset liiketoimintalogiikat. Hallitsevia ajattelumalleja tässä ovat palvelukeskeinen logiikka, asiakaskeinen logiikka ja palvelulogiikka. (ks. Heinonen & Strandvik 2015; Ojasalo & Ojasalo 2015; Vargo & Lusch 2004.)

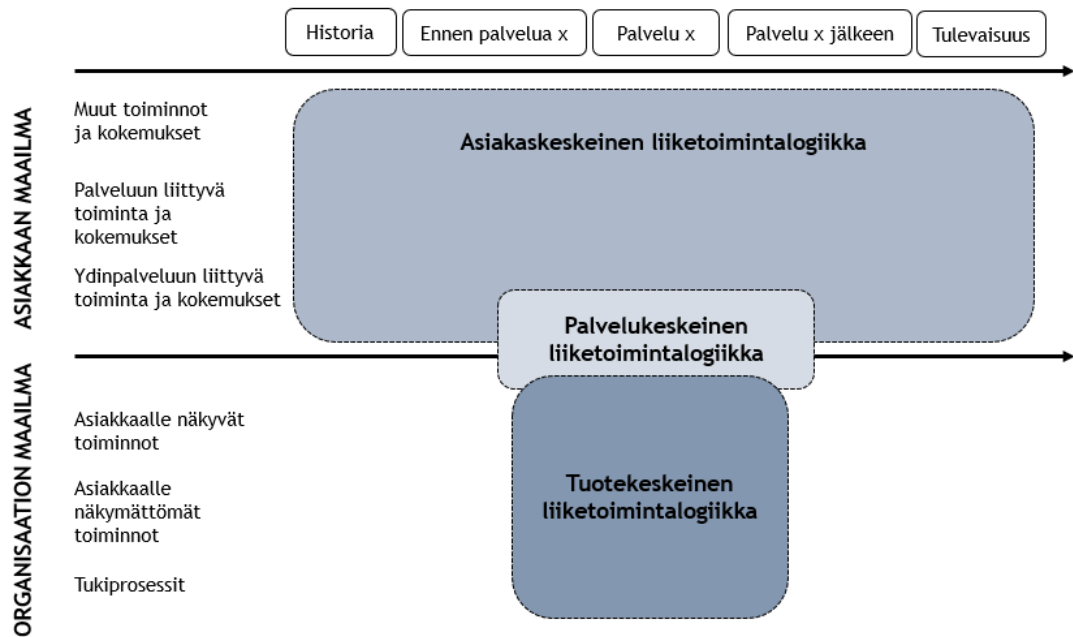
Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka huomioi tuotekeskeistä ajattelua enemmän asiakkaan ja organisaation yhteisen vuorovaikutusalueen. Organisaatio luo arvoa yhdessä asiakkaan kanssa ja asiakasta ei nähdä vain arvonluomisen kohteena. Palvelukeskeisessä ajattelussa kehittäminen rajautuu kuitenkin palveluhetkeen ja ei näin ollen huomioi asiakasta kokonaisvaltaisesti. (Heinonen & Strandvik 2015, 472; Heinonen ym. 2010, 535; Vargo & Lusch 2004, 1-3.)

Asiakaskeisessä liiketoimintalogiikassa keskiössä puolestaan on asiakas ja syvällinen ymmärrys asiakkaan maailmasta, tarpeista, toiveista, tunteista, odotuksista ja kokemuksista (Heinonen ym. 2010, 535; Heinonen & Strandvik 2015, 472, 475). Asiakaskeinen ajattelu on siis kiinnostunut koko ihmisen maailmasta ja korostaa kaikkea asiakkaan toimintaa - sekä palveluun suoraan liittyvää että sellaista, mikä ei liity suoraan käytettävään palveluun (Strandvik & Heinonen 2015, 121). Keskeistä on, että pyritään ymmärtämään, miten palvelu asettuu asiakkaan muuhun elämään ja arkeen (Heinonen ym. 2010, 542).

Koska asiakkailla on mahdollisuus valita, on palvelua asiakaskeskeisesti kehitettäessä välttämätöntä ymmärtää, miten asiakkaat tekevät valinnan eri palveluntarjoajien välillä, tulevat lopulta asiakkaiksi sekä miksi he jatkavat kyseisen palvelun käyttämistä. Keskeistä on ymmärtää asiakaslogiikkaa eli tuntea asiakkaiden toiminta, reaktiot, käytännöt, mieltymykset ja päätökset. Toisin sanoen pyritään selvittämään, miten palvelua tarjoava organisaatio sopii asiakkaan maailmaan. Tärkeää on tällöin tutkia ja ymmärtää asiakkaan käyttäytymismalleja, eikä keskittyä vain asiakkaan ja organisaation välisiin kontaktpisteisiin. Asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakas on kaiken keskiössä koko organisaatiossa - johtoryhmän kokouksista vuorovaikutustilanteisiin asiakkaiden kanssa. (Strandvik & Heinonen 2015, 112-124.)

Asiakaskeskeisessä ajattelussa arvoa ei tuoteta, vaan se muodostuu asiakkaan maailmassa ja asiakas vastaa arvon muodostumisesta (Strandvik & Heinonen 2015, 123). Organisaatio osallistuu asiakkaan maailmaan mutta asiakas ja organisaatio kokevat arvon eri tavalla (Strandvik & Heinonen 2015, 123; Heinonen ym. 2010, 535; Heinonen & Strandvik 2015, 472, 475). Arvon muodostumista ei tapahdu vain asiakkaan ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa vaan se tapahtuu asiakkaan omassa ekosysteemissä eli elämässä. Arvoa muodostuu, kun asiakas käyttää palvelua mutta kaikki asiakkaan kokemukset eivät tapahdu yhdessä palvelua tuottavan organisaation kanssa. (Strandvik & Heinonen 2015, 123; Heinonen ym. 2010, 542.)

Kuvio 2 kuvaa eri liiketoimintalogiikoiden eroja palveluiden kehittämisessä. Tässä kehittämissä asiakaskeskeinen ajattelu näkyy siinä, että organisaation varainhankintaan tuodaan vahvasti asiakaskeskeinen näkökulma ja lahjoittajakokemusta kehitetään syvän asiakasymmärryksen pohjalta. Näin lahjoittajat nostetaan vahvasti palvelun kehittämisen keskiöön.



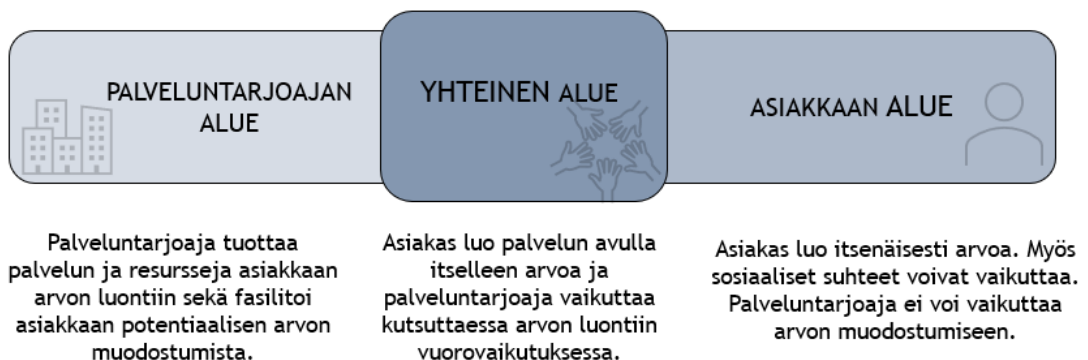
Kuvio 2: Asiakas- palvelu- ja tuotekeskeisen liiketoimintalogiikan erot palvelujen kehittämissä (mukaillen Heinonen ym. 2010, 535)

Organisaation perustehtävänä on luoda arvoa asiakkaalle. Arvo tarkoittaa hinnan ja hyödyn välistä suhdetta eli sitä hyötyä, jonka asiakas kokee. Aiemmin esitellyt liiketoimintalogiikat näkevät kukin arvon muodostumisen prosessin hieman eri tavalla. Arvon muodostumista voidaan tarkastella myös pyramidimallin avulla kuten kuviossa 3 on esitetty. Siinä asiakaskokemus jaetaan kolmeen eri tasoon: toimintaan, tunteeseen ja merkitykseen. Toiminnan taso muodostaa pyramidin pohjan. Tämä on palvelun minitaso, jotta asiakas saa tehtyä sen, mitä hän haluaa tehdä. Tämä taso, palvelun tekninen mahdollistaminen, ei kuitenkaan riitä, kun tavoitellaan erinomaista asiakaskokemusta. Toiminnan tasolla asiakkaalle muodostuu arvoa prosessin sujuvuudesta, helppoudesta ja vaivattomuudesta. Pyramidin seuraavalla, tunnetasolla, asiakaskokemukseen vaikuttavat tunteet ja niiden vastaavuus asiakkaalla oleviin odotuksiin. Pyramidin ylin, merkitystaso, kytkeytyy asiakkaan identiteettiin, unelmiin ja elämäntapaan. (Tuulaniemi 2013, 30, 74-75.)



Kuvio 3: Arvon muodostumisen pyramidi, Palmu Inc. (mukaillen Tuulaniemi 2013, 75)

Arvon muodostumista voidaan hahmottaa myös Grönroos-Voima mallin kautta, esiteltynä kuviossa 4. Sen mukaan palveluntarjoajan alueella, palveluntarjoaja tuottaa palvelun ja resursseja asiakkaan arvon luontiin. Yhteisellä alueella asiakas ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan luodessa palvelun avulla itselleen arvoa. Asiakkaan alueella asiakas luo itsenäisesti arvoa ja palveluntarjoaja ei voi vaikuttaa arvon muodostumiseen. (Grönroos 2017, 129.) Asiakkaan alueen arvon luominen vastaa eniten asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkemystä arvon muodostumisesta.



Kuvio 4: Grönroos-Voima arvon luonnin malli (mukaillen Grönroos 2017, 129)

Eljala ja Luoto (2014, 76-83) puolestaan määrittelevät, että arvon luomisessa on kolme toisiinsa täydentävää tasoa: brändäys, käyttäjälähtöisyys ja uusien ratkaisujen tuottaminen. Tämä näkemys kuvaa arvoa enemmän arvon tuottamisen kuin arvon muodostumisen kautta. Heidän

mukaansa brändäyksen avulla luodaan arvonluonnin edellytykset, käyttäjälähtöisyydellä varmistetaan arvon luonnin toteutuminen käytännön tasolla ja uusia ratkaisuja tuottamalla voidaan luoda arvoa sinne, missä sitä ei vielä ole. Erityisesti muotoilun avulla on mahdollista luoda uusia ratkaisuja.

Tämän kehittämistyön kannalta arvon muodostumisen hahmottaminen on keskeistä, koska parhaiten menestyvät sellaiset organisaatiot, jotka pystyvät tarjoamaan hyviä asiakaskokemuksia ja ylläpitämään pitkiä asiakassuhteita samalla tuottaen asiakkailleen arvoa yhä uudestaan (Holma ym. 2021, 15).

2.2 Kansalaistoiminnan rahoitus ja toiminta Suomessa

Kansalaisyhteiskunnalla on pitkä ja vahva historia Suomessa. Kansalaisyhteiskunta on esimerkiksi vuosien aikana osallistunut yhteiskunnan jälleenrakentamiseen sotien jälkeen sekä edesauttanut naisten äänioikeuden ja yhdenvertaisen avioliittolain voimaantumisen (Kansalaisyhteiskunta 2023; Eduskunta 2023; Aatos 2022). Aktiivinen kansalaisyhteiskunta perustuu aktiivisiin ihmisiin: 75 % suomalaisista on jäsenenä jossakin yhdistyksessä ja vapaaehtoistoimintaan osallistuu lähes joka toinen (40 %) suomalainen (Soste 2018).

Nykyajan kansalaisyhteiskunta koostuu vapaiden kansalaisryhmien lisäksi rekisteröidyistä kansalaisjärjestöistä. Vuoden 2023 alussa Suomessa on yli 100 000 rekisteröityä yhdistystä (PRH 2023). Vaikka yhdistystoiminta on yleishyödyllistä ja voittoa tavoittelematonta, on yhdistysten hankittava toiminnalleen rahoitusta. Yhdistyksen rahoituksen lähteet voidaan jakaa varainhankinnalla kerättyyn yksityislahjoitukseen ja julkiseen institutionaaliseen rahoitukseen, mikä pääasiallisesti tarkoittaa hankerahoituksella haettuja määräaikaista tukia esimerkiksi valtiolta tai kunnilta. (Tornikoski 2020, 12-14.)

Institutionaalisen julkisen rahoituksen, kuten hankerahoituksen, saaminen toiminnalle on entisestään kiristynyt ja vaikeutunut, joten monet yhdistykset ovat aktivoituneet varainhankinnan suhteen (Tornikoski 2020, 12-13). Huomionarvoista on myös, että osaan institutionaalisista rahoituksista liittyy omarahoitusosuus, mikä tarkoittaa sitä, että rahoitusta saavan on katettava osa hankkeen kuluista itse omalla rahoitusosuudellaan. Näin on esimerkiksi Ulkoministeriön valtionavustuksessa, joka on kohdistettu kansalaisjärjestöjen toteuttamille hankkeille (Ulkoministeriö 2022, 6-7; Tornikoski 2020, 16). Nämä varat yhdistykset yleensä keräävät varainhankinnalla.

Varainhankinnalla tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla hankitaan taloudellisia resursseja vastikkeettomasti tai vastiketta vastaan. Varoja voidaan kerätä eri tahoilta, kuten yksityishenkilöiltä, muilta yhteisöiltä tai yrityksiltä. (Tornikoski 2020, 13.) Yhdistysten toimintaa, kuten varojen hankkimista, ohjaa Suomessa useat lait ja säädökset. Varojen hankkimiseen liittyen

esimerkiksi yhdistyslaki ja rahankeräyslupa määrittävät raameja ja mahdollisuuksia. (Tornikoski 2020, 12-13; Poliisi 2023; Finlex 2023.)

Erilaisia varainhankinnan muotoja ovat muun muassa kertalahjoitus, kuukausilahjoitus, erilaiset kampanjat, suurlahjoitus, kummius, testamenttilahjoitus, aineeton lahja sekä yrityslahjoitus ja yritysysteistyö. Osassa organisaatioista lahjoitusta tehdessä lahjoittaja voi myös valita, ohjautuuko lahjoitusvarat esimerkiksi kotimaan toimintaan, kehitysyhteistyöhön vai humanitaariseen hätäapuun. (ks. esim. Tornikoski 2020, 21, 28; Suomen World Vision 2023; Suomen Unicef 2023; Suomen Pakolaisapu 2023d; Naisten Pankki 2023a; Plan International Suomi 2023; Suomen Punainen Risti 2023; Solidaarisuus 2023; Kirkon Ulkomaanapu 2023.) Pienemmät yhdistykset keräävät varoja usein myös erilaisten tapahtumien yhteydessä, jäsenmaksuilla sekä tuotemyynnillä (Järjestöhautomo 2023).

Järjestöissä suurimpia lahjoitusmuotoja edellä mainituista ovat jäsenmaksut ja kertalahjoitukset. Tulevaisuudessa organisaatioita kiinnostaa erityisesti panostaa edellisten lisäksi kuukausilahjoittajien rekrytointiin. Kuukausilahjoittajat koetaan organisaatioille arvokkaina, koska he ovat usein sitoutuneita, pysyvät lahjoittajina pidemmän aikaa, ovat kustannustehokkaita ja heidän lahjoittamansa kuukausilahjoitustulot ovat ennustettavissa. Huomioitavaa on myös, että digitaalisessa varainhankinnassa kasvu on viimeisten vuosien aikana ollut suurta. (Tornikoski 2020, 28, 44, 46, 77; Taloustutkimus 2021, 5.) Tätä kehityskulkua edesauttoi Covid-19 pandemia ja digitalisoitumisen kiihtyminen.

Varainhankinnalla kerättyjen varojen määrä on kasvanut Suomessa viime vuosina, mutta lahjoittaminen ylipäätään hyväntekeväisyyteen on muihin maihin verrattuna edelleen pienimuotoisempaa (Allianssi 2023). Syitä tähän ovat esimerkiksi valtion merkittävä rooli yhdistysten rahoittajana sekä hyvinvointivaltion heikoimmista huolehtijana. Samanaikaisesti ammattimaisesti varoja hankkivien yhteisöjen määrä on kasvanut Suomessa, varainhankkijoiden ammattitaito on kasvanut ja ammatillisuuden tarve varainhankinnassa on lisääntynyt (Tornikoski 2020, 8).

Varainhankinnan yleistyessä on myös kilpailu eri toimijoiden välillä koventunut entisestään. Tornikosken (2020, 68) mukaan yksi suurimmista haasteista varainhankinnalle on tällä hetkellä väestön ikääntyminen, sillä potentiaalisimmat lahjoittajat ovat usein yli 50-vuotiaita korkeasti koulutettuja naisia. Myös uusien lahjoittajien saaminen koetaan yhdistyksissä haasteelliseksi. (Tornikoski 2020, 68.) Suomalaisen kansalaisjärjestöjen mukaan suurin haaste varainhankinnan kehittämisessä on henkilöstöressurssien vähäisyys (Taloustutkimus 2018, 13).

2.3 Lahjoittaminen

Lahjoittamisella tarkoitetaan itselle ylimääräisestä luopumisesta, jotta sillä voidaan auttaa muita (Burnett 2002, 4). Se nähdään myös tapana tukea sitä työtä, jota yhdistyksissä tehdään

(Soste 2018). Lahjoittamisella on pitkä historia: lahjoittamalla on historian aikana tuettu vähäsaisia, autettu hädänalaisessa tilanteessa olleita yksityishenkilöitä sekä turvattu laajemmin yhteisön hyvinvointia (Tornikoski 2020, 42). Lahjoittaminen sanana linkittyy usein rahan antamiseen, mutta lahjoittamisella voidaan tarkoittaa sekä ajan että rahan antamista. Burnett (2002, 9) korostaakin, että ihmiset, jotka lahjoittavat aikaansa ovat yhtä arvokkaita kuin ne, jotka lahjoittavat rahaa.

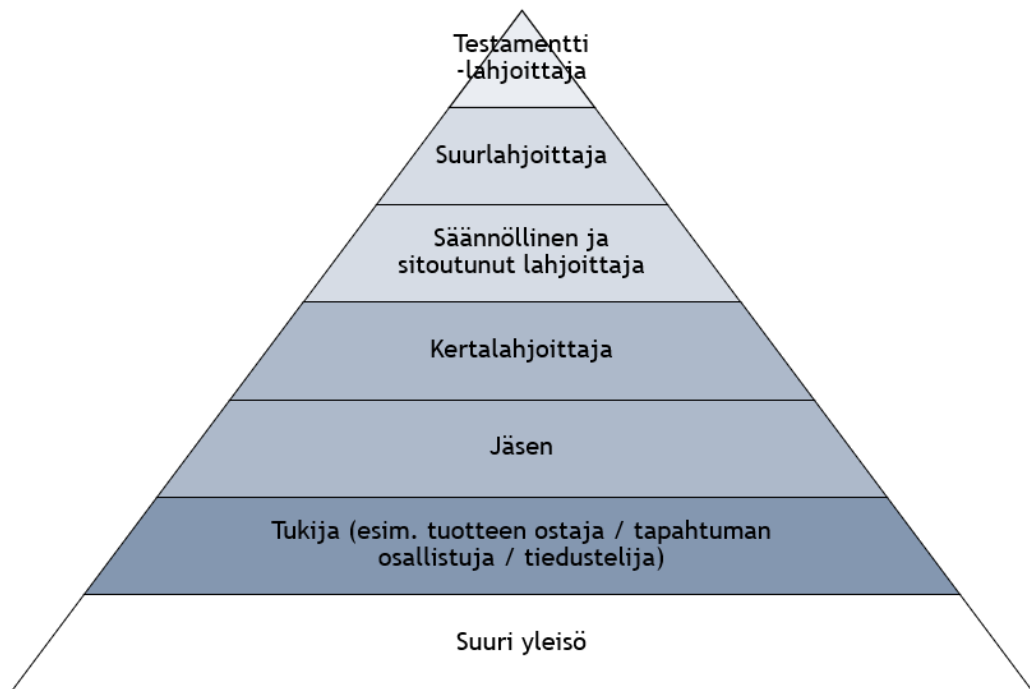
Suomi on historiallisesti ollut hyvin vahvasti talkookulttuurin maa, ja lahjoittamiskulttuuri, jossa eri tahoja tuetaan taloudellisesti, ei ole voimistunut yhtä vahvasti kuin muissa länsimaissa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa lahjoittamiskulttuurin vahvistumista on tukenut verohelpotukset, joita on saanut lahjoituksia tehdessään (Burnett 2002, 30). Suomessa voittoa tavoittelemattomien yhdistysten toimintaan suhtaudutaan kuitenkin myönteisesti, ja 70 % suomalaisista osallistuu tavalla tai toisella yhdistystoimintaan tai tukee sitä esimerkiksi lahjoituksilla. Yli puoli miljoonaa suomalaista lahjoittaa säännöllisesti yhdelle tai useammalle yhdistykselle. (Tornikoski 2020, 28.)

Charities Aid Foundationin vuosittain julkaisema World Giving Index kertoo, että hyvän tekeminen on maailmanlaajuisesti, globaalista pandemiasta ja taloudellisista haasteista huolimatta, lisääntynyt viimeisten vuosien aikana. Esimerkiksi yhä useampi ihminen lahjoitti maailmanlaajuisesti rahaa hyväntekeväisyyteen vuonna 2021. Suomi sijoittui kokonaisrankingissa sijalle 74, kun huomioidaan rahalahjoitusten lisäksi tuntemattomien auttaminen ja vapaaehtoisena toimiminen. Rahan lahjoittamisessa Suomi sijoittui sijalle 44, selvityksen mukaan 37 % suomalaisista lahjoittaa hyväntekeväisyyteen. Muihin Pohjoismaihin verrattuna Suomi sijoittui selvityksessä kuitenkin huomattavasti heikoiten. Tästä huolimatta Suomen tulokset olivat samansuuntaisia kuin muiden korkean tulotason maiden. (CAF 2022, 6, 18; Vala 2023.)

On tärkeää ja kriittistä ymmärtää lahjoittajien motivaatioita, koska ihmiset eivät lahjoita, mikäli kampanjat eroavat heidän henkilökohtaisista motiiveistaan (Whillans 2016, 9). Lahjoittamisen motiiveiksi kutsutaan niitä syitä, miksi henkilö haluaa antaa varoja tukeakseen organisaation toimintaa. Samat syyt vaikuttavat usein myös silloin, kun henkilö päättää aloittaa vapaaehtoisena toimimisen organisaatiossa. Nämä syyt ovat hyvin universaaleja. Kohteen henkilökohtainen tärkeys on yksi tärkeimpiä syitä tehdä lahjoitus. Muita syitä voivat olla halu parantaa ja muuttaa maailmaa, velvollisuudentunne, halu tulla nähdyksi hyvänä ihmisenä ja spontaani auttamisen halu eli lahjoittaminen koetaan tärkeäksi silloin, kun apua on pyydetty. Edellisten lisäksi lahjoittamisen motiiveja erityisesti esimerkiksi kirkkojen, yliopistojen, sairaaloiden ja poliittisten toimijoiden varainhankinnassa voivat olla myös vakaumus, kiitollisuus, sosiaalinen paine ja sosiaalinen vastuu. (Tornikoski 2020, 62.) Miehet ja naiset reagoivat eri lailla hyväntekeväisyyteen (Whillans 2016, 10). Keskiarvoisesti miehet ovat vähemmän anteliaita kuin naiset (Einolf 2011). Miesten lahjoittamishalukkuutta lisää lahjoittamiseen liittyvän tematiikan linkittäminen laajemmin koko yhteiskuntaan (Willer, Wimer & Owens 2015).

Lahjoitusten määrästä on eri arvioita. Tutkimusten mukaan joka kolmas suomalainen lahjoittaa vuosittain yhdistysten toimintaan, ja yhdistykset sekä säätiöt saavat lahjoituksia noin 150 miljoona euroa per vuosi (Soste 2018; Taloustutkimus 2017). Tämä tarkoittaa, että keskimäärin suomalainen lahjoittaa noin 30 euroa vuodessa (Soste 2018). Toisen arvion mukaan yhdistykset keräävät Suomessa vuosittain noin 530 miljoona euroa erilaisin varainhankinnan muodoin (Allianssi 2023). On huomionarvoista, etenkin tämän kehittämistyön näkökulmasta, että vain 19 % lahjoittaa säännöllisesti yhdelle tai useammalle kohteelle esimerkiksi kuukausilahjoittajana (Taloustutkimus 2017). Ylen tuoreen artikkelin mukaan talouden tiukentumisesta huolimatta suomalaiset lahjoittavat edelleen hyväntekeväisyyteen, mutta suosivat kertalahjoituksia pidempää sitoutumista vaativan kuukausilahjoittamisen sijaan (Yle 2023).

Lahjoittamisen tasoja voidaan kuvata esimerkiksi lahjoittajapyramidilla, joka esittelee lahjoittajan polkua ja sitoutumisen tasoa, esiteltynä kuviossa 5. Pyramidi-mallia on kuitenkin kritisoitu rajoittuneeksi, liikaa yksinkertaistavaksi ja mahdollisesti jopa harhaanjohtavaksi näkökulmaksi. (Burnett 2002, 48-50; Tornikoski 2020, 29.) Yksinkertaisimmillaan lahjoittajapyramidi kuvaa kuitenkin ideaalia lahjoittajan matkaa ja sitoutumista organisaation työhön. Varainhankintaa kehittäessä lahjoittajapyramidi on hyödyllinen, sillä usein kevyemmät lahjoittamisen tavat, jotka sijoittuvat pyramidin alaosiin, tuovat organisaatiolle arvokkaita yhteystietoja. Yhteystiedot ja niihin kerätyt tiedot kertovat paljon nykyisistä organisaation tukijoista. Tuota tietoa kannattaa hyödyntää, kun mietitään uusien potentiaalisten lahjoittajien tavoittamista. (Tornikoski 2020, 29-30.) Tässä kehittämistyössä keskitytään kuukausilahjoittajiin. Kuukausilahjoittaja sitoutuu lahjoittamiseen ja lahjoittaa joka kuukausi ennalta sovitun summan. Tornikoski (2020, 46) korostaa, että kuukausilahjoittajat ovat organisaatiolle arvokkaita, koska he ovat usein sitoutuneita ja pitkäaikaisia lahjoittajia, joiden lahjoitusten ansiosta lahjoitustulot ovat ennustettavissa ja tästä syystä kustannustehokkaita organisaatiolle.



Kuvio 5: Lahjoittajapyramidi (mukaiillen Tornikoski 2020, 29; Burnett 2002, 48)

2.4 Lahjoittajakokemus

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan omaa näkemystä, kokemusta ja tunnetta siitä, miten organisaatio kohtelee häntä. Toisin sanoen asiakaskokemus on siis kaikki se, mitä asiakas kokee ollessaan organisaation kanssa tekemisissä. (Holma ym. 2021, 24-26.) Tässä kehittämistyössä asiakaskokemusta ja lahjoittajakokemusta käsitellään toistensa synonyymeina, sillä erikseen lahjoittajakokemuksesta ei ole tehty juurikaan tutkimusta.

Asiakaskokemuksia syntyy asiakkaalle kaikissa niissä hetkissä, jolloin asiakas on organisaation kanssa tekemisissä fyysisesti ja digitaalisesti sekä myös asiakkaan mielikuvista, ajatuksista ja tunteista organisaatiota kohtaan. Asiakaskokemus ei ole vain yksittäisten tapahtumien tulosta vaan se koostuu jatkuvista arjen erilaisissa kohtaamista kuten päivittäisen yhteistyön sujuvuudesta ja tuotteiden toimivuudesta. Se rakentuu asiakkaan mielessä usein jo ennen asiakassuhteen alkamista organisaatioon liittyvien käsitysten, mielikuvien ja brändiviestinnän pohjalta. Usein ensikohtaaminen tapahtuu verkossa asiakkaan vertaillen vaihtoehtoja. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa edellisten lisäksi vahvasti se, että asiakas kokee organisaation olevan kiinnostunut hänestä, välittävän hänestä ja olevan sitoutunut asiakassuhteeseen. Hyvien asiakaskokemusten syntyyn linkittyy myös annettujen lupausten lunastaminen, yhteiset onnistumiset ja positiiviset tunteet. (Ahvenainen ym. 2017, 10, 33-34; Holma ym. 2021, 24-26, 29-31.)

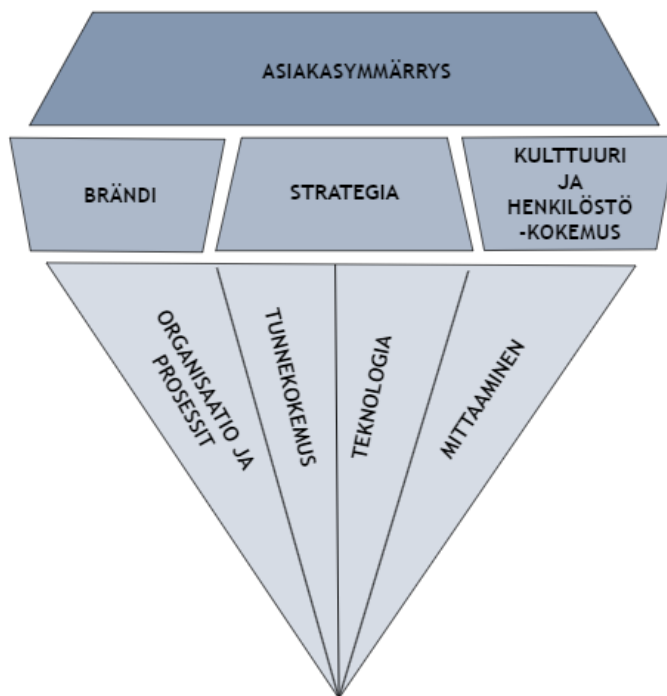
Korkiakoski ja Gerdt (2016, 79) listaavat, että hyvän asiakaskokemuksen tulee olla luotettava, ainutlaatuinen, tunnistettava ja korvaamaton. Luotettavuus näkyy asiakkaalle esimerkiksi nopeana reagoitina heidän viesteihinsä. Ainutlaatuisuus toteutetaan luomalla kohtaamisista asiakkaiden kanssa erilaisia kuin toimialan tyypilliset ratkaisut. Asiakaskokemuksen tulee jäädä asiakkaan mieleen ja olla tunnistettava linkittyen organisaation brändiin. Korvaamattomuudessa tulee pyrkiä siihen, että palvelusta tulee välttämätön asiakkaiden arjessa, jolloin sitä ei vaihdeta toiseen. Ylivoimainen asiakaskokemus mahdollisestaan ymmärtämällä, täyttämällä ja jopa ylittämällä asiakkaiden tarpeet. Asiakkaiden näkökulmasta hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat palvelun nopeus ja saavutettavuus, prosessin sujuvuus sekä asioinnin miellyttävyys. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 79, 127, 229.)

Käsitteenä asiakaskokemuksen juuret kytkeytyvät vuoteen 1998, kun Harvard Business Review'ssa julkaistiin artikkeli aiheesta. Artikkelissa Joe Pine ja James H. Gilmore totesivat, että asiakaskokemuksesta on tulossa merkittävin strateginen kilpailu- ja erottautumiskeino. Käsitteen noustessa liiketoiminnan keskiöön havaittiin, että pelkät tuotteet eivät enää riitä vaan asiakkaat haluavat hyviä, muistettavia ja mieleenpainuvia asiakaskokemuksia. Keskiöön nousi myös ajatus, että kahta samanlaista asiakaskokemusta ei ole. Asiakkaan kokemus on aina subjektiivinen ja syntyy kulloisessakin vuorovaikutustilanteessa - asiakas vaikuttaa omaan kokemukseensa ja on kokemuksen aktiivinen osapuoli. (Holma ym. 2021, 27.) Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista eli siis osittain samoista asioista kuin brändi (Korkiakoski & Gerdt 2016, 71).

Asiakaskokemus luo organisaatiolle kilpailuetua sekä liiketoimintamahdollisuuksia. Koska lähes kaikki liiketoimintamallit ovat nykypäivänä kopioitavissa, löytyvät erottautumismahdollisuudet nimenomaan kokemuksista. (Ahvenainen ym. 2017, 20; Holma ym. 2021, 15.) Erityisesti digitaalisella aikakaudella ainutlaatuinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus on ainoa tapa erottautua ja pärjätä kiristyvässä kilpailussa lukuisten vaihtoehtojen keskellä (Ahvenainen ym. 2017, 9). Asiakaskokemuksessa parhaiten menestyvät organisaatiot ovat kannattavimpia, koska niiden asiakkaat ovat uskollisimpia ja tyytyväisimpiä ja näin ollen asiakkaiden poistuma on pieni (Korkiakoski & Gerdt 2016, 17). Holman ym. (2021, 15, 25, 29-33) mukaan asiakaskokemuksen roolin huomioivat organisaatiot voidaan karkeasti jakaa asiakaslähtöisiin ja asiakaskeskeisiin organisaatioihin. Asiakaslähtöisissä organisaatioissa koko toiminnan lähtökohtana on asiakas ja tämän tarpeet. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa asiakas on keskeinen mutta organisaatiota ohjaa ensisijaisesti jokin muu teema kuin asiakaskokemus. Tahtotila asiakaslähtöiseksi organisaatioksi muuntautumisessa on organisaatioissa korkealla, mutta harva organisaatio on aidosti pystynyt muutoksen toteuttamaan. Erityisesti kilpailuilla aloilla, kuten järjestöjen varainhankinnassa, hyvän asiakaskokemuksen rooli on merkittävä ja se tarjoaa väylän jatkuvasta kilpailuasetelmasta asiakasimuun. (Holma ym. 2021, 15, 25, 29-33.) Tämä asiakaslähtöisten ja asiakaskeisten organisaatioiden määrittely eroaa aiemmin luvussa 2.1 esiteltyjen liiketoimintalogiikoiden näkemyksestä.

