

OPINNÄYTETYÖ

Varainhankinnasta strategiseen kumppanuuteen
Yritysyhteistyön käynnistäminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä

Ia Poikulainen

Yhteisöpedagogi YAMK
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(5/2024)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogin koulutus (YAMK)

Tekijät: Ia Poikulainen

Opinnäytetyön nimi: Varainhankinnasta strategiseen kumppanuuteen: Yritysyhteistyön käynnistäminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä

Sivumäärä: 60 ja 25 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Kimmo Lind

Työn tilaaja(t): Moniosajat -Sote-järjestöt tulevaisuuden tekijöinä -hanke

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintakenttä on murroksessa hyvinvointialueiden aloittamisen myötä. Lisäksi STEA-rahoituksen siirtyminen valtion budjettiin ja kiristynvä taloustilanne aiheuttavat järjestöissä epävarmuuden tunnetta. Moniosajat -Sote-järjestöt tulevaisuuden tekijöinä -hankkeessa toteutettiin keväällä 2023 kysely, jonka tuloksista nousikin vahvasti esiin huoli järjestöjen rahoituksen vähenemisestä, sekä tarpeesta monikanavaiselle rahoitusosaamiselle. Yli kolmasosa sotejärjestöistä on halukkaita aloittamaan yritysyhteistyön rahoituksensa monikanavaistamiseksi. Erityisesti strategisten kumppanuuksien ennustetaan lisääntyvän tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön kehittämistavoite oli tuottaa sotejärjestöille kumppanuusstrategiamalli, jonka avulla järjestössä voidaan aloittaa yrityskumppanuuksien suunnittelu ilman aiempaa kokemusta tai osaamista. Halusin auttaa järjestöä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Mitä sotealan järjestössä tulee ottaa huomioon, kun lähdetään käynnistämään yrityskumppanuuksia? Miten valitaan sopiva yhteistyömuoto? Mitä asioita tulee huomioida yrityskumppanin valinnassa? Miten määritetään yhteistyön tavoitteet ja miten niitä mitataan sekä arvioidaan?

Valitsin lähestymistavaksi yhteisöllisen kehittämisen menetelmät, koska halusin saada opinnäytetyössäni sotejärjestöissä toimivien äänet kuuluviin. Järjestöjen osallistaminen tapahtui tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluiden sekä työpajan muodossa. Teemahaastattelun avulla kartoitin järjestöjen kokemuksia ja oppeja yrityskumppanuuksista, ja työpajassa testasin kumppanuusstrategiamallin työkaluja osallistujilla, joilla ei ollut mainittavaa aikaisempaa kokemusta yrityskumppanuuksista.

Opinnäytetyön tuotoksena valmistui kumppanuusstrategiamalli, joka on visuaalinen, täytettävä työkalu. Mallia täydentämään syntyi koulutusmateriaali, joka opastaa työkalun käyttöön. Tuotoksessa pyrin tuomaan näkyviin järjestön tuotteistamisprosessia sekä sen jatkoprosesseja, jotka havaintoni mukaan ovat kriittisiä strategisten kumppanuuksien suunnittelussa. Tekemistäni haastatteluista kävi myös ilmi, että yritysyhteistyössä on tärkeää ”puhua yritysten kieltä”, ja tästä syystä valitsin käyttää lopullisessa tuotoksessa yritysmaailmasta tuttuja termejä ja työkaluja. Vaikka malli on tehty sotejärjestöjen tarpeisiin, voidaan sitä käyttää joustavasti myös muilla toimialoilla ja kaiken kokoisissa järjestöissä.

Asiasanat: kumppanuus, yritysyhteistyö, varainhankinta, sosiaali- ja terveysjärjestöt

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Developer (Master's degree)

Author: Ia Poikulainen

Title: From fundraising to strategic partnerships: launching business partnerships in social welfare and health care organisations

Number of Pages: 60 and 25 attachment pages

Supervisor(s): Kimmo Lind

Commissioned by: Multitalents – Social affairs and health NGOs as future makers -project

The field of social welfare and health care organisations is transforming as a result of the launch of social and health care areas. In addition, the transfer of STEA grants to the state budget and the tightening economic situation are creating a sense of uncertainty among organisations. The Multitalents – Social affairs and health NGOs as future makers -project launched a survey in the spring of 2023. The results of the survey highlighted concerns about the decline in funding for organisations and the need for multi-channel financial expertise. Indeed, more than a third of social welfare and health care organisations are willing to engage in business partnerships in order to increase diversity to their funding. Strategic partnerships in particular are expected to be multiplied in the future.

The aim of this thesis was to produce a partnership strategy model that would allow organisations to start planning business partnerships without prior experience or knowledge. I wanted to answer the following questions: How to choose the right type of partnership? What are the issues to consider when choosing a business partner? How to define the objectives of the partnership and how to measure and evaluate them?

I chose to approach the topic using community development methods, that would let the people in social welfare and health care organisations to be heard. In this thesis, the inclusion of organisations took place in the form of thematic interviews and a workshop. Through the thematic interviews, I identified the experiences and lessons learnt from business partnerships, and in the workshop I tested the tools of the partnership strategy model with participants who had no notable experience of corporate partnerships.

The output of the thesis is a partnership strategy model, which is a visual, fill-in tool. To complete the model, training material was produced to guide the use of the tool. In the output, I aimed to bring to light the organisation's productisation process and its downstream processes, which I found to be critical in the design of strategic partnerships. It also came clear from the interviews that it is important to "speak business" whilst working with companies. For this reason I chose to use terms and tools from business context. Although the model is designed for social welfare and health care organisations, it can be used flexibly in other sectors and by organisations of all sizes.

Keywords: partnership, cooperation with companies, fund raising, social welfare and health care organisations

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
	1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
	1.2 Moniosaajat-hanke.....	8
2	SOTEJÄRJESTÖJEN TALOUS.....	10
	2.1 Soteuudistus.....	10
	2.2 Muutokset STEA-rahoituksessa.....	11
	2.3 Sotejärjestöt kaipaavat tukea rahoitusosaamiseen.....	13
3	YRITYSYHTEISTYÖ.....	15
	3.1 Yritysyhteistyön muodot.....	15
	3.2 Miksi yritysyhteistyötä tehdään?.....	17
	3.3 Riskit ja eettiset kysymykset.....	20
	3.4 Tuotteistamisprosessi.....	22
	3.5 Tuotteistamisen jatkoprosessit.....	25
	3.6 Kumppanuuden seuranta ja ylläpito.....	29
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	31
	4.1 Nykytilanteen kartoitus teemahaastattelujen avulla.....	33
	4.2 Työkalujen testaus osallistavassa työpajassa.....	35
5	TULOKSET.....	40
	5.1 Haastattelujen tulokset.....	40
	5.2 Työpajan tulokset.....	48

6	TUOTOKSEN ESITTELY	52
7	TULOSTEN ARVIOINTI.....	54
	LÄHTEET.....	56
	LIITTEET.....	61

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjä (myöhemmin sotejärjestöt tai järjestöt) ovat esimerkiksi kansanterveysjärjestöt, lastensuojelujärjestöt, vanhusjärjestöt, vammaisjärjestöt, nuorisokasvatusjärjestöt, lomajärjestöt ja päihdejärjestöt. Jaottelu eri alaluokkiin voidaan tehdä järjestöjen yhteiskunnallisten tehtävien mukaan. Toisaalta rajat ovat häilyviä ja moni järjestö toimiikin usealla eri sektorilla. (Lind & Kaunismaa 2022, 10.) Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) tilastojen mukaan Suomessa toimi vuoden 2024 alussa 8048 sosiaali- ja terveysalan yhdistystä, eli noin 7 % kaikista rekisteröidyistä yhdistyksistä (Patentti- ja rekisterihallitus 2024). SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:n (myöhemmin SOSTE) järjestöbarometrin mukaan vuoden 2022 alussa Suomessa oli 9749 rekisteröityä sosiaali- ja terveysalan yhdistystä, eli noin 9 % kaikista rekisteröidyistä yhdistyksistä. Lukujen vaihtelu selittyy osin sillä, että SOSTE laskee mukaan yhdistysrekisterissä sosiaali- ja terveysjärjestöiksi luokiteltujen järjestöjen lisäksi myös eläkeläisyhdistykset sekä työllisyyden ja työllistymisen edistämiseen liittyvät yhdistykset. Lisäksi SOSTEn lukuihin on poimittu toimialaluokittelemattomista yhdistyksistä ne, jotka vakiintuneen käsityksen mukaan toimivat sosiaali- ja terveysalalla. (Peltosalmi, Eronen, Haikari, Inkinen, Litmanen, Londén, Ruuskanen & Suoknuuti 2022, 18.) Laskutavasta riippumatta sotejärjestöt ovat iso osa suomalaista yhteiskuntaa: niissä toimi vuonna 2018 noin puoli miljoonaa vapaaehtoista, 260 000 vertaistukijaa sekä 50 000 työntekijää (Brax 2018, 15).

Hyvinvointialueiden aloittaminen on tuonut sotejärjestöille uudenlaisia tulevaisuudennäkymiä ja haasteita. Tähän tarpeeseen perustettiin Humanistisen Ammattikorkeakoulun (myöhemmin Humak) ja Kuntoutussäätiön yhteinen ESR+ -rahoitteinen Moniosajat -Sote-järjestöt tulevaisuuden tekijöinä -hanke. (Moniosajat 2024a.) Hankkeessa toteutettiin keväällä 2023 kysely, jonka tuloksista nousi esiin huoli järjestöjen rahoituksen vähenemisestä, sekä tarpeesta monikanavaiselle rahoitusosaamiselle (Moniosajat 2024b). Huoli rahoituksen tilasta ei liene kuitenkaan tullut yllätyksenä, sillä sotejärjestöjen suurin rahoituslähde, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksen STEA-avustus, on ollut pitkään murroksessa ensin laskeneiden Veikkausrahojen vuoksi, ja lopulta rahoituksen siirryttyä valtion budjettiin (Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus 2024a). Lisäksi sotealueet ovat koko ensimmäisen toimintavuotensa ajan taistelleet budjettivajeen kourissa. Erityisesti Moniosajat-hankkeen toiminta-alueilla Vantaa-Keravalla sekä Kanta-Hämeessä taloustilanne on erityisen huono. (Yle 2024.) Tämän opinnäytetyön

kirjoitusprosessin loppuvaiheilla Suomen hallitus esitti myös, että sotejärjestöjen tukia leikattaisiin jo vuonna 2025 aikaisemmin ilmoitetun vuoden 2027 sijaan. Leikkauksien aikaistamisella pyritään noin sadan miljoonan euron säästöihin. (Helsingin Sanomat 2024.)

Tutkiessani eri lähteistä mahdollisia ratkaisuja sotejärjestöjen taloustilanteeseen, huomasin nousevan kiinnostuksen yrityskumppanuuksia kohtaan (mm. Toikkanen 2023; Taloustutkimus Oy 2021). Olen aikaisemmin toiminut elinkeinoelämän järjestössä yrityskumppanuuksista vastaavana työntekijänä, joten kiinnostuin aiheesta heti. Tunnistin kuitenkin, että elinkeinoelämän järjestöissä todellisuus voi näyttää ruusuisemmalta kuin esimerkiksi pienemmässä sotealan järjestössä, joka jo nyt kamppailee raharesurssien kanssa. Halusin tutkia, mitkä ovat yritysyhteistyön mahdollisuudet pienemmissä sotealan järjestöissä, jotka eivät välttämättä näy medioissa ja tuo sitä kautta kumppaniyrityksille näkyvyyttä.

En usko, että yritysrahoitus tulee korvaamaan menetettyjä valtion ja kuntien avustuksia kokonaisuudessaan. Toisaalta yrityskumppanuuksista saatavilla tuloilla voidaan rahoittaa sellaista toimintaa, joka ei täytä esimerkiksi STEA-rahoituksen ehtoja (ks. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2024b.) Tämän opinnäytetyön tarkoitus ei ole keksiä menetetyille tuille täysin korvaavaa vaihtoehtoa, vaan opastaa sotealan järjestöjä siinä, kuinka ne voivat käynnistää yritysyhteistyönsä mahdollisimman matalalla kynnyksellä, ja miten ne saisivat yritysyhteistyöstä tukea rahoituksensa monimuotoistumiseen, pitäen silti kiinni tarkoituksestaan ja arvoistaan. Järjestön ja sitä sponsoroivan yrityksen tulee olla ”match” paitsi taloudellisessa mielessä, myös esimerkiksi arvojen suhteen (Vuokko 2010, 221). Tätä yhteensopivuutta järjestön tulee osata perustella siinä vaiheessa, kun se ryhtyy etsimään yrityskumppaneita toimintaansa tukemaan.

Opinnäytetyön aiheeseen perehtyessäni huomasin, että suurin osa sponsorointiin sekä järjestön ja yrityksen välisiin kumppanuuksiin liittyvästä kirjallisuudesta on kirjoitettu yrityksen tai sponsorin näkökulmasta. Kuitenkin yritykset odottavat järjestöiltä ammattimaisuutta kumppanuuksien hoitamisessa (esim. Miettinen, Seppälä & Välihalo 2022, 11), mikä osoittaa järjestöille tehdyn oppaan tarpeellisuuden. Järjestöjen näkökulmasta tehdyt opinnäytetyöt kumppanuuksien kehittämisestä liittyvät usein kulttuurialan toimijoihin (esim. Aittokallio 2017; Van Aerschot 2022) tai urheiluun (esim. Ylönen 2017; Mäkynen 2020), mutta sotejärjestöjen yrityskumppanuuksiin perehtyvää tutkimusta on tehty vähemmän. Leed (2020) on tutkinut yritys vapaaehtoistyötä sotejärjestöissä, mutta vapaaehtoistyö on vain yksi toimintamalli yrityskumppanuuksien toteuttamiseksi. Suomalaisten kehitysjärjestöjen kattojärjestö Fingo on tuottanut jäsenistölleen

oppaan yrityskumppanuuksista (ks. Miettinen ym. 2022), mutta sotejärjestöille vastaavaa, strategiseen yhteistyöhön opastavaa dokumenttia ei ole tehty.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön kehittämistavoite on tuottaa sotejärjestöille kumppanuusstrategiamalli, jonka avulla järjestössä voidaan aloittaa yrityskumppanuuksien suunnittelu ilman aiempaa kokemusta tai teoriatietoa. Tarkoituksena on auttaa järjestöä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Mitä sotealan järjestössä tulee ottaa huomioon, kun lähdetään käynnistämään yrityskumppanuuksia? Miten valitsemme sopivan yhteistyömuodon? Mitä asioita tulee huomioida yrityskumppanin valinnassa? Miten määritämme yhteistyön tavoitteet ja miten niitä mitataan ja arvioidaan?

Opinnäytetyön tuotos on kaksiosainen: Ensimmäinen osa on järjestöille tehtävä helppokäyttöinen kumppanuusstrategiamalli. Mallin toteutus on visuaalinen, täytettävä worksheet tai työkalu, jonka avulla järjestöt voivat suunnitella omia yrityskumppanuuksiaan. Kumppanuusstrategiamallin työkalu toteutetaan digitaalisessa muodossa, jotta sen jakaminen on mahdollista myös valtakunnallisesti. Toinen osa on Moniosaajat-hankkeelle tuotettava koulutusmateriaali yrityskumppanuusprosessien käynnistämisen tueksi. Koulutusmateriaali perustuu opinnäytetyön tuotoksena syntyvään kumppanuusstrategiamalliin opastaen työkalun käyttöön, ja näitä kahta onkin tarkoitus käyttää rinnakkain. Tavoitteeni on luoda koulutusmateriaalista helposti monen kokoisille järjestöille ja eri toimialoille skaalautuvaa. Tulen myös järjestämään syksyllä 2024 kaikille hankkeessa mukana oleville järjestöille avoimen koulutuksen yrityskumppanuuksista, vaikkakaan koulutus ei mahdu tämän opinnäytetyön aikatauluun.

Opinnäytetyön tuloksena järjestöt ymmärtävät, minkälaisia mahdollisuuksia yrityskumppanuuksissa on, ja ne osaavat integroida kumppanuudet osaksi järjestön pitkäjänteistä toimintaa sekä strategista suunnittelua. Järjestöt myös ymmärtävät yhteistyökumppanuuksiin liittyvät riskit ja eettiset näkökulmat, ja osaavat ottaa ne huomioon kumppanuusstrategiassaan.

1.2 Moniosaajat-hanke

Moniosaajat –Sote-järjestöt tulevaisuuden tekijöinä on Humakin ja Kuntoutussäätiön yhteinen ESR+ -rahoitteinen hanke. Hankkeen toiminta-alue on Kanta-Häme ja Uusimaa, erityisesti Keski-Uusimaa, ja sen varsinaisena kohderyhmänä ovat sosiaali- ja terveysalan järjestöt ja niiden työntekijät, vapaaehtoiset, luottamushenkilöt sekä jäsenet. Välillisinä kohderyhminä ovat

sote-järjestöjen toimijaverkostot ja hyvinvointialueet. Myös potentiaaliset uudet aktiivitoimijat sekä järjestöihin tulevaisuudessa työllistyvät, mukaan lukien maahan muuttaneet ja vieraskieliset, tullevat hyötymään hankkeesta. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2023.)

Hyvinvointialueiden aloittaminen tuo sosiaali- ja terveysalan järjestöille uudenlaisia tulevaisuudennäkymiä ja hankkeen tavoitteena on vahvistaa järjestöjen osaamista sekä elinvoimaisuutta toimijalähtöisesti ja kestävästi. Hanke pyrkii vahvistamaan alueellisia verkostoja, sekä lisäämään yhteiskehittämistä ja vertaistyöskentelyä alueella niin, että hankkeen päätyttyä järjestöt pystyisivät toimimaan paremmin osana hyvinvointialueita. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2023.)

Moniosaajat-hankkeen toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi ovat 1) osallistava selvitystyö hankealueen järjestöjen olemassa olevasta osaamisesta sekä ennakoitavista osaamis-, kehitymis- ja uudistumistarpeista 2) hankealueen järjestöjen edustajista koottavalle kehittämissyhmälle järjestettävät fasilitoidut työpajat 3) alueen järjestöille suunnatut kehittämissuunnitelmat 4) avoimet koulutussarjat kaikille järjestötoimijoille ja 5) päätösseminaari, jossa jalkautetaan hankkeen tulokset. Hankkeen konkreettisina tuotoksina syntyy selvitystyö, tulevaisuuden trendikortit ja koulutussarjat, jotka jäävät sidosryhmien hyödynnettäviksi hankkeen päätyttyä. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2023.)

Jo hankkeen käynnistämisenvaiheessa alueen järjestöiltä kysyttiin kiinnostusta osallistumiseen. Näin on varmistettu, että hanke vastaa järjestöjen todelliseen tarpeeseen. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2023.) Tämän lisäksi Moniosaajat-hanke teki keväällä 2023 kyselyn sotejärjestöjen tulevaisuuden osaamistarpeista. Kyselystä nousi esiin järjestöjen tarve rahoitusosaamisen kehittämiseen (Vilhunen, Sihvonen & Laurikainen 2023), mistä syntyi myös opinnäytetyöni aihe yrityskumppanuuksista yhtenä rahoitusmuotona järjestöille. En itse työskentele hankkeessa enkä missään hankkeeseen osallistuvassa järjestössä, eikä minulla myöskään ole hankkeen kohdejärjestöihin sidoksia vapaaehtoistyön kautta. Oma roolini hankkeessa liittyy siis ainoastaan opinnäytetyöhöni.

2 SOTEJÄRJESTÖJEN TALOUS

Suurin osa sotejärjestöistä toimii yleishyödyllisinä kansalaisjärjestöinä, mutta osa tuottaa myös sosiaali- ja terveystaloudellisia markkinoilla (Brax 2018, 15). Kahdeksan prosenttia (869 järjestöä) sotealan järjestöistä oli vuoden 2020 lopulla rekisteröitynyt aluehallintoviranomaisten sekä Valviran ylläpitämään Valveri-järjestelmään, yksityisen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntuottajiksi (Peltosalmi ym. 2022, 18–19). Suurin osa sotejärjestöistä saa kuitenkin rahoituksen jostain muualta kuin palvelutuotannosta. Sotejärjestöjen rahoituslähteitä ovat jäsen- ja osallistumismaksujen sekä varainhankinnan lisäksi mm. julkiset säätiöt, EU-rahastot, kuntien ja hyvinvointialueiden avustukset sekä valtionavustukset. (SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2024a.) Avaan tarkemmin hyvinvointialueissa ja STEA-rahoituksessa tapahtuneita muutoksia kappaleissa 2.1 ja 2.2.

SOSTEn vuoden 2022 järjestöbarometrin mukaan noin 17 % sotealan paikallisjärjestöistä ja 7 % valtakunnallisista järjestöistä pitää taloudellista tilannettaan huonona. 29 % paikallisjärjestöistä ja 38 % valtakunnallisista järjestöistä myös odotti talouden heikkenevän kyselyä seuraavan vuoden aikana. Talouden muutosnäkökulmat ovat heikentyneet vuodesta 2020: taloutensa heikentymistä ennakoivien valtakunnallisten järjestöjen määrä on kasvanut jopa 16 prosenttiyksikköä. (Peltosalmi ym. 2022, 43, 126.) Tilanne on tuskin hetkeen muuttumassa paremmaksi. Osana yhteistä ratkaisua Oy:n (myöhemmin Osana) tekemässä selvityksessä arvioitiin rahoituksen vähenevän seuraavien viiden vuoden aikana valtion jakamien avustusten sekä kunnalta saatavien avustuksien osalta. Lisäksi järjestöjen toimintaympäristön nähtiin olevan nopeassa muutoksessa, ja jopa 78 % vastaajista ennakoivat muutosnopeuden myös kiihtyvän jatkossa. (Toikkanen 2023, 5, 7.) Tästä saatiin esimakua huhtikuussa 2024, kun Suomen hallitus esitti, että sote-järjestöjen tukia leikattaisiin jo vuonna 2025 aikaisemmin ilmoitetun vuoden 2027 sijaan. Leikkauksien aikaistamisella pyritään sadan miljoonan euron säästöihin valtion budjetissa. (Helsingin Sanomat 2024.)

2.1 Soteuudistus

Jo vuoden 2022 Järjestöbarometrissa 21 % mukana olleista paikallisjärjestöistä kertoi kunnan toiminta-avustuksien vähentyneen, ja kolmella prosentilla ne olivat loppuneet kokonaan. Samalla esimerkiksi kunnan omistamien tilojen vuokrat olivat nousseet 19 %:lla vastaajista. Noin joka viidennellä (19 %) paikallisjärjestöistä jonkin rahoituslähde oli loppunut ilman, että sen

tilalle on löydetty korvaavaa. Määrä on kaksinkertainen vuodesta 2020. (Eronen ym. 2022, 47, 57, 82.)

Soteuudistuksen toimeenpano käynnistyi kesällä 2021, ja vastuu sosiaali-, terveys- sekä pelastuspalveluista siirtyi kunnilta hyvinvointialueille 1.1.2023 (Peltosalmi ym. 2022, 134). Lain sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä tarkoituksena on ”edistää ja ylläpitää väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä varmistaa yhdenvertaiset, yhteentoimivat ja kustannusvaikuttavat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut koko maassa” (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, 1 §). Koska hyvinvointialueet eroavat toisistaan mm. palvelutarpeen, väestömäärien, sekä hyvinvointialueeseen kuuluvien kuntien lukumäärien suhteen, eivät myöskään niiden hallinnolliset organisaatiot ja toimintatavat noudata vain yhtä mallia (Brax 2018, 13). Sotejärjestöjen osalta muutos vaikuttaa siten, että sen nykyisten yhteistyökumppaneiden rinnalle on tullut myös hyvinvointialue. Hyvinvointialueen on toimittava hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi yhteistyössä alueensa kuntien, alueella hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä tekevien muiden julkisten toimijoiden, yksityisten yritysten sekä yleishyödyllisten yhteisöjen kanssa. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, 7 §.) Vielä SOSTEn järjestöbarometrin kyselyjen aikaan järjestöille oli kuitenkin epäselvää niiden rooli kuntien ja hyvinvointialueiden rinnalla. (Peltosalmi ym. 2022, 134.)

Soteuudistuksen myötä osa kuntien jakamista avustuksista siirtyi hyvinvointialueiden vastuulle (Brax 2018, 13). Ensimmäisenä toimintavuotenaan 2023 hyvinvointialueet olivat kuitenkin alijäämäisiä noin 1,35 miljardia euroa (Yle 2024), mikä pakottaa Suomen hallituksen tekemään lisäsäästöjä. Samalla esimerkiksi SOSTE ehdottaa 200 miljoonan euron lisärahoitusta perusterveydenhuollon hoitojonojen purkamiseksi, sekä 200 miljoonan euron lisärahoitusta sosiaalihuollon palveluvelan purkamiseen. Lisäbudjetille on tarvetta, sillä hyvinvointialueet eivät ole onnistunut tavoitteessaan parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta. (SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2023a.) Järjestöjen rahoitus on siis pienentynyt samalla kuin tarve on kasvanut.

2.2 Muutokset STEA-rahoituksessa

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA:n rahoitus pienentyi vuosina 2021 ja 2022, ollen tällöin 23 miljoonaa euroa vähemmän kuin vuonna 2020. STEA-avustusten saatavuus onkin SOSTEn selvityksen mukaan suurin valtakunnallisten järjestöjen talouteen liittyvä riski. Valtakunnallisista järjestöistä joka kolmannella (34 %) jokin keskeinen rahoitus on loppunut

kokonaan tai sen merkitys on vähentynyt. (Eronen ym. 2022, 116, 129, 131.) Kuntoutussäätiön selvityksessä jopa 90 % vastaajista koki STEA-rahoituksen myös epävarmana tulevaisuudessa (Harju, Alitalo, Kohonen & Vilhunen 2022, 24), tosin selvitys tehtiin ennen STEA-rahoituksen uudistamista.

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA aloitti toimintansa 1.1.2017, kun Veikkaus, Fintoto ja Raha-automaattiyhdistys RAY yhdistyivät, ja RAY:n avustustoiminta siirtyi sosiaali- ja terveysministeriön yhteyteen. STEAn vastuulla on avustusehdotuksien valmistelu, sekä avustusten valvonta, seuranta ja maksatus. (Harju ym. 2022, 18.) Yhdistyneistä rahapeliyhteisöistä taas syntyi valtion omistama Veikkaus Oy, jonka tuotoista 43 % ohjattiin sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalle terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen STEA-rahaksi. Esimerkiksi vuonna 2020 STEA-avustusten suuruus oli 385 miljoonaa euroa. Muita Veikkauksen edunsaajia olivat Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonala (urheilu ja liikuntakasvatus, tieteen, taiteen sekä nuorisotyön edistäminen 53 % tuotoista) sekä Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala (hevoskasvatus ja hevosurheilu 4 % tuotoista). (Liikanen, Hyssälä, Kivistö, Soininvaara, Wideroos & Pekkarinen 2021, 19–21, 72.)

