



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakasymmärryksen ja lahjoittajakeskeisyyden kehittäminen nonprofit-organisaation varainhankinnassa

Ljufström, Matti

2018 Laurea



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakasymmärryksen ja lahjoittajakeskeisyyden kehittäminen non-profit-organisaation varainhankinnassa

Matti Ljufström
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö, Ylempi AMK
Maaliskuu, 2018

Matti Ljufström

Asiakasymmärryksen ja lahjoittajakeskeisyyden kehittäminen nonprofit-organisaation varainhankinnassa

Vuosi 2018

Sivumäärä 97+9

Tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa SOS-Lapsikylän varainhankinnan kilpailukykyä ja kannattavuutta tulevaisuudessa. Tämä tapahtuu palvelemalla lahjoittajia entistä laadukkaammin, ymmärtämällä heitä entistä paremmin ja olemalla lahjoittajakeskeisempi. Tunnistamalla ja ymmärtämällä lahjoittajien tarpeet, pystyy SOS-Lapsikylä vastaamaan niihin aikaisempaa paremmin.

Tutkimus tarkastelee asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä nonprofit-organisaation asiakkaan, eli lahjoittajan näkökulmasta. Tavoitteena tutkimuksella on syventää ymmärrystä lahjoittajien asiakaskokemuksen muodostamisesta ja kehittää SOS-Lapsikylän varainhankintaa entistä lahjoittajakeskeisempään suuntaan.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaa asiakasymmärrykseen ja lahjoittajakeskeisyyteen olennaisesti vaikuttavat tekijät. Näitä keskeisiä asioita ovat palvelu ja palvelun laatu sekä asiakkuuteen ja asiakasymmärrykseen liittyvät asiat. Lisäksi tässä tutkimuksessa käsitellään yleisesti non-profit-organisaatioihin ja varainhankintaan sekä lahjoittajien uskollisuuteen liittyvää teoriaa.

Varsinainen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Haastateltaviksi valikoitui yhteensä 13 SOS-Lapsikylän säännöllistä kuukausittaista lahjoittajaa ja jokainen haastattelu tehtiin kasvotusten. Tutkimusaineisto litteroitiin heti haastattelun jälkeen tai viimeistään haastattelupäivää seuraavana päivänä. Haastatteluiden tuloksena saatiin aikaisempaa kattavampaa ymmärrystä SOS-Lapsikylän lahjoittajista ja heidän motiiveistaan.

Tutkimuksen tuloksena muodostui kuvaus lahjoittajien tärkeiksi kokemista asioista asiakaskokemuksen aikana. Lisäksi tutkimuksen tuloksena syntyi parempi näkemys niistä keinoista, joiden avulla asiakasymmärrystä voisi hyödyntää laajemmin varainhankinnan kehitystyössä.

Tutkimus kuvaa SOS-Lapsikylän säännöllisten lahjoittajien henkilökohtaisia kokemuksia lahjoittajina. Tutkimuksen tuloksena muodostui erilaisia johtopäätöksiä asiakkuuteen, palveluun ja asiakasymmärrykseen liittyen. Lisäksi tutkimuksessa syntyi erilaisia konkreettisia kehitysideoita, joiden kautta SOS-Lapsikylä voi kehittää toimintaansa entistä lahjoittajakeskeisempään suuntaan.

Asiasanat: Asiakasymmärrys, Asiakaskokemus, Lahjoittaja, Palvelu, Nonprofit-organisaatio

Matti Ljufström

Developing customer experience and donor-centred thinking in a non-profit organization's fundraising

Year	2018	Pages	97+9
------	------	-------	------

The purpose of the research was to strengthen the competitiveness and profitability of the fundraising of the SOS Children's Villages in the future. This is done by serving the donors better, understanding them better and by being more donor-centered. The SOS Children's Villages can respond better to the needs of the donors by identifying and understanding them better.

The research examines different factors affecting customer experience from the perspective of non-profit organization's customer, i.e. the donor. The aim of the research was also to deepen the understanding of the donor's customer experience and to develop the fundraising of the SOS Children's Villages to a more donor-centered direction.

The theoretical framework of this research includes subjects from customer insight to things that affect donor-centricity. These key issues are service and service quality, customer relationship and customer understanding. In addition, this study deals with the theory of non-profit organizations, fundraising and the loyalty of the donors.

The research was completed as a qualitative interview study. A total of 13 monthly donors of the SOS Children's Villages were selected for the interviews and each interview was conducted face-to-face. The material from the interviews was transcribed immediately after the interview or no later than the day after the interview. The results from the interviews resulted in a more comprehensive understanding of the donors and their behavior.

As a result, a better understanding was formed about things donors experience during the time of the customer experience. In addition, the research formed a better picture about the ways in which customer insight could be used more widely in fundraising.

The study describes the personal experiences of the donors as regular donors of the SOS Children's Villages. As a result of the research, various conclusions were reached regarding customer relationship, service and customer insight. In addition, the research generated various concrete development ideas, with the help of which the SOS Children's Villages could develop its activities into a more donor-centered direction.

Keywords: Customer Insight, Customer Experience, Donor, Service, Non-Profit Organizations

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	SOS-Lapsikylä lyhyesti.....	8
1.2	Tutkimusasetelma.....	8
1.3	Tutkimuksen eteneminen.....	9
2	Palvelu.....	10
2.1	Palvelun laatu.....	12
2.2	Palvelu- ja asiakaspolku.....	13
2.3	Tarinallistaminen.....	15
3	Asiakasymmärrys.....	16
3.1	Asiakaskokemus.....	18
3.2	Asiakaskeskeisyys.....	22
3.3	Lahjoittaja-asiakkaiden uskollisuus.....	24
3.4	Arvoprosessi.....	26
3.5	Asiakasarvo.....	29
3.6	Mielikuvat ja brändi.....	31
3.6.1	Digitaalinen brändääminen.....	33
3.7	Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	35
4	Nonprofit-organisaatiot ja varainhankinta.....	36
4.1	Kolmas sektori ja nonprofit-organisaatiot.....	36
4.2	Nonprofit-organisaatioiden rahoituksesta.....	38
4.3	Varainhankinta ja lahjoittaminen.....	39
4.3.1	Varainhankinnan ja rahankeräyksen sääntely Suomessa.....	43
5	Tutkimus.....	44
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	44
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen ja kohderyhmän rajaaminen.....	47
5.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi.....	50
5.4	Luotettavuuden varmistaminen.....	53
6	Haastattelut.....	55
6.1	Asiakasymmärryksen tausta.....	56
6.2	Lahjoittajien asiakaskokemuksia lahjoittamiseen liittyen.....	59
6.3	Mistä muodostuu kokemus toimivasta vuorovaikutuksesta.....	69
6.4	Näkemyksiä asiakas- ja palvelukokemuksista sekä niiden kehittämisestä.....	73
7	Tutkimuksen yhteenvetoa ja johtopäätöksiä.....	77
7.1	Kehitysideoita.....	84
8	Tutkimuksen arviointia.....	92
8.1	Jatkotutkimusehdotukset ja loppupohdinta.....	93
	Lähteet.....	95

Taulukot	98
Liitteet.....	99

1 Johdanto

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona SOS-lapsikyläsäätiölle ja sen taustalla on SOS-lapsikyläsäätiön strategia vuosille 2018-2020. Strategiassa nostetaan esiin yhtenä tärkeänä kokonaisuutena toimiminen kannattavasti ja varainhankinnan tuoton kasvattaminen. Tavoitteeseen, eli varainhankinnan tuoton kasvattamiseen, tarvitaan syvempää asiakasymmärrystä olemassa olevista lahjoittajista.

Opinnäytteen tavoitteena on vahvistaa SOS-Lapsikylän varainhankinnan kilpailukykyä ja kannattavuutta tulevaisuudessa. Tämä tapahtuu palvelemalla asiakkaita, eli tämän opinnäytetyön näkökulmasta lahjoittajia, entistä laadukkaammin, ymmärtämällä heitä entistä enemmän ja olemalla lahjoittajakeskeisempi. Tunnistamalla lahjoittajien tarpeet muuttuvassa maailmassa entistä paremmin, pystyy SOS-Lapsikylä vastaamaan niihin aikaisempaa paremmin ja kustannustehokkaammin. Tutkimuksen tekijä työskentelee SOS-lapsikyläsäätiön varainhankinnassa.

Yhdysvalloissa nonprofit-organisaatioiden määrän kasvu vuosien 1999-2009 välillä on ollut valtavaa. Lahjoitusmäärät eivät sen sijaan ole juurikaan kasvaneet. Tämä aiheuttaa kilpailun kovenemista varainhankintaa tekevien organisaatioiden välillä. (Khodakarami, Petersen & Venkatesan 2015, 1.) Tutkimuksen tekijän ammatilliseen kokemukseen ja näkemykseen viitaten todetaan, että tulevien vuosien aikana kilpailu nonprofit-organisaatioiden välillä tulee kasvamaan Suomessa vastaavalla tavalla kuin Yhdysvalloissa on tapahtunut. Lahjoituksista ja muusta tuesta sekä vapaaehtoisista ja jäsenistä on kamppailemassa alati kasvava määrä erilaisia toimijoita ja väistämätöntä on se, että kaikki organisaatiot eivät tule uudessa markkinatilanteessa selviämään. Hyväntekeväisyysorganisaatiot tekevät jatkuvasti tehokkaammin markkinointia niin verkossa kuin myös perinteisimmillä tavoilla, kuten esimerkiksi hankkimalla lahjoituksia ja lahjoittajia heidän kotiovillaan, pysäyttämällä ihmisiä kaduilla, lähettämällä keräyskirjeitä sekä puhelimitse. Potentiaalisille lahjoittajille organisaatioista välittyvä mieluinen kuva ja olemassa olevien lahjoittajien arvostaminen sekä lahjoittajakeskeisyys ovat osa kokonaisuutta, joka vaikuttaa siihen, mitä organisaatioita päädytään tukemaan tänään ja tulevaisuudessa ja siihen, pysyykö lahjoittaja uskollisena valitsemalleen organisaatiolle. Organisaatioilla on myös muita tapoja kerätä rahoitusta, kuten esimerkiksi erilaiset institutionaaliset rahoituskanavat ja yritysten kanssa tehtävä yhteistyö. Lisäksi monella non-profit toimijalla on varsinaista toimintaa, josta esimerkiksi kunnat maksavat. SOS-Lapsikylän näkökulmasta tätä varsinaista toimintaa on esimerkiksi kotimaan varsinainen lapsikylätoiminta, jota katetaan kuntien hoitomaksuilla.

Tämä opinnäytetyö käsittää vain yksityishenkilöille tehtävän varainhankinnan, joten siitä rajataan pois yritys yhteistyö ja institutionaaliset rahoituskanavat. Opinnäytteessä ei puhuta myöskään SOS-Lapsikylän varsinaisesta toiminnasta ja se rajautuu tutkimuksen ulkopuolelle.

1.1 SOS-Lapsikylä lyhyesti

SOS-Lapsikylätoiminnan perusti ja kehitti itävaltalainen lääketieteen opiskelija Hermann Gmeiner. Ensimmäinen SOS-lapsikylä avattiin Itävallassa Imstin kaupungissa vuonna 1949. Suomeen järjestö saapui 1960-luvulla ja SOS-Lapsikylä ry:n perustava kokous oli keväällä 1962. (Pohls 2012, 10,18.) Nykyään SOS-Lapsikylä toimii ympäri Suomea ja se laajensi vuonna 2017 toimintaansa uusiin lapsikyliin Espoon Niittykumpuun, Vantaan Kivistöön ja Kuopion Saaristo-kaupunkiin (SOS-Lapsikylä 2017).

Varainhankinta on ollut osa Suomen SOS-Lapsikylän toimintaa sen perustamisesta lähtien. Perustamisvuonna 1962 SOS-Lapsikylän Kuulumisia-lehden ohessa pyydettiin suomalaisilta varoja ensimmäisen lapsikylän rakentamista ja ylläpitämistä varten. Varoja kerättiin tuolloin kuukausittaisilla tilillepanokorteilla, jotka olivat tuolloin arvoltaan 30 markkaa (0,62 euroa). Samalla lahjoittajat liittyivät SOS-lapsikyläyhdistyksen kannattajajäseniksi ja heille luvattiin neljännesvuosittain SOS-lapsikylälehtinen, jossa selostettiin SOS-Lapsikylän kehitysvaiheita Suomessa. Muuta varainhankintaa tehtiin esimerkiksi myyjäisillä ja arpajaisilla sekä kummitoiminnalla, jossa SOS-lapsikylälapsien kummit antoivat vuosittain vähintään 20 markan rahasumman. (Pohls 2012, 20-21, 25.) Tänä päivänä SOS-Lapsikylän kansainvälisen työn kummit lahjoittavat kuukausittain keskimäärin 26 euroa ja kotimaan työn lahjoittajat 13 euroa. Yhteensä säännöllisiä lahjoittajia, eli kotimaan kuukausilahjoittajia ja kansainvälisen työn kummeja oli yli 11 000 kappaletta.

Vuonna 2016 SOS-Lapsikylän varainhankinnantuotot olivat yhteensä 5,6 miljoonaa euroa, josta yksityislahjoitukset olivat lähes 90 prosenttia. Varainhankinnan kulut vuonna 2016 olivat 19,5%. Kotimaan kuukausilahjoittajien tekemät lahjoitukset kohdennetaan kotimaan lasten ja nuorten hyvinvoinnin lisäämiseksi ja kansainvälisen työn kummien lahjoitukset käytetään puolestaan kummilasten hyvinvointiin. Vuoden 2017 alussa SOS-Lapsikylä toimi yli 130 maassa. Lisäksi SOS-Lapsikylä on järjestänyt hätäapukeräyksiä esimerkiksi Syyrian sodasta ja Itä-Afrikan kuivuudesta kärsivien lasten hyväksi. (SOS-Lapsikylä 2017.)