2.5 Lahjoittajakokemuksen kehittäminen

Organisaatioissa tulee kiinnittää huomiota lukuisiin asioihin asiakaskokemusta kehitettäessä. Hyvän asiakaskokemuksen johtamisen timanttimalli (Holma ym. 2021, 41), esiteltynä kuviossa 6, tarjoaa yhden näkökulman kehittämiseen ja esittelee asiakaskokemuksen johtamisen osa-alueet sekä niiden suhteet toisiinsa. Yhdistyksen strategia, hyvin määritelty brändi ja organisaatiokulttuuri sisältäen henkilöstökokemuksen luovat pohjan asiakaskokemuksessa menestymiselle. Tuon ytimen ympärille rakentuu asiakaskokemuksen mahdollistajat, kuten syvälinen asiakasymmärrys, organisaation asiakaslähtöiset toimintamallit ja hyvä johtaminen, kyky luoda tunnekokemuksia ja hyödyntää teknologiaa sekä asiakaskokemuksen todentaminen mittaamalla. (Holma ym. 2021, 17, 40-41.)



Kuvio 6: Hyvän asiakaskokemuksen johtamisen timanttimalli (mukaillen Holma ym. 2021, 41)

Organisaation strategia, brändi ja kulttuuri muodostavat asiakaskokemuksen ytimen. Strategia antaa suunnan, brändissä tiivistyy organisaation asiakaslupaus ja organisaation kulttuuri sekä henkilöstökokemus mahdollistavat strategian onnistumisen. Asiakaskokemuksen rakentaminen alkaa asiakasymmärryksestä, koska on tärkeää sanoittaa ja konkretisoida tavoiteltu asiakaskokemus. (Holma ym. 2021, 273-274.) Lahjoittajakokemusta kehitettäessä on olennaista tuntea lahjoittajien arvot, tavoitteet ja motivaatiot. Tämä luo pohjan kehittämiselle ja mahdollistaa esimerkiksi palvelun henkilökohtaisen räätälöinnin. (Whillans 2016, 10.) Myös Tornikoski (2020, 17-19) esittää, että ylipäätään varainhankinnan kehittämisessä on tärkeää ottaa nimenaan lahjoittaja keskiöön. Tuulaniemen (2013, 71-72) mukaan asiakaskokemusta

kehittäessä arvon muodostumisen elementtejä ovat muun muassa tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat ja arvot.

Asiakaskokemusta kehitettäessä on tärkeää ymmärtää brändin ja asiakaskokemuksen välinen yhteys. Brändillä tarkoitetaan ihmisten mielikuvaa organisaatiosta ja sen tuotteista tai palveluista. Vahva brändi tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden erottautua kilpailijoistaan ja näin mahdollisuuden vahvistaa kilpailuetuaan. Brändille lojaalit asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta enemmän sekä ovat lojaaleja valitsemalleen tuotteelle tai palvelulle. Brändin avulla tuotteesta tai palvelusta tulee asiakkaan näkökulmasta ainutlaatuinen ja se luo erityistä tunnesidettä asiakkaan ja organisaation välille. Vahva brändi tuo organisaatioille myös merkittäviä liiketoimintahyötyjä, sillä lojaalit asiakkaat puhuvat brändin puolesta ja vahvistavat brändin mainetta yhä enemmän oikeiden kohderyhmien parissa. Koska nykyaikana palvelun laatu ja tekniset ominaisuudet ovat helposti kopioitavissa, on pelkällä tuotteella tai palvelulla vaikea erottautua. Vahvan brändin merkitys on siis suuri ja se vaikuttaa jo asiakkaan tehdessä ostopäätöstä tai valitessa mahdollisen palvelutarjoajan. Brändilupauksen toteutumiseen vaikuttavat kohtaamiset asiakkaan ja brändin välillä. Näin ollen asiakaskokemus on yksi keskeisimmistä tavoista rakentaa brändiä. (Holma ym. 2021, 66-73.)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä ensisijaista on perusasioiden saaminen kuntoon ja asiakkaiden keskeisiin odotuksiin vastaaminen (Holma ym. 2021, 170, 191). Mitä helpompaa lahjoitus on tehdä, sitä parempi on lahjoittajan asiakaskokemus (Keela 2019). Tärkeää prosessin kehittämisessä on asiakkaalle syntyvän palvelukokonaisuuden hahmotus, minkä voi tehdä esimerkiksi kuvaamalla asiakkaan palvelupolun (Holma ym. 2021, 170, 191).

Palvelupolulta asiakaskokemukseen vaikuttaa lahjoittajille kohdistuva viestintä ja erityisesti kiitosviestin lähettäminen, sillä lahjoittajat ovat kiinnostuneita tietämään, mitä lahjoitusvaroilla on saatu aikaan (Whillans 2016, 6-8). Lahjoittajille viestiminen on yksi asiakaskokemuksen rakentamisen olennaisimmista osa-alueista. Viestimisessä tärkeää on lahjoittajan kiittäminen, ajankohtaisten tietojen kertominen toiminnasta ja välitavoitteiden saavuttamisesta viestiminen. Viestien tulee olla selkeitä ja kertoa, miksi lahjoituksia tarvitaan ja mikä vaikutus niillä on. Viestinnän avulla voidaan luoda arvoa asiakkaalle ja vahvistaa syitä, miksi lahjoittaja toimii lahjoittajana. Viestinnän avulla yksittäisiä lahjoituksia tekevästä henkilöstä voi tulla pitkäaikainen tukija ja usein lahjoittamisen päättämisen taustalta saattaa löytyä viestinnällinen haaste. (Keela 2019.) Paras tapa sitouttaa lahjoittajia on kertoa lahjoittajille heidän tekojensa merkityksistä. Konkreettinen esimerkki tällaisesta viestinnästä on verenluovutuksesta vastaavien organisaatioiden tekstiviestit lahjoittajille, kun lahjoitettu veri pelastaa jonkun hengen. Toinen esimerkki on konkreettinen lahjoittajaviestintä, missä kerrotaan lahjoitusvarojen käytöstä ja siitä, mitä niillä on saatu aikaan. Vaikutuksista kertominen vahvistaa lahjoittajien pystyvyyden tunnetta, mikä puolestaan vahvistaa lahjoittamishalukkuutta. Kiitosviestien osalta erityisesti henkilökohtaiset viestit koetaan merkityksellisiksi. (Whillans

2016, 6-8.) Lahjoittamisen tärkeydestä kerrottaessa kannattaa verkkosivuja hyödyntää mahdollisimman paljon ja yksinkertaisesti tekstin lisääminen verkkosivuille on kannattavaa (Keela 2019).

Toinen palvelupolulla lahjoittajan asiakaskokemukseen vaikuttava hetki on mahdollisuus päättää, mihin lahjoitusvarat ohjataan. Mikäli tällainen mahdollisuus tarjotaan, moni lahjoittaja hyödyntää sen. Tämän voi toteuttaa organisaatioissa tarjoamalla muutaman vaihtoehdon ja näin vahvistaa lahjoittajien kokemaa päätösvaltaa. Lahjoittamisen merkityksellisyyden vahvistamista voi tukea myös tarjoamalla lahjoittajille mahdollisuuden tuntee, että he ovat ponnistelleet prosessissa muutenkin kuin lahjoittamalla rahaa. (Whillans 2016, 6-8.) Monessa varainhankintakampanjassa, kuten ALS Ice Bucket Challenge ja Naisten Pankin Kävele Naiselle Ammatti, tätä lähestymistapaa on hyödynnetty (ALS Association 2023; Naisten Pankki 2023b).

Yksi parhaista tavoista luoda erottuvaa ja kestävää asiakaskokemusta on synnyttää asiakkaissa tunnekokemus, joka syntyy vuorovaikutuksessa. Tunteet vaikuttavat siihen, mitä asiakkaalle jää kokemuksesta mieleen, ja ne ohjaavat ihmisten päätöksentekoa ja käyttäytymistä. Tunnekokemusta voi kehittää esimerkiksi havainnoimalla palvelupolun ääreltä tärkeitä ja merkityksellisiä hetkiä ja miettiä, millaisia tunteita kyseisissä hetkissä halutaan synnyttää asiakkaalle, missä vaiheessa polkua tapahtuu mieleenpainuvimmat hetket. Negatiivisia tunnekokemuksia on hyvä pyrkiä välttämään. Oleellista tämä on esimerkiksi palvelupolun lopussa, sillä tuo hetki saattaa vaikuttaa asiakkaan koko kokemukseen. Tästä konkreettisenä esimerkkinä on asiakassuhteen lopettaminen, minkä moni organisaatio tekee asiakkaalle tahallaan vaikeaksi. Kannattaa kuitenkin huomioida, että asiakkuuden päättäminen sujuvasti on aina mahdollisuus asiakkuuden uudelle alulle. (Holma ym. 2021, 141, 188-191, 200, 202.)

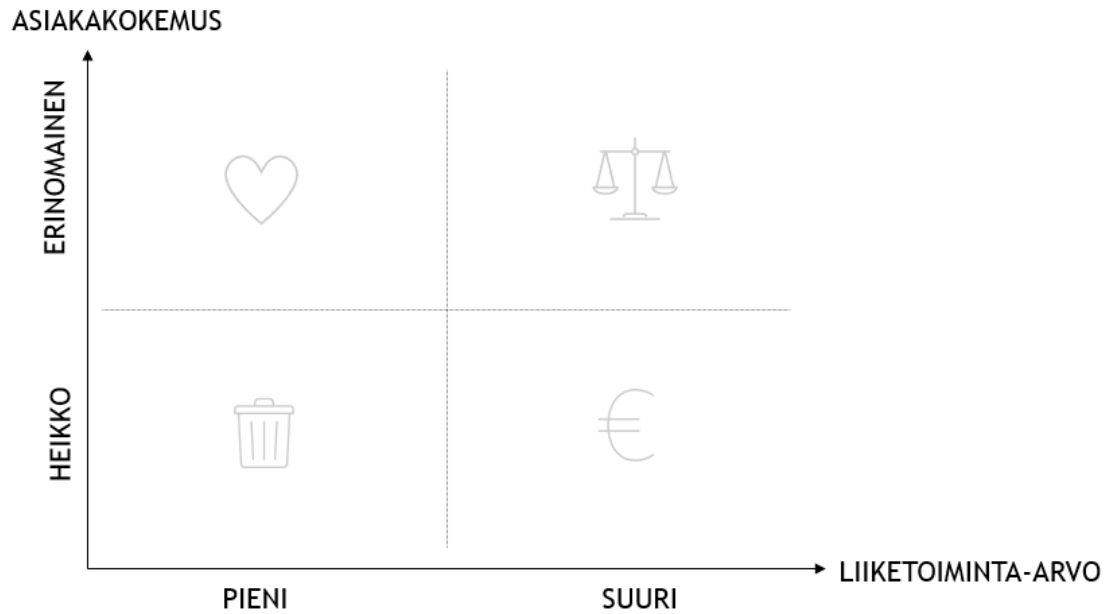
Teknologiaa kannattaa hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä, sillä teknologia vaikuttaa asiakkaan kokemuksen muodostumiseen asiakkaan arjessa. Teknologian merkitys liiketoiminnan kehittämiseen on parhaillaan sekä tulevaisuudessa valtava ja sen avulla pystytään tarjoamaan asiakkaille parempia kokemuksia. Olennaista teknologiaan ja asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen on teknologiakokonaisuuksien selkeyttäminen organisaatioissa. (Holma ym. 2021, 206, 210-211, 234.) Digitalisaatio on muuttanut asiakkaiden odotuksia, ja asiakkaat toivovat saavansa entistä henkilökohtaisempaa palvelua nopeammin ja edullisemmin kuin ennen (Korkiakoski & Gerdt 2016, 134). Teknologian taakse ei kuitenkaan kannata piilottaa, sillä digitaalinen viestintä ei korvaa ihmisten välistä kanssakäymistä. Säännöllinen yhteydenpito lahjoittajiin on tärkeää. (Keela 2019.) Varainhankintaa tekevien tahojen tulisi käyttää puhelinta paljon useammin kuin he tällä hetkellä tekevät (Burnett 2002, 67).

Asiakaskokemusta on tärkeää mitata, sillä mittaamisen avulla saadaan parempi ymmärrys mittauksen kohteena olevasta asiasta. Mittareita ei kuitenkaan kannata valita satunnaisesti vaan aloittaa kehittäminen määrittelemällä asiakaskokemuksen tavoite. (Holma ym. 2021, 244-

245.) Olennaista on myös se, että asiakaskokemuksen ollessa yksilöllinen tunne, ei sitä voi mitata esimerkiksi suoraan myynnin mittareilla vaan mittaamisessa kannattaa käyttää erillisiä asiakaskokemuksen mittareita (Korkiakoski & Gerdt 2016, 42). Esimerkiksi arvon tuottamisen ollessa organisaation tavoite, kuvaavia mittareita voivat olla asiakaspysyvyys ja suositteluhallukkuus, sillä mitä enemmän asiakkaat kokevat saavansa arvoa, sitä parempi on heille muodostunut brändimielikuva ja sitä ilmeisimmin he suosittelevat organisaatiota muille ja pysyvät itse asiakkaina. (Holma ym. 2021, 244-245.) Kerätty data viestii organisaatiolle kehittämisen paikat sekä onnistumisen hetket (Keela 2019).

Organisaatiossa jokaisella on vastuu asiakkaan kokemuksen muodostumisesta. Vastuu asiakas-keskeisyydestä, tavoitteista ja tukemisesta on erityisesti organisaation johdolla. Asiakaskokemuksen kehittäminen onkin strateginen valinta, johon tulee organisaation tasolta sitoutua. Myös asiakaskokemuksen operatiiviseen johtamiseen ja kehittämiseen kannattaa määritellä vastuutaho. Koska henkilöstön viihtyminen työssään ja hyvä henkilöstökokemus synnyttävät hyvää asiakaskokemusta, on siihen tärkeää panostaa organisaatiossa. (Holma ym. 2021, 46, 85, 152-157.)

Lisäyksenä aiemmin esiteltyyn asiakaskokemuksen johtamisen timanttimaliin, kehittäessä asiakaskokemusta on tärkeää huomioida sekä asiakasnäkökulma että liiketoimintänäkökulma. Asiaa voi tarkastella Palmu Incin käyttämän nelikentän kautta, esiteltynä kuviossa 7. Matriisissa arvioidaan asiakaskokemusta ja liiketoiminnan arvoa. Tavoitteena on pyrkiä tasapainottelemaan näiden kahden eri lähestymistavan välillä ja pyrkiä tilanteeseen, jossa sekä liiketoiminnan arvo on suuri että asiakaskokemus on erinomainen. (Tuulaniemi 2013, 105-106.)



Kuvio 7: Matriisi palveluideoiden ja -konseptien arvioimiseen, Palmu Inc. (mukaihen Tuulaniemi 2013, 106)

Asiakaskokemuksen kehittämistä lähestytään tässä työssä asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta mutta kehittämistä ei tehdä vain sen näkökulman ohjaamana. Kuten asiakaskokemuksen johtamisen timanttimali ja Palmu Incin matriisi palveluideoiden ja -konseptien arvioimisesta osoittavat, asiakaskokemuksen kehittämisessä on tarpeellista huomioida myös muut näkökulmat, kuten organisaation näkökulma.

3 Kehittämisasetelma

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistä ohjaavat kysymykset. Lisäksi tutustutaan valittuihin menetelmällisiin ratkaisuihin ja kehittämistyön toteutukseen.

3.1 Tarkoitus, tavoite ja kehittämistä ohjaavat kysymykset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on parantaa lahjoittajien lahjoittajakokemusta ja ymmärtää, miten lahjoittajille muodostuu arvoa lahjoittaessa. Tavoitteena on tuottaa konkreettisia ja asiakasymmärryksen pohjalta kehitettyjä ehdotuksia Suomen Pakolaisavun varainhankinnan lahjoittajakokemuksen kehittämiseksi, jotta lahjoittajien tarpeet ja toiveet kohdattaisiin paremmin ja asiakaskokemus parantuisi. Asiakaskokemuksen kehittämisen taustalla ovat Suomen Pakolaisavun liiketaloudelliset tavoitteet eli varainhankinnan tuoton kasvattaminen.

Opinnäytetyössä tutkitaan lahjoittajien kokemuksia lahjoittamisesta ja kerätään ideoita lahjoittajakokemuksen kehittämiseen. Tavoitteeseen pääsemiseksi kuvataan lahjoittajan asiakaspolku sekä visualisoidaan lahjoittajaprofiilit yhteiskehittämisen tueksi.

Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset ovat:

- Millaisia tarpeita ja toiveita lahjoittajilla on?
- Mistä hyvä lahjoittajakokemus koostuu?
- Millainen on lahjoittajapolku ja mitä kipukohtia siihen liittyy?

Prototyypin ja alustavien kehittämis ehdotusten testaaminen ja jatkokehitys rajataan tästä kehittämistyöstä pois, koska kehittämistyöhön varattu aika ei riitä niiden toteuttamiseen.

3.2 Lähestymistapa ja menetelmälliset valinnat

3.2.1 Palvelumuotoilu

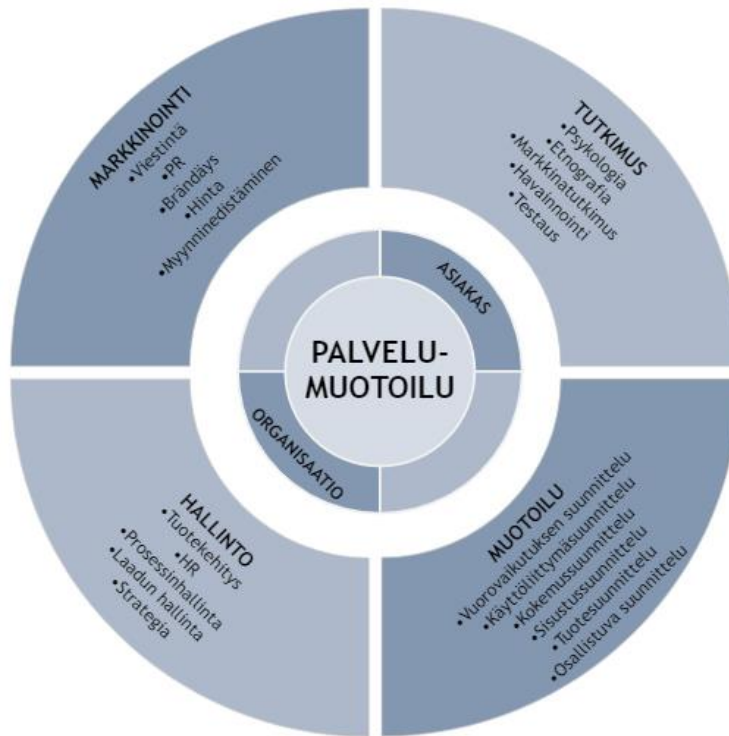
Tämä kehittämistyö toteutetaan palvelumuotoilun keinoja hyödyntäen, koska palvelumuotoilu tarjoaa palvelun kehittämiseen asiakaskeskeisen ja palvelun käyttäjät keskiöön tuovan kehittämismenetelmän. Palvelumuotoilun prosessin, menetelmien ja kokonaisvaltaisen lähestymistavan ansiosta voidaan asiakkaalle luoda myös helppokäyttöisiä ja haluttavia palvelukokemuksia.

Palvelumuotoilulle ei ole vain yhtä määritelmää, vaan se voidaan määrittää lukuisilla tavoilla. Tuulaniemen (2013, 25) mukaan palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, jossa yhdistetään käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palvelua tarjoavan organisaation liiketoiminnalliset

tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Moritzin (2005, 6) mukaan palvelumuotoilu auttaa innovoimaan uutta ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita tehden niistä entistä hyödyllisempiä, käytettävämpiä, haluttavampia asiakkaille ja tehokkaampia organisaatioille. Palvelumuotoiluun keskittyneen suunnittelutoimisto Palvelumuotoilu Palon mukaan (2023) palvelumuotoilu on palveluiden ja liiketoiminnan ihmisläheistä kehittämistä ja siinä olennaista on palvelun käyttäjän osallistaminen. Palvelumuotoilu antaa kehittämiselle kokonaisvaltaisen lähestymistavan, prosessin, työkalut ja menetelmät. (Palvelumuotoilu Palo 2023.)

Palvelumuotoilun historia on suhteellisen nuori ja sen nähdään syntyneen nykyisenkaltaisena 1990-luvun alkupuolella. Palveluita on kehitetty yhtä kauan, kun niitä on ollut olemassa mutta palvelumuotoilun syntyä vauhditti palvelualan merkittävä kasvu. (Tuulaniemi 2013, 61.) Viimeisten vuosikymmenten aikana palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on kasvanut ollen Suomessa jo yli kaksi kolmasosaa bruttokansantuotteesta (Tuulaniemi 2013, 21; Tilastokeskus 2023). Työvoimasta yli 70 prosenttia puolestaan työskentelee palveluissa (Tuulaniemi 2013, 21). Organisaatioissa on yhä vahvemmin myös siirrytty asiakaslähtöiseen ajatteluun, koska taloudelliset paineet ovat vaatineet jatkuvaa kehittymistä (Ojasalo ym. 2014, 71). Samanaikaisesti ihmisten odotukset palveluita kohtaan ovat kasvaneet (Tuulaniemi 2013, 22). Palvelun menestymisessä merkittävässä roolissa on todistetusti asiakkaan asiakaskokemus (Holma ym. 2021, 15).

Palvelumuotoilun juuret ovat muotoilussa (Tuulaniemi 2013, 63). Siinä hyödynnetään muotoilusta tuttuja toimintatapoja palveluiden kehittämisessä, yhdistäen ne perinteisiin palvelujen kehittämisen menetelmiin (Ojasalo ym. 2014, 71-72; Moritz 2005, 48-49). Palvelumuotoilu siis integroituu ja linkittyy useisiin osaamisaloihin kuten kuvio 8 osoittaa. Palvelumuotoilu tuo yhteen eri osaamisaloja ja hyödyntää niiden työkaluja, tietoa ja kokemuksia (Moritz 2005, 48-49). Huomionarvoista on myös, että palvelujen kehittäminen ei tapahdu aina palvelumuotoilun ohjaamana, vaan esimerkiksi palveluja kehitetään usein muiden osaamisalojen, kuten markkinoinnin tai operatiivisen johtamisen, alaisuudessa (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Scheider 2018a, 23).



Kuvio 8: Palvelumuotoilun sijoittuminen eri osaamisaloihin (mukaillen Moritz 2005, 49)

Palvelumuotoilussa tavoitteena on luoda asiakkaan kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä sekä haluttavia palvelukokemuksia. Palvelun tarjoajalle se tarjoaa keinon luoda vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palveluja. (Ojasalo ym. 2014, 71-72.) Palvelumuotoilun avulla organisaatiot pystyvät havaitsemaan palveluidensa strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, kehittämään olemassa olevia palvelujaan sekä innovoimaan uusia palveluja (Tuulaniemi 2013, 24).

Palvelumuotoilun peruseriaatteet

Palvelumuotoilun prosessi on sarja loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Tiettyä yhdenmukaista prosessimallia ei ole olemassa, koska palvelumuotoilussa kehitetään aina uutta ja näin ollen jokainen kehittämisprosessi on ainutlaatuinen. Pääperiaatteet ovat kuitenkin samanlaiset kaikissa toteutusmalleissa, sisältäen seuraavat vaiheet: asiakasymmärryksen keskittyminen, palvelumallin ideointi, konseptointi, prototyyppi ja pilotointi. (Tuulaniemi 2013, 126-129.) Prosessissa olennaista on pyrkimys nopeaan etenemiseen (Ojasalo ym. 2014, 74). Tyypillistä on myös iteratiivisuus eli samojen vaiheiden toistaminen useasti, tutkien, mukautuen ja testaten (Stickdorn ym. 2018a, 26-28). Muotoilu ei ole suoraviivainen prosessi vaan epälineaarinen. Tämä tarkoittaa sitä, että liikkeelle ei aina lähdetä samasta kohtaa palvelumuotoiluprosessia ja tarpeen mukaan prosessissa kuljetaan takaisinpäin, mikäli esimerkiksi

asiakkaista tarvitaan vielä lisätietoja. Ilmiö tunnetaan englanniksi nimellä design squiggle. (The Design Squiggle 2023.)

Palvelumuotoilu on ihmiskeskeistä eli siinä huomioidaan kaikki ne ihmiset, joihin palvelu vaikuttaa (Stickdorn ym. 2018a, 28). Näin ollen palvelumuotoilussa lähdetään liikkeelle ihmisten toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien ymmärtämisestä (Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13). Erityisesti palvelumuotoilu perustuu asiakaslähtöisyyteen (Matvelainen & Koivisto 2019, 166). Palvelua tehdessä ja kehitettäessä empatia asiakasta kohtaan ja kyky nähdä maailma asiakkaan näkökulmasta on tärkeää. Empatia onkin yksi palvelumuotoilun kulmakivistä. Kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin perustuu siihen, että maailma nähdään ja kehitetään asiakkaan perspektiivistä. (Kolawole 2023.) Tarpeiden tutkiminen ja ideoiden prototypointi tulee tehdä todellisessa maailmassa (Stickdorn ym. 2018a, 27-28).

Palvelumuotoilussa on tärkeää osallistaa eri osapuolia, kuten asiakkaita, palvelua toteuttavia tahoja sekä sidosryhmiä. Olennaista on saada kaikki osapuolet osallistumaan aktiivisesti kehittämisprosessin eri vaiheisiin. Tämä mahdollistaa sellaisen ideoinnin, mitä ei olisi luultavasti muuten saavutettu. Samalla voidaan myös testata nopeasti erilaisia ratkaisuja ja näin säästää rahaa ja aikaa. (Ojasalo ym. 2014, 72.) Palvelumuotoilu on siis holistista eli tavoitteena on asiakkaan lisäksi huomioida kaikki sidosryhmät. Holistiseen näkökulmaan kuuluu myös se, että palvelua kehitetään kokonaisuutena ei vain yhteen ongelmaan keskittyen. (Stickdorn ym. 2018a, 26.) Tschimmelin (2012, 3) mukaan muotoiluprosessissa tulee asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden lisäksi ottaa huomioon olemassa olevat resurssit sekä projektin tai liiketoiminnan mahdollisuudet ja rajoitukset.

Yksi olennainen palvelumuotoilun peruseräite on myös ketjuttaminen, millä tarkoitetaan asiakaskokemuksen muodostumista eri hetkien, askelten ja kosketuspisteiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä prosessi on tärkeää visualisoida, sen voi tehdä esimerkiksi palvelupolun avulla. (Stickdorn ym. 2018a, 26-18.) Palvelumuotoilussa ylipäätään hyödynnetään visuaalisuutta paljon ja sen kautta palveluiden aineettomat osat saadaan näkyviksi (Tuulaniemi 2013, 25).

Palvelumuotoilussa hyödynnetään laajasti erilaisia menetelmiä kehittämistyössä. Moni menetelmä soveltuu prosessin eri vaiheisiin. Paljon hyödynnettyjä menetelmiä ovat esimerkiksi persoonat, luotaimet, empatiakartta, palvelupolku ja business model canvas. (Rauhala 2021.) Koska palvelumuotoilussa ihmisten osallistaminen kehittämiseen on keskeistä, myös erilaisia fasilitoinnin menetelmiä ryhmäprosessien hallintaan hyödynnetään laajasti (Eskelinen & Turku 2019).

Valittu palvelumuotoilun prosessi

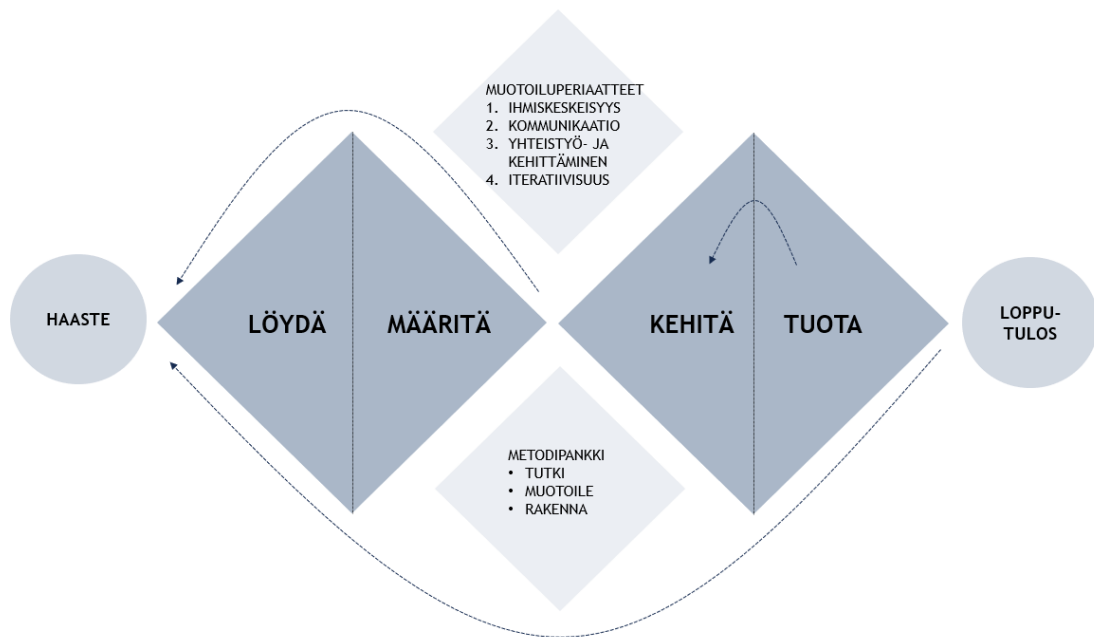
Palvelumuotoiluun on kehitetty useita erilaisia prosessimalleja. Yhteistä kaikille malleille on laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi, erilaisten mallien luominen ja niiden nopea testaus sekä uudelleen kehittäminen opitun perusteella. (Ojasalo ym. 2014, 74.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetään British Design Councilin 2000-luvun alussa luomaa Tupla-timantti -prosessimallia. Malli koostuu nimensä mukaisesti kahdesta isosta timantista ja neljästä eri vaiheesta, kuten kuvio 9 osoittaa (Design Council 2023; Ojasalo ym. 2014, 75-76).

Ensimmäisessä löydä-vaiheessa pyritään laajentamaan tietämystä ja hankitaan syvällistä ymmärrystä asiakkaista ja toimintaympäristöstä. Tähän vaiheeseen kuuluu usein eniten aikaa ja siinä pyritään ymmärtämään asiakkaiden tilanteita, tarpeita, käyttäytymistä ja arvoja. (Design Council 2023; Ojasalo ym. 2014, 75-76.) Ymmärrystä asiakkaan maailmasta voidaan rakentaa esimerkiksi haastatteluilla, päiväkirjamenetelmällä tai tarkkailemalla ihmisiä heidän käyttäessään palvelua. Löydä-vaiheessa käydään läpi myös aiempi tutkimus aiheeseen liittyen sekä olemassa oleva käyttäjädاتا. (Tuulaniemi 2013, 144-152.) Koska ajatuksena on ajattelu-maailman laajentaminen, tutkitaan myös sellaisia asioita, jotka eivät välttämättä vaikuta lopulliseen palveluun. Maailmaa pyritään katsomaan tuorein silmin, havaitaan uusia asioita ja etsitään inspiraatiota. Löydä-vaiheessa kerätty tieto luo pohjan muotoiluprosessille ja ohjaa sekä inspiroi suunnittelutiimiä. Käytännön tasolla siis tunnistetaan käyttäjien tarpeet ja hahmotetaan ensimmäiset kehittämisideat. (Design methods for...2015, 7-8.)

Määritä-vaiheessa hankitun tiedon ja ymmärryksen pohjalta tunnistetaan oikea ongelma (Design Council 2023; Ojasalo ym. 2014, 75-76). Timantti-mallin mukaisesti aiemmin kerättyjä tietoja supistetaan ja pyritään saamaan kokonaiskuva tilanteesta pohtimalla, mitkä ovat aiheistosta nousevia toistuvia teemoja (Design Council 2023; Stickdorn ym. 2018, 85-86). Ensimmäiset oivallukset tarkistetaan, valitaan ja hylätään (Tschimmel 2012, 9).

Kehitä-vaiheessa lähdetään kehittämään ratkaisuja aiemmin havaittuun ongelmaan. Timantti-mallin mukaisesti ymmärrystä laajennetaan esimerkiksi etsimällä inspiraatiota muualta ja yhteiskehittämällä muiden kanssa. (Design Council 2023.) Tässä vaiheessa pyritään yleensä myös mallintamaan, konkreettisesti visualisoimaan ja testaamaan kehitettävää palvelua (Ojasalo ym. 2014, 75-76). Tätä voidaan tehdä nopeilla kokeiluilla ja prototyypeillä, joita asiakkailla testaamalla voidaan löytää toimivin ratkaisu, oppia jokaisesta prototyypistä ja säästää rahaa, kun lopulliseksi palveluksi ei päädy toimimaton konsepti (Tuulaniemi 2013, 196-198; Stickdorn ym. 2018a, 210-215).

Viimeisessä tuota-vaiheessa kehitetty palvelu konseptoidaan, jotta se saadaan käytäntöön (Design Council 2023; Ojasalo ym. 2014, 75-76).