Rahapeliuotot ovat kuitenkin laskeneet johtuen esimerkiksi Veikkauksen vastuullisuustoimenpiteistä. Euroopan unionin jäsenvaltioilla on velvollisuus ehkäistä rahapelihaittoja, kuten peliriippuvuutta. Näitä rahapelihaittoja on vuosien varrella minimoitu Suomessa vaikuttamalla pelaamisen määrään negatiivisesti mm. nostamalla pelaamisen ikärajaa, vähentämällä markkinointia, supistamalla peliautomaattien määrää sekä edistämällä tunnistautuneena pelaamista. Veikkauksen kassaan vaikuttavat negatiivisesti myös monopolin ulkopuolinen pelitarjonta, eli internetissä pelattavat rahapelit, joiden tuotto ohjautuu ulkomaille. Tämän lisäksi koronaepidemia ja siihen liittyvät sulkutoimenpiteet aiheuttivat laskua rahapeliuotoissa vuonna 2020. Veikkaus Oy arvioikin vuonna 2020 valtiolle tuloutettavien tuottojen olevan yli 300 miljoonaa euroa edellisvuotta vähemmän. (Liikanen ym. 2021, 23, 60–61, 101.) Veikkauksen laskeneiden tuottojen kautta syntynyt epävarmuus rahoituksen riittävydestä johti STEA-avustusten rahoitusmallin uudistukseen. Uusi malli otettiin käyttöön 1.1.2024 kahden vuoden siirtymäajalla. (Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus 2024a.) Tämän jälkeen tilanne on kuitenkin epävarma.

Toisaalta STEAn ja järjestöjen yhteistyö ei ole tähänkään asti ollut täysin saumatonta. Osassa järjestöistä koetaan, että RAY:n toiminnan siirryttyä STEAn alle toiminnasta on kadonnut vuo-

rovaikutuksellisuus, eikä järjestöjen näkökulmaa oteta enää samassa määrin huomioon kuin aikaisemmin. Järjestöjen mukaan STEAn ohjaus uhkaa niiden autonomiaa ja roolia kansalaisyhteiskunnassa, kun avustusten myöntäjä voi jopa määrittää, millä termeillä järjestön tulee toiminnastaan puhua. Lisäksi kasvaneet arviointivelvoitteet ovat aiheuttaneet sen, ettei kaikilla järjestöillä ole siihen tarvittavia resursseja tai osaamista, jolloin osa järjestöistä jättää avustukset hakematta. (Harju ym. 2022, 39–40.)

2.3 Sotejärjestöt kaipaavat tukea rahoitusosaamiseen

Myös Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa -selvityksessä tunnistettiin tasapainoilu järjestöjen autonomian sekä rahoittajan intressien välillä. Selvityksessä ehdotetaan, että kansalaisyhteiskuntaa tulisi vahvistaa vähentämällä riippuvuutta rahoittajan strategisista tavoitteista. Tällä viitataan mm. siihen, että yleisavustuksien osuutta suhteessa kohdennettuihin avustuksiin tulisi kasvattaa, mutta yhdistyksiä tulisi myös kannustaa omarahoituksen hankintaan. (Ruuskanen, Jousilahti, Faehnle, Kuusikko, Kuittinen, Virtanen & Strömberg 2020, 52, 66–67.)

Myös järjestöt ymmärtävät omarahoituksen tarpeen. Moniosajat-hankkeen kyselyyn vastasi 111 henkilöä, jotka edustivat hankealueella toimivia järjestöjä ja yhdistyksiä, joskin kymmenen vastaajaa toimi valtakunnallisessa järjestössä. Vastaajista 33 % oli hyvin pienistä yhdistyksistä, jossa ei toimi yhtään palkattua työntekijää, ja 31 % melko suurista, yli 10 työntekijän yhdistyksistä. Loput vastaajista, 36 %, oli 1–10 palkatun työntekijän yhdistyksistä. Alle puolet (40 %) vastaajista toimi yhdistyksessä vapaaehtoisena, luottamushenkilönä tai hallitusroolissa. Loput vastaajat (60 %) olivat yhdistysten palkattuja työntekijöitä ja toiminnanjohtajia tai muussa joh-toasemassa toimivia. Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että suurin osa vastaajista haluaisi ottaa käyttöön uusia rahoituskanavia, jotta epävarmassa rahoitustilanteessa rahoituksella olisi vakaampi pohja. Suurin osa (59 %) koki, että seuraavan viiden vuoden aikana tärkein taito on rahoituksen hakeminen yhdistykselle. Huomionarvoista on myös, että viiden tärkeimmän lähitulevaisuudessa tarvittavan taidon joukkoon mahtui myös yhteistyö- ja verkostoitumistaidot (47 %) sekä yhdistyksen toiminnan hyötyjen kuvaaminen ja perustelu yhteiskunnalle (45 %). (Vilhunen ym. 2023.) Sekä verkostoitumistaidoista että oman toiminnan hyötyjen perustelusta on oman kokemukseni mukaan hyötyä rahoituksen hakemisessa.

Järjestöt myös tunnistavat yritysyritysteistyön mahdollisuudet. Taloustutkimus toteutti vuonna 2021 tutkimuksen järjestöjen taloudellisista toimintaedellytyksistä Vastuullinen lahjoittaminen

ry:n (myöhemmin VaLa), Allianssin, Fingon, SOSTEn sekä valtionavustustoiminnan kehittämis- ja digitalisointihankkeen toimeksiannosta. Kyselyyn vastasi 120 järjestöä, joista 40 oli sosiaali- ja terveystalouden järjestöjä. Kyselyn tuloksista käy ilmi, että sotejärjestöistä hieman yli puolet (58 %) tekee jo yritys yhteistyötä yhden tai useamman yrityksen kanssa, mutta jopa 38 % sotejärjestöistä oli myös halukkaita aloittamaan yritys yhteistyön, mikä oli koko kyselyn keskiarvoa (30 %) korkeampi. (Taloustutkimus Oy 2021, 2, 13.) VaLa myös tunnistaa yritys yhteistyön yhdeksi vuoden 2024 varainhankinnan trendiksi, sillä yritykset panostavat yhteiskuntavastuun toteuttamiseen sekä brändimielikuvaan yhteistyöllä järjestöjen kanssa. (Vastuullinen Lahjoittaminen ry 2024) Tästä voi päätellä, että myös yritysten suunnalta on kiinnostusta yhteistyöhön.

Kun yritys yhteistyötä jo tekeville järjestöille (n=71) kysyttiin, kuinka todennäköisenä ne pitivät eri yritys yhteistyön muotojen lisääntymistä seuraavien kahden vuoden aikana, todennäköisimpinä pidettiin järjestöjen osaamisen ja asiantuntijuuden ostamista yritykselle (66 %), sponsoroituihin yhteistyötä (65 %) sekä pro bono -yhteistyötä (61 %) (Taloustutkimus Oy 2021, 14). Myös Osanan selvityksessä arvioitiin sponsoriluontoisen rahoituksen kasvavan jonkin verran (0,24 / 2). Tavara- ja tuotelahjoitusten lisääntymistä ennusti vain 37 % vastaajista (Taloustutkimus Oy 2021, 14), mikä kertoo siitä, että jatkossa yrityskumppanuuksissa kannattaa panostaa pitkäkestoisuuteen ja sisältöihin, eli strategiaan kumppanuuksiin. Kilpailu yrityskumppaneista kasvaa neekin jatkossa (1,09/2), toisaalta samoin lisääntynee myös järjestöjen välinen yhteistyö (0,96/2) (Toikkanen 2023, 7, 9–10).

Varainhankinta vaatii kuitenkin resursseja ja riskin ottamista onnistuakseen. Myös SOSTEn selvityksessä todetaan, että sotejärjestöillä olisi opittavaa varainhankinnasta, ja että varainhankinnan sisältöä tulisi kehittää lahjoittajia sekä tukijoita houkuttelevaksi. Selvityksessä todetaan, että järjestöjen tulisi tehdä enemmän yhteistyötä varainhankinnan osalta. (Eronen ym. 2022, 120.) Tornikoski (2020, 21) ehdottaa, että varainhankintaa tulee tehdä suunnitelmallisesti sekä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, eri keinoja aina resurssien mukaisesti käyttäen.

3 YRITYSYHTEISTYÖ

Vaikka järjestöjen toiminnan ydin perustuukin arvoihin, on myös niiden toimittava usein markkinaehtoisesti, jotta ne voivat menestyä. Useiden järjestöjen johtajilla onkin taustalla kaupallinen tutkinto, ja erityisesti suuremmissa järjestöissä rahoituksen hakeminen on johdon keskeinen tehtävä. Johansson (2017, 195–198) huomauttaa, että hyvän tekemisen kentällä suuret järjestöt, kuten Unicef ja Amnesty, toimivatkin jo yritysmäisesti, panostaen esimerkiksi markkinointiin, kustannus-hyöty -laskelmiin, sekä varainhankintaan. Usein tällaiset järjestöt toimivat myös kaupallisten yritysten kanssa yhteistyössä.

Yritysten kanssa toimiminen edellyttää järjestöiltä ammattimaisuutta ja vastavuoroisuutta, sillä vaikka yritykset tekevätkin jonkin verran myös hyväntekeväisyyttä, on niiden lopullinen tarkoitus kuitenkin tuottaa voittoa. Järjestö, joka pystyy viestimään yhteistyön hyödyistä yritykselle, on vahvoilla kilpailussa yrityskumppaneista. (Miettinen ym. 2022, 11.) Avaan tarkemmin tuotteistamisprosessia luvussa 3.3., mutta sitä ennen on tärkeää ymmärtää mitä yritys yhteistyö on, ja miksi sitä tehdään.

3.1 Yritysyhteistyön muodot

Yritysyhteistyötä on monenlaista ja sen luonne vaihtelee kertaluontoisesta avustuksesta pitkäjänteiseen yhteistyöhön (Tornikoski 2020, 50). Monesti on helpointa aloittaa kumppanuus yksittäisellä projektilla, jonka kautta tunnustellaan osapuolien yhteensopivuutta. Yhteistyö kehittyy usein ajan myötä, ja kun organisaatiot oppivat tuntemaan toisensa, syntyy taas uudenlaista yhteistyötä. Lahjoittajasuhteesta alkanut kumppanuus voi muodostua strategiseksi partneruudeksi, mikäli molemmat osapuolet panostavat yhteistyöhön. (Austin 2000, 36–37.) Austin (mt., 20) on nimennyt kumppanuuksien kehittymistä ilmentävän prosessin yhteistyöjatkumoksi (collaboration continuum), kun taas Tornikoski (2020, 51) kuvaa samaa ilmiötä lahjoittajapyramidilla. Mitä syvempää yhteistyö on, sitä parempaa synergiaa yleisesti resursseista saadaan (Austin 2000, 98). Molemmissa malleissa olennaista on ymmärtää, että kumppanuussuhde ei ole stabiili, vaan olemassa olevia yhteistyökumppanuuksia voi ja kannattaa kehittää.

Eri lähteitä tarkasteltaessa käy ilmi, että yhteistyön muodot eivät ole aina tarkkarajaisia, ja osin myös termistössä voi olla eroavaisuuksia ja päällekkäisyyksiä. Yrityskumppanuuksista voidaan käyttää esimerkiksi termejä yhteistyö, partneruus (Tornikoski 2020, 50) toiminnallinen yhteis-

työ (Vuokko 2010, 240), tai toiminnallinen sponsorointi (Valanko 2009, 73). Käytettävä yhteistyömalli valitaan sen mukaan, mitä yhteistyöllä tavoitellaan (Wymer & Samu 2003, 8–9). Yhteistymälle voi myös räätälöidä tarpeen mukaan, kuitenkin osapuolien resurssit huomioiden. Malleja voi myös muotoilla eri laajuiseksi eri yhteistyötasoille, esimerkiksi pääyhteistyökumppanit, projektiokohtaiset kumppanit jne. (Miettinen ym. 2022, 21, 23.) Joskus voi olla järkevää muodostaa useamman toimijan yhteistyö, etenkin suuren ja paljon resursseja vaativan hankkeen ollessa kyseessä. Joskus useamman toimijan yhteistyö rakentuu alun alkaen kahden välisenä yhteistyönä alkaneesta kumppanuudesta. (Austin 2000, 104.) Vaihtoehtoja yhteistyön toteuttamiselle on siis lähes rajattomasti, mutta avaan seuraavassa joitain yleisimpiä malleja ja niiden käyttötapoja järjestökontekstissa.

Pro bono yhteistyö: Yritys voi lahjoittaa omia tuotteitaan, palveluitaan ja asiantuntemustaan järjestölle maksutta. Latinan kielen pro bono tarkoittaa ”yhteisen hyvän puolesta”. (Tornikoski 2020, 54.) Pro bono -yhteistyötä ei silti lasketa lahjoitukseksi, erityisesti toiminnan pitkäjänteisen luonteen vuoksi (Valanko 2009, 70).

Työnantajan tukema vapaaehtoistyö: Työnantaja voi tarjota työntekijöilleen mahdollisuuden tehdä vapaaehtoistyötä työajallaan. Työnantaja voi näin vaikuttaa positiivisesti brändikuvaan ja kasvattaa työntekijöiden osaamista sekä parantaa työhyvinvointia, samalla yhteiskuntavastuuta toteuttaen. Kohdeorganisaatio voi olla työntekijän tai työnantajan valitsema, mutta useimmiten tätä vapaaehtoistyön muotoa toteutetaan kumppanuuksien kautta. (Iso-Aho 2022, 24–25.) Vapaaehtoistyö myös parantaa työntekijän sitoutumista yritykseen (Austin 2000, 58).

Käyttöoikeuksien ostaminen: Tässä mallissa järjestö antaa logonsa yrityksen käyttöön maksua vastaan. Tällöin yritys maksaa merkistä ja hyödyntää sitä omassa markkinointiviestinnässään. (Valanko 2009, 70.)

Projekti- tai tapahtumasponsorointi: Sponsoroinnissa yritys tukee järjestöä taloudellisesti tai tuotteilla ja palveluilla, joilla on rahallista arvoa. Vastineeksi sponsori saa näkyvyyttä esimerkiksi järjestön tapahtumassa tai markkinointikampanjassa. (Tornikoski 2020, 53.)

Partneruus ja strateginen yhteistyö: Pitkäkestoisessa partneruudessa tavoitteena voi olla esimerkiksi sisältöyhteistyö ja asiantuntemuksen vahvistaminen. Partneruudesta voi syntyä innovaatioita, jota hyödyttävät sopimuksen molempia osapuolia pitkällä aikavälillä. (Tornikoski

2020, 55.) Strategiselle yhteistyölle kuvaavaa ovat me-mentaliteetti, yhteiset arvot, kumppanuuden käyttäminen strategian välineenä, henkilökohtaiset suhteet organisaatioiden välillä sekä aktiivinen oppimisprosessi (Austin 2000, 69–70).

Sponsoroida voi esimerkiksi yhteisöä, projektia tai tapahtumaa. Sponsorointi on sanana vakiintunut yleiskieleen kuvaamaan tukemista ja rahoittamista, joskin sen merkitys saattaa vaihdella puhujasta riippuen. (mm. Valanko 2009, 51, 71.) Tässä opinnäytetyössä käytänkin termejä (yrittys)kumppanuus tai sponsorointi kuvaamaan kaikkea suunnitelmallista, molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä Valangon (mt., 62) määritelmään perustuen (lihavoinnit omiani):

”Sponsorointi on sponsorin ja kohteen välinen, aineellisiin ja aineettomiin suoriteisiin perustuva, mielikuvien vuokraamista koskeva juridinen yhteistyösopimus, joka perustuu molempien osapuolten erilaisiin tarpeisiin. Se on molemmille strateginen ratkaisu ja kaupallinen investointi, joka suunnitellaan luovasti ja jota hyödynnetään käytännössä sekä yhdessä että erikseen markkinointiviestinnän eri keinoin. Se tuo mitattavaa lisäarvoa molempien osapuolien toimintaprosessiin.”

Ratkaisevaa tässä työssä kumppanuudesta tai sponsoroinnista puhuttaessa onkin se, että molemmat osapuolet saavat aineetonta tai aineellista mitattavaa lisäarvoa, yhteistyö perustuu strategiin valintoihin ja siitä tehdään aina sopimus. Hyväntekeväisyyttä tai lahjoituksia sen sijaan ei lasketa sponsoroinniksi, sillä ne ovat pyyteettömiä lahjoja, jotka usein tapahtuvat kertaluonteisesti. (Valanko 2009, 53.) Myöskään vaihtokauppaa tai ostaja ja myyjän suhdetta ei lasketa yritysyhteistyöksi (Vuokko 2010, 241).

Järjestön ja yrityksen välinen kumppanuus eroaa kahden yrityksen välisestä kumppanuudesta, jossa usein yhteisenä motivaationa on uusien markkinoiden, tuotteiden tai teknologioiden saavuttaminen. Kahden yrityksen välisessä kumppanuudessa samansuuntaiset intressit sekä tasa-
puolinen valta ovat tärkeitä. Sen sijaan yrityksen ja järjestön välisessä yhteistyössä kyse on kahdesta erityyppisestä organisaatiosta, joiden tavoitteet saattavat olla näennäisesti ristiriidassa - esimerkiksi järjestö tavoittelee tietoisuuden lisäämistä tärkeästä aiheesta, samalla kun yritys tavoittelee myynnin edistämistä. (Wymer & Samu 2003, 4–5.) Vaikka strategista yhteensopivuutta voi olla alkuun vaikea hahmottaa, saattavat arvot luoda vahvan perustan yhteistyölle (Austin 2000, 4).

3.2 Miksi yritysyhteistyötä tehdään?

Yritysyhteistyössä ja sponsoroinnissa on aina tärkeää, että myös järjestö pystyy tarjoamaan yritykselle vastavuoroisesti jotain hyödyllistä, koska kyse ei ole hyväntekeväisyydestä. Järjestön

onkin kartoitettava, millaisia resursseja sponsorisuhteesta haetaan ja mitä organisaatio voi tarjota vastavuoroisesti sponsorilleen. (Vuokko 2010, 221, 223.) Potentiaalisia yrityskumppaneita kartoitettaessa tuleekin miettiä järjestön ja yrityksen yhteensopivuutta: Miksi tämä yritys olisi kiinnostunut meistä? Mitä voimme tarjota juuri tälle yritykselle? Miten yhteistyökumppanuus hyödyttää meitä? (Miettinen ym. 2022, 26.) Motiivit kumppanuudelle voidaan jakaa työntäviin ja puoleensavetäviin syihin. Työntäviä syitä voivat olla esimerkiksi paine kasvattaa yrityksen tunnettuutta tai parantaa sen imagoa. Myös resurssien kasvattaminen ja toiminnan tehostaminen voivat olla työntäviä syitä. Mahdollisuus kehittyä ja taloudellisen tuloksen parantaminen taas ovat vetäviä syitä. (Vuokko 2010, 243–244.)

Arvon luominen kumppanuudessa tapahtuu resursseja hyödyntämällä. Yleisessä resurssiin siirrossa (generic resource transfer) organisaatio antaa toisen käyttöön resursseja - esimerkiksi rahaa, jolla luodaan arvoa - esimerkiksi palvelua. Tällaisessa tapauksessa vaihdettavat resurssit eivät ole organisaatiospesifejä, jolloin kumppanina voi periaatteessa toimia mikä tahansa organisaatio. Ydinosaamisen vaihto (core competencies exchange) tuottaa yhteistyölle yleistä resurssiin siirtoa enemmän arvoa, sillä siinä vaihdettavat resurssit liittyvät organisaatioiden erityispiirteisiin ja ydinosaamiseen, eivätkä ne siten ole yhtä helposti toistettavissa. Tällaiset resurssit voivat liittyä esimerkiksi yrityskulttuuriin tai verkostoihin. Tässä tapauksessa tarvitaan jo enemmän organisaatioiden strategista yhteensopivuutta. Suurin arvo syntyy kuitenkin yhteisestä arvonluonnista (joint value creation). Yhdistämällä omat ydinosaamisensa organisaatiot voivat luoda täysin uusia innovaatioita, joihin kummallakaan organisaatiolla ei yksin olisi mahdollisuutta. Kumppanuudet voivat myös synnyttää uudenlaisia organisaatiokulttuureita ja ”identiteettien yhteen kietoutumista”. (Austin 2000, 98–99, 104, 106.)

Molempien osapuolien tulee asettaa odotukset kumppanuudelle (Austin 2000, 88). Usein järjestöjen ensisijainen motiivi yrityskumppanuuksille on rahoituksen saaminen. Nimekkäät yrityskumppanit voivat myös auttaa järjestöä näkyvyyden lisäämisessä, mikä voi myöhemmin auttaa uusien rahoituslähteiden saamisessa. (Vuokko 2010, 220; Wymer & Samu 2003, 7.) Yritysyhteistyö on kuitenkin suuritöinen prosessi, jonka rakentaminen voi kestää vuosia, joten siitä kannattaa hakea myös muita hyötyjä, kuin pelkkä varojen kerääminen. Yritysyhteistyötä käynnistettäessä järjestön onkin syytä käydä läpi, miksi yhteistyöhön halutaan ryhtyä. (Miettinen ym. 2022, 15; Vainio 2012.) Yhteistyökumppania valittaessa tulee aina miettiä sen vaikutuksia myös järjestön jäsenistöön, työntekijöihin, kumppaneihin ja muihin sidosryhmiin (Miettinen

ym. 2022, 20). Kumppanuuksille kannattaakin hankkia organisaation sisäinen hyväksyntä jo ennen sopimuksien allekirjoittamista (Kuvaja 2011).

Sponsori voi esimerkiksi tuoda sponsoroinnin kohteelle omaa osaamistaan. Tätä osaamista voidaan hyödyntää erilaisissa järjestön työntekijöille tai jäsenille tarjottavissa koulutuksissa, tai osaaminen voi liittyä jonkin järjestölle elintärkeän toiminnon hoitamiseen. Sponsorisuhteen kautta voidaan myös tarjota sponsoroitavan kohderyhmälle sellaisia tuotteita tai palveluita, joita sponsoroitava ei itse pystyisi tarjoamaan. (Vuokko 2010, 220.) Yhteistyöllä voidaan myös pyrkiä sellaisiin päämääriin, jotka eivät olisi yksittäisen järjestön tai yrityksen resursseilla saavutettavissa, esimerkiksi vaikuttamalla lainsäätäjiin. Lisäksi yhteistyöllä voidaan saada kustannussäästöjä päällekkäisten toimintojen poistuessa tai volyymin kasvaessa (Austin 2000, 9, 78.) Menestyksekkäät kumppanuusprojektit myös helpottavat uusien kumppanuuksien syntyä, kun järjestön taidot ja itsevarmuus hoitaa kumppanuuksia kasvaa. Tämä synnyttää järjestölle sosiaalista pääomaa, joka helpottaa taas uusien kumppanuuksien saamista. Hyvin hoidetut kumppanuudet saavat aikaan positiivisen kehän. (Austin 2000, 72.)

Yritykset laskevat usein järjestöjen sponsoroinnin yritysvastuun (CSR) toimenpiteiden alle (Ditlev-Simonsen 2017, 3). Yritysvastuuksi määritellään lainsäädännölliset vaatimukset ylittävä vastuullisuus, ja se sisältää niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristövastuunkin (Liappis, Pentikäinen, Vanhala 2019, 7). Toimenpiteet voivat yrityksillä kohdentua sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäiset toimenpiteet liittyvät yrityksen omaan toimintaan, kuten esimerkiksi työyhteisön monimuotoisuuden edistäminen. Ulkoinen yhteiskuntavastuun ulottuvuus taas sisältää ne toimet, joita yritys tekee fyysisen tai sosiaalisen toimintaympäristönsä hyväksi. Vaikka yritysvastuun merkitystä yrityksen tulokseen on haastava todentaa ja mitata, osoittavat kuitenkin useat tutkimukset positiivisen korrelaation. (Kangas, Joensuu-Salo & Viljamaa 2023, 214, 216–217.) Ditlev-Simonsenin (2017, 2) mukaan yritysvastuu ei ole enää yritysten sivutoiminto, vaan kiinteä osa liiketoimintaa. Järjestöt ovatkin tärkeä sidosryhmä yritysvastuutaan toteuttavalle yritykselle (Liappis ym. 2019, 9).

Yrityksille sponsoroinnin tavoitteena on yleensä tunnettuuden ja positiivisen näkyvyyden lisääntyminen, sekä mielikuvan ja imagon parantaminen (Vuokko 2010, 217). Yritykset voivat myös käyttää kumppanuuksia henkilöstöhallinnon välineenä. Erityisesti nuoret työntekijät odottavat yrityksiltä arvoperäistä yhteensopivuutta, ja näin ollen yhteistyö järjestön kanssa voi parantaa houkuttavuutta työnantajana. (Miettinen ym. 2022, 11.) Yrityksen yhteiskuntavastuullisista toimenpiteistä viestiminen työntekijöille vaikuttaa myös sitoutumiseen positiivisesti.

(Kangas ym. 2023, 215.) Monet yritykset odottavat aitoa yhteistyötä, sillä ne tunnistavat järjestöissä piilevän osaamisen, sekä niiden kautta löydettävät uudet liiketoimintamahdollisuudet (Miettinen ym. 2022, 11). Kappaleessa 3.5 avaan tarkemmin sitä, minkälaisia valintakriteereitä yrityksillä on yhteistyökumppaneille.

