



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Yhdistyksen toimintamallin kehittäminen Case: Laurea Entrepreneurship Society ry

Javanainen, Teijo
Kahila, Nicole

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Yhdistyksen toimintamallin kehittäminen
Case: Laurea Entrepreneurship Society ry

Javanainen, Teijo
Kahila, Nicole
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2016

Teijo Javanainen, Nicole Kahila

Yhdistyksen toimintamallin kehittäminen - Case: Laurea Entrepreneurship Society ry

Vuosi 2016 Sivumäärä 61

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee uuden toimintamallin luomista osallistavan työpajamenetelmän avulla. Opinnäytetyön tilaajana toimi Laurea Entrepreneurship Society ry, joka antoi toimeksiannoksi yhdistyksen toiminnan selkeyttämisen. Opinnäytetyön tuloksena syntyi sisäinen julkaisu, joka esittelee kokonaiskuvan LaureaES:n toiminnasta.

Opinnäytetyön tietoperusta on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa syventyy yhdistykseen toimintaympäristönä, käsitellen sen hallintoa ja toiminnan suunnittelua. Toinen osa syventyy toiminnan mallintamiseen Business Model Canvas-työkalun avulla yhdistyksen näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyö perehtyy osallistamisen menetelmään, jota käytetään toiminnallisessa kehittämistyössä.

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena suunniteltiin ja toteutettiin fasilitoitu Business Model Canvas-työpaja, jossa yhdistyksen toimijat analysoivat yhdistyksen nykytilaa ja tulevaisuuden toiminnan kehittämisen kohteita. Työpajan aineiston pohjalta luotiin toimintamalli, joka suunniteltiin tiiviissä yhteistyössä yhdistyksen kanssa. Lisäksi siitä tuotettiin sisäinen julkaisu, joka esittelee kiteytetyssä ja visuaalisessa muodossa yhdistyksen toiminnan.

Julkaisua käytetään pääasiallisesti toimijoiden perehdyttämiseen. Tarjoamalla toimintamalli visuaalisessa muodossa varmistetaan, että kaikki yhdistyksen toimijat sisäistävät samat asiat. Tämän opinnäytetyön jatkona olisi suositeltavaa kehittää yhdistyksen toimintaa luodun toimintamallin antamissa puitteissa. Tämän lisäksi suunnitelmiin tulisi sisällyttää toimintaan sopivat onnistumisen mittarit. Myös itse toimintamallia tulisi arvioida ja kehittää sopivin väliajoin.

Business Model Canvas, yhdistystoiminta, toiminnan kehittäminen, osallistava menetelmä

Teijo Javanainen, Nicole Kahila

Development of Operational Model for Association: Case Laurea Entrepreneurship Society ry

Year	2016	Pages	61
------	------	-------	----

This practical thesis covers the development of an association's operations by using the participatory method. The thesis was commissioned by Laurea Entrepreneurship Society ry, which needed to clarify the association's operations and as a result of this a thesis was made, which shows an overview of an association.

The theoretical framework of this thesis is formed from two parts. The first part studies an association as an operational environment, based on its management and operational planning. The second part discusses the modeling of operations using a "Business Model Canvas" tool within the environment of the association. In addition, the thesis studies the participatory method, which is used in practical development work.

In the practical part of the thesis a facilitated "Business Model Canvas" workshop was developed and executed. In the workshop members of the association analysed the current situation and development needs of the association. From gathered data the operational model was created, which was developed in close cooperation with the association. Based on the model, a publication was produced, which presents the association's operations in summarized and visual form.

The publication is mainly used for orientation purposes. By presenting an operational model in visual form it is ensured that all members of the association understand all the aspects connected to it in the same way. As a follow-up action of this thesis, an association's operations should be developed within the operational model designed. In addition, the plans should include suitable indicators of success and the operational model should be evaluated and developed at suitable intervals.

Business Model Canvas, association, development of operations, participatory method

Lakiluettelo

PL Suomen perustuslaki 11.6.1999/731
YhdL Yhdistyslaki 26.5.1989/503

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Yhdistys toimintaympäristönä	8
	2.1 Jäsenyys	9
	2.2 Päätöksenteko	10
	2.3 Hallinto	11
	2.4 Toiminnan suunnittelu	13
	2.5 Toteutumisen arviointi	14
3	Business Model Canvas	15
	3.1 Asiakassegmentit ja arvolupaus	16
	3.2 Value Proposition Canvas	17
	3.3 Kanavat ja asiakassuhteet	18
	3.4 Kassavirta.....	20
	3.5 Kriittiset resurssit ja kriittiset tehtävät.....	21
	3.6 Yhteistyökumppanit	22
	3.7 Kustannusrakenne.....	23
	3.8 Liiketoimintamallin “vetoisuus”.....	24
4	Toimintamallin suunnittelu ja toteutus.....	25
	4.1 Osallistaminen toiminnallisen kehittämisen menetelmänä.....	26
	4.2 Työpajan toteutus	29
	4.3 Toimintamallin kehittäminen	35
5	Tulokset.....	37
6	Johtopäätökset	38
	Lähteet	42
	Kuvat 44	
	Kuviot..	45
	Taulukot	46
	Liitteet.....	47

1 Johdanto

Startup-yrittäjyyden tukeminen on ilmiö, joka on luonut Suomeen uudenlaista yhteisöllisyyttä ja uusia yhteisöjä. Perinteisillä yrittäjäjärjestöillä on Suomessa pitkät perinteet ja niiden rinnalle on syntynyt lukuisia Entrepreneurship Societyjä (ES:iä). Toiminta innostaa ja tuo yhteen yrittäjähenkisiä ihmisiä, oli sitten kyseessä kokenut yrittäjä tai vasta asiasta kiinnostunut. (Wilén 2015.) Vuodesta 2009 lähtien Suomeen on perustettu noin 15 ES:sää useille eri paikkakunnille opiskelijoiden sekä korkeakoulujen henkilöstön että kaupunkien työntekijöiden ja virastojen toimesta. ES-toiminnan keskeisenä ajatuksena on opiskelijavetoinen toiminta, joka edistää opiskelija- ja kasvuyrittäjyyttä ja jota hallinnoi vuosittain vaihtuva opiskelijoista ja alumneista koostuva hallitus. Erilaisia tapahtumia ja projekteja toteutetaan vapaaehtoisvoimin ja sen lisäksi toimintaa tukevat sekä erilaiset oppilaitokset että liiketoiminnan organisaatiot. (Leino 2014.)

Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijayrittäjyyttä edistävien palveluiden tueksi on vuonna 2010 perustettu Laurea Entrepreneurship Society ry (Ikonen 2011, 40). Yhdistys edistää yrittäjyyttä järjestämällä tapahtumia, tarjoamalla opiskelijoille verkostoja ja kehittämällä yrittäjyystoimintaa yhteistyössä korkeakoulujen kanssa. Toiminnasta vastaa joukko vapaaehtoisia opiskelijoita ja alumneja. (Laurea Entrepreneurship Society Ry 2015.)

LaureaES oli vuoden 2015 aikana lisännyt huomattavasti näkyvyyttään Laurean opiskelijoiden keskuudessa rekrytoiden ahkerasti vapaaehtoisia toimijoita eli aktiiveja mukaan lupaamalla heille haastavaa, mutta mielekäästä tekemistä tapahtumajärjestämisen parissa. Keväällä 2015 LaureaES:lle ilmoittautui mukaan noin 30 toiminnasta kiinnostunutta opiskelijaa. Ongelmaksi muodostui se, että yhdistys ei ollut valmistautunut toiminnan äkilliseen laajentumiseen. Yhdistykseltä puuttui yhteinen näkemys toimintatavoista ja konkreettisista tavoitteista ja tästä johtuen yhtenäinen viestiminen uusille aktiiveille ja heidän kytkeminen toimintaan suurelta osin epäonnistui.

LaureaES oli tavoittanut meidätkin maaliskuussa 2015 aktiivisen rekrytoinnin ja markkinoinnin ansiosta. Huomasimme kuitenkin nopeasti yhdessä toimijoiden kanssa, että toiminta ei ollut tarpeeksi järjestäytynyttä ja siksi monet rekrytoidut uudet aktiivit jäivät passiivisiksi. Syyskuussa 2015 LaureaES perusti kehittämistiimin, johon kuului suurin osa hallituksesta ja muutamia aktiivisia toimijoita, meidät mukaan lukien. Tiimin tehtävänä oli aktivoida takaisin toiminnassa mukana olevat henkilöt sekä kehittää markkinointi- ja viestintäsuunnitelma. Kehittämistiimi järjesti CoCo Tool Kit työpajan, jossa tarkoituksena oli selkeyttää toimintaa markkinoinnin ja viestinnän näkökulmasta. Työpajassa selvisi, että markkinoinnin ja viestinnän kehittämisen lisäksi tulisi myös keskittyä toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

Ehdotimme kehittämistiimille toiminnan mallintamista Business Model Canvas-työkalun avulla. Järjestäisimme toimijoille työpajan jonka aineistosta koottaisiin yhdistykselle uusi toimintamalli. Näin syntyi opinnäytetyömme aihe. Opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää yhdistyksen toimintoja ja määrittää mitä yhdistys tekee, kenelle toimintaa tehdään ja miksi. Opinnäytetyö vastaa kysymyksiin mikä on yhdistyksen nykytila ja kuinka sitä tulisi kehittää. Perheidymme opinnäytetyön tietoperustassa yhdistykseen toimintaympäristönä ja toiminnan mallintamiseen.

2 Yhdistys toimintaympäristönä

Yhteiskunnassa on neljä sektoria: yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs sektori. Yksityiseen sektoriin kuuluvat voittoa tavoittelevat yritykset, kun taas julkinen sektori muodostuu valtiosta, kunnista ja kuntayhtymistä sekä kansalaisten perusturvaan toteuttavista sosiaaliturvarahastoista kuten Kansaneläkelaitoksesta ja julkisista laitoksista. (Lauslahti 2003 ks. Vuokko 2010, 15.) Julkishallinnolla on yritysten tavoin tarkkaan suunniteltu toimintamalli ja päätöksentekojärjestelmä, mutta ne eivät kuitenkaan tavoittele voittoa. Edellä mainitut kaksi sektoria koostuvat tyypillisesti ainoastaan palkatusta henkilöstöstä. Tämä ei kuitenkaan ole yleistä kolmannella sektorilla, joka muodostuu erilaisista järjestöistä ja yhdistyksistä, jotka eivät tavoittele taloudellista voittoa. Yhdistysten ja järjestöjen organisaatiot, päätöksenteko ja toimintatavat ovat vapaaehtoistoiminnan vuoksi vapaamuotoisempia kuin kahden ensimmäisen sektorin organisaatioiden. Neljäs sektori on sektoreista kaikkein vapaamuotoisin, koska se muodostuu ihmisten sosiaalisia tarpeita tyydyttävistä yhteenliittymistä, kuten kotitalouksista, perheistä ja ystäväpiireistä. (Vuokko 2015, 15.)

Vuokko (2010,16) on luokitellut organisaatiot yksityiseen ja julkiseen sektoriin, voittoa tavoitteleviin ja voittoa tavoittelemattomiin. Taulukko 1 kuvaa kuinka voittoa tavoittelemattomia organisaatioita on sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. (Vuokko 2010, 16.) Tämä opinnäytetyö keskittyy voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen kehittämiseen.

	Voittoa tavoittelevat organisaatiot	Ei voittoa tavoittelevat organisaatiot
Yksityinen sektori	Yritykset	Järjestöt ja yhdistykset (kolmas sektori)
Julkinen sektori	Kuntien ja valtion liikelaitokset	Kunnat, valtion organisaatiot

Taulukko 1: Organisaatioiden luokittelu (Vuokko 2010, 16.)

Suomen perustuslaissa (11.6.1999/731, 13§) yhtenä perusoikeutena on yhdistymisvapaus, joka antaa oikeuden perustaa ja pyrkiä yhdistyksen jäseneksi. Se myös oikeuttaa eroamiseen yhdistyksestä milloin tahansa ja antaa oikeuden kuulua tai olla kuulumatta siihen. Jäsenistöllä on myös oikeus koska tahansa purkaa perustamansa yhdistys. Yhdistykselle yhdistymisvapaus antaa sisäisen toimintavapauden, joka ilmenee esimerkiksi omien sääntöjen laatimisena yhdistyslain puitteissa. Lisäksi yhdistymisvapaus takaa vapaan päätöksentekovallan yhdistyksen asioissa viranomaisten siihen puuttumatta. Yhdistymisvapaus sisältää kuitenkin myös rajoituksia. Se ei koske yhdistyksiä, jotka ovat lain tai hyvien tapojen vastaisia. Yhdistyslaki ei koske yhdistyksiä, jotka harjoittavat taloudellista toimintaa tai ovat julkisoikeudellisia. (Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen & Steiner 2008, 11-12.)

Yhteenliittymää voi kutsua yhdistykseksi, kun siinä on vähintään kolme henkilöä, sillä on aatteellinen tarkoitus ja toiminta on tarkoitettu pysyväksi (Loimu 2013, 22-23.). Yhdistyksen säännöt ja yhdistyslaki säännöstelevät sen toimintaa. Rekisteröidyssä aatteellisessa yhdistyksessä toiminnan täytyy keskittyä sen aatteen edistämiseen. Säännöissä ilmaistu aatteellinen tarkoitus on jäseniä yhdistävä yhteinen asia, jota varten yhdistys perustetaan. Taloudellisen edun hankkiminen ei ole aatteellista toimintaa, mutta yhdistys voi kuitenkin kerätä varoja aatteellisen tarkoituksensa tukemiseksi. Säännöissä mainitut toteuttamismuodot puolestaan määrittelevät yhdistyksen toimintatavat. (Mitä yhdistystoiminta on? 2014.)

Yhdistys voi olla rekisteröity tai rekisteröimätön. Kuitenkin, jos yhdistys haluaa saada oikeushenkilön oikeudet, se on rekisteröitävä. Tällöin rekisteröity yhdistys merkitään Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin. Oikeushenkilönä yhdistys voi hankkia oikeuksia, tehdä sitoumuksia sekä asioida tuomioistuimessa ja muun viranomaisen luona. Rekisteröityneen yhdistyksen nimen perään lisätään sanat "rekisteröity yhdistys" tai lyhenne "ry". Jos yhdistyksen säännöt ovat ruotsiksi, tulee perään sanat "registrerad förening" tai sanojen lyhenne "rf". (Loimu 2013, 28.) Patentti- ja rekisterihallituksen tilastojen mukaan Suomessa oli vuoden 2015 lopussa 137 825 rekisteröityä yhdistystä (Lukumäärät yhdistysrekisterissä ja uskonnollisten yhdyskuntien rekisterissä. 2015).

2.1 Jäsenyys

Yhdistyksen jäsenenä voi olla samanaikaisesti luonnollisia henkilöitä eli ihmisiä ja oikeushenkilöitä, kuten rekisteröityneitä yhdistyksiä, kuntia tai osakeyhtiötä (Loimu 2013, 23). Yhdistyksen jäsenyys voi syntyä kolmella eri tavalla. Yksi tavoista saada jäsenyys on liittyä jäseneksi perustamiskokouksessa. Kuitenkin yleisin tapa liittyä yhdistykseen on toimittaa sille jäsenhakemus. Jäsenyyden saa, kun jäsenhakemus hyväksytään. Lisäksi jäsenyys voi syntyä ilman saneltua tahdon ilmaisua niin sanotusti konkludenttisesti eli hiljaisella sopimuksella. (Loimu 2013, 45.)

Yhdistyslain (26.5.1989/503) 12§ mukaan yhdistyksen hallitus päättää jäsenen hyväksymisestä, ellei säännöissä toisin mainita. Hakemusta käsiteltäessä hakijan kelpoisuutta tarkastellaan tutkimalla täyttääkö hakija säännöissä mainitut jäsenyyden ehdot ja onko hakija muuten soveltuva yhdistyksen jäseneksi. Jos jäsenhakemus hylätään, hakijalla ei ole valitusoikeutta. Yhdistyksen päätös on aina lopullinen ja vain yhdistys itse voi muuttaa halutessaan päätöksen. (Loimu 2013, 47-48.)

Jäsenet ovat sidosryhmänä yhdistykselle ensisijaisen tärkeitä. Heillä on mahdollisuus vaikuttaa suuresti yhdistyksen toimintaan ja sen koko olemassaoloon. He osallistuvat usein ainakin osittain toiminnan rahoittamiseen, tavoitteiden sekä toimintasuunnitelman laatimiseen ja hallituksen valitsemiseen. Aika ajoin hallituksen on varmistettava, että toiminnan sisältö vastaa jäsenistön ajan mittaan muuttuvia tarpeita ja kiinnostuksen kohteita. Tämän voi toteuttaa yhdistyksen kokouksen yhteydessä tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi kyselyllä tai järjestämällä vuorovaikutteista toimintaa. Ilman selkeää kuvaa jäsenten tarpeista yhdistys voi vaikuttaa jäsenistön silmissä tarpeettomalta ja aiheuttaa jäsenkatkoa. (Perälä ym. 2008, 34.)

Jäsenyyden mukana tulee myös velvollisuuksia. Jäsenellä on velvollisuus suorittaa yhdistykselle säännöissä määrätyt jäsenmaksut, olla vahingoittamatta toiminnallaan sitä ja suorittaa säännöissä mahdolliset asetetut tehtävät. Jäsenellä on velvollisuus osallistua yhdistyksen kokouksiin ja noudattaa asetettuja päättävien ja hallintoelinten asettamia päätöksiä. Jäsenen velvollisuuksiin ei kuitenkaan kuulu asettua ehdolle tai ottaa vastaan luottamustehtäviä. Jäsenen velvollisuuksiin ei myöskään kuulu yhdistyksen sitoumuksista vastaaminen. Jäsenellä on oikeus arvostella yhdistyksen johtoa tai tehtyjä päätöksiä eli harrastaa oppositiotoimintaa. (Loimu 2013, 61-62.)

2.2 Päätöksenteko

Yhdistyksen päättävänä elimenä toimii yhdistyksen kokous. Kokouksien on oltava kaikille jäsenille avoimia, sillä yhdistyksen on tarjottava jäsenilleen samanlaiset edellytykset vaikuttamiseen. Hallituksen tehtävänä on mahdollistaa jäsenten päätäntävalta kutsumalla kokoukset koolle ja valmistelemalla ne siten, että päätöksenteko on mahdollista. Oikealla kokoustekniikalla ja yhdistyksen sääntöjä noudattamalla pyritään mahdollistamaan oikeudenmukainen päätöksenteko. (Paasolainen 2012, 8 & 12.)