Kuvio 9: British Design Councilin Tuplatimantti -prosessimalli (mukaillen Design Council 2023)

3.2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Kyseiset menetelmät parhaassa tapauksessa täydentävät toisiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135-137.) Ne eroavat toisistaan kuitenkin esimerkiksi tutkittavien määrän, käytettävien menetelmien sekä tiedon analysoinnin tapojen suhteen. Tyypillinen määrällinen menetelmä on laaja lomakekysely, jossa vastaajia on paljon. Kerätty tieto analysoidaan tilastollisin menetelmin ja usein testataan esimerkiksi teorian paikkansapitävyyttä. Usein tutkija ei kohtaa tutkittavia ollenkaan ja on selvästi erillään tutkimuksen kohteesta. Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat puolestaan teema- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadulliset menetelmät soveltuvat hyvin tutkimaan aiheita, joita ei tunneta entuudesta hyvin ja joita ylipäätään halutaan ymmärtää paremmin. Tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa, kuten litteroituja haastatteluja, syntyy usein runsaasti. Olemassa olevat teoriat eivät ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua yhtä paljon kuin määrällisten menetelmien suunnittelu, koska tarkoituksena on tuottaa ennen kaikkea uutta tietoa, ymmärtää ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.) Karkeasti sanottuna laadulliset menetelmät soveltuvat määrällisiä menetelmiä paremmin asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Määrälliset menetelmät puolestaan soveltuvat paremmin palvelun tuottamisen onnistumisen arvioimiseen. (Tuulaniemi 2013, 144.)

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutetaan palvelumuotoilun luovilla ja toiminnallisilla menetelmillä ja siinä hyödynnetään laadullisia menetelmiä. Tiedonkeruumenetelminä käytetään taustatutkimusta, esikuvavertailua (engl. benchmarking) ja haastattelututkimusta. Myös

kehittämistyöpaja yhdessä toimeksiantajan kanssa tarjoaa kehittämistyölle kehittämishaasteiden ratkaisun lisäksi tietoa. Kehittämistyössä käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä avataan tarkemmin luvussa 3.3 Palvelumuotoiluprosessin toteutus.

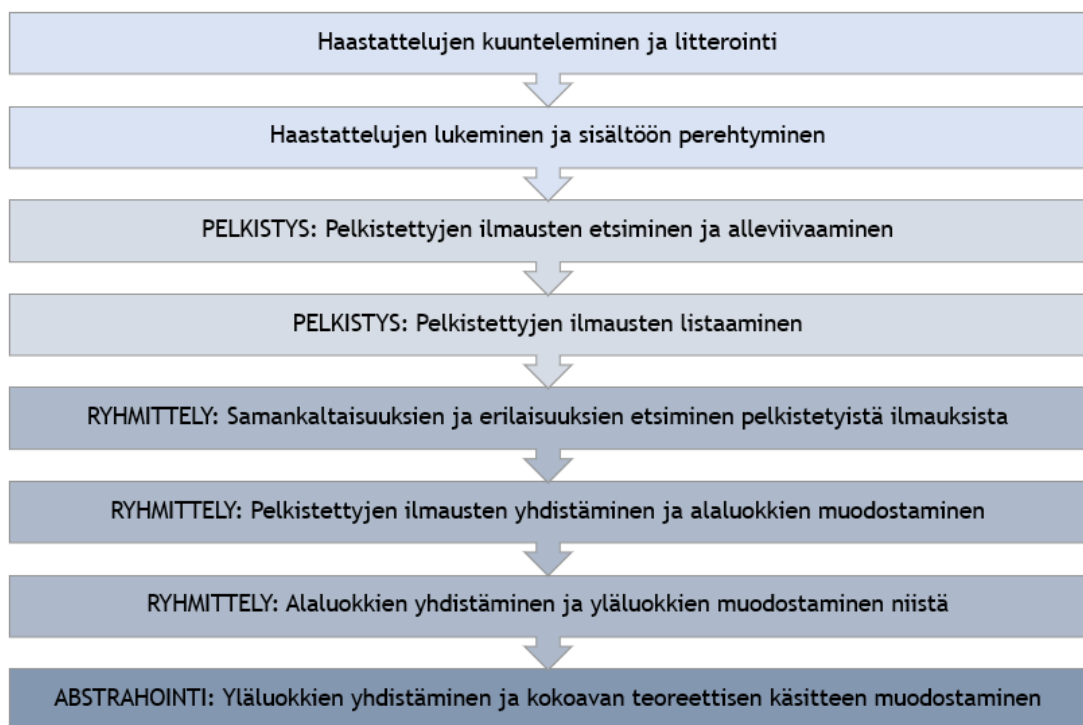
3.2.3 Kerätyn aineiston analyysi ja hallinta

Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Analyysivaiheessa selviää vastaukset tutkimuksen alussa asetettuihin ongelmiin. Laadullisen tutkimuksen aineisto on runsasta ja elämänläheistä, ja sen analyysivaihe on mielenkiintoinen, haastava ja aikaa vievä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja useilla eri menetelmillä, näin ollen analyysia tehdään pitkin matkaa eli ei vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa. Yleisohjeena voidaan pitää sitä, että aineiston käsittely ja analyysi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Tämä myös sen vuoksi, että kvalitatiivisen aineiston järjestely on suuritöinen vaihe. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-225.) Tieto on siinä vaiheessa myös hyvin haastattelijan muistissa ja tieto on tuoretta. Analysoinnin pohjalta haastattelurunkoa on myös mahdollista muokata. (Ojasalo ym. 2014, 111.) Olennaista analysoinnissa on löytää kerätystä datasta laajemmalle asiakasjoukolle merkittävät asiat. Tietoa tulee myös osata tulkita ja yhdistellä muihin tietolähteisiin. (Tuulaniemi 2013, 154.)

Jo tutkimusta tehtäessä kannattaa kirjata mahdolliset esiin nousseet kehitysideoit muistiin. Parhaimmillaan nämä löydökset ohjaavat tutkimuksen toteuttamista. Havaintojen kirjaaminen ylös koko tutkimusprosessin ajan myös helpottaa tutkimusaineiston käsittelyä ja tulkintaa tutkimusvaiheen lopussa. (Tuulaniemi 2013, 153-154.) Analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan läpi (Ojasalo ym. 2014, 110). On olemassa useita erilaisia aineiston analysoinnin tapoja. Tavallisimpia laadullisen aineiston analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

Tämän kehittämistyön haastatteluaineisto analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, koska sen avulla aineistoja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti (ks. Kyngäs & Vanhanen 1999; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Sisällönanalyysissä kuvataan dokumenttien sisältö sanallisesti ja sen tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä (Ojasalo ym. 2014, 136-140). Siinä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon niin, että sisällön informaatio ei katoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Aineiston käsittely tapahtuu loogisen päättelyn ja tulkinnan avulla kuten kuviossa 10 esitetään. Analyysin aluksi aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällön analyysin voi toteuttaa aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällön analyysissä lähdetään liikkeelle aineiston pelkistämisestä eli selkeytetään ja tiivistetään aineistoa. Näin monimuotoisesta ja runsaasta aineistosta tunnistetaan ja rajataan pieni määrä näkökulmia. Tiivistäminen tehdään tunnistamalla aineistossa esiintyviä yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä. Samalla, kun aineistoa tiivistetään, aineiston informaatioarvo kasvaa

ja tuotetaan myös kokonaan uutta tietoa. Analyysin toinen vaihe on ryhmittely. Siinä koodattu alkuperäisaineisto käydään tarkasti läpi ja etsitään samankaltaisuuksia tai eroja kuvaavia käsitteitä ja ryhmitellään ne sen jälkeen omiksi luokikseen. Analyysin viimeisessä vaiheessa, abstrahoinnissa, muodostetaan yleiskäsitteitä pelkistämällä tutkimuksen kannalta olennainen tieto. (Ojasalo ym. 2014, 136-140.) Abstrahoinnissa siis edetään aineiston alkuperäisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111). Kun aineiston analysoinnista kertynyt data on analysoitu, voidaan kertynyt ymmärrys visualisoida palvelumuotoilun menetelmillä (Rauhala 2021).



Kuvio 10: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009, 109)

Aineiston hallintasuunnitelma

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä aineistoa kerätään nauhoitettujen haastattelujen sekä kehittämistyöpajassa työstytyjen materiaalien avulla. Aineisto koostuu äänitiedostoista, Forms-haastattelulomakkeeseen litteroiduista haastatteluista ja paperisista kehittämistyöpajan tuotoksista. Kerätty tutkimusaineisto on kehittämistyön tekijän hallussa ja kirjautumista vaativissa MS-Officen ohjelmissa. Aineistoa käsitellään anonyymisti ja vastaajat koodataan tunnisteilla aineistoon. Analysointia ja yhteiskehittämistä varten aineisto viedään Miro-alustalle anonymisoidussa muodossa. Alkuperäisaineistot tuhoetaan opinnäytteen julkaisun jälkeen.

3.3 Palvelumuotoiluprosessin toteutus

Kehittämistyö toteutettiin pääosin syys-lokakuussa 2023, jolloin toteutettiin lahjoittajien puhelinhaastattelut, kehittämisyöpä, aineiston analyysi, visualisoinnit asiakasymmärryksen kiteyttämiseksi sekä lahjoittajakokemuksen kehittämissuunnitelma. Keskustelut kehittämistyön aiheesta toimeksiantajan kanssa, aiheen rajausta ja osa taustatyöstä tehtiin jo vuonna 2022 ja alkuvuodesta 2023. Kuvio 11 avaa tarkemmin kehittämistyön etenemistä palvelumuotoilun Tuplatimantin mukaisesti sekä kehittämistyön aikataulua.



Kuvio 11: Kehittämistyön eteneminen ja aikataulu palvelumuotoilun Tuplatimanti-mallin mukaisesti

3.3.1 Löydä-vaihe

Löydä-vaiheessa pyritään laajentamaan tietämystä aiheesta ja hankitaan syvällistä ymmärrystä asiakkaista ja toimintaympäristöstä. Tähän vaiheeseen kuuluu usein eniten aikaa ja siinä pyritään ymmärtämään asiakkaiden tilanteita, tarpeita, käyttäytymistä ja arvoja. (Design Council 2023; Ojasalo ym. 2014, 75-76.)

Taustatutkimus

Asiakasymmärryksen kasvattaminen aloitetaan tutkimalla kaikki mahdollinen saatavilla oleva tausta-aineisto (Tuulaniemi 2013, 144-146). Näin tehtiin myös tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kohdalla, koska taustatutkimuksen avulla tutustuttiin käsiteltävään aiheeseen paremmin sekä saatiin parempi käsitys lahjoittamisesta, organisaation varainhankinnasta sekä siihen liittyvästä prosessista.

Taustatutkimuksessa ei niinkään pyritä löytämään vastauksia vaan ennemminkin oikeat tutkimuskysymykset. Löydökset, havainnot, ajatukset ja niiden lähteet kirjataan ylös esimerkiksi visuaalisesti miellekarttaan tai kirjalliseen muotoon raporttiin. Taustatutkimuksessa sukellaan syvemmälle asiakkaan näkökulmaan ja se tarjoaa hyvän ja valaisevan lähtökohdan käsiteltävään teemaan. Tavoitteena on oppia lisää alasta, organisaatiosta, kilpailijoista sekä samanlaisista tuotteista tai palveluista. Vaihe on tärkeä, sillä sen avulla varmistetaan, että samaa asiaa ei tarvitse keksiä uudelleen. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018b, 15-16.) Taustatutkimuksessa saatu tieto myös toimii lähtökohtana asiakastutkimukselle (Tuulaniemi 2013, 144-146). Tässä vaiheessa määritetään, että onko ongelma, jota on lähdetty alun perin tutkimaan, ratkaisemisen arvoinen (Design Council 2023; Stickdorn ym. 2018a, 86).

Taustatutkimuksessa tausta-aineisto käydään huolellisesti läpi, sillä se osoittaa millaista suunnittelutyötä hyödyntävää tietoa asiakkaista on jo olemassa. Asiakkaiden tarpeiden lisäksi on tärkeää ymmärtää palvelua tuottavan henkilöstön tarpeet ja odotukset palvelun suhteen. (Tuulaniemi 2013, 144-146.) Taustatutkimusta voi tehdä esimerkiksi silmäilemällä sosiaalisen median postauksia, lukemalla tieteellisiä julkaisuja, sanoma- tai aikakauslehtiä, kuuntelemalla podcasteja ja katsomalla videoita. Se voi myös sisältää yhteiskehittämistä tiimin jäsenten, käyttäjien, asiakkaiden tai sidosryhmien kanssa, jotta havaitaan, keitä tutkimustiimiin kannattaa osallistuttaa. On myös tärkeää tutustua jo olemassa olevaan dataan eli esimerkiksi asiakastietoon, akateemiseen tutkimukseen, raportteihin ja analyysihin. Tämä auttaa tarkentamaan tutkimuskysymyksiä entistä tarkemmiksi. (Stickdorn ym. 2018b, 15-16.) Myös teetetyt asiakaskyselyt ja organisaation hiljainen tieto tarjoavat arvokasta tietoa aiheesta (Tuulaniemi 2013, 144-146).

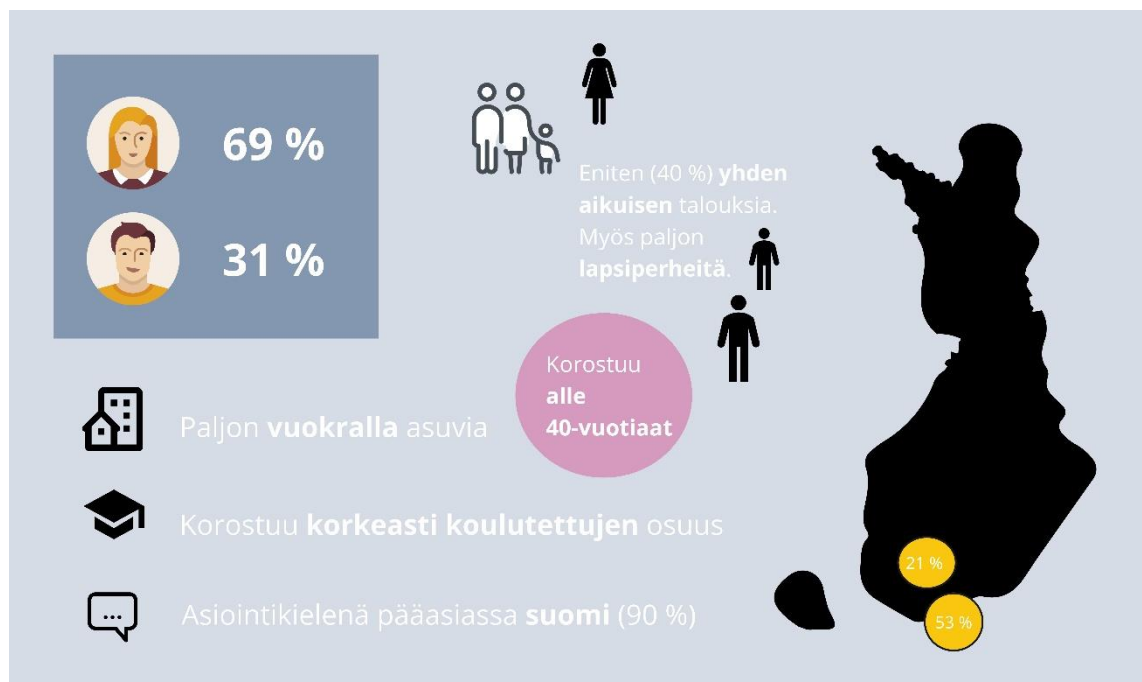
Yksi taustatutkimuksen muoto on benchmarkkaus eli esikuvavertailu. Se tarkoittaa toisten organisaatioiden tutkimusta, havainnointia, vertailua ja arviointia. (Tuulaniemi 2013, 138-140.) Ideana on oppia toisilta etsimällä parhaita käytänteitä muista organisaatioista (Ojasalo ym. 2014, 43-44). Esikuvavertailua voidaan tehdä esimerkiksi tutkimalla organisaatioiden verkkosivuja, keskustelemalla toisten toimijoiden kanssa tai testaamalla itse toisen organisaation palvelua (Tuulaniemi 2013, 138-140). Hyviä käytänteitä kannattaa etsiä myös oman toimialan toimijoiden ulkopuolelta, sillä näin voi saada aivan uudenlaisia oivalluksia (Ojasalo ym. 2014, 43-44).

Tavoitteena esikuvavertailussa on oppiminen, ja tarpeen mukaan huomiota voidaan kiinnittää esimerkiksi toisen organisaation strategiaan valintoihin, palveluihin, toimintatapoihin tai käytäntöihin. Menetelmällä on paljon hyötyjä, esimerkiksi sen avulla voidaan hyödyntää muiden toimivia käytäntöjä, välttää muiden tekemiä virheitä tai erottua positiivisesti liiketaloudellisesti. (Tuulaniemi 2013, 138-140.) Esikuvavertailu soveltuu myös tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittämiseen (Ojasalo ym. 2014, 41).

Taustatutkimuksen käytännön toteutus

Kehittämistyö aloitettiin taustatutkimuksella, jonka aikana tutustuttiin teemaan kirjallisesti, esikuvavertailtiin muita saman kentän toimijoita, käytiin keskusteluja toimeksiantajan kanssa sekä tutustuttiin olemassa oleviin Suomen Pakolaisavun materiaaleihin.

Suomen Pakolaisavussa vuonna 2019 toteutetussa lahjoittaja-analyysissä tehtiin järjestön lahjoittajarekisteristä rekisterianalyysi kolmesta eri lahjoitusmuodosta: kirjelahjoittajat, kuukausilahjoittajat ja muut, sekä vertailtiin tietoja Suomen koko väestöön. Analyysi antoi pohjatietoa kehittämistyölle Pakolaisavun kuukausilahjoittajien profiilista, koottuna kuviossa 12. Kuukausilahjoittajista reilusti yli puolet on naisia ja heissä korostuu alle 40-vuotiaat. Verrattuna muihin lahjoitusmuotoihin tässä havaittiin selkeä eroavaisuus. Maantieteellisesti suurin osa kuukausilahjoittajista asuu Uudellamaalla sekä huomattava osuus myös Pirkanmaalla. Kuukausilahjoittajissa on eniten yhden aikuisen talouksia mutta myös lapsiperheitä on paljon. Asiointikielenä käytetään pääasiassa suomea, kuukausilahjoittajien koulutustaso on korkea ja asuinmuotona on usein vuokra-asuminen. (Bisnode Finland Oy 2019a; Bisnode Finland Oy 2019b.)



Kuvio 12: Suomen Pakolaisavun kuukausilahjoittajaprofiili vuonna 2019 tehdyn lahjoittaja-analyysin perusteella (muokattu Bisnode Finland Oy 2019a; Bisnode Finland Oy 2019b tietojen mukaisesti)

Taustatutkimuksen alussa esikuvavertailtiin myös kentän muita keskeisiä toimijoita. Koska varainkeruuta tehdään Suomen Pakolaisavussa pääasiallisesti kehitysyhteistyöhön liittyen, tutkittaviksi organisaatioiksi valittiin Ulkoministeriön ohjelmataukea vastaanottavia

kansalaisjärjestöjä sekä yksi muu kentän toimija (ks. Ulkoministeriö 2021). Myös ajankäytöllisesti rajausta oli tärkeää, koska Suomessa toimii laaja joukko ammatillista varainhankintaa toteuttavia organisaatioita. Esikuvavertailu kohdistui pääasiallisesti näihin seitsemään järjestöön: Suomen Unicef, Plan International Suomi, Suomen World Vision, Suomen Punainen Risti, Naisten Pankki, Solidaarisuus ja Kirkon Ulkomaanapu. Esikuvavertailuun valittujen organisaatioiden kohdalla tulee hahmottaa, että neljä ensiksi mainittua ovat valtavia kansainvälisiä toimijoita. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että niiden resurssointi ja varainhankinnan volyymit ovat suuria ja iso osa kyseisten organisaatioiden varainhankintaan käyttämistään materiaaleista tulee suoraan heidän kattojärjestöltään. Suomen Pakolaisapu on siis pienempi ja rajallisemmilla resursseilla toimiva organisaatio kuin esikuvavertailuun valitut verkköjärjestöt. Esikuvavertailun perusteella havaittiin viisi selkeää ja oivalluksia herättävää kokonaisuutta, mihin haluttiin kiinnittää enemmän huomiota: verkkosivujen lahjoita-nappi, lahjoitussummat, hakukoneoptimointi, some-markkinointi sekä verkkosivujen tekstit. Liite 1 havainnollistaa esikuvavertailun huomioita. Esikuvavertailua tehtiin järjestöjen verkkosivuilla sekä some-kanavissa.

Potentiaalisen lahjoittajan näkökulmasta Pakolaisavun verkkosivuja tutkittaessa havaintona oli lahjoittamisprosessin selkeys ja helppous. Kahdella klikkauksella pääsee lahjoituslomakkeelle, jossa voi valita lahjoitusmuodoista kertalahjoituksen tai kuukausilahjoituksen. Maksutapavaihtoehtoja on kaksi: korttimaksu tai MobilePay. Lomaketta täyttäessä voi valita, tilaako Pakolaisavun kuukausittaisen yleisen uutiskirjeen. Lomakesivuilta löytyy myös tietoa järjestöstä, perustelut, miksi lahjoittaminen on tärkeää, sekä yhteystiedot ja keräyslupa. Lahjoitussivulla on myös kerrottu eri lahjoitussummien vaikutuksista, kuukausilahjoituksen tärkeydestä sekä muista lahjoitusmuodoista. Lahjoittajapalvelut jäävät kuitenkin verkkosivuilla etäisiksi, lahjoituksen tarkempaa kohdetta ei ole mahdollista valita ja toimintaa avaavan tekstin osuus on pieni.

Verkkosivujen osalta esikuvavertailtiin myös muiden toimijoiden sivuja. Niiden osalta havaittiin, että kaikkien havainnoitujen verkkosivujen etusivulla lahjoita-painike näkyy selkeästi heti verkkosivuille tultaessa ja sijoittuu yläbanneriin. Monella tarkastelluista sivuista napin näkyvyyttä on myös korostettu tehostevärillä. Pakolaisavun sivulla lahjoita-painike löytyy sivun ylälaidasta, mutta sitä ei ole korostettu mitenkään ja se toimii alavetovalikon ylänapina. Näistä syistä lahjoita-painike ei erotu niin selkeästi kuin muiden toimijoiden sivuilla tapahtuu.

Lahjoitussummat muiden toimijoiden lahjoittajalomakkeissa ovat kymmenestä eurosta sataan euroon. Useammassa lomakkeessa lahjoitussumma on alustavasti määritelty, mutta sen pystyy halutessaan vaihtamaan tai määrittämään itse. Automaattiosummat vaihtelevat pääasiassa 12-25 euron välillä, ollen yhden toimijan kohdalla jopa 100 euroa. Muutamassa lomakkeessa on mainittu minimilahjoitussumma. Pakolaisavun lahjoituslomakkeessa automaattiset kuukausilahjoitussummat ovat 15-50 euron välillä, minimilahjoitussummaa ei ole määritelty.

Lahjoituksiin liittyen verkkosivujen teksteissä korostuu lahjoittajien puhuttelu henkilökohtaisesti, lahjoitus- ja vaikutusvaihtoehtojen tarjoaminen, lahjoitusvarojen kulurakenteen avaaminen, lahjoitusvarojen käytöstä sekä toiminnan vaikutuksista kertominen sekä lahjoittamisen ja erityisesti kuukausilahjoittamisen tärkeydestä kertominen, kuten tämä Suomen Unicefin verkkosivuteksti osoittaa ”*Tehokkain tapa auttaa lapsia on säännöllinen kuukausilahjoitus*”.

Verkkosivujen tarkemman tutkimisen lisäksi esikuvavertailussa etsittiin Google-haulla tiettyjä avainsanoja ja tarkasteltiin, mitkä toimijat tulevat hakutulosten kärkeen. Hakutulosten esiintyvyyttä ja näin verkkosivuille tulevan orgaanisen liikenteen määrää voidaan parantaa hakukoneoptimoinnilla (Suomen Digimarkkinointi Oy 2023). Sanoilla ’kuukausilahjoittaminen järjestö’ hakutuloksissa kolmen kärkeen sijoittuivat Plan International Suomi, Kirkon Ulkomaanapu ja WWF. Testaamalla sanoja ’lahjoita järjestö’ top 3 -hakutulokset olivat lähes samat: Plan International Suomi, WWF ja Syöpäsäätiö. Kummankaan haun kymmenen korkeimman hakutuloksen joukossa ei ollut Suomen Pakolaisapua. Näiden jälkeen testattiin vielä hakusanoja ’pakolaiset lahjoittaminen’. Tämä haku nosti Suomen Pakolaisavun hakutulosten listalle, kolmen kärjen ollessa: Suomen Pakolaisapu, Pakolaisneuvonta ja Suomen Pakolaisavun kertalahjoitus.

Edellisten lisäksi esikuvavertailussa tutkittiin yhtä Pakolaisavun sosiaalisen median kanavaa tarkemmin. Tämän lisäksi skannattiin hieman yleisluotoisemmin muiden toimijoiden someviestintää varainhankintaan ja lahjoittamiseen liittyen. Havaintojen perusteella Pakolaisavun sosiaalisen median kanavalla Facebookissa on 01/2023-09/2023 välisenä aikana tehty yhteensä 14 varainhankintaan liittyvää postausta. Näistä julkaisuista yhdeksän kohdistui kertalahjoitukseen, kolme Parempi lahja -verkkokauppaan, yksi Yhdistyneiden kansakuntien pakolaisjärjestö UNHCR:ään ja yksi kuukausilahjoittamiseen. Yleisluotoisempi muiden valittujen toimijoiden Facebook-sivujen tutkiminen osoitti, että kuukausilahjoittamisen mahdollisuutta tuotiin muiden toimijoiden sosiaalisen median kanavissa Suomen Pakolaisapua vahvemmin esille. Yleisiä kuukausilahjoittamista markkinoivia postauksia löytyi syksyn 2023 osalta kolmelta toimijalta seitsemästä. Plan International Suomi markkinoi säännöllistä kuukausilahjoittamista tyttösponsina, Suomen Unicef rauhan työhön liittyvää kuukausilahjoittamista ja Naisen Pankilla oli sosiaalisen median kanavassaan kiinnitettynä yleinen kuukausilahjoituspostaus. Edellisten lisäksi erilaiset kampanjat erottautuivat lahjoittamisen osalta. Kahdella toimijalla kampanjat liittyivät nimenomaan kuukausilahjoittamiseen. Suomen World Visionilla 1000 tyttöä -kampanjassa etsittiin tuhatta uutta kummiä eli säännöllistä lahjoittajaa ja Solidaarisuudella silpomisen vastaisen kampanjan osana rekrytoitiin uusia lahjoittajia.

Keskustelut toimeksiantajan kanssa sekä muihin materiaaleihin tutustuminen taustoittivat aiheetta, Pakolaisavun varainhankintaa kokonaisuutena sekä tukivat kehittämistyön aiheen rajaamista. Keskusteluja toimeksiantajan kanssa käytiin ensimmäisen kerran jo vuoden 2021 lopulla, kun kehittämistyön aiheetta hahmoteltiin. 11/2022-06/2023 välisenä aikana

toimeksiantajan kanssa keskusteltiin ja taustoitettiin aihetta yhteensä neljä kertaa. Syksyllä 2023 toimeksiantajan kanssa viestittiin sähköpostitse kehittämistyön etenemisestä sekä tarpeen mukaan pyydettiin lisätietoja ja -materiaaleja. Toimeksiantosopimus tehtiin vuoden 2023 alussa.

Haastattelututkimus

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytetään haastattelututkimusta, koska halutaan saada syvällistä tietoa lahjoittajista. Ennen tätä kehittämistyötä lahjoittajia ei ollut haastateltu henkilökohtaisesti ja heistä tiedettiin melko vähän. Haastattelututkimus valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska näin pystyttiin keskustelemaan kahden kesken rauhassa lahjoittajien kanssa ja kuulemaan heidän tarpeistaan ja toiveistaan heidän omin sanoin rauhallisessa tilanteessa.

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä (Ojasalo ym. 2014, 106). Se on monipuolinen tutkimusmenetelmä ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa haastateltavan elämästä, näkemyksistä, arvoista ja palvelun käyttötilanteista. Parhaimmillaan haastattelu tuottaa syvällistä ymmärrystä, synnyttää uusia näkökulmia ja inspiroi. (Rauhala 2021.)

On olemassa erilaisia haastattelumenetelmiä. Menetelmän valintaa ohjaa tiedontarve eli se, millaista tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan. Haastattelumenetelmien erot liittyvät kysymysten muotoiluun ja haastattelijan rooliin haastattelutilanteessa. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on suunniteltu etukäteen ja haastattelu toteutetaan tarkan haastattelurungon mukaisesti. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon mutta haastattelijalla voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun aikana, myös kysymysten sanamuodot voivat vaihdella. Teemahaastattelussa haastattelun teemat on suunniteltu etukäteen mutta haastattelun aikana kysymysten järjestys, sanamuodot sekä painotukset voivat vaihdella. Haastattelurunkoa voidaan muokata, mikäli sille ilmenee tarvetta. Ryhmähaastattelussa ryhmä ihmisiä keskustelee haastattelijan antamasta teemasta. (Ojasalo ym. 2014, 41-42 & 106-108.) Tämän kehittämistyön haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna puhelimitse. Huomioitavaa on, että vaikka lahjoittajatutkimuksessa puhelinhaastattelu tarjoaa mahdollisuuden kuunnella, tarkan poikkileikkauksen lahjoittajiin ja välittömän vastauksen lahjoittajilta, se voidaan kokea lahjoittajien taholta tunkeilevaksi (Burnett 2002, 64). Haastattelu kannattaakin yhdistää muihin menetelmiin kehittämistyössä, koska menetelmät usein tukevat hyvin toisiaan (Ojasalo ym. 2014, 106).

Haastattelu voi kestää kymmenistä minuuteista useampaan tuntiin (Ojasalo ym. 2014, 107). Ennen haastatteluja tulee muodostaa haastateltavien rekrytointikriteerit sekä määritellä muut käytännön asiat, kuten haastattelutapa ja -aika. Myös haastattelurunko ja haastattelumenetelmästä riippuen teemat tai kysymykset, tulee valmistella hyvin sekä varata aikaa haastateltavien rekrytoinnille, joka usein saattaa viedä paljon aikaa. Haastattelut kannattaa

tallentaa, ja tallentamiseen tulee aina pyytää lupa haastateltavilta. Tallennettu haastattelu myös auttaa dokumentoimaan haastattelun jälkikäteen tekstimuotoon. (Rauhala 2021.) Haastatteluja on määrällisesti tarpeeksi siinä vaiheessa, kun saavutetaan saturaatiopiste eli uudet haastattelut eivät enää tuota uutta tietoa kehittämistehtävään liittyen. Haastattelujen jälkeen aineistot kirjoitetaan auki eli litteroidaan. Litteroinnin tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä. (Ojasalo ym. 2014, 107, 111.)

Puhelinhaastattelujen toteutus

Syvää asiakasymmärrystä hankittiin haastattelemalla puhelimitse kymmentä Suomen Pakolaisavun kuukausilahjoittajaa. Ennen haastatteluja laadittiin kysymysrunko, joka koostui yhteensä 28 kysymyksestä (ks. liite 2). Kysymykset koostuivat viidestä osiosta: 1) lahjoittajien taustatiedoista, 2) lahjoittamisen aloittamisesta, 3) lahjoittamisesta yleisesti, 4) Suomen Pakolaisapuun liittyvistä kysymyksistä sekä 5) haastattelun lopetukseen liittyvistä kysymyksistä. Haastattelun alussa vastaajille esiteltiin kehittämistyö ja haastattelun kulku sekä pyydettiin lupaa haastattelun tekemiseen ja tallentamiseen. Haastateltaville myös kerrottiin, että vastaukset käsitellään anonyymisti. Kysymysten kautta pyrittiin hahmottamaan lahjoittamisen aloittamiseen liittyviä kokemuksia, lahjoittamisen motiiveja, lahjoittajien tarpeita ja toiveita sekä lahjoittamisen polun onnistumisen hetkiä sekä kipukohtia.

Potentiaalisia haastateltavia lahjoittajia valittaessa rekrytointikriteereinä olivat lahjoittamisaika, lahjoittamisumma ja sukupuoli - tavoitteena oli haastatella mahdollisimman monipuolisesti eri taustaisia lahjoittajia. Puhelinhaastattelut toteutettiin kylmäsoittona ja tarpeen mukaan ensimmäisellä soittokerralla lahjoittajien kanssa sovittiin heille sopiva haastatteluajan kohta. Mikäli lahjoittajia ei saatu ensimmäisellä soittokerralla kiinni, heille lähetettiin tekstiviesti, missä kerrottiin haastattelusta. Mikäli tavoiteltu lahjoittaja ei reagoanut saamaansa tekstiviestiin, häntä tavoiteltiin vielä toistamiseen. Kaiken kaikkiaan puhelimitse oltiin yhteydessä 23 lahjoittajaan, joista 16 oli naisia ja 7 miehiä.

Haastattelut toteutettiin 7.9.-22.9.2023 puhelimitse teemahaastatteluina, mikä mahdollisti rennon haastatteluympäristön ja lisäkysymysten kysymisen tarpeen mukaan. Haastatteluja tehtiin lopulta kymmenen ja ne kestivät 11-33 minuuttia haastattelusta riippuen. Haastatteluista saadun aineiston määrä siis vaihteli jokaisen haastattelun kohdalla, sillä osa haastateltavista oli runsassanaisempia ja osa kertoi näkemyksensä tiiviimmin. Haastattelut tallennettiin sekä myöhemmin litteroitiin tekstimuotoon analysoinnin tueksi. Litteroitu materiaali anonyymisoitiin.