3.3 Riskit ja eettiset kysymykset

Järjestöjen toiminta perustuu niiden säännöissä määritettyyn tarkoitukseen (Eronen ym. 2022, 143). Tarkoitus voi olla järjestön toimialasta riippuen esimerkiksi luonnon suojeleminen tai hyvinvoinnin edistäminen tietyssä väestöryhmässä (Vuokko 2010, 20). Lisäksi arvot ohjaavat järjestön toimintaa. Järjestön arvoja voivat olla mm. inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, avoimuus sekä vastuullisuus. Arvot on usein määritelty henkilöstön ja edunsaajien näkökulmasta. Järjestöissä tulisikin pitää huolta, että arvot toteutuvat myös varainhankinnassa (Tornikoski 2020, 12). Kuitenkin usein myös rahoittajilla voi olla toiveita ja näkemyksiä siitä, mihin annetut varat käytetään. Järjestöissä tuleekin olla varovaisia sen suhteen, etteivät rahoittajan intressit syrjäytä järjestön omia tavoitteita tai kavenna sen mahdollisuutta esittää yhteiskunnallista kritiikkiä. (Eronen ym. 2022, 143.) Järjestön ja yrityksen yhteisten arvojen tärkeys jakaa mielipiteitä. Herlin (2021, 33) suosittelee riskien välttämiseksi valitsemaan kumppaneita, jotka jakavat samat arvot. Toisaalta yhteistyön kautta voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan yrityksen toimintaan sisältä käsin, jolloin yhteisten arvojen merkitys vähenee. Tärkeintä on kuitenkin, ettei yrityksen toiminta ole täysin ristiriidassa järjestön arvojen kanssa, sillä ellei yhteistyötä saada jalkautettua laajemmin yrityksen toimintaan, on sillä riskinä muuttua viherpesuksi. (Vainio 2012.) Viherpesulla viitataan harhaanjohtavaan markkinointiin, jonka tarkoitus on saada yrityksen tuotteet tai toiminta näyttämään todellista vastuullisemmalta brändimielikuvan parantamiseksi (Semi & Anttikoski 2023).

Toisaalta kriittisesti tarkasteltuna voidaan esittää, että järjestökentällä auttamisen ytimessä on jatkuvasti ”virtahepo olohuoneessa”. Niin sanottu järjestöimperatiivi, jossa järjestöt joutuvat tekemään näennäisesti omia arvojaan vastaan taistelevia valintoja, on seurausta järjestökentän rakenteista, jotka pakottavat järjestöt turvaamaan oman toimintansa taloudellisesti sen sijaan, että ne keskittyisivät perustehtäväänsä, jolloin markkinaehtoisuus menee muiden tavoitteiden ohi. Tästä seurauksena järjestöt pyrkivät jatkuvasti kasvamaan, vaikka idealistisesti ajateltuna niiden tulisi päinvastoin pyrkiä tekemään itsensä tarpeettomiksi. (Johansson 2017, 191.) Yh-

teistyö yritysten kanssa voidaan nähdä markkinavoimille kumartamisena ja toimintaa rajoittavana seikkana. Tietyissä tilanteissa sponsorin näkyminen voidaan myös kokea tyyliittömäksi. (Vuokko 2010, 272, 275.)

VaLan ”Vastuullisen varainhankinnan ammatilliset arvot ja periaatteet” -ohjeistuksen mukaan varainhankinnan arvot ja periaatteet ovat rehellisyys, kunnioitus, avoimuus ja läpinäkyvyys. Ohjeistus perustuu kansainväliseen International Statement of Ethical Principles in Fundraising asiakirjaan, sekä European Fundraising Associationin eettisiin periaatteisiin. Varainhankkijat ovatkin vastuussa sidosryhmäsuhteista, ja heidän tulee antaa kumppaneille ajantasaista tietoa siitä, mihin annetut varat käytetään. Järjestöissä tulisikin noudattaa avoimuuden periaatetta raportoinnissa. (Vastuullinen Lahjoittaminen ry 2013.) Järjestössä tulee myös käydä läpi, millä tavoin eettiset pelisäännöt yritysyhteistyössä tulee ottaa huomioon. Järjestö voi esimerkiksi asettaa rajoitteita siihen, millä toimialoilla sen tulevat kumppanit saavat tai eivät saa toimia. (Miettinen ym. 2022, 20.) Erityisesti lasten tai vanhusten kohdalla tulee käyttää harkintaa siinä, kenelle viestitään ja millä argumenteilla (Vuokko 2010, 273–274). Herlin (2021, 35) peräänkuuluttaa varovaisuutta ja eettisten periaatteiden pohdiskelua erityisesti terveydenhuollon puolella, jossa järjestö ja yritys saattavat palvella samaa asiakaskuntaa.

Kumppanuuksiin liittyy aina myös riskejä. Yrityskumppanuudet voivat aiheuttaa haasteita johtamisen monimutkaistuesssa ja organisaation riippuvuuden yritykseen kasvaessa. Epäonnistuneeseen sponsoriyhteistyö voi aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia molemmille osapuolille. Ilmeisimpänä haittana on epäonnistuneeseen yhteistyöhön kulutettu työaika ja muut resurssit. Mikäli projekti ei saavuta haluttua tulosta tai yhteistyökumppani ei pysty antamaan luvattuja resursseja, uhkaavat siihen kulutetut työtunnit valua hukkaan. Yhteistyöhön kulutettu työaika on myös pois muusta toiminnasta, jolloin organisaation perustoiminta voi kärsiä. Lisäksi yhteistyökumppaniin liittyvät negatiiviset mielikuvat voivat myös siirtyä sopimuksen toiseen osapuoleen. Esimerkiksi talousotkuihin liitetyn yrityksen logon näkyminen järjestön tilaisuudessa voi aiheuttaa negatiivisia tunteita myös järjestöä kohtaan. (Vuokko 2010, 231, 253.) Mikäli logo liitetään yrityksen tuotteeseen, voivat tuotteeseen liittyvät mielikuvat (esimerkiksi toimimaton tuote) heijastua järjestöön negatiivisesti (Wymer & Samu 2003, 11). Sponsorien mukanaoloa voidaan myös pitää joissain tapauksissa kyseenalaisena, mikäli kohderyhmä näkee kaupallisuuden haittana (Vuokko 2010, 231). Wymerin ja Samun (2003, 8) mukaan maineriski voi olla järjestölle yritystä suurempi, sillä se voi vaikuttaa radikaalisti tulevien lahjoitusten määrään.

Suurin haitta yhteistyöstä koituu kuitenkin silloin, jos organisaatio joutuu tekemään kompromisseja missionsa suhteen (Vuokko 2010, 231). Mitä syvällisempää ja strategisempaa yhteistyö on, sitä suuremmaksi myös riskit kasvavat. Riskienhallinnan näkökulmasta Herlin (2021, 32) suosittelee lyhyempiä, projektiluonteisia yhteistyökumppanuuksia, joissa järjestöllä on johtovastuu ja kontrolli. Tämä näkemys on kuitenkin ristiriidassa sen tiedon kanssa, että syvällisemmistä ja pitkäkestoisemmista yhteistyösuhteista saadaan enemmän synergiaetuja (Austin 2000, 98).

Huolellisella riskikartoituksella ja kumppaniin tutustumisella voidaan välttää monet riskit, mutta joitain riskejä on mahdotonta ennustaa. Tällaisia riskejä voivat olla esimerkiksi harkitsemattomat lausunnot tai huono käytös, eli niin kutsutut ”nolostumispykälät”. Myös toimintaympäristön ja asenneilmapiirin muutoksiin sekä luonnonilmiöihin voi liittyä ennakoimattomia riskejä. Paras tapa minimoida riskeistä aiheutuvat ongelmat on tehdä kumppanuudesta kirjallinen sopimus, joka on molemmilla osapuolilla dokumentoituna. (Valanko 2009, 170–173.) Sopimuksessa tulee määritellä ainakin yhteistyön tarkoitus ja mitä osapuolet saavat yhteistyöstä, sopimuksen voimassaoloaika ja milloin sopimuksessa mainitut toimenpiteet toteutetaan, osapuolien vastuut, oikeudet ja rajoitteet, sekä ohjeet erimielisyyksien ratkomiseen ja tieto mahdollisista sanktioista. (Vuokko 2010, 223–224; Alaja & Forssell 2004, 107–108.) Suunnittelu tulee tehdä yhteistyössä ja hyvässä yhteishengessä osapuolten kesken. (Valanko 2009, 107.) Sopimusta tehdessä on myös hyvä käyttää juridista apua (Alaja & Forssell 2004, 109.), eikä siksi tässä opinnäytetyössä voida antaa valmista ehdotusta sopimusmalliksi.

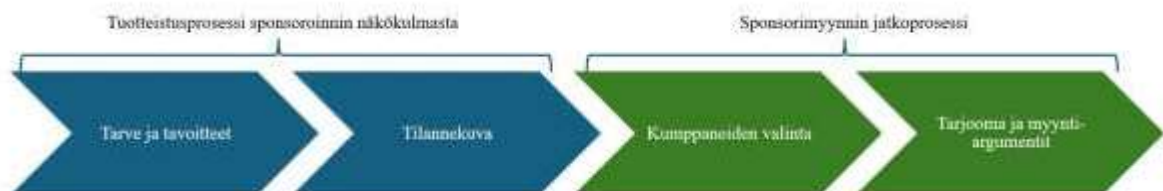
Kumppanuuden purkamista ei myöskään pidä pelätä, mikäli osapuolien tarpeet eivät enää kohtaa. Tällöin kuitenkin lopettaminen tulee tehdä niin, että siitä aiheutuu molemmille osapuolille sekä kaikille sidosryhmille mahdollisimman vähän haittaa. (Austin 2000, 118.) Lopettamisen syistä on hyvä pitää osapuolien välinen keskustelu, jonka tulokset kommunikoidaan organisaatioiden sisäisesti (Valanko 2009, 221).

3.4 Tuotteistamisprosessi

Brändi on tiivistetysti se mielikuva, joka organisaatiosta syntyy. Se on siis logoa ja visuaalista ilmettä laajempi kokonaisuus, joka sisältää myös organisaation tarkoituksen ja tarinan. (Suomen Yrittäjät 2024.) Järjestöjen menestys lahjoitusmarkkinoilla on riippuvainen niiden brändistä, eli siitä, mitä ajatuksia se herättää mahdollisissa lahjoittajissa ja tukijoissa. Tämä aiheut-

taa sen, että järjestöjen tulee osata tuotteistaa osaamisensa. (Johansson 2017, 202.) Tuotteistamisella tarkoitetaan tuotteen tai palvelun paketoimista ja kiteyttämistä helposti viestittävään muotoon. Tuotteistaminen ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin standardin mukainen toiminta, sillä myös mallinnetussa toiminnassa voidaan jättää tilaa tapauskohtaiselle räätälöinnille. (Villanen 2016, 221, 224.)

Järjestön tulee siis tuntea oma toimintansa, jotta se voi markkinoida itseään potentiaalisena kumppanina yrityksille. Tuotteistusprosessin avulla vahvistetaan ja terävöitetään toiminnan ydintä ja suuntaa sekä organisaation sisällä että ulkoisille kohderyhmille. (Valanko 2009, 191–192.) Tuotteen tai palvelun kiteyttäminen auttaa myös hinnoittelussa, markkinoinnissa sekä myynnissä (Kortelainen 2011, 7–8). Tuotteistamisprosessiin on hyvä osallistaa koko henkilöstö sekä asiakkaat ja sidosryhmät, sillä vain näin mahdollistetaan uusien ajatusmallien ja innovaatioiden synty. Näin myös koko organisaatio saadaan kertomaan yhdenmukaista tarinaa markkinoitavasta konseptista tai palvelusta. (Villanen 2016, 222–223.) Omien kyvykkyyksien tunnistaminen myös auttaa järjestöä mitoittamaan toimenpiteet oikein, jotta se ei tee sopimuksia, joihin sillä ei ole resursseja (Austin 2000, 89). Valankon (2009, 192) mukaan sponsori- ja kumppanuustoiminnassa tuotteistusprosessiin liittyvät kiinteänä osana myös sponsorimyynnin jatko-prosessit (Kuvio 1.). Jatkoprosesseja on avattu tarkemmin kappaleessa 3.4.



Kuvio 1: Valankoa (2009, 192.) mukailen tuotteistusprosessiin liittyy kiinteänä osana sponsorimyynnin jatko-prosessit

Tarve ja tavoitteet

Järjestön tuotteistamisprosessi alkaa tarpeen määrittelyllä. Tarve voi olla sisäinen, järjestön omaan toimintaan liittyvä, tai ulkoinen, esimerkiksi kunnalta tuleva toive järjestää tietynlaista toimintaa. (Kortelainen 2011, 7–8.) Hyvä tavoite noudattaa ns. SMART-mallia, eli se on Specific (spesifinen), Measurable (mitattava), Achievable (saavutettavissa oleva), Relevant (relevantti) ja Time-bound (aikarajallinen). (Innokylä 2024a.) SMART-mallista näkee myös käytet-

tävän suomennosta Selkeästi määritelty, Mitattavissa, Aikaan sidottu, Realistinen ja Tavoittelemisen arvoinen (mm. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2023b). Lähteestä riippumatta tärkeintä on kuitenkin se, että tavoite on mahdollisimman konkreettinen ja rajattu, jotta siihen kytkettyjä mittareita voidaan seurata (Innokylä 2024a; SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2023b). Järjestön tavoitteet voivat liittyä järjestöön itseensä, kumppaniyrityksen toimintaan tai yhteiskunnalliseen muutokseen (Miettinen ym. 2022, 16). Järjestöön liittyvät tavoitteet voivat olla taloudellisia resursseja, uutta osaamista tai parempaa tunnettuutta. Mikäli yhteistyö liittyy hankkeeseen, mitataan myös hankkeen onnistumista. (Austin 2000, 88; Miettinen ym. 2022, 16.) Lisäksi järjestö voi arvioida, miten järjestön tavoitteet otetaan huomioon yrityksen liiketoiminnassa yhteistyön aikana tai sen jälkeen (Miettinen ym. 2022, 16). Yhteiskunnalliset vaikutukset voivat liittyä esimerkiksi kehitysvaikutuksiin, kuten paikallisen osaamisen kasvu ja työllisyys (Miettinen ym. 2022, 16). Mitä tarkemmin tavoitteet voidaan määrittää, sitä helpompi on lukita yhteistyön toimenpiteet (Austin 2000, 89). Mitattavien tavoitteiden asettaminen voi kuitenkin olla haastavaa, ja esimerkiksi Vottosen (2012, 70) pro gradussa todettiin monien yritysten tekevän sponsorointia ”mutu-tuntumalla”. Mielestäni tässä voi kuitenkin olla huomattava kilpailuetu järjestölle, joka pystyy osoittamaan yhteistyön vaikuttavuuden. Mittarit voivat olla määrällisiä, kuten taloudellinen vaikuttavuus ja jäsenistön määrä, tai laadullisia kuten erilaisten kyselyjen kautta saadut vastaukset (Kortelainen 2013, 16). Lisää mittareita avaan luvussa 3.5.

Yritysyhteistyössä on kuitenkin hyväksyttävä, että kaikkia hyötyjä ei voi mitata, ja usein vaikeammin mitattavat arvot saattavatkin olla strategisesti arvokkaimpia. Yhteistyön mittareita suunniteltaessa tulee myös huomioida, että asenteiden tai käyttäytymisen muutoksiin tai elämänlaadun parantamiseen tähtäävien ohjelmien vaikutukset saattavat näkyä vasta paljon myöhemmin. Myöskään imagon muutos ei tapahdu hetkessä. (Austin 2000, 93, 136–137.) Näin ollen mielestäni tavoitteet on järkevää jakaa pienempiin osatavoitteisiin, jotta mittaristoa voidaan seurata myös yhteistyön aikana, ja tarvittavat muutokset on mahdollista tehdä. Kuvaja (2011) esittää myös, että yhteisiä tavoitteita voidaan usein asettaa vasta yhteistyön kestänytä vuoden tai enemmän, eli kun kumppani tunnetaan jo syvemmin.

Tilannekuva

Kun tarve ja tavoitteet on määritelty, kirjoitetaan sisältökuvaus, eli organisaation olemassaolon oikeutus. Tämä tehdään vastaamalla kysymyksiin mitä, miksi, kenelle, miten ja milloin. Sisäl-

tökuvaukseen liitetään myös järjestön historia, sekä sen missio, arvot, politiikka, etiikka ja kiitetytty toiminnan perusajatus sekä strategia. (Valanko 2009, 192–193.) Nämä kannattaa mahdollisuuksien mukaan tuottaa visuaalisina graafeina sekä havainnollistavina lukuina, jotta ne on helposti esiteltävissä potentiaalisille kumppaneille. Samalla on hyvä selvittää, minkälaisia asenteita järjestön työntekijöissä, jäsenistössä sekä vapaaehtoisissa on yritysyhteistyötä kohtaan. Mikäli järjestöllä on ollut aikaisemmin yritysyhteistyötä, on tässä vaiheessa hyvä arvioida siitä saatuja kokemuksia, sekä analysoida syitä onnistumisiin ja epäonnistumisiin. (Miettinen ym. 2022, 15, 20, 26.)

Tämän jälkeen järjestön ja kilpailijoiden toimintaa sekä toimintaympäristöä tulee analysoida sisäisten ja ulkoisten analyysien avulla. Ulkoisia analyyseja ovat esimerkiksi yhteiskunnallinen analyysi sekä erilaiset muutosarviot. Sisäisistä analyyseistä hyödyllisiä ovat esimerkiksi kilpailija-analyysi, kohderyhmäanalyysi, toimintaympäristön analyysi sekä erilaiset sisäiset kartoitukset esimerkiksi talous- ja henkilöstöresursseista sekä sidosryhmäsuhteista ja tulevaisuuden näkymistä. (Valanko 2009, 192–196.) Monika Krausen mallin mukaan järjestöjen tulisi nähdä myös autettavat osana tuotetta, jota myydään lahjoittajille. Krausen malli on aiheuttanut kritiikkiä, jonka mukaan se välineellistää autettavia. Toisaalta markkinaehtoisuus on tehokas tapa ajaa yhteiskunnallista muutosta, ja voidaankin esittää, että järjestöjen tulee opetella uudet pelisäännöt pärjätäkseen. (Johansson 2017, 197, 202–203.) Järjestöjen voi myös olla haastavaa löytää omasta toiminnastaan tuotetta, mikäli termiä mietitään liian kirjaimellisesti. Lopulta kysymys on kuitenkin strategian ja toimintatapojen selkiyttämistä sellaiseen muotoon, että ne ovat niin sisäisesti kuin ulkoisestikin ymmärrettävissä. (Aurelius 2020.) Miettinen ym. (2022, 20) huomauttavat, että joskus on aiheellista pyytää myös ulkopuolista näkemystä tunnettuudesta ja mielikuvista. Näistä analyyseistä nostetaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat esimerkiksi SWOT-nelikenttään (Valanko 2009, 196).

3.5 Tuotteistamisen jatkoprosessit

Jotta järjestöt osaavat kohdistaa myyntipuheensa oikein, tulee niiden myös ymmärtää yrityksen tarpeet (Miettinen ym. 2022, 12). Yritys valitsee sponsoroitavan kohteen sen mukaan, minkälaista mielikuvaa se tavoittelee ja missä kohderyhmässä. Yritykset miettivätkin sponsoroitavia kohteita valittaessa mm. sitä, kuinka hyvin sponsoroitava kohde sopii yrityksen (tavoitellun) imagon kanssa yhteen, miten hyvin yhteistyön kautta tavoitetaan oikea kohderyhmä, sekä minkälaiset mahdollisuudet sponsorisuhteessa on pitkäikäiseen yhteistyöhön. On tärkeää, että

sponsoroinnilla pystytään vaikuttamaan sellaiseen kohderyhmään, joka suhtautuu positiivisesti sponsoroinnin kohteeseen. (Vuokko 2010, 217–218, 228.) Seuraavassa avaan sitä, miten järjestö voi näyttäytyä yrityksille houkuttelevana kumppanina.

Kumppaneiden valinta

Sponsoriehdokkaiden kartoitusta kannattaa tehdä aivoriihimäisesti, ja siihen on syytä sitouttaa koko avainorganisaatio (Valanko 2009, 217–218), esimerkiksi järjestön kohdalla työntekijät sekä hallitus. Aivoriihessä voidaan kartoittaa kunkin osallistujan omat verkostot, järjestön arvoihin soveltuvat yritykset, sekä luovasti myös muita tarpeisiin vastaavia yrityksiä (Valanko 2009, 218). Kangas ym. (2023, 223) toteavat lisäksi, että pk-yrityksien on usein haasteellista vaikuttaa globaalisti, jolloin paikallisesti toimivat järjestöt voivat olla niille houkuttavia kumppaniehdokkaita. Kumppaniehdokkaita voi löytää myös erilaisista verkostotilaisuuksista. Mahdollisia kumppaneita kartoittaessa järjestön tulee myös tutustua yrityksen toimialaan ja mahdollisuuksien mukaan myös kilpailijoihin, jotta se voi tarjota yrityksen kannalta relevantteja perusteluita yhteistyölle. (Miettinen ym. 2022, 11, 26.) Kontaktoitavia yrityksiä voidaan myös luokitella ja priorisoida tarpeen mukaan (Valanko 2009, 192).

Tarjooma ja myyntiargumentit

Yrityksissä ei katsota hyvällä valmistelemattomia yhteydenottoja tai yhteistyöksi naamioitua rahankeruuta (Miettinen ym. 2022, 12). Järjestöllä tulee olla valmis ajatus tarjoomasta ennen ensimmäistä yhteydenottoa yritykseen. Tarjooma on mahdollisimman konkreettiseen muotoon kirjoitettu kuvaus, joka sisältää niin aineelliset kuin aineettomat hyödykkeet, joita järjestö tarjoaa yritykselle. (Valanko 2009, 207–208.)

Usein sponsoroinnin kohteet tarkastelevat omaa toimintaansa liian suppeasti pystyäkseen tarjoamaan yrityksille houkuttelevia kumppanuusmahdollisuuksia (Valanko 2009, 206). Teemotelin taulukkoon 1 Valankon (2009, 102–104), Vuokon (2010, 218) Miettisen ym. (2022, 11–12) sekä Alajan ja Forsellin (2004, 89–93) näkemyksiä siihen, mitä asioita yritykset arvostavat sponsoroitavaa kohdetta valitessaan. Järjestön kannattaa hyödyntää kyseistä taulukkoa tarjooman suunnittelussa.

Taulukko 1: Yritysten valintakriteerit sponsorointikohteelle Valankoa (2009, 102–104), Vuokkoa (2010, 218) Mieltistä ym. (2022, 11–12) sekä Alajaa ja Forssellia (2004, 89–93) mukaillen.

Järjestön ominaisuudet	Arvot, mielikuvat ja imago
	Järjestön johdon maine
	Yhteiskuntavastuullisuus
	Ammattimaisuus, luotettavuus
	Houkuttelevuus, erottuvuus, ainutlaatuisuus
	Kiinnostus kumppaniyritystä kohtaan, innostus
	Joustavuus ja sitoutuminen suhteessa yhteistyösopimukseen
	Kiinnostava, ei liian radikaali toimiala (esim. uskonto ja politiikka voivat jakaa mielipiteitä)
Järjestön resurssit	Toimiva organisaatio
	Aktiivinen yhteyshenkilö
	Omaa markkinointia sekä viestintää
	Realistinen budjetti
	Realistinen ajankäyttö
	Riskien hallinta
	Aineettomat ja aineelliset vastasuoritteet
	Tutkimustieto (kohderyhmästä, toimialasta jne.)
	Valmius seurata yhteistyön tuloksia
Järjestön kohderyhmä	Kinnostavuus suhteessa yrityksen tavoitteisiin
	Kohderyhmän aktiivisuus ja laajuus
	Saatava tieto kohderyhmästä (mm. jäsenrekisteri)
	Järjestön toiminta-alue ja markkina-asema
	Kasvupotentiaali
Järjestön sidosryhmät	Medianäkyvyys ja toimivat mediasuhteet
	Suhteet toimintaympäristössä, olemassa olevat verkostot
	Ei kilpailuasemaa muiden sidosryhmien kanssa
	Yhteistyömahdollisuudet sponsorien kesken
	Mahdollisuus suhdetoimintaan muiden sidosryhmien kanssa
	Referenssit

Järjestöjen tulisi myös miettiä myyntiargumentteja, joilla se perustelee sopivuuttaan kumppaniksi. Argumentit tulee kääntää tukemaan sponsorin näkökulmaa ja ne tulee perustella faktoin. (Valanko 2009, 210.) Yritykset mittaavat sponsoroinnin vaikutuksia mm. näkyvyyden, tunnettuuden, sidosryhmiltä saadun palautteen sekä myynnin ja markkinaosuuden kehityksen perusteella (Vuokko 2010, 230), joten nämä näkökulmat kannattaa ottaa myyntiargumenteissa huomioon. Erityisesti yhteiskunnallinen vaikuttavuus kiinnostaa yrityksiä, jolloin sen perustelemisen on ensiarvoisen tärkeää. Kun potentiaalinen kumppaniehdokas on löytynyt, kannattaa järjestössä tarttua puhelimeen ja esitellä asia muutamalla edellä mainitulla myyntiargumentilla. (Valanko 2009, 210, 218.) Lisäksi kannattaa hyödyntää sosiaalista mediaa, kuten LinkedIniä, tai erilaisia innovatiivisia keinoja, esimerkiksi kutsumalla yrityksen edustaja tutustumaan järjestön toimintaan (Miettinen ym. 2022, 27; Valanko 2009, 219). Järjestön kannattaa tehdä myös muutaman dian mittainen esittelymateriaali toiminnastaan sekä yritys yhteistyön mallista ja hyödyistä, jotta se on helppo lähettää yrityksen edustajille ensimmäisen kontaktin jälkeen. (Miettinen ym. 2022, 26). Varsinainen myyntipalaveri, jossa tarjooma esitellään syvällisemmin, sovitaan vasta tämän jälkeen (Valanko 2009, 218). Paras aika ottaa yhteyttä yrityksiin on hyvissä ajoin ennen uuden tilikauden alkua, jotta kumppanuussuunnitelma pystytään mahduttamaan budjettiin. Kannattaa myös varautua, että neuvottelut yrityksen kanssa voivat kestää jopa useita kuukausia. (Miettinen ym. 2022, 27.)