Yhdistys voi pitää säännöissä määritellysti vuosi-, kevät-, syys- ja jäsenkokouksia. Lisäksi jäsenet tai hallitus voivat kutsua koolle ylimääräisiä kokouksia. Yleensä sääntömääräisiä kokouksia pidetään kaksi, toinen järjestetään keväällä ja toinen syksyllä. Keväällä käsitellään edellisen toimikauden asiat, kuten menneen vuoden tilien hyväksyntä ja syksyllä pidettävän kokouksen

tehtävänä on päättää tulevan vuoden toiminnasta, muun muassa budjetista. Jos yhdistys pitää yhden sääntömääräisen kokouksen, eli vuosikokouksen, käydään kokouksessa edellisen että tulevan toimikauden asiat. (Paasolainen 2012, 9-10.) Yhdistyslaissa (26.5.1989/503) 24§ tode-
taan, että yhdistyksen säännöissä on määrättävä kokouskutsun lähettämistavasta ja kutsussa on mainittava kokouksen aika ja paikka. Kutsussa on hyvä olla maininta kaikista käsiteltävistä asioista. (Paasolainen 2012, 30.)

Kokouksiin voi etäosallistua postitse, taikka tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuväli-
neen avulla kokouksen aikana tai sitä ennen, jos säännöissä on niin päätetty. Yhdistyslaissa (26.5.1989/503) 17.1§ on määrätty, että yhdistyksen jäsenet käyttävät päätäntävaltaansa yh-
distyksen kokouksessa. Tämä tarkoittaa, että millään etäosallistumismuodolla ei voida korvata kokousta tai jättää sitä pitämättä. Kokouksella on oltava fyysinen sijainti, sillä jäsenillä on oltava aina oikeus osallistua itse kokoukseen. (Paasolainen 2012, 48.)

Päätöksenteko kokouksessa voi olla joskus yhdistyksen jäsenistölle hankalaa. Tästä syystä yh-
distyslaki sallii jäsenistön osallistumisen päätöksentekoon jäsenäänestyksellä. Jäsenäänestys tulee olla säännöissä erikseen määrätty ja jäsenet saavat käyttää päätösvaltaa vain sään-
nöissä mainituista asioista. Äänestys voidaan toteuttaa erillisissä äänestystilaisuuksissa, pos-
titse taikka tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuvälineen avulla. Päätöksenteko ilman kokousta voi syntyä myös yksimielisellä päätöksellä. Yhdistyslaissa (26.5.1989/503) 17§ on yk-
simieliselle päätöksenteolle asetettu seuraavat vaatimukset: päätös on tehtävä kirjallisesti, se on päivättävä ja kunkin jäsenen on allekirjoitettava se. (Halila & Tarasti 2011, 292-293 & 298.)

2.3 Hallinto

Hallitus on yhdistyksen pakollinen toimeenpaneva elin, jonka tarkoitus on hoitaa lain sille määräämät tehtävät ja toisaalta panna täytäntöön yhdistyksen kokouksen päätökset (Loimu 2005, 32). Sen tehtäviin kuuluu yhdistyksen säännöissä mainitun tarkoituksen toteuttaminen ja kaikki yksittäiset konkreettiset toimet, jotka liittyvät yhdistykseen. Yhdistyslain (26.5.1989/503) 35§ mukaan hallituksen on hoidettava yhdistyksen asioita huolellisesti. Se velvoittaa hallitusta huolehtimaan yhdistyksen toiminnan asianmukaisesta organisoinnista. Hallitus voi silti delegoida tehtäviä eteenpäin. Lisäksi hallituksen velvollisuuksiin kuuluu pää-
tösten kirjaaminen ja sääntöjen sekä lain noudattaminen. (Perälä ym. 2008, 68-69.) Kuten taulukossa 2 esitetään Perälän ym:n (2008, 70) mukaan hallituksen tärkeimmät lakisääteiset tehtävät ovat:

YhdL 11.1	Jäsenluettelon pitäminen
YhdL 11.2	Jäsenluettelon tietojen luovuttamisesta päättäminen

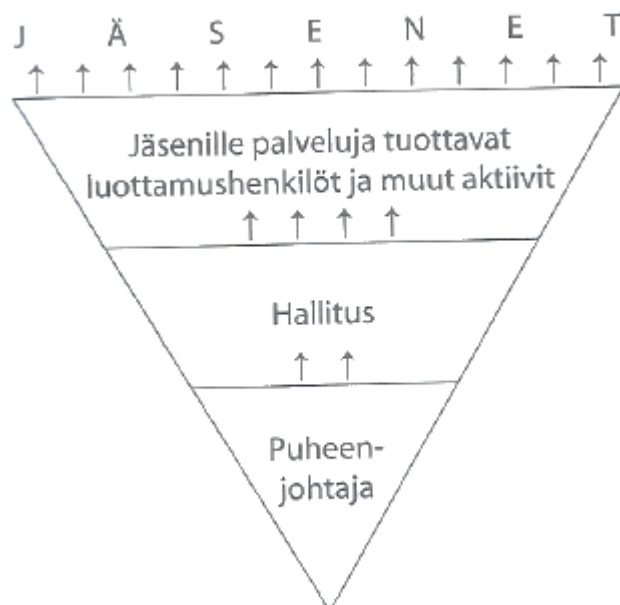
YhdL 12	Jäseneksi hyväksyminen
YhdL 13	Jäsenten eroilmoitusten vastaanottaminen
YhdL 15.3	Jäsenten erottamisesta päättäminen, jos säännöissä
YhdL 20	Yhdistyksen kokouksen kutsuminen koolle
YhdL 21	Valtuutettujen kokouksen kutsuminen koolle
YhdL 22	Muun päätöksenteon järjestäminen
YhdL 23.2	Päättäminen yhdistyksen omaisuuden myymisestä, vaihtamisesta ja kiinnittämisestä, jos säännöissä
YhdL 31.2	Pöytäkirjan laatiminen muusta päätösmenettelystä
YhdL 35	Yhdistyksen asioiden huolellinen hoitaminen lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan
YhdL 35.1	Yhdistyksen edustaminen
YhdL 35.2	Hallituksen puheenjohtajan valinta, jos puheenjohtajaa ei muutoin ole
YhdL 36.2	Nimenkirjoitusoikeuden antaminen, jos säännöissä
YhdL 40.1	Purkautuvan yhdistyksen selvitystoimista huolehtiminen, jollei valittu selvitysmiestä
KPL 3:7	Tilinpäätösten laatiminen ja allekirjoittaminen
KPL 3:7	Lopputilityksen laatiminen ja allekirjoittaminen, jollei YhdL 40.1 valittu selvitysmiestä
YhdL 31.2	Pöytäkirjan laatiminen muusta päätösmenettelystä

Taulukko 2: Hallituksen tärkeimmät lakisääteiset tehtävät (Perälä ym. 2008, 70.)

Lakisääteisten tehtävien lisäksi hallituksen olisi hyvä hoitaa huolellisesti myös muita yhdistykselle tärkeitä tehtäviä. On tärkeää, että hallitus on aktiivinen ja oma-aloitteinen yhdistyksen toiminnan kehittämisessä koko toimikauden ajan. Työskentely on sitä mieltuisempaa, mitä useampi hallituksesta osallistuu asioiden suunnitteluun ja niiden toimeenpanemiseen. Yhdistyslain näkökulmasta hallitus on kollektiivi, joka yhteisvastuullisesti hoitaa yhdistyksen asioita. Yhdistyksen ja hallituksen toiminta on silloin palkitsevaa ja innostavaa, kun se tarjoaa aikaansaamisen ja onnistumisen kokemuksia. (Rosengren & Törrönen 2008, 34.)

Kuvion 1 organisaatiokaavio esittää yleisen yhdistyksen rakenteen: puheenjohtaja tukee hallitusta, joka tukee etulinjaa. Hallituksen on edustettava yhdistystä lakisääteisesti, mutta sen lisäksi hallituksen tulisi edustaa yhdistystä suhteessa ulkopuolisiin tahoihin. Tämä pitää sisällään yhdistyksen kannan lausumista, sopimusten solmimista yhdistyksen nimissä ja yhteyden-

pitoa ulkopuolisiin tahoihin. Lisäksi hallituksen vastuisiin kuuluu kaikkien yhdistyksen kokouksessa tehtyjen päätösten toimeenpano, joihin kuuluvat myös talousarvio sekä toimintasuunnitelma. (Loimu 2005, 45-46.)



Kuvio 1: Yhdistyksen organisaatiokaavio (Loimu 2005, 45.)

Puheenjohtaja on yhdistyksen tärkein toimihenkilö, sillä hän vastaa toiminnan kokonaisuudesta eli siitä, että yhdistys toimii yhdistyksen kokouksen päätösten mukaisesti. Puheenjohtaja on ainoa, joka on hallituksen toimihenkilöistä yhdistyslaissa määräämä. Usein kuitenkin yhdistys nimeää muitakin toimihenkilöitä, kuten varapuheenjohtajan, sihteerin ja taloudenhoitajan. Vaikka jokaisella toimihenkilöllä on oma vastualueensa, tekee hallitus päätökset kollektiivisesti ja vastaa niistä täysin. (Rosengren & Törrönen 2008, 36.)

2.4 Toiminnan suunnittelu

Toiminnan suunnittelulla on merkitystä. Jos toimintaa ei ole suunniteltu huolellisesti, aiheuttaa se usein ongelmia. Usein toimintamallit perustuvat tilanteeseen reagoimiseen tai jäseniltä tuleviin ehdotuksiin. On tyypillistä, että yhdistyksen strategiset suuntaviivat ja tavoitteet puuttuvat eikä yhdistystoiminnan sisäinen kulttuuri tue tarkkaa suunnittelua. Koska kyseessä on vapaaehtoisuus, laaditut suunnitelmat voidaan kokea jäsenten kannalta liian sitoviksi. Toisaalta, kun tavoitteet ovat tiedossa, tiedetään mitä täytyy ja mitä ei täydy tehdä. (Loimu 2005, 158.)

Yhdistystoiminnan suunnittelu on prosessi, joka voidaan jakaa kolmeen toisistaan erottuvaan aihealueeseen:

1. Selvitys yhdistyksen nykytilasta

2. Strategian suunnittelu, joka suunnitellaan usealle vuodelle
3. Suunnitelma yhden vuoden toiminnalle

Kaikkia kolmea asiaa ei tarvitse kuitenkaan tehdä kerralla, vaan esimerkiksi strategiaa voidaan täsmentää ja nykytilaa selvittää tarkemmin, vaikka vuoden toimintasuunnitelma olisikin otettu jo käyttöön. (Loimu 2005, 158.)

On monia erilaisia tapoja suunnitella yhdistyksen toimintaa, monia hyviä ja monia huonoja. Usein myös joku aiemmin onnistunut tapa tehdä ei toimikaan jossain muualla. Tärkeää kuitenkin on, että suunnitelmia ei tehdä pienessä ryhmässä ja tämän jälkeen vain ilmoiteta muille jäsenille, mitä on päätetty ja miten tulevaisuudessa toimitaan. Suunnitelman luomiseen, olisi saatava mukaan mielellään ne henkilöt, jotka ovat toteuttamassa suunnitelmaan kuuluvia toimenpiteitä. Suunnittelevan ryhmän tulisi olla tarpeeksi suuri, jotta suunnitelmaan saadaan erilaisia näkemyksiä ja siitä tulee mahdollisimman mieluinen sitä toteuttaville henkilöille. Ryhmän ei kuitenkaan suositella olevan liian suuri, jotta suunnittelu ei päädy hyödyttömiin tapaamisiin ja eduttomiin kompromisseihin. Suositeltava ryhmä koostuisi esimerkiksi yhdistyksen hallituksesta lisättynä muutama henkilö, jotka ovat avainasemassa suunniteltavien toimenpiteiden toteutuksessa. (Loimu 2005, 160.)

Suunnittelun tulee olla tarkoituksenmukaista. Suunnitelmaan tulisi sisällyttää vain ne asiat, jotka ovat tehtävän kannalta oleellisia. Kaikkea ei myöskään voida tietää ennalta, joten suunnitelman täytyy olla siltä osin realistinen ja sen täytyy olla tarpeen mukaan muokattavissa. Suunnitelmassa määritellään projektin tavoitteet, rajataan työvaiheet ja osoitetaan mitä on saatava aikaan. Suunnitelman päämäärät pitää olla selvillä, mutta jos suunnitelma sisältää monta toisiinsa liittyvää vaihetta, täytyy tilanne tarkistaa aina jokaisen toteutuneen vaiheen tulosten mukaisesti. (Ruuska 2007, 177-179.)

2.5 Toteutumisen arviointi

Organisaation toimintaa varten on yleensä tehty erilaisia suunnitelmia. Asetetaan tavoitteita ja otetaan käyttöön erilaisia toimintatapoja. Aiemmin tehtyihin suunnitelmiin useimmiten jätetään palaamatta. Tällöin huomio keskittyy vain uusien suunnitelmien tekemiseen ja erilaisten tavoitteiden asettamisen sykli kiihtyy. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisen sijaan organisaatio usein tarkkailee vain lyhyen aikavälin operatiivisen toiminnan onnistumista. Vaikka tavoitteiden saavuttamista seurattaisiinkin, se jää usein erilaisten kvantitatiivisesti mitattavien asioiden varjoon. Harvemmin analysoidaan esimerkiksi viestinnän onnistumista tai johtamistapoja. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 155-156.)

Yritystoimintaa arvioidaan useimmiten asiakkaiden ja omistajien tyytyväisyyden perusteella. Käytössä on myös muita arviointiperusteita, kuten Balanced Scorecard- eli tuloskorttiajattelu, jonka mukaan tuloksia voidaan arvioida neljästä eri näkökulmasta: asiakkaiden, henkilöstön, prosessien ja tuloksien näkökulmasta. Näitä neljää edellä mainittua näkökulmaa voidaan myös käyttää yhdistystoiminnan onnistumisen mittaamiseen, vaikkakin taloudellista tulosta ei voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa voida painottaa. Yhdistystoiminnassa painotus on mission toteutuksessa, mutta sitä ei kuitenkaan saisi tehdä ilman kustannustietoisuutta ja huolellista talouden ohjausta. (Vuokko 2010, 26-27.)

Arvioinnissa tulee aina olla lähtökohtana asetetut tavoitteet. Tavoitteet onkin syytä asettaa tarkasti eli voidaan seurata toteutuvatko vaikutukset, joihin toimenpiteillä on tähdätty. Voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa voidaankin puhua voiton sijasta "social profitista" eli yhteiskunnallisesta vaikutuksesta. (Vuokko 2010, 28.)

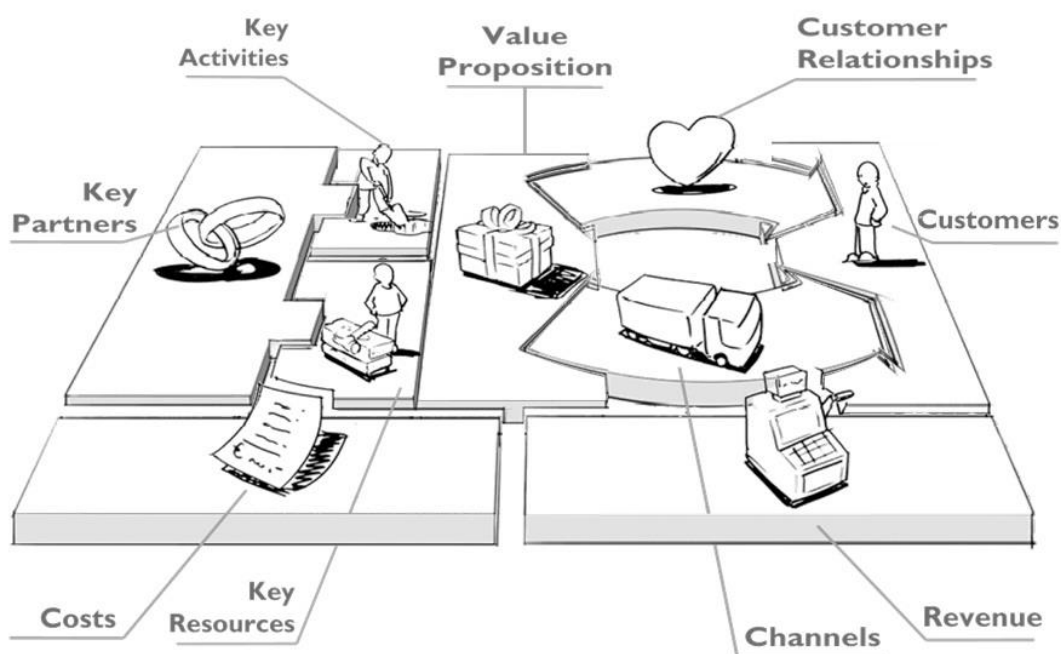
Toiminnan laadun ja sisällön määrittämistä varten on tärkeää kiinnittää huomiota sen arviointiin. Toiminnan arvioinnissa on hyvä ottaa huomioon mistä kaikesta toiminta koostuu ja kehittää keinoja testata erilaisia toimintatapoja parhaan vaikutuksen aikaansaamiseksi. Tätä varten toiminnan kokonaisuuden tulee olla selkeä ja sitä on hyvä mallintaa jonkin työkalun avulla. (Burkett 2014, 5.)

3 Business Model Canvas

Ennen Business Model Canvaksen (BMC) julkaisua liiketoiminnan kehittämistä ja mallintamista varten oli lukemattomia erilaisia tapoja eri ammattilaisten ja yrittäjien kesken. Sveitsiläinen yrittäjä ja tohtori Alexander Osterwalder tiivisti mielestään parhaimmat ja keskeisimmät liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät työkalut yhdeksi Business Model Canvaxeksi. Tämän jälkeen työkalua testattiin yrittäjillä, jonka seurauksena se otettiin käyttöön myös suurissa yrityksissä esimerkiksi 3M:ssä ja Deloittessa. (Greenwald 2012.)

Liiketoiminnan kehittämistä varten tarvitaan liiketoimintamalli, jota kaikki kehittämisen osapuolet ymmärtävät. Tämä malli auttaa selittämään toiminnan rakennetta ja helpottaa keskustelua. Tätä varten tarvitaan yhteinen lähtökohta, jotta kaikki kehittämisessä mukana olevat osapuolet puhuvat samoista asioista. BMC:n avulla liiketoimintamalli voidaan selittää visuaalisesti ja käyttää toimintamallin hahmottamiseen, muokkaamiseen ja strategisten vaihtoehtojen etsimiseen. Ilman yhteistä kieltä on vaikea systemaattisesti haastaa olettamuksia liittyen olemassa olevaan toimintamalliin ja luoda onnistunutta kehitystä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)

Business Model Canvas sisältää yhdeksän rakennuspalikkaa (building blocks), joiden tarkoituksena on kertoa kuinka organisaation toimintamalli luo, toimittaa ja kerää arvoa (kuvio 2). Rakennuspalikoita ovat asiakassegmentit (customer segments), arvolupaus (value proposition), kanavat (channels), asiakassuhteet (customer relationships), kassavirta (revenue stream), kriittiset resurssit (key resources), kriittiset tehtävät (key activities), yhteistyökumppanit (key partners) ja kustannusrakenne (cost structure). Rakennuspalikat huomioivat neljä liiketoiminnan keskeistä osa-aluetta eli asiakkaat, tarjouksen, infrastruktuurin ja taloudellisen kestäväyden. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)



Kuvio 2: Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur. 2010, 18-19.)