Haastateltujen kuukausilahjoittajien taustatiedot:

- Ikä: 31-66-vuotiaita, keski-ikä 48,5 vuotta
- Sukupuoli: 9 naista, 1 mies

- Asuinpaikkakunta: Helsinki x 3, Espoo x 2, Kirkkonummi x 2, Vantaa, Tampere, Sastamala
- Koulutustausta: Kaikki vastaajat olivat korkeakoulutettuja
- Elämäntilanne: Työelämässä ja pieniä lapsia x 3, työelämässä ja lapset muuttanut pois x 3, työelämässä ja ei lapsia x 3, kohta eläkkeelle siirtymässä x 1
- Lahjoituksen aloitusajankohta: vuosien 2012-2022 välillä
- Lahjoitussummat: 10 eurosta 50 euroon, keskilahjoitussumma 22,40 €

Haastateltavia tavoitettiin useammalta paikkakunnalta, vastaajissa korostuivat Uusimaa ja Pirkanmaa, kuten aiemmin esitellyssä vuoden 2019 lahjoittajaprofiilissa (ks. kuvio 12). Sama havainto tehtiin koulutustason osalta, sekä haastatteluun vastaajat että lahjoittajaprofiilin kuukausilahjoittajat olivat korkeasti koulutettuja. Lahjoittajaprofiiliin verrattuna keski-ikäntään haastateltavat olivat kuukausilahjoittajia vanhempia ja haastateltavien sukupuolijakauma erosi lahjoittajaprofiilista. Tähän vaikutti se, että miehiä oli haasteellisempaa saada osallistumaan haastatteluun.

Haastattelut onnistuivat hyvin ja haastateltavat lahjoittajat vastasivat kysymyksiin mielellään sekä kokivat lahjoittajakokemuksen kehittämisen tärkeäksi. Haasteelliseksi osoittautui haastateltavien lahjoittajien rekrytoiminen mutta sitkeällä sekä järjestelmällisellä työtavalla siitä haasteesta selvitettiin.

3.3.2 Määritä-vaihe

Määritä-vaiheessa hankitun tiedon ja ymmärryksen pohjalta tunnistetaan oikea ongelma (Design Council 2023; Ojasalo ym. 2014, 75-76).

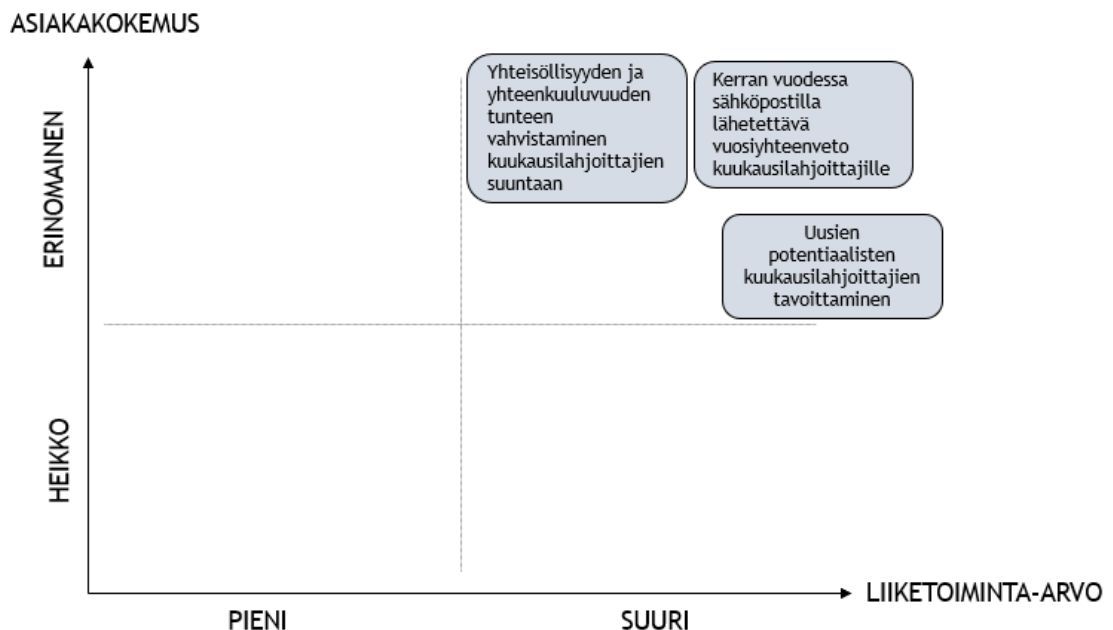
Aineiston analysoinnin, järjestämisen ja visualisoinnin käytännön toteutus

Haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Ennen haastatteluaineiston analysoinnin aloittamista litteroidut haastattelut luettiin useamman kerran läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Analysointi aloitettiin etsimällä aineistosta yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä. Samalla pidettiin mielessä kehittämistyötä ohjaavat kysymykset. Analysoinnin ensimmäinen vaihe toteutettiin perinteisesti post it -lappujen avulla tutkimusseinälle.

Tämän vaiheen jälkeen siirryttiin tarkempaan analysointiin ja aineisto vietiin samalla verkossa toimivaan digitaaliseen yhteistyöalusta Miroon. Aineistosta löytyneistä havainnoista etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia ryhmitellen niitä ala- ja yläteemoiksi. Lopuksi muodostettiin kuusi aineistoa kuvaavaa teemaa, joiden alle havainnot sijoittautuivat: motiivit, arvot, hyvin toimivat asiat, haasteet, tarpeet ja toiveet, sekä ideat. Tämän jälkeen haastattelujen raakadata käytiin vielä uudemman kerran läpi ja tarkistettiin, että kaikki oleellinen oli havaittu aineistosta. Liitteessä 4 esiteltynä tarkempi haastatteluaineiston teemoittelu.

Seuraavassa vaiheessa asiakasymmärrys kiteytettiin suunnittelutiedoksi, kun analysoinnin avulla työstetystä datasta visualisoitiin lahjoittajapersoonat sekä lahjoittajapolku. Näitä tuloksia esitellään tarkemmin luvussa 4.

Analysoidun aineiston pohjalta määriteltiin kolme kehittämishaastetta, joihin lähdettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa etsimään ratkaisuja kehittämistyöpajassa. Ideat kehittämishaasteisiin nousivat haastatteluaineistosta. Kuten liitteestä 4 näkee, analysoinnin tulos oli runsas, joten tässä vaiheessa oli oleellista rajata tarkemman kehittämisen kohteeksi nostettavia teemoja. Jatkokehitykseen valittavat kehittämishaasteet pyrkivät ratkaisemaan palvelupolulla havaittuja kipukohtia. Kehittämishaasteet valittiin Palmu Inc:in palveluideoiden ja -konseptien arvioimisen matriisin avulla (ks. Tuulaniemi 2013, 106). Valittavissa kehitysideoissa asiakaskokemus on erinomainen ja liiketoiminta-arvo suuri (ks. kuvio 13). Valitut kehittämishaasteet muokattiin 'Kuinka voisimme -kysymyksiksi', joiden avulla kehittämistä voidaan ohjata kohti mahdollisuuksien etsimistä, innovatiivista ajattelua ja luovaa ideointia (DesignKit 2023). Seuraavassa luvussa 3.3.3 avataan kehittämistyöpajan toteuttamista tarkemmin.



Kuvio 13: Kehittämistyöpajaan valittavat kehityshaasteet Palmu Inc:in palveluideoiden ja -konseptien arvioimisen matriisissa (matriisin pohja mukailen Tuulaniemi 2013, 106)

Haastatteluaineiston analysointi sujui hyvin, vaikka osoittautuikin työlääksi työvaiheeksi runsaan tekstidatan vuoksi. Jälkikäteen ajateltuna sille olisi ollut hyvä varata enemmän aikaa. Toisaalta tiukka aikataulu mahdollisti aineiston analysoinnin heti haastatteluiden jälkeen, jolloin data oli hyvin muistissa.

3.3.3 Kehitä-vaihe

Kehitä-vaiheessa lähdetään kehittämään ratkaisuja aiemmin havaittuun ongelmaan sekä pyritään yleensä mallintamaan ja testaamaan kehitettävä palvelu (Design Council 2023; Ojasalo ym. 2014, 75-76; Stickdorn ym. 2018a, 210-214).

Prototyyppien ja alustavien kehittämis ehdotusten testaaminen ja jatkokehitys rajattiin tästä kehittämistyöstä pois, koska kehittämistyöhön varattu aika ei riittänyt niiden toteuttamiseen.

Kehittämistyöpaja

Kehittämisen vaiheessa korostuu luovuus ja yhteisöllisyys ja siinä voidaan hyödyntää erilaisia ideointityöpajoja, muotoilupelejä ja muita menetelmiä, joissa osallistetaan palvelun sidosryhmiä kuten asiakkaita ja palveluntuottajan työntekijöitä. Ideointivaiheessa hankitun tiedon ja ymmärryksen pohjalta ideoidaan uusia ratkaisuja mahdollisimman avoimesti. Menetelmät ovat tyypillisesti luovia ja osallistavia. (Rauhala 2021.) Erilaiset luovuusmenetelmät ja -työkalut soveltuvat hyvin uusien ideoiden ja ratkaisujen tuottamiseen (Ojasalo ym. 2014, 158). Tämän vaiheen lopussa kehittämisprosessissa on riittävä määrä ratkaisuihdeita, jotka pohjautuvat asiakasymmärrykseen ja muuhun selvitystyöhön. (Rauhala 2021.)

Kehittämistyöpajan käytännön toteutus

Kehittämistyöpaja toteutettiin paikan päällä Suomen Pakolaisavun toimistolla. Työpajaan osallistui kolme toimeksiantajan työntekijää, jotka työskentelevät Suomen Pakolaisavun varainhankinnan parissa. Kehittämistyöpajassa lähdettiin kehittämään ratkaisuja asiakasymmärrysvaiheen tietojen perusteella muodostettuihin kolmeen kehittämishaasteeseen. Ratkaisuja työstettäessä hyödynnettiin asiakasymmärryksen pohjalta visualisoituja materiaaleja eli lahjoittajapersoonia ja asiakkaan palvelupolkua. Valitut kehittämishaasteet olivat seuraavat:

- Kehittämishaaste 1: Kuinka voisimme (tavat ja kanavat) tavoittaa uusia potentiaalisia kuukausilahjoittajia?
- Kehittämishaaste 2: Millainen on toimiva kuukausilahjoittajille kerran vuodessa lähetettävä viesti, mikä kertoo toiminnasta ja lahjoitusten vaikutuksista?
- Kehittämishaaste 3: Kuinka voisimme vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta kuukausilahjoittajien suuntaan?

Kuviossa 14 on esiteltyä työpajan runko tiivistettynä, tarkempi suunnitelma löytyy liitteestä 3. Työpajassa oli viisi osiota: aloitus, kolme osiota kullekin kehittämishaasteelle sekä yhteinen lopetus. Jokaisen haasteen välissä pidettiin pieni tauko. Työpajassa hyödynnettiin yhteiskehittämistä, mikä on yksi palvelumuotoilun peruseriaatteista (Ojasalo ym. 2014, 72; Stickdorn ym. 2018a, 26-28). Kehittämishaasteita lähdettiin ratkomaan hyödyntäen

monipuolisesti erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilussa on olennaista saada ihmiset puhumaan asioista ja osallistaa heitä uusien ideoiden luomiseen yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen (Ojasalo ym. 2014, 72).

YHTEISKEHITTÄMISEN TYÖPAJAN SUUNNITELMA

Tavoite: Tutustua yhdessä asiakasymmärryksen avulla kerättyyn tietoon ja kehittää ratkaisuja havaittuihin kehittämishaasteisiin.

Aika: 3 h (sis. tauot)

Osallistujat: Toimeksiantajan varainhankinnan tiimin työntekijät (3 hlö) ja työpajan fasilitaattorina opinnäytetyön tekijä

Aineisto: Asiakasymmärrysvaiheen tulokset ja niiden pohjalta luodut persoonat sekä palvelupolku kipupisteineen

Sisältö:

- **ALOITUS (30 min)**
 - Työpajan tavoitteen, sisällön ja toimintatapojen esittely
 - Osallistujien odotukset työpajalle tehtävä
 - Käytettävä menetelmä: Fiiliskuva
 - Asiakasymmärrysvaiheen tulosten ja valittujen kehittämishaasteiden esittely
- **KEHITTÄMISHAASTE 1:** Kuinka voisimme (tavat ja kanavat) tavoittaa uusia potentiaalisia kuukausilahjoittajia? (30 min)
 - Käytettävä menetelmä: 100 ideaa ja äänestys
- **KEHITTÄMISHAASTE 2:** Millainen on toimiva kuukausilahjoittajille kerran vuodessa lähetettävä viesti, mikä kertoo toiminnasta ja lahjoitusten vaikutuksista? (60 min)
 - Käytettävä menetelmä: Mood Board
- **KEHITTÄMISHAASTE 3:** Kuinka voisimme vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta kuukausilahjoittajien suuntaan? (30 min)
 - Käytettävä menetelmä: Salamademo
- **LOPETUS (30 min)**
 - Yhteenvedo ja seuraavat askeleet
 - Osallistujien kiitokset
 - Käytettävä menetelmä: Kiitokset

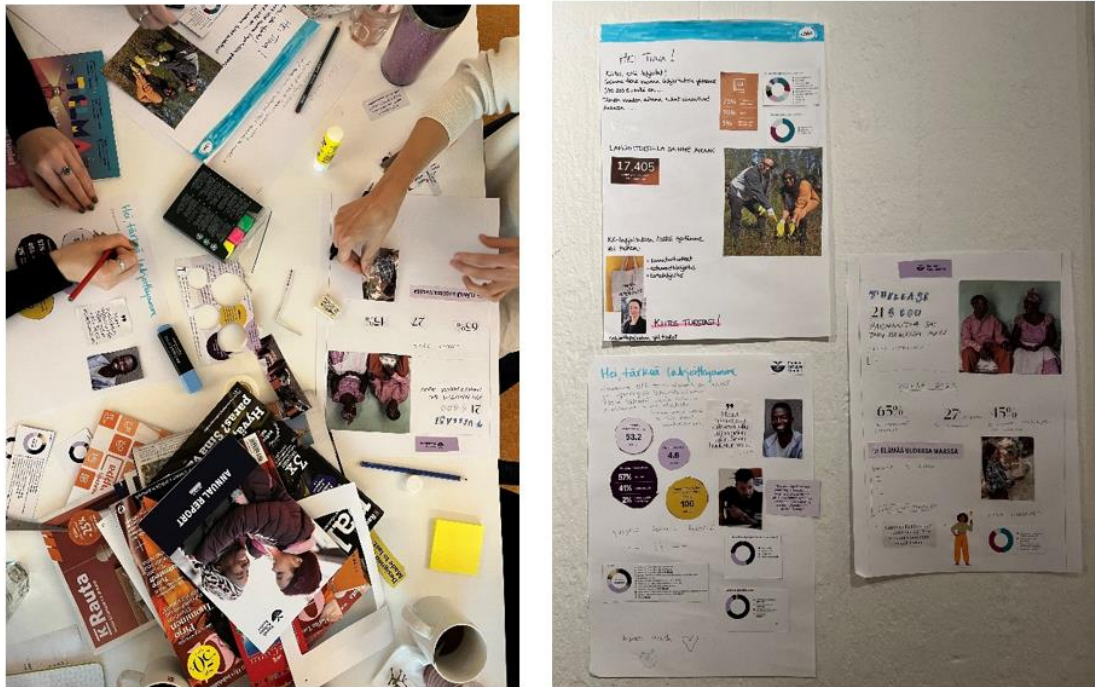
Kuvio 14: Yhteiskehittämisen työpajan suunnitelma

Kolmetuntisen työpajan alussa esiteltiin asiakasymmärrysvaiheen tuloksia ja niiden pohjalta luotuja visuaalisia aineistoja eli lahjoittajapersoonia ja lahjoituspolkua kipupisteineen.

Ensimmäistä kehittämishaastetta, *kuinka voisimme (tavat ja kanavat) tavoittaa uusia potentiaalisia kuukausilahjoittajia*, lähdettiin ratkaisemaan 100 ideaa menetelmällä. Menetelmässä haastettiin ryhmä tuottamaan 100 ideaa 15 minuutissa. Ajatuksena on, että halutaan mahdollisimman paljon ja uudenlaisia ideoita. Jokainen mietti itsenäisesti ideoita post-it-lapuille ja fasilitaattori ryhmitteli ideoita samanaikaisesti näkyviin seinälle. Ideoinnin jälkeen käytiin ideat yhdessä läpi ja jokainen sai antaa yhteensä kolme ääntä joko samoille tai eri ideoille sekä valita kolmesta antamastaan äänestä oman ykkösvalinnan. Ideoinnin tuloksena saatiin 76 ideaa.

Toista kehittämishaastetta, *millainen on toimiva kuukausilahjoittajille kerran vuodessa lähetettävä viesti, mikä kertoo toiminnasta ja lahjoitusten vaikutuksista*, lähdettiin ratkaisemaan mood board menetelmällä, missä jokainen osallistuja loi ison julisteen palveluideasta. Tätä

varten oli varattu erilaisia materiaaleja, kuten aikakauslehtiä, vanhoja vuosikertomuksia sekä värikyniä. Edellisten lisäksi mood boardia tehtäessä voidaan käyttää piirroksia, tekstiä tai mitä tahansa, mikä auttaa kommunikoimaan ideaa. Tavoitteena on idean kehittäminen kohti selkeämpää palvelukonseptia. Työstön jälkeen jokainen esitteli oman mood boardinsa ja niistä keskusteltiin yhdessä. Mood boardien työstöä ja valmiit tuotokset esiteltynä kuviossa 15.



Kuvio 15: Toisen kehittämishaasteen, *millainen on toimiva kuukausilahjoittajille kerran vuodessa lähetettävä viesti, mikä kertoo toiminnasta ja lahjoitusten vaikutuksista*, työstöä sekä valmiit mood boardit

Kolmatta kehityshaastetta, *kuinka voisimme vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta kuukausilahjoittajien suuntaan*, lähdettiin ratkaisemaan salamademo-menetelmällä. Siinä osallistujat miettivät palveluita ja ratkaisuja, joissa samankaltainen haaste on jo ratkaistu heistä hyvällä ja kiinnostavalla tavalla. Menetelmässä hyödynnetään muiden toimijoiden esikuvavertailua. Osallistujat kirjasivat ideansa paperille ja esittelivät löytämänsä esikuvavertailun löydökset muille. Ideoista käytiin yhteistä keskustelua.

Kehittämistyöpajan jälkeen opinnäytetyön tekijä siirsi kehittämistyöpajassa yhdessä työstetyt materiaalit jatkotyöstöä varten Miro-alustalle. Ideoinnin tuloksia avataan luvussa 4.

Kehittämistyöpaja sujui hyvin. Tähän vaikutti hyvin suunniteltu työpajan sisältö ja jaksotus sekä toimeksiantajan kiinnostus kehittämistä kohtaan.

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen ja kehittämistyöpajan tulokset sekä visualisoinnit eli lahjoittajapersoonat sekä palvelupolku. Kuten palvelumuotoiluprosessissa yleensä, toteutettu prosessi oli iteratiivinen ja saadut tulokset ovat osittain laajemmat kuin työn aloitusvaiheessa asetetut tutkimuskysymykset määrittivät.

4.1 Asiakasymmärrysvaiheen tulokset

4.1.1 Paras mahdollinen lahjoittajakokemus

Haastattelututkimuksen havainnot jaettiin seuraaviin pääteemoihin: lahjoittajien motiivit ja arvot, lahjoittajakokemuksessa hyvin sujuvat asiat sekä haasteet, lahjoittajien tarpeet ja toiveet sekä ideat. Haastattelututkimuksen tulokset esitellään näiden pääteemojen kautta liitteessä 4.

Lahjoittajien arvot

Lahjoittajien esille tuomissa arvoissa korostuivat yhteiskunnalliset arvot, kuten oikeudenmukaisuus, ihmisoikeudet ja tasa-arvo. Osalla myös henkilökohtaiseen elämään liittyvät arvot, kuten perhe, terveys ja läheiset olivat tärkeitä. Monet puhuivat ihmisen luonteeseen liittyvistä piirteistä, kuten rehellisyydestä, luottamuksesta ja hyvántahtoisuudesta. Muutama vastaaja korosti luontoarvoja, etenkin niihin liittyen pitkäjänteinen työ nähtiin tärkeäksi.

Mua kiinnostaa se hyvinvointi, joka suomalaisessa (yhteiskunnassa on) kyetty keräämään, että sitä jaettais vähän oikeudenmukaisemmin. Ja vähän sillä tavalla niinku paremmin. (Haastateltava 7)

Tämmönen kestävyys monessa mittakaavassa, monessa eri ulottuvuudessa. Toivoo, et elämässä ja ympäristössä tapahtuu sellaisia päätöksiä ja toimenpiteitä, että jotka on kestäviä myös pidemmällä aikavälillä. Ei sellaista lyhyttä vaan pitkäjänteistä ja luo sellaista turvaa tuleville sukupolville. Ei yksinään ympäristöasioita vaan myös sosiaalisia vastuullisuus asioita. (Haastateltava 6)

Lahjoittajien motiivit

Lahjoittajien motiiveissa korostuivat halu parantaa maailmaa, toive toimia yhteiskunnallisena auttajana, halu olla vastavoimana esimerkiksi vallitsevalle poliittiselle tilanteelle, oma henkilökohtainen kokemus ja yksinkertaisesti se, että lahjoituspyyntö oli esitetty oikeaan aikaan. Näiden motiivien pohjalta luotiin lahjoittajapersoonat, jotka esitellään luvussa 4.1.2.

Halussa parantaa maailmaa näkyi selkeästi tärkeänä hyvän tekeminen muille sekä kokemus velvollisuudesta ja vastuusta auttaa. Monella lahjoittajalla on useampia lahjoituskohteita, joillakin jopa kymmeniä. Lahjoituskohteisiin sitoutuminen koettiin tärkeäksi.

Meillä on mahdollisuus rahallisesti auttaa - tuntuis tyhmältä olla auttamatta. (Haastateltava 1)

Mä oon siis sellainen krooninen lahjoittaja, mä lahjoitan vähän kaikkialle. (Haastateltava 2)

Koen siis, että teette tärkeää työtä ja mä halusin sitten kans ees vähäsen olla mukana siinä ja auttamassa. (Haastateltava 10)

Omassa henkilökohtaisessa kokemuksessa korostuivat oma maahanmuuttajatausta tai tutustuminen maahan muuttaneeseen henkilöön. Konkreettisen avun saaminen Suomen Pakolaisavusta, esimerkiksi tuttavaa turvapaikkahakemuksessa auttaessa, oli myös osalla toiminut alkusysäyksenä lahjoittajaksi ryhtymisessä.

Mulla henkilökohtaisesti ne liittyy siihen, että lähipiirissä (on) tai on tullut lähipiiriin pakolaistaustaisia nuoria. (Haastateltava 3)

Joo, silloin itseasiassa minulla ei ollut, oli tällainen vaihe elämässä, että minäkin tarvitsin vähän apua, neuvoja. Minä ymmärsin tällaisessa tilanteessa, että kun ihmiset tarvitsevat apua, autetaan. Tällainen mieli oli ehkä, sen takia minä halusin lahjoittaa. Minäkin olen tällainen ulkomaalainen tausta ihminen. (Haastateltava 9)

Tää kuukausilahjoitus tuli sitä myöten kun hän sai apua, teille pystyi soittamaan. Ja sitten mä aattelin, et niin mahtava palvelu, että sitä pitää ylläpitää. (Haastateltava 1)

Toiveessa toimia laajempina yhteiskunnallisena auttajana korostui pakolaisuuden tematiikan ymmärtäminen ja lahjoittamisessa strategisuus sekä halu tukea nimenomaan pakolaisia.

Asia (pakolaisuus) on varmaan yks tän meidän aikakauden tärkeimpiä asioita. (Haastateltava 7)

Ne asiat, joita itse haluaisin edistää tässä yhteiskunnassa voi osittain sitten toteutua sen kautta, että Pakolaisavulla on kyky toimia niin hyvä. (Haastateltava 3)

Se liippaa niin läheltä mun arvoja ja läheltä myös sitä, mitä mä teen työkseni. (Haastateltava 7)

Muutamalla vastaajalla tyytymättömyys johonkin vallitsevaan yhteiskunnalliseen asiaan tai tilanteeseen on toiminut lahjoittamisen aloittamisen motiivina. Tähän linkittyy vahvoja tunteita, kuten raivo ja ärsyyntyminen. Vastaajat kokevat omaksi roolikseen tukea, koska valtio ei tarjoa apua.

Musta tuntui, että olen ollut tietoinen, että tällainen toimija on olemassa ja olen ollut johonkin yhteiskunnalliseen asiaan, tilanteeseen turhautunut ja purkanut sen tällaisella toiminnalla. (Haastateltava 2)

Koska se on mulle sopiva tapa näyttää keskisormeja perussuomalaisille, ja perussuomalaisen puolueen maahanmuuttopolitiikalle. (Haastateltava 4)

Se tuli tässä tänään, kun mä vastavoimana vaan halusin, kun mua ärsyttää niin paljon toi keskustelu tuolla eduskunnassa. Niinpä ryhdyinpä sit lahjottaa niillekin. Puhtaasta raivosta - vastavoimana. (Haastateltava 1)

Edellisten lisäksi lahjoittamisen motiivina toimi yksinkertaisesti se, että lahjoittajaksi oli pyydetty oikeaan aikaan. Nämä lahjoittajat eivät koe erityistä kiintymystä pakolaisuutta kohtaan ja heidän lahjoittamisensa on melko passiivista.

Ei ole mitään tällaista kauheen katsomuksellista erityistä rakkautta pakolaisia kohtaan, et olisi joku tällainen tausta. Mä luulen vaan, et se vaan niinkun tuli oikeeseen aikaan ja niinkun mä tossa aikasemmin sanoin, ehkä se olo siitä et kun itellä on asiat hyvin, niin pitäskö sitä jakaa sellaisille, joilla ei oo asiat hyvin. (Haastateltava 8)

En mä ees muista, et mä oon lahjottaja. Se pyörii tuolla. (Haastateltava 6)

Mä oon ihan tyytyväinen tällainen hiljainen taustatukija, jota ei tarvitse hyvittää tai selittää mitenkään, miksi te teette tätä työtä. Mä uskon teihin ja ihan sokeasti annan teille rahani. (Haastateltava 4)

Lahjoituskokemuksessa hyvin sujuvat asiat

Haastatteluissa kävi ilmi, että lahjoittajat olivat pääpiirteittäin tyytyväisiä lahjoittajakokemukseen. Erityisesti prosessi koettiin toimivaksi ja pidempään lahjoittajana olleet kokivat sen kehittyneen viimeisten vuosien aikana ammattimaisempaan suuntaan. Ylipäätään maksujen automatisointi ja suoraveloitus ovat toimineet hyvin. Muutamat vastaajat myös kokivat saaneensa hyvin tietoa lahjoitusvaroilla tehdystä työstä ja eivät kaipaa lisää tietoa.

Mä muistan sen, että se oli Pakolaisavun itsensä taholta vähän amatöörimäisempi se tapa, millä se tehtiin. Nythän se on ihan sillai järjestetty ammattimaisesti ja se on paljon helpompaa nykyään se maksu, säännöllisen maksutapahtuman luominen. Silloin se ei ollut ihan niin järjestelmällistä, mitä se on nyt. (Haastateltava 7)

Rahat menee säännöllisesti pankkitililtä. Ei tässä oo tarvinnut tehdä oikeastaan mitään. (Haastateltava 2)

Se on tuolla taustalla. En mä ees muista, et mä oon lahjottaja. Se pyörii tuolla. Se kuukausilahjoitus aina menee, eikä siitä ole mitään hoidettavia asioita, ole sen liittymisen jälkeen tullut. (Haastateltava 6)

Joo, minulle lähetettiin tiedot ja sitten minä hyväksyin puhelimen kautta millainen lahjoitus olisi hyvä. Ja sitten kun minä sain tiedot, sitten minä tarkistin myös netistä ja muita. Se sujui ihan hyvin. (Haastateltava 9)

Liittymisen kuukausilahjoittajaksi koetaan sujuneen hyvin. Uudet maksuvaihtoehdot, kuten MobilePay, olivat vastaajien mielestä käteviä ja helppoja. Haastatellut lahjoittajat olivat liittyneet kuukausilahjoittajiksi moninaisten kanavien kautta: osa oli etsinyt itse tiedon kuukausilahjoittamisesta, yhdelle ystävä oli suositellut organisaatiota ja loput olivat liittyneet tapahtumassa, lahjoituskirjeen, lahjoitussoiton tai kadulla tapahtuneen feissauksen kautta.

Muistan, että se (liittyminen oli) oikein helppoa. Mä olin oikein tyytyväinen siihen, miten helpoksi se oli tehty. Et ei tarvinnut soitella mihinkään tai lähetellä sähköposteja, et onnistu ihan netitse. (Haastateltava 4)

Mulle on jäänyt mieleen, että tää oli tosi helposti tehty. Mä olin positiivisesti yllättynyt, kun mä varmaan sitten huomasin, mä varmaan kävin nettisivuilla ja huomasin, et sen voi tehdä MobilePayssa. Mä en ees tiennyt, et sen voi tehdä MobilePayssa voi tehdä tällaisia kuukausimaksuja tai -lahjoituksia. Niin sitten mä muistan, et se oli tosi helppoa, siinä pysty vaan valita summan ja valita järjestön, näin niin tota, et se oli ainakin tosi positiivinen kokemus. (Haastateltava 10)

Vastaajat kokevat Pakolaisavun toiminnan hyvänä sekä tehokkaana ja luottavat järjestön asiantuntemukseen sekä siihen, että lahjoitusvarat käytetään hyvin. Pakolaisavun toiminnassa vastaajat kokevat tärkeäksi konkreettisen avun ihmisille heidän omalla kielellään, akuutin avun, ihmisten auttamisen siellä missä ihmiset ovat, toiminnan kohdentamisen pakolaistointaan sekä konkreettisen avun, minkä avulla voidaan muuttaa ihmisten elämää.

Mä oon ollut tyytyväinen yleisesti teidän toimintaan. (Haastateltava 10)

Mä luotan kyllä ja uskon, että kyllä ne (lahjoitusvarat) hyvin varmaan käytetään. (Haastateltava 1)

Se, että se on niinku konkreettista apua. Se että se ei oo sellainen tavallaan niinku yleiseen, että se ei oo ensisijaisesti yleiseen mielipiteeseen vaikuttavaa vaan se koskee ihan yksittäisten ihmisten kohtaloita ja pyrkii sillä tavalla auttamaan yksittäisiä ihmisiä juuri tän tyyppisissä kysymyksissä. Se on mun mielestä se, mikä siinä kiehtoo mua eniten. (Haastateltava 7)

Vastaajat kokevat nykyiset lahjoitussummat hyviksi ja kohtuullisiksi. Tämä on mahdollistanut vastaajien mielestä sen, että lahjoittamista on ollut mahdollista ylläpitää, eikä siitä luopumista ole tarvinnut miettiä. Hyvänä asiana on myös pidetty sitä, että lahjoitussummaan ei ole pyydetty tekemään korotusta vaan on luotettu lahjoittajan omaan arvioon lahjoitussummasta.

Oikeastaan just se, et se on ollut kohtuullinen summa. Niin sitä on ollut helppo ylläpitää. Ei oo tarvinnut miettiä pitäisikö tästä luopua. Että se siinä tekee sen hyvän toimivuuden. Menee tililtä, ei ole tarvinnut miettiä asiaa. On kohtuullinen. Ei aiheuta ongelmia. (...) Monessa tiukemmassakin elämäntilanteessa pystyy siinä toimimaan lahjoittajana. (Haastateltava 6)

Mun mielestä kaikki (toimii hyvin). Se menee kerran kuukaudessa tililtä sujuvasti ja oon ollut siitä tyytyväinen, että sieltäpäin ei olla soiteltu ja kinuttu lisäämään sitä lahjoitusta. Vaan ollaan luotettu siihen, että mä osaan itse määrittellä, mikä mun kuukausilahjoituksen määräni on. (Haastateltava 4)

Lahjoituskokemuksen haasteet

Kuukausilahjoittamisen aloitukseen liittyen etenkin sitoutuminen koetaan hankalaksi, koska kuukausilahjoittamisen kohdalla se tarkoittaa pitkäaikaista sitoutumista ja huomiosta kilpailevat muut kohteet sekä omassa elämässä että hyväntekeväisyydessä. Sitoutumiseen liittyen vastaajat kokivat painetta pystyä jatkamaan lahjoitusta sovitusti.

Noi on aina vähän semmosia, sitoutumisasioita, et niinkun, tuntien itseni, tiedät et on vaikeempi lähtee pois, et onko ihan varma et, ei ehkä niinkään halua, et onko jatkossa halua lahjoittaa kyseiseen vaan ehkä entä mitä sit jos tuleekin vaikka tiukka rahassa. Et nyt kun mä oon sit sitoutunut tähän niin miten mä sit pääsen sit tästä pois, ja miten mä pääsen sit pois henkisesti. (Haastateltava 8)

Mä tunnistan, että päätös on vähän työläs sitoutua. Sit kun sen on tehnyt, niin se rullaa siellä et okei. Ja se on tärkeä. Mut siitä vakuuttuminen, että tämä on se oikea, se on ehkä tai oikea tai et minkä verran siihen laittaa rahaa, siitä vakuuttuminen on jotenkin sellainen keskeneräinen asia. (Haastateltava 3)

Monet vastaajista eivät olleet saaneet tietoa siitä, mihin lahjoitukset oli käytetty ja mitä niillä oli saatu aikaan. Mikäli viestintää oli vastaanotettu, se oli ollut vastaajien mielestä liian ympärilyöreää. Viestintään liittyen paperista viestintää ei koeta hyväksi, sillä sen ei koeta olevan kustannustehokasta ja omien lahjoitusvarojen käyttö paperiseen viestintään koettiin hölmöksi. Vastaajia ärsytti se, jos tietoa on vaikea löytää esimerkiksi verkkosivuilta. Haasteellista viestien vastaanottamisessa on se, että monet muutkin viestit taistelevat vastaajien huomiosta.