Yhteistyön rahallisen arvon määrittely voi olla haastavaa, sillä vertailutietoja voi olla vaikea löytää. Järjestön tulee kuitenkin määrittää käypä arvo työlleen sekä jokaiselle osiolle erikseen, kuten esimerkiksi mainostilalle lehdessä tai logonkäyttöoikeudelle. Lisäksi arvon määrittelyssä tulee huomioida riskit, kuten mainehaitat, tai jos yhteistyö ei saavuta toivottua näkyvyyttä. (Austin 2000, 90–94, 97.) Valanko (2009, 205) tosin huomauttaa, että yhteistyön arvon tulee olla kummallekin osapuolelle suurempi, kuin sille sovittu hinta. Yhteistyön käynnistäminen voi aiheuttaa lisäkustannuksia, mikäli organisaatiot perustavat yhteisiä tietojärjestelmiä, kouluttavat henkilökuntaa tai tekevät markkinointimateriaaleja. Nämä kustannukset tulee kuitenkin nähdä investointeina yhteistyöhön. (Vuokko 2010, 253.) Kunkin organisaation on punnittava näitä etuja ja yhteistyöstä aiheutuvia kustannuksia ja riskejä määrittääkseen toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuuden. Yhteistyön hinta kannattaa perustella yritykselle vedoten yrityksen saamiin hyötyihin. Pelkästään rahan tarpeeseen vetoaminen saattaa näyttäytyä rahan kerjuuna, joka ei vetoa yrityksiin. (Miettinen ym. 2022, 12, 24.) Järjestöissä tulee myös huomioida, että kokeneen sponsoriyrityksen kanssa hinnoittelusta saatetaan käydä tiukkojakin neuvotteluita (Valanko 2009, 205).

3.6 Kumppanuuden seuranta ja ylläpito

Kumppanuuteen sitoutuminen edellyttää luottamusta sekä tietoa siitä, että myös vastapuoli on sitoutunut yhteistyöhön (Vuokko 2010, 247). Mitä syvempää yhteistyö on, ja erityisesti suurten, monimutkaisten korporaatioiden ollessa kyseessä, sitä enemmän se vaatii kommunikoinnilta (Herlin 2021, 35). Suurin yksittäinen syy yhteistyön katkeamiseen järjestön ja yrityksen välillä onkin puutteellinen viestintä (Miettinen ym. 2022, 29). Kumppaneiden välistä luottamusta ei kuitenkaan rakenneta satunnaisella uutiskirjeen lähettämällä, vaan se edellyttää säännöllistä viestintää ja toisen yrityskulttuurin ymmärtämistä. Kun kumppanuussuhteessa on luottamusta, voivat molemmat osapuolet myös kritisoida toistensa ideoita, mitä kautta molempien osapuolien tarpeet pystytään täyttämään paremmin. Kumppanuuksia kehitetään toimivalla kommunikaatiolla kumppaneiden välillä, organisaatioiden sisällä, sekä organisaatioiden ja ulkopuolisten sidosryhmien välillä. (Austin 2000, 121, 127–128.)

Viestinnän pelisäännöt on hyvä sopia yhdessä, ja säännöllisin väliajoin on hyvä myös pysähtyä ideoimaan uusia toteutustapoja kumppanuudelle (Miettinen ym. 2022, 29). Viestinnän toimivuuden kannalta on parasta, että organisaatiosta nimetään kumppanuuspäällikkö, joka kantaa vastuun kommunikoinnista ja huolehtii, että viestintä tapahtuu koordinoitusti ja oikea-aikaisesti, sovittujen pelisääntöjen mukaan (Austin 2000, 123). Viestinnän osalta kannattaa myös sopia, miten yhteistyöstä viestitään sidosryhmille ja medialle: Tehdäänkö aiheesta lehdistötiedote, mitä asioita organisaatiot viestivät verkkosivuillaan sekä minkälaisia materiaaleja yhteistyöstä tuotetaan (Miettinen ym. 2022, 29). Erityisesti stressaavissa ja kiireisissä ajanjaksoissa viestinnän merkitys voi unohtua ja toteutus jäädä taka-alalle, mutta nimenomaan kriisien aikana kommunikoinnin merkitys korostuu (Austin 2000, 132).

Mitatut tulokset auttavat kumppanuuden menestyksekkyyden arvioinnissa (Valanko 2009, 176). Lisäksi kumppanuuden tuloksia on seurattava ja arvioitava, jotta virheistä voidaan oppia (Wymer & Samu 2003, 19). Tavoitteiden seuranta tulee tehdä systemaattisesti ja ennalta määriteltyjen mittareiden mukaan. Mittausta voidaan tehdä erilaisten brändi- ja mielikuvatutkimusten tai palautekyselyiden perusteella. Lisäksi voidaan mitata osallistumismääriä tilaisuuksissa, medianäkyvyyttä sekä erilaisia taloudellisia mittareita. Mittaamisessa voidaan hyödyntää myös benchmarkingia, jolloin verrataan kumppanuuden toimivuutta suhteessa muihin sponsorisuhteisiin. (Valanko 2009, 174–176.) Kerättyjen tuloksien perusteella tehdään faktapainotteinen raportti, joka myös toimii usein yritysten tukena silloin, kun ne miettivät kumppanuussuhteen jatkamista. Järjestössä kannattaa miettiä mitä tietoa muutenkin kerätään, ja käyttää tätä tietoa

mahdollisuuksien mukaan myös kumppanuuksien mittaamiseen, jottei raportoinnista tule liian raskasta. Esimerkiksi kerätty palaute ja tehdyt julkaisut kannattaa ottaa talteen jo kumppanuuden aikana. (Miettinen ym. 2022, 16, 30.) Kumppaneiden on jatkuvasti tarkasteltava sitä, saavatko molemmat osapuolet yhteistyöstä riittävästi arvoa, sillä olosuhteiden muutokset, kuten yrityksen menestys markkinoilla, voivat vaikuttaa tasapainoon merkittävästi. Tästä syystä erityisesti pitkään jatkuneissa kumppanuuksissa on tärkeä innovoida myös uusia yhteistyömalleja. (Austin 2000, 113–115.)

Tärkeintä on kuitenkin luoda kunnioittavat ja toista tukevat organisaatioiden väliset suhteet (Wymer & Samu 2003, 18). Hyvässä kumppanuussuhteessa jaetaan tietoa molemmin puolin, mikä auttaa kumpaakin osapuolta kehittymään (Vuokko 2010, 252). Toimivat henkilökemiat ovat olennainen osa tuottavia kumppanuuksia, kun taas huonot ihmissuhteet yksinään voivat tuhota kumppanuuden. Lisäksi, mikäli kumppanuutta ei ylläpidetä aktiivisesti, voidaan helposti luisua perinteiseen malliin, jossa yritys on antajan ja järjestö saajan roolissa. Tällöin kumppanuuden dynamiikka vaarantuu. (Austin 2000, 113, 174.) Luodakseen arvoa toisilleen kumppanien on oltava halukkaita oppimaan toistensa organisaatioista. Kunnioittavissa yhteistyösuhteissa olennaista on johdon sitoutuminen. Mikäli organisaatioiden johdot eivät ole sitoutuneet kumppanuuteen, ei se ole todellisuudessa saavuttanut strategista tasoa. Myös henkilöstön sitoutuminen kumppanuuteen on tärkeää. Mitä enemmän yhteyspisteitä, sitä vahvempi suhde. Henkilöstöä voi motivoida kumppanuuksiin erilaisilla kannustinjärjestelmillä. Myös positiivinen ryhmäpaine on tehokas keino. (Austin 2000, 53, 100, 126, 129.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa muutos- tai kehittämistarpeesta. Sille on tyypillistä tavoitteellisuus, sekä ajatus muutoksesta. Kehittämisellä pyritään saamaan aikaan jotain parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmin. Kehittämistyön intressejä voidaan perustella sisäisillä tai ulkoisilla tekijöillä. (Toikko & Rantanen 2009, 16–18.) Tässä tapauksessa kehittämistarve on noussut sotejärjestöiltä, jotka eri tutkimuksien mukaan (mm. Toikkanen 2023; Vilhunen ym. 2023) kaipaavat rahoitusosaamista sekä rahoituskanavien monipuolistamista. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluukin yleensä uusien tuotteiden tai palvelujen kehittämistä käytännön ongelmia ratkaisemalla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18–19). Tässä työssä sotejärjestöjen tarpeisiin pyrittiin vastaamaan luomalla kumppanuusstrategiamalli, jota seuraamalla sotejärjestöjen on helppoa aloittaa yrityskumppanuuksien toteuttaminen omissa järjestöissään. Mallin jalkautus toteutuu Moniosajat-hankkeen kautta, vaikkakaan itse jalkautus ei mahtunut tämän opinnäytetyöprosessin aikatauluun. Lisäksi tutkimukselliselle kehittämiselle on ominaista erilaisten menetelmien hyödyntäminen (Ojasalo ym. 2014, 18). Kehittämistyössä onkin tärkeää hallita projektityön periaatteet, kuten suunnittelu ja raportointi. Raportoidessa on tärkeää raportoida paitsi lopputulosta, myös kertoa niistä vaiheista, joiden kautta tulokseen päädyttiin. Prosessin aikana on tärkeä dokumentoida paitsi kerätty aineisto, myös esimerkiksi työpajoissa syntyneet ajatukset. (Ojasalo ym. 2014, 20, 29.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus. Laadullinen tutkimus auttaa ilmiön ymmärtämisessä ja teoretisoinnissa, ja sen avulla voidaan oppia ymmärtämään erilaisia prosesseja. Laadullinen tutkimus edellyttää pitkäjänteistä sitoutumista aineiston analysointiin ja kirjoittamiseen. (Kananen 2015, 71–73.) Opinnäytetyöstäni on löydettävissä kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä, kuten laadulliset tutkimusmenetelmät, ihmiset tiedon keruun instrumentteina sekä tarkoituksenmukaisesti valittu kohdejoukko (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164). Kohdejoukoksi olen valinnut edustajia niin jo yritysyhteistyötä tekevästä kuin vasta kumppanuuksia suunnittelevista järjestöistäkin. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on määrää tärkeämpää, ja usein onkin järkevää yhdistellä eri lähteistä koottuja aineistoja tiedon tulkitsemiseksi (Vilkkä 2021, 150). Tästä syystä valitsin lähestymistavaksi teemahaastattelut sekä yhteiskehittämisen työpajassa.

Erilaisia yhteisöllisiä menetelmiä on useita, mutta niille kaikille on yhteistä uusien näkökulmien luominen yhdessä, luovuutta tukevilla menetelmillä (Ojasalo ym. 2014, 44). Yhteiskehittämiseen soveltuvat erilaiset osallisuuteen ja vuorovaikutukseen perustuvat ryhmätyöskentelyn menetelmät (Laurikainen 2023). Yhteiskehittämisessä kaikki osapuolet oppivat toisiltaan, ja sen kautta on mahdollista saada myös hiljaista tietoa kuuluviin. Kaikki osapuolet pääsevät vaikuttamaan omaan tulevaisuuteensa myös konkreettisesti, sekä jakamaan kokemuksia ja verkostoitumaan vertaisten kanssa, mikä puolestaan synnyttää hyvinvointia. Lisäksi yhteiskehittämistä hyödyntävissä projekteissa ei tarvita erikseen tuloksien jalkauttamista, kun osalliset ovat mukana prosessin alusta asti. (Harra, Mäkinen & Sipari 2012, 7.) Omassa opinnäytetyössäni tuloksia hyödyntävä joukko on selvästi kehittämiseen osallistuneita henkilöitä laajempi, joten jalkauttamiselle tulee myös olemaan tarve. Silti nämä perustelut tukivat valintaani järjestää sotejärjestöille työpaja, jossa osallistujilla olisi mahdollista testata ja kommentoida tämä opinnäytetyön tuotoksena syntyvässä kumppanuusstrategiamallissa käytettäviä työkaluja.

Kehittämistoiminnassa pyritään sovittamaan yhteen eri toimijoiden näkemyksiä yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Tätä varten tutkijan on pyrittävä aitoon vuorovaikutukseen käytännön toimijoiden kanssa. Käytännön toimijat ja kehittäjä osallistuvat kehittämiseen yhdessä, joskin kehittäjän rooli voi vaihdella fasilitaattorista omaa työtään kehittävään kehittäjä-työntekijään. (Toikko & Rantanen 2009, 10, 91.) Yhteiskehittämisessä on myös riskinsä, mikäli sitä ei toteuteta oikein. Mikäli tutkija ei pysty luopumaan asiantuntijan roolistaan, ei kuuntele osallistujia avoimesti, eikä analysoi kehittämisprosessin tuloksia riittävällä tasolla, on riskinä näennäisosallistaminen, joka pahimmillaan heikentää organisaation brändiä. (Keränen 2022, 7:15-8:20, 9:58-10:57.) Toisaalta itse ajattelen, että tutkijalla täytyy olla jonkinlainen vetovastuu ryhmän toiminnasta, joten aivan täysin asiantuntijan roolista ei pääse eroon. Kuitenkin pyrin tutkimusta tehdessäni kuuntelemaan kohderyhmää tarkoin, jotta heidän äänensä tulisi työn lopputuotoksessa kuuluviin. Itse en työskentele sotealalla, jolloin minulla ei ollut vahvoja ennakko-oletuksia toimintaympäristöstä, mikä osaltaan helpotti tutkijan roolissa toimimista.

Järjestöjen osallistaminen tapahtui tässä opinnäytetyössä kahdessa eri vaiheessa.

1. Yritysyhteistyötä tekevien järjestöjen haastattelut. Tässä vaiheessa mukana olleilla järjestöjen edustajilla oli mahdollisuus kertoa, mitkä asiat he kokivat yhteistyön suunnittelussa ja toteuttamisessa haastavina ja mitkä asiat taas toimivat.

2. Yritysyhteistyötä aloittavien tai siitä kiinnostuneiden järjestöjen työpaja. Tässä vaiheessa mukana olleilla järjestöjen edustajilla oli mahdollisuus testata etukäteen kumppanuusstrategiamallin työkaluja. Lisäksi heiltä kysyttiin palautetta, mistä asioista liittyen yrityskumppanuuksiin he haluaisivat oppia lisää.

Sotejärjestöt prosessiin osallistamalla toivoin saavani esiin sellaista hiljaista tietoa, jota ei pelkään teoriaan perehtymällä olisi mahdollista löytää. Lisäksi osallistamalla sotejärjestöt kehittämiseen jo prosessin varhaisessa vaiheessa halusin varmistaa, että tuotokseni kohtaa kohderyhmän intressit. (Toikko & Rantanen 2009, 90.) Mielestäni oli tärkeää, että projektissa saivat äänensä kuuluviin eri vaiheissa kumppanuusprosessia olevat järjestöt, jotta tavoitteeni mahdollisimman helppokäyttöisestä ja matalan kynnyksen kumppanuusstrategiamallista toteutuisi.

4.1 Nykytilanteen kartoitus teemahaastattelujen avulla

Teemahaastattelussa haastatteluteemat on mietitty etukäteen, jotta tutkija varmistaa saavansa tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa. Kysymysten sanamuodot ja järjestys voivat kuitenkin vaihdella. (Ojasalo ym. 2014, 41; Puusa 2020, 112–113.). Valitsin teemahaastattelun ensimmäiseksi tutkimusmenetelmäksi, sillä halusin selvittää, miten yrityskumppanuuksia tällä hetkellä suunnitellaan ja toteutetaan järjestöissä. Tavoitteenani oli löytää sekä hyvät käytänteet että ne kehittämiskohteet, joihin pureuduttaisiin opinnäytetyöni kehittämistyöpajassa tarkemmin. Halusin pitää haastattelun rakenteen avoimena myös, jotta haastattelutilanne tuntuisi keskustelevalta ja siten kenties luontevammalta haastateltavalle.

Teemahaastattelun yhtenä haasteena pidetään sitä, että tutkijalla on aina joku ennakkokäsitys aiheesta, jolloin tutkittava vastaa kysymyksiin tutkijan toivomalla tavalla (Vilkkä 2021, 127). Vaikka itselläni onkin kokemusta yrityskumppanuuksista aikaisemman työkokemukseni kautta, ei minulla ole sidoksia sotejärjestöihin, joten uskoin, että pystyn esittämään kysymykset ilman tunnelatausta, objektiivisena tutkijana. Tutkimuksen kohderyhmän ja kulttuurin tuntemus on kuitenkin tärkeää, jotta välttyään tulkintavirheiltä (Vilkkä 2021, 131). Tätä pyrin välttämään tutustumalla sekä sotejärjestöjen taloustilanteeseen, että haastateltavien järjestöjen nettisivuihin ennen haastattelua. Mikäli tarvitsin lisää tietoa organisaatiosta, oli minulla myös mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelussa.

Haastateltavien valinnassa määrittävää on se, mitä ollaan tutkimassa (Vilkkä 2021, 135). Koska tavoitteenani oli selvittää sotejärjestöissä olevia nykyisiä käytänteitä yritysyhteistyöhön liittyen, kartoitin aluksi järjestöjä, joilla on teemasta omakohtaista kokemusta. Kävin läpi SOSTEn

jäsenjärjestöjen nettisivuja ja valitsin mukaan järjestöjä, joilla niiden nettisivujen mukaan oli jonkinlaista yritysysteistyötä. Perusteena haastattelukutsulle riitti, että järjestön nettisivuilla oli esimerkiksi yrityskumppaneille tarkoitettu osio, tai jonkin kumppaniyrityksen logo. Tässä vaiheessa en siis vielä tiennyt, kuinka intensiivisestä tai laajasta yritysysteistyöstä oli kyse, kun laitoin järjestöihin ensimmäiset kyselyt. Kontaktoin sähköpostitse kuusitoista järjestöä, toiveenani saada mukaan niistä vähintään kolme, jotka edustaisivat mahdollisuuksien mukaan eri kokoluokkia ja toimialoja. Mikäli järjestöstä ei vastattu sähköpostiini, otin yhteyttä uudelleen puhelimitse tai sähköpostin kautta. Kun järjestö oli ilmoittanut kiinnostuneensa haastattelusta, laitoin heille vielä yksityiskohtaisemmin tietoa tutkimuksesta, minkä jälkeen sovimme tarkemmista yksityiskohdista.

Lopulta sain mukaan neljä järjestöä. Mukana haastatteluissa oli yksi sairaus- ja vammaisjärjestö, kaksi yleisen terveyden ja hyvinvoinnin järjestöä, sekä yksi lapsi- ja perhetyön järjestö. Luokitteluna olen käyttänyt samaa luokittelua, jolla SOSTE luokittelee jäsenjärjestönsä (ks. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2024b). Haastateltavia oli yhteensä viisi, sillä kolmannessa haastattelussa oli kaksi osallistujaa (tuloksissa haastateltavat 3A ja 3B). Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa joko kasvokkain tai Teamsin välityksellä sen mukaan, miten haastateltavat itse toivoivat. Vähäisen haastattelukokemukseni takia olisi ollut hyvä tehdä koehaastattelu (Hirsjärvi ym. 2010, 211; Puusa 2020, 107), mutta siihen ei ollut opinnäytetyöni aikataulussa mahdollisuutta. Toisaalta Puusan (2020, 113) mukaan haastattelijan rooli vaihtelee myös sen mukaan, miten haastateltava vastaa kysymyksiin, joten tiesin joutuvani joka tapauksessa jokaisessa haastattelussa uuteen tilanteeseen.

Päätin olla lähettämättä kysymyksiä tai käsiteltäviä teemoja haastateltaville etukäteen, jotta etukäteistieto ei suuntaisi haastateltavan ajatuksia ennakkoon (Puusa 2020, 107). Koin, että pystyin luomaan haastatteluista keskustelevia tilaisuuksia, kun tiukkaan rajattu rakenne tai haastateltavan ennakkoon miettimät vastaukset eivät asettaneet kummallekaan osapuolelle paineita tai ajatuksia siitä, mitä haastattelussa pitäisi sanoa. Varasin myös haastatteluille reilusti aikaa, jotta kummankaan osapuolen ei tarvinnut vilkuilla kelloa haastattelun kuluessa. Tunnistin kuitenkin, että tällaisessa haastattelussa, mihin haastateltava ei ole etukäteen voinut valmistautua on vaarana, että haastateltava unohtaa mainita jonkun tärkeäksi kokemansa asian. Tästä syystä painotin jokaiselle haastateltavalle, että he voivat olla minuun myös jälkikäteen yhteydessä, mikäli haluaisivat täydentää vastauksiaan, joskaan yksikään haastateltava ei palannut asiaan enää haastattelun jälkeen.

Teemat, joita haastatteluissa käsiteltiin, olivat:

- Minkälaisia kumppanuusmalleja järjestöillä on tällä hetkellä käytössä
- Minkälaisia prosesseja ja eettisiä periaatteita kumppaneiden valintaan liittyy
- Minkälaisia asioita tulee huomioida kumppanuuksien suunnittelussa ja toteutuksessa
- Miten kumppanuuksia mitataan ja kehitetään
- Minkälaisia ominaisuuksia hyvään kumppanuussuhteeseen liittyy
- Minkälaisia riskejä ja haasteita kumppanuuksiin liittyy
- Mitä osaamista järjestöt tarvitsevat lisää
- Minkälaisena tulevaisuus näyttäytyy (hyödyntämättömät mahdollisuudet, uudet toimintamallit jne.)

Teemoja käytiin läpi haastateltavan oman organisaation osalta, joskin myös haastateltavien omat taustat saattoivat vaikuttaa vastauksiin. Yksi haastateltavista kertoi aloittaneensa työt kyseisessä organisaatiossa vasta vähän aikaa sitten, joten erityisesti hänen kohdallaan vastauksissa painottuivat hänen aikaisemmat kokemuksensa, sekä toiveensa siitä, miten nykyisessä organisaatiossa asioiden tulisi toimia.

Haastattelun litterointi, eli tekstimuotoon muuttaminen auttaa sen analysoimisessa, ryhmitteilyssä ja luokittelussa (Vilkkä 2021, 137). Tein kaikista haastatteluista litteroinnit, jonka jälkeen etsin teksteistä erilaisia teemoja ja avainsanoja, joilla ajattelin olevan merkitystä tutkimuksen kannalta. Tämän jälkeen luokittelin nämä teemat ja avainsanat erilaisten otsikoiden alle sen mukaan, mitä aiheita haastatteluista nousi usein esiin, sekä minkälaisia asioita olin jo aikaisemmin nostanut tärkeiksi lukemani teoriatiedon valossa. Otsikot noudattelivatkin pitkälti teema-haastatteluiden kysymysrunkoa. Kun olin luokitellut vastaukset, pystyin yhdellä silmäyksellä näkemään, minkälaiset aiheet haastatteluissa toistuivat ja mistä asioista vastaajat olivat eri mieltä. Avaan haastattelujen tuloksia tarkemmin kappaleessa 5.

4.2 Työkalujen testaus osallistavassa työpajassa

Kutsuin työpajaan järjestöjä Moniosaajat-hankkeen kautta. Tavoitteenani oli saada mukaan viisi tai kuusi osallistujaa eri sotejärjestöistä. Hankkeen projektipäällikkö välitti kutsun hankkeen postituslistan kautta kahdesti (8.2.2024 ja 26.2.2024), sekä Humanistisen ammattikorkeakoulun Teams-kanavalla 26.2.2024. Tämän lisäksi kutsu välitettiin Hyvinkään yhdistysviestin sekä Keski-Uudenmaan Yhdistysverkoston maaliskuun 2024 uutiskirjeissä. Kutsua jaettiin myös Moniosaajat-hankkeen nettisivuilla ja Facebook-ryhmässä, minkä lisäksi osa hankkeen

työntekijöistä jakoi kutsua myös omassa LinkedIn -profiilissaan. Viestinnällisenä haasteena oli, että omat verkostoni sotekentällä ovat suppeat johtuen siitä, että en ole koskaan työskennellyt kyseisellä kentällä. Tästä syystä en pystynyt käyttämään osallistujien etsimisessä juurikaan omia kontaktejani. Työpajaan ilmoittautui kuusi henkilöä viidestä eri järjestöstä, ja lopulta osallistujina oli viisi henkilöä neljästä eri järjestöstä, joten sain kuitenkin mukaan tarvittavan määrän osallistujia. Osallistujista yksi oli edustamansa organisaation vapaaehtoinen, loput neljä osallistujaa olivat järjestöjen palkattuja työntekijöitä.

Työpaja toteutettiin 14.3.2024 Helsingin Keskustakirjasto Oodissa kahden tunnin mittaisena. Työpajan suunnittelun tukena käytin haastatteluista nousseita teemoja. Tästä syystä pystyin suunnittelemaan työpajan tarkat sisällöt vasta, kun olin saanut teemahaastattelujen kautta esiin järjestöjen parhaat käytännöt ja kipukohtat yrityskumppanuuksien suhteen. Toisaalta olin varautunut tähän, sillä Toikon ja Rantasen (2009, 10) mukaan innovatiivisille prosesseille on tyypillistä niiden ennakoimattomuus, joten prosessi voi useinkin muuttua matkan varrella siitä, mitä on alkuun ajateltu. Työpajassa käytetyt materiaalit ovat tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

Työpajalla oli kaksi tavoitetta. Osallistujien näkökulmasta tavoite ja motivaatio osallistumiseen oli oman kumppanuusprosessinsa suunnittelun aloittaminen, johon he saivat työpajassa teoretietoa sekä helpokäyttöisiä työkaluja. Osallistujien motivaation kasvattaminen fokusta kirjastamalla sekä hankkeen hyödyistä viestimällä on Keräsen (2022, 1:30- 2:55) mukaan tärkeää, jotta saadaan ihmiset mukaan kehittämiseen. Fasilitoijan ja opinnäytetyön kirjoittajan näkökulmasta tärkeämpi tavoite oli kuitenkin selvittää, miten valitut työkalut toimivat kohderyhmällä, jotta voin käyttää tätä tietoa hyväkseni kumppanuusstrategiamallia ja koulutusmateriaaleja suunnitellessani. Lisäksi toivoin saavani työpajassa selville, minkälaiset asiat yrityskumppanuuksien aloittamisessa tuntuvat sotejärjestöissä hankalalta, jotta voin keskittyä niihin erityisesti koulutusmateriaaleissa.

Valitsin työpajan pääteemaksi tuotteistamisen, koska se nousi haastatteluissa sekä teoriaan peirehtyessäni esiin keskeisenä osaamisalueena kumppanuuksien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Koska työpaja oli suunnattu järjestöille, joilla ei vielä ole kokemusta yritysyrityksestä, halusin sitoa työkalut teoretietoon, jotta käytetyt työkalut eivät jäisi irrallisiksi ja osallistajat ymmärtäisivät kontekstin, eli mitä tuotteistaminen on ja miksi sen on tärkeää. Työkaluja valitessani minun tuli ottaa huomioon, että osallistujat saisivat mahdollisimman kokonaisvaltaisen käsityksen tuotteistamisprosessista, kuitenkin työpajan aikaraamit huomioiden ja niin, ettei

opeteltavia työkaluja olisi liikaa. Halusin myös käyttää sellaisia työkaluja, joita järjestö voi hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti myös muilla järjestön toiminnan osa-alueilla. Käytin tuotteistamisessa Valangon (2009, 192) suosituksen mukaan SWOT-analyysiä. Yhdistin SWOT-analyysin lyhyeen tavoitteiden pohdintaan, sekä myyntiargumenttien miettimiseen, sillä näin osallistujilla olisi mahdollisuus miettiä SWOT-analyysiä omien tavoitteidensa näkökulmasta, minkä lisäksi myyntiargumenteilla voitaisiin osoittaa analyysistä syntyneet havainnot konkreettisesti muodossa. Seuraavissa kappaleissa avaan, miten näitä osa-alueita työstettiin työpajassa.