1.2 Tutkimusasetelma

Tämä tutkimus tarkastelee asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä nonprofit-organisaation asiakkaan, eli lahjoittajan näkökulmasta. Tavoitteena on syventää ymmärrystä lahjoittajien asiakaskokemuksista SOS-Lapsikylän kanssa sekä kehittää SOS-Lapsikylän varainhankintaa entistä lahjoittajakeskeisempään suuntaan. Tutkimuksen pohjalta tehdään johtopäätöksiä, joita suositellaan otettavaksi käyttöön tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

Mitkä asiat lahjoittaja-asiakas kokee tärkeiksi asiakaskokemuksen muodostumisessa?

Miten asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää laajemmin varainhankinnan kehitystyössä?

Tämän opinnäytteen näkökulmasta lahjoittaja on yhtä kuin asiakas. Tästä johtuen opinnäytetyössä termejä asiakas ja lahjoittaja käytetään rinnakkain. Opinnäytteessä asiakkaaseen viitataan lisäksi myös termillä lahjoittaja-asiakas. SOS-Lapsikylällä on lahjoittaja-asiakkaiden lisäksi muitakin asiakkaita, kuten esimerkiksi kunnat lastensuojelupalveluiden asiakkaina ja yritykset yhteistyökumppaneina, mutta tässä opinnäytteessä ei huomioida muita asiakkuuksia kuin yksityiset lahjoittaja-asiakkaat.

SOS-Lapsikylän säännölliset lahjoittajat jakautuvat kansainvälisen työn kummeihin ja kotimaan kuukausilahjoittajiin. Tässä tutkimuksessa heidät rajataan yhdeksi lahjoittajaryhmäksi. Tämä rajaus tehdään siksi, että tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut vertailla näitä kahta ryhmää. Haastatteluissa lahjoittajat esitellään kuitenkin erikseen kummeina ja kuukausilahjoittajina (Haastattelusitaateissa: KK) mahdollista jatkotutkimusta silmällä pitäen. Lisäksi haastateltavat esitellään sukupuolensa ja ikänsä mukaan.

Tutkimushaastattelut tehtiin teemahaastatteluina ja ne noudattivat samaa käsikirjoitusta, joka löytyy liitteestä 2. Kansainvälisen työn kummeilta kysyttiin lahjoittamiseen liittyvässä teemakokonaisuudessa yksi kysymys, jota ei esitetty kotimaan kuukausilahjoittajille. Tuo kysymys liittyi kansainvälisen SOS-Lapsikylän tulevaisuuden suunnitelmaan tuoda kummilapsitoiminnan rinnalle yhteisön tukeminen.

1.3 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksessa on kahdeksan päälukua, joista ensimmäinen on johdantoluku, joka johdattelee lukijan aiheeseen, esittelee tutkimuksen kohteena olevan nonprofit-organisaation sekä taustan tutkimukselle ja kuvaa tutkimuksen etenemisen. Päälukujen kaksi, kolme ja neljä tarkoituksena on esitellä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Pääluvussa kaksi käydään lävitse pal-

veluun ja palvelun laatuun liittyvää teoriaa. Pääluvussa kolme käydään lävitse asiakasymmärrystä ja asiakkuuksiin liittyviä asioita. Pääluvussa neljä tarkastellaan nonprofit-organisaatioita ja varainhankintaa. Pääluvussa viisi esitellään tutkimuksen empiirisen osuuden toteutusta, tutkimusmenetelmiä, aineiston keräämistä ja käsittelyä sekä analyysitapaa. Pääluvussa kuusi esitellään tutkimuksen teemahaastatteluisia esiinnoitteita asioita. Pääluvussa seitsemän tehdään haastatteluista yhteenvetoa ja kuvataan johtopäätöksiä sekä kehittämisehdotuksia tulevaisuuteen. Pääluvussa kahdeksan tehdään tutkimuksen pohjalta jatkotutkimusehdotuksia ja lyhyt loppupohdinta.

2 Palvelu

Maailma kulkee kohti uudenlaista yhteiskuntaa, jossa palveluiden merkitys kasvaa jatkuvasti. Kehittyneissä valtioissa noin 75 prosenttia maiden talouselämästä keskittyy palveluihin ja niiden pariin syntyy myös suurin osa uusista töistä (Polaire, Lovlie & Reason 2013, 28; Grönroos 2009, 21). Länsimaissa jälkiteollisessa palvelutaloudessa on eletty jo vuosikymmenten ajan (Grönroos 2009, 21; Lindberg-Repo 2005, 131.) ja kilpailu palveluyritysten välillä on kasvanut (Lindberg-Repo 2005, 136). Lyötänä ja Kortesus (2011, 17) toteavat, että Suomen bruttokansantuotteesta jopa kaksi kolmasosaa syntyy palveluliiketoiminnasta.

Palveluiden määrittely on haasteellista, vaikka elämme erityisesti länsimaiden osalta jälkiteollisessa kehitysvaiheessa (Rissanen 2005, 18). Palveluita on verrattu perinteisesti fyysisiin tuotteisiin (Grönroos 2009, 78.), mutta toisaalta keskeisenä piirteenä palveluilla on kuitenkin niiden aineettomuus (Rissanen 2005, 19; Grönroos 2009, 80; Anderson, Narus & Narayandas 2009, 188). Grönroos (2009, 77) määrittelee palvelun olevan ”ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa”. Grönroos (2009, 79) jatkaa toteamalla, että palveluilla on kolme yleisluontoista peruspiirrettä. Hänen mukaansa palvelut ovat ensinnäkin prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta erilaisia toimintoja. Palveluita lisäksi tuotetaan ja käytetään ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Kolmanneksi Grönroos toteaa, että asiakas osallistuu jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kansatuottajana. Poleine ym. (2013, 23) mukaan palvelu on tekemistä ja toteuttamista. Pyrkimyksenä palveluilla tulee siis olla se, että palvelu perustuu kuluttajien todelliseen ymmärtämiseen, jolloin se sisältää kuluttajan näkökulmasta oikeata ja todellista arvoa. Lovelock ja Weinberg (1989, 204-205) sekä Vuokko (2010, 153) toteavat, että nonprofit-organisaatioiden tarjonnassa tyypillistä on se, että nonprofit-organisaatiot eivät tarjoa konkreettisia tuotteita, vaan ne tarjoavat ajattelumalleja tai palveluita.

Anderson ym. (2009, 188) näkevät palveluille neljä erityislaatuista ominaisuutta. Ensinnäkin heidän mukaansa palvelut ovat aineettomia, eli ne on tarkoitettu koettavaksi, eikä niitä pysty koskettamaan. Toiseksi he nostavat palveluiden kulutuksen ja tuotannon samanaikaisuuden, eli palveluita kulutetaan samalla, kun ne tuotetaan. Kolmantena erityislaatuinen ominaisuus on se, että palveluita ei voi säilyttää myöhempää käyttöä varten. Neljäs erityislaatuinen ominaisuus liittyy palvelujen laatuun, joka on riippuvainen erityisesti palveluntarjoajasta. Grönroos (2009, 81) toteaa kuitenkin, että huolimatta palveluiden aineettomuudesta, niihin liittyy usein jokin fyysinen elementti.

Palveluilla on siis tiettyjä perus- ja erityislaatuista piirteitä. Olennainen peruspiirre liittyy palveluiden prosessiluonteeseen. Palvelut ovat siis prosesseja, jotka koostuvat erilaisista toiminnoista tai joukosta toimintoja. Resursseina palveluissa käytetään yleensä esimerkiksi ihmisiä, tietoa, erilaisia järjestelmiä ja infrastruktuuria. Asiakas osallistuu lisäksi ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin ja on näin vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa. (Grönroos 2009, 79) Vaikka palveluita tuotetaan ja kulutetaan pääosin samanaikaisesti, niin monen palvelun tuottaminen vaatii pitkiäkin ennakkopanostuksia (Rissanen 2005, 19).

Palvelusta puhutaan, kun se ratkaisee asiakkaan ongelman tietyn prosessin kautta. Palvelua ei voi suoranaisesti omistaa vaan palvelu koetaan. Palvelun kokemisessa merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2016, 59.) Palvelut ja palveluprosessit ovatkin luonnostaan suhdekeskeisiä (Grönroos 2009, 524).

Palveluihin keskittymisen tarve johtuu ainakin seuraavista kolmesta syystä. Palvelunäkökulman omaksuminen ja palvelukilpailussa selviytyminen vaatii sitä, että organisaatio on osittain sekä kilpailulähtöinen, asiakaslähtöinen ja tekniikkalähtöinen. (Grönroos 2009, 34.)

Ihmiset käyttävät palveluita, joiden he kokevat antavan parhaan kokemuksen itselleen (Polaine ym. 2013, 28). Hyvä palvelu merkitseeekin asiakkaille syntyviä hyötyjä ja asiakkaiden voidaankin todeta ostavan hyötyjä, joita palvelut tai tuotteet tuottavat. Mitä paremmin asiakassuhdetta hoidetaan, sitä paremmaksi muodostuu sen toiminnallinen laatu ja sitä helpommin asiakas voi perustella suhteensa palveluntarjoajaan. (Grönroos 2009, 25, 264.) Palveluille luonteenomaista onkin se, että ne luovat arvoa käyttäjälleen vain silloin, kun palvelua käytetään (Polaine ym. 2013, 20). Palveluissa on kysymys ihmisten vuorovaikutuksesta ja heidän motivaatiostaan sekä käyttäytymisestään (Polaine ym. 2013, 19). Palvelun on asiakkaan näkökulmasta oltava hyödyllinen, käytettävä, johdonmukainen ja myöskin haluttava. Palveluntuottajan näkökulmasta palvelun on oltava taloudellisesti kannattava, tehokas ja muista mahdollisimman paljon erottuva. (Tuulaniemi 2016, 101-102.) Palvelulla erottuminen on kuitenkin ny-

kypäivänä vaikeaa (Lyötänä & Korteso 2011, 17). Teot ja niin hyvä kuin huonokin palvelukemus jäävät asiakkaan mieleen, jonka takia palvelun laatu on erityisen tärkeä (Kalliomäki 2014, 50. & Ojanen 2013 ,49).

Palveluntuottajalla on normaalisti suora kontakti asiakkaaseen tai asiakkaisiin. Näissä suorissa kontakteissa suhde saattaa lähteä kehittymään ja jos suhde kehittyy hyvään ja tyydyttävään suuntaan molempien kannalta, saattaa sen pohjalta syntyä kestävä asiakassuhde osapuolten välille. (Grönroos 2007, 147.) Kun palvelu rakennetaan sen käyttäjien ymmärrykseen pohjaten, voi palveluntarjoaja olla varma siitä, että palvelu tarjoaa myös oikeata arvoa käyttäjilleen (Polaine ym. 2013, 18). Palvelua voikin pitää osana tämän päivän markkinointia, jonka vuoksi yrityksen tai organisaation brändi on sidottava yhä enemmän osaksi palvelutapahtumaa (Kalliomäki 2014, 49). Palveluiden innovointia ja kehittämistä tehtäessä on nykypäivänä otettu hyötykäyttöön muotoilu, jonka kautta palveluita muotoillaan ja kehitetään asiakkaille paremmin käyviksi (Kalliomäki 2014, 46). Asiakas olisikin Vargon ja Luschin (2004, 7) mukaan hyvä nähdä yhteistyökumppanina palvelun tai palvelujen kehittämisessä. Kuten aikaisemmin todettiin, palvelut ovat luonteeltaan erilaisia kuin tuotteet ja tämä tekeekin niiden käyttäjävälisen suunnittelun haastavammaksi. Moni palveluita myyvä organisaatio kuvitteleeekin myyvänsä tuotteita palveluiden sijaan ja tekee palveluiden suunnittelun ja kehittämisen hankalammaksi (Polaine ym. 2013, 19.) Esimerkiksi palveluidentuottajista voi lukea suuren osan nonprofit-organisaatioiden toimintaa, sillä ne tuottavat yleensä palveluita, eivätkä fyysisiä tuotteita (Sargeant 2009, 40).

2.1 Palvelun laatu

Paynen (2006, 5) mukaan asiakas osallistuu aina palveluun eikä sitä voi täysin kopioida kuten tuotteen. Lyötänä ja Korteso (2011, 17) näkevät asian eri tavalla ja he ajattelevat, että esimerkiksi teknologiapohjaiset palvelut ovat helposti kopioitavissa. Palvelun laadun määrittäminen ensisijaisesti aina palvelua käyttävä asiakas. Laatu on siis mitä tahansa, mitä asiakas tai asiakkaat sen kokevat olevan. Laatu määritelläänkin sen perusteella, miten asiakkaat määrittävät laadun, sillä muuten laadukkuutta kehittäessä saatetaan valita väärä toimenpiteitä. Laadukas palvelu onkin juuri sellaista kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2009, 100.) Palvelun laadukkuus on merkittävää erityisesti silloin, kun päätarjoama on palvelu itsessään (Meyer & Schwager 2007, 3). Kiristynyt kilpailu vaikuttaaakin palveluorganisaatioiden toimintaan ja niiden on toimittava korkeamman palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden tasolla (Lindberg-Repo 2005, 131).

Puhuttaessa palvelun laadusta, palvelun kokonaislaatu ja koettu laatu jakautuvat kahteen ulottuvuuteen. Nämä ovat palveluprosessin toiminallinen laatu ja lopputuloksen tekniseen laatuun.

Toiminnallinen laatu koostuu siitä, miten asiakas saa palvelun ja miten palvelu on tuotettu. Lopputuloksen teknillinen laatu koostuu siitä, mitä palveluprosessilla on tuotettu. Asiakkaan vertaillessa palveluprosessia ja sen lopputulosta aikaisimpiin odotuksiinsa, saadaan yhteenvetona asiakkaan kokemus palvelun laadusta. (Grönroos 2009, 101-103.) Ihmisten aikaisemmat kokemukset palvelusta nostavat odotuksia tulevaa palvelun käyttöä koskevaa laatua kohtaan (Meyer & Schwager 2007, 3).