Ja sitten ne muutamat uutiskirjeet, mitä on tullut kotiin. Mutta ne on aika yleisluontoisia, niistä ei oo silleen hirveesti saanut irti. Toimintaa mää tunne hirmu vähän. Oon sinisilmäisesti uskonut tähän, että siellä ihmisiä pyritään auttamaan kotimaassaan, missä he ovat. (Haastateltava 6)

Tuntuu niin tyhmältä, et tulee niin valtavasti papereita postissa. Meilläkin on kymmenestä kahteenkymmentä kohdetta ja sitten, kun kaikki lähettää niitä raportteja, niin se tuntuu kauheen, että en mä millään ehdi edes lukea niitä kaikkia. (Haastateltava 1)

Mä en ehkä halua, et niitä mun rahoja tai lahjottajan rahoja turhaan käytettäis johonkin, et mulle postitettais jotain juttua. (Haastateltava 8)

Lahjoitusvarojen käytöstä viestimiseen linkittyi vahvasti vastaajien omassa elämässä koettu kiire, mikä johtaa siihen, että vastaanotettuja viestejä ei välttämättä edes avata tai ne jäävät jostain syystä huomioimatta. Myös jatkuva viestien tulva koettiin haasteelliseksi, koska nykyaika koetaan muutenkin kuormittavaksi.

Jos nyt ihan rehellisiä ollaan, kaikki tollainen viestintä menee ohi siinä kaikessa muussa säädössä. Mutta tottakai se on tärkeää, että sellaista viestintää on. (Haastateltava 2)

Ehkä sellanen yleisajatukseni on, että tavallaan, mitä mä sanoisin, että kaikki semmonen missä pitää ottaa selvää on vähän kuormittavaa. Paljon, paljon ikäänkuin vie huomiota ja vie aikaa, että ei oikeastaan niinkun jaksais eikä ois energiaa niinku perehtyä. (Haastateltava 3)

Prosessin osalta vastaajat kokivat haasteelliseksi, mikäli heidän pitää aktiivisesti tehdä jotain toimenpiteitä.

Haaste tulis siitä jos mun pitäis aktiivisesti tehdä jotain toimenpiteitä tai vastata johonkin kysymyksiin. Käy hyväksymässä nää käyttöehdot. Tee sitä tai

tätä. Tai et se summa ois iso. Sittenhän se pitäis mieltii, et pystyykö siihen aina sitten sitoutumaan. (Haastateltava 6)

Lahjoittamiseen liittyen henkilökohtaiseen elämään osuvat käännekohtat, kuten työttömyys ja taloudelliset ongelmat, koettiin haasteiksi, jotka saattavat vaikuttaa lahjoittajana jatkamiseen.

Jos vaikka oma tilanne muuttuu, joskus on paljon vähemmän rahaa tai jäis vaikka työttömäksi. (Haastateltava 10)

Paitsi sitten ehkä jotain, jään työttömäksi, mikä sit vaikutas sillai et ois tarve ikään kuin karsia kaikennäköisiä kuluja pois. Et silleen vaan yhtäkkiä päättäs en mä viittikään lahjottaa, niin mä en jotenkin, mä en ehkä oo sen tyyppinen. Jos mä johonkin sitoudun, niin mä sitoudun. (Haastateltava 8)

Monelle vastaajista Pakolaisapu oli etäinen toimija, ja heillä ei ole ollut mitään kontakteja organisaatioon koko lahjoittamisensa aikana. Organisaation näkymättömyys koettiin haasteeksi. Pakolaisapu koettiin hiljaiseksi, näkymättömäksi ja heikosti tunnetuksi toimijaksi. Vastajat identifioivat, että tämä saattaa olla suuri riski lahjoittamiseen liittyen, sillä ilman henkilökohtaista suhdetta, lahjoittamisen lopettaminen on helpompaa. Samanaikaisesti tunnettuuden lisäämisessä nähtiin myös hyödyntämätöntä potentiaalia ja vastaajat kokivat tärkeiksi uusien lahjoittajien rekrytoinnin.

Mutta tähän ei ole mitään henkilökohtaista suhdetta ja silloinhan se riski on se, että sen voi lopettaa koska vaan, koska ei oikeastaan ole suhdetta siihen järjestötoimijaan. Mä nään et se on eräänlainen riski sille jatkuvuudelle, jos sen vaan välillä muistaa et ai niin sit on tämäkin. Niin jos tulee vaikka tiukempaa rahallisesti, niin joutuu miettimään et minkä sit pudottaa pois. (Haastateltava 3)

Lahjoituksiin liittyen Pakolaisapu ei ole kovin näkyvästi framilla siinä, että se rekrytoisi uusia potentiaalisia lahjoittajia. (Haastateltava 7)

Se on aika näkymätöntä nyt lahjoittajan suuntaan. (...) Hiljaisuus ja näkymättömyys voi olla yksi adjektiivi siinä. Koska tosiaan jos lahjoittaja haluaa itse saada tietää mitä siellä tapahtuu, niin täytyy itse penkoo niitä nettisivuja ja muuta. (Haastateltava 6)

Yksi vastaaja koki myös lakeihin liittyvät käytännöt ja lait Suomessa, kuten lahjoittamiseen liittyvät verovähennykset, epäreiluiksi ja lahjoittamismotivaatiota heikentäviksi. Vastaaja tunsu oman aiemman kokemuksensa perusteella toisenlaisen käytännön.

Mua hämmästyttää se, että Suomessa nää niin sanotut niinkun nää verovähennys, ööö, järjestelyt on tavallaan niin alikehittyneitä, kun mitä ne on. (Haastateltava 7)

Lahjoittajien tarpeet ja toiveet

Suurin osa vastaajien tarpeista ja toiveista liittyi viestintään. Erityisesti vastaajat toivoivat konkreettista viestintää. Toivottujen viestien määrä vaihteli vastaajan mukaan, yhdestä kerasta kahteen kertaan vuodessa, mutta enemmistön mukaan kerran vuodessa olisi toimiva

sykli esimerkiksi vuosiyhteenvedolle. Muutamat vastaajat eivät kaivanneet viestintää ollenkaan. Viestinnän toivottiin olevan sähköisesti tapahtuvaa eli esimerkiksi sähköpostilla lähetettävää. Postitse lähetettävää viestintää ei koettu kustannustehokkaaksi. Vuosiraportin toivotaan tulevan joka vuosi samaan aikaan, jotta sitä osaa jo odottaa.

Sähköinen viestintä sähköpostitse tai uutiskirjeenä tai muissa sähköisissä kanavissa. Yksi-kaksi kertaa vuodessa, ei liikoja, ei ainakaan mulle. (Haastateltava 2)

Sähköpostia ei aina ehdi kautta jaksa lukea, niin jos vaikka tulee kerran vuodessa joku kirje, niin se vois olla sellainen hyvä heräte. Et ei ihan kovin usein kannata laittaa, ihan kustannussäästönkin vuoksi. (Haastateltava 5)

Ja (en) mä ihan hirveesti sitä viestintääkään kaipaa. Ainut asia ehkä, kunhan se tulee kustannustehokkaalla tavalla, no mitäs sitten on saatu aikaan niillä lahjotusrahoilla. Niin se ehkä tuo sellaista läpinäkyvyyttä ja semmosta uskottavuutta siihen toimintaan. Se nyt ei oo ehkä ollut mulle nyt mikään juttu, mut jos mä nyt ajattelen vähän tälleen kokonaisuutta ajatellen, en vain itseäni, vaan ylipäätensä, niin se on ehkä semmonen. Läpinäkyvyys siitä, et mitä on tehty. (Haastateltava 8)

Lahjoittamisen prosessiin liittyen vastaajien vastauksissa korostuu helppous: asiat halutaan saada tehtyä helposti, niiden hoitamisen tulee olla vaivatonta, ei häiritsevää ja ei perehtymistä vaativaa.

Jos ajattelee lahjoittajan kannalta, niin se prosessin yksinkertaisuus lienee aika tärkeää. (...) Ihmiset keskimäärin haluaa kaiken olevan vaivatonta ja ei häiritsevää. (...) Kaikki elää omaa elämäänsä ja arkeansa. Halutaan hoitaa nopeasti. Ei ne asiat ole meille käyttäjinä se keskiö, sä vaan haluat sen tiedon äkkiä ja palaat sitten omaan juttuusi. (Haastateltava 1)

Se hyvä mieli tulee siitä, että sitä ei tarvitse ajatella. (Haastateltava 7)

Muistan, että se oikein helppoa. Mä olin oikein tyytyväinen siihen, miten helppoksi se oli tehty. Et ei tarvinnut soitella mihinkään tai lähetellä sähköposteja, et onnistu ihan netitse. (Haastateltava 4)

Vastaajilla oli huomattavasti enemmän tarpeita ja toiveita yhteenkuuluvuuteen liittyen kuin varsinaisia ideoita sen lisäämiseen. Yhteenkuuluvuus liittyi vastauksissa vahvasti sitoutumiseen. Järjestön toivotaan olevan tuttu lahjoittajalle ja ei jäävän anonyymiksi, osallistumistapoja toivotaan olevan lahjoittamisen rinnalla enemmän, luottamuksen rakentuminen koetaan tärkeäksi ja olennaista lahjoittajan ja organisaation välisessä suhteessa on vastavuoroisuus.

Vaikuttavuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien tavallaan laventaminen, mikä tois sellaista rahan lisäksi inhimillistä lihaa rahankeruun ympärille. (Haastateltava 3)

Vastaajien toiveet yhteydenottotavoista vaihtelivat vastaajan mukaan. Keskeisimmät tarpeet sen osalta olivat mahdollisuus soittaa, lähettää sähköpostia sekä kattavat verkkosivut yhteydenottolomakkeineen. Olennaista on, että yhteydenottotapoja on useampia ja tarpeen

mukaan lahjoittajan on mahdollista tavoittaa ihminen, jonka kanssa hoitaa mahdollinen yhteydenottoa vaativa tilanne. Viesteihin liittyen yksi vastaajista toivoi saavansa lähettämäänsä viestiin kuittauksen ja tiedon vastausajasta. Yksi vastaajista toivoi, että yhteydenpitoa lahjoittajan suuntaan ei ole ollenkaan.

Viestillä, joku viestiväline. Ja viestistä tulisi kuittaus, että olemme saaneet viestisi. Ja siihen vastataan x-ajan kuluessa. Sellainen olisi aika, musta sellainen aika helppo. Sä muistaisit jonkun asian, ennen nukkumaan menoa niin sä voit hoitaa se viestillä pois alta. Se on ehkä tähän ruuhkavuosiin yhteensopiva kontaktointimuoto, eikä niin, et sit joutuis soittaa jonnekin. Joutuis jonoon ja siinä meni kauheesti aikaa ja yhteydenottoa ei tulis tehtyä kyllä. (Haastateltava 6)

Kuhan se ei oo mikään nettilomake. Se ois mulle vihoviimeinen, yleisesti ottaen on aina hyvä, kun on puhelinnumero. Sillon tulee sellainen olo, et siellä on vastapuolella jotain ihmisiä, jotka on tavoitettavissa eikä se oo tämmöstä, jonnekin piiloon menemistä. (...) Mä en ehkä halua, et niitä mun rahoja tai lahjoittajan rahoja turhaan käytettäis johonkin, et mulle postitettais jotain juttua tai jotain niinku, sähköposti ei sinänsä maksa mitään mut et, jotenkin mä, mulle on sit ehkä kuitenkin tärkeitä, et se raha nyt vaan menee sinne perille. Ja siten mahdollisimman vähän sitä sitten niinkun tuhlaantuu semmoseen niinku humppaan, niin sanotusti. (Haastateltava 8)

Kuten sanottu, mulla ei oo ollut mitään kontakteja. Sä oot varmaan ensimmäinen, joka sieltä on soitellut tän mun kuukausilahjoituksen aikana, et mä oon ihan tyytyväinen tälleen ihan vaan kerran kuukaudessa maksu lahjoittajana. Et en kaipaa tilannetiedotuksia tai mitään. (Haastateltava 4)

Vastaajat kokivat tärkeäksi Pakolaisavun nykyistä vahvemman näkyvyyden suurelle yleisölle. Tähän liittyen brändin vahvistaminen ja profiilin kirkastaminen koettiin väyläksi. Vastaajat myös toivoivat Pakolaisavulta roolia ajankohtaisten kriisien keskellä panostaa vakiintuneiden kriisien hoitoon.

Suomen Pakolaisapu niinku jos pystyis nostaan profiilia niinkun ylipäätänsä. Se on ehkä semmonen järjestö, mistä kovinkaan moni ei tiedä. Elikkä ehkä se sellainen näkyvyys vois olla vielä niinkun siihen panostaa jos vaan resurssit siihen riittää. Jotta saisitte myöskin lisää lahjoittajia. (Haastateltava 5)

Lahjoittajien ideat

Vastaajat ideoivat haastattelujen aikana lukuisia ratkaisuja havaitsemiinsa haasteisiin.

Viestinnässä lahjoittajille haastateltujen vastauksissa korostui kerran vuodessa lähetettävä vuosiraportti, jossa kerrotaisiin toiminnasta, sen tuloksista ja vaikutuksista. Haastateltavat ideoivat vuosiraportin sisältöjä, toiveissa nousivat esille muun muassa:

- tieto siitä, mitä lahjoitusvaroilla on tehty
- mitä onnistumisia ja haasteita vuoden aikana on ollut
- henkilötarinat

- numeraalinen tieto ja grafiikka esimerkiksi autettujen määrästä ja organisaation koosta
- Pakolaisavun varainhankinnan tiimin ja prosessin esittely
- omaan lahjoittajuuteen liittyvä data esimerkiksi oma kokonaislahjoitussumma vuoden aikana

Vastaajat kokivat, että vuosiraportin ei tarvitse olla massiivinen kotiin lähetettävä viesti vaan sen voi hyvin lähettää sähköpostilla tai se voi löytyä Pakolaisavun verkkosivuilta. Yksi vastaajista ehdotti, että vuosikooste olisi hyvä lähettää aina samaan aikaan vuodesta - näin sitä osaisi jo odottaa. Vuosiyhteenvedon lisäksi esitettiin, että kaiken viestinnän ei tarvitse olla suoraan lahjoittajille kohdistettua vaan viestiminen voi tapahtua olemalla aktiivinen viestijä muualla esimerkiksi organisaation sosiaalisessa mediassa tai muissa valtamedian kanavissa.

Niin jonkinlainen vuosiraportti, et mitä ollaan tehty. Siitä tulee vähän vahvempi sellainen kuuluvuuden tunne. Tiedäksä? Et ollaan myös niinkun sellainen yhteisö, joka yhteisen asian eteen tekee töitä. (Haastateltava 7)

Ainut asia ehkä, kunhan se tulee kustannustehokkaalla tavalla, no mitäs sitten on saatu aikaan niillä lahjotusrahoilla. Niin se ehkä tuo sellaista läpinäkyvyyttä ja semmosta uskottavuutta siihen toimintaan. (Haastateltava 8)

Mutta olisi kiva tietää ehkä lisää, mihin asioihin tai millä tavalla autetaan ihmisiä ihan suurinpiirtein. Se olisi tosi kiva. Ei tarvi olla ihan perusteellisesti kenelle autetaan tai tämmönen. Ei tarvi tämmösiä kertoa mutta joo ehkä se saisi lisää ja lisää motivaatiota, kun tiedän oikeasti mitä on tehty lahjoituksilla. (Haastateltava 9)

Mä oon ihan tyytyväinen, kun mä varmastikin saan sitä ikäänkuin sitä tietoutta, kun Pakolaisavun olemassaolosta, kun epäaktiivisesti. Sitä syötettä tulee niinkun tiedostamatta. Ja niinkun se on varmaan tärkeää. Et jollakin tavalla se pysyy ihmisten mielessä, en niinkun, se ei oo vaan joku meno tililtä johonkin Pakolaisapuun vaan et sulla on kuitenkin jonkinlainen käsitys siitä, et on niin sanottu tekijä tällä saralla. Ja niinkun aktiivinen toimija, miten sitten näkyykään, mediassa tai viestinnässä tai jossakin. Et se pysy sellasena, sitä kautta, ilman et se tiedotus on henkilökohtaista. (Haastateltava 8)

Lahjoitusmuotoihin liittyen vastaajilta tuli useampia yksittäisiä ideoita. Ylipäätään erilaisten lahjoitusmuotojen aktiivisempi esiintuominen ja mahdollistaminen koettiin tärkeäksi. Lahjoitusmuotojen rinnalle ehdotettiin myös muita tapoja osallistua, kuten vaikuttamista. Mahdollisuus ohjata lahjoitusvaroja haluamaansa kohteeseen organisaatiossa koettiin lisäävän lahjoittajan vaikutusmahdollisuuksia lahjoituksensa suhteen. Lahjoittamisen motivaatiota lisäisi myös vastaajien mielestä jonkin konkreettisen asian ostaminen - tästä esimerkkinä ovat eri hyväntekeväisyysjärjestöjen aineettomat lahjat. Lahjoituksen korostussoitot koettiin häiritseviksi mutta tärkeiksi, joten ratkaisuksi soittamiselle tarjottiin tekstiviestiyhteydenottoa.

Joillekin se vuosilahjoittaminen voi olla vaikeeta. Niin pitäiskö olla mahdollista tehdä sellaisia pienempiä kertainvestointeja. Tai niinkun MobilePayn kautta tai mitä ikinä, sellaisia kertaluontoisia. (...) Just tällaisten erilaisten lahjoitusmuotojen aktiivisempi esiintuonti. Ja mahdollistaminen. (Haastateltava 6)

En tiedä mikä keino se sitten olisi saada nostettua niitä summia. Se olisi ihan oikein saada nostettua niitä summia. Onks se sitten tekstiviesti? En tiedä. (Haastateltava 1)

Yksi asia, mikä on motivoivaa, jos pystyy ostamaan jotain konkreettista. Itsehän lahjoittaa kuukausittain ja tietää, että se menee yleistoimintaan. Jos tekisi jonkun yksittäislahjoituksen, että ostais jollekin lahjana vaikka tällainen toisenlaisen lahja tyyppinen lahja, että pystys vaikka ilmoittamaan, että olen hankkinut nimissäsi tällaisen ja tällaisen asian joka on konkreettisesti tämä ja tämä. Tällainen on mukavaa. Tällaisessa kuukausilahjoittamisessa tiedän, että se menee yleistoimintaan. Ei tavallaan on sellaista, että minun rahani käytettiin nyt tähän. (Haastateltava 2)

Yhteisöllisyyden kokemuksen lisäämisen vastaajat kokivat tärkeäksi. Viestinnällinen vuosiraportti koettiin yhdeksi konkreettiseksi tavaksi vahvistaa yhteisöllisyyttä. Sen lisäksi yksi vastaajista ehdotti kerran vuodessa lahjoittajille järjestettävää tapahtumaa. Yhteisöllisyyteen liittyen lahjoittajilta ei tullut muita konkreettisia ideoita mutta näkemys yhteisöllisyyden lisäämisen tärkeydestä nousi esille monesta kommentista. Toisin sanoen asia koettiin tärkeäksi mutta keinot siihen liittyen jäivät vielä osittain auki.

Ehkä tavallaan se näkyvä strukturoitu viestintä ja tuttuuden lisääminen jollain henkilökohtaisella tasolla ja sitten ehkä juuri vaikuttavuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien tavallaan laventaminen, mikä tois sellaista rahan lisäksi inhimillistä lihaa rahankeruun ympärille. (...) Se on varmaan se yksi asia, että miten organisaatio voi erottautua muista. Se on jonkinlainen henkilökohtainen, inhimilliset kasvot taso. (Haastateltava 3)

Lahjoittamisen prosessi koettiin kokonaisuudessaan toimivaksi, joten sen kehittämiseen liittyen vastaajilta tuli yksittäisiä ideoita: lahjoituskanava MobilePay:n helppouden laajempi markkinoiminen sekä lahjoittamisen katkaisemisen ja tauottamisen tekeminen lahjoittajalle helpoksi prosessin vaiheeksi. Yhteydenottojen suhteen konkreettisenä ideana toivottiin sähköpostiin automaattivastausta, mistä selviää viestin vastausaika. Lahjoittajapalvelun toivotaan olevan tavoitettavissa henkilökohtaisesti.

Jos siis tavallaan haluaa kertoa sitä, et sen (MobilePay) voi tehdä noin helposti ja kätevästi. En mä tiedä tietääks sitä silti kauheen moni. (Haastateltava 10)

Vastaajat kokivat järjestön näkyvyyden heikoksi sekä heidän suuntaansa että laajemmin suuren yleisön suuntaan. Samanaikaisesti lahjoittajat kokivat, että Pakolaisavun näkyvyyden lisäämisessä olisi paljon potentiaalia, mitä kannattaisi hyödyntää. Näkyvyyden lisääminen vahvistaisi myös varainhankintaa. Konkreettisia ideoita uusien lahjoittajien saamiseen olivat lahjoitusinfojen järjestäminen, tempaukset ja yliopistojen tiedekuntien hyödyntäminen lahjoittajien rekrytoinnissa.

Suomen Pakolaisapu niinku jos pystyis nostaan profiilia niinkun ylipäätänsä. Se on ehkä semmonen järjestö, mistä kovinkaan moni ei tiedä. Elikkä ehkä se sellainen näkyvyys vois olla vielä niinkun siihen panostaa jos vaan resurssit siihen riittää. Jotta saisitte myöskin lisää lahjoittajia. (...) Näkyvyys ja teidän tiedottaminen, et saisitte

lisää niitä lahjoittajia. Ehkä se on se mitä muuttaisin. Et siihen varainkeruuseen vielä jonkinnäköistä voimaa. (Haastateltava 5)

Lahjoituksiin liittyen Pakolaisapu ei ole kovin näkyvästi framilla siinä, että se rekrytoisi uusia potentiaalisia lahjoittajia. (Haastateltava 7)

4.1.2 Persoonat

Haastatteluista kertyneen aineiston perusteella muodostettiin viisi lahjoittajapersoonaa. Lahjoittajapersoonia hyödynnettiin kehittämistyöpajassa ja niitä voidaan jatkossa hyödyntää Suomen Pakolaisavun kuukausilahjoitusta ja lahjoittajakokemusta kehitettäessä.

Persoonat ovat Alan Cooperin kehittämä visualisoitu asiakasprofiilin arkkityyppi. Persoonien avulla tiivistetään hankittua asiakasymmärrystä asiakkaista ja niiden tavoite on helpottaa asiakaslähtöistä suunnittelua. Asiakasryhmät konkretisoidaan arkkityypeiksi, jotta heidän tarpeensa pystytään huomioimaan mahdollisimman hyvin palveluita kehitettäessä. Persoonat ovat kuvitteellisia, mutta perustuvat tutkittuun tietoon. Ne kuvaavat, mikä asiakkaalle on tärkeää palvelussa, hänen motiivejaan sekä käyttäytymistään. Persoonien vahvuus on se, että ne auttavat pitämään palvelun asiakkaat suunnitteluprosessin keskiössä. Persoonat auttavat lisäämään empatiaa, tekevät asiakkaiden tarpeet ymmärrettävimmiksi sekä niistä kommunikoinnin helpommaksi. (Rauhala 2021.)

Seuraavaksi esitellään tarkemmin lahjoittajapersoonat. Kerätyn asiakastiedon perusteella nousi esille viisi persoonaa, jotka esimerkiksi eroavat toisistaan motivaation sekä tarpeiden ja toiveiden osalta. Persoonat ovat esitelty kuvioissa 16-20. Persoonissa keskitytään erityisesti lahjoittajien tavoitteisiin ja motivaatioon, koska kehitettävän palvelun tulee vastata juuri näihin liittyvään tarpeeseen (Palvelumuotoilu Palo 2021).

Uskollinen tukija haluaa parantaa maailmaa (kuvio 16). Hän on sitoutunut lahjoittaja ja kokee velvollisuudekseen ja vastuukseen auttaa muita. Lahjoittaminen on hänelle tärkeä tapa auttaa, joten hän onkin lahjoittajana monessa organisaatiossa. Uskolliselle tukijalle tärkeää on lahjoittamisen helppous ja hän kaipaa tietoa lahjoittamisen vaikutuksista. Lahjoittamiseen liittyy hänellä kiitollisuutta ja lämpöä.

USKOLLINEN TUKIJA

MOTIVAATIO: Halu parantaa maailmaa

- Sitoutunut lahjoittaja
- Kokee velvollisuudekseen ja vastuukseen auttaa muita
- Lahjoittajana monessa organisaatiossa - lahjoittaminen yleisesti tärkeä tapa auttaa

TARPEET JA TOIVEET:

- Tärkeää lahjoittamisen helppous
- Kaipaa tietoa lahjoittamisen vaikutuksista
- Kiireinen

TUNNE: Kiitollisuus & lämpö



Kuva Pixabay & Freepik

"Meillä on mahdollista rahallisesti auttaa - tuntuis tyhmältä olla auttamatta."

Kuvio 16: Lahjoittajapersoona Uskollinen tukija

Yhteiskunnallinen auttaja kokee pakolaisuuden yhteiskunnallisesti yhdeksi aikakautemme tärkeimmäksi teemaksi (kuvio 17). Hän tuntee pakolaisuuden tematiikan syvällisesti ja on aina lahjoittanut hyväntekeväisyyteen - hän on strateginen lahjoittaja. Yhteiskunnallinen auttaja arvostaa lahjoittamisessa helppoutta mutta on tarpeen mukaan valmis näkemään myös vaivaa sen eteen. Hän haluaa kuulla, mitä lahjoituksilla on tehty. Hän on kiinnostunut pakolaisuuden tematiikasta ja kokee vastuukseen toimia.

YHTEISKUNNALLINEN AUTTAJA


MOTIVAATIO: Kokee pakolaisuuden yhteiskunnallisesti yhdeksi aikakautemme tärkeimmäksi teemaksi

- Tuntee pakolaisuuden tematiikan syvällisesti
- Strateginen lahjoittaja ja lahjoittanut aina hyväntekeväisyyteen

TARPEET JA TOIVEET:

- Arvostaa lahjoittamisessa helppoutta mutta on valmis näkemään myös vaivaa sen eteen
- Haluaa kuulla, mitä avustuksilla on tehty
- Kokisi tärkeäksi hyödyntää lahjoituksen veroetua
- Kokee, että Pakolaisavun tulisi nostaa profiiliaan ja rekrytoida uusia potentiaalisia lahjoittajia

TUNNE: Vastuunkanto & kiinnostus



Kuva Pixabay & Freepik

"Pakolaisuus on yksi meidän aikakauden tärkeimpiä ja keskeisimpiä asioita."

Kuvio 17: Lahjoittajapersoona Yhteiskunnallinen auttaja

Vastavoima on alkanut lahjoittajaksi, koska on ollut johonkin yhteiskunnalliseen asiaan turhautunut ja purkanut ahdistuksensa lahjoittamiseen (kuvio 18). Hän kokee roolikseen tukea silloin, kun valtio ei tue. Hän ei kaipaa juurikaan tietoa toiminnasta ja sen vaikutuksista

mutta haluaa tukea nimenomaan pakolaistoimintaa. Hänellä lahjoittamiseen liittyy vahvoja tunteita - raivoa ja ärsyyntymistä.

VASTAVOIMA

MOTIVAATIO: Ollut johonkin yhteiskunnalliseen asiaan turhautunut ja purkanut ahdistuksen lahjoittamiseen

- Ajankohtainen tilanne maailmalla on saanut toimimaan
- Kokee roolikseen tukea, kun valtio ei tue
- Haluaa tukea nimenomaan pakolaistoimintaa

TARPEET JA TOIVEET:

- Ei halua, että häneltä pyydetään lahjoitussumman korotuksia
- Ei kaipa juurikaan tietoa toiminnasta ja lahjoitusten vaikutuksista

TUNNE: Raivo & ärsyyntyminen



Kuva Pixabay & Freepik

"Olen ollut tilanteeseen turhautunut ja purkanut sen tällaisella toiminnalla."

Kuvio 18: Lahjoittajapersoona Vastavoima

Henkilökohtaisesti on ryhtynyt lahjoittajaksi henkilökohtaisesta syystä - tutustunut maahan muuttaneeseen perheeseen tai on itse maahan muuttanut (kuvio 19). Hän kokee tärkeäksi auttaa ihmisiä, jotka tarvitsevat apua. Hänen toiveenaan on, että lahjoitusvarat ohjataan kotimaan toimintaan. Henkilökohtaisesti kaipa tietoa siitä, mitä lahjoituksilla on tehty. Hän kokee myötätuntoa järjestön kohderyhmää kohtaan.

HENKILÖKOHTAISESTI

MOTIVAATIO: Aloittanut lahjoittamisen henkilökohtaisista syistä - tutustunut maahan muuttaneeseen perheeseen tai itse maahan muuttanut

- Kokee tärkeäksi auttaa ihmisiä, jotka tarvitsevat apua
- Suhtautuu auttamiseen empaattisesti ja kokee konkreettisen auttamisen tärkeäksi

TARPEET JA TOIVEET:

- Toiveena lahjoitusvarojen ohjaus kotimaan toimintaan
- Kaipaa tietoa siitä mitä lahjoituksilla on tehty konkreettisesti

TUNNE: Myötätunto & ahdistus



Kuva Pixabay & Freepik

"Tää kuukausilahjoitus alkoi siitä, kun tää mun kaveri sai apua sieltä, ihan konkreettisesti."

Kuvio 19: Lahjoittajapersoona Henkilökohtaisesti

Passiivinen on aloittanut lahjoittamisen, koska lahjoituspyyntö on tullut oikeaan aikaan ja se on perusteltu hyvin (kuvio 20). Hän ei aktiivisesti muista olevansa lahjoittaja eikä kaipa viestintää toiminnasta ja sen vaikutuksista. Lahjoitusprosessin tulee pyöriä ilman, että hän joutuu

tekemään toimenpiteitä siihen liittyen. Hän toimii lahjoittajana velvollisuuden tunteesta mutta on passiivinen lahjoittaja.

PASSIIVINEN

MOTIVAATIO: Lahjoituspyyntö tuli oikeaan aikaan ja se perusteltiin hyvin

- Ei aktiivisesti muista olevansa lahjoittaja

TARPEET JA TOIVEET:

- Ei kaipaa viestintää toiminnasta ja sen vaikutuksista
- Lahjoitusprosessin tulee pyöriä taustalla ilman, että siihen liittyen pitää tehdä jotain

TUNNE: Velvollisuuden tunne & passiivisuus



Kuva Pixabay & Freepik

"Hyvä jos aina muistan olevani lahjoittaja. Se pyörii siellä taustalla."

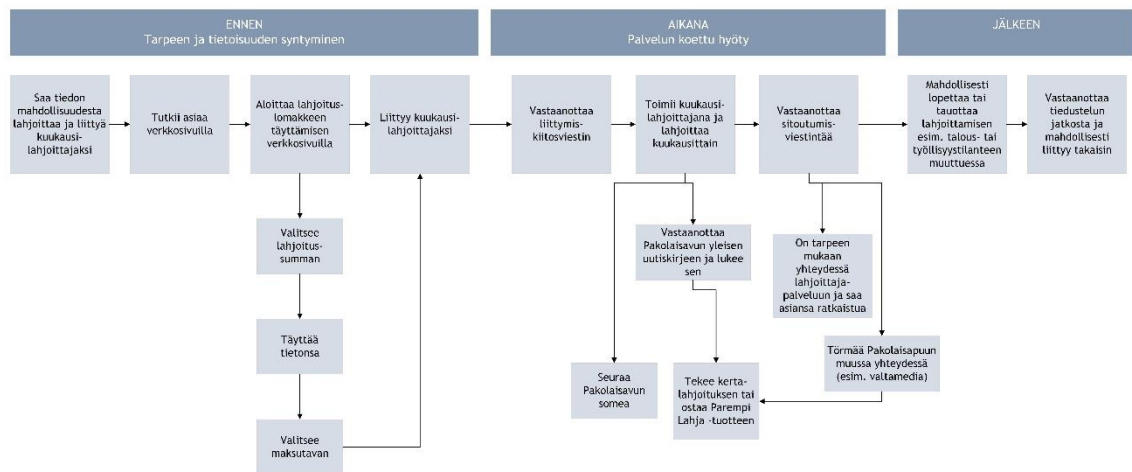
Kuvio 20: Lahjoittajapersoona Passiivinen

4.1.3 Lahjoittajapolku

Lahjoittajan palvelupolkua hahmoteltiin toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ja täydennettiin kuukausilahjoittajien haastatteluista kertyneen aineiston perusteella. Tässä kehittämistyössä lahjoittajapolkua ja palvelupolkua käsitellään toistensa synonyymeina.

Palvelupolku kuvaa asiakkaan prosessia ja kokemuksia palvelun alusta palvelun loppuun. Siihen sisältyy palvelutuokioita ja kontaktipisteitä, ja niitä kaikkia voidaan kehittää palvelumuo-
toilun keinoin. Mallintamalla palvelupolku tuodaan asiakkaan kokemukset kehittämistyössä keskiöön, ymmärretään asiakkaan kokemuksia paremmin ja varmistetaan, että kehittämisspro-
sessit vastaavat asiakkaiden tarpeita ja hyödyttävät organisaatioita. (Ojasalo ym. 2014, 73-
74.) Palvelupolulle voidaan merkitä asiakkaan mahdolliset kipupisteet sekä arvoa asiakkaalle
tuottavat kohdat (Curedale 2016, 68-69). Palvelupolun hahmottaminen siis auttaa tunnistama-
an kehittämisen kohdat sekä ne kohdat, jotka toimivat jo hyvin. Näin palvelua voidaan pa-
rantaa ja sujuvoittaa.