Tavoitteen asettaminen

Kolmessa neljästä haastattelemastani organisaatiosta kumppanuudelle ei ollut asetettu tarkkoja tavoitteita, pois lukien taloudellinen tulos. Kuitenkin esimerkiksi Valangon (2009, 190) mukaan tavoiteltavien tuloksien määrittely on tärkeä potentiaalisten kumppaneiden segmentointiperuste. Hyvä tavoite on SMART-mallin mukainen, eli Specific (spesifinen), Measurable (mittattava), Achievable (saavutettavissa oleva), Relevant (relevantti) ja Time-bound (aikarajallinen). Tavoitetta määriteltäessä tulee vastata seitsemään kysymykseen, jotka ovat miksi, mitä, missä, milloin, kuka, kuinka ja kuinka paljon. Tärkeää on, että tavoitetta asettaessa ei pyritä olettamaan ratkaisua, koska tällöin päädytään ainoastaan toimimaan samoin kuin on aina toimittu. (Innokylä 2024a.)

Halusin käyttää tavoitteiden asettamiseen työkalua, jonka käyttäminen ei veisi paljoa aikaa, jotta varsinaiselle tuotteistamiselle SWOT-analyysin avulla jäisi enemmän aikaa. Valitsemani työkalu on fasilitointimenetelmä nimeltä yksin-kaksin-kaikki. Tässä työkalussa jokaisella osallistujalla on ensin yksi minuutti aikaa miettiä vastausta kysymykseen, minkä jälkeen käydään kahden minuutin keskustelu pareittain. Lopuksi kaikki ajatukset jaetaan yhteisesti. Työkalu on erityisen hyvä kaikkien ideoiden tasapuoliseen kuulemiseen. (Ideapakka 2021.) Koska SWOT-analyysin näkökulma voi olla eri riippuen siitä, tavoitellaanko yhteistyöllä esimerkiksi näkyvyyden kasvua tai pyritäänkö sillä palvelemaan tiettyä kohderyhmää, pystytään tavoitteiden määrittämisellä suuntaamaan huomio SWOT-analyysissä järjestön kannalta tavoiteltaviin ja tärkeisiin asioihin.

Nykytilan analyysi

Valanko (2009, 92) suosittelee nykytilan analysointiin SWOT-analyysiä. Olen myös käyttänyt kyseistä analyysiä omassa työssäni ja kokenut sen toimivaksi, joten päätin käyttää työkalua

myös järjestämässäni työpajassa. SWOT-analyysillä voidaan vetää yhteen muita organisaatioon ja sen toimintaympäristöön liittyviä osa-analyysejä, kuten kilpailija-analyysi tai toimintaympäristön analyysi. Nelikenttään listataan organisaation sisäiset vahvuudet (Strengths), ja heikkoudet (Weaknesses) sekä toimintaympäristöön liittyvät mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). Analyysin perusteella organisaation tulee miettiä, miten se pyrkii hyödyntämään vahvuuksia ja mahdollisuuksia, sekä minimoimaan heikkouksia sekä uhkia. (Vuorinen & Heikkola 2023, 97–98.)

SWOT-analyysiin käytettiin noin kolmasosa työpajan kestosta, sillä SWOT muodostaa mielestäni tuotteistamisen ytimen. Lyhyen alustuksen ja ohjeistuksen jälkeen osallistujat kirjoittivat post-it-lapuille ajatuksiaan, erityisesti vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin keskittyen, koska nämä analyysin kaksi aspektia korostuvat tuotteistamisessa ja oman osaamisen myymisessä. Tämän jälkeen kukin osallistuja sai laittaa post-it-lappunsa seinälle liimattuun nelikenttään ja avata mietteitään ryhmälle. Tässä vaiheessa annoin myös osallistujille palautetta ja pyrin herättämään uusia näkökulmia. Perinpohjainen SWOT-analyysi edellyttäisi ennakoanalyysien tekemistä esimerkiksi toimintaympäristöstä ja markkinasta (Vuorinen & Heikkola 2023, 103). Ennakoanalyysiä ei kuitenkaan ollut näin lyhyessä työpajassa mahdollisuuksia, joten SWOT muodostui kunkin osallistujan henkilökohtaisten mielipiteiden ja ajatusten perusteella. En kuitenkaan pitänyt tätä esteenä työkalun käyttöön, sillä halusin antaa osallistujille helpon ja konkreettisen työkalun, jonka käyttäminen he voisivat jatkaa omassa organisaatiossaan. Työpajassa aloitettua työtä voidaan näin jatkaa järjestöissä, jolloin nelikenttää voi täydentää erilaisilla muilla analyyseillä, sekä sidosryhmiltä saadulla palautteella.

Myyntiargumenttien miettiminen

SWOT-analyysistä voidaan nostaa tärkeimmät vahvuudet ja mahdollisuudet, joiden perusteella kirjoitetaan järjestön myyntiargumentit. Näitä myyntiargumentteja käytetään järjestön viestinnän ja markkinoinnin suunnittelussa. (Valanko 2009, 196–197.) Halusin miettiä myyntiargumentit hissipuheen muotoon, ja tähän valintaan minulla oli kaksi perustelua. Ensimmäiseksi hissipuheen tiivistäminen muutamaan lauseeseen pakottaa miettimään, mitkä ovat organisaation tärkeimmät argumentit yhteistyölle juuri kyseisen kumppanin kannalta. Toiseksi hyvin kirjoitettu hissipuhe voi toimia pohjana, josta järjestön muut työntekijät ja vapaaehtoiset voivat tehdä omat versionsa. Tällä pyrin vastaamaan haastatteluissa esiin nousseeseen kysymykseen siitä, miten kumppaneiden hankkimista voisi jalkauttaa koko organisaation laajuudelle.

Hissipuheen kirjoittamiseen löytyy erilaisia ohjeita (mm. Innokylä 2024b.; Omapaja 2021). Vä-
lillä puhutaan samassa yhteydessä myös pitchauksesta (mm. Duunitori 2024.; Yle 2015). Yh-
teistä eri lähteille on se, että jokaisessa korostetaan huolellista valmistautumista, sekä kuulijan
ongelmiin osoitettavaa ratkaisua. Innokylän (2024b) mukaan hissipuhe on 30–120 sekuntia
pitkä myyntipuhe, joka kiteyttää oman organisaation palvelun tai tuotteen. Hissipuhe kohden-
netaan aina kuulijalle, eikä siinä tule käyttää ”jargonia” tai oman alan sanastoa, joka on mah-
dollisesti kuulijalle vierasta. Sen tarkoituksena on herättää kuulijan kiinnostus ja saada tämä
haluamaan kuulla lisää.

5 TULOKSET

Tässä luvussa käsittelen haastattelujen tuloksia sekä analysoin, miksi ja miten huomioin nämä tulokset työpajassa. Koska olen itse vastannut työkseni kumppanuuksista järjestössä, pyrin käyttämään haastatteluiden analysoinnissa myös omasta kokemuksestani syntynyttä käytännön tietoa teorian tukena. Tämän jälkeen referoin työpajassa nousseita ajatuksia ja oivalluksia, ja lopuksi käyn vielä läpi, minkälaisia asioita tulosten valossa olisi syytä nostaa tuotoksena syntyvään kumppanuusstrategiamalliin.

5.1 Haastattelujen tulokset

Nykytilanne

Osa haastateltavaksi pyytämistäni henkilöistä kieltäytyi haastattelusta vedoten kokemuksen vähäisyyteen. Tästä voin vetää johtopäätöksen, että vaikka julkisesti muutamat suuret, kansainvälisestikin toimivat järjestöt saavat paljon medianäkyvyyttä, on suurimmalla osalla sotejärjestöistä yrityskumppanuustoiminta vielä hyvin pientä. Vaihtoehtoisesti järjestöissä ajatellaan, että ollakseen strategista tai uskottavaa, yhteistyön tulisi ylittää jokin euromääräinen raja. Haastateltava 1 totesikin hieman vähätellen: ”Meil ei oo mitään telkkarikampanjoita tällasii isoja missä yritys sais niin sanottua isoo näkyvyyttä, ni ei. Ollaan sillä tavalla erilainen tekijä.”

Haastatteluihin osallistuneilla järjestöillä oli kaikilla jonkin verran kokemusta yrityskumppanuuksista, vaikkakin jokainen haastateltava totesi järjestönsä olevan aika alkutekijöissään kumppanuuksien kanssa, tai järjestöllä on vain vähän kumppanuuksia, vaikka kumppanuustoimintaa olisikin tehty pitkään. Osa haastateltavista kertoi, että heidän järjestöllään on valmiina erilaisia valmiita tuotteita (esim. somepaketti ja logon käyttöoikeus), joita on helppo myydä yrityksille, tarvittaessa pienellä räätälöinnillä. Oma kokemukseni onkin, että valmiit paketit helpottavat paitsi kumppanuuksien myymistä, myös niiden ylläpitoa ja seuranta. Kumppanuuksista vastaavan työntekijän työajan käyttö helpottuu huomattavasti, mikäli jokaiselle yritykselle ei tarvitse räätälöidä materiaaleja erikseen.

Lisäksi osa haastatelluista järjestöistä on saanut yrityksiltä pro bono esimerkiksi markkinointiosaamista, ja osa haastateltavista järjestöistä myös tarjoaa koulutusta yhteistyöyrityksille, joskin järjestöjen näkökulmasta yhteistyötä voisi olla enemmänkin. Yksi haastateltu järjestö toimi yrityksen kanssa hankekumppanina hankkeessa, joka pohjautuu yrityskumppanin strategisiin valintoihin, ja on täten lähimpänä partneruutta. Sen sijaan haastateltavista yksikään ei kertonut

järjestönsä tarjoavan vapaaehtoistyöpaikkoja yrityksille. Haastateltavilla järjestöillä ei myöskään ollut juurikaan kokemusta sellaisesta yritysyhteistyöstä, jossa myös kumppaneina toimivat yritykset tekisivät keskenään yhteistyötä, tai jossa samassa hankkeessa olisi mukana useampi kumppani. Vaikka toteutunut yhteistyö ei haastatelluissa järjestöissä täysin täyttänytkaan strategisen yhteistyön kriteereitä, olin kuitenkin positiivisesti yllättyneet, että järjestöillä on halukkuutta kehittää kumppanuustoimintaa strategisempaan suuntaan.

Eettiset periaatteet

Vaikka halukkaan yrityskumppanin löytäminen on monesti haastavaa, ovat järjestöt myös kriittisiä sen suhteen, keitä ne valitsevat kumppaneikseen. Kaikilla haastatelluilla järjestöillä oli olemassa tai valmisteilla eettiset ohjeet, joista käy ilmi esimerkiksi kumppaniyrityksien toimialarajoitteet. Luvussa 3.3 kuvasin eettisten periaatteiden tärkeyttä, ja tästä syystä olinkin tulokseen tyytyväinen, etenkin koska olin aluksi ajatellut tämän olevan järjestöille kriittinen asia, johon mahdollisesti tarvittaisiin apua. Haastatelluissa mainittuja toimialarajoitteita olivat esimerkiksi tupakkayhtiöt sekä aseteollisuus, mutta myös esimerkiksi lääketeollisuuteen suhtaudutaan sotejärjestöissä varauksella.

Järjestöillä saattaa myös olla omia hankkeita, kampanjoita tai muita linjauksia, joiden kanssa yritysyhteistyö ei voi olla ristiriidassa. Kaikki haastateltavat mainitsivat maineriskit, mutta silti järjestöissä ollaan haastatteluiden perusteella optimistisia sen suhteen, että hyvällä riskienhallinnalla näiltä voidaan välttyä. Riskienhallintaan liittyy paitsi eettisten ohjeiden noudattaminen ja kumppanin toimintaan perehtyminen etukäteen, myös tarvittaessa omalta verkostolta avun pyytäminen, mikäli epäillään ideologista ristiriitaa. Esimerkiksi yhdessä haastattelussa tunnistettiin tilanne, jossa yrityksen sopivuutta kumppaniksi oli käsitelty oman verkoston kanssa ennen sopimuksen tekemistä. Toisaalta riskien suuruus on myös sidoksissa yhteistyön laajuuteen.

”-- meidän pitäisi olla aika syvässä yhteistyössä, että jos yrityksessä tapahtuisi jotain, että ne laineet yltäisi meihin asti, mistä me ei selvittäisi sillä tavalla, että me voitaisiin vaan sanoa, että tää ei liity meihin. Me ei olla tiedetty tästä.” (Haastateltava 3A 2024.)

On myös muita syitä kieltäytyä yhteistyöstä. Oman brändin arvo tunnustetaan, eikä esimerkiksi järjestön logoa haluta antaa käyttöön ilman sopivaa vastinetta. Usein kumppaneille annetaan myös yksinoikeus tietystä toimialasta, eikä järjestö täten voi olla esimerkiksi kahden vakuutusyhtiön tai kahden pankin kumppani. Joskus saattaa käydä myös niin, ettei kiinnostuneen yrityksen kanssa löydetä yrityksistä huolimatta sopivaa yhteistyön muotoa. Lisäksi yhteistyöstä

saatetaan kieltäytyä, mikäli sen koetaan kuormittavan järjestöä liikaa tai siitä saatava taloudellinen hyöty ei kata yhteistyöstä aiheutuvia kuluja. Esimerkiksi raportointi saattaa työllistää järjestöä kohtuuttomasti suhteessa yrityksen taloudelliseen panostukseen.

”Siinä on semmoinen hankaluus, että jos joku lahjoittaa meille johonkin tiettyyn spesifiin toimintoon, niin sitten se taas aiheuttaa enemmän hallinnollista työtä, koska sitten mun pitäisi se raha, se tietty raha, osoittaa juuri siihen tiettyyn toimintaan-- ” (Haastateltava 2 2024.)

Kumppanuuksien hyödyt ja haitat

Haastateltavien mielestä hyvä kumppanuussuhde hyödyttää molempia osapuolia, ja molemmat saavat panokselleen riittävän korvauksen. Tämä edellyttää yhteistä tahtotilaa, arvopohjaa ja ymmärrystä. Kumppanuus edellyttää myös henkilöstön sitoutumista, niin yrityksessä kuin järjestöissäkin, ja toisaalta hyvä kumppanuus voi myös edistää sitoutumista. Eräs haastateltava nosti esiin, että idea kumppanuudesta kannattaa myydä ensin sisäisesti omassa organisaatiossa, koska etenkin strategista yhteistyötä ei voi tehdä yksin.

”Musta kumppanuus tarkoittaa kyllä sitä, että siinä on kaksi jollain tavalla, jos nyt ei täysin yhdenvertaista, mutta kuitenkin mahdollisimman ideaalimaailmassa yhdenvertaista toimijaa, jotka molemmat niinku selkeästi antaa siihen yhteistyöhön jotain ja saa siitä.” (Haastateltava 4 2024.)

”--mun mielestä olisi myös optimaalista tämmöisen yhteistyökumppanin kanssa se, että meistä tuntuisi siltä, että meidän vastikkeilla, mitä ikinä me tehdäänkin, olisi joku ilo ja hyöty heille.” (Haastateltava 3B 2024.)

Ihannetilanteessa yritys jättää ”testamentin”, jossa se kertoo julkisesti, miksi haluaa tukea juuri kyseistä järjestöä, eli toimii järjestön referenssinä. Menestyksekkäät kumppanuudet myös luovat haastateltavien mielestä järjestöstä kuvan uskottavana toimijana ja houkuttavat uusia kumppaneita. Järjestöissä kannattaa kuitenkin miettiä tarkkaan, minkä verran sillä on resursseja kumppanuuksien ylläpitoon. Tämä tulee ottaa huomioon paitsi kumppanuuksien laadussa myös määrässä. Kumppanuudet eivät ole myöskään irrallinen osa järjestön toiminnasta, vaan tapa toteuttaa järjestön strategiaa. Oma kokemukseni onkin, että kumppanuudet voivat myös tukea järjestön päivittäistä toimintaa, mikäli niiden avulla pystytään esimerkiksi toteuttamaan valmennuksia tai projekteja, joita järjestöissä muutenkin tehdään. Yksi haastateltava kertoi myös, että heillä kumppaneille tuotettavat materiaalit pohjautuvat jo olemassa olevaan järjestön materiaaliin, jota ainoastaan päivitetään kumppaneita palvelevaksi.

Yrityskumppanuuksista voi olla myös harmia. Esimerkiksi mikäli yritys lupaa järjestölle työtä pro bono, voivat joskus aikataulut venyä turhan pitkiksi. Tällaisissa tilanteissa järjestön voi olla

haastavaa pyytää kiirehtimään työtä, josta ei makseta. Yhdessä haastattelussa nousi esiin ristiriita yrityksiä ja järjestöjen toiveiden välillä. Yritykset saattavat mainostaa, että niiden työntekijöillä on mahdollisuus käyttää vapaaehtoistyöhön vuosittain tietty määrä aikaa. Kuitenkin järjestölle on kuormittavaa perehdyttää tehtävään henkilö, joka pystyy käyttämään tehtävän tekemiseen lopulta vajaan työpäivän verran aikaa. Monesti tällaiset vapaaehtoistyöt ovatkin suorittavaa työtä juuri perehdytyksen haasteiden vuoksi, ja silloin jää valtava potentiaali asiantuntijuutta hyödyntämättä.

Haastatteluista tuli silti ilmi, että yrityskumppanuuksia ei pidä varoa liikaa, vaan yrityksiä kannattaa kysyä rohkeasti kumppaneiksi. Erään haastateltavan mukaan järjestöissä mietitään liian usein sitä, mikä voi epäonnistua, ja tähän mentaliteettiin tarvitaan muutos. Kumppanuuksia voi opetella vähitellen, ja usein myös yrityskumppanit ovat valmiit auttamaan sekä antamaan palautetta.

”Et urheiluseuroilla kun ne on tottunu siihen ku ne kerää sitä rahaa ja tekee niitä yhteistyöjuttuja ja tuo semmosta näkyvyyttä niin sosiaalialalla järjestöt on vähän semmosia että tehdään hyvää työtä ja se riittää. Mutku ei se riitä nykymaailmassa.” (Haastateltava 1 2024.)

Tavoitteet ja mittaaminen

Kumppanuuksien mittaaminen jakoi haastatteluissa eniten mielipiteitä. Osassa järjestöissä kumppanuuksia ei mitata, paitsi kassavirran osalta. Tämä kertoo mielestäni siitä, että kumppanuuksia ei vielä mietitä strategisena valintana, vaan ainoastaan rahoituskanavana. Toisissa järjestöissä mitattiin esimerkiksi somepostautusten näkyvyyttä. Järjestössä, jolla oli yhteinen hanke yrityksen kanssa, seurattiin tarkkoja hankkeeseen liittyviä mittareita, jotka myös raportoitiin yritykselle. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että jopa organisaation sisällä saattaa olla erimielisyyksiä siitä, mitkä ovat kumppanuuden tärkeimmät tavoitteet.

”Varainhankinnassa me ajatellaan myös aika kaupallisesti tää asia. Et siit pitää niinku viivan alle jäädä jotain. Sitten taas joku viestintä ajattelee sitä, että se on hyvä, että näytään eri tavalla. Tai et se on aina vähän et kuka on sen asian päällä tai kuka on sen omistaja meillä. Se yhteistyö tehdään vähän sen mukaan sitte.” (Haastateltava 1 2024.)

Tuotteistaminen

Haastatteluissa nousi esiin moneen kertaan sana tuotteistaminen. Useampi haastateltava myös mainitsi, että järjestön tulee tuntea yrityksen ”kieli” ja bisnes, jotta se voi näyttäytyä varteenotettavana kumppanina. Myös viestintä, markkinointi ja myynti koetaan tärkeiksi osa-alueiksi,

mutta näitä on helpompi toteuttaa, kun ymmärtää yrityksen bisnestä. Pelkkä aate ei siis enää kannata järjestöä, vaan tarvitaan myös liiketoiminnallista osaamista sekä vaikuttavuuden konkretisointia. Haastateltavien mukaan yritysten kanssa toimiessa vahvoilla on ammattimaisesti toimiva järjestö, jolla on esittää tutkimustuloksia toimintansa tueksi ja osaa perustella yhteistyön hyödyn yritykselle. Lisäksi järjestön tulee näyttää ammattimaiselta, eli esimerkiksi omat nettisivut tulee laittaa kuntoon. Esimerkiksi Osaamiskeskus Kentaurin teettämä e-Delfoi-paneeli nuorisoalan näkymistä vuodelle 2040 puoltaa tätä näkemystä järjestöjen ammattimaistumisesta, markkinalähtöisyyden lisääntymisestä sekä vapaaehtoistoiminnan tuotteistamisesta (Lind 2024).

”Siitä mä aina aloitan, että jos tulee jotain yrityksiä, että mä käyn katsomassa arvot ja heidän mission. Että mä osaan niinku käyttää samoja samoja sanoja.” (Haastateltava 3A 2024.)

”-- pitää tulla musta sieltä järjestöiltä itseltään, että hei nää on nää on meidän vahvuudet. Tää on se mitä te meiltä saatte.” (Haastateltava 4 2024.)

Koska yrityskumppanin löytäminen on aikaa vievää, toivovat järjestöt pitkäaikaisia kumppanuuksia. Näin joka vuosi ei tarvitse aloittaa keskusteluita alusta. Tällä hetkellä järjestöissä koetaan, että yritykset eivät halua sitoutua pitkiin sopimuksiin, vaikka näille tarjottaisiin mahdollisuutta irtisanoutua sopimuksista ilman sanktioita. Eräs haastateltava ennustikin, että yritykset saattavat jopa siirtyä kuukausilahjoituksiin jossain vaiheessa. Erityisesti, mikäli epävarma taloustilanne jatkuu, voi tämäkin skenaario olla pian totta.

Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että joskus rahasta puhuminen on haastavaa. Yritysten panostukset yhteistyöhön vaihtelevat suuresti, eikä järjestössä ole aina tietoa, missä hintaluokassa liikutaan. Liian pientä hintalappua ei järjestön kumppanuudelle haluta antaa, mutta toisaalta liian suurten pyyntöjen pelätään säikäyttävän potentiaaliset kumppanit pois. Vertailukohtaa vastaavista kumppanuuksista voi olla haastavaa löytää, sillä useimmiten sopimukset pidetään salaisina, eikä euromääriä kerrota julkisuuteen. Tämä ongelma on varmasti ajankohtainen erityisesti silloin, kun järjestö lähtee etsimään kumppania määrittelemättä kumppanuuden tavoitteita tai sisältöjä. Mikäli taas yhteistyö on tuotteistettu huolellisesti ennen yhteydenottoa, on järjestön paljon helpompi perustella kumppanuuden hinta esimerkiksi vetoamalla kuluviin työtunteihin tai markkinointimateriaaleihin. (ks. esim. Miettinen ym. 2022, 24.)

Kumppanin valinta

Haastateltavat kokivat enimmäkseen, että yritykset lahjoittavat rahaa mieluummin kuin aloittavat strategisen kumppanuussuhteen. Tämä tulos on kuitenkin ristiriidassa esimerkiksi Vottosen (2012, 48–49) tutkielman kanssa, jossa suomalaisten yritysten edustajat kertovat yksipuolisen rahan antamisen olevan vanhentunut tapa. Myös muu lukemani kirjallisuus (mm. Austin 2000; Valanko 2009) puolusti vahvasti kahdensuuntaisten hyötyjen merkitystä.

”-- kyl se perus lahjottaminen on suurimmalle osalle suomalaisista yrityksistä se tyypillinen tapa. Että kunhan se raha annetaan ja ei tarvii sit muuten olla tekemisissä.” (Haastateltava 1 2024.)

Useimmiten sopivan kumppanin löytyminen on järjestölle työllistävää. Järjestöille ei aina ole selvää, minkä alan yritykset olisivat sopivia yhteistyökumppaneita, jolloin kumppaneita etsitään lähinnä oman alan verkostoista. Tämä on mielestäni perusteltua silloin, kun halutaan tarjota järjestön jäsenille jotain niitä kiinnostavia palveluita, esimerkiksi reumapotilaiden tukijärjestö voisi tehdä yhteistyötä fysioterapiala tarjoavan yrityksen kanssa. Toisaalta mikäli järjestö turvautuu pelkästään ns. ilmiselviin ratkaisuihin, jää mielestäni valtava määrä potentiaalia yrityskentältä hyödyntämättä.

Moni yritys tukee jo jotain järjestöä, jolloin ne eivät ole välttämättä avoimia uusille kumppanuuksille. Yrityksellä saattaa olla esimerkiksi kaksivuotinen sopimus toisen järjestön kanssa, minkä aikana se ei ota uusia kumppaneita. Mikäli potentiaalinen yritys löytyykin, ei yrityksen nettisivuilta välttämättä löydy sopivan henkilön yhteystietoja. Kumppanuuksista vastaaminen ei välttämättä kuulu yrityksessä kenenkään työnkuvaan, jolloin järjestön kyselyt ohjautuvat esimerkiksi infosähköpostiin, josta niihin ei kokemuksien mukaan useinkaan vastata. Kylmäsoittoja tai massapostituksia ei pidetty tehokkaana lähestymiskeinona, vaan haastateltavat kokivat räätälöidyt ja henkilökohtaiset yhteydenotot pääosin tehokkaammiksi. Yritykset arvostavatkin valmisteltuja yhteydenottoja, joissa järjestö on tehnyt taustatiedot huolellisesti tutustumalla yrityksen toimialaan sekä miettimällä ehdotuksen yhteistyön muodosta valmiiksi (Miettinen ym. 2022, 12). Tämä vaatii kuitenkin ajan käyttöä ja esimerkiksi yrityksen strategiaan ja arvoihin tutustumista, eikä kaikissa järjestöissä tällaiseen selvitystyöhön ole aikaa. Yhdessä haastattelussa nousikin esiin, että järjestöissä olisi tarve erilaisille mallipohjille, joista olisi helppo muokata oman järjestön käyttöön sopiva viesti.