Business Model Canvasta voidaan käyttää monin eri tavoin erilaisten organisaatioiden kehittämiseen. Yksi käyttötapa on organisaation strategian jakaminen kaikille toiminnassa mukana oleville tahoille. Strategian jakamiseen BMC sopii erittäin hyvin, koska se on kuin pohjapiirros strategiasta, joka otetaan käyttöön organisaatorakenteiden, prosessien ja järjestelmien kautta. (Garner 2015.)

3.1 Asiakassegmentit ja arvolupaus

Business Model Canvaksen asiakassegmentit-rakennuspalikka määrittelee ihmisryhmät tai yhteisöt, joita organisaatio lähestyy ja palvelee. Asiakkaat ovat toimintamallin sydän ja ilman heitä mikään organisaatio ei selviä pitkään. Palvellakseen asiakkaitaan paremmin organisaatio voi ryhmittää asiakkaansa eri segmentteihin yhteisten tarpeiden, käytöksen tai muiden ominaisuuksien perusteella. Toimintamalli voi määritellä yhden tai useamman

asiakassegmentin. Organisaation on tehtävä tietoinen päätös siitä, mitä segmenttejä se palvelee ja mitkä se jättää huomiotta. Kun tämä päätös on tehty, toimintamalli voidaan suunnitella asiakkaan tarpeiden ympärille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Yhdistysten kohdalla asiakassegmentit muodostuvat yleensä niistä joihin toiminta suoranaisesti kohdistuu sekä toiminnan rahoittajista. Yhdistykset tarjoavat tyypillisesti jäsenilleen palveluja ja tuotteita jäsenmaksua vastaan. Kuitenkin yhdistykset saavat tulonsa osittain tai kokonaan muilta kohderyhmiltä kuin niiltä, jotka kuluttavat palveluita tai tuotteita. Tästä syystä yhdistyksen tulee viestiä luomastaan arvosta kahteen eri suuntaan. (Vuokko 2010, 25.)

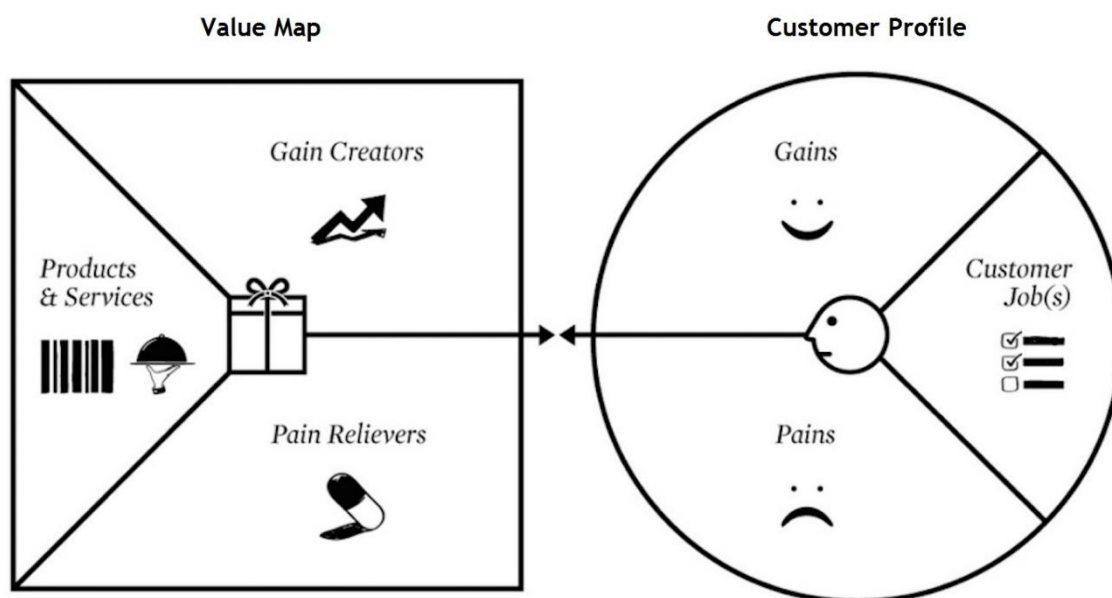
BMC:ssa arvolupaus-rakennuspalikka määrittää tuotteista ja palveluista koostuvan kokonaisuuden, joka luo arvoa valituille asiakassegmenteille. Arvolupaus on asia, jonka takia asiakas kääntyy juuri kyseisen organisaation puoleen ja sivuuttaa toisen. Se ratkaisee asiakkaan ongelman tai täyttää hänen tarpeensa. Jokainen arvolupaus sisältää valitun kokonaisuuden tuotteita tai palveluita, jotka täyttävät tietyn asiakassegmentin vaatimukset. Lyhyesti sanottuna arvolupaus on keräymä tai nippu hyötyjä, joita organisaatio tarjoaa asiakkailleen. Jotkut arvolupaukset voivat olla innovatiivisia ja tarjota jotakin uutta. Toiset taas voivat olla samankaltaisia kuin muut jo markkinoilla olevat, mutta tarjota erottuvaa lisäarvoa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.)

3.2 Value Proposition Canvas

Toimintaan nähden sopivan asiakassegmentin ja arvolupauksen määrittämiseen on kehitetty työkalu: Value Proposition Canvas. Se pitää sisällään asiakasprofiilin (Customer Profile) ja arvokartan (Value Map). Value Proposition Canvas on kehitetty toimimaan BMC:n täyttämisen apuna. Se käsittelee asiakassegmentit- ja arvolupaus-rakennuspalikat. (Voorhorst 2013.)

Toimintaa mallinnettaessa, kuviossa 3 olevan Value Proposition Canvaksen avulla, aloitetaan asiakasprofiilista. Valitun asiakassegmentin tarpeita profiloidaan kolmen kohdan avulla. Ensimmäinen näistä kohdista on tehtävät (jobs), joka sisältää asioita, joita kuviteltu asiakas yrittää saavuttaa, kuten esimerkiksi kuntoilla enemmän. Seuraava kohdista on haitat (pains), joka sisältää asioita, jotka estävät asiakasta pääsemään tavoitteeseensa. Viimeiseen kolmesta kohdasta, hyödyt (gains), sisältyy asioita tai ominaisuuksia, joita asiakas haluaa tai vaatii tuotteelta tai palvelulta. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014, 18-22.) J.Ojasalon (keskustelu 5.10.2015) mukaan haitat voisi suomentaa paremmin sanalla uhraus, kun toimintaympäristönä on yhdistys tai järjestö. Hänen mielestään sana uhraus ottaa laajemmin mukaan erilaiset asiat esimerkiksi toimintaan käytetyn ajan. Sana "uhraus" on myös helpompi

ymmärtää yhdistyksen asiakkaan näkökulmasta ajatellen, joten se myös helpottaa asiasta viestimistä suomenkielellä.



Kuvio 3: Value Proposition Canvas (Bernada ym. 2014, 61.)

Arvokartta muodostetaan asiakasprofiilin tavoin kolmesta kohdasta. Niistä ensimmäinen on tuotteet ja palvelut (products and services), joka on yksinkertainen lista organisaation asiakkailleen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Seuraava kohta on haittojen lievittäjät (pain relievers), johon listataan, kuinka tuotteet ja palvelut lievittävät jo profiloidun asiakkaan kokeimia haittoja. Viimeiseksi listataan hyödyn luojat (gain creators), jotka ovat hyötyjä, joita asiakas kokee organisaation tuotteiden tai palveluiden avulla. (Osterwalder ym. 2014, 34-35.)

Kun asiakasprofiili ja arvokartta ovat täytetty, täytyy niitä verrata toisiinsa. Tämä suoritetaan siten, että jokainen listattu haitan lievittäjä ja hyödyn luoja käydään yksitellen läpi ja tarkistetaan, että ne vastaavat jotakin asiakkaan tehtävästä, haitasta tai hyödyistä. Kun arvokartta ja asiakasprofiili vastaavat toisiaan, saadaan ne sopimaan yhteen (fit). Näin saadaan yhdistettyä asiakkaan tarve organisaation tuottaman arvon kanssa. (Osterwalder ym. 46-47.)

3.3 Kanavat ja asiakassuhteet

BMC:ssa kanavat-rakennuspalikka selittää kuinka organisaatio kommunikoi ja saavuttaa asiakassegmenttinsä välittäkseen arvolupauksensa. Viestintä-, jakelu- ja myyntikanavat kattavat yrityksen asiakasrajapinnan. Kanavat ovat kosketuspintoja asiakkaaseen, joka on tärkeä osa asiakaskokemusta. Ne palvelevat useissa eri tehtävissä, muun muassa:

- lisäävät asiakkaan tietoisuutta organisaation tuotteista ja palveluista

- auttavat asiakasta arvioimaan organisaation arvolupausta
- mahdollistavat asiakkaalle palveluiden tai tuotteiden ostamisen
- toimittavat arvolupauksen asiakkaalle
- tarjoavat oston jälkeistä tukea asiakkaalle.

(Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Kanavia on mahdollista jakaa suoriin ja epäsuoriin kanaviin, kuten myös omistettuihin ja yhteistyökumppanien kanaviin. Oikeiden kanavien löytäminen, joiden kautta asiakkaat haluavat tulla tavoitetuiksi on ratkaisevaa arvolupauksen tuomiseksi markkinoille. Organisaatio voi valita tavoittaako se asiakkaansa omien kanavien kautta, yhteistyökumppanien kautta vai sekoituksella molempia. Omistetut kanavat voivat olla suoria kuten yrityksen omat internet-sivut tai yrityksessä työskentelevät myyjät. Yhteistyökumppanien kanavat ovat epäsuoria ja käsittelevät laajan valikoiman vaihtoehtoja, kuten tukkukaupan, jälleenmyynnin tai yhteistyökumppanin internet-sivut. Yleensä tavoite on löytää tasapaino erilaisten kanavien välillä ja integroida ne niin, että ne luovat parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. (Luenendonk 2015.)

BMC:ssa asiakassuhteet-rakennuspalikka määrittää millaisia suhteita organisaatio luo eri asiakassegmenttien kanssa. On tärkeää, että suhteen tai suhteiden laatu määritellään etukäteen. Suhde voi olla henkilökohtainen tai automatisoitu. Asiakassuhteen määrittelemiseksi on hyvä miettiä, millaista suhdetta asiakas odottaa. On myös hyvä havainnollistaa mitä kanavia käytetään asiakassuhteen ylläpitoon ja kuinka organisaation toimintamalli vaikuttaa asiakassuhteisiin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28-29.)

Yhdistyksen viestinnän tarkoituksena on antaa houkutteleva lupaus. Samalla sen täytyy myös viestiä siitä, millainen yhdistys on ja mitä se tarjoaa. Tärkeää on huomata, että viestintää on muukin kuin kohdennetut ja itse tuotetut viestit, esimerkiksi markkinointitoimenpiteet. Yhdistyksen omaa viestintää ovat henkilökohtainen vaikuttaminen, myyntityö ja joukkoviestintäkanavien kautta tehtävä markkinointiviestintä. Henkilökohtaista vaikuttamista on esimerkiksi se, että yhdistyksen edustaja käy kertomassa oppilaitoksessa opiskelijoille yhdistyksen toiminnasta. Joukkoviestintää on esimerkiksi, kun yhdistys ilmoittaa järjestämästään tapahtumasta paikallislehdessä. Molemmat viestinnän keinot antavat yhdistykselle vallan päättää viestin sisällöstä. (Vuokko 2010, 166-167.)

Taulukossa 3 olevat word-of-mouth ja tiedotusvälineissä tapahtuva mediaviestintä ovat sellaisia, joihin yhdistys ei voi vaikuttaa. Word-of mouth -viestintää kutsutaan myös nimellä "puskaradio" ja se on ihmisten välistä sosiaalisissa yhteyksissä syntyvää viestintää. Myös median tekemä viestintä on yhdistyksen kontrollin ulkopuolella tapahtuvaa viestintää. Esimerkki tällaisesta viestinnästä on lehtiartikkeli liittyen yhdistyksen toimintaan. (Vuokko 2010, 168.)

	Henkilökohtainen viestintä	Joukkoviestintä
Organisaation oma viestintä	Henkilökohtainen vaikuttaminen/ myyntityö	Mainonta
Yleinen viestintä	Word-of-mouth	Mediaviestintä

Taulukko 3: Kohderyhmään kohdistuvat ulkoiset viestinnän lähteet (Vuokko 1994, ks. Vuokko 2010, 167.)

Ulkoista viestintää suunniteltaessa tulee yhdistyksen määrittää yksi tai useampi vastuuhenkilö, joka toimii tiedottajana sekä tarvittaessa kertoo yhdistyksen julkisen kannan sitä kysyttäessä. Tämän lisäksi tulee yhdistyksellä olla selkeät tiedotuskanavat ja suunnitelmat niitä varten. Myös visuaalinen ilme tulee olla suunniteltu yhtenäiseksi. Samalla yhdistyksellä olisi hyvä olla erilaisia valmiita viestejä eri käyttötarkoituksia varten. (Communications Toolkit 2011, 5-6.)

3.4 Kassavirta

Kassavirta-rakennuspalikka kuvaa organisaation tulonlähteet. On hyvä määritellä, kuinka paljon kukin asiakassegmentti on valmis maksamaan organisaation niille luomasta arvosta. Samalla myös analysoidaan miten palvelut hinnoitellaan eri asiakassegmenteille ja mikä on palveluiden ja koko organisaation ansaintalogiikka. Yleensä ansaintalogiikka voidaan jakaa kahteen eri malliin: kertamaksuun ja toistuviin käyttömaksuihin. Kertamaksuja ovat esimerkiksi konkreettisen tuotteen yksittäinen myynti tai osuus jonkin tuotteen myynnistä. Toistuvia käyttömaksuja ovat esimerkiksi kuukausittainen internetliittymän maksu tai omaisuuden pitkäaikainen vuokraus eli liisaaminen (leasing). (Holcombe 2012.)

Yhdistykset eivät tavoittele voittoa, mutta myös ne tarvitsevat kassavirtaa toimintaansa varten. Jäsenyhdistykset keräävät rahaa jäsenmaksuilla ja saavat joissain tapauksissa myös tukea kunnalta. Tällaiset yhdistykset saattavat omata taustaorganisaation, joka tarjoaa esimerkiksi koulutusta, materiaaleja tai rahallista tukea. Valistus- ja hyväntekeväisyysjärjestöjen tarkoituksena on tuottaa jotain muuta arvoa jäsenien hyödyn lisäksi. Tällaisilla organisaatioilla on erilaisia keinoja kerätä varoja muuhun tarkoitukseen kuin jäsenetuihin, vaikka niiden usein tärkein resurssi olisikin aktiiviset toimijat. Yleensä suurimman rahoituksen antaa jokin julkinen rahoittaja, kuten esimerkiksi Raha-automaattiyhdistys ja Veikkaus. (Vuokko 2010, 21-22.)

Yhdistyksen kassavirtaa voi hahmottaa sen tuloslaskelmaa kuvaavan järjestökaavan avulla. Siinä näkyvät yhdistyksen varsinaisen toiminnan, sijoitus- ja rahoitustoiminnan sekä varainhankinnan tuotot ja kulut. Pääryhmien sisältö riippuu paljolti yhdistyksen toiminnan luonteesta. Taulukon 4 mukaan varsinaisen toiminnan tuotot muodostuvat yhdistyksen aatteellisen tarkoituksen toteuttamisesta. Varainhankintaan kuuluvat esimerkiksi myyjäisistä saadut tuotot. Sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuotot muodostuvat tehdyistä sijoituksista ja annetuista lainoista. Yleisavustukset ovat lahjoituksia, jotka koskevat koko yhdistyksen toimintaa. (Perälä & Perälä 2006, 100 & 127.)

Pääryhmä	Sisältö			
Varsinainen toiminta	Palvelut jäsenille ja kohderyhmille esimerkiksi tapahtumat	Aatteelliseen toimintaan kuuluvat tuotteet esimerkiksi jäsenlehti		
Varainhankinta	Varsinaiseen toimintaan kuulumaton tuotto esimerkiksi myyjäisistä, keräyksistä ja arpajaisista	Jäsenmaksut	Saadut lahjoitukset	Yhdistyksen harjoittama ei varsinaiseen toimintaan kuuluva liiketoiminta
Sijoitus- ja rahoitustoiminta	Sellaisten varojen sijoittaminen, jotka eivät suoraan palvele yhdistyksen varsinaista toimintaa			
Yleisavustukset	Avustukset joita ei voida kohdistaa tietylle pääryhmälle			

Taulukko 4: Järjestökaavan pääryhmien sisältöä. Mukailtu Perälän & Perälän (2006, 100-114) mukaan.

Kun yhdistyksen tilinpäätöstä laaditaan, on harkittava sen erittelyiden yksityiskohtaisuutta järjestökaavan rakenteen puitteissa. Tämä siksi, että oikeiden ja riittävien tietojen vaatimuksen tulee täytyä. Tulee myös huomioida, että järjestökaavan esitysmuoto on perustettu ajatukselle, jossa yhdistyksen aatteellisen toiminnan tuotoilla katettaisiin toiminnan kulut niin hyvin kuin mahdollista. (Leväinen 2011. 13).

3.5 Kriittiset resurssit ja kriittiset tehtävät

Jokainen toimintamalli vaatii kriittisiä resursseja. Resursseja vaaditaan, jotta arvolupaus voidaan luoda ja toimittaa asiakkaalle, tavoittaa markkinat ja ylläpitää suhteita asiakassegment-

teihin. Kaikki toimintamallit tarvitsevat erilaisia resursseja suhteessa toisiinsa. Kriittiset resurssit voivat olla ihmisiä, rahallisia tai immateriaalisia. Kriittiset resurssit voivat olla organisaation tai sen yhteistyökumppanin omistamia ja toimittamia. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34-35.)