Grönroos (2009, 191) toteaa, että huono tai heikko palvelu aiheuttaa ongelmia ja pahimmassa tapauksessa myös tarpeettomia kustannuksia niin asiakkaalle kuin toimittajallekin. Palvelun laatua parantamalla voidaan saada hyötyä asiakassuhteen molemmille puolille, niin asiakkaalle kuin palveluntuottajallekin. Hyvä ja laadukas palvelu onkin kannattavaa niin palveluntarjoajalle kuin myös asiakkaalle.

Asiakaspalautteen antaminen ja valittaminen ovat yleensä asenteellisesti uskollisen asiakkaan tuntomerkkejä. Asiakas tekee valituksen, jotta organisaatio korjaisi toimintansa ja kehittäisi palveluaan. (Arantola 2003, 40.) Huono kokemus kerrotaan neljä kertaa todennäköisemmin kuin hyvä kokemus. Nykyään nopeasti verkossa leviävät negatiiviset palautteet ovatkin huonosti hoidettuina vakava ongelma organisaatioille. (Gerdt & Korhonen 2016, 52.) Asiakkaiden tyytymättömyys onkin asiakkaiden voimaantumisen myötä yhä kriittisempää organisaatioille (Meyer & Schwager 2007, 11).

Palvelutapaamisten ja näin ollen myös palvelun laadun ytimessä ovat Grönroosin (2009, 519-520) mukaan niin kutsutut totuuden hetket, eli tapahtumat joissa organisaation työntekijä ja asiakas tai esimerkiksi ostaja ja myyjä ovat vuorovaikutustilanteessa. Vuorovaikutustilanne saattaa syntyä vain tietyissä tilanteissa, kuten esimerkiksi virheen sattuessa tai asiakkaan tarvitessa erilaista neuvontaa tai ohjeistamista. Näiden totuuden hetkien aikana syntyy myös asiakkaalle arvoa. Mikäli tällaisia asiakkaan totuuden hetkiä ei hoideta hyvin, asiakkaiden kokemus palvelun laadusta kärsii, jonka johdosta palveluntarjoaja saattaa menettää asiakkuuden tai osan siitä. Palveluliiketoiminnan ytimessä onkin Grönroosin (2009, 519-520) mukaan nämä niin sanotut totuuden hetket ja niiden johtaminen. Tämän lisäksi on huolehdittava siitä, että sellaiset henkilöt, jotka ovat osallisina näissä totuuden hetkissä, saavat riittävää tukea. Mikäli totuuden hetket hoidetaan toistuvasti hyvin, mahdollistuu asiakassuhteen kehittyminen asiakkaan kanssa suotuisasti. Hyvän palvelun ansioista asiakas saa itselleen lisäarvoa.

2.2 Palvelu- ja asiakaspolku

Palvelun kulutusprosessi, ja myös lahjoittamiseen liittyvä palveluprosessi, voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat liittymisvaihe, varsinainen kulutusvaihe sekä eroamisvaihe. Liittymisvaiheessa asiakas tulee kosketuksiin palveluntarjoajan kanssa liittyäkseen esimerkiksi lahjoittajaksi. Varsinainen kulutusvaihe on palvelun kulutusprosessin päävaihe, jolloin asiakkaan tarpeet täytetään ja hänen arvonluontiaan hoidetaan. Lahjoittamiseen liittyvänä esimerkkinä voidaan mainita lahjoittaja-asiakkaan lahjoitusten oikea kohdentaminen ja toisaalta hänen pitämisensä tietoisena lahjoituksiin liittyvistä asioista. Eroamisvaiheessa asiakas poistuu palvelun tuotantojärjestelmästä. Lahjoittamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa yksinkertaisesti lahjoittamisen lopettamista. (Grönroos 2009, 423-424.) Asiakaspolutta tarkoitetaan puolestaan sellaista prosessia, jonka kuluttaja käy läpi tiedon hankinnasta ostopäätökseen ja tuotteen tai palvelun käyttöön, mahdollisiin tukipalveluihin ja uudelleenostoon (Gerdt & Korkiakoski 2016, 132). Palvelu- ja asiakaspolut menevätkin ristiin toistensa kanssa.

Asiakassuhteen elinkaaren, kuten palvelun kulutusprosessin, voidaan todeta myös koostuvan kolmesta päävaiheesta, joita ovat alkuvaihe, ostovaihe ja kulutus- tai käyttövaihe. Alkuvaiheessa potentiaalinen asiakas ei välttämättä edes tiedä organisaatiosta. Mikäli hän kuitenkin tulee tietoiseksi organisaatioista ja sen palvelusta kokien sen voivan täyttää hänen tarpeensa, saattaa hän siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Seuraavassa vaiheessa eli ostovaiheessa, asiakas arvioi palvelua suhteessa siihen, mitä hän itse etsii ja mistä hän on valmis maksamaan. Mikäli johtopäätös on tämän pohjalta myönteinen, päättyy asiakas kokeilemaan palvelua ja tekee sen myötä myös ensimmäisen ostonsa. Tällöin asiakas päättyy asiakassuhteen elinkaarella seuraavaan vaiheeseen, eli kulutus- tai käyttövaiheeseen, jonka aikana asiakas saattaa huomata, että organisaatio pystyy huolehtimaan hänen ongelmistaan ja tarjoamaan palvelua, jota hän tarvitsee. Mikäli asiakas kokee itsensä tässä vaiheessa tyytyväiseksi, on asiakassuhteen jatkuminen huomattavasti todennäköisempää kuin jos asiakas saisi pettymyksen tunteen suhteessaan palveluun. (Grönroos 2009, 319-321.)

Paremmen asiakaskokemuksen rakentamisen voidaankin katsoa alkavan asiakkaan ostamisprosessin ymmärtämisestä, eli miksi tietty asiakas haluaa ostaa ja minkä takia. Tärkeätä on ymmärtää missä erilaisissa kanavissa ja vaiheissa asiakas on vuorovaikutuksessa tai haluaa olla vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50.) Asiakkaan palvelupolkua mietittäessä onkin pohdittava tarkasti minkälaisissa tilanteissa asiakas tarvitsee apua ja mitkä vaiheet hän pystyy hoitamaan itse (Gerdt & Korkiakoski 2016, 52). Asiakas saattaa poistua asiakaspolutta missä tahansa vaiheessa elinkaaren aikana tai siirtyä seuraavaan vaiheeseen nopeastikin. Asiakkaan elinkaaren vaihe vaikuttaa häneen suuntautuvaan markkinointiin. Elinkaaren alkuvaiheessa markkinoinnin on tarkoitus herättää potentiaalisen asiakkaan mielenkiinto organisaatioon ja sen tarjoamiin palveluihin. Toisessa vaiheessa, eli ostovaiheessa keskitytään organisaation näkökulmasta myyntiin. Tällöin tavoitteena organisaation

näkökulmasta on saada asiakas ymmärtämään, että organisaation tarjoama ratkaisu hänen ongelmaansa on hyvä. Kulutus- tai käyttövaiheessa asiakkaan tulisi puolestaan saada mahdollisimman paljon myönteisiä kokemuksia, jonka tuloksena syntyy tai saattaa syntyä uudelleen myyntiä ja ristiinmyyntiä. Lisäksi myönteiset kokemukset antavat pohjan kestäväälle asiakassuhteelle. (Grönroos 2009, 321.) Mattinen (2006, 100) nostaa esiin useissa tutkimuksissa todetun asian, jonka mukaan asiakkuuden alku on kaikista kriittisin hetki ja se heijastuu myös sitoutumisessa pitkälle tulevaisuuteen.

Digitalisaatio on itsenäistänyt asiakkaan palvelupolkua ja ostamista. Hyvin toteutettuna itsepalvelu on organisaation kannalta kustannustehokas ja se on myös asiakkaalle miellyttävä vaihtoehto. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 52.) Digitaalisessa liiketoiminnassa markkinointi onkin parhaimmillaan osa asiakaspalvelua tai palvelupolkua, josta asiakas saa aitoa lisäarvoa itselleen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50.) Kuluttajat haluavat palvelua siellä, missä he itse ovat. Tämä tarkoittaakin sitä, että organisaatioiden tulee olla asiakkaan edellä ja ennakoida tulevaa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 52.) Tämä tarkoittaa siis yhteenvetona sitä, että organisaatioiden on pohdittava palvelupolkujaan entistä tarkemmin ja huomioitava niihin liittyviä kriittisiä vaiheita.

Organisaatioiden tulisi myös miettiä myyntiprosessiensa lisäksi myös asiakkaan ostoprosessia (Ojanen 2013, 125). Aikaisemmin myyjä oli tiedon portinvartijana, mutta nykyään asiakas johdattaa ostoprosessia. Asiakkaat tietävät tuotteesta tai palvelusta yhä enemmän jo etukäteen. Onkin selvää, että myyjän on tuotava lisäarvoa ostoprosessiin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 128-130.) Laadukkaan asiakaspolun rakentaminen alkaa, kun organisaatio ymmärtää omat osto- ja kommunikaatiokanavat kuin myös asiakkaiden suosimat kanavat ja niitä vertaillaan keskenään. Tätä tarkastelua kannattaa tehdä myynnin ja markkinoinnin sekä asiakaspalvelun näkökulmista. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 132.) Ostokäyttäytyminen määrittelee asiakasprosessien muodostamisen lähtökohdat. Kuluttajakaupassa digitalisoituminen on ollut nopeata ja ostajien tiedetään suorittavan ostoprosessista peräti noin 60-80 prosenttia ennen kontaktin ottamista. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 127.)

2.3 Tarinallistaminen

Tarinallistamisella tarkoitetaan palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua tarinavetoisesti (Kalliomäki 2014, 14). Tunteikas tarina onkin tehokkaampi kuin itsestäänselvyksiä toistavat faktat (Apunen & Parantainen 2011, 252). Tarinallistamalla palvelun ydin tuodaan osaksi varsinaista palvelukokemusta (Kalliomäki 2014, 50).

Unohtamattoman tarinan saa rakennettua, kun viesti on yksinkertainen, odottamaton, konkreettinen, uskottava, tunteita herättävä ja mieleen painuva. Kiinnostavimmat tarinat liittyvät ihmisiin ja heidän tarinoihinsa. Yksinkertaisessa tarinassa asiakas liittää viestin johonkin itselleen tuttuun aiheeseen ja siinä esitetään vain yksi väite tai vaihtoehtoisesti kysymys. Odottamatonta viestiä asiakas ei ole kuullut jo aikaisemmin kilpailijalta tai odottamaton viesti tarjoaa asiakkaalle uuden näkökulman hänelle tuttuun aiheeseen. Viesti on konkreettinen, jos asiakas tunnistaa tarinan liittymisen häneen ja hän löytää hyödyt joita hänelle tarjotaan. Viesti on uskottava, jos tarinan lupaus voidaan lunastaa ja asiakas voi tarkistaa tarinan väitteen todeksi. Tarinan on lisäksi tuettava jotain mitattavaa kokemusta tai havaintoa. Tunteita herättävä tarina on sävyllään henkilökohtainen ja se saattaa liittyä asiakkaan omaan kokemukseen. Hyvä tarina herättää myös tunteita puolesta ja/tai vastaan. Mieleenpainuvassa tarinassa on yleensä mukaansa tempaava alku ja napakka lopetus. Asiakas muistaa tarinan myös todennäköisemmin ja kertoo sitä edelleen. (Apunen & Parantainen 2011, 260-261.)

Tarina muuttuu todeksi asiakaskohtaamisten kautta ja siitä kerrotaan palvelun kautta. Mitä läpinäkyvämpää, inhimillisempää ja persoonallisempaa organisaation toiminta on, sitä enemmän sen palveluita myös halutaan. (Kalliomäki 2014, 14.) Asiakaskokemus on pitkälti henkilökohtaista tunnetta, joka konkretisoituu tarinoin. Organisaatioiden tulisikin hyödyntää asiakkaiden jakamia tarinoita mahdollisimman paljon. Tämän myötä voi myös todeta, että palautteiden jakaminen organisaatiossa on tärkeitä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 183.) Hyvän tarinan voikin katsoa kasvattavan palvelun arvoa (Apunen & Parantainen 2011, 268).

Palveluiden tuotteistamisessa voidaan apuna käyttää monikanavaista tarinankerrontaa. Tällöin tarinalleen annetaan erilaisia muotoja riippuen kohderyhmästä tai kanavavalikoimasta. Monikanavaiseen tarinankerrontaan voidaan sosiaalisen median lisäksi liittää myös verkon ulkopuolisia medioita. (Kalliomäki 2014, 59-60.) Varainhankinnan näkökulmasta tarinoiden merkitys on olennainen. Tarinat konkretisoivat tarpeen ja tarkoituksen lahjoittaja-asiakkaille.

3 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärryksen taustalla on asiakkaan ajatusten kuunteleminen ja toiminnan ymmärtäminen (Mattinen, 2006, 7). Asiakasymmärryksen tavoitteena on saada asiakkaasta kokonaiskuva ihmisenä. Asiakasymmärryksessä katsotaan asiakkaan omaa kuvaa tarpeistaan, toiveistaan ja ongelmistaan ennalta määritellyissä tilanteissa tai konteksteissa. Asiakasymmärrystä on mahdollista syventää esimerkiksi etnograafisella tutkimuksella tai asiakashaastatteluiden kautta. Vaihtoehtoisesti asiakkaan toimintaa voidaan myös havainnoida. (Arantola & Simonen 2009, 23.) Asiakasymmärrys on siis asiakastarpeiden ja asiakkaan käyttäytymisen syvällistä ymmärtämistä (Arantola 2006, 53).