”Niihin [massa]sähköposteihin ei vastaa suurin osa, mutta sitten jos uskaltautuu kysymään niin kun jossain yhteydessä henkilökohtaisesti niin ei tarvitse kovin monelta kysyä, kun joku lähtee jollain tavalla mukaan.” (Haastateltava 2 2024.)

Toisaalta, vaikka kumppanuuksia toteutettaisiin strategisena valintana ja niihin panostettaisiin paljon, on kyse myös osittain tuurista ja ajoituksesta. Mielenkiintoinenkin kumppanuus voi jäädä toteutumatta, mikäli jommallakummalla osapuolella on esimerkiksi voimassa oleva kumppanuus toisen, samaa toimialaa edustavan organisaation kanssa. Lisäksi haastatteluista nousi esiin, että monesti kumppanuuksissa ratkaisevat henkilökemiat ja yksittäisten ihmisten motivaatio edistää kumppanuuksia. Yhteyshenkilön vaihtuminen voikin olla järjestölle kriisin paikka, mikäli yhteistyökumppanuus on perustunut vahvasti yhteyshenkilön henkilökohtaisiin intresseihin ja innostukseen.

”-- on aloitettu se kumppanuus ja siinä on ollut hyvä draivi ja hyvä semmoinen yhteysymmärrys se henki ja näin. Ja sitten tää yhteyshenkilö on vaihtanut työpaikkaa ja sitten tilalle on tullut joku jolle se on vaan annettu et no meillä on nyt tämä möinen niin sitten se on niinku tosi helposti lässähtänyt.” (Haastateltava 4 2024.)

Helpoimmillaan sopiva kumppani löytyy niistä yrityksistä, jotka jo lahjoittavat rahaa järjestön toimintaan. Mikäli järjestö kontaktoi aktiivisesti uusia yrityslahjoittajia, saattaa sitä kautta löytyä yrityksiä, jotka haluavat sitoutua toimintaan pelkkää lahjoittamista syvemmin. Oma kokemukseni on myös, että yritykset haluavat minimoida taloudelliset riskinsä, jolloin yhteistyötä saatetaan kokeilla ensin pienimuotoisesti. Kuten jo teoriaosiossa todettiin, järjestöjen ja yritysten välistä yhteistyötä kannattaakin ajatella jatkumona, jossa yhteistyö vähitellen syvenee ja tiivistyy (Austin 2000, 36–37).

Haastatteluissa nostettiin myös esiin verkostojen merkitys kumppanuuksien etsimisessä. Potentiaalisia kumppaneita voi löytyä esimerkiksi järjestön työntekijöiden, hallituksen tai vapaaehtoisten verkostoista. Tällöin olisi kuitenkin tärkeää, että jokainen järjestön aktiivi ja työntekijä ymmärtäisivät yrityskumppanuuksien tärkeyden ja tietäisivät, miten ottaa mahdollinen kumppanuus puheeksi. Osassa järjestöistä potentiaalisia kumppaneita kartoitetaan myös mediaa seuraamalla, sekä selvittämällä, minkä tyyppiset yritykset tukevat vastaavia järjestöjä esimerkiksi muualla maailmassa. Oikotietä kumppaneiden löytämiseen ei kuitenkaan haastatteluiden perusteella näytä olevan, vaan oikean kumppanin löytäminen vaatii paljon taustatyötä ja aktiivista otetta. Lisäksi kumppanuuksista vastaavalla henkilöllä tulee olla resilienssiä ottaa vastaan myös kieltäviä vastauksia, joita väistämättä tulee kumppanien etsinnässä eteen.

Yhdessä haastattelussa tuli myös ilmi, että järjestössä ei ylläpidetä tietokantaa kontaktoiduista yrityksistä. Järjestöllä oli toiveena, että he saisivat yritysten tiedot koottua CRM-järjestelmään, jonne jatkossa tallennettaisiin jokainen kyseisen yrityksen kanssa syntynyt kontakti, kuten puhelu tai sähköposti. Tämä helpottaisi järjestössä tehtyjen toimenpiteiden seuraamista, jotta kuka

tahansa työntekijä voisi tarvittaessa jatkaa keskustelua yrityksen kanssa siitä, mihin on edellisellä kerralla jääty. Omasta mielestäni tällainen järjestelmä auttaisi järjestöjä myös siinä, että näin tunnistettaisiin organisaatiot, jotka ovat kieltäytyneet yhteistyöstä kokonaan, tai jotka ovat pyytäneet palaamista asiaan esimerkiksi vuoden päästä.

”Että olisihan se ihan kätevää, että jos vaikka sieltä kaivaa tulee mieleen joku yritys ja katsoo että oho että mehän ollaan 5 vuotta sitten lähetetty niille tämmöistä ideaa.”
(Haastateltava 3A 2024.)

Yhdessä haastattelussa järjestössä ei tähän mennessä ole tehty kirjallisia sopimuksia kumppanuuksista, jolloin myös jonkinlaisesta sopimusmallista voisi olla apua järjestöille. Toisaalta näen tässä riskin, että järjestöt kopioisivat sopimustekstiä miettimättä sen vaikutuksia omaan organisaatioonsa.

Kumppanuuksien tulevaisuus

Haastateltavat tunnistivat, että yrityskumppanuudet ovat kasvussa, kun yritykset etsivät arvonsa mukaisia yhteistyökumppaneita ja viherpesusta siirrytään todellisen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämiseen. Toisaalta tunnistettiin myös kasvava kilpailu kumppanuuksista, sillä rahoituksen kiristyessä yhä useammalla järjestöllä on tarve monimuotoistaa rahoitusperustansa. Osa haastateltavista tunnistoi ongelmaksi sen, että jotkut yritykset voivat haluta tukea isoja, kansainvälisesti tunnettuja organisaatioita (esim. Unicef), kun taas toiset yrityksistä tukevat mielellään ”sympaattista vapaaehtoistyötä”. Näin ollen järjestön voi olla haastavaa asemoitua kumppanuusmarkkinoilla, ellei se kuulu kumpaankaan ääripäähän.

Lisäksi erilaiset kriisit, kuten Ukrainan sota, houkuttavat lahjoituksia, mikä saattaa viedä huomiota pois sellaisilta toimialoilta, joiden toimialan ei koeta vastaavan tämän hetken akuuttiin tarpeeseen, kuten lääkeapu kriisialueille. Järjestön tuleekin tunnistaa oma paikkansa markkinoilla ja löytää oma niche, eli tarkkaan rajattu markkinasegmenttinsä, jolla on vähemmän tai ei lainkaan kilpailijoita (Mainostoimisto Haippi 2023), jota käyttää myyntiargumenttina. On myös huomattava, että järjestön kasvaessa ja vakiinnuttaessa paikkaansa myös sen sijainti kumppanuusmarkkinoilla voi muuttua.

Yhteenveto haastatteluista

Loppupäätelmänä haastatteluista voidaan sanoa, että järjestöillä on vahva ymmärrys omista eettisistä rajoistaan. Kaikilla haastateltavilla oli olemassa tai tekeillä kumppanuustoimintaa ohjaavat periaatteet, eivätkä haastateltavien edustamat järjestöt ole valmiita joustamaan arvoistaan

edes taloudellisen hyödyn edessä. Uskon tämän johtuvan siitä, että järjestöt perustavat pääsääntöisesti toimintansa tietyille aatteelle tai näkemykselle taloudellisen hyödyn tavoittelun sijaan, jolloin arvot ovat kaiken toiminnan lähtökohta. Sen sijaan sopivan kumppanin löytyminen on haastavaa, eikä järjestöillä ole aikaa tai osaamista ajatella oman toimintakenttensä ulkopuolelta tulevia kumppaneita. Yhteyden ottaminen voi myös olla teknisesti haastavaa, kun yhteystietoja ei löydy, tai omaa osaamista ei osata pukea sanoiksi. Haastateltavat esittivät myös, että yritykset eivät ole halukkaita strategiseen yhteistyöhön, mikä on ristiriidassa aikaisempien tutkimusten ja kirjallisen lähdemateriaalin kanssa. On toki mahdollista, että yritykset kokevat tietyt järjestöt houkuttelevampina kuin toiset, mutta kysymys lieneekin, tuleeko järjestöjen tyytyä tähän tilanteeseen vai tehdä itsestään houkuttelevampia esimerkiksi vaikuttavuudestaan kertomalla. Haastateltavat myönsivätkin, että yhteistyölle ei ole välttämättä asetettu muita tavoitteista kuin taloudellinen hyöty. Tällöin yhteistyötä voi myös olla haastavaa perustella potentiaaliselle kumppanille.

Päätin, että työpajassani en tulisi käsittelemään eettisiä kysymyksiä niiden tärkeydestä huolimatta, sillä haastatteluiden perusteella niiden merkitys on jo järjestöissä hyvin tunnistettu. Sen sijaan päätin, että työpajassa olisi tärkeää perehtyä tavoitteiden määrittelyyn, sekä järjestön osaamisen sanoittamiseen ja paketoimiseen yrityksille ymmärrettävään muotoon (ks. esim. Valanko 2009, 191–192; Miettinen ym. 2022, 11). Näin työpajani yläotsikoksi muodostui tuotestaminen. Vaikka opinnäytetyöni alkuperäinen tarkoitus ei ollutkaan vaikuttaa järjestöissä vallitsevaan ajatusmaailmaan, toivon että pystyn vaikuttamaan järjestöissä vallitseviin mielikuviiin ja asenteisiin siitä, että yritys yhteistyölle olisi olemassa joku tietty malli, tai että pienemässä mittakaavassa tehty yritys yhteistyö olisi vähemmän relevanttia. Myös tästä syystä pidin tärkeänä, että työpajaani osallistuvilla järjestöillä ei olisi kovin laajaa yritys yhteistyötä. Näin työpajassa olisi mahdollisuus aloittaa aivan alkeista ja painottaa yhteistyöjatkumon merkitystä. Järjestöjen edustajilla olisi myös mahdollisuus verkostoitua samassa tilanteessa olevien ihmisten kanssa.

5.2 Työpajan tulokset

Työpajan tärkein tulos itselleni opinnäytetyön tekijänä oli saada palautetta käytetyistä menetelmistä, jotta sain selville, kuinka näitä kannattaa jatkojalostaa tuotoksena syntyvään kumppanusstrategiamalliin. Tästä syystä en analysoi niinkään osallistujien yksittäisiä vastauksia, vaan

työkalujen käytettävyyttä sekä työpajan onnistumista. Työpajan jälkeen kysyin osallistujilta palautetta, ja tätä palautetta sekä omaa kokemustani työpajan vetäjänä käytän nyt tähän analysointiin. Sain palautetta neljältä osallistujalta, sillä yksi henkilö joutui lähtemään ennen työpajan loppumista eikä täten ehtinyt vastaamaan kyselyyn.

Työpajan suunnittelussa meinasi tulla kiire, sillä haastattelujen aikataulut venyivät, ja sain viimeisen haastattelun tehtyä vasta kaksi päivää ennen työpajaa. Näin ollen pääsin valmistelemaan työpajan sisällöt vasta edellisenä päivänä, joskin jonkinlaista hahmottelua olin tehnyt jo aikaisemmin. Työpajan osallistujamäärä oli mielestäni sopiva, sillä pystyin kiertämään tilassa ja kuuntelemaan pareittain tai pienryhmissä käytyjä keskusteluja, ja kirjoittamaan omia havaintojani ylös. Tätä suuremmalla osallistujajoukolla olisin todennäköisesti tarvinnut itselleni avustajan. Pieni ryhmä oli myös siitä hyvä, että kaikki osallistujat saivat esittäytyä ja kertoa taustastaan ja ennakkotiedoistaan, mikä loi mielestäni työpajaan luottamuksellisen ilmapiirin ja loi mahdollisuuden verkostoitumiselle. Tila, jonka olin varannut, oli myös tälle joukolle soveltuva, joskin olisin toivonut, että pöytiä olisi voinut siirrellä pienryhmiin, jotta parikeskusteluihin olisi taattu parempi rauha.

Aloitin työpajan esittäytymällä ja kertomalla opinnäytetyöstäni. Myös osallistujat esittäytyivät ja kertoivat, minkälainen tausta heillä tai heidän edustamallaan järjestöllä on yrityskumppanuuksista. Lisäksi he saivat kertoa, mikäli heillä oli erityisiä oppimistavoitteita työpajaan. Olin tyytyväinen, että kaikilla osallistujilla oli vain vähän tai ei ollenkaan kokemusta yrityskumppanuuksista, sillä tämä oli tavoittelemani kohderyhmä. Tämän jälkeen näytin osallistujille Valangon määritelmän sponsoroinnista, joka on myös esitelty tässä opinnäytetyössä kappaleessa 3.1., ja jota olen käyttänyt yrityskumppanuuksien määritelmänä. Näin halusin varmistaa, että osallistujilla olisi yhteinen käsitys työpajassa puhuttavista asioista, ja jotta jokaisen osallistujan ajatukset olisivat hyödyn tavoittelun sijaan vastavuoroisessa toiminnassa. Koska työpajan aiheena oli tuotteistaminen, esittelin vielä osallistujille tuotteistusprosessiin sisältyvät asiat pääpiirteittäin ennen varsinaiseen työpajaosioon siirtymistä.

Haastattelukierroksella oli käynyt ilmi, että kaikilla järjestöillä ei ollut selkeitä tavoitteita ja mittareita kumppanuuksille. Kuitenkin, kuten kappaleessa 3.2. kuvasin, yritysyhteistyölle tulisi mieluusti olla myös muita lähtökohtia kuin pelkkä taloudellisen edun tavoittelu. Tästä syystä ensimmäinen tehtävä työpajassa olikin miettiä oman organisaation yrityskumppanuuksille tavoitteita. Olin ennakkoon olettanut, että osallistujat olisivat ilmoittautuneet työpajaan, koska heillä on tietty tarve yrityskumppanuuksille. Tällainen tarve voisi olla esimerkiksi hankkeeseen

sopivan yhteistyökumppanin löytyminen. Mikäli tällaisia tavoitteita olisi ollut, olisi niitä voitu jalostaa työpajassa SMART-mallin mukaisiksi. Ainoastaan yhdellä osallistujalla oli tulossa tällainen hanke, joten lopulta päädyimme keskustelemaan tavoitteista ideatasolla, ja tarkempi SMART-mallin mukainen määrittely jäi osallistujille omassa organisaatiossa tehtäväksi.

Käytimme kuitenkin keskustelussa yksin-kaksin-yhdessä-mallia alkuperäisen suunnitelmani mukaisesti, sillä pidin tärkeänä, että osallistujat saivat jakaa ajatuksiaan ja kuulla muiden mietteitä, joista mahdollisesti syntyisi myös oman organisaation toimintaan uusia ideoita. Oman kokemukseni mukaan ajatukset saattavat myös usein selkiytyä, kun ne sanoo ääneen, ja tässä työkalussa omat ideat esitetään kahteen kertaan. Tehtävässä pyysin osallistujia miettimään yhteistyön hyötyjä organisaation työntekijöille, sidosryhmille, mukana olevalle kumppaniyritykselle, muille sidosryhmille sekä yhteiskunnalle yleensä mahdollisimman laajasti. Tavoitteiden sanoittaminen osoittautui kuitenkin yllättävän hankalaksi, ja kaikilla osallistujilla oli haasteita päästä tehtävässä liikkeelle. Uskon tämän johtuvan siitä, että yritykset nähdään järjestöissä yhä edelleen lahjoittajina, eikä muita hyötyjä siten osata miettiä. Kuten myös haastatteluista kävi ilmi, jopa yrityskumppanuuksia tekevillä järjestöillä voi olla mielikuva, että yritykset eivät ole kiinnostuneita strategisesta yhteistyöstä. Tästä heräsi ajatus, että olisin voinut kysyä jo ilmoittautumislomakkeella järjestön tavoitteita yhteistyökumppanuuksille, näin osallistujilla olisi ollut hieman enemmän aikaa miettimiseen, ja tavoitteissa olisi päästy pureutumaan syvemmälle työpajassa. Mielestäni oli kuitenkin tärkeää herätellä osallistujat siihen, kuinka tärkeää tavoitteiden määrittäminen on. Tavoitteiden määrittäminen auttaa niiden viestimisessä myös organisaation sisäisesti, mikä voi auttaa sitouttamaan järjestön työntekijöitä ja vapaaehtoisia kumppanuuteen.

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen esittelin osallistujille erilaisia kumppanuusmalleja konkreettisten esimerkkien tukemana, sekä esittelin yhteistyöpyramidin, jotta osallistujat hahmottaisivat paremmin, mitä kaikkea kumppanuudet voivat sisältää. Mielestäni yhteistyöpyramidi visualisoi myös hyvin sen, kuinka lahjoittajia voi olla paljonkin, mutta strategisia kumppaneita tarvitaan vain yksi tai muutama.

Toinen tehtävä työpajassa oli miettiä, mitä järjestö voi tarjota kumppaniyrityksille. Pohjustin tehtävää kertomalla, minkälaisia hyötyjä yritykset kaipaavat yhteistyöstä, ja annoin näiden pohjalta osallistujalle tehtäväksi täyttää SWOT-taulukkoa oman organisaationsa osalta. Koska aikaa oli rajallisesti, pyysin osallistujia keskittymään erityisesti vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin, sillä näistä muodostettaisiin lopuksi järjestön myyntiargumentit hissipuheen muodossa. Tässä

tehtävässä esiin tullut haaste oli, että järjestöt eivät ole hyviä kehumaan itseään. Esimerkiksi järjestön edustaja saattoi laittaa SWOT-nelikentän heikkoudet-sarakkeeseen paikallisuuden. Kyse on kuitenkin näkökulman muuttamisesta, sillä paikallisuus voi olla järjestölle myös etu siinä vaiheessa, kun se etsii paikallisia kumppaneita. Osallistujat kuitenkin tunnistivat vahvuuksikseen osaamiseen ja tutkimustietoon liittyviä teemoja. SWOT oli tähän työpajaan hyvä työkalu, sillä sen käyttö on nopeasti opittavissa, ja sitä voi käyttää digitaalisessa muodossa tai perinteisenä paperiversiona, kuten tässä työpajassa. Tunnistin menetelmän haasteeksi työpajassa sen, että osallistujilla ei ollut aikaa tehdä tarvittavia ennakkoanalyysyjä (ks. Vuorinen & Heikkola 2023, 103), jolloin SWOT muodostui kunkin osallistujan henkilökohtaisten mielipiteiden ja ajatuksien perusteella ja näin esimerkiksi ulkopuolinen näkemys jäi puuttumaan. Osallistujat kuitenkin oppivat nopeasti, miten analyysi tehdään, ja näin ollen he pystyvät jatkamaan analysointia omissa organisaatioissaan. Myös osallistujat kokivat saaneensa uusia ajatuksia ja oppineensa uusien työkalujen käyttöä.

Olin ajatellut, että olisimme voineet muodostaa SWOT-analyysin tuotokset hissipuheen mukaisiksi myyntilauseiksi, mutta tähän ei lopulta jäänyt työpajassa aikaa. Hissipuhe kuitenkin kiinnosti osallistujia, ja yhdessä palautteessa nostettiin esiin, että menetelmästä haluttaisiin oppia lisää. Esittelin kuitenkin hissipuheen osallistujille mahdollisena työkaluna ja annoin ohjeet oman hissipuheen kirjoittamiselle kotona. Uskon, että organisaation vahvuuksien ja mahdollisuuksien sanoittaminen olisi voinut tuoda vielä lisää varmuutta järjestöjen kumppanuustyöhön, joten siinä mielessä ajan päätyminen oli harmillista.

Osallistujat olivat tyytyväisiä työpajassa käytettyihin menetelmiin, ja kokivat saaneensa uusia ideoita oman organisaationsa kumppanuusprosesseihin. Työpajan haasteena oli kuitenkin, että suurin osa osallistujista edusti organisaatiotaan yksin. Mikäli yhdestä organisaatiosta olisi ollut useampi henkilö paikalla, olisivat osallistujat saaneet mahdollisesti työpajasta vielä enemmän irti. Toisaalta myös aikaa oli tällä kertaa rajallisesti, joten kovin syvälliseen pohdintaan ei ollut muutenkaan aikaa. Osallistujat toivoivatkin syvällisempää perehtymistä kaikkiin yrityskumppanuuksien aspekteihin. Lisäksi osallistujilta tuli toive, että myös yrityskumppanuuksien ylläpitoon olisi hyvä saada vinkkejä, mieluusti myös konkreettisten esimerkkien avulla. Koska työpajan aiheena oli tuotteistaminen, ei kumppanuuksien ylläpito tällä kertaa mahtunut aikatauluun.

6 TUOTOKSEN ESITTELY

Olin saanut ennen opinnäytetyöprosessini alkua Moniosaajat-hankkeen projektipäälliköltä suuntaviivat siihen, minkälaiselle tuotokselle hankkeessa olisi tarvetta. Toiveena oli yksinkertainen ja visuaalinen malli, joka voitaisiin jakaa digitaalisesti esimerkiksi hankkeen nettisivuilla. Lähdin hahmottelemaan mallia saman aikaisesti työpajan suunnittelun kanssa, sillä tavoitteenani oli testata malliin tulevia työkaluja käytännössä työpajaan osallistuvien järjestöjen kanssa. Ensimmäisen hahmotelman mallista tehtyäni lähetin sen Moniosaajat-projektiryhmälle ja sain vielä tarkentavia kommentteja sekä toiveita mallin visuaalisuudesta. Tässä vaiheessa tarkentui, että mallin olisi hyvä noudattaa hankkeen visuaalista ilmettä. Lisäksi malliin toivottiin täytettäviä kenttiä, jotta järjestöt voisivat tehdä oman kumppanuusstrategiansa suunnittelua suoraan valmiiseen pohjaan. Tuotoksen saaminen lopulliseen muotoonsa edellytti myös opinnäytetyössä jo olevan tekstin uudelleen organisointia ja otsikointia, ja tuotos noudatteleekin nyt opinnäytetyön tekstirakennetta ja on siten helposti seurattavissa lukemisen rinnalla.

Tuotoksen ensimmäinen osa on kumppanuusstrategiamalli (Liite 2), joka on tehty Canva-ohjelmistolla, ja se on laajuudeltaan seitsemän A4-sivua. Mallin työstössä on hyödynnetty Moniosaajat-hankkeen visuaalista ilmettä, mutta lopullisen ilmeen olen taittanut itse. Halusin tehdä kumppanuusstrategiamallista helposti lähestyttävän, ja tästä syystä rajasin siinä esitetyn teoriatiedon minimiin. Sen sijaan pyrin tuomaan teoriaa esiin erilaisten vinkkien sekä samaistuttavien esimerkkien avulla. Halusin myös rajata tulostettavan materiaalin määrää, joten tästä syystä malliin on valittu vain olennainen ja kriittinen tieto. Mallin kunkin osion rakenne noudattelee pääpiirteittäin kaavaa tehtävänanto-vinkit-esimerkkiratkaisu. Punaisena lankana kulkee valitsemani esimerkkitapaus, jossa kehitetään kuvitteellisen järjestön kumppanuusstrategiaa. Täytettävät kentät on merkitty eri värillä, jotta lukijan on helppo havaita yhdellä vilkaisulla, mitä tehtävässä tulee tehdä. Tekemistäni haastatteluista ja lukemastani teoriasta oli nousut esiin, että järjestöjen tulisi osata puhua ”yritysten kieltä” kumppanuusneuvotteluissa. Halusinkin tuoda malliin yritysmaailman termejä (esim. brändi, tuotteistaminen), jotta ne tulisivat järjestöille tutuiksi jo kumppanuuksia suunnitellessa ja kynnys niiden käyttämiseen madaltuisi. Käytetyt termit on avattu koulutusmateriaalissa.

Tuotoksen toinen osa on työkalun käyttöön opastava koulutusmateriaali (Liite 3), jossa on lisätietoa ja vinkkejä kumppanuusstrategian suunnittelun tueksi. Koulutusmateriaalissa on myös kouluttajalle lisää tietoa käytettävistä työkaluista sekä tarvittavista materiaaleista, ja ohjeelliset

ajat kunkin osion keston. Vaikka sekä malli että koulutusmateriaali täydentävät toisiaan, voi niitä käyttää myös erillisinä. Koulutusmateriaaliin valitsin pääasiallisesti työkaluja, joita käytin pitämässäni työpajassa, ja joista sain osallistujilta positiivista palautetta. Koulutusmateriaali on toteutettu Power Point-muodossa, jotta sitä voidaan käyttää Moniosaajat-hankkeen koulutuksissa, joissa opastetaan kumppanuusstrategiamallin käyttöä. Koulutusmateriaalissa on myös käytetty samoja värejä kuin itse työkalussa (esimerkiksi molemmissa materiaaleissa kohta 01 on sininen), mikä helpottaa seuraamista. Halusin myös, että koulutusmateriaali on helposti päivitettävissä, ja tästä syystä yleisesti käytössä oleva PowerPoint oli tarpeeseeni sopiva. Koulutusmateriaali sisältää 24 diaa, joista seitsemän on kouluttajalle tarkoitettuja, ennen esittämistä poistettavia dioja. Kouluttajan dioissa on kerrottu ehdottamani työkalu kunkin kohdan läpikäyntiin, sekä vaiheen vaatima aika ja tarvittavat materiaalit. Koulutusmateriaali on tehty Moniosaajat-hankkeen visuaalisen ilmeen sisältävään valmiiseen pohjaan.

Kokonaisuudessaan suosittelen käyttämään koulutusmateriaalin läpikäymiseen ja työkalun täyttämiseen vähintään kolme tuntia. Antamani aika-arvio perustuu pitämääni työpajaan, jossa testattiin osaa työkaluista ja aika loppui kesken. Kolmessa tunnissa osallistujat ehtivät tutustua käytettäviin työkaluihin sekä saamaan perustason käsityksen strategisten kumppanuuksien suunnitteluprosessista. Mikäli työkaluihin halutaan päästä syvemmälle, on syytä varata kokonainen työpäivä, esimerkiksi kahdeksan tuntia sisältäen ruoka- ja kahvitauot. Tällöin kuhunkin osioon päästään perehtymään syvällisemmin. Kumppanuusstrategiamallin pyöreä muoto kuvastaa kuitenkin sitä, että kyseessä on iteratiivinen eli toistuva prosessi, jolloin tavoitteita ja toimintaa on hyvä arvioida ja kehittää myös matkan varrella.