Kriittiset tehtävät-rakennuspalikka sisältää kaikki tärkeimmät tehtävät, joita organisaation toimintaan kuuluu. Kriittiset tehtävät muodostuvat asioista, joita ilman toimintamallia ei voida toteuttaa. Organisaation täytyy myös hahmottaa mitä tehtäviä kanavat, asiakassuhteet ja arvolupauksen toteuttaminen vaatii. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36-37.) Yhdistyksillä on omia erityisominaisuuksia ja tehtäviä verrattuna yksityiseen ja julkiseen sektoriin. Ne tekevät vapaaehtois- ja vertaistukitoimintaa, joka perustuu luottamukseen, yhteisöllisyyteen ja vastavuoroisuuteen. Toimintaan painottavat muita sektoreita enemmän aatteellisuus ja arvot. Yhdistykset kuitenkin voivat julkisesta sektorista eroten rajata omia tehtäviään. Yleensä järjestyksen toiminnan rakenne on joustava ja se sisältää hyvin vähän byrokratiaa. (Somerkivi 2011, 16.)

Jos yhdistyksen toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön, kannattaa toiminnan suunnittelu aloittaa mahdollisten tehtävien kartoittamisella. Tehtävien tulisi olla monipuolisia, jotta ne houkuttelisivat mahdollisimman monia ihmisiä. Tehtävien kartoitukseen ja ideointiin on hyvä käyttää avuksi erilaisia tuki- ja ideointiryhmiä. Valituista tehtävistä on suositeltavaa kirjoittaa kuvaukset, joista käy ilmi niihin liittyvät vastuut. Näin tehtäviin liittyvät edellytykset ovat huomioon otettavissa, kun niihin rekrytoidaan tekijöitä. Tehtävien kirjo asettaa monenlaisia vaatimuksia yhdistykselle. Ajankäyttö vaihtelee eri tehtävien välillä ja siten tehtävillä on vaikutusta myös toiminnan organisoimiseen. (Eskelinen 2005, 25-26.)

3.6 Yhteistyökumppanit

Yhteistyökumppaneiksi luetaan kumppanien ja hankkijoiden verkosto, jotka ovat mukana toimintamallin toiminnoissa. Organisaatiot rakentavat kumppanuuksia toiminnan optimoimiseksi, riskien lievittämiseksi ja resurssien saamiseksi. Kumppanuudet voidaan jakaa neljään eri tyyppiin:

1. strategiset kumppanuudet toimijoiden välillä, jotka eivät kilpaile keskenään
2. strategiset kumppanuudet kilpailijoiden välillä
3. yhteisytykset uuden liiketoiminnan luomiseksi
4. ostaja-toimittaja suhde luotettavien tarvikkeiden takaamiseksi.

(Osterwalder & Pigneur 2010, 36-37.)

Vuokko (2010, 240) mainitsee voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden yhdeksi yhteistyön tyypiksi toiminnallisen yhteistyön. Tällaista yhteistyötä voi olla se, että organisaatio toteuttaa jonkin kriittisen tehtävän toiselle organisaatiolle tai esimerkiksi kunnalle. Toinen yhteistyön muoto on sponsorointi, joka ei välttämättä tee mitään toisen organisaation puolesta, mutta antaa sponsorille sen haluamaa näkyvyyttä ja imagolisää. Suurin ero toiminnallisen ja sponsoriyhteistyön välillä on päätäntävalta organisaatiossa, koska tällaista valtaa sponsorilla yleensä ei ole.

Yhteistyökumppanuus voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan niiden lujjuuden mukaan. Operatiivinen kumppanuus näistä kaikista löyhintä, koska kumppanuus perustuu vain johonkin toimintoon, joka tehdään toisen puolesta. Näin tehdään yleensä silloin kun toisella osapuolella on jotakin, mitä toinen ei halua tehdä omien ydintoimintojensa lisäksi. Taktinen yhteistyökumppanuus on muutakin kuin pelkkä vaihdantasuhde. Tällaisessa yhteistyössä on toimintojen lisäksi tarkoitus myös oppia ja kehittää yhdessä. Tällöin usein myös yhteistyön kohteeseen liittyvä tieto on yhteistä. Vielä tiiviimpää yhteistyötä on strateginen kumppanuus, jonka tarkoituksena on saavuttaa merkittävää strategista etua molemmille osapuolille. Strategisella kumppanuudella tarkoitetaan yhdessä johdettuja arvoja, visiota, toimintatapoja ja periaatteita. (Ståhle & Laento 2000, ks. Vuokko 2010, 241-242.)

3.7 Kustannusrakenne

Kustannusrakenne sisältää kaikki kustannukset, jotka juontuvat toimintamallin toteuttamisesta. Kyseinen rakennuspalikka sisältää kaikki toimintamallin toteutukseen liittyvät tärkeimmät kustannukset. Nämä on suhteellisen helppo laskea, kun kriittiset tehtävät, kriittiset resurssit ja yhteistyökumppanit on määritelty kokonaisuudessaan. Esimerkiksi toimintamalli voidaan suunnitella täysin mahdollisimman alhaisten kustannuksien ympärille. Hyvä esimerkki alhaisiin kustannuksiin perustuvasta liiketoimintamallista ovat halpalentoyhtiöt. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40-41.)

Yhdistyksen varojen hallinta on mahdollista silloin, kun tarjolla on oikeaa informaatioita. Viisi erilaista raporttia kertovat kaiken tarpeellisen yhdistyksen taloudellisesta tilanteesta. Nämä raportit ovat:

- tase
- tuloslaskelma
- maksamattomat saamiset
- kassavirtaennuste
- käyttöasteraportti.

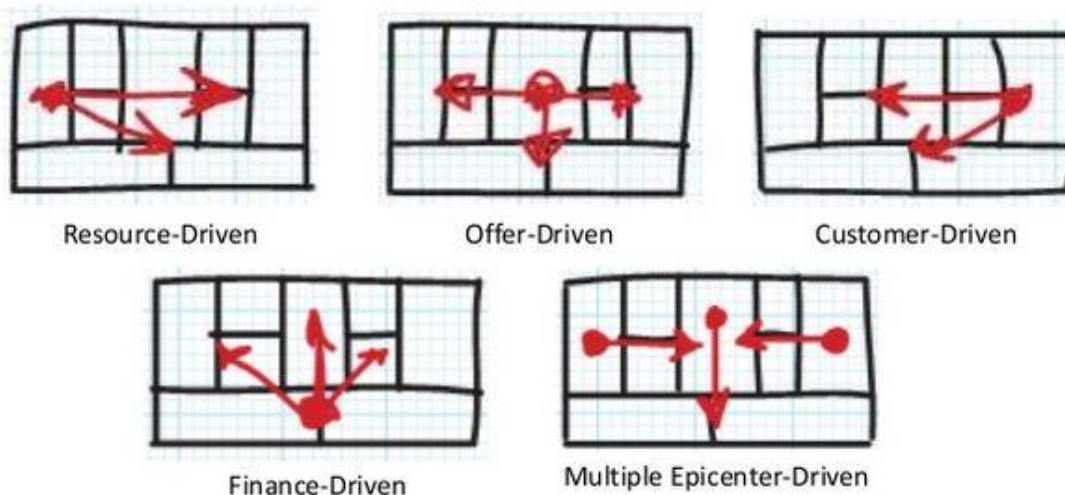
(Dees, Economy & Emerson 2001, 252-253.)

Tase kertoo yhdistyksen taloudellisen tilanteen antamalla hyvin pakattua tietoa liittyen yhdistyksen varoihin ja velkoihin. Tuloslaskelma näyttää yhdistyksen tuottavuuden kokonaisuudessaan. Tuloslaskelman sisältö olisi hyvä tiedottaa jokaiselle yhdistyksen vastuuhenkilölle. Maksamattomien saamisten lista on tärkeä, koska sen avulla voidaan arvioida yhdistyksen lähettämien laskujen maksuaikaa. Tällöin voidaan miettiä, tulisiko toimenpiteisiin ryhtyä, jos maksajat venyvät usein. Kassavirtaennuste on tärkeä, koska on helpompi varautua rahalliseen kriisiin kuin tulla yllätetyksi, että yhdistyksen kassa on tyhjä. Jonkun henkilön tehtävänä yhdistyksessä tulisi olla seuraavan vuoden kassavirran arvioiminen. Käyttöasteen raportointi on muuttuvaa tietoa. Sen tarkoituksena on antaa tarkkaa informaatioita tarjottujen palveluiden laajuudesta ja muusta tarvittavasta toiminnalle kriittisestä tiedosta. (Dees ym. 2001, 252-253.)

3.8 Liiketoimintamallin "vetoisuus"

Kun kaikki toimintamallin rakennuspalikat ovat tiedossa, on niiden suhdetta toisiinsa mahdollista hahmottaa "vetoisuuden"(driven) avulla. BMC:ssa vetoisuus tarkoittaa toimintamallin tärkeintä rakennuspalikkaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vetoisuus määrittyy sen rakennuspalikan mukaan, jonka sisällön muuttamisella on eniten vaikutusta muiden rakennuspalikoiden sisältöön. Toimintamallin vetoisuus voi olla mihin tahansa rakennuspalikkaan perustuva. Esimerkkejä erilaisista vetoisuuksista ovat: resurssivetoinen (resource-driven), arvolupausvetoinen (offer-driven), asiakasvetoinen (customer-driven) ja kustannusvetoinen (cost-driven). (Osterwalder & Pigneur 2010, 138.)

Vetoisuuden määrittäminen on erityisen tärkeä silloin, kun toimintaa halutaan uudistaa. Kuvissa 4 nähtävien aloituspisteiden avulla voidaan toiminnan uudistaminen aloittaa tietystä rakennuspalikasta. Kun valitun rakennuspalikan sisältöön tehdään muutoksia, täytyy myös huomioida miten se vaikuttaa muihin toiminnan osa-alueisiin. Näin on mahdollista kokeilla ajatus- tasolla hyvin erilaisia toimintamalleja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 138.)



Kuvio 4: Liiketoimintamallin uudistamisen aloituspisteet (Osterwalder & Pigneur 2010, 138-139.)

Rakennuspalikkaa tarkastellessa sen kehittämiseksi on hyvä kysyä seuraavat kysymykset:

- mitkä kyseisen kentän kilpailutekijät ovat turhia ja mitkä pitäisi poistaa organisaation toiminnasta?
- mitä tekijöitä pitäisi korostaa enemmän?
- mitä tekijöitä pitäisi supistaa?
- mitä alalla ennen käyttämättömiä tekijöitä pitäisi luoda?

(Kowalik 2012.)

Kysymykset voidaan asettaa esimerkiksi koskemaan kustannuksia, arvolupausta tai asiakassegmenttiä. Vähentämällä kustannuksia tai investoimalla johonkin täysin uuteen voidaan tutkia toiminnan mahdollisuuksia kustannuspuolella. Arvolupaukseen keskittyessä ja sitä kehittäessä, vaikuttaa se niin asiakkaan kokemaan arvoon kuin kustannuksiin. Kun kysymykset asetetaan koskemaan asiakassegmenttejä ne luovat yleensä myös muutosta arvolupaukseen ja kustannuksiin. (Kowalik 2012.)+

4 Toimintamallin suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyön toimeksiannoksi annettiin yhdistyksen toiminnan selkeyttäminen. Opinnäytetyömme vastaa kysymyksiin mikä on yhdistyksen nykytila ja kuinka sitä tulisi kehittää. Tämän tiedon pohjalta luotiin uusi toimintamalli, joka antaa suuntaviivat yhdistyksen toiminnalle. Toimintamalli toimii ohjeena yhdistyksen toimijoille sekä toimintaan mukaan tuleville. Nykytilaa ja kehittämiskohteita selvitettiin osallistavan työpajan avulla, jossa toimintamallin mallintamiseen käytimme Business Model Canvas-työkalua. Opinnäytetyömme sai aikaan tarvitta-

van keskustelun yhdistyksen toiminnasta toimijoiden välillä ja BMC-työkalu mahdollisti yhteisen näkökulman syntymisen. Taulukossa 5 on nähtävissä koko opinnäytetyömme prosessi kromologisessa järjestyksessä.

Aika	Aihe	Tarkennus
3.9.2015	Opinnäytetyön aloitus	Tapaaminen LaureaES:n edustajan kanssa. Toimeksiannon saaminen.
4.9.2015- 3.1.2016	Tietoperustan laatiminen	Perehtyminen opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen ja tietoperustan kokoaminen
12.9- 1.10.2015	Haastattelu kysymysten laatiminen	
21.9- 11.10.2015	BMC-työpajan suunnittelu	
5-11.10.2015	Haastattelut	Haastatteluiden suorittaminen
12.10.2015	BMC-työpajan toteutus	Aineiston keruu toimintamallia varten
13.-27.10.2015	Aineiston analysointi	Video- ja ääniteaineiston referointi kirjalliseen muotoon
21.10.2015	Toimeksiantajatapaaminen	Organisaatiokaavio-ehdotuksen esittely
18.11.2015	Toimeksiantajatapaaminen	Esivedos toimintamallista BMC muodossa
12.12.2015	LaureaES:n Kehittämispäivät	Toimintamallin rakenteen esittely ja palautteen saaminen toimeksiantajalta
13.1.2016	Yhdistyksen hallituksen järjestäytymiskokous	Toimintamallin esittely hallitukselle ja viimeiset tarvittavat muokkaukset
22.1.2016	Tapaaminen hallituksen kanssa	Toimintamallin visualisointi
29.1.2016	Valmis julkaisu	

Taulukko 5: Opinnäytetyön aikataulu

Työpajan jälkeen toimintamallin kehittämisprosessi jatkui tiiviillä yhteydenpidolla toimeksiantajan kanssa. Näin varmistettiin, että toimintamalli vastaa todenmukaisesti yhdistyksen tarpeita ja toimijoiden sitoutuminen siihen. Opinnäytetyön tuloksena syntyi sisäinen julkaisu (liite 1) LaureaES:n toiminnasta. Julkaisua käytetään esimerkiksi uusien aktiivien perehdytysmateriaalina.

4.1 Osallistaminen toiminnallisen kehittämisen menetelmänä

Opinnäytetyön kehittämisprosessi alkoi tapaamisella toimeksiantajan kanssa 3.9.2015.

Tapaamisessa annettiin opinnäytetyön toimeksianto. Opinnäytetyö toimisi osana yhdistyksen sisällä tapahtuvaa kehittämistyötä, joka tuli tehdä vuorovaikutuksessa yhdistyksen aktiivisten toimijoiden kanssa. Tarkoituksena oli saada yhdistyksen toimijat sitoutumaan kehittämiseen sekä käyttää heidän osaamistaan ja tietoa hyödyksi. Tästä syystä valitsimme kehittämismenetelmäksi osallistavan ryhmälähtöisen työskentelymenetelmän. Osallistavilla menetelmillä ja työkaluilla kerätään tietoa, analysoidaan tilanteita, vertaillaan vaihtoehtoja tai yksinkertaisesti synnytetään keskustelua (Airaksinen 1998, 11.). Airaksisen (1998,11) mukaan osallistavia menetelmiä on monenlaisia, kuitenkin niille yhteistä ovat neljä peruseriaa-

tetta:

1. Sovellettavat välineet, materiaalit ja paikat ovat osallistujille tuttuja eivätkä siten nosta osallistumisen kynnyksiä. Työkaluilla pyritään havainnollisuuteen ja visuaalisuuteen.
2. Tilanteesta tehty analyysi hahmotellaan piirrookseen, karttaan taikka kuvioon. Tämä mahdollistaa sen, että keskustelun edetessä visuaalista tuotosta voidaan muokata, siten että kaikki ovat perillä missä mennään. Se myös mahdollistaa tarvittaessa paluun jo käsiteltyihin vaiheisiin.
3. Työkalujen avulla mahdollistetaan osallistuminen erilaisin tavoin. Puheenvuoron esittäminen ja kirjoittaminen eivät ole ainoita osallistamisen keinoja.
4. Session tuloksena syntyy yleensä jokin visuaalinen tuotos, joka annetaan osallistujille. Näin käsiteltyyn asiaan voidaan tarvittaessa palata myöhemmin. Visuaaliset tuotokset toimivat hyvänä seurannan apuvälineenä, sillä osallistujat voivat palata tuotokseen aina uudelleen ja uudelleen ja tarkastella onko jokin muuttunut.

(Airaksinen 1998, 11.)

Mainittuja peruseriaatteita noudattamalla suunnittelimme työpajan. Jotta kaikki osallistajat tulisivat työpajassa kuulluiksi, tarvitsee työpaja fasilitaattorin. Fasilitaattori keskittyy ryhmätyöskentelyn valmisteluun ja tukemiseen. Menetelmällä pyritään tekemään ryhmien työskentelystä helpompaa kannustamalla ryhmää luovuuteen ja hyödyntämään kaikkien asiantunte-
musta yhteiseen käyttöön. Fasilitoinnin ajatus perustuu siihen, että ryhmä itse on paras asian-
tuntija ja jäsenet vastaavat itse sisällön tuotosta eli ideoista, päätöksistä ja ratkaisuista. Fa-
silitaattori varmistaa kaikkien ideoiden ja ehdotusten tasapuolisen käsittelyn sekä sitoutumi-
sen yhdessä luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin, samalla huolehtien, että kaikkien ryhmän jä-
senten osaaminen ja toiveet tulevat osaksi toimintaa. (Summa & Tuominen 2009, 8-9). Fasili-
taattorin tärkein tehtävä on johdatella ryhmätilanteita kysymyksien avulla eli hänen tehtävä-
nään on olla puolueeton kyselijä. Kysymysten avulla fasilitaattori syventää ja kyseenalaistaa
annettua tietoa sekä nostaa esiin eri näkökulmia. (Airaksinen 1998, 8-9.)

Omasimme jo ennestään kokemusta Business Model Canvaksen hyödyntämisestä erilaisiin tarkoituksiin. Tämän lisäksi toisella meistä oli kokemusta BMC:n hyödyntämisestä fasilitoidussa työpajaympäristössä. Positiiviset kokemuksemme BMC:n eri käyttötarkoituksista ja fasilitoiduista työpajoista rohkaisivat meitä suunnittelemaan ja toteuttamaan BMC-työpajan. Määrittelimme apukysymykset (liite 2) liittyen jokaiseen BMC:n rakennuspalikkaan käyttäen apuna tämän opinnäytetyön tietoperustan lukuja 2 ja 3. Kysymykset tehtiin sellaisiksi, että ne sopivat yhdistystoiminnan määrittämiseen.

Loimme Value Proposition Canvaksen (luku 3.2) pohjalta yhdistystoiminnan kehittämiseen tarkoitettua taulukkoa, jonka nimesimme Palvelusuhdetaulukoksi (taulukko 6), joka mallintaa kuinka yhdistyksen palvelut hyödyttävät toiminnan osapuolia. Muotoilimme työpajan kysymykset siten, että ne soveltuvat yhdistyksen toiminnan eri osa-alueisiin ja herättäisivät keskustelua osallistujien kesken niihin liittyen. Aikataulutimme työpajan sisällön aihealueittain (liite 3). Työpajan sisältö ja aikataulu hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla. Lisäksi työpajan sisällön arvioi toimivaksi Laurean yliopettaja Jukka Ojasalo.