Asiakkailla on aikaisempaa aktiivisempi rooli organisaatioiden näkökulmasta (Grönroos 2009, 60). Asiakasymmärrys tuottaa organisaatioille kilpailukykyä (Arantola 2006, 23.) ja asiakasymmärrystä voidaan pitää asiakaslähtöisyyden edellytyksenä (Arantola 2006, 28). Kokonaispalveluita tarjoaville organisaatioille on tärkeätä tuntee asiakkaansa mahdollisimman syvällisesti ja ymmärtää mitä asioita ja palveluita asiakas arvostaa. Lisäksi tärkeätä on tietää millaisista palveluista asiakas on valmis maksamaan ja mitä sellaisen palvelun tuottaminen tai hankkiminen kustantaa palveluntarjoajalle. (Arantola & Simonen 2009, 10.)

Kuluttajien ja toisaalta myös yritysten ostopäätökseen vaikuttaa yksinkertaistettuna kolme asiaa. Näitä asioita ovat omat kokemukset ja uskomukset, muiden ihmisten kertomukset ja muut vaihtoehdotietolähteet sekä markkinointi. (Gerdt & Korhonen 2016, 73, 75.) Asiakkaat muuttuvat jatkuvasti valistuneimmiksi ja samalla entistä vaativammiksi (Grönroos 2009, 34). Asiakasymmärryksen tavoitteena on saada asiakkaasta kokonaiskuva ihmisenä (Arantola & Simonen 2009, 23). Arantola (2006, 77) toteaa, että asiakastietämyksestä tulee organisaatioiden näkökulmasta ymmärrystä vasta, kun saadun tiedon kautta on mahdollista tehdä päätöksiä. Arantola (2003, 75) jatkaa, että asiakasymmärrystä voidaan kehittää organisaatioiden näkökulmasta, kun organisaatioissa yhdistetään eri lähteistä saatua erilaista määrällistä ja laadullista tietoa. Tärkeätä onkin organisaatioiden näkökulmasta ymmärtää, mitä tieto tarkoittaa todellisuudessa ja miten sitä sovelletaan käytännössä. Grönroos (2009, 35) näkee organisaatioiden haasteena tiedon ja osaamisen käyttämisen siten, että ne pystyvät kehittämään asiakkailleen entistä asiakaslähtöisempiä ja enemmän arvoa tuottavia palveluita sekä kehittämään palveluista ja tuotteista aikaisempaa kokonaisvaltaisempia palvelutarjoajia.

Asiakasta on tärkeätä kuunnella, jotta ymmärrettäisiin hänen prosessinsa, eli hänen henkilökohtainen tapansa käyttää tuotteita tai palveluita, sekä sen taustalla olevaa päätöksentekoa ja viestinnän vastaanottamista (Mattinen 2006, 74). Asiakkaat arvostavatkin Mattisen (2006, 104) mukaan nopeata reagoitua ja heidän yllättämisensä nopeudella on mieleen painuva asia. Asiakkaan kuuntelun ja simuloinnin yhteen laittamisella saadaan aikaiseksi asiakasempatiaa. Asiakasta kuuntelemalla voidaan hänen toimintaansa ymmärtää syvemmin. Asiakkuuksien simulointi on puolestaan toimintatapa, joka syntyy kuuntelun pohjalta antaen ymmärrystä ja osaamista ja jonka kautta asiakkuustyötä voidaan yhtenäistää. Yhdistämällä nämä kaksi kehitetään organisaation kulttuuria asiakkaiden valintoja paremmin ymmärtäväksi. Asiakkaan kuuntelu, asiakkuuksien simulointi ja asiakasempatia rakentavat ja tukevat toinen toisiaan. (Mattinen 2006, 10-11.)

Ostopäätöksen hetkellä asiakas tekee päätöksen organisaation puolesta tai vastaan. Organisaatioilla on halu tietää tästä nimenomaisesta päätöksestä enemmän, sillä sen tiedon avulla

voidaan ymmärtää päätöksenteko hetkeä paremmin ja näin ollen edesauttaa uusien asiakkaiden päätöksentekoa tulevaisuudessa. Toinen asia, missä on mahdollista saada enemmän tietoa asiakkaasta, liittyy keskusteluun asiakkaan kanssa silloin, kun asiakassuhde katkeaa. Asiakassuhteen päättäneiden asiakkaiden ymmärtämisessä on potentiaalia kehittää liiketoimintaa ja liiketoimintamalleja. (Mattinen 2006, 70-71.)

Asiakkaan ymmärtämiseen, hänen ostopäätöksen tekemiseen ja hänen pitämiseensä asiakkaana liittyy myös olennaisesti raha. Uuden asiakkaan hankintakustannus on yleisesti ottaen aina kalliimpaa kuin nykyasiakkaan pitäminen (Polaine ym. 2013, 134). Grönroos (2009, 180-181) esittää, että uuden asiakkaan hankkiminen maksaa viidestä kuuteen kertaa enemmän kuin nykyisen tyytyväisen asiakkaan säilyttäminen. Myös Sargeant (2009, 257) toteaa saman asian liittyen lahjoittajiin ja toteaa, että uuden lahjoittaja-asiakkaan hankkiminen maksaa keskimäärin viisi kertaa enemmän kuin vanhan asiakkaan pitäminen. Gerdt ja Korhikoski (2016, 132-133) lisäävät tähän vielä sen, että lisämyynti olemassa oleville asiakkaille on uuden asiakkuuden hankkimista edullisempaa (Gerdt & Korhikoski 2016, 132-133). Asiakkuuksien johtaminen onkin organisaatioiden tasolla markkinaosuuden johtamista ja keskeiset mittarit mittaavat asiakashankintaa, asiakaspysyvyyttä ja asiakaspoistumaa (Arantola 2003, 42).

Seuraavaksi käsitellään asiakasymmärryksen ja sen kehittämiseen liittyviä osa-alueita.

3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen käsite on alun perin lähtöisin Holbrookin ja Hirschmanin (1982) artikkelista ”The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun”. Ennen tuota artikkelia kuluttajien käyttäytymistä kuvaavat mallit perustuivat olettamukseen rationaalisista kuluttajista, jotka arvioivat tuotteita tai palveluita hinnan ja niiden ominaisuuksien perusteella. Holbrookin ja Hirschmanin lähtöajatuksena oli, että näiden edellä kuvattujen tekijöiden lisäksi myös tunne ohjaa kuluttajien päätöksentekoa. (Petermans, Van Cleempoel, Nuyts & Vanrie 2009, 2259.) Meyerin ja Schwagerin (2007, 1-2) näkemyksen mukaan asiakaskokemus koostuu kaikesta organisaatioon liittyvästä ja se on samalla sisäinen sekä subjektiivinen vastine organisaation tarjoamiin suoriin tai epäsuoriin kontakteihin. Heidän mukaansa se sisältää siis sekä asiakaspalvelun että -kohtaamiset, mutta sen lisäksi myöskin esimerkiksi mainonnan, tuotteen- ja palvelunominaisuudet, helppokäyttöisyyden ja luotettavuuden. Gerdt ja Korhikoski (2016, 71) tekevätkin oivalluksen siitä, että asiakaskokemus koostuu osittain samoista asioista kuin brändikin. Lyötänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemus on ihmisen tekemien yksittäisten tekijöiden tulkinta. He määrittelevät asiakaskokemuksen olevan ”Niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”

Kun asiakkailta kysytään, millainen on hyvä asiakaskokemus, hyvin korostuneesti esiin nousee asiointin helppous. Se onkin keskeinen erottava tekijä. Mistä helppouden kokemus sitten syntyy? Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 229) mukaan keskeisiä tekijöitä ovat helppo saavutettavuus, nopeus, prosessien sujuvuus ja asiointin miellyttävyys. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 229.) Tuulaniemi (2016, 74) esittää, että asiakaskokemuksessa on kolme tasoa, jotka ovat toiminta, tunteet ja merkitys. Hyvä ja mielekäs asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena ja asiakaskokemus on lopputulos siitä arvoketjusta, jonka läpi asiakas on kulkenut toimiessaan yhdessä palveluntarjoajan kanssa (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46). Asiakaskokemus koostuu siis erilaisista kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, osittain samoista elementeistä kuin brändi (Gerdt & Korkiakoski 2016, 71). Hyvä asiakaskokemus on lisäksi samaan aikaan luotettava, ainutlaatuinen, tunnistettava ja korvaamaton (Gerdt & Korkiakoski 2016, 79). Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan kokemuksesta palveluun tai tuotteeseen. (Polaine ym. 2013, 135; Gerdt & Korkiakoski 2016, 132). Asiakaskokemus on siis yksilöllinen tunne, eikä sitä voida mitata suoraan myynnin mittareilla (Gerdt & Korkiakoski 2016, 42). Asiakastyytyväisyys on erilaisten asiakaskokemusten kulminaatiopiste, tai kuten Meyer ja Schwager (2007, 2) toteavat, hyvien kokemusten ja huonojen kokemusten yhteistulos. Reichheld (2003, 48.) toteaa kuitenkin, että organisaation paras tulevan menestyksen mittari on asiakkaan suositteluhaluus, sillä suositteluhaluus hänen mukaansa ennustaa asiakkaan käyttäytymistä paremmin kuin tyytyväisyys.

Asiakaskokemuksella voidaan viitata kokonaisvaltaiseen näkemykseen asiakaskokemuksesta (Meyer & Schwager 2007, 2). Shawn ja Ivensin (2005, 24-27) mukaan asiakaskokemus muodostuu erilaisten vaiheiden kautta. Asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa jo ennen varsinaista kontaktia yritykseen tai muuhun organisaatioon ennako-odotuksina ja erilaisena toimintana ennen ostopäätöstä. Seuraavaksi asiakaskokemukseen vaikuttaa palvelun tai tuotteen valinta, jonka jälkeen asiakaskokemuksessa päästään ostotapahtumaan. Ostotapahtuma on asiakaskokemuksen kannalta eniten määrittävä vaihe. Ostamisen jälkeen asiakaskokemukseen vaikuttaa tuotteen tai palvelun käyttökokemus ja lopulta viimeisenä vaiheena tulee käyttökokemuksen arvioiminen. Asiakaskokemus kehittyy koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Organisaatioissa jokainen henkilö onkin Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 5.) vastuussa paremman asiakaskokemuksen tekemisestä.

Asiakaskokemukseen vaikuttaa lisäksi erilaisten asiakkaiden yksilölliset erot ajan kuluessa muuttuvissa tilanteissa ja tunteissa. Kokonaisvaltaista käsitystä asiakaskokemuksesta ei voida muodostaa vain asiakasta, tilannetekijöitä ja tunteita yksittäin arvioituna. (Palmer 2010, 201-202.) Asiakaskokemusta parantamalla voidaan kasvattaa asiakkaan elinkaaren arvoa. Samalla organisaatio voi kehittää palveluihin tai tuotteisiin liittyvää asiakaskokemusta, jotta elinkaarensa parhaat päivät nähneet tuotteet tai palvelut saadaan pysymään valikoimissa. (Gerdt &

Korkiakoski 2016, 42-43.) Asiakaskokemuksesta kerätään tietoa erityisesti palveluntarjoajan kosketuspisteiden, eli niiden pisteiden kautta, jotka asiakas pääsee kokemaan palveluntarjoajan kanssa. Kaikki kosketuspisteet eivät kuitenkaan ole yhtä arvokkaita. (Meyer & Schwager 2007, 3.) Tämä liittyykin olennaisesti luvussa palvelun laatu kuvattuihin asioihin.

Yksilömarkkinointi on verrattaen tuore systemaattisen asiakasviestinnän osa, joka kuvasi 1990-luvulla ihannetilaa siitä, kuinka organisaatiot oppivat asiakassuhteesta ja personoivat sisältöä ja viestintäänsä sen mukaan (Arantola 2003, 62-63). Prahalad ja Krishnan (2011, 113-114) ennakoivat, että asiakkaiden yksilöllisempi palvelu on vasta alkanut. Heidän mukaansa asiakkaiden kokemuksista erilaisissa tilanteissa on tehtävä yksilöllisempiä. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 127) jatkavat, että parhaan asiakaskokemuksen ytimessä on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, täyttäminen ja jopa niiden ylittäminen. Teknologia onkin tänään ja tulevaisuudessa yhä merkittävämmässä roolissa asiakaskokemuksen rakentamisessa. Digitalisoituminen on mahdollistanut entistä tehokkaammat, nopeammat ja paremmat tavat tuottaa kulluttajille ja asiakkaille entistä parempia asiakaskokemuksia. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 127.)

Organisaatioiden tulisi kehittää asiakaskokemusta laaja-alaisesti ja systemaattisesti, eikä asiakkaiden kokemuksia saisi jättää sattuman varaan. Asiakaskokemuksen pitäisi olla tasalaatuista, eikä satunnaista, jolloin kokemus riippuu esimerkiksi yksittäisestä työntekijästä. Tasaalaatuinen tarkoittaa ensivaiheessa sitä, että onnistutaan poistamaan kaikki huonoimmat kokemukset. Tämän tason saavuttamisen jälkeen voidaan lähteä tavoittelemaan erilaisia kokemuksia verrattuna kilpailijoihin. Parhaimmillaan organisaatio voikin tuottaa kokemuksia, jotka johtavat suositteluun heidän hyväkseen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 44-45.) Erityisesti asiakkaat, jotka ovat lojaaleja organisaatiolle, puhuvat siitä usein hyvää ystävilleen, perheelleen ja kollegoilleen (Reichheld 2003, 48). Osa asiakaskokemuksen muodostumisesta onkin siis suhde-markkinointi, jossa suhde asiakkaan kanssa kehittyy sen löytämisestä vakiintumisen ja ylläpitämisen kautta lopulta siihen, että asiakas suosittelee palveluntarjoajaa myös muille. Lopulta, kuten jo aikaisemminkin todettiin, asiakassuhteet saattavat myös päättyä, joko palveluntarjoajan tai asiakkaan toimesta. Asiakassuhde saattaa myös hiipua ajan kuluessa. (Grönroos 2007, 149.) Kuten todettua, asiakaskokemus muodostuu asiakkaiden omista palvelunkäytön kokemuksista. Jos käyttäjä on jatkuvasti turhautunut käyttäessään palvelua he saattavat siirtyä toisen palveluntarjoajan pariin. Turhautumiseen saattaa riittää jo yksi tai kaksi epäonnistunutta kosketuspintaa. (Polaine ym. 2013, 134.) Meyer ja Schwager (2007, 8) toteavatkin, että estääkseen asiakkaiden poistuman tai loikkaamisen kilpailijoille, pitää asiakaspalvelulle asettaa tavoite jokaisessa osassa arvoketjua ja kosketuspintoja.