Pakolaisavun kuukausilahjoittajien lahjoittajapolussa kuvattiin kolme eri vaihetta: 1) ennen lahjoittamisen aloittamista tapahtuva vaihe, jossa lahjoittajan tarve ja tietoisuus lahjoittamisesta syntyy, 2) lahjoittamisen aikainen vaihe, minkä aikana on hyvä tarkastella palvelun aikaista hyötyä lahjoittajalle ja 3) palvelun jälkeinen aika, mikäli lahjoittaja päättää lopettaa lahjoittamisen. Palvelupolulle merkittiin lahjoittajan ja organisaation kipupisteet, arvoa asiakkaalle tuottavat kohdat sekä kehittämistyössä määritellyt kehittämisshaasteet, joihin kehittämistyöpajassa lähdettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa kehittämään ratkaisuja. Palvelupolku esiteltynä kuviossa 21.



Kuvio 21: Kuukausilahjoittajien lahjoittajapolku

Arvon muodostuminen lahjoittajalle

Lahjoittajapolusta hahmotetaan, mistä hyvä lahjoittajakokemus koostuu sekä miten ja missä kohdissa lahjoittajille muodostuu arvoa, esiteltynä liitteessä 5. Seuraavaksi esitellään hetket, missä lahjoittajille muodostuu arvoa. Sulkuihin on merkitty, mihin tasolle Palmu Incin arvon muodostumisen pyramidilla kokemukset liittyvät sekä mille Grönroos-Voima arvon luonnin alueelle arvon muodostuminen sijoittuu (ks. Tuulaniemi 2013, 75; Grönroos 2017, 129).

Ennen lahjoittajaksi ryhtymistä arvon muodostuminen liittyy lahjoittajalle siihen, että:

- liittymisprosessi on helppo ja vaivaton minulle (taso toiminta & palveluntarjoajan alue)
- lahjoitussumma soveltuu omaan elämäntilanteeseeni (taso tunteet & asiakkaan alue)
- minulla on mahdollisuus vaikuttaa itselle merkitykselliseen asiaan (taso merkitys & asiakkaan alue)

Palvelun käyttövaiheessa arvon muodostuminen lahjoittajalle liittyy siihen, että:

- minulle tulee hyvä mieli (taso tunteet & asiakkaan alue)
- maksutapahtuma hoituu automaattisesti ja vaivattomasti (taso toiminta & palveluntarjoajan alue)
- kohtaan Pakolaisavun omissa kanavissa ja muualla esimerkiksi mediassa Pakolaisavun viestintään - ne lisäävät kokemaani yhteenkuuluvuuden tunnetta (taso tunteet & yhteinen alue)
- saan Pakolaisavulta viestintää, jossa kerrotaan konkreettisesti, mitä lahjoitusvaroilla on tehty ja saatu aikaan (taso toiminta ja tunteet & yhteinen alue)
- koen oman lahjoitukseni merkityksellisenä (taso merkitys & asiakkaan alue)

- Pakolaisapu saa tehtyä toimintaansa, tähän liittyen koen, että olisi tärkeää kasvattaa lahjoittajien määrää (taso tunteet & yhteinen alue)
- minun lähettämiini viesteihin vastataan nopeasti (taso toiminta & yhteinen alue)
- löydän haluamani tiedon Pakolaisavun verkkosivuilta helposti (taso toiminta & palveluntarjoajan alue)
- koen Pakolaisavun toiminnan laadukkaaksi (taso tunteet & palveluntarjoajan alue)
- pystyn tavoittamaan Pakolaisavun lahjoittajapalvelusta automaatin sijaan ihmisen, näin organisaatio ei jää minulle etäiseksi (taso tunteet & yhteinen alue)

Pääasiallisesti lahjoittajien kokemat arvon muodostumisen hetket sijoittuvat Palmu Incin arvon muodostumisen pyramidilla kahdelle alimmalle tasolle, eli tasoille toiminta ja tunteet. Kaksi arvon muodostumisen hetkeä, mahdollisuus vaikuttaa itselle merkitykselliseen asiaan ja oman lahjoituksen kokeminen merkityksellisenä, sijoittuvat ylimmälle tasolle eli merkitys tasolle. (Tuulaniemi 2013, 75.) Erinomaiseen asiakaskokemukseen pääsemiseksi on tärkeää, että arvoa muodostuu kaikilla tasoilla.

Kipupisteet palvelupolulla

Lahjoittajapolusta hahmotetaan lahjoittajan kipupisteitä, esiteltynä liitteessä 6.

Ennen lahjoittajaksi ryhtymistä lahjoittajan kohtaamia kipupisteitä ovat:

- en tiedä mahdollisuudesta lahjoittaa Pakolaisavun toimintaa, koska organisaatio ei ole tarpeeksi näkyvä ja en ole törmännyt lahjoittamismahdollisuuteen
 - ➔ organisaation kipupisteinä organisaatio ei hyödynnä olemassa olevia kanaviaan kuukausilahjoittamisen markkinoinnissa
- pitkäaikaiseksi kuukausilahjoittajaksi sitoutuminen pohdituttaa minua
- tutkin lahjoittamista verkkosivuilla, mutta en löydä haluamaani tai ylipäättäen tarpeeksi tietoa - tämä saattaa johtaa siihen, että muiden organisaatioiden kuukausilahjoittaminen kiinnostaa minua enemmän
- täyttäessäni lahjoituslomaketta en pysty valitsemaan tarkemmin lahjoituskohdetta
- koen lahjoituslomaketta täyttäessäni, että lahjoitussummat ovat liian isoja minulle
 - ➔ organisaation kipupisteinä tässä kohtaa vastakkainen näkemys eli lahjoitussummien pienuus

Palvelua käytettäessä lahjoittajan kohtaamia kipukohtia ovat:

- vastaanotan paperista viestintää
- vastaanottamani viestit ovat ylimalkaisia
- minulle soitetaan lahjoitussummien korottamiseen liittyen
- en saa mitään viestintää lahjoitusvarojen käytöstä ja niiden vaikutuksesta

→ organisaation kipupisteinä lahjoittajarekisterin puuttuvat yhteystiedot

- koen Pakolaisavun etäiseksi, hiljaiseksi ja näkymättömäksi toimijaksi
- joudun ottamaan asioista itse selvää ja kuormitun siitä
- olen kiireinen ja en lue saamiani viestejä
- olen yhteydessä lahjoittajapalveluun, mutta en saa asiaani ratkaistua
- en tiedä, mitä lahjoituksellani on tehty

Palvelun jälkivaiheessa eli palvelun käytön lopettamisen jälkeen lahjoittajan kohtaama kipukohta on:

- minulle ei tarjota mahdollisuutta tauottaa lahjoitusta, joten päätän lopettaa sen kokonaan

4.2 Kehittämisen tulokset

Uudet tavat ja kanavat tavoittaa kuukausilahjoittajia

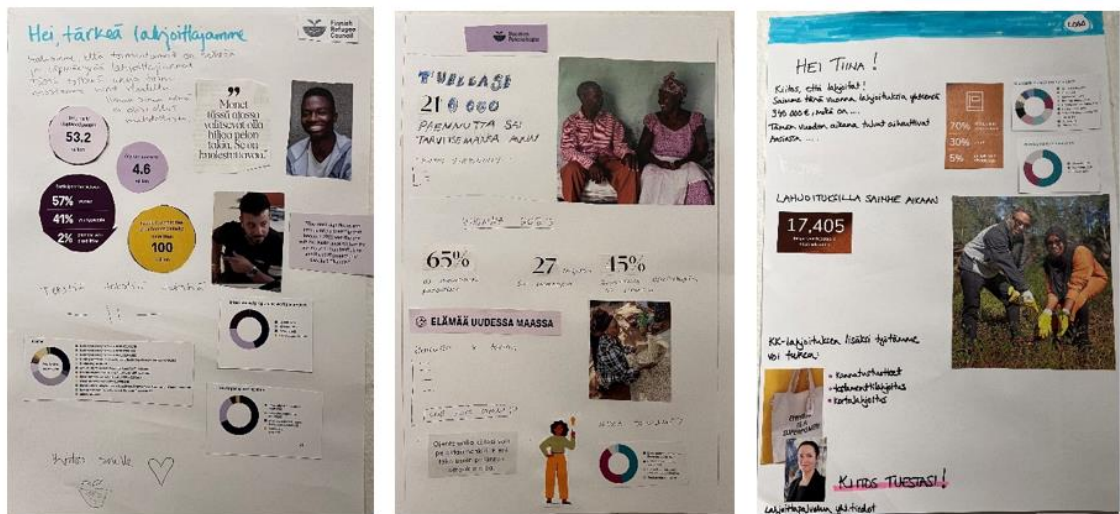
Ensimmäiseen kehittämishaasteeseen, ”*Kuinka voisimme (tavat ja kanavat) tavoittaa uusia potentiaalisia kuukausilahjoittajia?*”, identifioitiin kehittämistyöpajassa yhteensä 76 ideaa, miten tavoittaa uusia potentiaalisia kuukausilahjoittajia. Kuten liitteestä 7 on nähtävissä, ideat luokiteltiin yläluokkien alle ja kokonaisuudessaan ideoiden pääluokkia oli kymmenen: sähköposti/soitto, feissaus, tapahtumat, sosiaalinen media, mainonta, yritys yhteistyö, koulut, kampanjat, erilaiset tavat ja kansainvälisyys. Työpajan osallistujat saivat äänestää ideoista suosikkinsa - potentiaalisimmat seuraavan vuoden aikana toteutettavat ideat olivat:

- Soitto kylmille eli soittaminen henkilöille, jotka eivät vielä ole lahjoittajia.
- Soitto omalle lämpimälle rekkarille eli soittaminen omassa rekisterissä oleville lahjoittajille.
- Messut ynnä muut tapahtumat
- Sosiaalisen median mainonta yleisesti
- Parempi Lahja -tuotteiden (kortit) eli aineettomien lahjojen, kehittäminen yhteensopivaksi kuukausilahjoituksen kanssa
- Empathy -tuotevalikoiman kehittäminen - Suomen Pakolaisavulla on Empathy-malliston tuotteita myynnissä
- Suomen Pakolaisavun työntekijöiden osallistaminen varainhankintaan
- Englanninkielisten lahjoitussivujen lanseeraus ja lahjoituksen kohdennus ihmisille, joiden äidinkieli ei ole suomi

Kuukausilahjoittajille lähetettävä vuosikooste

Toiseen kehittämishaasteeseen, *”Millainen on toimiva kuukausilahjoittajille kerran vuodessa lähetettävä viesti, mikä kertoo toiminnasta ja lahjoitusten vaikutuksista?”*, toimeksiantajan edustajat työstivät kehittämistyöpajassa kolme moodboardia kuukausilahjoittajille lähetettävästä vuosikoosteesta. Moodboardit esitellään kuviossa 22. Niissä toistuivat ja nousivat esille seuraavat elementit:

- Pakolaisavun visuaalinen ilme eli värit ja logot
- Lahjoittajan henkilökohtainen puhuttelu esimerkiksi *”Hei tärkeä lahjoittajamme”* ja *”Hei Tiina”*
- Lahjoittajan kiittäminen: *”Kiitos, että lahjoitat!”*, *”Kiitos tuestasi!”*, *”Kiitos ’etunimi’”*, *”Kiitos sinulle”*
- Statistiikka ja luvut toiminnasta
- Toiminnasta kertominen: *”Haluamme, että toimintamme on selkeää ja läpinäkyvää lahjoittajillemme. Tässä tärkeitä lukuja toiminnastamme viime vuodelta.”*, *”Vuonna 2023: 65 % oli maansisäisiä pakolaisia...”*
- Visuaalisuus: paljon kuvia ja graafeja
- Lahjoitussummista kertominen: *”Saimme tänä vuonna lahjoituksia yhteensä 340 000 €, mikä on...”*
- Toimintaympäristöstä kertominen: *”Tämän vuoden aikana tulvat aiheuttivat Aasiassa...”*
- Lahjoitusten hyödyistä kertominen: *”Lahjoituksilla saimme aikaan...”*, *”Ilman sinua tämä ei olisi ollut mahdollista”*, *”Tuellasi 21 000 paennutta sai tarvitsemansa avun”*
- Muiden lahjoitusmuotojen avaaminen: *”Kuukausilahjoituksen lisäksi työtämme voi tukea kannatustuotteilla, testamenttilahjoituksella, kertalahjoituksella”*
- Lahjoittajapalvelun yhteystiedot ja allekirjoitus sekä allekirjoittaneen valokuva
- Ihmisten tarinoita ja sitaatteja



Kuvio 22: Kehittämistyöpajan osallistujien työstämät moodboardit kuukausilahjoittajille lähetettävästä vuosikoosteesta

Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden vahvistaminen

Kolmanteen kehittämishaasteeseen ”*Kuinka voisimme vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta kuukausilahjoittajien suuntaan?*” identifioitiin lukuisia keinoja ja tapoja vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta kuukausilahjoittajien keskuudessa. Identifioidut keinot ryhmiteltiin neljän pääkäsitteen alle: lahjoitusmuodot ja -tavat, viestintä, lahjoittajajoukko ja yhteydenotto, esiteltynä liitteessä 8.

Ideoiden joukosta nousi kaksi ideaa, jotka koettiin potentiaalisiksi Pakolaisavussa. Ensimmäinen idea oli lahjoitusten korvamerkitseminen tiettyihin toimintoihin, esimerkiksi kotimaan toimintaan tai humanitaariseen apuun. Tällöin lahjoittaja voisi itse valita lahjoituksensa kohdentamisen ja vaikuttaa lahjoitusvarojensa käyttöön. Toinen idea liittyi konkreettiseen tuotteeseen, minkä ostamalla henkilö tukee organisaation työtä ja ’liittyy’ samaan porukkaan. Syöpäsäätiöllä tämä tuote on vuosittain julkaistava Roosa nauha, Pakolaisavun tapauksessa tällainen tuote voisi olla heidän Empathy-mallistonsa paita.

4.3 Lahjoittajakokemuksen kehittämiskohteet ja ratkaisut

Asiakasymmärryksen, taustatutkimuksen, tietoperustan ja toimeksiantajan kanssa toteutetun kehittämistyöpajan pohjalta määriteltiin lahjoittajakokemuksen kehittämisen jatkoaskeleet. Viisi kehittämiskohdetta ja 13 ratkaisua niihin on esitelty kuviossa 23. Aikataulullisesti kehittäminen sijoittuu useammalle vuodelle.

LAHJOITAJAKOKEMUKSEN KEHITTÄMISKOHEET JA RATKAISUEHDOTUKSET

UUSIEN POTENTIAALISTEN LAHJOITAJIEN TAVOITAMINEN MONIPUOLISIA TAPOJA HYÖDYNTÄEN

1. Ollaan aktiivisesti yhteydessä nykyisiin ja potentiaalisiin lahjoittajiin
 - Soitot sekä uusille potentiaalisille lahjoittajille että jo olemassa oleville lahjoittajille. Tähän liittyen kannattaa harkita soiton sijaan tekstiviestin lähettämistä.
2. Vahvistetaan näkyvyyttä, jotta potentiaalisten lahjoittajien on mahdollista saada tieto lahjoittamisesta
 - Osallistutaan aktiivisesti tapahtumiin. Tapahtumiin osallistumisessa kannattaa huomioida lahjoittajapersoonat ja miettiä, missä heidät kohtaisi parhaiten. Osallistutaan tapahtumiin, joissa läsnä Pakolaisavun työn teeman kannattajia.
 - Vahvistetaan kuukausilahjoittamisen näkyvyyttä Pakolaisavun sosiaalisessa mediassa.
 - Osallistetaan Pakolaisavun henkilöstöä uusien kuukausilahjoittajien rekrytoimiseen.
3. Kehitetään konkreettisten 'tuotteiden' ostomahdollisuuksia
 - Kehitetään Parempi Lahja -kortteja yhteensopiviksi kuukausilahjoituksen kanssa.
 - Kehitetään Empathy tuotevalikoimaa. Tarjotaan lahjoittajille mahdollisuus hankkia konkreettinen vuosittain toistuva tuote (esim. empatia-paita) ja lisätään empatia-tuotteilla lahjoittajapyramidin alkuun lisäaskeleita kohti säännöllisempää kuukausilahjoittamista.
4. Kehitetään viestintää kuukausilahjoittamiseen liittyen
 - Avataan verkkosivuilla tarkemmin kuukausilahjoittamisen tärkeyttä ja siihen liittyen lisätään sivuille kysymys ja vastaus -osio siitä, miten kuukausilahjoitus toimii.
 - Lanseerataan englanninkielinen lahjoitussivu.
 - Kehitetään hakukoneoptimointia ja hyödynnetään teknologiaa tähän liittyen.
 - Lisätään Lahjoita-painike Pakolaisavun verkkosivujen etusivulle tehosteväriillä korostettuna.

ORGANISAATIOTASON LAAJEMPI KEHITTÄMINEN

12. Vahvistetaan Pakolaisavun tunnettuutta, näkyvyyttä ja brändiä.
13. Vahvistetaan Pakolaisavun varainhankinnan resursseja ja asiakaskokemuksen roolia organisaatiossa. Palkataan asiakaskokemuksesta, esimerkiksi lahjoittajakokemuksen asiantuntija, vastaava henkilö.

KERRAN VUODESSA KONKREETTISEN VUOSIKOOSTEEN LÄHETTÄMINEN KUUKAUSILAHJOITTAJILLE

5. Lähetetään kerran vuodessa lahjoittajille vuosikooste lahjoitusvarojen käytöstä.
 - Vuosikoosteessa olennaista konkreettisuus, paperittomuus ja vaivattomuus lahjoittajalle. Vuosikoosteeseen liittyen testataan A/B testausta esimerkiksi lahjoittajapersoonien tarpeet huomioiden.

PROSESSISSA ONGELMAKOHTIIN PUUTTUMINEN

6. Päivitetään lahjoittajarekisteri ajantasaiseksi, jotta jatkossa pysytään esimerkiksi lähettämään kaikille kuukausilahjoittajille vuosikooste.
7. Kartoitetaan mahdollisuutta lahjoituskohteen valintaan lahjoittajalomaketta täytettäessä. Huomioidaan lahjoittajien kiinnostus lahjoittaa myös kotimaan toimintaan.
8. Aloitetaan asiakaskokemuksen mittaaminen.
9. Kerrotaan verkkosivuilla lisää toiminnasta.
 - Sisältönä esimerkiksi samoja asioita, kuin mistä kuukausilahjoittajat toivovat saavansa tietoa vuosikoosteesta. Olennaista konkretia ja tiedon löytyminen helposti.

YHTEISÖLLISYYDEN RAKENTAMINEN ASKEL ASKELELTA

10. Ollaan yhteydessä aktiivisesti lahjoittajiin ja uskalletaan tarttua puhelimeen. Huomioidaan kuitenkin se, että korotussoitot eivät ole lahjoittajille mieleisiä.
11. Tuodaan Pakolaisapua ja lahjoittajapalvelua lähemmäksi kuukausilahjoittajaa tekemällä järjestöä tutuksi lahjoittajille sekä lisäämällä lahjoittajapalvelun työntekijöiden kuvat ja nimet näkyviin.

Kuvio 23: Lahjoittajakokemuksen kehittämiskoheet ja ratkaisuehdotukset

Uusien potentiaalisten lahjoittajien tavoittaminen monipuolisia tapoja hyödyntäen

Lahjoittajien haastatteluissa selvisi, että lahjoittajille muodostuu arvoa silloin, kun Pakolaisapu pystyy toteuttamaan toimintaansa. Monet kokevat, että rahoitusta toiminnalle olisi hyvä olla enemmän ja olisi tärkeää kasvattaa lahjoittajien määrää. Haasteeksi lahjoittajat tähän liittyen kuitenkin kokivat sen, että lahjoittamismahdollisuuksista ja -tavoista ei kerrota tarpeeksi laajasti. Lahjoittajat sekä toimeksiantaja ideoivat ratkaisuja tähän liittyen. Myös taustatutkimus vahvisti näitä näkemyksiä sekä antoi uusia konkreettisia ideoita.

Uusien potentiaalisten lahjoittajien tavoittamista voidaan vahvistaa neljällä tavalla. Ensimmäinen ratkaisu olisi olla aktiivisesti yhteydessä nykyisiin sekä uusiin potentiaalisiin

lahjoittajiin. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa soittamista. Lahjoittajien haastatteluiden perusteella lahjoittajille soittamisen sijaan kannattaisi kuitenkin harkita myös tekstiviestin lähettämistä, sillä lahjoittajat kokevat soittamisen häiritseväksi ja tekstiviesti on myös soittamista kustannustehokkaampi vaihtoehto.

Toinen ratkaisu olisi organisaation näkyvyyden vahvistaminen, jotta potentiaalisten lahjoittajien on mahdollista saada tieto lahjoittamisesta. Käytännön tasolla tämän voisi toteuttaa osallistumalla aktiivisesti tapahtumiin. Tapahtumia valitessa kannattaa huomioida lahjoittajapyramidin (ks. Tornikoski 2020, 29) eri tasot ja panostaa sellaisiin tilaisuuksiin, joissa paikalla on mahdollisia Pakolaisavun työn teeman tukijoita. Esimerkiksi vuosittain järjestettävä Maailma kylässä -festivaali voisi olla potentiaalinen uusien lahjoittajien rekrytoimisen paikka. Kuukausilahjoittamisen näkyvyyttä Pakolaisavun sosiaalisen median kanavissa olisi hyvä vahvistaa. Esikuvavertailun perusteella muut kentän organisaatiot viestivät kuukausilahjoittamisen mahdollisuudesta Pakolaisapua enemmän. Pakolaisavun henkilöstön osallistaminen uusien kuukausilahjoittajien rekrytointiin vahvistaisi lahjoittamisen näkyvyyttä organisaation sidosryhmien keskuudessa. Erityisesti uusia lahjoittajia rekrytoidessa ja tavoiteltaessa kannattaa hyödyntää luotuja lahjoittajapersoonia.

Kolmas ratkaisu olisi kehittää konkreettisten tuotteiden ostomahdollisuuksia. Tämän avulla pystyttäisiin tarjoamaan lahjoittajien kaipaamaa konkretia lahjoittamisen ympärille. Käytännön tasolla tämä tarkoittaisi Parempi Lahja -korttien kehittämistä yhteensopiviksi kuukausilahjoittamisen kanssa sekä Pakolaisavun Empathy -tuotevalikoiman kehittämistä. Esimerkiksi Empathy-malliston paita voisi tarjota lahjoittajille mahdollisuuden hankkia vuosittain toistuva tuote ja se lisäisi lahjoittajapyramidin (ks. Tornikoski 2020, 29) alkuun lisäaskeleita kohti säännöllisempää kuukausilahjoittamista.

Neljännessä ratkaisussa kehitettäisiin viestintää kuukausilahjoittamiseen liittyen. Verkkosivuilla olisi tärkeää avata kuukausilahjoittamisen tärkeyttä ja merkitystä. Jotta lahjoittajat saavat tarkan kuvan lahjoittamisen prosessista ja käytännöistä, sivuille voisi koota kysymys ja vastaus -osion siitä, miten kuukausilahjoitus toimii. Lanseeraamalla englanninkielisen verkkosivun voitaisiin tavoittaa laajemmin potentiaalisia lahjoittajia. Erityisesti esikuvavertailu osoitti, että hakukoneoptimoinnin kehittäminen olisi tärkeää uusien lahjoittajien tavoittamisessa. Myös lahjoita-painikkeen lisääminen Pakolaisavun verkkosivujen etusivulle vahvistaisi potentiaalisten lahjoittajien lahjoittajaksi tuleamista.

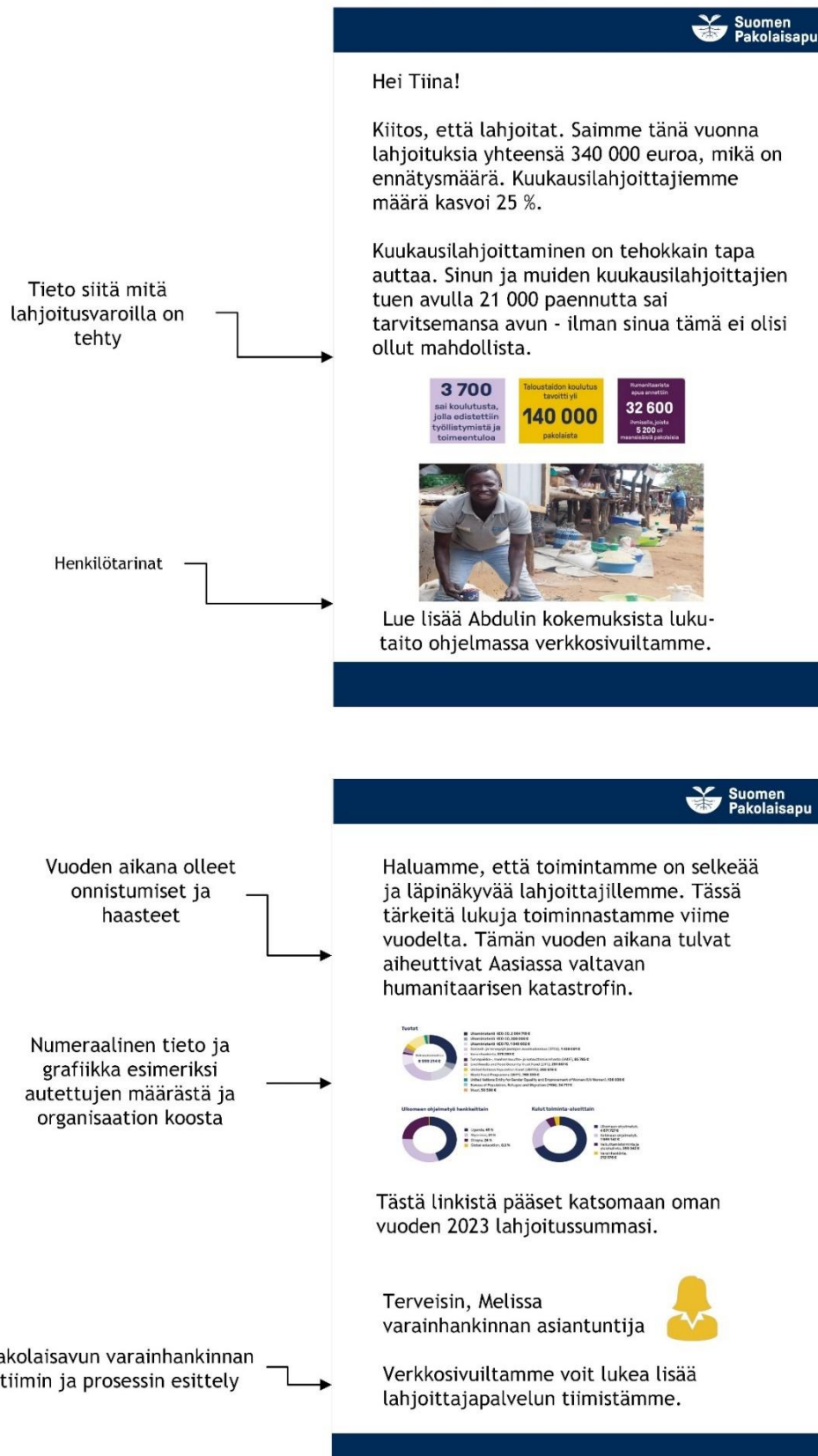
Kerran vuodessa konkreettisen vuosikoosteen lähettäminen kuukausilahjoittajille

Monet lahjoittajat kertoivat, että eivät tiedä, mitä heidän lahjoitusvaroillaan tehdään ja osa lahjoittajista ei ollut saanut mitään viestintää lahjoitusvarojen käytöstä ja vaikutuksista. Lahjoittajat kokivat, että juuri tiedon saamisen kautta heille muodostuu arvoa. Lahjoittajat ovat kuitenkin arjessaan hyvin kiireisiä ja eivät ehdi lukemaan kaikkea vastaanottamaansa

materiaalia. Tähän ratkaisuna lahjoittajat ideoivat kerran vuodessa lähetettävää vuosikoontia lahjoitusvarojen käytöstä. Tärkeää vuosikoosteessa on lahjoittajien mielestä konkreettisuus, paperittomuus, tiiviys ja se, että se tulisi aina samaan aikaan vuodesta, jotta sitä osaisi odottaa. Sisällöllisesti vuosikoosteessa voisi lahjoittajien mielestä olla tietoa siitä, mitä lahjoitusvaroilla on tehty, missä on onnistuttu ja missä on ollut haasteita, numeraalista ja graafista tietoa, henkilötarinoita, Pakolaisavun varainhankinnan tiimin ja prosessin esittely sekä lahjoittajan omaan lahjoittajuuteen liittyvää dataa. Tutkimustieto vahvistaa näkemystä lahjoittajille viestimisen tärkeydestä, sillä paras tapa sitouttaa lahjoittajia on kertoa heille heidän tekojensa merkityksistä, ja toiminnan vaikutuksista kertominen vahvistaa lahjoittajien pystyvyyden tunnetta (Whillans 2016, 6-8).

Toimeksiantajan kanssa kehittämistyöpajassa ideoitiin kuukausilahjoittajille pilotoitavaa vuosikoontia. Kuviossa 24 on esitelty ideoinnin tuloksena syntyneet vuosikoosteen elementit, joita olivat Pakolaisavun visuaalinen ilme, lahjoittajan henkilökohtainen puhuttelu ja kiittäminen, statistiikka ja luvut toiminnasta, toimintaympäristöstä ja toiminnasta kertominen, visuaalisuus, lahjoitussummista ja lahjoitusten hyödyistä kertominen, ihmisten tarinat ja sitaattit, muiden Pakolaisavun lahjoitusmuotojen avaaminen sekä lahjoituspalvelun yhteystiedot. Kuviossa vasemmalla kirjattuna lahjoittajien ideat siitä, mitä sisältöä vuosikoosteessa voisi olla.

Lähetettäessä vuosikoostetta kuukausilahjoittajille ensimmäistä kertaa kannattaa hyödyntää A/B testausta eli osalle vastaanottajista lähetetään versio A ja osalle versio B vuosikoosteesta. Testaamalla pyritään saaman selville, kumpi versioista vastaa paremmin asetettuja tavoitteita. Näin saadaan selville mahdolliset ongelmakohdat. (ks. Rauhala 2021.) Asetettuja tavoitteita voivat olla esimerkiksi viestin avaamisprosentti ja jatkolahjoitusten määrät. Viestien kohdentamista voidaan tehdä myös viisi lahjoittajapersoonaa huomioiden.



Kuvio 24: Kuukausilahjoittajille lähetettävän vuosikoosteen esimerkkipohja

Prosessissa ongelmakohtiin puuttuminen

Lahjoittajille muodostuu arvoa siitä, että lahjoitusprosessi toimii vaivattomasti ja helposti, ja lahjoittaminen ei tuota heille lisätyötä. Lahjoittajapalvelun on myös lahjoittajien näkökulmasta oltava helposti lähestyttävä ja mahdollista tavoittaa henkilökohtaisesti eri kanavien kautta. Materiaalit tulee toimittaa paperittomasti.

Lahjoittajat kokivat, että Pakolaisavun lahjoittamisen prosessi toimii kokonaisuudessaan hyvin ja on kehittynyt viimeisten vuosien aikana ammattimaisempaan suuntaan. Prosessissa oli kuitenkin yksittäisiä kohtia, jotka vaikuttavat lahjoittajakokemukseen. Myös kehittämistyöpajasta ja taustatyöstä nousi esille prosessiin liittyviä kehittämisen kohteita.

Kuukausilahjoittamisen prosessin kehitystä kannattaa jatkaa. Tärkeää olisi lahjoittajarekisterin päivittäminen ajantasaiseksi, jotta jatkossa pystytään lähettämään kaikille kuukausilahjoittajille vuosikooste. Asiakasrekisterin vahvistaminen uusilla asiakaskontakteilla olisi myös tärkeää. Nykyisessä tilanteessa uusien kuukausilahjoittajien rekrytoiminen saattaa olla haastavaa, joten uusien kertalahjoitusten kautta voidaan vahvistaa asiakasrekisteriä (ks. Yle 2023). Kertalahjoituksen tehneille henkilöille voidaan tulevaisuudessa tarjota mahdollisuutta siirtyä lahjoittajapyramidin tasoilla, esimerkiksi säännölliseksi kuukausilahjoittajaksi (Tornikoski 2020, 29). Myös mahdollisuutta lahjoituskohteen valintaan lahjoittajalomakkeessa olisi hyvä selvittää, erityisesti huomioiden lahjoittajien kiinnostus lahjoittaa myös kotimaan toimintaan. Tutkimustieto vahvistaa, että mahdollisuus vaikuttaa lahjoittamisprosessissa on lahjoittajille tärkeää, vahvistaa lahjoittajien kokemaa päätösvaltaa ja merkityksellisyyden kokemusta (Whillans 2016, 6-8).

Jotta jatkossakin tiedetään, mitä asiakaskokemukseen liittyen tulee kehittää, on tärkeää mitata asiakaskokemusta. Mittareiden valinta tulee tehdä tavoitteellisesti (ks. Holma ym. 2021, 244-245). Kerätty tieto ohjaa kehittämistä ja viestii kehittämisen paikat sekä onnistumisen hetket (Keela 2019). Mittaamiseen liittyen tulee myös huomioida, että se ei tuota liikaa lisätyötä lahjoittajille, sillä lahjoittajien toiveena on, että lahjoittaminen on heille mahdollisimman helppoa ja vaivatonta.