Palvelu A	Palvelu B	
Hyödyt	Hyödyt	Toiminnan osapuoli A
Hyödyt	Hyödyt	Toiminnan osapuoli B

Taulukko 6: Palvelusuhdetaulukko

Tapasimme seuraavan kerran toimeksiantajan 11.9.2015. Meille ehdotettiin, että suorittaisimme kahden tai kolmen opiskelijan haastattelun ulkopuolisen näkökulman huomioimiseksi työpajassa. Toimeksiantaja toivoi, että ennen työpajaa kerättäisiin Laurean opiskelijoilta, jotka eivät ole olleet aiemmin toiminnassa mukana, kehitysideoita ja mielikuvia LaureanES:stä. Kysymykset aseteltiin niin, että ne kartoittivat Laurean opiskelijoiden yleistä mielikuvaa yhdistyksestä ja toivomuksia sen toimintaa kohtaan. Tietoa käytettiin vertaamaan yhdistyksen avainhenkilöiden määrittämää nykytilaa ja tulevaisuuden toiveita, yhdistyksen toiminnan kohderyhmän toiveisiin.

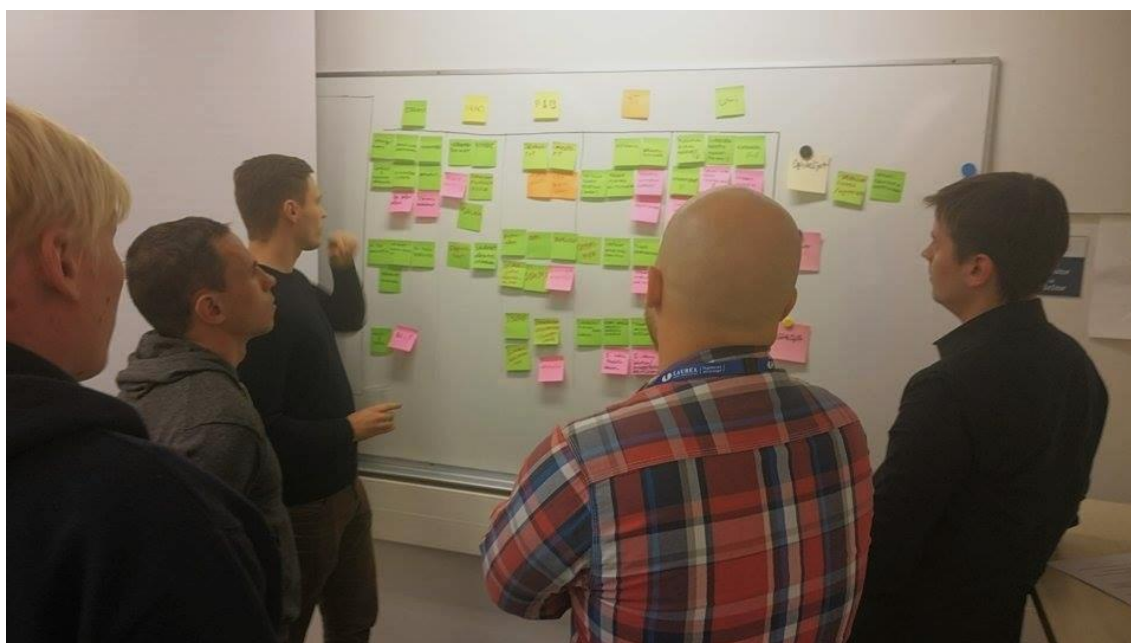
Liitteen 4 haastattelukysymykset esitettiin strukturoidun haastattelun menetelmää käyttäen kolmelle Laurean opiskelijalle. Kysymykset asetettiin perustuen luomamme työpajan sisältöön ja rakenteeseen. Mahdollisimman monipuolisten vastauksien saamiseksi valittiin opiskelijat kolmesta eri koulutusohjelmasta ja kolmelta eri Laurean kampukselta. Ensimmäinen haastateltava oli toisen vuoden liiketalouden opiskelija Hyvinkään kampukselta, toinen haastateltava oli toisen vuoden sosiaalialan opiskelija Tikkurilan kampukselta ja kolmas haastateltava oli ensimmäisen vuoden turvallisuusalan opiskelija Leppävaaran kampukselta. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 5.-11.10.2015. Kaikki kolme haastattelua äänitettiin. Kun kaikki haastat-

telut oli suoritettu, referoitiin äänitteiden sisältö kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen aineistosta analysoitiin pääkohdat. Haastattelun kysymyksistä ja vastausten pääkohdista tehtiin PowerPoint-esitys työpajassa esiteltäväksi (liite 5).

4.2 Työpajan toteutus

Työpaja järjestettiin Laurean Leppävaaran kampuksella 12.10.2015. Työpajaan oli kutsuttu osallistumaan kaikki Laurea Entrepreneurship Societyn hallituksen jäsenet ja muut yhdistyksen kehittämisessä mukana olevat aktiiviset henkilöt. Työpajaan ei odotettu saapuvan kaikkia kutsuttuja, vaan tarkoituksena oli kerätä hyvä otanta yhdistyksessä toimivista avainhenkilöistä. Paikalle saapuivat kolme yhdistyksen hallituksen jäsentä ja yksi toiminnan kehittämisessä mukana oleva aktiivi. Työpaja videoitiin ja äänitettiin kokonaisuudessaan.

Työpaja aloitettiin toivottamalla läsnäolijat tervetulleiksi ja kertomalla työpajan tarkoitus. Tämän jälkeen heille esiteltiin Palvelusuhdetaulukko. Osallistujia pyydettiin listaamaan yhdistyksen toiminnasta eniten hyötyvät osapuolet. Ensimmäiseksi toiminnan osapuoleksi nimettiin Laurean opiskelijat. Työpajassa käytiin keskustelua siitä, pitäisikö yhdistyksen aktiivit laskea yhdeksi osapuoleksi. Aktiivien kokemat hyödyt koettiin kuitenkin suurelta osalta samoiksi mitä yhdistys tarjoaa kaikille Laurean opiskelijoille, joten ne päätettiin olla huomioimatta yhtenä toiminnan osapuolena. Toiseksi toiminnan osapuoleksi valikoitui Laurean opettajat, koska yhdistys luo toiminnallaan lisäarvoa opetukseen. Kolmanneksi osapuoleksi nimettiin Laurean päättäjät, jolla tarkoitetaan useita Laurean henkilöstön jäseniä, joilla on päätäntävaltaa liittyen yhdistyksen tuottamien palveluiden ostamiseen.



Kuva 1: Osallistujat ja fasilitaattori Palvelusuhdetaulukon äärellä.

Osallistujia pyydettiin listaamaan kaikki yhdistyksen nykyhetken toiminnan tuottamat palvelut. Palveluiksi valikoituivat seuraavat yhdistyksen järjestämät tapahtumat:

- Cambridge Venture Camp
- Yrittäjyystiistai
- Pitch & Beer
- Urho
- LIVE-lähetykset.

Taulukko 7 havainnollistaa, että palvelut listattiin vaakasuoraan ja toiminnan osapuolet pystysuoraan.

Palvelusuhdetaulukko

LIVE lähetykset	URHO	Pitch & Beer	Yrittäjyystiistai	Cambridge Venture Camp	
					Opiskelijat
					Opettajat
					Päätäjät

Taulukko 7: Palvelut ja toiminnan osapuolet listattuna Palvelusuhdetaulukkoon

Osallistujilta kysyttiin seuraavaksi mitä hyötyjä listatut palvelut tarjoavat toiminnan osapuolille. Kun hyödyt oli lisätty Palvelusuhdetaulukkoon, kysyttiin mitä mahdollisia haittoja tai riskejä toiminnan osapuolet kokevat palveluihin liittyen. Sen jälkeen arvioitiin hyötyjen ja haittojen merkitystä eri osapuolille.

Tämän jälkeen kaikkia osallistujia pyydettiin kerääntymään täytetyn Palvelusuhdetaulukon ympärille (taulukko 8) ja valitsemaan kolme tärkeintä hyötyä taulukosta, erikseen jokaiselle

toiminnan osapuolelle (taulukko 9). Osallistujille kerrottiin, että näistä muodostuisi arvolut-paukset jokaiselle segmentille erikseen.

Palvelusuhdetaulukko

LIVE lähtökset	URHO	Pitch & Beer	Yrittäjyystiistai	Cambridge Venture Camp	
<ul style="list-style-type: none"> + Ammatillinen kehittyminen + Matala kynnyks + Leppoisaa ajan viettoa + Kiinnostavaa sisältöä + Verkostoituminen + Opintopisteet - Sijainnin hankaluus - Vie paljon aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> + Oppiminen + Saunominen + Ilmainen ruoka ja juoma + Viihde + Verkostoituminen - Matkustaminen 	<ul style="list-style-type: none"> + Verkostot + Mentorit + Yhteisöllisyys/ ajanvietto - Yhdistetään alkoholiin - Vie vapaa-aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> +Inspiraatio + Verkostoituminen + Liittyminen ES-toimintaan + Opintopisteet, jos osana opintoja + Ammatti-identiteetin kehittyminen - Pakottaminen - Innostus lopahtaa nopeasti 	<ul style="list-style-type: none"> + Maailman luokan mentorit + Liikeidea kehittyä + Kansainvälisyys + Opintopisteet - Pelko liikeidean tyrmäämisestä - Opinnot viivästyvät - Rahallinen uhraus 	Opiskelijat
<ul style="list-style-type: none"> + Voi olla osana opintoja + Voivat myös osallistua + Integrointi opintoihin + Voi tukea yrittäjyyttä 		<ul style="list-style-type: none"> + Oppi + Opiskelijoihin tutustuminen + Vapaa aikaa + Verkostot + Ammatillinen näkyvyys - Vapaa-ajan menetys 	<ul style="list-style-type: none"> + Mahdollisuus osallistua + Tukee opintojaksoa + Oppiminen - Ei välttämättä osana opintojaksoa 	<ul style="list-style-type: none"> + Mahdollisuus osallistua + Ammatillinen kehittyminen - Opiskelijoiden opinnot viivästyvät 	Opettajat
<ul style="list-style-type: none"> + Vertautuminen muihin korkeakouluihin - ROI? 		<ul style="list-style-type: none"> + Strategian edistäminen (yrittäjyys) + Näkyvyys - Yhdistetään alkoholiin 	<ul style="list-style-type: none"> + Yrittäjyyden edistäminen + Inspiroi opiskelijoita yrittäjyyteen + Tuo Laurealle näkyvyyttä - Pelko, ettei maksa itseään takaisin - Ei konkreettista lopputulosta 	<ul style="list-style-type: none"> + Opintopisteet + Yrittäjyyden edistäminen + Yrityksiä perustetaan + Vertautuminen muihin korkeakouluihin - Rahallinen uhraus - Opintojen viivästyminen - Pelko, ettei maksa itseään takaisin 	Päättäjät

Taulukko 8: Täytetty Palvelusuhdetaulukko uudelleen koottuna

Selvisi, että arvolutpauksen muodostamista ei koettu työpajassa vaikeaksi, sillä yhdistyksen arvot olivat ennestään kaikille osallistujille selkeät. Taulukko 9 kuvaa jokaiselle segmentille erikseen valikoidut arvolutpaukset.

Opiskelija	Opettaja	Päättäjät
<ul style="list-style-type: none"> -yhteisöllisyys -ammatti-identiteetin kehittyminen -viihde 	<ul style="list-style-type: none"> -opintojaksojen tukeminen -ammattillinen kehittyminen -oppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Laurean strategian edistäminen -vertautuminen muihin korkeakouluihin -opintopisteiden kertyminen opiskelijoille

Taulukko 9: Osallistujien poimitut hyödyt jokaiselle osapuolelle

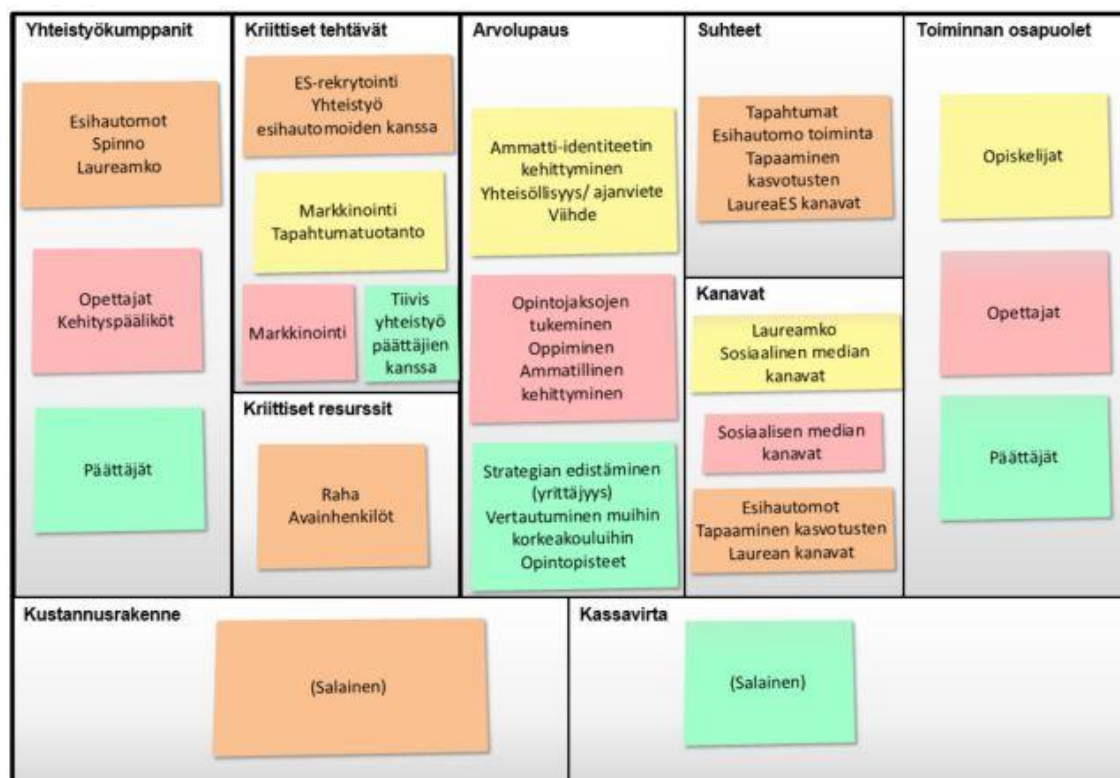
Tämän jälkeen arvolutpaukset ja toiminnan osapuolet siirrettiin Business Model Canvasiin. Siirryttiin kanavat-rakennuspalikkaan. Osallistujilta kysyttiin, minkä kanavien kautta yhdistys on yhteydessä toiminnan osapuoliin. Tärkeimmiksi kanaviksi valikoituivat yhdistyksen omat sosiaalisen median kanavat, henkilökohtaiset tapaamiset, Laurean esihautomot, kaikki Laurean toiminnan sisäiset kanavat ja Laureamkon sosiaalisen median kanavat. Seuraavaksi käsiteltiin

suhteet-rakennuspalikkaa. Osallistujilta kysyttiin kuinka toiminnan osapuoliin pidetään yhteyttä ja mitkä kanavat ovat sellaisia, joissa viestintä on kaksisuuntaista. Osallistujat kokivat, että tärkeimmät kanavat suhteiden ylläpidossa ovat tapahtumat, esihautomotoiminta, yhdistyksen omat kanavat ja henkilökohtaiset tapaamiset. Nämä listattiin Canvakseen.

Seuraavaksi siirryttiin kriittiset resurssit-rakennuspalikkaan. Kysyttiin mitä resursseja yhdistyksen on käytettävä, jotta se kykenee tarjoamaan arvolupaukseen sisältyvät hyödyt toiminnan osapuolille. Osallistujat nimesivät sellaisiksi resursseiksi yhdistyksen varat sekä toiminnan avainhenkilöt. Nämä merkittiin Canvakseen.

Kohdassa kriittiset tehtävät kysyttiin osallistujilta mitä asioita täytyy tehdä, jotta yhdistyksen tarjoamat palvelut ja arvolupauksen sisältämät asiat voidaan toteuttaa. Osallistujat listasivat kaikkia toiminnan osapuolia koskeviksi asioiksi uusien yhdistyksen aktiivien rekrytointi ja yhteistyö esihautomoiden kanssa. Erityisesti Laurean opiskelijoita koskeviksi tärkeimmiksi tehtäviksi valikoituivat markkinointi ja tapahtumatuotanto. Opettajia kohtaan tärkeimmiksi nähtiin markkinointi, kun taas Laurean päättäjiä kohtaan kriittisimmiksi tehtäviksi koettiin tiivis yhteistyö.

Siirryttiin yhteistyökumppanit-rakennuspalikkaan. Osallistujilta kysyttiin mitkä tahot ovat yhdistyksen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ja mitkä kumppanit edistävät yhdistyksen kriittisiä tehtäviä. Tärkeimmiksi yhteistyökumppaneiksi koettiin esihautomot, Yrityskiihdyttämö Spinno, Laureamko, Laurean opettajat sekä kehittämisspälliköt ja Laurean päättäjät. Nämä listattiin Canvakseen.



Kuvio 5: Täytetty Nykytila Canvas

Kun kaikki rakennuspalikat oli käyty läpi, siirryttiin miettimään juuri täytetyn Canvasen veitoisuutta. Osallistujilta kysyttiin mikä Business Model Canvasin rakennuspalikoista vaikuttaa kaikista eniten muiden rakennuspalikoiden sisältöön. Kaikkien osallistujien mielestä kriittiset tehtävät määrittelevät eniten yhdistyksen toimintaa, vaikka onkin otettava huomioon, että niiden sisältöön vaikuttaa samalla vahvasti myös yhdistyksen arvolupaus. Näin arvioitiin yhdistyksen nykytila Business Model Canvas muotoon.

Nykytilan selvittämisen jälkeen esittelimme kolmen Laurean opiskelijan nykyiset mielikuvat yhdistyksestä ja heidän toivomuksensa yhdistyksen tulevaisuuden toiminnasta. Osallistujille esiteltiin kooste kysytyistä kysymyksistä ja niihin saadut vastaukset (liite 5). Esityksen aikana työpajan osallistujat saivat vapaasti keskustella opiskelijoiden havaituista mielikuvista ja tarpeista. Osallistujat kokivat, että opiskelijoiden vastaukset tukivat omia toivomuksia tulevaisuuden toiminnasta. Heidän mielestään yhdistyksen pitäisi tulevaisuudessa tarjota opiskelijoille oppia työelämästä, yhteenkuuluvuuden tunnetta, mentorointipalveluita ja neuvoja työelämästä. Osallistujat olivat sitä mieltä, että yhdistyksen pitäisi etsiä uusia keinoja lähestyä opiskelijoita. Osallistujat totesivat, että yhdistyksen palvelut ovat hyvin yrittäjyyspainotteisia. Tulevaisuudessa yhdistyksen tulisi keskittyä myös opiskelijan ammatilliseen kehittymiseen.