Digitalisaation myötä asiakkaan ostopolut ja liiketoiminnan logiikka on muuttunut radikaalisti ja asiakas hoitaa nykyään suurimman osan ostoprosessistaan itse. Digitaalisissa palveluyrityksissä asiakaspolku ei noudata enää juurikaan perinteistä arvoketjua, vaan asiakas liikkuu

markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun välillä tarpeistaan riippuen. Tällöin korkea asiakas-tyytyväisyys edellyttää organisaatorajat rikkovaa asiakaskokemuksen johtamista. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46.) Digitalisaatio on kokonaisuudessaan kasvattanut asiakkaiden vaikutusvaltaa suhteessa organisaatioihin. Nykypäivänä suurin osa tiedosta on avoimesti saatavilla ja asiakkaat voivat antaa reaaliaikaisesti palautetta kokemuksistaan, mutta toisaalta he voivat saada myös nopeita vastauksia kokemuksiinsa. Tuotteille on lisäksi kehittynyt uudenlaiset jälkimarkkinat verkossa, kun kuluttajien välinen kauppa kasvaa jatkuvasti verkon tarjoamien mahdollisuuksien myötä ja toisaalta kuluttajien arvomaailman muutoksen vuoksi. Tämän lisäksi elämme kiihtyvän globalisaation ja verkkokaupan kasvun aikaa. Voikin todeta, että asiakkaan aikakaudella menestyminen vaatii hyvää kohderyhmätuntemusta sekä asiakkaasta saatavan tiedon ymmärtämistä. Pelkkä analysoiminen ei riitä, vaan on nähtävä vaivaa asiakasymmärryksen eteen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 48-50.) Digitalisaatio on muuttanut odotuksia hyvästä ostokokemuksesta. Asiakkaat toivovat saavansa nopeammin ja edullisemmin entistä henkilökohtaisempaa palvelua ja palveluiden tulisi olla kuluttajien ulottuvilla monikanavaisesti ja ympärivuorokautisesti. Yritykset ja muut palveluntarjoajat joutuvat tasapainottelemaan investointien sekä kulujen ja tuotteiden ristitulessa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 134.)

Asiakaskokemusta voidaan kehittää erilaisilla teknologiaratkaisuilla. Kolme keskeistä digitaalisen ajan teknologiaa ovat markkinoinnin automaatio, sosiaalinen kuuntelu ja monikanavaisen asiakaspalvelun ratkaisut. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 134.) Asiakaskokemuksen kehittämisessä markkinoinnin automaatio tarjoaa keinon tarjota asiakkaille entistä henkilökohtaisempaa palvelua. Automaation avulla asiakkaiden kokemus yrityksen markkinointiviestinnästä parantuu ja asiakkaat saattavat reagoida paremmin oikeanlaiseen viestintään. Asiakaskokemus kehittyy kohti kaksisuuntaista kommunikointia, pois yksisuuntaisesta viestinnästä, jonka ansioista asiakas kokee myös saavansa entistä henkilökohtaisempaa palvelua. Lisäksi esimerkiksi ostoprosessia voidaan nopeuttaa. Parempi asiakastuntemus johtaa myös parhaiden asiakkuuksien entistä parempaan palveluun, sillä huonoja tai heikkoja asiakkaita ei kannata yli palvella hyvän asiakkaan kustannuksella. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 136.) Asiakaskokemukseen liittyy myös sosiaalinen kuuntelu, joka tarkoittaa verkosta saatavien asiakas- tai kilpailijaviestien keräämistä ja analysoimista. Asiakkaat antavat paljon palautetta verkossa, asiakaspalveluprosessin ulkopuolella. Palautteen löytämiseen ja siihen reagoimiseen tarvitaankin yleisesti ottaen siihen tarkoitettua teknologiaa, sillä se on haastavaa ilman sitä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 137-138.) Voikin todeta, että asiakaskokemusta parannetaan myös kehittämällä sitä ja kuuntelemalla oman organisaation ulkona tapahtuvia asioita. Monikanavainen asiakaspalvelu onkin eräs nopeimmin kehittyvistä teknologiaratkaisuista. Moderneja asiakaspalveluteknologioita ovat esimerkiksi erilaiset pikaviestipalvelut, kuten chat-palvelut, itsepalveluportaalit ja erilaiset tietämyskannat. Myös sosiaalisen median hyödyntäminen palvelukanavana on yleistynyt. Pikaviestipalvelussa asiakasta voidaan palvella hänen etsiessään itse vastauksia tai tuotetta yrityksen verkkosivuilta reaaliajassa. Itsepalveluportaali on järjestelmä, jossa asiakas voi itse

tarkastella ja päivittää asiakastietojaan tai tilauksiaan. Tietämyskanta puolestaan on tietokanta, jossa yleisimmin kysytyt kysymykset ja vastaukset löytyvät älykkään haun kautta. (Gerdt & Korhikoski 2016. 138-139.)

Asiakaskokemuksen kehittämisen tulee olla systemaattista ja jatkuvaa. Kokemuksia on mitattava, tuloksista on viestittävä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, on tehtävä korjaavia toimenpiteitä sekä toteuttaa suunnitelmia niihin liittyen. (Gerdt & Korhikoski 2016, 96, 176-177.) Asiakaskokemuksen mittaamisessa voidaan todeta olevan kaksi näkökulmaa, joista toinen liittyy puhtaasti asiakkaiden kokemusten mittaamiseen ja toinen asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaamiseen (Löytänä & Korteso 2011, 187). Hoitamalla asiakaskokemukseen liittyviä perusasioita kunnolla, voi organisaatio erottua helposti ja yksinkertaisesti. Näitä perusasioita ovat esimerkiksi saadun palautteen hyödyntäminen sekä tuloksista viestiminen sisäisesti ja ulkoisesti. (Gerdt & Korhikoski 2016, 176-177.) Ihanteellisessa tilanteessa hyvä asiakaskokemuksen suunnitelma on niin rutiinin omaista, että se tekee vaativimmistakin asiakaskokemuksista miellyttäviä ja tehokkaita kokemuksia. Toisaalta, jos tyytymättömyys tai varovaisuus nousee asiakkaan mielessä, voidaan ne estää hyvin tehdyllä suunnitelmalla asiakaskokemukseen liittyen. (Meyer & Schwager 2007, 4.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös organisaation suhtautuminen asiakaspalautteeseen, johon on reagoitava jatkuvasti ja tarpeen vaatiessa myös laajasti. Tätä asiaa helpottaisi, jos tuotekehityksessä ja kaupallistamisen parissa olevat henkilöt osallistuisivat asiakkaiden kanssa käytävään vuoropuheluun. Koska asiakaskokemuksen mittaaminen perustuu asiakkaan ostoprosessiin kuuluviin kosketuspisteisiin, on mittauksen painopistettä ja erilaisia resursseja siirrettävä sinne, missä on eniten ongelmia ja korjattavaa. Asiakaskokemuksen kehittämisen on oltava mahdollisimman dynaamista, koska asiakkaiden tarpeet ja heidän ostamiseen liittyvät prosessit kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Asiakaskokemusta mitattaessa olisikin hyvä siirtä täysin kiinteästä mallista muuttuvaan ja näin ollen entistä sopeutuvampaan malliin. (Gerdt & Korhikoski 2016, 178-181.)

3.2 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys nousi esiin jo 1930-luvulla Yhdysvalloissa Carl Rogerin ansiosta ja sen ideana oli asiakkaan kunnioittaminen ja hänen tarpeidensa aikaisempaa parempi huomioiminen. (Mönkkönen 2007, 63.) Asiakaskeskeisyyteen liittyvä asiakaslähtöinen ajattelu rantautui Suomeen 1990-luvun alkupuolella (Mönkkönen 2007, 63<) ja varsinainen asiakkuusajattelu kehittyi 1990-luvun aikana (Arantola 2006, 28). Asiakkaiden ajatuksista ja mielipiteistä kilpaillaan. Mieleenpainuva kokemus vakuuttaa asiakkaan, jonka johdosta hän saattaa helpommin suosi-

tella palvelua tai tuotetta myös eteenpäin. (Ojanen 2013, 179.) Kun asiakas on löytänyt luotettavan suhdekumppanin, kilpailevien vaihtoehtojen houkuttelevuus myös vähenee (Grönroos 2009, 65). Asiakaskeskeisyyden tuleekin näkyä organisaation lävitse kokonaisuudessaan ydinprosesseista asiakkuudenhallintaan ja palveluiden kehittämiseen aina myyntiin saakka (Lyötänä & Korteso 2011, 24; Vargo & Lusch 2004, 13).

Markkinoinnin käsitteen ytimessä on asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen (Gummesson 2004, 37). Vargon ja Luschin (2004, 6) mukaan asiakaskeskeisyydessä olennaisinta on se, että asiakkaan kanssa opitaan yhdessä kunnioittamaan asiakkaan muuttuvia ja yksilöllisiä tarpeita. Päällimmäisenä erona asiakaslähtöiseen toimintaan voidaan pitää siis sitä, että asiakas osallistuu itse prosessiin eikä ole ainoastaan palvelun loppukäyttäjä (Gummesson 2004, 267). Asiakkaat onkin hyvä saada mukaan osallistumaan monenlaisiin toimintoihin, kuten tuotekehitykseen, hinnoitteluun jne. Osallistaminen yhdessä tekemiseen antaa organisaatiolle mahdollisuuden saada tietoja asiakkaiden arvonnulomisprosesseista (Prahald & Krishnan 2011, 174.), jonka kautta organisaatio pystyy kehittämään asiakaskeskeisyyttään. Asiakkailta kannattaakin kysyä suoraan ja avoimesti ideoita, sekä ehdotuksia siitä, mitä he toivovat organisaatiolta. Tällainen pyytäminen viestittää asiakkaille myöskin sitä, että organisaatio antaa heille arvostusta. (Gerdt & Korhikoski 2016, 175-176.)

Vaihtokeskeisessä markkinoinnissa asiakas on asiakas vasta, kun hän on markkinointi- tai myyntitoimenpiteiden kohteena. Suhdemarkkinoinnissa tilanne on kuitenkin erilainen, sillä suhde on jatkuva prosessi. Suhteen muodostuessa asiakkaat ovat organisaation näkökulmasta koko ajan asiakkaita, huolimatta siitä tapahtuuko ostoa tiettyinä hetkenä vai ei. Asiakkaiden pitäisikin kokea olevansa arvokkaita jatkuvasti, ja että toinen osapuoli on valmis heitä auttamaan ja tukemaan, vaikka he eivät tekisi ostoja tietyllä hetkellä. (Grönroos 2009, 63.) Tämän kaltainen organisaatio voi todeta olevansa asiakaskeskeinen.

Asiakkaan ja palveluntarjoajan suhde muodostuu asiakkaan kokiessa, että hän ja palveluntarjoaja ovat samalla ajatuksen tasolla. Tällöin suhteessa on vastavuoroisuutta osapuolten välillä ja se on tällöin molempia osapuolia hyödyttävä. Asiakas kokee siis yhteenvetona olevansa hyödyksi organisaatiolle ja organisaatio on hyödyksi hänelle. (Grönroos 2009, 62.) Asiakassuhteet kehittyvät ajan myötä eri tavalla. Osa asiakkaista on asiakkuuden alusta saakka uskollinen ja osa asiakkaista puolestaan hylkää suhteen jo ensi kohtaamisessa. Suurin osa erilaisista asiakkuuksista kuitenkin sijoittuu johonkin näiden kahden ääripään välille. (Ojanen 2013, 39-40.) Asiakassuhteet ovat eri mittaisia ja parhaissa asiakassuhteissa asiakas jatkaa mukana myös silloin, kun on vaikeata. Silloin suhteessa on luottamusta ja sitoutumista. (Ojanen 2013, 16.) Suhde onkin erityisesti asennekysymys, eikä se ilmene vain ja ainoastaan asiakkaiden ostokäyttäytymisessä. Henkilön on koettava, että jokin sitoo hänet toiseen osapuoleen. Mikä tahansa se sitova tekijä on, ei sitä pitäisi pystyä rikkomaan helposti. Sitoutumisen tunne ei

synny tyhjästä, vaan palveluntarjoajan on ansaittava se. (Grönroos 2009, 61.) Erilaiset asiakas kohtaamiset määrittelevätkin sen, miten asiakassuhde kehittyy nyt ja tulevaisuudessa (Ojanen 2013, 16).

Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan ole kiinnostuneita suhteiden solmimiseen. Asiakkaat onkin mahdollista jakaa aktiivisesti ja passiivisesti suhdehakuisiin sekä vaihtohakuisiin asiakkaisiin. Aktiivisesti suhdehakuiset asiakkaat hakevat mahdollisuuksia harjoittaa vuorovaikutusta toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa saadakseen lisäarvoa asiakkuudestaan. Yhteydenottojen puute aiheuttaa heille taas pettymyksen, koska he eivät saa suhteeseen mielestään siihen kuuluvaa arvoa. Passiiviset, mutta suhdehakuiset asiakkaat puolestaan haluavat tietää sen, että he voivat halutessaan olla yhteydessä palveluntarjoajaan tai toimittajaan. Vaihtohakuiset asiakkaat puolestaan etsivät tarpeisiinsa sopivia ratkaisuja eivätkä arvosta organisaatioiden yhteydenottoja. (Grönroos 2009, 64-65.) Asiakaskeskeisyyttä onkin oivaltaa erilaiset tarpeet, joita erilaisilla asiakkailla on. Asiakasta ei voi palvella yhdellä tiukalla mallilla.

3.3 Lahjoittaja-asiakkaiden uskollisuus

Nonprofit-organisaation näkökulmasta lahjoittaja-asiakkaiden uskollisuus ja lojaalisuus organisaatiolle on arvokasta. Luottamus rakentuu yksinkertaistettuna riittävän kauan jatkuneesta tyytyväisyydestä brändiä kohden. Asiakkaan ei tarvitse pystyä määrittelemään sitä, milloin hän on tyytyväinen brändiin tai milloin tyytyväisyys on muuttunut todelliseksi luottamukseksi. Asiakkaan luottamus brändiä kohtaan liittyy asiakkaan lojaalisuuteen brändiä kohden. (Lau & Lee 1999, 351-352.) Lojaalit asiakkaat ostavat ja kuluttavat enemmän sellaisiin organisaatioihin, joista heillä on hyvä tuntuma (Reichheld 2003, 48). Nonprofit-organisaatioiden suurin yksittäinen haaste liittyy lahjoittajien uskollisuuteen ja sitä kautta heidän pysyvyyteen. Nonprofit-organisaatiot niiden koosta riippumatta hävittävät lahjoittaja-asiakkaita vuoden aikana valtavia määriä. (Sargeant & Shang 2010, 312.) Asiakasuskollisuutta on tutkittu vuosikymmenten ajan ja Arantola (2003, 26) nostaa esiin Jacobyn ja Chestnutin (1978) tekemän kartoituksen termille asiakasuskollisuus, jossa tuolle sanalle löydettiin yli 50 määritelmää. Arantolan kiteytyksen mukaan ”asiakasuskollisuus tarkoittaa yleensä jotain määrää uudelleen ostamista samalta toimijalta tietyn ajan kuluessa.”

Lahjoittaja-asiakkaiden uskollisuuteen liittyy myös muutama yleinen markkinoinnin termi, joilla kuvataan heidän toimintaansa suhteessa organisaatioon. Asiakaspysyvyys mittaa sitä, miten asiakkaat pysyvät asiakkaana tietyn ajan kuluessa, kuten esimerkiksi kuinka monta prosenttia vuoden alussa olleista lahjoittaja-asiakkaista on edelleen asiakkaitamme. Vaihtuvuus, eli churn-prosentti, puolestaan mittaa sitä, kuinka moni asiakkaista lopettaa asiakkuuden kanssamme, eli vaihtavat muihin toimijoihin tai lopettavat palvelun käyttämisen kokonaan.

Nämä määritelmät toimivat jatkuviassa asiakkuuksissa, eli ne mittaavat asiakaskannan muutoksia. Ne eivät kuitenkaan ota kantaa asiakkaan tunteisiin tai asenteisiin ja ovat siksi yksiselitteisiä. (Arantola 2003, 38-37.) Erityisesti lahjoittajasuhteen alussa lahjoittajan suhde nonprofit-organisaatioon on merkityksellinen. Lahjoittajasuhteen kehittyessä markkinointipanostukset nousevat tärkeämmiksi. Ennen lahjoitustaan lahjoittaja tekee monta päätöstä kuten esimerkiksi lahjoitanko vai en, kuinka paljon lahjoitan ja millaisiin kohteisiin lahjoitan. Päätös on subjektiivinen ja riippuu lahjoittajasta, hänen motivaatiostaan ja arvoistaan. (Khodakarami ym. 2015, 2-5.) SOS-Lapsikylä seuraa myös aktiivisesti edellä mainittuja lahjoittaja-asiakkaidemme uskollisuuteen liittyviä tekijöitä. Tämä tutkimus on päädytty tekemään sen takia, että SOS-Lapsikylä ei ole pystynyt nonprofit-organisaationa ymmärtämään aikaisemmin lahjoittajiaan tai heidän tunteita tai asenteita tarpeeksi kattavalla tavalla.

Lahjoittaja-asiakkailla on sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Lahjoittajien motivaatio tiettyä nonprofit-organisaatiota kohtaan lähtee hänen sisäisistä arvoistaan. Arvoihin vaikuttavat esimerkiksi aikaisempi kokemus organisaatiosta tai hyväntekeväisyydestä. Ihmiset tuntevat halua auttaa sellaisia organisaatioita, jotka kokevat itselleen läheisiksi ja joihin voivat samaistua. Sisäisen motivaation merkitys on erityisen tärkeä lahjoittajapolun alkuvaiheessa. Lahjoittajien motivaatioon vaikuttaa myös ulkoinen kokemus, johon voidaan vaikuttaa esimerkiksi markkinoinnilla ja oikeanlaisella dialogilla. Lahjoittajauskollisuutta voidaan kehittää oikeanlaisella kommunikaatiolla ja asiakassuhdestrategialla. Toisen lahjoituksen pyytäminen ja sen ajankohta on tärkeitä. Ulkoisen kokemuksen vaikutus lahjoittajan motivaatioon on tärkeämpi lahjoittaja-asiakkuuden keskivaiheella kuin alkuvaiheessa. (Khodakarami, ym. 2015, 6-8.)

Asiakkaan pitkäkestoinen tyytyväisyys brändiä kohtaan johtaa lopulta luottamuksen muodostumiseen. Tämä puolestaan saattaa muuttaa asiakkaan uskolliseksi brändiä kohtaan. Ennen uskollisuutta on kuitenkin luottamuksen synnyttävä brändiä kohtaan. Muussa tapauksessa ei asiakkaan ja brändin väliselle syvemmälle kanssakäymiselle ole tarvittavaa pohjaa. (Lau & Lee 1999, 343.) Uskollisuus onkin tuotu terminä perinteisen markkinoinnin maailmasta varainhankintaan. Markkinoinnissa uskollisuudella kuvataan asiakkaan hyväksyntää brändilupauksesta. Varainhankinnassa uskollisuus kuvastaa sellaista hyväksyntää ja tyytyväisyyttä, jossa organisaatio on ansainnut lahjoittajan luottamuksen. (Ahern & Joyeaux 2008, 214.) Asiakkaan suositellessa organisaatioita ystävilleen, asettaa hän myös oman maineensa pantiksi organisaation hyväksi. Tämä tapahtuu vain silloin, kun asiakas on todella uskollinen organisaatiolle. (Reichheld 2003, 48.) Jos lahjoittaja kehittää uskollisuussuhteen organisaation, saattaa hän tehdä isompia lahjoituksia tulevaisuudessa (Khodakarami ym. 2015, 2). Uskollisuus ei kuitenkaan tarkoita asiakkaan lukittautumista tiettyyn brändiin tai organisaatioon. Suhde pitää enemmänkin nähdä jatkuvana ylläpitämisen ja vuorovaikutuksen kautta.

Ahern ja Joyaux (2008, 77-85) esittivät kahdeksan askelman mallin lahjoittajasuhteen kehittämiseen ja toisaalta uskollisuuden kasvattamiseen. Ensimmäisenä askelmana nonprofit-organisaation tulee löytää ja tunnistaa sellaiset henkilöt, joilla on samanlaisia intressejä kuin organisaatiolla. Nämä henkilöt ovat niin sanotusti altistuneita. Toisena askelmana on opittava tuntemaan edellä kuvatut altistuneet henkilöt ja keskittyttävä heihin, mutta heille ei saa kuitenkaan opettaa sitä, kuinka tärkeä juuri tietty organisaatio on. Nämä henkilöt ovat käytännössä organisaation prospekteja. Kolmantena askelmana tulee keskittyä edellä mainittuihin prospekteihin ja on ymmärrettävä heidän kiinnostuksensa aiheet sekä asiat, mitkä eivät heitä kiinnosta. Lisäksi on keskittyttävä heidän tunteisiin, motivaatioihin ja pyrkimyksiinsä. Neljäntenä portaana kehitetään suhdetta kohti sitoutumista ja se tapahtuu oppimalla mahdollisesta lahjoittajasta jatkuvan kommunikoinnin kautta. Lahjoittajasuhdetta voidaan kehittää myös erilaisilla aktiviteeteilla, kuten ohjelmilla tai varainhankintatapahtumilla. Viidentenä askelmana arvioidaan kiinnostus ja valmius varainhankinnalliseen pyyntöön. Kuudentena askelmana pyydetään ja kiitetään, pyynnön on oltava keskustelua eikä yhden suuntaista esittämistä. Kiittäminen on jopa tärkein osa lahjoittajaviestintää ja lahjoittajien kehittymistä kohti uskollista lahjoittajaa. Seitsemäntenä askelmana seurataan kehitystä ja mitataan tuloksia. Kahdeksantena askelmana, mikäli on havaittu lahjoitusmäärien kasvaminen, toistetaan aikaisempia tekoja ja kehitetään lahjoittajan asiakassuhde säännölliseksi ja uskolliseksi.

Nonprofit-organisaatio hukkaa suurimman osan lahjoittajistaan ensimmäisen lahjoituksen jälkeen. Lahjoittajien käyttäytymisen ja motivaation ymmärtäminen on sen takia tärkeässä roolissa, jotta lahjoittaja saadaan sitoutettua. (Khodakarami ym. 2015, 10.) Uskollisuus menee myös toisin päin ja lahjoittajakeskeiset nonprofit-organisaatiot ovat uskollisia lahjoittajilleen. Lahjoittajakeskeiset organisaatiot saavat lahjoittajat tuntemaan olevansa tärkeä osa organisaatiota. Lahjoittajiinsa keskittyvät organisaatiot pitävät itseään myös yleisesti vastuullisina lahjoittaja-asiakkailleen ja ne kertovat avoimesti haasteistaan ja mahdollisuuksistaan. Nonprofit-organisaatiot, jotka toimivat lahjoittajalähtöisesti toimivat myös siten, että ne yhdistävät lahjoittajien sitoumuksen organisaation tuloksiin, eli ne ilmaisevat selkeästi sen, että ilman lahjoittajaa ei organisaation toiminta olisi mahdollista. (Ahern & Joyaux 2008, 213.)

3.4 Arvoprosessi

Markkinoinnin suunnittelu aloitetaan yleensä aina määrittelemällä mitä hyötyä tai arvoa organisaatio yrittää saada aikaan ja mille kohderyhmälle. Tärkein asia, mihin markkinoinnilla pyritään vastaamaan liittyy siihen, mitä organisaatio haluaa ja kenelle. Kotlerin (2003, 111) mukaan markkinoinnin arvoprosessi etenee strategisesta markkinoinnista taktiseen markkinointiin. Strateginen markkinointi sisältää arvon valinnan ja taktinen markkinointi edellä mainitun arvon aikaansaamista ja sen viestimistä. (Vuokko 2010, 136-137.)

Asiakaskokemuksen voidaan todeta muodostuvan sen arvoketjun tai -prosessin kautta, jonka asiakas kulkee organisaation kanssa toimiessaan (Gerdt & Korhikoski 2016, 46). Suhteeseen keskittyvä markkinointi vaatii enemmän panostusta kuin pelkkiin transaktioihin perustuva markkinointi, joten palveluntarjoajan on tarjottava asiakkaalle enemmän arvoa palvelustaan. Asiakkaan on lisäksi ymmärrettävä ja arvostettava sitä arvoa, joka asiakassuhteen aikana kehittyy. Suhde, kuten aikaisemminkin on todettu, on kehittyvä prosessi, jossa arvoa syntyy asiakkaalle ajan myötä. Tällaista pidempää asiakassuhteen kehittämissuhteita kutsutaan arvoprosessiksi. Jotta suhdemarkkinointi voi olla menestyvä ja asiakkaan näkökulmasta hyväksyttävää ja merkityksellistä on positiivisen arvoprosessin oltava rinnakkain suunnitellun viestinnän ja vuorovaikutuksen prosessien kanssa. (Grönroos 2007, 161.) Vastuun markkinoinnista ja brändin kehittämisestä voidaankin katsoa siirtyneen koko organisaation ja yritysjohdon vastuulle (Lindberg-Repo 2005, 108).

Organisaation tuottama arvo asiakkaalle kasvaa asiakassuhteen aikana ja erilaisissa kohtaamisissa (Lyötänä & Korteso 2011, 56). Voidaan todeta, että asiakkailla on selkeä rooli kilpailukyvyyn muodostamisessa (Lindberg-Repo 2005, 116). Arvoprosessi koostuu erilaisista vaiheista ja sen ensimmäisessä vaiheessa päätetään, minkälaista arvoa organisaatio haluaa tuottaa ja minkälaista arvoa se tuottaa. Tässä vaiheessa määritellään siis kohderyhmät ja se, mitä jokaiselle kohderyhmälle tarjotaan. Nonprofit-organisaation näkökulmasta siis pohditaan esimerkiksi sitä, mitä organisaatio lupaa lahjoittajilleen, vapaaehtoisilleen, jäsenilleen tai muille yhteistyökumppaneilleen. Arvoprosessin toisessa vaiheessa pyritään aikaansaamaan sellaista arvoa, joka ensimmäisessä vaiheessa valittiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi organisaation tuotteiden, palveluiden tai toiminnan kehittämistä ja niiden tarjoamista. Kolmannessa vaiheessa arvoprosessia eteen tulee pohdinta siitä, miten kohderyhmälle viestitään arvosta, jota tuotetaan. Tässä vaiheessa on tehtävä päätöksiä esimerkiksi siitä, mitä sanotaan, miten, missä ja milloin. (Vuokko, 2010, 137-139.) Asiakkaan yksilöllinen kokemus onkin lopputulos siitä arvoketjusta, jonka hän on käynyt lävitse organisaation kanssa toimiessaan (Gerdt & Korhikoski 2016, 46). Tärkeätä organisaation näkökulmasta on se, että arvoketjun jokaisessa vaiheessa on tietty tavoite, joka pyritään saavuttamaan (Meyer & Schwager 2007, 8). Kuten yrityspuolella, myös nonprofit-organisaatioiden osalta arvoprosessin ymmärtäminen on merkityksellistä ja se kehittyy sisäisen ja ulkoisen kokemuksen kautta. (Khodakarami ym. 2015, 10.)