Lahjoittajille arvoa muodostuu siitä, että halutessaan he löytävät etsimänsä tiedon helposti ja tekstisisällöt ovat konkreettisia. Lahjoittajien sitouttamisessa viestinnän rooli on merkittävä (Whillans 2016, 6-8). Viestien tulee olla selkeitä ja kertoa, miksi lahjoituksia tarvitaan ja mikä vaikutus niillä on. Verkkosivuja kannattaa hyödyntää mahdollisimman paljon lahjoittamisen tärkeydestä kerrottaessa ja yksinkertaisesti tekstin lisääminen verkkosivuille on kannattavaa. (Keela 2019.) Konkreettisenä toimenpiteenä lisätään lahjoittajille kohdistettua sisältöä verkkosivuille. Sisältöinä voivat olla samat aiheet kuin lahjoittajien vuosikoosteeseen toivotut aiheet eli esimerkiksi tietoa siitä, mitä lahjoitusvaroilla on tehty, missä on onnistuttu ja missä on ollut haasteita, numeraalista ja graafista tietoa, henkilötarinoita, Pakolaisavun

varainhankinnan tiimin ja prosessin esittely sekä lahjoittajan omaan lahjoittavuuteen liittyvää dataa. Olennaista on, että tieto on konkreettista ja se löytyy sivuilta helposti.

Yhteisöllisyyden rakentaminen askel askeleelta

Lahjoittajat toivoivat yhteisöllisyyden lisäämistä mutta eivät juurikaan konkreettisesti ideoineet tapoja vahvistaa sitä. Jo aiemmin esitelty vuosikooste koettiin yhdeksi tavaksi lisätä yhteisöllisyyttä. Sen lisäksi lahjoittajilla korostui toive organisaation tutummaksi tulemisesta, mikä konkreettisesti voidaan toteuttaa lisäämällä lähetettyihin viesteihin lahjoittajapalvelun työntekijöiden kuvat ja nimet, kertomalla lisää tiimin työntekijöistä lahjoittajille sekä tekemällä organisaatiota tutummaksi lahjoittajille. Arvoa muodostuu lahjoittajille siitä, että organisaatio ei jää heille etäiseksi ja he pystyvät tarpeen mukaan olemaan automaatin sijaan yhteydessä ihmiseen.

Tärkeää on myös olla aktiivisesti yhteydessä lahjoittajiin ja uskaltaa tarttua puhelimeen. Tässä on kuitenkin hyvä huomioida se, että korotussoitot sekä ylipäättään puhelimella tapahtuvat yhteydenotot koetaan lahjoittajien näkökulmasta usein häiritseviksi. Tutkimustieto vahvistaa vuorovaikutuksessa syntyvän tunnekokemuksen merkittävyyttä erottuvan ja kestävän asiakaskokemuksen luomisessa (Holma ym. 2021, 141, 188-191, 200, 202).

Organisaatiotason laajempi kehittäminen

Lahjoittajat kokivat, että Suomen Pakolaisapu on näkymätön ja hiljainen toimija. Myös uusien lahjoittajien rekrytoimisen koettiin olevan näkymätöntä. Pakolaisavun Facebook-sivun tarkempi tutkiminen vahvistaa tätä näkemystä, sillä 01/2023-09/2023 välisenä aikana kyseisellä sivulla on tehty yhteensä 14 varainhankintaan liittyvää postausta, joista vain yksi kohdistui kuukausilahjoittamiseen. Lahjoittajat myös esittivät, että kaiken viestinnän ei tarvitse olla heille henkilökohtaisesti kohdennettua vaan aktiivinen näkyvyys omissa Pakolaisavun sosiaalisen median kanavissa tai valtamediassa mahdollistaa viestin kulkeutumisen myös lahjoittajille. Ratkaisuna näille kehittämiskohteille Pakolaisavun tunnettuutta, näkyvyyttä ja brändiä tulisi vahvistaa. Tämä on organisaatiotason laajempi kehittämistoimi. Myös Pakolaisavun varainhankinnan resursseja ja asiakaskokemuksen roolia organisaatiossa tulisi vahvistaa. Asiakaskokemuksen kehittäminen on strateginen valinta, johon organisaation johtotason tulee sitoutua. Käytännössä asiakaskokemuksen operatiiviseen johtamiseen ja kehittämiseen kannattaa määritellä vastuutaho ja mahdollisuuksien mukaan palkata lahjoittajakokemuksesta vastaava asiantuntija (ks. Holma ym. 2021, 46, 85, 152-157).

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön johtopäätökset sekä arvioidaan kehittämistyön toteutusta ja onnistumista. Lopussa arvioidaan tulosten hyödynnettävyyttä ja esitetään jatkokehitysideoita.

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli parantaa lahjoittajien lahjoittajakokemusta ja ymmärtää, miten lahjoittajille muodostuu arvoa lahjoittaessa. Tavoitteena oli tuottaa konkreettisia ja asiakasymmärryksen pohjalta kehitettyjä ehdotuksia Suomen Pakolaisavun varainhankinnan lahjoittajakokemuksen kehittämiseksi, jotta lahjoittajien tarpeet ja toiveet kohdattaisiin paremmin ja asiakaskokemus parantuisi.

Edellisessä luvussa 4 tarkasteltiin kehittämistyön tuloksia ja esiteltiin konkreettiset ja asiakasymmärryksen pohjalta kehitetyt ratkaisuehdotukset lahjoittajakokemuksen kehittämiseksi. Tässä luvussa pyritään vastaamaan kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin.

Ensimmäinen kehittämistyötä ohjaava kysymys oli:

Millaisia tarpeita ja toiveita lahjoittajilla on?

Kehittämistyön tulosten perusteella voidaan todeta, että kuukausilahjoittajien tarpeissa ja toiveissa korostui viestintä. Lahjoittajat toivoivat konkreettista viestintää lahjoitusvaroilla tehdystä toiminnasta ja aikaansaaduista tuloksista. Viestinnän he toivoivat olevan käytännönläheistä, paperitonta ja tapahtuvan suunnitellusti esimerkiksi kerran vuodessa vuosikoosteen muodossa.

Tämän lisäksi lahjoittajien tarpeet ja toiveet liittyivät prosessin helppouteen ja vaivattomuuteen. Lahjoittajat kokivat, että lahjoittaminen ei saa tuottaa lisätyötä heille ja sen pitää huomioida lahjoittajan elämän reunaehdot. Lahjoittajat ovat usein hyvin kiireisiä, joten he eivät ehdi tutustumaan saamiinsa viesteihin, mikäli niitä tulee liian usein. Lahjoittajat myös toivoivat, että heidän ei tarvitse tehdä aktiivisesti mitään toimenpiteitä lahjoittajuutensa aikana. Koska lahjoittajien elämäntilanteet vaihtelevat keskenään, lahjoittajapalvelun tulee olla tavoitettavissa monien eri kanavien välityksellä.

Tulosten perusteella lahjoittajien toiveena oli edellisten lisäksi Suomen Pakolaisavun näkyvyyden lisääntyminen. Tämä mahdollistaa uusien lahjoittajien saamisen, minkä nykyiset lahjoittajat kokivat tärkeäksi. Tulosten mukaan lahjoittajilla oli myös tarpeita ja toiveita yhteenkuuluvuuteen liittyen. Siksi lahjoittajat kokivat tärkeäksi, että organisaatiosta tulisi heille läheisempi kuin se nyt on.

Kehittämistyössä tunnistettiin viisi lahjoittajapersoonaa (kuviot 16-20), jotka eroavat toisistaan esimerkiksi lahjoittajien tarpeiden ja toiveiden osalta. Näin ollen voidaan todeta, että lahjoittajien tarpeet ja toiveet painottuvat eri lahjoittajapersoonilla eri tavalla.

Toinen kehittämistyötä ohjaava kysymys oli:

Mistä hyvä lahjoittajakokemus koostuu?

Kehittämistyössä luodusta lahjoittajapolusta voidaan hahmottaa hyvän lahjoittajakokemuksen ja arvon muodostumisen hetket (liite 5). Kehittämistyön tulosten perusteella voidaan todeta, että hyvä lahjoittajakokemus koostuu lahjoittajan näkökulmasta siitä, että lahjoittamisen prosessi toimii alusta loppuun, on vaivaton ja helppo, eikä tuota lisätyötä lahjoittajalle. Lahjoittajapalvelun tulee olla helposti lähestyttävä eri kanavien kautta. Hyvässä lahjoittajakokemuksessa lahjoittajalle on tärkeää saada tietoa lahjoitusvaroilla tehtävästä toiminnasta ja sen vaikutuksista. Viestinnän määrän tarve vaihtelee eri lahjoittajapersoonien (kuviot 16-20) mukaan mutta keskiarvallisesti lahjoittajien toiveena on saada yksi konkreettinen paperiton vuosikoonti vuodessa. Lahjoitussumman tulee olla lahjoittajalle sopiva ja mahdollisuus päättää lahjoitusvarojen ohjaamisesta vahvistaa hyvää lahjoittajakokemusta. Hyvään lahjoittajakokemukseen kuuluu myös mahdollisuus tavoittaa lahjoittajapalvelu tarvittaessa henkilökohtaisesti. Edellä mainituissa hetkissä lahjoittaja on usein tekemisissä organisaation kanssa. Vuorovaikutus synnyttää lahjoittajissa tunnekokemuksen, joka vaikuttaa hyvän lahjoittajakokemuksen syntymiseen (Holma ym. 2021, 141, 188-191, 200-202). Kehittämistyön tietoperustassa esitellyt näkemykset olivat samansuuntaisia haastattelututkimuksen havaintojen kanssa. Esimerkiksi Whillans (2016, 6-8) esitti, että lahjoittajat ovat kiinnostuneista tietämään, mitä lahjoitusvaroilla saadaan aikaan, tekojen merkityksistä kertominen sitouttaa lahjoittajia parhaiten ja tarjoamalla lahjoittajille mahdollisuuden vaikuttaa prosessissa vahvistaa lahjoittajien merkityksellisyyden kokemusta.

Hyvä lahjoittajakokemus muodostuu siitä, että lahjoittaja pystyy toimimaan oman motivaationsa ohjaamana. Kehittämistyössä tunnistettiin viisi lahjoittajapersoonaa (kuviot 16-20). Persoonat eroavat toisistaan esimerkiksi lahjoittamisen motiivin mukaan: halu parantaa maailmaa, pakolaisuuteen yhteiskunnallisena ilmiönä vaikuttaminen, yhteiskunnalliseen asiaan turhautuminen, henkilökohtaiset syyt ja lahjoituspyynnön vastaanottaminen itselle oikeaan aikaan. Tietoperustassa esitetyt lahjoittamisen motiivit ovat samansuuntaisia kuin kehittämistyössä havaitut. Kummassakin korostuvat kohteen henkilökohtainen syy, halu parantaa ja muuttaa maailmaa sekä spontaani auttamisen halu eli pyydetessä lahjoittaminen (ks. Tornikoski 2020, 62).

Kehittämistyössä havaittiin, että hyvä lahjoittajakokemus ei rajaudu vain lahjoittajan kokemukseen lahjoittamisen prosessissa vaan hyvään lahjoittajakokemukseen liittyy asioita tämän ulkopuolelta. Tulosten perusteella voidaan todeta, että lahjoittajan kokemus organisaation

tekemän toiminnan laadusta, organisaation näkyvyys lahjoittajalle lahjoittajuuden ulkopuolella olevissa kanavissa kuten valtamediassa ja sosiaalisessa mediassa sekä lahjoittajien määrän kasvu olivat seikkoja, jotka liittyvät hyvään lahjoittajakokemukseen.

Kolmas kehittämistyötä ohjaava kysymys oli:

Millainen on lahjoittajapolku ja mitä kipukohtia siihen liittyy?

Kehittämistyössä hahmoteltiin kuukausilahjoittajien lahjoittajapolku lahjoittajuuden alusta loppuun asti (kuvio 21). Lahjoittajapolku hahmoteltiin toimeksiantajan kanssa käytävien keskustelujen perusteella ja täydennettiin kuukausilahjoittajien haastattelujen jälkeen. Palvelupolusta havaittiin kolme eri vaihetta: ennen lahjoittamisen aloittamista tapahtuva vaihe, lahjoittamisen aikainen vaihe ja lahjoittamisen jälkeinen vaihe. Lahjoittajapolku oli kokonaisuudessaan melko suoraviivainen, sisältäen yhdeksän päävaihetta. Tämän lisäksi lahjoituslomakkeen täyttämiseen, kuukausilahjoittajana toimimiseen ja sitoutumisviestinnän vastaanottamiseen liittyen lahjoittajapolkuun liittyi muita kontaktipisteitä. Lahjoittajapolusta havaittiin, että palvelupolun ensimmäinen osio sisältää eniten vaiheita ja on organisaatiossa eniten kehitetty osuus. Lahjoittajuuden aikainen vaihe sisältää kolme vaihetta, joista niistäkin ensimmäinen eli liittymiskiitosviestin vastaanottaminen, liittyy vahvasti lahjoittajaksi liittymiseen. Näin ollen voidaan todeta, että lahjoittajuuden vaihe on lahjoittajan näkökulmasta tässä vaiheessa hyvin kevyt ja ei tarjoa juurikaan kontaktipisteitä organisaatioon. Lahjoittajuuden jälkeinen osio sisältää kaksi vaihetta.

Lahjoittajapolusta tehtiin perusversion lisäksi kaksi täydennettyä versiota, joissa palvelupolkuun merkittiin joko lahjoittajan kokemat arvон muodostumisen hetket (liite 5) tai lahjoittajan kokemat kipupisteet (liite 6). Palvelupolulta tunnistettiin kipupisteitä, jotka vaikuttavat lahjoittajakokemukseen ja sen muodostumiseen. Kipupisteitä oli yhteensä 18 ja ne sijoittuivat jokaiseen lahjoittajapolun vaiheeseen. Suurin osa kipupisteistä sijoittui lahjoittajapolun keskimmäiseen vaiheeseen eli lahjoittajuuden aikaan. Näin voidaan todeta, että lahjoittajuuden vaiheessa on vielä eniten kehitettävää lahjoittajakokemuksen näkökulmasta. Havaitut kipukohtat liittyvät lahjoittajien tavoittamiseen, viestintään, lahjoitussummiin, valinnan mahdollisuuksiin, sitoutumiseen, prosessiin ja Pakolaisavun etäiseksi kokemiseen.

5.2 Pohdinta

Kehittämistyötä voidaan pitää onnistuneena, koska sillä saatiin kattavat vastaukset asetettuihin kehittämistä ohjaaviin kysymyksiin. Onnistumisena voidaan pitää myös laajan asiakasymmärryksen saamista lahjoittajista - tätä tietoa organisaatiolla ei ollut entuudestaan. Esitetyt ratkaisuehdotukset kehittämiskohteille (kuvio 23) ovat konkreettisia ja toteutettavissa olevia. Tulokset ovat samansuuntaisia tietoperustan ja toimeksiantajan aiempien materiaalien kanssa, täydentäen niitä. Kehittämistyön toteutus palvelumuotoilun keinoin mahdollisti

ihmiskeskeisen lähestymistavan, lahjoittajakokemuksen kehittämisen kokonaisuutena ja erilaisten menetelmien hyödyntämisen.

Kehittämistyö on tehty eettisiä sääntöjä noudattaen: rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti (ks. Ojasalo ym. 2014, 48-49). Kehittämistyön toteutus, sen eri vaiheet, käytetyt menetelmät ja analysointi on pyritty kuvaamaan auki mahdollisimman tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on erityisesti tärkeää, koska siinä luotettavuutta parantaa eri vaiheiden tarkka selostus (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233). Ennen kehittämistyön aloittamista laadittiin toimeksiantajan kanssa toimeksiantajasopimus, missä määriteltiin vastuut, aikataulut ja roolit. Kehittämistyön haastatteluihin osallistuneilta lahjoittajilta pyydettiin suostumus haastatteluun osallistumisesta ja haastattelujen tallentamisesta sekä heille avattiin kehittämistyön tavoitetta ja toteutusta. Kerättyjä tietoja käsiteltiin anonyymisti ja tietoturvallisesti. Alkuperäisaineistot tuhoetaan opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

Kehittämistyön toimeksiantaja arvioi opinnäytetyön tulokset hyödyllisiksi ja saadun tiedon arvokkaaksi. Erityisen kiinnostavaksi he kokevat lahjoittajapersoonat (kuviot 16-20) ja esitetyt kehittämiskohteet sekä niiden ratkaisut (kuvio 23). Lahjoittajille lähetettävän vuosikoosteen kehittäminen ja toteutus sekä verkkosivu-uudistuksen ohessa lahjoittamisen verkkosivuosion kehitys sekä lahjoita-painike aiotaan toteuttaa ensi vuoden aikana.

Kehittämistyön tavoite asiakaskeskeisyydestä ei täysin toteutunut. Tämä johtui sekä kehittämistyöhön varatun ajan niukkuudesta, käytännön organisoinnin haasteista että syvälle iskutuoneista ajattelumalleista. Asiakaskeskeisyyttä olisi voinut kehittämistyössä vahvistaa osallistamalla lahjoittajia järjestettyyn kehittämistyöpajaan, syventämällä entisestään asiakasymmärrystä esimerkiksi havainnoimalla lahjoittajia heidän omassa elinympäristössään sekä hyödyntämällä lahjoittajien näkemyksiä tuotettujen kehittämiskohteiden ja ratkaisuehdotusten kommentoinnissa. Organisaatiot ja niissä valloillaan olevat ajattelumallit vaativat myös aikaa muuttuakseen ja tehty kehittämistyö on organisaatiossa ensimmäinen askel kohti asiakaskeisyyden huomioimista lahjoittajakokemusta kehitettäessä. Asiakaskokemusta kehitettäessä on myös tärkeää huomioida asiakasnäkökulman lisäksi liiketoimintanäkökulma ja pyrkiä tilanteeseen, jossa kummatkin ovat erinomaisia (Tuulaniemi 2013, 105-106). Kehittämistyössä tehty rajausta lahjoitusmuodoista kuukausilahjoittamiseen oli onnistunut. Rajaamista olisi voinut tehdä vahvemmin myös kehittämisprosessin aikana ja esimerkiksi keskittyä vain yhteen kehitettävään asiaan kehittämistyöpajassa.

Koska asiakaskokemuksen kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, jolla ei ole päätepistettä, kehittäminen ei pääty tähän kehittämistyöhön (ks. Holma ym. 2021, 16). Kehittämistyön jälkeen ensimmäinen konkreettinen jatkokehitysvaihe on esitettyjen kehittämiskohteiden ja ratkaisuehdotusten priorisointi ja aikataulutus. Kehittämistyössä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää Suomen Pakolaisavun kuukausilahjoittajien lahjoittajakokemuksen kehittämisen lisäksi

organisaation muiden lahjoitusmuotojen lahjoittajakokemuksen kehittämisessä - erityisesti lahjoittajapersoonia ja -polkuja kannattaa käyttää kehittämisen tukena. Lahjoittajakokemuksen osalta olisi hyvä panostaa yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiseen sekä ylipäättään tunnekokemusten huomioimiseen tarkemmin lahjoittajapolun eri vaiheissa. Tulevaisuudessa on tärkeää vahvistaa asiakaskokemuksen roolia organisaatiossa ja kehittää lahjoittajakokemusta yhdessä lahjoittajien kanssa, sillä lahjoittajien tunteminen on jatkossa entistäkin tärkeämpää.

Lähteet

Painetut

- Ahvenainen, P. & Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus - Tee asiakkaistasi faneja. Helsingin seudun kauppakamari.
- Burnett, K. 2002. Relationship fundraising - a Donor-Based Approach to the Business of Raising Money. 2.painos. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Curedale, R. 2016. Journey Maps: The tool for design innovation: Comprehensive step-by-step guide. Topanga: DCC.
- Eljala, J. & Luoto, A. 2014. Muotoillen matkaan arvonluomisen maailmaan. Teoksessa Teknologiaateollisuus (yhdistys), Teknologiainfo Teknova, k. & Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Eskelinen, A. & Turku, J. 2019. Ideapakka: ketterä fasilitointi. Ideapakka Oy.
- Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Vantaa. Hansaprint.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Tammi.
- Holma, L. & Laasio, K. & Ruusuvuori, M. & Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta - B2B -johtajan opas. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Matvelainen, J. & Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilun haltuun ottamisen edellytyksiä. Teoksessa Palvelumuotoilun bisneskirja. Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. Liettua. Alma Talent.
- Miettinen, S. & Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen (toim. Miettinen, S.) Tammerprint Oy. Teknologiainfo Teknova Oy.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehitystyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2015. Using Service Logic Business Model Canvas in Lean Service Development. Teoksessa Gummesson, E., Mele, C., Polese, F. (toim.) Proceedings of the 2015

Naples Forum on Service: Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science. Napoli: Naples Forum on Service.

Rauhala, M. 2021. Ideapakka: Palvelumuotoilu. Espoo. Ideapakka Oy.

Stickdorn, M. & Lawrence, A. & Hormess, M. & Scheider, J. 2018a. This is Service Design Doing. Applying Service Design Thinking in the Real World. A Practitioners' Handbook. Canada. O'Reilly Media.

Stickdorn, M. & Lawrence, A. & Hormess, M. & Schneider, J. 2018b. This is Service Design Methods - A companion to this is Service Design Doing. Canada. O'Reilly Media.

Tornikoski, P. 2020. Miljoonia (vai) mokkapaloja - Opaskirja yleishyödyllisen yhteisön varainhankintaan. Vaasa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. Teoksessa Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki. Talentum.

Sähköiset

Aatos 2022. Tatu Mäenpää. Tasa-arvoinen avioliittolaki lyhyesti. Viitattu 7.9.2023. <https://aatos.app/avioehto/artikkelit/avioliittolaki/>

Allianssi 2023. Järjestöjen varainhankinta. Viitattu 7.9.2023. <https://nuorisoala.fi/vaikuttaminen/nuorisotyö-ja-nuorten-hyvinvointi/jarjestojen-varainhankinta/>

ALS Association 2023. ALS Ice Bucket Challenge. Viitattu 13.9.2023. <https://www.als.org/IBC>

CAF (Charities Aid Foundation) 2022. World Giving Index - A global view of giving trends. Viitattu 8.9.2023. https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-research/caf_world_giving_index_2022_210922-final.pdf

Design Council 2023. Viitattu 2.10.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

DesignKit 2023. How might we. Viitattu 26.10.2023. <https://www.designkit.org/methods/how-might-we.html>

Design methods for developing services. An introduction to service design and a selection of service design tools. 2015. Design Council & Technology Strategy board. Viitattu 11.11.2023. https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/DesignCouncil_Design%2520methods%2520for%2520developing%2520services.pdf

Eduskunta 2023. Naisten äänioikeus 110 vuotta - tietopaketti, historiallinen tausta. Viitattu 7.9.2023. <https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/yhteiskunta/historia/naisten-aaioikeus-110-vuotta/Sivut/historiallinen-tausta.aspx>

Einolf, C. 2011. Gender differences in the correlates of volunteering and charitable giving. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 40 (6). Viitattu 25.10.2023. https://www.researchgate.net/publication/47282296_Gender_Differences_in_the_Correlates_of_Volunteering_and_Charitable_Giving

Finlex 2023. Yhdistyslaki. Viitattu 24.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Grönroos, C. 2017. On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. Journal of Creating Value. pp. 125-141. Sage. Viitattu 1.10.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1177/2394964317727196>

Heinonen, K., & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: Foundations and implications. The Journal of services marketing, 29(6/7), 472-484. Viitattu 10.11.2023. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>

Heinonen, K. & Strandvik, T. & Mickelsson, K.-J. & Edvardsson, B. & Sundström E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. International Journal of Service Industry Management, vol. 21 (4), 531-548. Viitattu 1.10.2023. <https://www.proquest.com/docview/743985307/fulltextPDF/CD614A6784264483PQ/1?accountid=12003>

Järjestöhautomo 2023. Viitattu 24.3.2023. <https://jarjestohautomo.fi/yhdistystietopankki/varainhankinta/>

Kansalaisyhteiskunta 2023. Suomalainen kansalaisyhteiskunta. Viitattu 7.9.2023. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/suomalainen-kansalaisyhteiskunta/>

Kirkon ulkomaanapu 2023. Viitattu 24.3.2023. <https://www.kirkonulkomaanapu.fi/tee-lahjotus/>

- Keela 2019. How to Build a Great Donor Experience: 6 Takeaways from Donor Experience Week. Viitattu 27.10.2023. <https://www.keela.co/blog/nonprofit-resources/how-to-build-a-great-donor-experience>
- Kolawole, E. 2023. Empathy. Design Kit. Viitattu 12.11.2023. <https://web.archive.org/web/20230202163903/https://www.designkit.org/mindsets/4>
- Kyngäs, H. & Vanhanen L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11, 3-12. Viitattu 26.10.2023. https://peda.net/jyu/okl/ko/klt/djm/demo-3/materiaalit/kvsa:file/download/cbc6d1571e180d91eb814eb851a5f912ad27a870/Kyngas_Vanhanen_Sisallon_analyysi.pdf
- Moritz, S. 2005. Service Design: Practical Access to an Evolving Field. London. Viitattu 3.10.2023. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/15
- Naisten Pankki 2023a. Viitattu 24.3.2023. <https://www.naistenpankki.fi/lahjoita/>
- Naisten Pankki 2023b. Viitattu 24.10.2023. <https://www.naistenpankki.fi/tule-mukaan/kavele-naiselle-ammatti-2023/>
- Palvelumuotoilu Palo 2021. Palvelumuotoilun menetelmät - asiakaskuvaukset. Viitattu 30.10.2023. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-asiakaskuvaukset/>
- Palvelumuotoilu Palo 2023. Palvelumuotoilu. Viitattu 29.10.2023. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu/>
- Plan International Suomi 2023. Viitattu 24.3.2023. <https://plan.fi/lahjoita/>
- Poliisi 2023. Rahankeräysluvut. Viitattu 24.3.2023. <https://poliisi.fi/rahankeraysluvut>
- PRH 2023. Yhdistysten ja uskonnollisten yhdyskuntien lukumäärät. Viitattu 24.3.2023. <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissaajuskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html>
- Solidaarisuus 2023. Viitattu 24.3.2023. <https://solidaarisuus.fi/>
- Soste 2018. Järjestöt ovat osallisuuden selkänöja. Viitattu 25.4.2023. <https://www.soste.fi/jarjestot-ovat-osallisuuden-selkanoja/>
- Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. Essentials of Customer Dominant Logic. Teoksessa Gummerus, J. & Von Koskull, C. (toim.) The Nordic School. Service Marketing and Management for the Future. Hanken School of Economics, 111-124. Viitattu 10.11.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/e6e0208e-8208-4095-aa7b-ada6252479ba/content>

Suomen Digimarkkinointi Oy 2023. Mitä hakukoneoptimointi (SEO) on? Viitattu 9.10.2023. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/mita-hakukoneoptimointi-seo-on>

Suomen Pakolaisapu 2022. Vuosikertomus 2022. Viitattu 30.10.2023. <https://pakolaisapu.fi/wp-content/uploads/2023/05/Pakolaisavun-vuosikertomus-2022.pdf>

Suomen Pakolaisapu 2023a. Viitattu 24.3.2023. <https://pakolaisapu.fi/lahjoitus/>

Suomen Pakolaisapu 2023c. Pakolaisuus Suomessa ja maailmalla - oppimateriaali. Viitattu 24.10.2023. <https://pakolaisapu.fi/wp-content/uploads/2023/01/Pakolaisuus-Suomessa-ja-maailmalla-opas.pdf>

Suomen Pakolaisapu 2023d. Viitattu 24.3.2023. <https://pakolaisapu.fi/>

Suomen Punainen Risti 2023. Viitattu 24.3.2023. <https://www.punainenristi.fi/lahjoita/>

Suomen Unicef 2023. Viitattu 24.3.2023. <https://www.unicef.fi/lahjoita/>

Suomen World Vision 2023. Viitattu 24.3.2023. <https://www.worldvision.fi/>

Suomen YK-liitto 2023. Viitattu 20.10.2023. <https://www.globalis.fi/konfliktit>

Taloustutkimus 2017. Lahjoittajatutkimus 2017. Vala, Kepa, Olympiakomitea. Viitattu 8.9.2023. http://www.vala.fi/uploads/f1mUQfL0/Lahjoittajatutkimus_2017_KOOSTE.pdf

Taloustutkimus 2018. Kansalaisjärjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset 2018. Vala, Allianssi, Kane, Kepa, Olympiakomitea, Soste. Viitattu 29.10.2023. https://www.vala.fi/uploads/LVXA3HQ0/KOOSTE_Kansalaisjarjestojen_taloudelliset_toimintaedellytykset_2018.pdf

Taloustutkimus 2021. Järjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset - 2021. Koosteraportti. Viitattu 25.3.2023. https://www.vala.fi/uploads/GE4gCiz4/KOOSTE_Jrjestjen_taloudelliset_toimintaedellytykset_2021_2704.pdf

The Design Squiggle 2023. Viitattu 12.11.2023. <https://thedesignsquiggle.com/>

Tilastokeskus 2023. Ulkomaalaistaustaiset. Viitattu 19.10.2023. <https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaalaistaustaiset.html>

Ulkoministeriö 2021. Suomalaisille kansalaisjärjestöille rahoitusta köyhyyden ja eriarvoisuuden vähentämiseen. Viitattu 20.10.2023. <https://um.fi/ajankohtaista/>

[/asset_publisher/gc654PySnjTX/content/suomalaisille-kansalaisjärjestöille-rahoitusta-koyhyyden-ja-eriarvoisuuden-vahentamiseen](#)

Ulkoministeriö 2022. Ulkoministeriön myöntämien valtionavustusten käyttöä koskevat yleisehdot ja niitä täydentävät hanketuen lisäehdot sekä eettiset säännöt. Viitattu 11.9.2023.

<https://um.fi/documents/397000/0/JULKAISUVERSIO+Yleisehdot+ja+hanketuen+lisaehdot+SUOMEKSI+%281%29.pdf/63ec1479-8392-118c-7397-1b63e3d7a8f4?t=1643025188435>

UNHCR (The UN Refugee Agency) 2023. Global Trends - Forced Displacement in 2022. Viitattu 19.10.2023. <https://www.unhcr.org/sites/default/files/2023-06/global-trends-report-2022.pdf>

UNHCR (The UN Refugee Agency) 2022: Global Trends - Forced Displacement in 2021. Viitattu 2.11.2023. <https://www.unhcr.org/media/global-trends-report-2021>

Vala 2023. World Giving Index 2022: Hyvän tekeminen on maailmanlaajuisesti lisääntynyt. Viitattu 13.9.2023. <https://www.vala.fi/b/world-giving-index>

Vargo, S. T. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing. Vol. 68, 1-17. Viitattu 1.10.2023. <https://web-s-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=81c5145e-c58c-442d-80dc-484a54864297%40redis>

Whillans, A. V. 2016. A Brief Introduction to the Science of Fundraising. Advancement and Support of Education. Viitattu 13.9.2023. https://www.case.org/system/files/media/file/Whillans_whitepaper_2016_FINAL.pdf

Willer, R. & Wimer, C. & Owens, L. A. 2015. What drives the gender gap in charitable giving? Lower empathy leads me to give less to poverty relief. Social Science Research. Vol. 52, p. 83-98. Viitattu 13.9.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0049089X15000058?via%3Dihub>

Yle 2023. Suomalaisilta liikenee yhä lahjoituksia avustustyöhön - pitkiä sitoumuksia harkitaan kuitenkin tarkoin (6.11.2023). Viitattu 17.11.2023. <https://yle.fi/a/74-20058584>

Julkaisemattomat

Bisnode Finland Oy 2019a. Pakolaisapu - rekisterianalyysi.

Bisnode Finland Oy 2019b. Analytiikkaraportti.

Keskustelu toimeksiantajan kanssa 12/2021.

Suomen Pakolaisapu 2023b. Toimeksiantajan toimittama excel-aineisto.

Sähköposti toimeksiantajalta 09/2023.