Kun haastattelujen tulokset oli käsitelty, aloitettiin tulevaisuuden Canvaksen täyttäminen. Se aloitettiin toiminnan osapuolet- ja arvolupaus-rakennuspalikoista. Toiminnan osapuolet päätettiin pitää samana kuin Nykytila Canvaksessa. Keskustelua käytiin taas siitä, että pitäisikö yhdistyksen aktiivit erotella omaksi segmentikseen. Kuitenkin osallistujien mielestä aktiivien arvolupaus pysyy samana kuin muille opiskelijoille, joten heitä ei laskettu omaksi segmentikseen. Myöskään osapuolien arvolupauksiin ei koettu tarvittavan muutoksia.

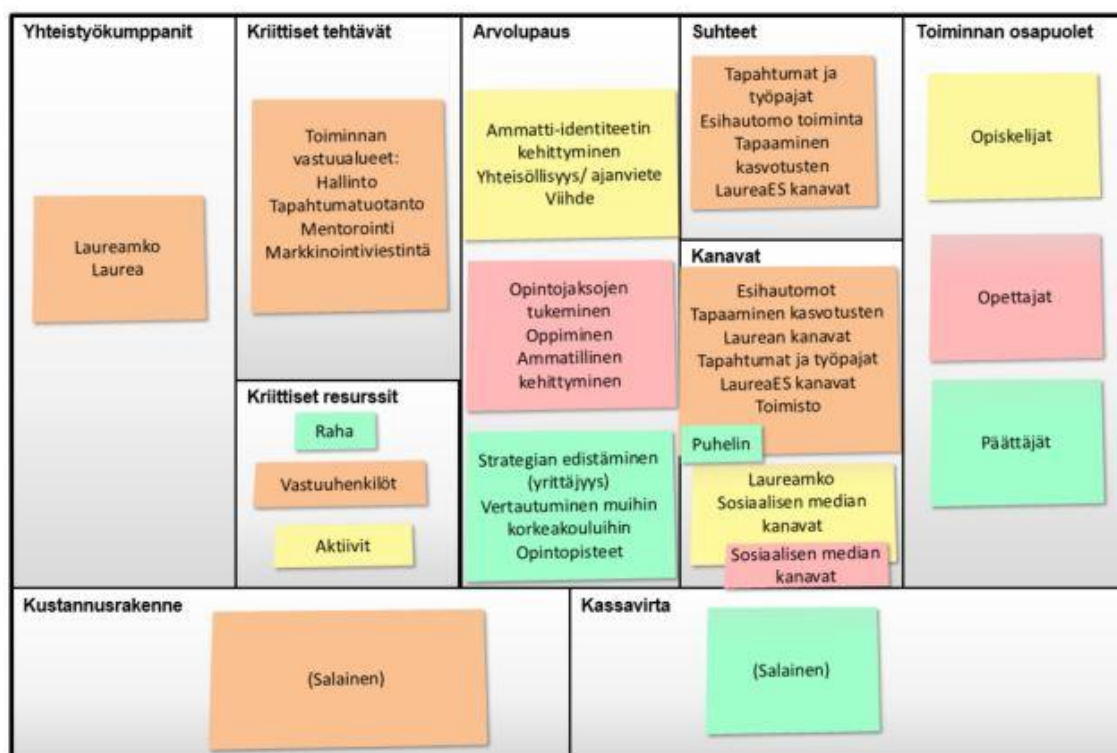
Kohdassa kanavat kysyttiin tarvitseeko yhdistyksen lisätä tai vähentää jo Nykytila Canvaksessa listattuja kanavia. Kaikkia koskevaksi kanavaksi listattiin kohtaaminen kasvatustapahtumissa ja työpajoissa. Todettiin myös, että Laurean päättäjiin täytyy olla puhelinyhteys. Myös kaikkia osapuolia palvelevaksi kanavaksi lisättiin toimistotilat, joita voisi olla Leppävaaran ja Tikkurilan kampuksilla. Toimiston tarkoituksena olisi olla päivystyspaikka, jossa järjestettäisiin tapaamisia ja työpajoja. Seuraavaksi siirryttiin kohtaan suhteet. Työpajat lisättiin kaikkia koskevaksi suhteita ylläpitäväksi tekijäksi.

Koska yhdistyksen toiminnan vetoisuudeksi koettiin kriittiset tehtävät, kiinnittivät osallistujat erityisesti huomiota siihen. Kriittisiksi tehtäviksi nimettiin yhdistyksen hallinto, markkinointiviestintä, tapahtumatuo- tinto sekä mentorointi ja koulutus. Kriittisiksi tehtäviksi nimettiin aihekokonaisuuksia, joista jokaisella olisi yhdestä kolmeen vastuuhenkilöä. Vastuuhenkilöt tulisi nimetä yhdistyksen hallituksesta. Yhdistyksen hallinto valvoisi jäsenoimintaa, hoitaisi yhdistyksen hallintoon liittyviä asioita sekä ylläpitäisi käytössä olevia teknisiä alustoja. Markkinointiviestintään kuuluisi yhdistyksen sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä sekä markkinoinnista huolehtiminen. Sen tulisi myös huolehtia yhdistyksen olemassa olevien suhteiden ylläpidosta ja uusien luomisesta. Tapahtumatuo- tinto vastaisi kaikista järjestettävistä tapahtumista, osallistumisista muihin tapahtumiin ja yhdistyksen sisäisistä aktiviteeteista. Osallistujat kokivat mentoroinnin ja koulutuksen tarpeelliseksi toiminnoksi yhdistyksen kriittisiin tehtäviin. Se tulisi pitämään sisällään tukipalveluita opiskelijoille, aktiiveille ja jäsenille. Sen vastuulla olisi myös aktiivien ja muiden yhdistyksen toiminnassa mukana olevien koulutus. Samaan aikaan myös kaikkia aktiiveja koskisi velvollisuus mentoroida, tukea ja kouluttaa toisiaan oman henkilökohtaisen osaamisen ja tarpeiden mukaan.

Osallistujat olivat sitä mieltä, että vaikka yhdistyksen toiminnot olisivat jaettu eri vastuualueisiin eri henkilöille, tulisi näiden vastuuhenkilöiden tehdä tiivistä yhteistyötä keskenään. Toiminta pitäisi järjestää niin, että kaikki vastuuhenkilöt ovat täysin tietoisia jokaisen vastuualueen alla tehtävästä toiminnasta. Tämä siksi, koska näin varmistetaan, että kaikki vastuuhenkilöt toimisivat yhdistyksen päämäärien mukaisesti. Vastuuhenkilöt muodostaisivat aktiiveista tiimejä erilaisiin vastuualueen alaisiin tehtäviin. Näin voitaisiin myös varmistua siitä, että jokaisella aktiivilla olisi selkeä rooli osana yhdistyksen toimintaa. Osallistujat kokivat, että kyseinen tiimiin kuuluminen auttaisi aktiivien sitouttamisessa yhdistyksen toimintaan ja samalla

heille voitaisiin antaa tehtävään liittyvä nimeke, joka olisi myös mahdollista mainita esimerkiksi ansioluettelossa. Vastuuhenkilöt ja aktiivit nimettiin Canvukseen kriittisiksi resursseiksi avainhenkilöiden tilalle. Yhdistyksen varat katsottiin olevan myös kriittinen resurssi.

Yhteistyökumppaneiksi nimettiin Laurea ja Laureamko. Osallistujat kokivat, että Laureamkon järjestämiin tapahtumiin osallistuminen on hyvä keino tavoittaa opiskelijoita. Osallistujat olivat sitä miltä, että yhdistys palvelee Laurean opiskelijoita ja näin ollen tärkeimpien kumppanuuksien tulisi olla Laurean sisäisiä enne kuin toiminnan laajentumismahdollisuuksia aloitetaan kartoittamaan.



Kuvio 6: Täytetty Tulevaisuuden Canvas

Osallistujat kokivat myös Tulevaisuuden Canvaksen vetoisuudeksi kriittiset tehtävät. Työpajan aikana osallistujat arvioivat suurimmaksi kehittämisen kohteeksi yhdistyksen sisäisen toiminnan. Nähtiin, että yhdistyksen tarkoitus ja palvelut ovat hyviä, mutta niihin liittyvät toimintatavat kaipaivat uudelleen järjestämistä. Samalla osallistujat kokivat tärkeäksi muodostaa yhdistykselle organisaatorakenteen kriittisiä tehtäviä mukailleen.

4.3 Toimintamallin kehittäminen

Työpajan jälkeen litteroimme kerätyt video- ja äänimateriaalit kirjalliseen muotoon. Havainnollistimme työpajassa luodut Canvakset kuvioiksi PowerPoint ohjelman avulla. Toimeksiantaja ja LaureaES:n kehittämistiimi oli sitä mieltä, että työpajassa tärkein esille nousut toimintaa kehittävä osa-alue oli kriittisiin tehtäviin perustuva vastuiden jako. Päätettiin, että järjestetään tapaaminen, johon valmistelisimme vastuiden jaon pohjalta organisaatiokaavion, joka esiteltäisiin mahdollisimman monelle yhdistyksen hallituksen jäsenelle. Tapaaminen järjestettiin Helsingissä 21.10.2015 ja siellä hyväksyttiin alustavasti ehdotus vastuiden jaosta (liite 6). Samalla meitä pyydettiin huomioimaan, että vastuiden jako ei saa olla liian sitova eli kaikilla toiminnassa mukana olijoilla on oltava mahdollisuus vaikuttaa jokaiseen osa-alueeseen ja siihen liittyvään toimintaan.

Esittelimme sähköisessä muodossa olevan esivedoksen toimintamallista BMC-muodossa toimeksiantajalle ja kehittämistiimin jäsenille 18.11.2015 ja keräsimme kommentteja siitä, millainen lopullisen tuloksen tulisi olla. Tapaamisen aikana käydystä keskustelusta saimme seuraavat kehitysehdotukset toimintamallia varten:

- Toimintamallista tulisi tehdä julkaisu, joka on visuaalisesti kiinnostava ja helppolukuisen.
- Opiskelijaa koskevaan arvolupaukseen tulisi lisätä mukaan verkostoituminen.
- Toiminnan osapuolien sijaan toimintamallissa tulisi puhua asiakkaista.
- Asiakassuhteet ja kanavat tulisi muokata yhdeksi kokonaisuudeksi, koska niiden sisältö on samanlainen. Kyseiseen kohtaan lisätään myös yhdistyksen sisäiseen viestintään käytettävät kanavat.
- Kriittiset tehtävät tulisi muuttaa organisaatiokaavioksi ja lisäksi julkaisussa tulisi olla tietoa vastuualueista.
- Yhdistyksen rahan liittyvät kohdat kassavirta ja kustannusrakenne tulisi jättää julkaisun ulkopuolelle.

Päätettiin myös, että esittelisimme toimintamallin rakenteen LaureaES:n kehittämispäivillä 12.12.2015, jossa kerättäisiin viimeiset kehitysehdotukset ennen lopullisen julkaisun luontia.

Tapaamisen jälkeen aloitimme toimintamallin kehittämisen. Jaoin toimintamallin kuuteen osaan joista lopulliset osa-alueet olivat asiakkaat, arvolupaus, kanavat ja asiakassuhteet, resurssit, tehtävät sekä tärkeimmät yhteistyökumppanit. Asiakkaisiin luettiin kolme erilaista segmenttiä, Laurean opiskelijat, Laurean opettajat ja Laurean päättäjät. Jokaiselle asiakassegmentille luotiin oma arvolupaus. Kanavat ja asiakassuhteet yhdistettiin omaksi osa-alueeksi ja siihen sisällytettiin yhdistyksen ulkoiset ja sisäiset kanavat pääpiirteittäin. Yhdistyksen resursseiksi määriteltiin sen hallituksen vastuuhenkilöt sekä toiminnassa mukana olevat aktiivit. Yhdistyksen tehtäviksi määriteltiin hallinto, markkinointi ja viestintä, tapahtumatuo- tanto sekä koulutus ja mentorointi. Tärkeimmiksi yhteistyökumppaneiksi määriteltiin Laurea

ja Laureamko. Teimme jaon perusteella PowerPoint-esityksen (liite 7), jonka esitimme 12.12.2015 kehittämispäivillä.

Kehittämispäivillä esittämämme toimintamalli hyväksyttiin ehdotettavaksi tulevalle hallitukselle. Meitä pyydettiin tuottamaan esityksen perusteella visuaalinen julkaisu, jota käytettäisiin uusien aktiivien ja nykyisten toimijoiden perehdyttämiseen. Julkaisu sisältäisi visuaalisessa muodossa suuntaviivat yhdistyksen toiminnalle, josta selviää mitä yhdistys tekee, kelle, miksi ja miten. Kyseessä olisi sähköinen ja mahdollisesti myös paperinen julkaisu yhdistyksen sisäiseen käyttöön.

Valmistelimme hallitukselle PowerPoint esityksen julkaisun kirjallisesta sisällöstä (liite 8). Materiaali muodostuu kuudesta aihe-alueesta. Esitystä valmistellessa huomioimme toimijoiden aiemmin esille tulleet näkemykset ja kommentit sekä opinnäytetyön tietoperustan. Materiaalissa esitellään LaureaES yhdistyksenä, kerrotaan kuka on toiminnan keskeinen asiakas, mikä on yhdistyksen arvolupaus, mitä yhdistys tekee, kuinka yhdistys viestii ja mitkä ovat toiminnan aihealueet. Esittelimme sen hallituksen jäsenille 13.1.2016. Hallitus hyväksyi ehdotuksemme julkaisun sisällöstä oletuksella, että kirjallista sisältöä tarkennettaisiin vielä joiltain osin. Samalla päätettiin, että julkaisua tullaan käyttämään perehdytystarkoituksiin. Visuaalista julkaisua varten meitä pyydettiin valmistelemaan lopullinen kirjallinen sisältö hallituksen tapaamiseen 22.1.2016. Teimme pyydetyt tarkennukset ja luovutimme kirjallisen sisällön työstettäväksi hallitukselle. Tämän jälkeen luotu julkaisu otettiin käyttöön osana yhdistyksen sisäisiä perehdytysmateriaaleja 29.1.2016.

5 Tulokset

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt julkaisu sisältää työpajassa Business Model Canvasin hahmotellun ja sen jälkeisen kehittämistyön jälkeen luodun toimintamallin. BMC:ssä olevien kohtien pohjalta julkaisussa esiintyvät seuraavat rakennuspalikat: asiakkaat, arvolupaus, suhteet ja kanavat, kriittiset tehtävät, resurssit sekä yhteistyökumppanit. Samalla julkaisussa on esiteltynä yhdistyksen toimintaan kuuluvat tapahtumat ja toiminnot.

Julkaisu antaa toiminnassa mukana oleville selkeän kokonaiskuvan yhdistyksestä. Tarjoamalla toimintamalli visuaalisessa muodossa varmistetaan, että kaikki toiminnassa mukana olevat sisäistävät samat asiat. Toimijoiden tulee omaksua yhdistyksen toiminnan käytänteet, siksi perehdyttäminen toimintaan on ensiarvoisen tärkeää. Tästä syystä opinnäytetyön tulosta tullaan käyttämään pääasiallisesti perehdytystarkoituksiin.

Julkaisu on aidosti auttanut toimeksiantajaa. Opinnäytetyön ansiosta yhdistyksen toimijat ovat tietoisia yhdistyksen ydintoiminnoista. Toimeksiantajan toiveen mukaisesti onnistuimme

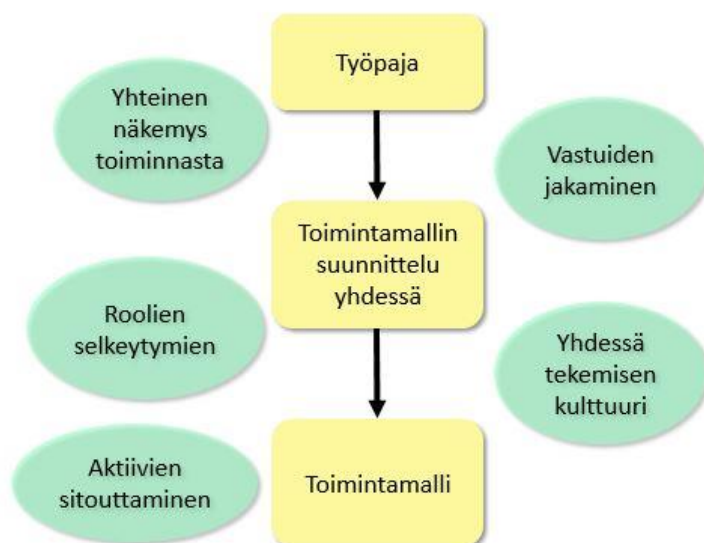
sitouttamaan hyvin kaikki halukkaat toimijat kehittämishankkeeseen sen koko ajaksi. Toimeksiantaja on arvioinut opinnäytetyön prosessin ja tuloksena syntyneen tuotoksen aidosti yhdistyksen toimintaa kehittäväksi. Koska raportti kuvaa johdonmukaisesti ja yksityiskohtaisesti koko kehittämisprosessin eri vaiheet, on toimeksiantajan helppo palata käytyihin asioihin. Myös Business Model Canvas-työkalulla tehty mallinnus yhdistyksen toiminnasta on hyödyllinen tulevaisuudessa kun toimintaa kehitetään. Toimeksiantajalla oli myös selkeä kuva tarvittavista jatkotoimenpiteistä kehittämisprosessin jälkeen.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää Laurea Entrepreneurship Societyn toimintaa. Loka-kuussa järjestetty työpaja ja sen jälkeinen kehittämistyö saavuttivat annetun tavoitteen. Opinnäytetyön tuloksena syntyi visuaalinen julkaisu LaureaES:n toimintamallista. Lähtötilanteessa yhdistyksellä oli vaikeuksia sitouttaa uusia vapaaehtoisia toimintaan ja yhdistys toimi pitkälti sen hallituksen jäsenten voimin. Tarvittavaa tietoa ei onnistuttu välittämään uusille vapaaehtoisille, joten toiminnasta kiinnostuneita ei onnistuttu sitouttamaan vaaditulla tavalla. Kaikki toiminnassa mukanaolijat tiedostivat yhdistyksen aatteellisen tarkoituksen, mutta toimintatavat jäivät kuitenkin epäselviksi.