Arvon viestiminen onkin viimeinen vaihe arvoprosessissa. Ennen kuin kohderyhmä saadaan päätösvaiheeseen, nonprofit-organisaation näkökulmasta esimerkiksi lahjoittamaan rahaa, pitää heidät saada siirrettyä tieto- ja mielikuvavaiheeseen. Organisaation markkinointiviestinnän tehtävänä onkin antaa mahdollisille asiakkaalle houkutteleva lupaus ja viestinnän keinoin kertoa siitä, millainen organisaatio on ja mitä se voi tarjota. (Vuokko 2010 166-167.) Asiakkuudet loppuvat yleensä jossakin vaiheessa ja asiakkuuden loppuessa, on suuri mahdollisuus

oppia uutta. Asiakkuuden loppuessa onkin tehokas mahdollisuus oppia asiakkaalta keskustelemalla ja kuuntelemalla häntä. (Mattinen 2006, 140-141.)

Arvoprosessiin ja sen tuntemiseen liittyy myös organisaatioiden kannalta keskeisesti ja korostuneesti tieto siitä, mikä on yksittäisten asiakkaiden pitkän aikavälin arvo. Tämän lisäksi on tärkeitä laskea heidän elinikäinen arvonsa. Asiakasuhteen elinikäinen arvo lasketaan tulevien vuosien mittaan odotettujen nettovoittojen nykyarvona. Elinikäinen arvo osoittaa organisaatiolle sen, miten tärkeä kukin asiakas on palveluntarjoajalle. (Grönroos 2009, 205.) Kaikki asiakkuudet eivät ole samanarvoisia eivätkä siis myöskään yhtä kannattavia. Asiakkuuden arvoa ei voi kuitenkaan mitata vain ja ainoastaan rahan perusteella. Asiakassuhde voi olla arvokas myös esimerkiksi referenssinä tai päänavauksena uusille markkinoille, kuten aikaisemmin tässä luvussa on todettu. Nonprofit-organisaatiolle esimerkiksi jonkun merkittävän henkilön esiintyminen järjestön tai sen edustaman asian kummina tai lähettiläänä on usein olennaista esimerkiksi keräyskampanjan uskottavuuden kannalta. Lisäksi vaativa tai haasteellinen asiakkuus yleensä pakottaa organisaation kehittymään. (Vuokko 2010, 44-45.)

Jokainen asiakaskohtaaminen tuottaa asiakkaalle arvoa. Arvon määrä voi vaihdella, mutta parhaimmillaan se kasvaa erilaisissa kontakteissa. (Lyötänä & Korteso 2011, 56.) Asiakassuhteen säilyminen vaikuttaa luonnollisestikin positiivisesti tuottoihin. Asiakasuskollisuuden taloudellinen vaikutus koostuu seuraavista tekijöistä arvoprosessissa: hankintakustannukset, tuottojen kasvu, kustannussäästöt, referenssit ja hinta. Hankintakustannukset liittyvät uusien asiakkaiden hankintaan erilaisten myynti- ja markkinointitoimenpiteiden kautta. Asiakkaiden maksama perusvoitto ei usein ensimmäisenä vuotena kata usean palvelualalla toimivan organisaation tuotantokustannuksia. Pitkäaikaisen asiakkaan samalta toimittajalta tekemät ostot yleensä kasvavat ja asiakkaiden voidaan odottaa kartuttavan organisaation voittoa keskimäärin enemmän, kun suhde kehittyy pitkäaikaiseksi. Palveluntarjoajan ja asiakkaan oppiessa tuntemaan toisensa paremmin, palveluprosessi jouhevoituu ja nopeutuu, jolloin keskimääräiset kulut asiakasta kohden laskevat. Tällöin organisaatio saa myös konkreettisesti kustannussäästöä. Pitkäaikaiset ja tyytyväiset asiakkaat harjoittavat myös myönteistä suusanallista viestintää ja suosittelevat organisaatiota eteenpäin. Asiakkaan ryhtyessä markkinoijaksi, ei organisaatiolle tule luonnollisestikaan kustannuksia. Monissa organisaatioissa vanhat asiakkaat maksavat korkeampaa hintaa kuin uudet. Pitkäaikaiset asiakkaat ymmärtävät usein organisaation tarjoaman arvon ja säästävät kustannuksia käyttämällä tuntemaansa palvelun tarjoajaa. (Grönroos 2009, 179-181.) Lyötänä ja Korteso (2011, 56) toteavatkin luottamuksen olevan hyvä esimerkki tunteesta, joka syntyy pidemmällä aikavälillä. Heidän mukaansa luotettavuus rakentaa ja lisää arvoa koko asiakassuhteeseen.

3.5 Asiakasarvo

Grönroos (2009, 192) toteaa asiakasarvosta, että asiakas kokee arvon omista sisäisissä prosesseissaan ja toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa käymässään vuorovaikutuksessa käyttäessään tai kuluttaessaan palveluita, tietoja, tuotteita, kontakteja tai muita pitkäaikaisten suhteiden elementtejä. Grönroos jatkaa arvon muodostuvan asiakkaan omassa prosessissaan, jolloin organisaation tehtävänä on tukea asiakkaan arvonmuodostamista. Grönroosin mukaan asiakkaalle on tarjottava sellaisia resursseja ja palveluprosesseja, joissa tapahtuu organisaation ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Lyötänä ja Kortesus (2011, 54) ja Lindberg-Repo (2005, 122) yksinkertaistavat asian toteamalla, että yksinkertaisimmillaan asiakkaan arvo koostuu tehtyjen uhrausten ja saatujen hyötyjen välisestä suhteesta.

Kyky palvella yksittäistä asiakasta vaatii kykyä toimia hänen kanssaan siten, että yhden asiakkaan tiettyjä haluja ja toiveita voidaan jatkuvasti ennakoida ja ennustaa. Tämän onnistuessa voidaankin puhua arvon luomisesta yhdessä. (Pralhad & Krishnan 2011, 110.) Tärkeätä onkin luoda asiakkaalle enemmän arvoa asiakkuudestaan (Grönroos 2007, 161). Arvoa syntyy asiakkaiden omista arvontuotantoprosesseissa, eli silloin, kun asiakas käyttää palvelua tai tuotetta. Ennen tätä hetkeä olemassa olevat tuotteet, palvelut ja tiedot ovat olemassa, mutta ne odottavat hyödyntämistään. Kun kyseessä on palvelu, toteutuu asiakkaiden arvontuottamisprosessi ja palvelun luomisprosessi suurelta osin samanaikaisesti. Fyysiset tuotteet puolestaan valmistetaan ensin, jonka jälkeen asiakkaat käyttävät tai kuluttavat niitä tuottaen itselleen arvoa kulutus- tai käyttöprosessissa. (Grönroos 2009, 25.) Edellä lyhyesti kuvattua palveluiden ja tuotteiden eroa on käsitelty enemmän pääluvussa kaksi. Arvoa luodaan asiakkaiden kulloistenkin tarpeiden mukaan yhdessä, asiakas ja kokemus kerrallaan (Pralhad & Krishnan 2011, 252). Lindberg-Repo (2005, 108) lisää ja toteaa, että arvoa luodaan tehokkaammin yhteistyössä brändien kohtaamispisteissä sekä asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olevien työntekijöiden kanssa.

Arvon voi katsoa siirtyvän tuotteista elämyksiin ja kokemuksiin sekä erilaisiin ratkaisuihin. (Pralhad & Krishnan 2011, 32.) Palveluntarjoajat luovat perustehtävänänsä asiakkailleen arvoa. Asiakkaalle syntyvästä arvosta puhuttaessa tarkoitetaan erityisesti hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Arvo, jonka asiakas kokee, on suhteessa aikaisempiin kokemuksiin ja näin ollen arvo on aina suhteellista. (Tuulaniemi 2016, 30-31.) Yksilö onkin kokemuksen keskiössä. Arvon siirtyessä palvelusta tai tuotteesta kohti yksilöllistä kokemusta, seuraa siitä se, että arvon luomisen tulee keskittyä entistä enemmän yksittäiseen kuluttajaan. (Pralhad & Krishnan 2011, 33.) Lyötänä ja Kortesus (2011, 54) jatkavat toteamalla, että nykypäivänä asiakkaat arvostavat tuotteita sekä palveluita, jotka säästävät heidän aikaansa. Hinta ei ole tällöin määrittävässä asemassa kokemuksessa.

Asiakkaalle syntyy arvoa silloin, kun hän hyödyntää tai käyttää hankkimaansa tuotetta tai palvelua. Asiakas ei siis pelkästään hanki itselleen palvelua tai tuotetta, vaan erityisesti sen hyödyn minkä hän palvelusta tai tuotteesta saa. Asiakkaat pyrkivätkin hankkimaan ja etsimään arvoa jokapäiväiseen elämäänsä ulkopuolisilta palvelun tuottajilta. Asiakas ei siis sinänsä etsi palvelua, vaan hän haluaa löytää sellaisen ratkaisun, joka palvelee hänen omaa arvonluontiprosessiaan. (Grönroos 2009, 25-26.) Voikin siis todeta, että tällaisessa tilanteessa asiakas ja palvelun tarjoaja luovat arvoa yhdessä (Gummesson 2004, 110; Prahalad & Krishnan 2011, 8). Asiakkaan ja palveluntarjoajan näkemykset arvolupauksesta eivät kuitenkaan aina kohtaa. Tarjonnan ja tarpeen kohtaaminen saa aikaiseksi arvoa asiakkaalle. (Strandvik, Holmlund & Edvardsson 2012, 137.) Asiakaskeskeisempään arvon yhteisluontiin siirtyminen mahdollistaa organisaation siirtymisen paremmalle suorituskyvyn ja hinnan väliselle tasolle. Yksittäisen asiakkaan saama arvo on heidän maksamansa hinnan ja sitä kautta saadun suorituskyvyn välinen suhde. (Prahalad & Krishnan 2011, 114.) Asiakkaan kokemus arvosta kehittyy myös asiakaspalvelukokemuksista, jonka takia asiakkaan kokemusta pitäisikin johtaa (Meyer & Schwager 2007, 8.), kuten jo todettiin asiakaskokemusta käsitelleessä luvussa. Lahjoittaja-asiakkaan arvon kokemukseen vaikuttavat hänen aikaisemmat kokemuksensa (Khodakarami ym. 2015, 6).

Asiakkaiden odotusten kehittymiseen vaikuttavat esimerkiksi asiakkaiden tarpeet, toiveet, arvojärjestelmät ja heidän omat arvonluontiprosessit. Odotuksia lisäävät toisaalta myös ulkoiset tekijät, joita ovat esimerkiksi perheen ja tuttavien kertomukset jostain palveluntarjoajasta. Lisäksi asiakkaiden odotuksiin ja kokemuksiin saatavista arvoista vaikuttavat myös markkinointiviestintä, myyntityö, mainoskampanjat sekä organisaation yleinen imago. (Grönroos 2009, 421-422.) Tuulaniemi (2016, 72) jatkaa toteamalla, että arvonmuodostamisen elementtejä ovat tarpeet, arvot, odotukset, tottumukset, palvelun hinta ja ominaisuudet sekä muiden palveluiden hinta. Yhteenvedoksi voidaan nostaa siis Strandvikin ym. (2012, 133) esittämä toteamus, että arvo ei muodostu pelkästään toiminnan tasolla, vaan myös henkisellä tasolla.

Digitalisaatio sekä valistuneempi asiakaskunta, sekä tiedon jatkuva saatavuus ovat saaneet aikaiseksi myös sen, että massaräätelöintiä ei kannata enää tehdä. Yksittäisen kuluttajan käyttäytymistä, hänen tietojaan ja tarpeitaan selvittämällä voidaan luoda asiakkaiden kanssa yhdessä arvolupaus, joka on heille ainutlaatuinen. Asiakkaat osallistuvat tässäkin tilanteessa arvonluomiseen ja organisaatiot voivat hyödyntää tätä kautta laajempaa resurssipohjaa arvon luonnissa. (Prahalad & Krishnan 2011, 34.)

Arvoa syntyy erilaisissa kohtaamisissa asiakkaan ja organisaation välillä (Lyötänä & Kortesoja 2011, 56). Asiakkaan kokema arvo muodostuu palveluntarjoajan ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Organisaatio voi tuottaa asiakkaalle entistä enemmän relevanttia arvoa, kun se tietää miten asiakas kuluttaa tuotetta tai palvelua. Tällöin voidaan tietää asiakkaan odotuk-

set ja toisaalta myös aikaisemmat kokemukset, toiveet ja tarpeet. Arvonmuodostaminen sisältää tiettyjä elementtejä, joiden kautta arvotuotantoprosessia voidaan suunnitella helpommin. Näitä elementtejä ovat brändi, helppokäyttöisyys, ominaisuudet, hinta, tekemisen helpottaminen, saavutettavuus, säästö, muotoilu, tuoteräätälöinti, uutuusarvo ja riskin pienentäminen. (Tuulaniemi 2016, 33-37.) Asiakkaan tarpeet ovat seurausta hänen arvонуontiprosessistaan ja siitä, miten hän toivoo tarpeitaan tuettavan. (Grönroos 2009, 421.) Lyötänä ja Korteso (2011, 57) toteavatkin yhteenvetona sen, että organisaatio tuottaa aina arvoa asiakkaalleen.