Sekä kumppanuusstrategiamallin että koulutusmateriaalin jalkautus tapahtuu Moniosaajat-hankkeen kautta. Toimenpiteinä ovat syksyllä 2024 järjestettävä koulutus yrityskumppanuuksista, sekä hankkeen päätösseminaari, jossa tuotos on mahdollista jakaa esimerkiksi tulostettuna versiona. Jalkautusmalli perustuu hankkeen tavoitteisiin (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2023.). Koska hankkeen kautta tavoitetaan vain pieni osa sotejärjestöistä, on tärkeää tallentaa syntyneet tuotokset myös avoimeen tietokantaan, esimerkiksi Moniosaajat-hankkeen nettisivuille, josta ne ovat myös muualla kuin Kanta-Hämeessä ja Uudellamaalla toimivien järjestöjen ladattavissa. Myös esimerkiksi Innokylä -verkkosivuston kautta jalkautus olisi mielestäni järkevää, sillä huomasin itse palvelun hyödyt etsiessäni sopivia työkaluja kumppanuusmalliin. Toivonkin, että hankkeessa sitoudutaan materiaalin levittämiseen myös sen jälkeen, kun oma osuuteni projektissa päättyy.

7 TULOSTEN ARVIOINTI

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää hyviä käytäntöjä ja oppimisen paikkoja liittyen yrityskumppanuuksiin. Niiden perusteella tehtäväni oli tehdä järjestölle kumppanuusstrategiamalli, sekä ohjeistus mallin käyttöön. Näiltä osin opinnäytetyön voidaan sanoa onnistuneen. Kumppanuusstrategiamallin työkaluja testattiin osin järjestämässäni työpajassa, mutta viimeistellystä työkalusta en ehtinyt saamaan palautetta järjestöiltä, sillä varsinainen koulutus järjestetään vasta opinnäytetyöprosessini päätyttyä. Itse työpaja sai kuitenkin positiivista palautetta, ja kumppanuusstrategiamallissa olenkin voinut hyödyntää saamaani palautetta sekä tekemiäni havaintoja esimerkiksi työpajan keston osalta.

Suuri osa sponsorointiin ja tuotteistamiseen liittyvästä kirjallisuudesta on tehty yritysten näkökulmasta, minkä vuoksi lähteiden löytäminen ei ollut aina yksinkertaista. Pyrinkin tutkimuksessani lukemaan lähteitä kriittisesti ja samalla analysoimaan lähteiden käytettävyyttä järjestökontekstissa. Lisäksi työn aikana haasteita aiheutti termistön moninaisuus esimerkiksi kumppanuusmalleista puhuttaessa. Olenkin prosessin aikana ottanut vapauden puhua esimerkiksi sponsoroinnista ja sponsoreista, vaikka joidenkin määritelmien mukaan sponsorointi ei aina täytä strategisen kumppanuuden määritelmää. Työn luettavuuden ja ymmärrettävyyden kannalta, sekä sponsoroinnin ollessa usein kumppanuuksien yleiskäsite (Esim. Valanko 2009) pidän kuitenkin valintaani perusteltuna. Pitkä taustani järjestöissä kumppanuuksista vastaavana työntekijänä auttoi hahmottamaan, mitä teemoja ja ongelmia kumppanuuksiin liittyy. Opin kuitenkin myös paljon uutta prosessin aikana erityisesti tuotteistusprosessista sekä sotejärjestöistä.

Haastattelut sain toteutettua siinä laajuudessa, missä olin suunnitellut. Sain haastateltavaksi eri kokoisia järjestöjä, jotka olivat eri vaiheessa kumppanuuspolkuaan. Vaikka itselläni ei ollut paljoa aikaisempaa haastattelukokemusta, sain kuitenkin haastatteluista riittävästi tietoa pystyäkseen kehittämään kumppanuusmallia. Myös järjestämäni työpaja toteutui kuten olin ajatellut, mutta aikataulu oli hieman turhan tiivis. Olisinkin voinut järjestää pidemmän työpajan tai pyytää osallistujia valmistautumaan työpajaan etukäteen esimerkiksi miettimällä kumppanuuksien tavoitteita oman järjestönsä osalta. Näin jälkikäteen tuottoisampaa olisi ehkä myös ollut keskittyä yhden tai kahden järjestön kumppanuusstrategiaan niin, että yhden järjestön edustajia olisi ollut paikalla useampi. Toiminnallisessa työpajassa tärkeää on päästä pallotelemaan ideoita, mikä ei kenties toteudu niin hyvin, mikäli osallistujat eivät tunne toisiaan tai toistensa organisaatioita.

Opinnäytetyötä tehdessäni huomasin, että monissa sotejärjestöissä yrityskumppanuudet ovat hyvin alkutekijöissään. Perinteistä sponsorointia esimerkiksi tuotelahjoitusten osalta on saatettu tehdä, mutta harvalla oli kokemusta strategisista, suunnitelmallisista kumppanuuksista. Mitä enemmän tapasin järjestöjen edustajia, sitä varmemmaksi tulin siitä, että tälle työlle on tilausta. Opinnäytetyöprosessin aikana vastasin myös muutamaan sähköpostitse saapuneeseen yhteydenottoon, joissa pyydettiin opinnäytetyöni tuotoksia sotejärjestöjä laajempaan jakeluun. Näin ollen uskallan sanoa, että työlle oli ja on tilausta myös järjestökentällä laajemmin.

Yrityskumppanuuksiin liittyy myös muita haasteita kuin tiedon puute. Ensimmäisenä haasteena on aikaresurssien vähyys. Osassa haastatteluista kävi ilmi, että järjestöissä ei ole nimettyä henkilöä vastaamaan kumppanuuksista, tai kumppanuuksista vastaavalla henkilöllä on niin paljon erilaisia vastuita, että kumppanuudet tippuvat työlistan tärkeysjärjestyksessä häntäpäähän. Tästä työstä voikin olla apua myös resurssien kanssa kamppaileville järjestöille, mikäli ne saavat jalkautettua potentiaalisten kumppaneiden hankinnan koko organisaation, myös luottamushenkilöiden, laajuudelle.

Kolmas ilmennyt haaste oli, että yritykset eivät ole aina innokkaita lähtemään mukaan strategiisiin kumppanuuksiin. Kuten haastatteluista kävi ilmi, useat yritykset lahjoittavat edelleen mieluummin rahaa, vaikka järjestöt olisivatkin halukkaita vastavuoroiseen yhteistyöhön. Yritysten mielenmaisemaan ei tällä työllä voida toki vaikuttaa suoraan, mutta työkalun avulla järjestöt pystyvät perustelemaan yhteistyön merkitystä yrityksille entistä vakuuttavammin, mikä voi johtaa yhteistyön syvenemiseen.

Opinnäytetyössäni oli tarkoitus vasta seuraaviin kysymyksiin: Mitä pienen ja keskisuuren soitealan järjestön tulee ottaa huomioon, kun lähdetään käynnistämään yrityskumppanuuksia? Miten valitsemme sopivan yhteistyömuodon? Mitä asioita tulee huomioida yrityskumppanin valinnassa? Miten määritämme yhteistyön tavoitteet ja miten niitä mitataan ja arvioidaan? Mielestäni näihin kysymyksiin on tässä opinnäytetyössä annettu vastaus. Kumppanuusstrategiamallin myötä järjestöt tulevat ymmärtämään paitsi sen *mitä* tehdään, myös *miksi* tehdään. Koenkin tärkeänä sen, että järjestöille on opinnäytetyöni myötä annettu myös keinoja kehittää omaa kumppanuusstrategiaansa.

LÄHTEET

- Aittokallio, Riitta 2017. Onnistuuko pienen tanssiteatterin rahoituspohjan vahvistaminen yrityskumppanuuksilla? Case: Tanssiteatteri Glims & Gloms. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 8.3.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201704265485>
- Alaja, Erkki & Forssell, Christina 2004. Tarinapeliä. Sponsorin käsikirja. Sponsorointiyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Aurelius, Sirpa 2020. Tuotteistaminen järjestötyössä. Viitattu 10.4.2024. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/tuotteistaminen-jarjestotyossa/>
- Austin, James 2000. The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances. How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances (E-kirja) John Wiley and sons Inc.
- Brax, Tuija 2018. Järjestöjen rooli maakunta- ja sote-uudistuksessa. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 26/2018. Viitattu 10.2.2024. https://stm.fi/documents/1271139/6184550/Raportti_Jarjestojen_rooli_maakuntajasoteuudistuksessa.pdf/acf121aa-4008-4244-b453-d9c636e96ea1/Raportti_Jarjestojen_rooli_maakuntajasoteuudistuksessa.pdf?t=1530783062000
- Duunitori 2024. Pitchaus eli myyntipuhe. Viitattu 16.4.2024. <https://duunitori.fi/tyoelama/yrittajanopas/ideasta-liiketoiminnaksi/pitchaus>
- Ditlev-Simonsen, Caroline Dale 2017. Beyond Sponsorship: Exploring the Impact of Cooperation Between Corporations and NGOs. International Journal of Corporate Social Responsibility 2, no. 6: 1-11. <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0017-9>.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021. Viitattu 10.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612>
- Galaskiewicz, Joseph & Sinclair Colman, Michelle 2006. Teoksessa Powell, Walter & Steinberg, Richard (toim.) The nonprofit sector. A research handbook. 2. painos. 180–206. (E-kirja) Yale University Press.
- Harju, Henna & Alitalo, Erna & Kohonen, Petra & Vilhunen, Tuuli 2022. Järjestöjen arvioinnin ja seurannan kehitys. Selvitys STEA-rahoitteisten järjestöjen arviointivalmiuksista sekä RAY- ja STEA-seurannan kehityksestä vuosina 1995–2022. Kuntoutussäätiön työselosteita 662022. Viitattu 2.2.2024. <https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/Jarjestojen-arviointi.pdf>
- Harra, Toini & Mäkinen, Elisa & Sipari, Salla 2012. Yhteiskehittelyllä hyvinvointia. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019101119876>
- Helsingin Sanomat 2024. Hallitus suunnittelee korotuksia terveyden-huollon palvelu-maksuihin. Helsingin Sanomat 9.4.2024. Viitattu 15.4.2024. <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000010347825.html>
- Herlin, Heidi 2021. Cross-sector Partnerships between Companies and Not-for-profit Organizations within Corporate Social Responsibility. Aspects of legitimacy. Hanken School of Economics. <https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10227/422748>

- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2023. Moniosaajat - Sote-järjestöt tulevaisuuden tekijöinä -hankesuunnitelma. Uudistuva ja osaava Suomi 2021–2027 EU:n alue- ja rakennepolitiikan ohjelma. Euroopan sosiaalirahasto plus (ESR+). Ei julkaistu.
- Ideapakka 2021. Yksin-kaksin-kaikki. Fasilitointikortit. Ei julkaistu.
- Innokylä 2024a. SMART-tavoitteiden asettaminen. Viitattu 10.4.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/smart-tavoitteiden-asettamiseen>
- Innokylä 2024b. Hissipuhe. Viitattu 15.3.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/hissipuhe>
- Iso-Aho, Juha 2022. Vapaaehtoistyö ja vapaaehtoiset järjestöissä. Teoksessa Lind, Kimmo & Kaunismaa, Pekka 2022 (toim.) Järjestöt valokeilassa. Järjestöt organisaatioina, toimijoina ja tutkimuskohteina. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 136. 20–30. Viitattu 13.2.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023030329582>
- Johansson, Frank 2017. Hyvän tekemisen markkinat. Gaudeamus.
- Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- Kangas, Emilia & Joensuu-Salo, Sanna & Viljamaa, Anmari 2023. Yritysten yhteiskuntavastuu globaalien kriisien keskellä. 212–229. Teoksessa Joensuu-Salo, Sanna & Viljamaa, Anmari & Karvonen, Minna (toim.) Yhteistyöstä etumatkaa. Liiketalouden kokoomateos. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 185. Viitattu 20.3.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20231213154026>
- Keränen, Krista 2022. Yhteiskehittämisen kipupisteet ja näennäisosallistaminen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.3.2024. https://video.laurea.fi/media/Yhteiskehitt%C3%A4misen+kipupisteet+ja+n%C3%A4enn%C3%A4isosallistaminen/0_4jhgimqr
- Kortelainen, Petra 2011. Tuotteistamisopas kolmannelle sektorille. Viitattu 11.4.2024. <https://issuu.com/jarjestohautomo/docs/tuotteistamisopas>
- Kuvaja, Sari 2011. Yritysten ja järjestöjen yhteistyössä käyttämättömiä mahdollisuuksia. Viitattu 21.3.2024. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/yritysten-ja-jarjestojen-yhteistyossa-kayttamattomia-mahdollisuuksia/>
- Laurikainen, Heli 2023. Yhteiskehittäminen järjestöissä. PowerPoint-esitys. Viitattu 31.1.2024. Ei julkaistu.
- Leed, Marika 2020. Ohjelmatoimisto vai yhteistyökumppani? Yritysvapaaehtoistyö kuudessa suomalaisessa sosiaali- ja terveysjärjestössä. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta. Maisterin tutkielma. Viitattu 21.3.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-202010045803>
- Liappis, Hanna & Pentikäinen, Merja & Vanhala, Anne 2019. Menesty yritysvastuulla. Käsi-kirja kokonaisuuteen. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Lind, Kimmo 2024. Nuorisoalan järjestöjen tulevaisuus vuonna 2040. Tuloksia nuorisoalan järjestöjen e-Delfoi-paneelistä 2/3. Blogiteksti. Viitattu 10.4.2024. <https://kentauri.fi/nuorisoalan-jarjestojen-tulevaisuus-vuonna-2040-2/>

- Lind, Kimmo & Kaunismaa, Pekka 2022. Järjestöt valokeilassa. Järjestöt organisaatioina, toimijoina ja tutkimuskohteina. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 136. Viitattu 13.2.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023030329582>
- Liikanen, Erkki & Hyssälä, Liisa & Kivistö, Kalevi & Soininvaara, Osmo & Wideroos Ulla-Maj & Pekkarinen, Teemu 2021. Suomalainen rahapelijärjestelmä muutoksessa: Tulevaisuuden vaihtoehtoja. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:12. Viitattu 30.1.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-832-1>
- Mainostoimisto Haippi 2023. Mikä on niche? Blogi. Viitattu 10.4.2024. <https://mainostoimistohaippi.fi/blogit/niche>.
- Miettinen, Juha & Seppälä, Teemu & Väitalo, Mika 2022. Yritysyhteistyö kehitysvaikutusten vauhdittajana. Käsikirja Fingon jäsenjärjestöjen yritysyhteistyön vauhdittamiseksi. Suomalaiset kehitysjärjestöt – Fingo. Viitattu 19.2.2024. <https://fingo.fi/wp-content/uploads/2022/11/Yritysyhteistyö-kehitysvaikutusten-vauhdittajana-kasikirja-Fingo-2022.pdf>
- Moniosaajat 2024a. Viitattu 6.1.2024. <https://moniosaajat.humak.fi/hankkeesta/>
- Moniosaajat 2024b. Sote-yhdistykset tulevaisuuden tekijöinä -kysely. Viitattu 6.1.2024. Saatavilla <https://moniosaajat.humak.fi/2023/09/26/rahoitukseen-ja-viestintaan-liittyvaa-osamista-tarvitaan-tulevaisuudessa/>
- Mäkynen, Timo 2020. Disability Sports from Charity towards Partnerships. Case: Finnish Paralympic Committee. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Degree Programme in Communication Management. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 8.3.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120927149>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.painos. Helsinki: SanomaPro.
- Omapaja 2021. Näin teet jäätävän hyvän hissipuheen. Blogi. Viitattu 16.4.2024. <https://www.omapaja.fi/blogi/hissipuhe-pelastaa-monet-tilanteet>
- Patentti- ja rekisterihallitus 2024. Yhdistysten määrät tarkoitukseluokittain (pääluokittain) eri maakunnissa. Viitattu 10.2.2024. https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterin-tilastoja/yhdistysten_maarat_maakunnittain.html
- Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Haikari, Janne & Inkinen, Ari & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Ruuskanen, Petri & Suoknuuti, Janne. 2022. Järjestöbarometri 2022. SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. Saatavilla <https://www.soste.fi/ajankohtaista/tutkimus/jarjestobarometri/jarjestobarometri-2022/>
- Puusa, Anu 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus
- Ruuskanen, Petri & Jousilahti, Julia & Faehnle, Maija & Kuusikko, Kirsi & Kuittinen, Outi & Virtanen, Johanna & Strömberg, Lisbeth. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47. Viitattu 5.2.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS_2020_47.pdf

- Semi, Veera & Anttikoski, Reetta 2023. Varo viherpesua – vastuullisuus on kilpailuetu yrityksille. Diakonia-Ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.3.2024. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20230908121855>
- SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2023a. THL:n tutkimus paljastaa sote-palveluiden saatavuuden heikentyneen – tarvitaan lisärahoitusta. Blogi. Viitattu 12.2.2024. <https://www.soste.fi/blogikirjoitus/thln-tutkimus-paljastaa-sote-palveluiden-saatavuuden-heikentyneen-tarvitaan-lisarahoitusta/>
- SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2023b. Millainen on hyvä tavoite? Artikkel. Viitattu 10.4.2024. <https://www.soste.fi/millainen-on-hyva-tavoite/>
- SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2024a. Järjestön rahoitus. Viitattu 29.2.2024. <https://www.soste.fi/jasenjarjestoille/jarjeston-rahoitus/>
- SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2024b. Jäsenjärjestöt. Viitattu 21.3.2024. <https://www.soste.fi/meista/jasenjarjestot/>
- Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus 2024a. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen STEA- avustusten rahoitusmallin uudistus 2020–2026. Viitattu 30.1.2024. <https://www.stea.fi/tietoa-steasta/sosiaali-ja-terveysjarjestojen-stea-avustusten-rahoitusmallin-uudistus-2020-2026/>
- Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus 2024b. Avustusopas 2025. Viitattu 17.4.2024. <https://www.stea.fi/wp-content/uploads/2022/03/Avustusopas-2025-www.pdf>
- Suomen Yrittäjät 2024. Brändin rakentaminen. Viitattu 21.3.2024. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/markkinointi-ja-myynti/brandi-ja-markkinointi/brandin-rakentaminen/>
- Taloustutkimus Oy 2021. Järjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset. Koosteraportti. Viitattu 5.2.2024. https://www.vala.fi/uploads/GE4gCiz4/KOOSTE_Jrjestjen_taloudelliset_toimintaedellytykset_2021_2704.pdf
- Toikkanen, Petri 2023. Tulevaisuuden näkymät järjestöissä 2023. Viitattu 7.1.2024. Saatavilla <https://osana.fi/lue-tuoreen-jarjestoselvityksen-tulokset/>
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tornikoski, Pia 2020. Miljoonia (vai) morkkapaloja. Opaskirja yleishyödyllisen yhteisön varainhankintaan. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Vainio, Kaarina 2012. Järjestöjen uusi rakkauselämä: Kansalaisjärjestöjen ja yritysten yhteistyö tiivistyy hurjaa vauhtia. Maailman Kuvalehti. Viitattu 20.3.2024. <https://maailmankuvalehti.fi/2012/6/pitkat/jarjestot-%e2%99%a5-yritykset/>
- Valanko, Eero 2009. Sponsorointi. Yhteistyökumppanuus strategisena voimavarana. Helsinki: Talentum.
- Van Aerschot, Leo 2022. Näyttämötaiteen kentän yritys yhteistyön kehittäminen: sen menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuuden mahdollisuudet. Metropolia ammattikorkeakoulu. Kulttuurituotanto. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 21.3.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022111622882>

- Vastuullinen lahjoittaminen ry 2013. Vastuullisen varainhankinnan ammatilliset arvot ja periaatteet. Viitattu 19.2.2024. https://www.vala.fi/uploads/qep2d2gQ/Vastuullisen-varainhankinnan-periaatteet_2013.pdf
- Vastuullinen Lahjoittaminen ry 2024. Varainhankinnan trendit 2024. Viitattu 14.2.2024. <https://www.vala.fi/b/varainhankinnan-trendit-2024>
- Vilhunen, Tuuli & Sihvonon, Ari-Pekka & Laurikainen, Heli 2023. Sote-yhdistykset tulevaisuuden tekijöinä -kysely. Viitattu 1.2.2024. Saatavilla <https://moniosajat.humak.fi/materiaalit/>.
- Vilkkä, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Villanen, Jaana 2016. Tuotteista tähtituotteita. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy
- Vottonen, Janne 2012. Sponsoroinnin motiivit, tavoitteet ja arvo – Arvopohjainen myynti osana voittoa tavoittelemattoman organisaation sponsorihankintaa. Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 21.3.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201301151070>
- Vuokko, Pirjo 2010. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Vuorinen, Tero & Huikkola, Tuomas 2023. Strategiakirja. 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy
- Wymer, Walter & Samu, Sridhar 2003. Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11:1, 3-22. Viitattu 29.2.2024. http://dx.doi.org/10.1300/J054v11n01_02
- Yle 2015. Hyvä pitch tulee kristallin kirkkaana sydäimestä - arvioi Slushin esitykset livestriimistä. Viitattu 16.4.2024. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/11/10/hyva-pitch-tulee-kristallin-kirkaana-sydamesta-arvioi-slushin-esitykset>
- Yle 2024. Hyvinvointialueiden talous putosi 1,3 miljardia pakkaselle – asiantuntija: Laiva on käännettävä nyt. Viitattu 22.3.2024. <https://yle.fi/a/74-20073342>
- Ylönen, Niina 2017. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Degree Programme in International Business Management. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 21.3.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201702031953>

HAASTATTELUT:

Haastateltava 1 2024. Helsinki 22.2.2024. Haastattelija: Ia Poikulainen

Haastateltava 2 2024. Teams-haastattelu 7.3.2024. Haastattelija: Ia Poikulainen

Haastateltava 3a & Haastateltava 3b 2024. Teams-haastattelu 12.3.2024. Haastattelija: Ia Poikulainen

Haastateltava 4. Helsinki 12.3.2024. Haastattelija: Ia Poikulainen

LIITTEET

LIITE 1

Työpajan diat

Yritysyhteistyön käynnistäminen sotejärjestöissä

Ia Poikulainen 14.3.2024

HUMAK[®]

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Turvallisen tilan periaatteet

- Kunnioita kaikkien fyysistä ja henkistä koskemattomuutta sekä itsemääräämisoikeutta.
- Älä arvostele kenenkään ulkonäköä, pukeutumista tai olemusta.
- Älä tee oletuksia kenenkään sukupuolesta, etnisyydestä, kansallisuudesta, uskonnosta, sosioekonomisesta taustasta, terveydentilasta, toimintakyvystä, seksuaalisesta suuntautumisesta, arvoista tai mistään muustakaan häneen liittyvästä ominaisuudesta.
- Älä käytä halventavaa kieltä, stereotyyppioita tai loukkaavia termejä edes vitsaillessasi.
- Älä kiusaa, pilkkaa, ivaa, halvenna, sysää syrjään tai nolaa ketään puheillasi, käytökselläsi tai teoillasi.
- Anna tilaa. Huolehdi siitä, että kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun. Älä jyrää muiden mielipiteitä ja anna puheenvuoro. Kunnioita myös toisten yksityisyyttä ja käsittele arkoja aiheita kunnioittavasti.
- Anna palautetta rakentavasti. Kohtele muita ihmisiä kunnioittavasti myös mahdollisissa konfliktitilanteissa.
- Kuuntele ja opi. Ota vastaan uudet aiheet, henkilöt ja näkökulmat ennakkoluulottomasti. Suhtaudu jokaiseen vastaantulevaan asiaan ja tilanteeseen mahdollisuutena oppia uutta ja kehittyä.
- Pyydä anteeksi, jos olet loukannut tahallisesti tai tahattomasti muita.
- Puutu näkemääsi syrjintään.

(Humak 2024)

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kuka olen?

- Yhteisöpedagogi YAMK opiskelija Humak
- Järjestökokemusta jo kolmelta vuosikymmeneltä, eri toimialoilta
 - vapaaehtoinen, luottamushenkilö, työntekijä
 - urheilujärjestöt, nuorisojärjestö, elinkeinoelämän järjestö
- Vastannut yrityskumppanuuksista kahden vuoden ajan järjestössä
- Tradenomitausta = pragmaattinen lähestymistapa kumppanuuksiin

Opinnäytetyöni

- Yritysyhteistyön käynnistäminen pienissä ja keskisuurissa sotealan järjestöissä (työnimi)
- Osa Humakin ja Kuntoutussäätiön Moniosajat-hanketta
- Soteuudistus, STEA-rahojen epävarmuus, hankerahoituksen monimutkaisuus, järjestöjen autonomian väheneminen, yritysyhteistyön lisääntyminen
- Yritysyhteistyötä tekevien järjestöjen haastattelut ja teoriakatsaus, joiden pohjalta nostettu olennaisia asioita työpajaan
- Tuotoksena suunnittelutyökalu ja koulutusmateriaali
- Koulutusmateriaali esitellään syksyllä 2024
 - Arvostan palautettasi!

Teidän vuoro!

Kuka olet?

Sinun / järjestösi kokemus yritys yhteistyöstä?