Opinnäytetyö vastaa onnistuneesti tutkimuskysymyksiin mikä on yhdistyksen nykytila ja kuinka sitä tulisi kehittää. Nykytilan selvitys ja esittäminen Business Model Canvas-muotoon herätti yhdistyksen toimijoiden kesken yhteisen näkemyksen toiminnan kehittämiskohteista. Kehittämisprosessin aikana luotu tuotos on kehitetty tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Jokainen kehittämistyössä mukana ollut on pystynyt vaikuttamaan lopputulokseen kommentoimalla työpajan jälkeisiä esivedoksia toimintamallista. Näin varmistimme, että toimijat sitoutuvat toimintamalliin, sillä heidän tietoaan ja osaamistaan on käytetty sen kehittämiseen.

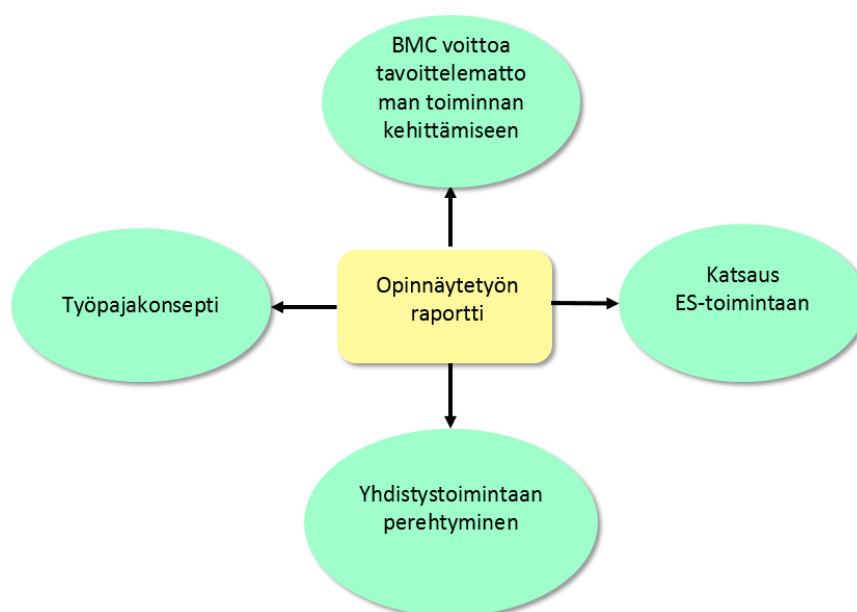
Kuvio 7 hahmottaa opinnäytetyön prosessin tärkeimmiksi koetut vaikutukset. Nämä ovat organisaatorakenteen luominen sekä tarkempi vastuiden jako toimijoiden kesken. Toiminnan jatkaminen aihealueisiin tarjosi ratkaisun siihen, miten yhdistys voi tarjota aktiiveilleen sitouttavampaa ja henkilön kiinnostuksen kohteita mukailevampaa toimintaa.



Kuvio 7: Opinnäytetyön prosessien vaikutukset Laurea Entrepreneurship Society:n sisällä

Yksi opinnäytetyön keskeisimmistä vaikutuksista on ollut yhteisöllisyyden lisääntyminen yhdistyksen toimijoiden kesken. Koska työpajaan ja sen jälkeiseen kehittämistyöhön osallistui moni yhdistyksen jäsenistä, kehittyi heille selkeä kuva yhdistyksen toiminnasta kokonaisuutena. Samalla toimijoille syntyi yhteinen näkemys tulevaisuuden tavoitteista. Useat vaikutuksista ovat olleet välillisiä eli niiden suoraa asiayhteyttä opinnäytetyön prosessissa kuvattuihin tapahtumiin on vaikea todentaa. Käyttämämme menetelmä on luonut yhdistyksestä kehittämiseen kannustavan ympäristön, joten opinnäytetyön toimeksiantajan kannalta suurimmat näkyvät tulokset tullaan todentamaan vasta tulevaisuudessa.

Kuviosta 8 käy ilmi kuinka opinnäytetyön raporttia voidaan hyödyntää. Opinnäytetyön lukua 2 voidaan käyttää apuna yhdistystoimintaan perehdyttämisessä. Tietoperusta antaa kattavan käsityksen yhdistyksen hallinnollista käytänteistä ja sen toiminnan suunnittelusta. Lisäksi raportti antaa kattavan kuvauksen Entrepreneurship Society-toiminnasta. ES-toiminta pyrkii olemaan hallinnoltaan kevyttä, joten toimijat eivät ole usein tietoisia yhdistyksen lainsäädännöstä ja hallintoon liittyvistä velvollisuuksista. Raportti tarjoaa tiiviin tietoperustan, johon jokaisen yhdistystoiminnassa mukana olevan olisi syytä perehtyä.



Kuvio 8: Opinnäytetyön raportin hyödyntämismahdollisuudet

Opinnäytetyö havainnollistaa erinomaisen esimerkitapauksen, kuinka Business Model Canvas työkalua voi käyttää voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Raportti antaa myös ohjeita siihen, kuinka liiketoiminnan kehittämisen työkalua voidaan muunnella eri toimintaympäristöihin soveltuvaksi. Opinnäytetyön aikana luotu työpajakonsepti on kopioitavissa, minkä tahansa rakenteeltaan samankaltaisen yhdistyksen toiminnan kehittämiseen. Uskomme, että tämän lisäksi työpajakonseptia voidaan käyttää minkä tahansa voittoa tavoittelemattoman organisaation tai palvelun kehittämiseen muokkamalla Business Model Canvas-työkalua sekä työpajan apukysymyksiä toimintaympäristöön sopiviksi.

Olemme todentaneet työpajakonseptin toimivuuden opinnäytetyön prosessin ulkopuolella, kokeilemalla sitä toisen täysin erilaisen voittoa tavoittelemattoman organisaation kehittämisessä. Työpajakonseptin avulla syntyi toimijoiden välille yhteinen näkemys, kuinka toimintaa tulisi kehittää, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Tulokset osoittivat, että konseptia voidaan hyödyntää opinnäytetyön ulkopuolella. Tekemämme havaintojen perusteella uskomme, että luomaamme työpajakonseptia olisi mahdollista käyttää voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden viestinnällisten, rakenteellisten ja toimijoiden sitouttamiseen liittyvien ongelmien ratkaisemiseen. Työpaja tarjoaa ongelmiin ratkaisun toiminnan selkeyttämisen kautta.

Entrepreneurship Society toimintaa harjoitetaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Tämän päivän Suomessa yrittäjyyteen ja koulutukseen liittyvät lainsäädäntö ja rahoitus ovat murrok-

sessä ja liiketoiminnan trendit vaihtuvat alati. Jatkohankkeena mielestämme voisi olla toimintamallin kehittämistyö. Koemme, että toimintamalli ei voi olla muuttuvassa toimintaympäristössä koskaan täysin valmis, vaan sitä täytyy muuttaa ja arvioida jatkuvasti. Jatkokehitystyönä olisikin mielestämme hyödyllistä teettää toimintamallille sopivat mittarit, joilla sen eri osa-alueiden tarpeellisuutta ja onnistumista voitaisiin arvioida. Samalla tulisi luoda suunnitelma siitä, mitä konkreettisia toimenpiteitä toimintamalli pitää sisällään ja kuinka usein niitä tulisi arvioida.

Koemme, että tämän opinnäytetyön luonnollinen jatkumo olisi toimintamallin jatkuvaa kehittämistä ja onnistumisen mittaamista varten luodut työkalut ja suunnitelmat. Koska kyseessä on mallinnus ydintoiminnoista, on toimintamallissa vielä paljon kehitettävää. Luodussa toimintamallissa on otettu huomioon vain yhdistyksen perustoiminnot. Esimerkiksi siinä on huomioitu vain tämänhetkiset pääyhteistyökumppanit. Tulevaisuudessa tulisi toimintamallin käsitellä laajempaa kokonaisuutta, kun opinnäytetyössä luotu malli on osoittautunut toimivaksi käytännössä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Dees, J.G. Economy, P. & Emerson, J. 2001. Enterprising nonprofits : a toolkit for social entrepreneurs. New York: John Wiley & Son.

Eskelinen, R. 2005. Välittäjä: Vapaaehtoistoiminnan malli. Helsinki: Punainen risti.

Halila, H. & Tarasti, L. 2011. Yhdistysoikeus. 4.painos. Helsinki: Talentum.

Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen. Helsinki: WSOY.

Loimu, K. 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. 6.painos. Helsinki: Sanoma.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita.

Paasolainen, S. 2012. Päätöksenteko yhdistyksessä. Järvenpää: ProTaito.

Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Göran, L., Reinikainen, M. & Steiner, M. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Helsinki: WSOY.

Perälä, S. & Perälä, J. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. 7.painos. Helsinki: Talentum.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Hoboken: John Wiley & Son.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. Hoboken: John Wiley & Son.

Somerkivi, P. 2011. Johtajana järjestössä. Helsinki: Pirjo Somerkivi

Vuokko, P. 2010. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY-.

Sähköiset lähteet

Airaksinen, K. 1998. Innostu! Innosta! Viitattu 22.11.2015.
<https://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/innostu-innosta.pdf>

Burkett, I. 2014. Using The Business Model Canvas For Social Enterprise Design. Viitattu 28.12.2015.
http://knode.com.au/wp-content/uploads/Knode_BusModCanv4SocEntDesign_E1LR_30p.pdf

Communications Toolkit 2011. Colorado Nonprofit Association. Viitattu 28.3.2016.
http://www.coloradononprofits.org/wp-content/uploads/Communications-Toolkit_Pt.-1.pdf

Garner, B. 2015. 14 Ways to Apply the Business Model Canvas. Viitattu 21.11.2015.
<http://blog.strategyzer.com/posts/2015/3/23/14-ways-to-apply-the-business-model-canvas>

Greenwald, T. 2012. Business Model Canvas: A Simple Tool For Designing Innovative Business Models. Viitattu 27.9.2015.
<http://www.forbes.com/sites/tedgreenwald/2012/01/31/business-model-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-business-models/>

Holcombe, C. 2012. Revenue Streams. Viitattu 3.1.2016.
<http://www.ecommerce-digest.com/revenue-streams.html>

Kovalik, O. 2012. (Re)Designing Business Models. Viitattu 2.11.2015.
<http://www.productbookshelf.com/2012/04/designing-business-models/>

Laurea Entrepreneurship Society Ry. 2015. Viitattu 15.12.2015.
<http://www.laureaes.fi/>

Leino, S. 2014. Katsaus Entrepreneurship Society (ES) toimintaan ja tulevaisuuteen. Viitattu 15.12.2015.
<http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1590/1514>

Leväinen, K. 2011. Taloushallinnon pikaopas. Viitattu 27.3.2016.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29873/taloushallinnon-pikaopas-adastra.pdf?sequence=3>

Luenendonk, M. 2015. Selecting and Managing Channels in Business Model Canvas. Viitattu 2.1.2016.
<http://www.cleverism.com/selecting-managing-channels-business-model-canvas/>

Patentti- ja rekisterihallitus. 2014. Mitä yhdistystoiminta on? Viitattu 27.10.2015.
https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys.html

Patentti- ja rekisterihallitus. 2015. Lukumäärät yhdistysrekisterissä ja uskonnollisten yhdistysten rekisterissä. Viitattu 3.1.2016.
<https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissajauskonnollistenyhdistystenrekisterissa.html>

Ikonen, P. 2011. Kehittäjä - Prime Mover 1/2011. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.12.2015.
https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/kehittaja_2011_1.pdf

Rosengren, P & Törrönen, A. 2008. Yhdistystoiminnan avaimet. Vantaa: KSL. Viitattu 28.3.2016.
<http://www.ksl.fi/images/yhdistystoiminnan%20avaimet.pdf>

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Viitattu 22.11.2015.
http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

Voorhorst, F. 2013. The Value Proposition Canvas. Viitattu 1.11.2015.
<http://www.expressiveproductdesign.com/value-proposition-canvas/>

Wilén, H. 2015. Yhteisöllisyys yrittäjyyden polulla. Viitattu 15.12.2015.
<http://nuoretyrittajat.fi/yhteisollisyys-yrittajyyden-polulla/>

Haastattelut

Ojasalo, J. 2015. Keskustelu 5.10.2015. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy. Espoo.

Kuvat

Kuva 1: Osallistujat ja fasilitaattori Palvelusuhdetaulukon äärellä.....	29
--	----

Kuviot

Kuvio 1: Yhdistyksen organisaatiokaavio (Loimu 2005, 45.).....	13
Kuvio 2: Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur. 2010, 18-19.)	16
Kuvio 3: Value Proposition Canvas (Bernada ym. 2014, 61.)	18
Kuvio 4: Liiketoimintamallin uudistamisen aloituspisteet (Osterwalder & Pigneur 2010, 138-139.).....	25
Kuvio 5: Täytetty Nykytila Canvas	33
Kuvio 6: Täytetty Tulevaisuuden Canvas	35
Kuvio 7: Opinnäytetyön prosessien vaikutukset Laurea Entrepreneurship Society:n sisällä .	39
Kuvio 8: Opinnäytetyön raportin hyödyntämismahdollisuudet.....	40

Taulukot

Taulukko 1: Organisaatioiden luokittelu (Vuokko 2010, 16.).....	8
Taulukko 2: Hallituksen tärkeimmät lakisääteiset tehtävät (Perälä ym. 2008, 70.).....	12
Taulukko 3: Kohderyhmään kohdistuvat ulkoiset viestinnän lähteet (Vuokko 1994, ks. Vuokko 2010, 167.)	20
Taulukko 4: Järjestökaavan pääryhmien sisältöä. Mukailtu Perälän & Perälän (2006, 100-114) mukaan.	21
Taulukko 5: Opinnäytetyön aikataulu	26
Taulukko 6: Palvelusuhdetaulukko	28
Taulukko 7: Palvelut ja toiminnan osapuolet listattuna Palvelusuhdetaulukkoon	30
Taulukko 8: Täytetty Palvelusuhdetaulukko uudelleen koottuna	31
Taulukko 9: Osallistujien poimitut hyödyt jokaiselle osapuolelle	31

Liitteet

Liite 1 Julkaisu	48
Liite 2: Työpajan kulku ja apukysymykset.....	50
Liite 3: Työpajan aikataulutus.....	53
Liite 4: Haastattelukysymykset.....	54
Liite 5: Kooste haastattelukysymyksistä ja vastauksista	55
Liite 6: Organisaatiokaavio.....	58
Liite 7: Toimintamallin sisällöstä tehty PowerPoint esitelmä (salainen)	59
Liite 8: Esitys hallitukselle julkaisun sisällöstä (salainen)	60
Liite 9: Yhdistyksen kassavirtaan ja kustannusrakenteeseen liittyvä osio (salainen)	61

Liite 1 Julkaisu



**WE LOVE
BUSINESS**
LAUREAES

Laurea Entrepreneurship Society (LaureaES) on voittoa tavoittelematon yhdistys, jonka tarkoituksena on edistää yrittäjyyttä muun muassa järjestämällä tapahtumia, tarjoamalla verkostoja ja osallistamalla ammattikorkeakoulujen yrittäjyystoimintojen kehittämiseen. Toiminta pyörii vapaaehtoisten aktiivien voimin. Toimintaa hallinnoi vuosittain vaihtuva hallitus, joka koostuu vapaaehtoisista opiskelijoista ja alumneista.

Kuka vain toiminnasta kiinnostunut voi liittyä aktiiviksi järjestämään tapahtumia ja kehittämään toimintaamme! LaureaES:läiset laajentavat toiminnan kautta omia verkostojaan, oppivat uutta ja kehittyvät omilla osaamisalueillaan markkinoinnin, viestinnän, tapahtumatuotannon ja valmennuksen parissa.

Teemme yhteistyötä Laurean eri palveluiden sekä Laureamkon kanssa. Toimimme aktiivisesti Leppävaaran, Otaniemen, Tikkurilan ja Hyvinkään kampuksilla.

Kenelle toimintaa tehdään?

Laurean opiskelijat ovat ensisijainen kohderyhmämme. Meidän kauttamme opiskelijat pääsevät kuulemaan tarinoita aidosta yrittäjyydestä ja työelämästä liike-elämän menestyjiiltä. Innostamme ja muutamme asenteita yrittäjyyttä kohtaan sekä tuemme opiskelijoiden ammatillista kehittymistä tarjoamalla vertaistukea ja verkostoja. Tarjoamme yhteisöllistä ja kiinnostavaa sisältöä niin opintoihin kuin opetuksen ulkopuolellekin.



Toimintamme aihealueet

LaureaES toiminta on jaettu neljään aihealueeseen, joista jokaisella on yksi tai kaksi vastuuhenkilöä yhdistyksen hallituksesta. Aktiivi voi valita aihealueiden pohjalta mihin haluaa keskittyä toimiessaan yhdistyksessä.

Hallinto: Vastaa jäsenoiminnan sujuvuudesta, yhdistyksen hallinnollisista asioista ja sisäisistä aktiviteeteistä (kokoukset, kehittämispäivät, virkistyspäivät jne.)

Markkinointi ja Viestintä: Vastaa sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Samalla on myös vastuussa ulkoisten suhteiden ylläpitämisestä ja luomisesta

Tapahtumatuotanto: On vastuussa tapahtumien järjestämisestä sekä yhdistyksen osallistumisista muihin tapahtumiin

Koulutus ja perehdytys: Järjestää tukipalveluita ja vertaistukea opiskelijoille, aktiiveille ja jäsenille. Vastaa myös aktiivien kouluttamisesta ja muiden Laureaes-toimijoiden koulutuksesta

Yhdistys järjestää aktiiveille koulutustilaisuuksia, jossa perehdytetään toiminnan eri osa-alueisiin henkilöiden kiinnostuksien mukaan.

Tapahtumat

Yrittäjyystiistai

Alansa huippukiinnostavat ammattilaiset kertovat toisitarinoita yrittäjyydestä. Tarinat innostavat ja muuttavat asenteita yrittäjyyttä kohtaan.

Pitch & Beer

Pitchaus-tapahtuma, jossa liikeidea esitellään tuomareille ja yleisölle 4-5 minuutissa rennossa baariympäristössä. Erinomainen tapa saada palautetta liikeidean kehittämiseksi.

LIVE-Streamit

Helppo ja ilmainen keino osallistua huippuseminaareihin etänä. Lisäksi mahdollisuus tavata samoista asioista kiinnostuneita ihmisiä ja jakaa ajatuksia.

Cambridge Venture Camp

Liikeidean kehittämisleiri, jossa kahden viikon aikana ideaa työestetään intensiivisesti maailman luokan ammattilaisten avustuksella Suomessa sekä Cambridgessa, Englannissa.