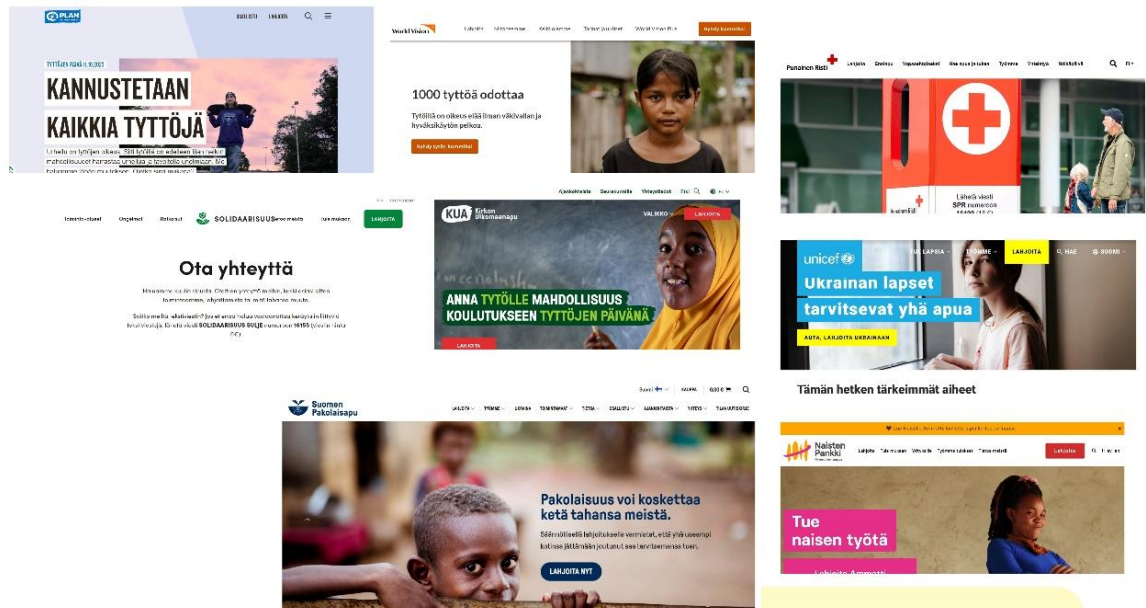
Kuviot

Kuvio 1: Suomen Pakolaisavun varainhankinnan tuotto, kulut, nettotuotto, kuukausilahjoitukset vuosina 2012-2022 (Suomen Pakolaisapu 2023b)	7
Kuvio 2: Asiakas- palvelu- ja tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan erot palvelujen kehittämisessä (mukaillen Heinonen ym. 2010, 535)	12
Kuvio 3: Arvon muodostumisen pyramidi, Palmu Inc. (mukaillen Tuulaniemi 2013, 75)	13
Kuvio 4: Grönroos-Voima arvon luonnin malli (mukaillen Grönroos 2017, 129)	13
Kuvio 5: Lahjoittajapyramidi (mukaillen Tornikoski 2020, 29; Burnett 2002, 48)	18
Kuvio 6: Hyvän asiakaskokemuksen johtamisen timanttimali (mukaillen Holma ym. 2021, 41)	20
Kuvio 7: Matriisi palveluideoiden ja -konseptien arvioimiseen, Palmu Inc. (mukaillen Tuulaniemi 2013, 106)	24
Kuvio 8: Palvelumuotoilun sijoittuminen eri osaamisaloihin (mukaillen Moritz 2005, 49)	27
Kuvio 9: British Design Councilin Tuplatimantti -prosessimalli (mukaillen Design Council 2023)	30
Kuvio 10: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009, 109)	32
Kuvio 11: Kehittämistyön eteneminen ja aikataulu palvelumuotoilun Tuplatimantti-mallin mukaisesti	33
Kuvio 12: Suomen Pakolaisavun kuukausilahjoittajaprofiili vuonna 2019 tehdyn lahjoittaja-analyysin perusteella (muokattu Bisnode Finland Oy 2019a; Bisnode Finland Oy 2019b tietojen mukaisesti)	35
Kuvio 13: Kehittämistyöpajaan valittavat kehityshaasteet Palmu Inc:in palveluideoiden ja -konseptien arvioimisen matriisissa (matriisin pohja mukaillen Tuulaniemi 2013, 106).....	41
Kuvio 14: Yhteiskehittämisen työpajan suunnitelma	43
Kuvio 15: Toisen kehittämishaasteen, <i>millainen on toimiva kuukausilahjoittajille kerran vuodessa lähetettävä viesti, mikä kertoo toiminnasta ja lahjoitusten vaikutuksista</i> , työstöä sekä valmiit mood boardit.....	44
Kuvio 16: Lahjoittajapersoona Uskollinen tukija	56
Kuvio 17: Lahjoittajapersoona Yhteiskunnallinen auttaja	56
Kuvio 18: Lahjoittajapersoona Vastavoima	57
Kuvio 19: Lahjoittajapersoona Henkilökohtaisesti	57
Kuvio 20: Lahjoittajapersoona Passiivinen	58
Kuvio 21: Kuukausilahjoittajien lahjoittajapolku	59
Kuvio 22: Kehittämistyöpajan osallistujien työstämät moodboardit kuukausilahjoittajille lähetettävästä vuosikoosteesta	63
Kuvio 23: Lahjoittajakokemuksen kehittämiskohteet ja ratkaisuehdotukset	64
Kuvio 24: Kuukausilahjoittajille lähetettävän vuosikoosteen esimerkkipohja	67

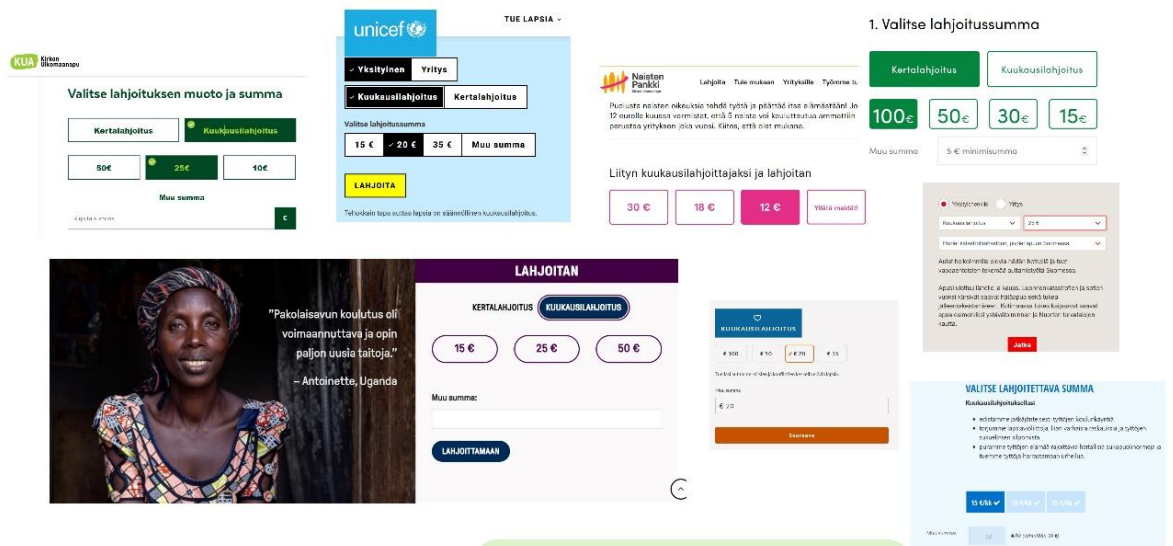
Liitteet

Liite 1: Esikuvavertailun koonti.....	84
Liite 2: Haastattelurunko.....	87
Liite 3: Yhteiskehittämisen työpajan suunnitelma.....	90
Liite 4: Haastattelututkimuksen koonti	92
Liite 5: Lahjoittajapolku (sis. lahjoittajan arvon muodostumisen hetket)	94
Liite 6: Lahjoittajapolku (sis. lahjoittajien kipupisteet sekä valitut kehittämishaasteet)	95
Liite 7: Kehittämistyöpajan ideoinnin koonti - kehittämishaaste 1	96
Liite 8: Kehittämistyöpajan koonti - kehittämishaaste 3	97

Liite 1: Esikuvavertailun koonti



VERKKOSIVUJEN LAHJOITA-NAPPI



LAHJOITUSSUMMAT

VERKKOSIVUTEKSTIT

Globaalin lahjoituksen sijaan voit myös valita lahjoituksellesi tietyn kohteen

Näin lahjoitukseksi auttaa



15 eurolla

Käytämme lahjoituksesi pienen erittämiseksi ensi- ja toisen kuukauden kuluksi.



52 eurolla

Käytämme lahjoituksesi pienen erittämiseksi... ensi- ja toisen kuukauden kuluksi.

Tehokkain tapa auttaa lapsia on säännöllinen kuukausilahjoitus.

Sinä voit auttaa

Lahjoittamalla sinä voit auttaa siellä, missä apua tarvitaan eniten. Voit tehdä kertalahjoituksen tai liittyä kuukausilahjoittajaksi. Osallistumalla ajankohtaisiin hätäapukeräyksiin teet lahjoituksen katastrofirahastoon ja autat siellä, missä hätä on suurin.

Pienikin lahjoitus on tärkeä. Lämmin kiitos, että autat.

Miten lahjoituksesi auttaa?

Toimmme tyttöjen ja naisten aseman parantamiseksi Keniassa ja Somalimaassa alueilla, joilla tarve on valtavaa.

100 €

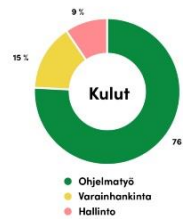
Autat tuomaan päättäjät ja asiantuntijat yhteen etsimään keinoja naisiin ja tyttöihin kohdistuvan väkivallan lopettamiseksi.

Käytämme lahjoituksesi luotettavasti

Ketteränä suomalaisena järjestönä käytämme lahjoituksesi tehokkaasti. Veroitamme 70 % menee tyttöjen ja naisten aseman parantamiseen ja köyhyyden poistamiseen, 9 % hyvän hallinnon varmistamiseen ja 15 % uusien lahjoitajien koulutukseen. Työtämme tukee Suomen ulkoministeriö.

Autat heikoimmilla olevia hätän hetkellä ja tuet vapaaehtoisten tekemää auttamistyötä Suomessa.

Apusi ulottuu lähelle ja kauas. Luonnonkatastrofen ja sotien vuoksi kärsivät saavat hätäapua sekä tukea jälleenrakentamiseen. Kotimaassa tukea kaipaavat saavat apua esimerkiksi ystävätoiminnan ja Nuorten turvatalojen kautta.



Löydä oma tapasi auttaa

- Näillä menetelmillä voit lahjoittaa
- Tule kuukausilahjoittajaksi
- Pienellä omalla tilityksellä
- Lahjoita vaivattomasti ja turvallisesti
- Liity Instagraminseurain

Auta lasta kriiseissä ja katastrofeissa

Älä anna kriisin vieä lapsuutta. Tuetaan autamme kriisien, sotien ja luonnonkatastrofen keskellä eläviä lapsia.

Jos valitset kuukausilahjoituksesi maksuttavaksi korttimaksun, Apple Payn tai Google Payn, maksut veloituvat säännöllisesti automaattisesti kortilla. Mikäli maksat ensimmäisen kuukausimaksun verkkokassa tai MobilePaylla, lähettämme sinulle ohjeet e-laskun tilaamiseen.



TERVETUOLO PLANIN TYTTÖSPONSIIKSI

Planin tyttösponssi sinä olet tyttöjen liittolainen ja tasa-arvon puolustaja.

Kuukausilahjoituksesi avulla edistämme tyttöjen oikeuksia ja nautimme esittötyttöjen mahdollisuuden heitä mm. Etiopissa, Mosambikissa, Lacossissa, Myanmarissa, Ugandassa ja Zimbabwessa.

Tyttösponssina olet rakentamassa tasa-arvoista maailmaa.

Täytä lomake ja olet mukana.



HAKUKONEOPTIMOINTI

TOP 10 -PAKOLAISET & LAJHOITAMINEN

1. Suomen Pakolaisapu
2. Pakolaisneuvonta
3. Suomen Pakolaisapu - kertalahjoitus
4. Suomen Punainen Risti
5. UNHCR
6. Europa.eu
7. Pelastetaan lapset
8. Amnesty
9. Pyry pakolaiselle
10. Maahanmuuttovirasto

TOP 10 -LAJHOITA & JÄRJESTÖ

1. Plan International Suomi
2. WWF
3. Syöpasääntö
4. Lääkäri Ihmisen rajoja
5. Laajajärjesto
6. SPR
7. Unicef
8. Viva ry
9. Hope
10. Mieli ry

TOP 10 -KUUKAUSILAJHOITAMINEN & JÄRJESTÖ

1. Plan International Suomi
2. Kirkon ulkopuolisuus
3. WWF
4. Mieli ry
5. Sydänliitto
6. Pelastetaan lapset
7. Solidarisuus
8. Setä
9. Unicef
10. Kuurojen liitto

Liite 2: Haastattelurunko

Projektin esittely ja suostumus haastatteluun

Olen tekemässä kehittämistyötä Suomen Pakolaisavun lahjoittajakokemuksen kehittämiseksi. Kehittämistyö on osa opintojani ja opinnäytetyötäni Laurean ammattikorkeakoulussa. Kehittämistyön tavoitteena on syvällisen asiakasymmärryksen avulla kehittää lahjoittajakokemusta. Haluatteko osallistua haastatteluun?

Lupa äänittämistä varten

Teen muistiinpanoja haastattelun aikana mutta haluaisin myös äänittää haastattelun, jos joudun myöhemmin palaamaan johonkin kysymykseen tai omissa muistiinpanoissani on epäselvyyksiä. Tallenne tulee vain omaan käyttöni tätä kehittämistyötä varten ja sitä ei anneta ulkopuolisille. Sopiiko haastattelun äänittäminen teille?

Haastattelun kulku

Aloitan haastattelun muutamalla taustakysymyksellä. Sen jälkeen kysyn lahjoittamisen aloittamiseen ja jatkuvuuteen liittyviä kysymyksiä sekä muutaman yleisen Suomen Pakolaisapua koskevan kysymyksen. Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole, vaan haluan kuulla teidän kokemuksistanne ja tarpeistanne. Haastattelu kestää noin puolesta tunnista tuntiin.

Osa 1: LAHJOITTAJAN TAUSTATIEDOT

Ikäsi

Sukupuolesi

Koulutustaustasi/ammattisi

Asuinpaikkakuntasi

Miten kuvailisit elämäntilannettasi?

Mitkä ovat sinulle tärkeitä arvoja elämässä?

Osa 2: LAHJOITTAMISEN ALOITUS

Milloin olet aloittanut Suomen Pakolaisavun kuukausilahjoittajana? (Kuinka kauan olet ollut Suomen Pakolaisavun kuukausilahjoittaja?)

Mitä kautta tulit lahjoittajaksi? (Mistä sait tiedon?)

Mikä motivoi sinua aloittamaan kuukausilahjoittajana? (Miksi aloit kuukausilahjoittajaksi?)

Kun aloitit kuukausilahjoittamisen, niin miten liittyminen sujui ja mitä muistat siitä?

Oliko jotakin epäröintiä ja millaisista asioista, kun päätit lähteä kuukausilahjoittajaksi?

Osa 3: LAHJOITTAMISEN JATKUVUUS

Miksi haluat lahjoittaa nimenomaan Suomen Pakolaisavun toimintaan? (motivaatio lahjoittamisen takana)

Kun olet ollut lahjoittajana, niin mikä on toiminut hyvin? (Mikä lahjoittamisessa mielestäsi toimii?)

Tuleeko sinulle mieleen joku tilanne, josta on jäänyt hyvä mieli, että menipä tämä kivasti ja hyvin?

Onko jokin asia lahjoittamiseen liittyen ollut haasteellista? Mikä ja miksi? (Kun olet ollut lahjoittajana, onko ollut asioita, joihin olet ollut tyytymätön?)

Oletko tarvinnut apua lahjoittamiseen liittyen? Mihin?

Jos olet tarvinnut apua lahjoittamiseen liittyen, oletko saanut avun? Miten kuvailisit tapahtunutta?

Miten mieluiten olet yhteydessä lahjoittajapalveluun? (s-posti, puhelin, jokin muu tapa)

Tiedätkö, mitä lahjoituksellasi on tehty? (Tiedätkö miten lahjoituksesi on vaikuttanut? / Mitä lahjoituksella on tehty/saatu aikaiseksi?)

Minkä verran toivot viestintää lahjoittamisen vaikutuksista? (Oletko saanut tarpeeksi tietoa? Minkä koet lahjoittajana optimaaliseksi viestinnän määräksi?)

Mitä voisimme tehdä toisella tavalla?

Mikä motivoi sinua pysymään lahjoittajana? (Mitkä asiat vahvistavat lahjoittamishalukkuuttasi prosessissa?)

Jos ajattelet lahjoittamista, kun toimit lahjoittajana ja sinulla olisi taikasauva, niin mitkä kolme asiaa muuttaisit?

Lahjoitatko johonkin toiseen organisaatioon? Mihin ja miksi juuri siihen organisaatioon?

Osa 4: YLEISET KYSYMYKSET SUOMEN PAKOLAISAVUSTA

Minkä koet Pakolaisavun toiminnassa tärkeäksi?

Kuvaile Suomen Pakolaisapua kolmella eri adjektiivilla. (Mitä tunteita Pakolaisapu sinussa herättää?)

Mitä haluaisit tietää lisää Pakolaisavun työstä/toiminnasta?

Osa 5: HAASTATTELUN LOPETUS

Onko vielä jotain, mitä haluaisit kommentoida?

Liite 3: Yhteiskehittämisen työpajan suunnitelma

YHTEISKEHITTÄMISEN TYÖPAJAN SUUNNITELMA

Tavoite: Tutustua yhdessä asiakasymmärryksen avulla kerättyyn tietoon ja kehittää ratkaisuja havaittuihin kehittämishaasteisiin.

Aika: 3 h (sis. tauot)

Osallistujat: Toimeksiantajan varainhankinnan tiimin työntekijät (3 hlö) ja työpajan fasilitaattorina opinnäytetyön tekijä

Aineisto: Asiakasymmärrysvaiheen tulokset ja niiden pohjalta luodut persoonat sekä palvelupolku kipupisteineen

Sisältö:

ALOITUS (30 min)

Työpajan tavoitteen, sisällön ja toimintatapojen (yhteis- ja yksin työskentely, vapaata ideointia) esittely

Osallistujien odotukset työpajalle tehtävä

Käytettävä menetelmä: Fiiliskuva - osallistujat tutkivat paikalle tuotuja aikakauslehtiä ja muita materiaaleja. He etsivät sieltä kuvan tai tekstin, joka kuvaa heidän odotuksiaan päivän työpajan suhteen. Osallistujat esittelevät sen muille ja kertovat odotuksistaan.

Tarvittavat välineet: Aikakauslehdet, sakset

Asiakasymmärrysvaiheen tulosten ja valittujen kehittämishaasteiden esittely

KEHITTÄMISHAASTE 1: Kuinka voisimme (tavat ja kanavat) tavoittaa uusia potentiaalisia kuu-kausilahjoittajia? (30 min)

Käytettävä menetelmä: 100 ideaa ja äänestys - haastetaan ryhmä tuottamaan 100 ideaa 15 minuutissa. Ajatuksena on, että halutaan mahdollisimman paljon ja uudenlaisia ideoita. Jokainen miettii itsenäisesti ideoita post it -lapuille ja fasilitaattori ryhmittelee ideoita samanaikaisesti näkyviin seinälle. Käydään yhdessä ideat läpi ja jokainen saa antaa kolme ääntä yhteensä joko samoille tai eri ideoille sekä valita kolmesta antamastaan äänestä oman ykkösvallinnan.

Tarvittavat välineet: post it -laput, kynät

KEHITTÄMISHAASTE 2: Millainen on toimiva kuukausilahjoittajille kerran vuodessa lähetettävä viesti, mikä kertoo toiminnasta ja lahjoitusten vaikutuksista? (60 min)

Käytettävä menetelmä: Mood Board - jokainen osallistuja luo ison julisteen/kollaasiin, joka kuvaa palveluideaa. Kollaasi voi koostua kuvista, tekstistä, piirroksista tai mistä tahansa, mikä auttaa kommunikoimaan ideaa. Tavoitteena on idean kehittäminen kohti selkeämpää palvelukonseptia. Osallistujat esittelevät kollaasinsa ja niistä keskustellaan yhdessä.

Tarvittavat välineet: aikakaus- ja mainoslehdet, sakset, teippi, liima, kynät, tussit, posteripaperit

KEHITTÄMISHAASTE 3: Kuinka voisimme vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta kuukausilahjoittajien suuntaan? (30 min)

Käytettävä menetelmä: Salamademo - osallistujat miettivät palveluja ja ratkaisuja, joissa samankaltainen haaste on jo ratkaistu heistä hyvällä ja kiinnostavalla tavalla. Aikaa muiden toimijoiden bechmarkkaamiselle on 15 minuuttia. Osallistujat kirjaavat ajatuksensa paperille ja esittelevät löytämänsä benchmarkit muille.

Tarvittavat välineet: tietokoneet, paperia, kynät

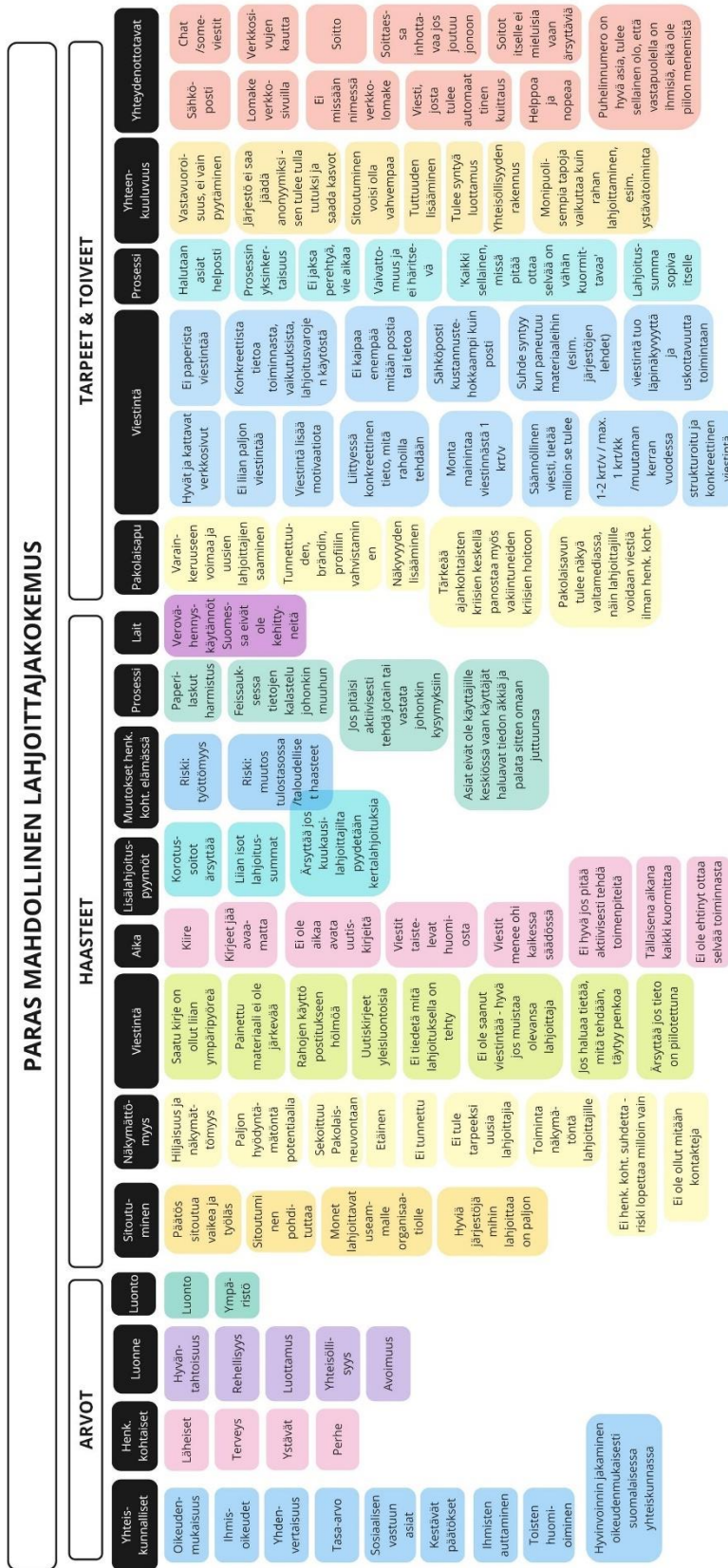
LOPETUS (30 min)

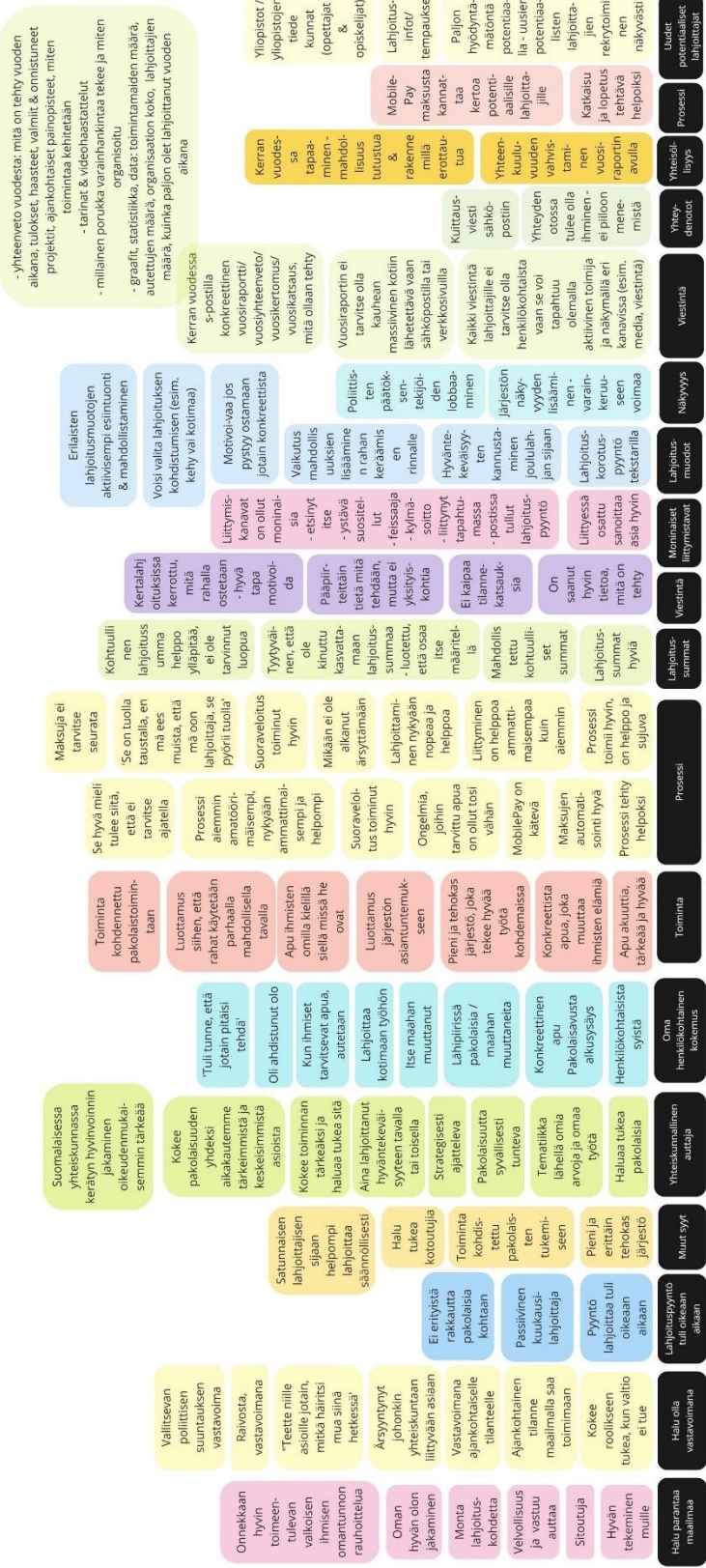
Yhteenveto ja seuraavat askeleet

Osallistujien kiitokset

Käytettävä menetelmä: Kiitokset - jokainen osallistuja antaa kiitoksen tai tunnustuksen jollekulle toiselle osallistujalle heidän panoksestaan tämän päivän työpajaan.

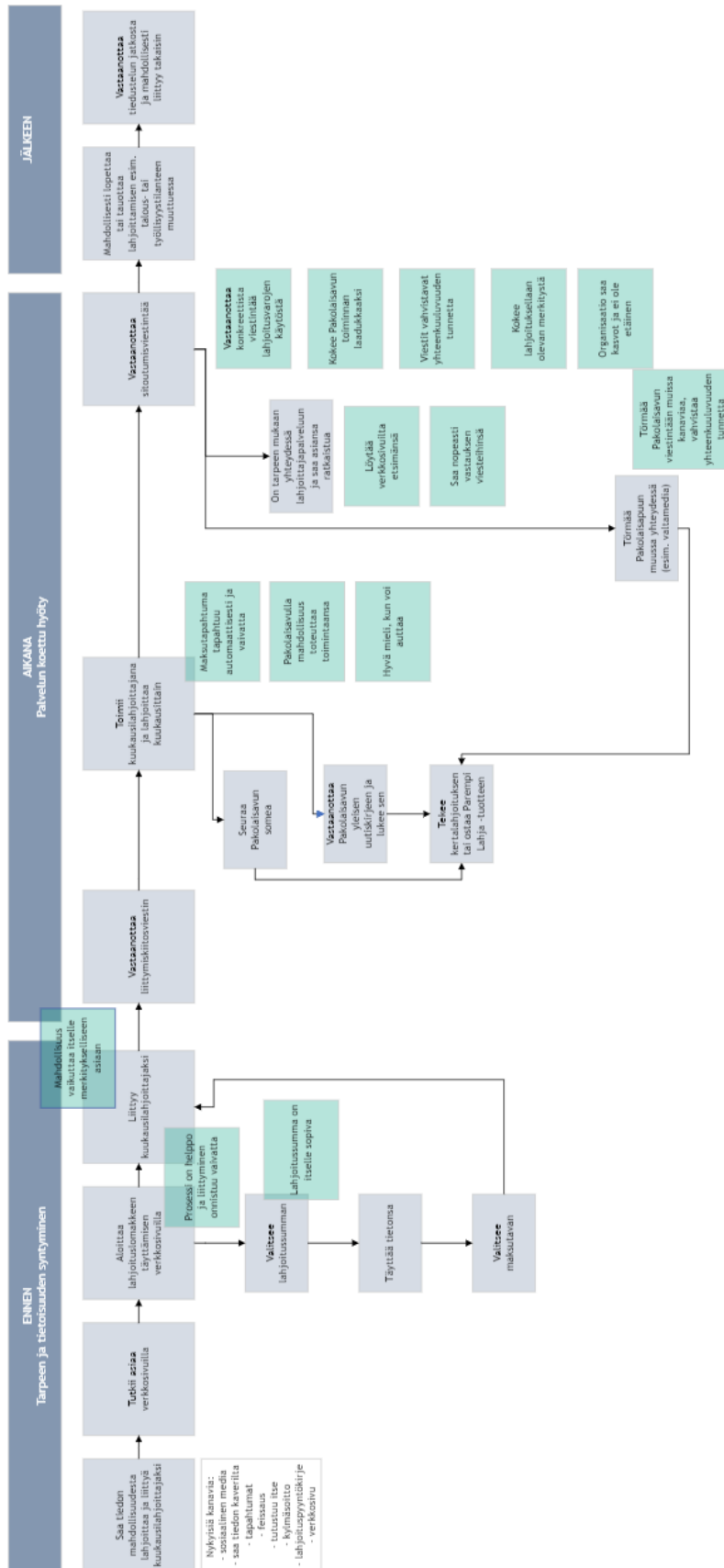
Liite 4: Haastattelututkimuksen koonti



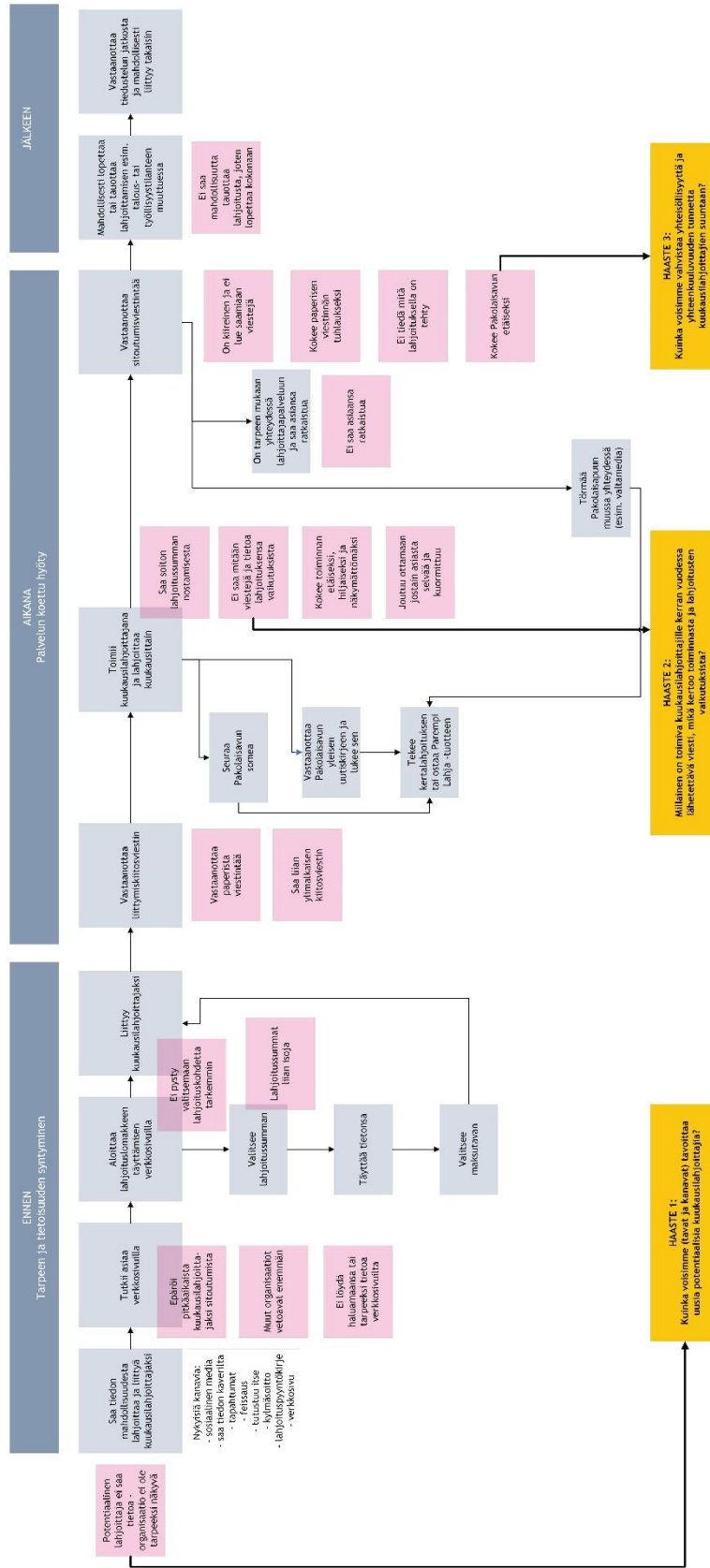


PARAS MAHDOLLINEN LAHOITTAJAKOKEMUS

Liite 5: Lahjoittajapolku (sis. lahjoittajan arvon muodostumisen hetket)



Liite 6: Lahjoittajapolku (sis. lahjoittajien kipupisteet sekä valitut kehittämishaasteet)



Liite 8: Kehittämistyöajan koonti - kehittämishaaste 3