Sponsorointi on sponsorin ja kohteen välinen, **aineellisiin ja aineettomiin** suoritteisiin perustuva, mielikuvien vuokraamista koskeva **juridinen yhteistyösopimus**, joka perustuu molempien osapuolten erilaisiin tarpeisiin. Se on molemmille **strateginen ratkaisu** ja kaupallinen investointi, joka suunnitellaan luovasti ja jota hyödynnetään käytännössä sekä yhdessä että erikseen markkinointiviestinnän eri keinoin. Se tuo **mitattavaa lisäarvoa** molempien osapuolien toimintaprosessiin.
(Valanko 2009)

Tuotteistusprosessi

- Tunnista tarve / tavoite kumppanuudelle
- Myy idea sisäisesti ja sitouta oma organisaatio
- Kartoita nykytila
- Tuotteista osaaminen
- Kartoita potentiaaliset kumppanit, käytä verkostoja
- Tutustu yritykseen ja sen arvoihin
- Rakenna tarjoomasisällöt, muista jousto
- Myy yritykselle ideasi

Tavoitteet

- SMART-tavoite on:
 - S – Selkeästi määritelty, tarkka
 - M – Mitattavissa
 - A – Aikaan sidottu
 - R – Realistinen, saavutettavissa oleva
 - T – Tarpeellinen ja relevantti liiketoiminnan tavoitteiden näkökulmasta

Yksin-kaksin-kaikki (1+2+5)

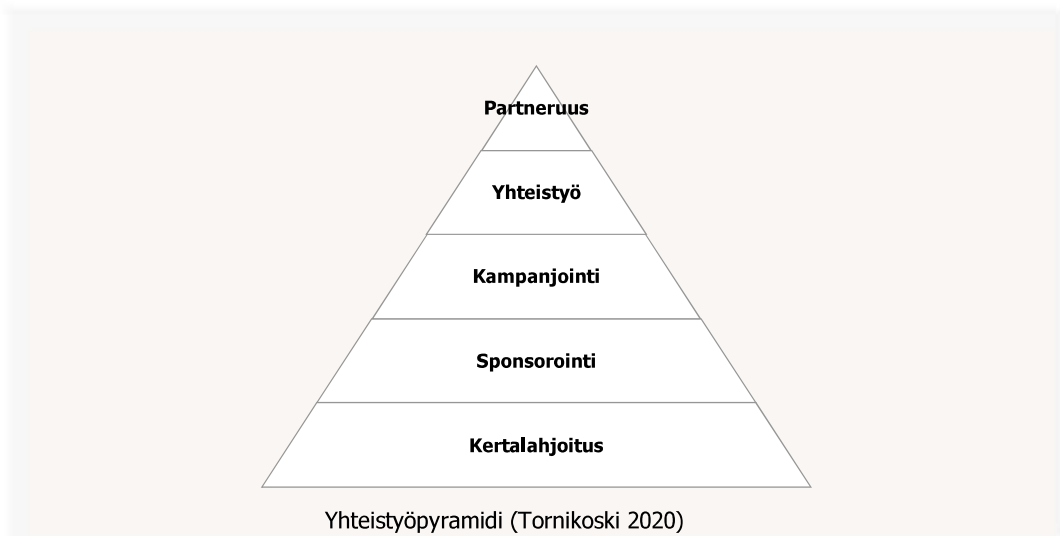
- Mitä organisaatiosi haluaa saavuttaa kumppanuuksilla?
- Miten kumppanuustoiminta hyödyttää työntekijöitänne / jäsenistöänne / kumppaniyritystänne / sidosryhmiänne / yhteiskuntaa?

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kumppanuusmalleja

- Pro bono yhteistyö
- Työnantajan tukema vapaaehtoistyö
- Käyttöoikeuksien ostaminen
- Projekt- tai tapahtumasponsorointi
- Partneruus ja strateginen yhteistyö
- Myös edellisten yhdistelmät, täysin uudet innovaatiot, sekä usean kumppanin väliset yhteistyöt

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU



Yrityksen tarpeet

- Tunnettuuden ja positiivisen näkyvyyden lisääntyminen
- Tietyn kohderyhmän tavoittaminen
- Uudet liiketoimintamahdollisuudet
- Järjestön osaamisen hyödyntäminen
- Mielikuvan ja imagon parantaminen
- Vastuullisuus
- Työntekijöiden houkuttelevuus

SWOT

	+	-
Sisäinen ympäristö	S Vahvuudet	W Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	O Mahdollisuudet	T Uhat

SWOT-nelikenttä (Wikipedia 2024)

Hissipuhe tai pitchaus 30-120sek.

- Kohdennettu esitys oman organisaation päämääristä, palvelusta, tuotteesta tai ideasta
- Vastaa kysymykseen: Mitä hyötyä yhteistyöstä on kumppanille
- Selkeä, yksiselitteinen ja tehokas
- Herättää positiivisen mielikuvan. Voi olla myös tarinallinen.
- Päämäärätietoinen: saa kuulijan kiinnostumaan ja haluamaan tietää lisää.

Hissipuhe tai pitchaus 30-120sek.

- Kirjoita hissipuhe. Hio ja työstä sitä, kunnes ole tyytyväinen.
- Äänitä puheesi ja kuuntele se.
- Anna sen muhia.
- Tee lopullinen editointi – karsi, järjestele, kiteytä
- Harjoittele tutuille ja pyydä palautetta.
- Kehitä ja parantele jatkossa.

(Innokylä 2024)

Kumppanuuden ylläpito

- Organisaatioiden johdon sitoutuminen
- Viestinnän pelisäännöt selviksi
- Kommunikaatio kumppaneiden välillä, organisaatioiden sisällä, sekä organisaatioiden ja ulkopuolisten sidosryhmien välillä
- Toisen organisaation tuntemus
- Olosuhteiden tarkastelu säännöllisesti, tarvittaessa uusien yhteistyömuotojen ideointi
- Luottamus
- Myös kritiikki sallittu!
- Mittaa, ylläpidä ja kehitä

Lähteet

- Humak 2024. Turvallisemman tilan periaatteet. Viitattu 6.3.2024. [Turvallisemman-tilan-periaatteet_0124.pdf \(humak.fi\)](#)
- Innokylä 2024. Hissipuhe. Viitattu 13.3.2024. [Hissipuhe | Innokylä \(innokyla.fi\)](#)
- Tornikoski, Pia 2020. Miljoonia (vai) mokkapaloja. Opaskirja yleishyödyllisen yhteisön varainhankintaan. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Valanko, Eero 2009. Sponsorointi. Yhteistyökumppanuus strategisena voimavarana. Helsinki: Talentum.
- Wikipedia 2024. SWOT-analyysi. Viitattu 13.3.2024. [SWOT-analyysi – Wikipedia](#)



HUMAK[®]

Humak

Ilkantie 4
00400 HELSINKI

WWW.HUMAK.FI



LIITE 2

Kumppanuusstrategiamalli



01 Määritä tarve ja tavoitteet

TEHTÄVÄ: Miettikää miksi etsitte kumppania ja mitä haluatte yritysyhteistyöllä saavuttaa. Tavoitteen tulee olla konkreettinen ja realistinen, ja sen saavuttamiselle on hyvä määrittää aikataulu.

VINKKI: Miettikää aineellisten (esim. raha ja tuotteet) lisäksi myös aineettomia (esim. osaaminen ja näkyvyys) hyötyjä.

Tavoitteita voi myös miettiä eri näkökulmista (esim. työntekijät / jäsenet / yhteiskunta / sidosryhmät) Isot tavoitteet kannattaa pilkkoa osiin!

ESIMERKKI: Järjestämme yläkoululaisille elokuussa harrastushakutapahtuman, jonka kautta 100 nuorta pääsee kokeilemaan itselleen mieleistä lajia.

Tavoitteemme yritysyhteistyölle:

Tavoite 1:

Tavoite 2:



HUMAK



MONI
OSAAJAT

02 Selkeytä brändi ja tuotteista osaaminen

TEHTÄVÄ: Miettikää, mitkä ovat organisaationne vahvuudet ja heikkoudet. Entä minkälaisia toimintaympäristöön tai asenneilmapiiriin liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita tunnistatte?

VINKKI: Miettikää mitä osaamista teillä on, minkälaisia mielikuvia organisaatioonne liitetään, ja miten toimintanne vertautuu muihin saman alan toimijoihin. Voitte myös kysyä ulkopuolista näkemystä avuksi.

ESIMERKKI: Vahvuus - laaja harrastustarjonta / Heikkous - Huono somenäkyvyys / Mahdollisuus - Alueella asuu paljon kohderyhmäläisiä / Uhka - Kilpailevat ajanviettotavat

Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat

HUMAK



MONI
OSAAJAT

03 Kartoita potentiaaliset kumppanit

TEHTÄVÄ: Keskustelkaa ensin, onko olemassa toimialoja, joiden kanssa ette tee yhteistyötä eettisistä tai muista syistä.

VINKKI: Apua voitte löytää esimerkiksi organisaationne arvoista! Usein kumppanille myös luvataan yksinoikeus tietyiltä toimialoilta.

TEHTÄVÄ: Kirjoittakaa ylös mahdollisimman monta yhteistyökumppaniksi soveltuvaa yritystä. Sopikaa myös jatkotoimenpiteet, eli miten asiaa edistetään (kuka, miten, milloin).

VINKKI: Tässä voi hyödyntää kaikkien organisaation työntekijöiden sekä luottamushenkilöiden verkostoja. Yrityksen toimintaan ja arvoihin kannattaa tutustua nettisivujen kautta ennen yhteydenottoa.

ESIMERKKI: Vakuutusyhtiö. Hilla Hallituslainen soittaa toukokuun loppuun mennessä ja sopii tapaamisen. Puhelun jälkeen Hilla lähettää esittelymateriaalit kirjallisena.

Listaus potentiaalisista kumppaneista:	Sovitut jatkotoimenpiteet:
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____

HUMAK



04 Määritä tarjoama ja myyntiargumentit

TEHTÄVÄ: Kirjoittakaa yhteistyöesitys mahdollisimman konkreettiseen muotoon (mitä tehdään ja miten yritys hyötyy yhteistyöstä). Jos olette pitkällä suunnittelussa, voitte miettiä myös yhteistyön hinnoittelua.

VINKKI: Palatkaa kohdassa 02 määriteltyihin vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin, joista rakentuu aineellinen ja aineeton tarjoama. Kirjoittakaa perustelut aina yrityksen näkökulmasta.

ESIMERKKI: Vakuutusyhtiö tarjoaa tilat tapahtumalle ja saa mainostaa jäsenlehdessämme vapaa-ajan vakuutuksia. Vakuutusyhtiö tavoittaa kauttamme potentiaalisia uusia asiakkaita.

VINKKI: Brändi, tarjoama ja myyntiargumentit kannattaa työstää esimerkiksi visuaaliseen Power Point-muotoon, jotta ne on helppo esitellä yritykselle.

Yhteistyöehdotus:

Esimerkki kululaskelmasta:

Työtunnit: ____
 Markkinointimateriaalit: ____
 Logonkäyttöoikeus: ____
 Mainostila jäsenlehdessä: ____
 Sisäiset ja ulkoiset koulutukset: ____
 Muut kulut: ____
 Myös riskit kannattaa huomioida hinnoittelussa!



HUMAK



05 Luo luottamuksellinen suhde

TEHTÄVÄ: Sopikaa, kuka vastaa organisaatiossanne yhteistyöstä. Keskustelkaa yhdessä siitä, millä keinoin luottamusta voi rakentaa. Jos teillä on aikaisempaa kokemusta kumppanuuksista, voitte myös käydä läpi mitä olette oppineet niistä. Ottakaa tämän sivun tarkistuslistat talteen, jotta voitte hyödyntää niitä uuden kumppanuuden alkaessa!

VINKKI: Luottamuksen syntyminen edellyttää avointa viestintää sisäisesti, sidosryhmille sekä kumppaniorganisaatioiden välillä. Viestinnän pelisäännöt kannattaa sopia yhdessä. Kumppanuudesta tulee silti tehdä myös kirjallinen sopimus!



Tarkistuslista sopimuksen tekoon:

Yhteistyön tarkoitus:___
 Mitä osapuolet saavat yhteistyöstä:___
 Sopimuksen voimassaoloaika:___
 Milloin sopimuksessa mainitut toimenpiteet toteutetaan:___
 Osapuolien vastuut, oikeudet ja rajoitteet:___
 Ohjeet erimielisyyksien ratkomiseen:___
 Tieto mahdollisista sanktioista:___
 Käyttäkää tarvittaessa juridista apua!

Tarkistuslista viestintään:

Yhteistyöstä on tehty kirjallinen sopimus:___
 Viestinnän pelisäännöt on sovittu:___
 Yhteistyöstä on viestitty sidosryhmille:___
 Yhteistyöstä on viestitty henkilökunnalle:___
 Yhteistyöstä on viestitty jäsenille:___
 Mediatiedote on tehty (tarvittaessa):___
 Väli- / loppuraportin deadline:___
 Yhteistyöstä meillä vastaa:_____

HUMAK®



MONI
 OSAAJAT

06 Mittaa, seuraa ja kehitä

TEHTÄVÄ: Miettikää, miten tiedätte onnistuneenne kumppanuuksissa. Mitä tietoa tarvitsette ja miten tieto kerätään?

VINKKI: Miettikää sekä laadullisia että määrällisiä tavoitteita. Miettikää myös, mitä tietoa keräätte jo nyt (esimerkiksi jäsenmäärä, someseuraajat) ja miten niitä voi hyödyntää mittaamisessa.



ESIMERKKI: 1) Tavoite - Tapahtumaan osallistuu 100 nuorta / Mittaus - Osallistujamäärä
 2) Tavoite - Tapahtuman osallistujat ovat tyytyväisiä / Mittaus - Palautekysely

VINKKI: Mittareita on hyvä tarkastella kumppanuuden aikana, jotta toimenpiteitä voidaan muokata tarvittaessa. Kumppanuudesta on hyvä tehdä myös jonkinlainen raportti, joka auttaa tulevien kumppanuuksien suunnittelussa.

Tavoite:	Mittaus:
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____

HUMAK®



MONI
 OSAAJAT

LIITE 3

Koulutusmateriaali

Ohjedia (poista ennen esittämistä)

- Tämä materiaali sisältää työkaluja kumppanuusstrategian työstöön, sekä annetut ohjeajat kunkin osion läpikäymiselle
- Käy ensin läpi teoriaosio (diat 2-8)
- Diat 9 ja eteenpäin on tarkoitettu käytäväksi vuorotellen kumppanuusstrategiamallin kanssa
 - Kumppanuusstrategiamallin saat tulostettua Moniosaajat-hankkeen nettisivuilta
- Tarvikkeet:
 - Kumppanuusstrategiamalleja tulostettuna 1 / järjestö
 - Kyniä
 - Post-it -lappuja
 - Paperia
- Materiaali on tehty osana Ia Poikulaisen Yhteisöpedagogi (YAMK) opinnäytetyötä. Työ on luettavissa osoitteessa theseus.fi



Järjestöjen yrityskumppanuudet

Ia Poikulainen 2024

Sisällysluettelo

- Yritysyhteistyö
 - Yritysyhteistyön muodot
 - Miksi yritysyhteistyötä tehdään?
 - Riskit ja eettiset kysymykset
- Kumppanuusstrategiamallin käyttöohje
 1. Määritä tarve ja tavoitteet
 2. Selkeytä brändi ja tuotteista osaaminen
 3. Kartoita potentiaaliset kumppanit
 4. Määritä tarjooma ja myyntiargumentit
 5. Luo luottamuksellinen suhde
 6. Mittaa, seuraa ja kehitä



Yritysyhteistyö

Sponsorointi on sponsorin ja kohteen välinen, **aineellisiin ja aineettomiin** suoritteisiin perustuva, mielikuvien vuokraamista koskeva **juridinen yhteistyösopimus**, joka perustuu molempien osapuolten erilaisiin tarpeisiin. Se on molemmille **strateginen ratkaisu** ja kaupallinen investointi, joka suunnitellaan luovasti ja jota hyödynnetään käytännössä sekä yhdessä että erikseen markkinointiviestinnän eri keinoin. Se tuo **mitattavaa lisäarvoa** molempien osapuolien toimintaprosessiin.

(Valanko 2009)



Yritysyhteistyön muodot

- Käyttöoikeuksien ostaminen
- Työnantajan tukema vapaaehtoistyö
- Pro bono yhteistyö
- Projekti - tai tapahtumasponsorointi
- Partneruus ja strateginen yhteistyö
- Myös edellisten yhdistelmät, täysin uudet innovaatiot, sekä usean kumppanin väliset yhteistyöt
- Kumppanuus on jatkumo – olemassa olevia suhteita kannattaa kehittää ja syventää



Miksi yritysysteistyötä tehdään?

- Järjestön näkökulmia :
 - Taloudellinen hyöty
 - Näkyvyyden lisääntyminen
 - Osaamisen kasvattaminen
 - Yhteiskunnallinen vaikuttaminen
 - Hyvin hoidetut kumppanuussuhteet toimivat referenssinä
- Yrityksen näkökulmia:
 - Tunnettuuden ja positiivisen näkyvyyden lisääntyminen
 - Tietyn kohderyhmän tavoittaminen
 - Uudet liiketoimintamahdollisuudet
 - Osaamisen kasvattaminen
 - Mielikuvan ja imagon parantaminen
 - Vastuullisuus
 - Työntekijöiden houkuttelevuus



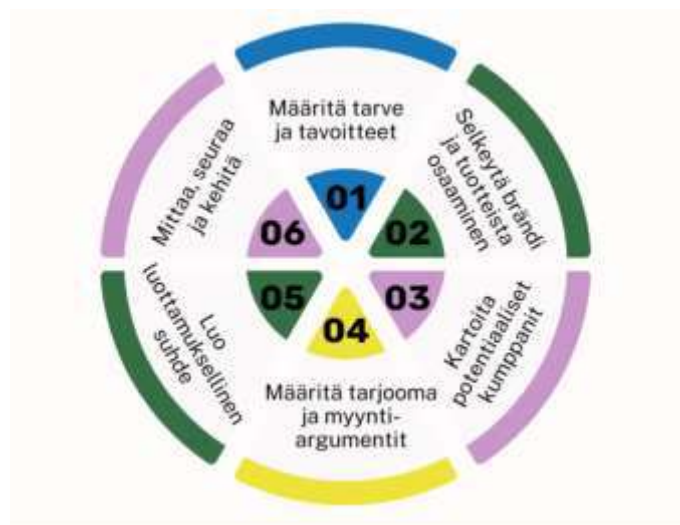
Riskit ja eettiset kysymykset

- Eettiset pelisäännöt ja toimialarajoitteet tulee miettiä ennen yhteistyön aloittamista
- Järjestön arvot ja rahoittajan intressit voivat olla ristiriidassa. Miten taataan järjestön riippumattomuus?
- Noudatettava varainhankinnan arvoja: rehellisyys, kunnioitus, avoimuus ja läpinäkyvyys.
- Epäonnistuneen kumppanuuden riskeinä mainehaitat ja hukatut resurssit
- Tehtävä aina kirjallinen sopimus! Tarvittaessa siihen voi käyttää juridista apua.



Kumppanuusstrategia - malli

Ohjeistus työkalun käyttöön



01 Määritä tarve ja tavoitteet

- Tarve voi nousta järjestön sisältä tai ulkoa (esim. kunta) tulevista vaatimuksista.
- Tavoitteita voi miettiä eri näkökulmista (työntekijät / jäsenet / kumppaniyrittäjä / sidosryhmät / yhteiskunta)
- Tavoitteiden määrittely on tärkeää, jotta kumppanuuden onnistumista voidaan mitata ja seurata
- Hyvä tavoite on SMART -mallin mukainen, eli:
 - S – Selkeästi määritelty, tarkka (Mitä tehdään?)
 - M – Mitattavissa (Kuinka paljon?)
 - A – Aikaan sidottu (Milloin?)
 - R – Realistinen, saavutettavissa oleva (Miten?)
 - T – Tarpeellinen ja relevantti (Miksi?)



Ohjedia (poista ennen esittämistä)

- Työkalu: Yksin -kaksin -kaikki
- Kesto: 15-30 minuuttia
- Tarvikkeet: Kyniä ja paperia
- Ohje: Jokainen pohtii ensin yhteistyön tavoitteita hetken aikaa yksin. Tämän jälkeen otetaan pari porina. Lopuksi keskustellaan yhdessä. Voitte koittaa vastata kysymyksiin mitä, missä, milloin, kuka, kuinka ja kuinka paljon.
- Jos tavoitteiden määrittely tuntuu haastavalta, voitte palata tähän kohtaan myöhemmin.



02 Selkeyttä brändi ja tuotteista osaaminen

- **Brändi** on mielikuva, joka organisaatiosta syntyy
- **Tuotteistamisella** tarkoitetaan tuotteen tai palvelun kiteyttämistä
- Järjestön tulee tuntee toimintansa ja osata viestiä siitä, jotta se näyttäytyy houkuttelevana yhteistyökumppanina
- Tuotteistamisen apuna voi käyttää erilaisia analyysejä esimerkiksi kohderyhmästä, kilpailijoista tai taloudellisista resursseista
- Apuna voidaan käyttää SWOT -analyysiä, johon listataan organisaation
 - Sisäiset vahvuudet (Strengths)
 - Sisäiset heikkoudet (Weaknesses)
 - Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities)
 - Ulkoiset uhat (Threats)



Ohjedia (poista ennen esittämistä)

- Työkalu: SWOT-analyysi
- Kesto: 60- 120 minuuttia
- Tarvikkeet: Kyniä ja post-it -lappuja
- Ohje: Jakautukaa tarvittaessa kahden tai kolmen hengen ryhmiin. Käykää läpi organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet (esim. maine, osaaminen, resurssit) sekä ulkoa tulevat mahdollisuudet ja uhat (esim. kasvupotentiaali, kilpailijat, yhteiskunnalliset muutokset). Kirjoittakaa ajatukset lapuille ja liimatkaa ne loppuksi mallipohjaan
- Jos aikaa on vähän, keskittykää vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin.



03 Kartoita potentiaaliset kumppanit

- Järjestöllä tulee olla kirjattuna eettiset periaatteet: minkä toimialojen kanssa ei tehdä yhteistyötä?
- Usein myös kumppaneille annetaan yksinoikeus toimialasta
- Kumppaneita voi löytää työntekijöiden ja luottamushenkilöiden omista verkostoista, sekä erilaisista tapahtumista ja verkostoitumistilaisuuksista
- Järjestön tulee tuntee yrityksen tarpeet, jotta yhteistyö osataan ”myydä” yritykselle yrityksen kielellä
 - Tämä edellyttää tutustumista yrityksen toimialaan ja sen arvoihin, sekä mahdollisesti yrityksen kilpailijoihin



Ohjedia (poista ennen esittämistä)

- Työkalu: Aivoriihi
- Kesto: 20 min - jatkuvaa
- Tarvikkeet: Kyniä ja paperia
- Ohje: Käykää läpi kaikkien paikalla olijoiden omat verkostot sekä järjestön nykyiset lahjoittajat ja kartoittakaa mahdollisimman monta potentiaalista kumppania. Tehkää luokittelua ja priorisointia tarpeen mukaan.
- Tämä on jatkuvaa toimintaa: Potentiaalisia kumppaneita kannattaa kartoittaa kaikissa verkostoitumistilaisuuksissa.



04 Määritä tarjooma ja myyntiargumentit

- **Tarjooma** on kuvaus aineellisista ja aineettomista hyödykkeistä, joita järjestö tarjoaa yritykselle. Esim.
 - Mainostila lehdestä
 - Logonkäyttöoikeus
 - Maine
 - Tutkimustieto
- Kumppanuuden arvoa määritellessä tulee jokainen osa -alue (esim. työ, mainospaikat, logonkäyttöoikeus) hinnoitella erikseen
- Myyntiargumenteilla yhteistyön hyödyt yritykselle perustellaan faktoin



Ohjedia (poista ennen esittämistä)

- Työkalu: Hissipuhe
- Kesto: 30-60 min
- Tarvikkeet : Kyniä ja paperia , SWOT-analyysin ja aivoriihen tuotokset
- Ohje: Kirjoittakaa noin 30 - 120 sekuntia pitkä myyntipuhe. Käyttäkää apuna SWOT-analyysistä löytämiänne vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Perustelkaa hyödyt potentiaalisen kumppanin näkökulmasta. Jos aikaa jää, voitte esittää hissipuheet toisillenne.
- Hyvä hissipuhe on selkeä, yksiselitteinen ja tehokas esitys oman organisaation päämääristä, palvelusta, tuotteesta tai ideasta . Hissipuhe herättää positiivisen mielikuvan ja saa kuulijan kiinnostumaan ja haluamaan tietää lisää. Se vastaa kysymykseen: Mitä hyötyä yhteistyöstä on kumppanille .



05 Luo luottamuksellinen suhde

- Viestinnän pelisäännöt tulee sopia yhteisesti
- Luottamuksen ja kunnioituksen syntyminen edellyttää säännöllistä yhteydenpitoa ja vastapuolen organisaatioon tutustumista
- Henkilökunta tulee sitouttaa mukaan kumppanuuteen mahdollisimman ajoissa oikea -aikaisella viestinnällä sekä esimerkiksi erilaisilla kannustimilla



Ohjedia (poista ennen esittämistä)

- Työkalu: Keskustelu
- Kesto: 10-30 min
- Tarvikkeet: ei tarvikkeita
- Ohje: Voitte keskustella esimerkiksi näistä kysymyksistä: Miten syntyy luottamuksellinen yhteistyösuhde? Mitä on opittu aikaisemmista yrityskumppanuuksista? Miten organisaation työntekijät saadaan sitoutettua yhteistyöhön? Entä minkälaisia hyötyjä yhteistyöstä koituu organisaation jäsenille ja muille sidosryhmille?



06 Mittaa, seuraa ja kehitä

- Tavoitteiden seuraaminen auttaa arvioimaan kumppanuuden onnistumista sekä tarvittaessa pohtimaan uusia toimenpiteitä
- Mittareiksi kannattaa valita sellaisia, joita organisaatiossa seurataan myös muuten (esim. taloudelliset mittarit, palautekyselyt)
- Kumppanuuden purkamista ei pidä pelätä, mikäli tarpeet eivät enää kohtaa
- Saatuja oppeja kannattaa käyttää seuraavien kumppanuuksien suunnittelussa
- Hyvin toteutettu kumppanuus voi houkutella uusia kumppaneita – onnistumisista kannattaa kertoa eteenpäin!



Ohjedia (poista ennen esittämistä)

- Työkalu: Keskustelu
- Kesto: 15-30 min
- Tarvikkeet: aikaisemmin määritellyt tavoitteet
- Ohje: Käykää läpi aikaisemmin määritellyt yhteistyön tavoitteet. Miettikää mistä tiedätte, että tavoite on täyttynyt? Miten tieto kerätään? Jos tavoite ei ole mitattava, palatkaa vielä tavoitteen määrittelyyn.



Jatkotoimenpiteet

- Kun potentiaalinen kumppaniehdokas on löytynyt, esitellään yritykselle asia lyhyesti
 - Kontaktoi yritys puhelimitse tai esimerkiksi LinkedInin kautta
 - Voit myös käyttää erilaisia innovatiivisia keinoja, kutsu vaikka yrityksen edustaja tutustumaan järjestönne toimintaan
- Tee muutaman dian mittainen esittelymateriaali toiminnastanne sekä yritysyhteistyöstä, ja lähetä se yrityksen edustajalle ensimmäisen kontaktin jälkeen.
- Sovi myyntipalaveri, jossa tarjooma esitellään syvällisemmin
- Solmi yhteistyösopimus
- Kumppanuusstrategia malliin kannattaa palata kumppanuuden aikana, jotta voitte palauttaa mieliin tavoitteita, täydentää potentiaalisten yhteistyökumppaneiden listaa sekä arvioida mittareiden toteutumista.



Kiitos!