Urho

Vuorokauden mittainen verkostoitumisen Boot Camp, jossa yhdessä tekemisen kautta lähestytään yrittäjyyttä ja työelämää kevyellä, mutta asiapitoisella ohjelmalla. Tämän lisäksi on tarjolla vapaa-ajan viettoa mielekkäässä seurassa.

Workshopit

Pienryhmätyöpajoja, joissa opiskelijat ja yhdistyksen toimijat jakavat osaamistaan ja kokemuksia eri aiheista. Tarkoituksena on oppia toisiltaan.

Markkinointi

Laureaes.fi

Laskeutumissivu, jolla sisältöä kaikille sidosryhmille

Facebook (LaureaES)

Tapahtumamainontaa ja yleistä tietoa toiminnasta

Twitter

Facebook sync

Instagram

Menoa ja meininkiä, jossa sisällönsyöttäjinä kaikki aktiivit

Periscope

Tapahtumista Livekuvaa

Laurean kanavat

Laurean opiskelijoiden ja henkilökunnan tavoittaminen - Intra, LINK, Some, Info-TV, julistetaulut, jne.

Laureamko

Yhteistyö tapahtumissa ja tiedottamisessa

Esihautomot

LaureaES on opiskelijoille väylä hautomoihin. Hautomoiden kanssa yhteistyö tiedottamisessa

Sisäinen viestintä

Trello

Pääviestintätyökalu - Tehtävien hallinta ja viestintä

Slack

Pikaviestintä - Keväällä 2016 testaus hallituksella ja syksyllä 2016 kaikkien pääpikaviestintäväylä

Facebook (LaureaES AKTIIVIT)

Tiedottaminen - Käytetään yleiseen tiedottamiseen

Drive

Tiedostojen säilytys, jako ja työstö

WhatsApp

Vapaaehtoista keskustelua (poistuu mahdollisesti syksyllä 2016 Slackin käyttöönoton yhteydessä)

Ota yhteyttä:

LaureaES.fi

laureaes@laureaes.fi



Liite 2: Työpajan kulku ja apukysymykset

Työpajan kulku ja apukysymykset

Työpaja alkaa esittelemällä osallistujille tyhjä Business Model Canvas. Tämän jälkeen kerrotaan työkalun taustaa, mistä tuleva työpaja on juonnettu ja mikä sen tarkoitus on. Tarkoituksena on siis mallintaa yhdistyksen toimintaan sisältyviä erilaisia asioita ”rakennuspalikoiden” avulla. Työpajan aikana fasilitaattori piirtää taululle tai paperille esiin tulleet asiat. Tällä tavoin selvitetään yhdistyksen nykytila. Nykytilan hahmottaminen auttaa tulevaisuuden toimintamallin kehittämisessä.

Fasilitaattori esittää kysymykset ja avaa niitä tarvittaessa. Hänen on myös hyvä miettiä etukäteen esimerkkejä vastauksista jokaiseen kysymykseen. Tarkoituksena on luoda toiminnan kokonaisuudesta visuaalinen esitys, josta on apua yhdistyksen kehittämisessä ja toimintamallin luomisessa.

Työpaja aloitetaan keskittymällä yhdistyksen toiminnasta hyötyviin tahoihin eli toiminnan osapuolet-kohtaan. Tässä vaiheessa määritellään ketkä ovat yhdistyksestä hyötyvät tahot. Osapuolet listataan taulukkoon. Aloitetaan kysymyksillä:

- Millainen henkilö, yritys tai yhteisö hyötyy yhdistyksestä?
- Kuka on valmis maksamaan tai käyttämään aikaa yhdistyksen tarjoamasta hyödystä?
- Ketkä ovat näistä kaikkein tärkeimpiä eli maksavat tai käyttävät aikaa eniten?
- Mitä uhrauksia, esimerkiksi aikaa tai rahaa, osapuolet joutuvat tekemään tuotteiden tai palveluiden takia?
- Kuinka suuri uhraus on hyötyihin nähden?

Tässä vaiheessa keskustellaan auki mitä ideoita osallistujilla on vastauksiksi kysymyksiin. Työpajan vetäjän tehtävänä on saada osallistuja löytämään yhdistyksen tärkein tai tärkeimmät hyötyjä osapuolet. Kun hyötyjät on määritelty ja listattu Palvelusuhdetaulukkoon, kysytään seuraava kysymys, jonka vastaukset täydennetään samaan taulukkoon:

- Mitä tuotteita tai palveluita yhdistys tarjoaa?

Kun tuotteet ja palvelut ovat listattu, kysytään seuraava kysymys, jokaisesta tuotteesta tai palvelusta jokaisen eri hyötyjän kohdalla:

- Kuinka toiminnan osapuolet hyötyvät palvelusta tai tuotteesta?

Kun tähän kysymykseen on vastattu, luonnostellaan arvolupaus. Tätä varten kysytään seuraavat kysymykset:

- Mitkä tuotteiden tai palveluiden hyödyistä ovat eri toiminnan osapuolille kaikista tärkeimpiä?
- Mikä hyöty on kaikista suurin?

Kysymyksien perusteella pyydetään osallistujia kiteyttämään arvolupaus yhteen lauseeseen käyttäen kolmea tärkeintä koettua hyötyä. Jokaiselle segmentille luodaan oma arvolupaus. Kun arvolupaukset ovat muodostettu, siirrytään kanavien erittelyyn kysymällä seuraavat kysymykset:

- Miten osapuolet saavat tietoa yhdistyksen toiminnasta?
- Kuinka osapuolet saavat tietää yhdistyksen arvolupauksesta?
- Mitä kanavia pitkin osapuolet saavat hyödyn yhdistyksestä?
- Mitä kanavia pitkin osapuolia lähestytään esimerkiksi tapahtuman jälkeen?

Kysymysten avulla listataan yhdistyksen kanavat canvakseen. Tämän jälkeen määritetään osapuoliin liittyvät suhteet kysymällä seuraavaa:

- Millä keinoin toiminnan osapuolet voivat olla yhteydessä yhdistykseen?
- Ollaanko osapuoliin yhteydessä henkilökohtaisilla tapaamisilla?
- Kuinka muuten ylläpidetään suhteita eri osapuoliin?
- Miten toiminnan osapuolet osallistuvat toimintaan?

Kysymysten avulla listataan yhdistyksen eri tavat hoitaa suhteita Canvukseen. Tämän jälkeen määritetään yhdistyksen kassavirta kysymällä seuraavaa:

- Mistä yhdistyksen tulot muodostuvat?

Kysymyksen avulla kirjataan tulojen muodostuminen Canvukseen. Tämän jälkeen määritetään yhdistykseen liittyvät kriittiset resurssit kysymällä seuraavaa:

- Mitä työvälineitä, tiloja, tietojärjestelmiä tai muuta on?
- Onko tietopääomaa, esim. brändiä?
- Kuinka paljon ja millaisia henkilöresursseja toimintaan vaaditaan?
- Onko yhdistyksellä avainhenkilöitä, jotka elintärkeitä arvolupauksen toteutumiseksi?

Kriittisten resurssien määrittelyn jälkeen siirrytään määrittämään yhdistyksen kriittiset tehtävät seuraavien kysymysten avulla:

- Mitä on tehtävä, jotta yhdistyksen palvelut ja tuotteet saadaan toteutettua?
- Tarvitaanko markkinointia?
- Laskutusta?
- Suunnittelua?

Kriittisten tehtävien määrittämisen jälkeen kysytään seuraavat kysymykset liittyen yhteistyökumppaneihin:

- Onko yhdistyksellä kumppaneita toiminnan apuna?
- Markkinoidaanko toisen yhdistyksen tai yrityksen palveluita tai tuotteita?
- Mitä resursseja tulee kumppaneiden kautta?
- Mitä kriittisiä tehtäviä kumppani tekee?

Kumppanien listaamisen jälkeen kysytään seuraavat kysymykset liittyen kustannusrakenteeseen:

- Mistä kulut syntyvät?
- Mitkä kriittiset resurssit maksavat?
- Mitkä kriittiset tehtävät maksavat?

Kun kaikki Canvaksen ”rakennuspalikat” ovat valmiita, keskustellaan osallistujien kanssa syntyneestä kokonaiskuvasta. Keskustelussa mietitään mitkä rakennuspalikoista ovat toiminnalle kaikista tärkeimpiä eli mietitään toiminnan ”vetoisuus”. Tämä suoritetaan kysymällä osallistujilta seuraavaa:

- Onko yhdistyksen toiminta resurssivetoista? Tarkoittaa, että yhdistys toimii sen perusteella mitä kaikkea sen resursseilla voi tehdä.
- Tarjousvetoinen? Arvolupaus vaikuttaa kaikkien muiden rakennuspalikoiden osien sisältöön.
- Hyötyjävetoinen? Kaikki toiminta perustuu hyötyjien tarpeiden täyttämiseen.
- Kustannusvetoinen? Yhdistyksen toiminta perustuu mahdollisimman alhaisiin kustannuksiin. Kaikki muut rakennuspalikat ovat sidoksissa mataliin kustannuksiin.

Näiden neljän mallin erilaiset yhdistelmät ovat myös mahdollisia tai ”vetoisuus” voi olla sen verran epäselvää eikä sitä tarvitsekaan aina määrittää. ”Vetoisuuden” määrittäminen kuitenkin usein auttaa toimintamallin hahmottamisessa.

Kun nykytila on muodostettu Canvukseen, kysytään uudelleen kysymykset liittyen rakennuspalikoihin (ei palvelusuhdetaulukkoon), näkökulmasta, mistä yhdistyksen toiminnan tulisi koostua tulevaisuudessa.

Liite 3: Työpajan aikataulus

Aikaa yhteensä 120 min:

Asiakassegmentit: 5

Palvelut: 5

Hyödyt: 5

Uhraukset: 5

Suurimmat hyödyt: 5

Arvolupaus lauseeseen: 10

Kanavat: 10

Suhteet: 10

Kassavirta: 5

resurssit: 10

Tehtävät: 10

Yhteistyökumppanit: 5

Kustannukset: 5

Opiskelijahaastatteluiden tulosten julkaisu: 5

Vertaaminen luotuun canvakseen: 10

Uusi canvas: 10

Liite 4: Haastattelukysymykset

1. Asiakassegmentit & Arvolupaus
 - Mitä LaureaES edustaa mielestäsi?
 - Mitä sen tulisi edustaa?
 - Mitä opiskelija hyötyy mielestäsi LaureaES:stä?
 - Millaista toimintaa toivoisit?
 - Millaista toimintaa et näe tarpeelliseksi?

2. Kanavat
 - Missä kanavissa olet nähnyt/havainnut LaureaES:n?
 - Miten LaureaES:n tulisi lähestyä sinua?
 - Miten haluaisit lähestyä LaureaES:ää?

3. Asiakassuhteet
 - Millaisia kohtaamisia sinulla on ollut laureaES:n kanssa?
 - Millaisia kohtaamisia toivoisit?
 - Mikä motivoisi sinua toimimaan yhdistyksen hyväksi?

4. Kassavirta
 - Olisitko valmis maksamaan esim. jäsenmaksua?
 - Millä ehdoilla?

5. Yhteistyökumppanit
 - Kenen kanssa LaureaES:n tulisi mielestäsi tehdä yhteistyötä?
 - Millaista yhteistyötä?

Liite 5: Kooste haastattelukysymyksistä ja vastauksista

Kooste Haastattelukysymyksistä ja Vastauksista

Asiakassegmentti & Arvolupaus

Mitä LaureaES edustaa mielestäsi?

- A) Kehityksellistä & edistyksellistä opetustapaa
- B) Yrittäjyysasennetta & opetusta yrittäjyydestä
- C) Yrittäjyyden tukemista erilaisilla tapahtumilla

Mitä sen tulisi edustaa?

- A) Kehityksellistä & edistyksellistä opetustapaa
- B) Menestyneiden ihmisten tiedon jakamista opiskelijoille
- C) Opiskelijoiden tukemista ja kannustamista sekä tukea yrittämiseen

Mitä opiskelija hyötyy mielestäsi LaureaES:stä?

- A) Pienempi kynnyks lähteä yrittämään. Opiskelija saa tukea ja tietoa
- B) Saa oppia työelämästä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta
- C) Mielenkiintoisia puhujia ja verkostoitumista

Millaista toimintaa toivoisit?

- A) Pienerihmäkeskustelu- ja Brainstormailu-tilaisuuksia asiantuntijat ja alan ammattilaiset tukena
- B) Mentorointityyppistä toimintaa ja henkilökohtaista apua opiskelijoille
- C) Henkilökohtaisempia työpajan tyyppisiä tilaisuuksia

Kanavat

Missä kanavissa olet nähnyt/havainnut LaureaES:n?

- A) Instagramissa & Hyvinkään Warjofuksiaisissa. Kollegoiden (Laureamko) keskusteluissa
- B) Kampuksella, julisteissa, ständeillä ja Facebook tapahtumat
- C) Nettisivut, YT, Facebook, opettajat ja tutorit

Miten LaureaES:n tulisi lähestyä sinua?

- A) Haluan lähestyä itse
- B) Kasvotusten tapaaminen kampuksella ja tapahtumissa
- C) Sähköpostilla tai Facebookissa

Miten haluaisit lähestyä LaureaES:ää?

- A) Turha tuputtaminen ärsyttää. Kiinteä tila, toimisto tai päivystystä säännöllisesti kampuksella
- B) Kasvotusten tapaaminen ja ensikontaktin jälkeen somessa
- C) Soittamalla ja sen jälkeen voi jatkaa sähköpostilla

Kassavirta

Olisitko valmis maksamaan esim. jäsenmaksua? Millä ehdoilla?

- A) Kyllä ehdottomasti, jos aiemmin mainitut hyödyt toteutuvat. Lisäksi, jos saisin tukea, rohkaisua yrittämiseen sekä minulla olisi yhdistyksessä vaikuttamisen mahdollisuus
- B) Jos kokisin toiminnan antoisaksi niin kyllä
- C) Jos esim. 10€ vuosi niin kyllä. Jäsenyyteen pitäisi sisällyttää verkostoitumisiltamia

Suhteet

Millaisia kohtaamisia sinulla on ollut laureaES:n kanssa?

- A) Kohtaamiset ovat tulleet Laureamko:n ja LaureaES:n yhteistyön kautta
- B) Kipinän ja Network to Get Workin kautta
- C) YT:ssä

Millaisia kohtaamisia toivoisit?

- A) LaureaES:n tulisi olla vuoden alussa aktiivisesti fuksien tavoitettavissa. Muulloin tiedotusta somessa ja julisteilla
- B) Vapaamuotoiset tapaamiset. Henkilökohtaisia tapaamisia
- C) Vapaamuotoisia tapaamisia ja verkostoitumistilaisuuksia esim. saunailta

Mikä motivoisi sinua toimimaan yhdistyksen hyväksi?

- A) Tapahtumien järjestäminen, hyvät tyypit & verkostoitumisen mahdollisuus. Toiminnan on oltava joustavaa ja itsensä toteuttaminen mahdollista
- B) Oman tietotaidon lisääminen ja verkostoituminen
- C) Opintopisteet ja matka- sekä ruokakulukorvaukset. Isommista projekteista keikkakohtainen korvaus

Yhteistyökumppanit

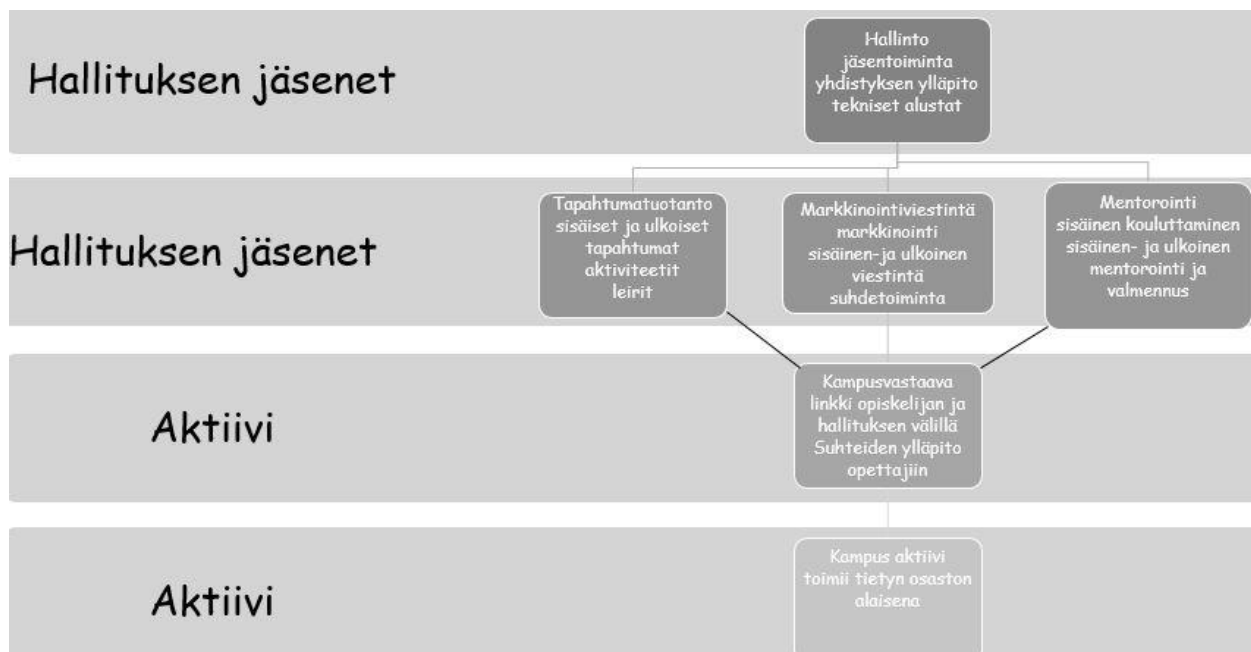
Kenen kanssa LaureaES:n tulisi mielestäsi tehdä yhteistyötä?

- A) Suur- ja PK-yritykset
- B) Laurea, Laureamko ja yksityiset työelämän edustajat
- C) Laurea, Laureamko ja yrittäjyysjärjestöt

Millaista yhteistyötä?

- A) Yritykset/yrittäjät antaisivat sitä tarvitseville neuvoa, verkostoaan ja mentorointia.
- B) Laurean ja Laureamkon kanssa opiskelijan tukemista. Työelämän edustajat mentoreina ja puhujina tapahtumissa.
- C) Yhteisiä projekteja yrittäjyyden tukemiseksi

Liite 6: Organisaatiokaavio



Liite 7: Toimintamallin sisällöstä tehty PowerPoint esitelmä (salainen)

''''

Liite 8: Esitys hallitukselle julkaisun sisällöstä (salainen)

Liite 9: Yhdistyksen kassavirtaan ja kustannusrakenteeseen liittyvä osio (salainen)