Organisaatioiden on luotava asiakasarvoa yhteistyötä tehden. Teollisen vallankumouksen aikoihin ja myös sen jälkeen, oli valloilla ajatusmalli, jossa ajateltiin, että kaikkien resurssien piti olla yrityksessä itsessään, jotta siitä saatiin arvoa. Tämä tarkoitti sitä, että asiakkaita kohdeltiin isona massana. Nykyään arvo perustuu henkilökohtaisiin kokemuksiin, jonka takia on keskityttävä yhteen asiakkaaseen ja hänen kokemukseensa. Yksikään organisaatio ei ole riittävän iso pystyäkseen takaamaan tyydyttävän kokemuksen yhdelle kuluttajalle samalla kertaa. Tämän takia organisaatiot hankkivat resursseja muilta toimijoilta ympäri maailman. Erääksi tärkeimmistä asioista arvoon liittyen onkin noussut resurssien saatavuus. (Pralhad & Krishnan 2011, 17-18.) Yhdelläkään organisaatiolla ei ole kaikkia tarvittavia tietoja, taitoja tai resursseja, joita organisaatio tarvitsee arvon yhteisluontiin asiakkaidensa kanssa. Resursseja onkin hankittava useista erilaisista lähteistä. Kehittyvät markkinat tarjoavat lisäksi innovaatioille uusia lähteitä. (Pralhad & Krishnan 2011, 8.)

3.6 Mielikuvat ja brändi

Mielikuvat ovat brändin ytimessä ja kuluttajille brändit ilmenevät ensisijaisesti havaintoina ja mielikuvina (Malmelin & Hakala 2008, 126). Mielikuvat ja brändi muodostuvat osittain samoista asioista kuin asiakaskokemus (Gerdt & Korhikoski 2016, 71.) Asiakkaiden ymmärtämiseen liittyy olennaisesti myös mielikuva ja brändi. Erilaisten kohderyhmien päätöksentekoprosessi etenee yleensä tietyn askelmin. Nämä askelmat liittyvät tietoon, mielikuviin ja toimintaan. Kaikista kriittisin askelma matkalla konkreettiseen tekemiseen on mielikuvaporras. Ihminen, joka suhtautuu syystä tai toisesta kielteisesti johonkin organisaatioon, ei todennäköisesti hanki sen palveluita tai anna lahjoituksia sen kautta hyväntekeväisyyteen. Kielteinen mielikuva vähentää hyväntekeväisyysjärjestön saamia lahjoituksia ja toisaalta se vähentää myös organisaation palveluiden hankintaa. Nonprofit-organisaation näkökulmasta onkin tärkeätä pohtia millainen mielikuva siitä syntyy erilaisille sidosryhmille, miksi sellainen mielikuva on syntynyt ja miten siihen voi organisaatio itse vaikuttaa. (Vuokko 2010, 189.) Mieliku-

vayhteiskunnassa organisaatioiden toiminta perustuukin suurelta osin aineettomiin resursseihin, joita ovat esimerkiksi organisaatioissa työskentelevien osaaminen ja johtamistavat (Malmelin & Hakala 2008, 123-124).

Nonprofit-organisaatioille imagolla ja mielikuvilla on yhtä suuri merkitys kuin yrityksillekin. Mielikuvat vaikuttavat erilaisten sidosryhmien päätökseen. (Vuokko 2010, 189.) Mielikuvat ovat ihmisten subjektiivisia käsityksiä todellisuudesta (Vuokko 2010, 191; Malmelin & Hakala 2008, 126; Lindberg-Repo 2005, 138). ja ne muodostuvat ihmisten tekemistä havainnoista, merkityksistä ja arvioinneista (Malmelin & Hakala 2008, 126-127). Mielikuvien kannalta vahvimpia synnyttäjiä ovat omat kokemukset. Monella on kuitenkin hyvin voimakkaita mielikuvia organisaatioista, joista heillä ei ole mitään kokemuksia. Näitä mielikuvia synnyttävät esimerkiksi ihmisten yleiset mielipiteet ja mielikuvat, kuulopuheet ja median luomat mielikuvat. Mielikuva syntyy monenlaisista asioista, kuten asenteista ja ennakkoluuloista, arvoista ja arvostuksista, uskomuksista ja kuulopuheista sekä tiedosta, havainnoista ja kokemuksista. (Vuokko 2010, 200-201.) Leino nosti jo vuonna 2010 (12-13) kirjassaan esiin sen, että moderni markkinointi on ideoita ja kokemuksia, jotka saavat ihmiset puhumaan markkinoijasta ja he saavat siitä aitoa viihdyttävää arvoa tai jotain hyödyllistä palvelua.

Erilaisten kohderyhmien mielikuvat brändistä muodostuvat erilaisten havaintojen kautta (Malmelin & Hakala 2008, 128). Erilaiset kohderyhmät käyvät päätöksentekoprosessissaan erilaisia vaiheita lävitse ennen kuin he tekevät päätöksen esimerkiksi lahjoituksen tekemisestä. Tunteettomuus estää päätöksen tekemisen ja toiminnan, joten ensimmäinen vaihe liittyy tietoon. Kohdeyksilön tulee ymmärtää, mistä organisaation toiminnassa on kysymys ja miten hän voisi siihen liittyä. Tiedon ja ymmärryksen jälkeen tulee mielikuvavaihe, jossa ihminen miettii sitä, voiko organisaatio tarjota ratkaisun hänen tarpeisiinsa. Jos henkilö etenee mielikuvavaiheen jälkeen päätöksentekoprosessissa eteenpäin, hän saapuu toimintavaiheeseen ja tekee organisaation kannalta toivotun toimen. Toimintavaiheessa saatava kokemus määrittää jatkon ja onkin ensisijaisen tärkeätä, että ihmiselle syntyy positiivinen kuva organisaatiosta. (Vuokko 2010, 40-42.)

Organisaation näkökulmasta vaiheet menevät eri tavalla, eli suunnittelu aloitetaan toimintaportaalta. Organisaation tulisikin miettiä esimerkiksi millaisia tuotteita, palveluita tai toimintaa se tarjoaa ja kenelle se niitä tarjoaa. Huomioon tulee ottaa erilaisten kohderyhmien tarpeet. Sen jälkeen pohditaan, miten näille erilaisille kohderyhmille saadaan luotua mielikuva siitä, että organisaatiolla on jotain tarjottavana. Mielikuvan rakentamiseen liittyy myös tiedon välittäminen. Markkinointi sisältää siis lyhyesti sanottuna kaksi asiaa: houkuttelevan lupauksen antaminen ja sen täyttäminen. (Vuokko 2010, 42-43.)

Sanan brändi lähtökohdan kertoo puolestaan jo sana itsessään, sillä alun perin se tarkoitti polttomerkitsemistä. Polttomerkkejä käytettiin, jotta pystyttiin erottamaan karjaa, eli kenen eläin kuului kenellekin. Brändin tarkoituksena onkin siis erottaa tuote, palvelu tai yritys kilpailijoista. Brändi on siis käytännössä tunne ja mielikuva yhdessä. Brändi sisältää rationaalista tietoa tuotteesta, mutta oikein rakennettuna se vetoaa myös tunteisiin. Brändi antaa tuotteelle, palvelulle tai yritykselle luonteen ja tekee siitä omintakeisen. Brändi, joka ei kosketa mahdollisen asiakkaan mieltä, ei menesty ja pahimmassa tapauksessa sitä ei asiakkaan mielestä ole olemassa. Mikäli brändi edustaa ja edistää kuluttajan arvoja, brändi pystyy todelliseen vuorovaikutukseen kuluttajan kanssa. Kunnollisen vuorovaikutuksen on oltava laadukkaan brändisuhteen lähtökohta. (Sipilä 2008, 49-51.) Sargeant (2009, 157) puolestaan nostaa esiin American Marketing Associationin määritelmän brändistä: Brändi on nimi, termi, merkki, symboli tai malli tai niiden yhdistelmä, jonka tarkoituksena on identifioida yhden tai useamman myyjän tavara tai palvelu ja erottaa se kilpailijoiden tuotteista. Malmelin ja Hakala (2008, 130-131) toteavat, että brändit eivät ole kuitenkaan vain merkkejä, vaan ne ovat merkityksiä. Sargeant (2009, 157) jatkaa puolestaan, nonprofit-organisaatioiden näkökulmasta brändi erottaa tietyn organisaation muista toimijoista, esimerkiksi nimellä, tavaramerkillä tai logolla. Lainsäädäntö, esimerkiksi Pohjois-Euroopassa ja -Amerikassa, antaa turvaa edellä mainittujen asioiden omistajalle, jotta muut toimijat eivät voi loukata niiden oikeuksia.

Brändit ovat uusiutuva voimavara ja niiden on uudistuttava jatkuvasti. Asiakkaiden kiinnostus on pidettävä myös yllä brändiä kohtaan senkin jälkeen, kun asiakassuhde on onnistuttu luomaan. Brändimielikuvien muodostuminen perustuu voimakkaasti aikaisempiin kokemuksiin brändistä. (Malmelin & Hakala 2008, 140-141.) Lindberg-Revon (2005, 57) mukaan brändit ovat organisaatioiden arvokkainta omaisuutta.

Lindberg-Repo (2005, 127) esittää, että brändin tärkeimmät arvokriteerit liittyvät brändin laatuun, uskottavuuteen, sen huomioon valintatilanteessa ja sen ylivoimaisuuteen. Brändiä jattelu onkin yleistynyt nopeasti ja sen painopiste on siirtynyt tuotteista mielikuviin (Malmelin & Hakala 2008, 26). Jokaiselle aktiivisesti johdettavalle brändille on tärkeitä määrittellä brändi-identiteetti. Se on myös osa kokonaisbrändin rakentamista. Brändi-identiteetin määrittämisen ansioista yritykselle voidaan luoda brändivisio, jonka tarkoituksena on osoittaa se, miltä yrityksen ja sen tuotteiden halutaan näyttävän ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. (Aaker, D. & Joachimstaaler, 2000, 51.)

3.6.1 Digitaalinen brändääminen

Digitalisaatio on lisännyt ihmisten keinoja hankkia tietoa tuotteista, palveluista ja brändeistä. Voidaankin todeta, että ihmiset ovat entistä vähemmän riippuvaisia brändien viesteistä

(Gerdt & Korhonen 2016, 73.) Osoituksena maailman kehityksestä ja digitalisoitumisesta voidaan nostaa esiin muutamia Googlen maajohtaja Antti Järvisen kertomia lukuja. Suomessa tehtiin Googlen maajohtaja Antti Järvisen mukaan vuonna 2016 päivittäin noin 30 miljoonaa hakua, joista puolet mobiililaitteilla. Jopa neljä viidestä kuluttajasta teki Googlen kautta hakuja ollessaan kaupassa. Kuluttajat hakevatkin erityisesti tuotetietoa ja vertailevat tuotteita. Suurin osa suomalaisyrityksistä ei vastaa tähän tarpeeseen vielä tällä hetkellä. (Tivi, 2016.)

Digitaalista markkinointia on kaikki digitaalisissa kanavissa tehtävä markkinointi. Sähköistä tai digitaalista markkinointia ovat siis esimerkiksi organisaatioiden verkkosivut tai sen sosiaalisen median kanavat, mobiilissa tapahtuva markkinointi, sähköpostimarkkinointi ja bannerimainonta. Organisaatiot tekevät digitaalista markkinointia sisäisenä toimena, mutta hankkivat osaamista siihen lisäksi myös ulkopuolisilta palveluntuottajilta. (Juholin 2011, 255-256.) Markkinointiviestinnän tehtävänä on yksinkertaistettuna herättää asiakkaan kiinnostus ja saada hänet ostamaan tuote tai palvelu. Nykypäivänä markkinointiviestintää tehdään hyvin integroidusti eli kaikkia erilaisia markkinointikeinoja käytetään tasapainoisesti, suunnitelmallisesti ja asiakaslähtöisesti. Koska digitaalinen markkinointi kehittyy jatkuvasti, on sen integroiminen nykypäivänä entistä tärkeämpää. Asiakas on kuitenkin loppukädessä se, joka päättää onko yritys tai brändi onnistunut vahvistamaan markkinointiaan ja vahvistanut brändiään. (Karjaluoto 2010, 11-12.) Gerdt ja Korhonen (2016, 74) toteavatkin yhteenvedon sen, että asiakkailla on nykyään enemmän valtaa ja he voivat ohittaa tai poistaa mainokset ja muut viestit, jotka eivät heitä kiinnosta. Tämä tarkoittaa puolestaan sitä, että brändien täytyy tuottaa kokemuksia ja tunteita, jotka halutaan nähdä ja jakaa positiivisessa hengessä eteenpäin.

Digitalisoituvan maailman kautta markkinointi on muuttanut muotoaan ja markkinointiviestintää räätälöidään yrityksille entistä enemmän. Digitaalinen markkinointi tarjoaa useissa tapauksissa mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja vastaanottajilla on mahdollisuus vastata myös saamiinsa viesteihin. Digitaalista markkinointia tehdessä asetetaan erilaisia tavoitteita, joilla seurataan esimerkiksi tunnettuuden lisääntymistä, asiakaskunnan ja myynnin kasvamista. (Karjaluoto 2010, 127-129.) Digitaalisuus on muuttanut brändäämistä menneeseen aikaan verrattuna. Aikaisemmin viestintä oli yhdensuuntaista jolloin vastaanottaja ei kyennyt kommunikointiin, jos ei vaikka ollut ymmärtänyt asiaa täydellisesti. Digitaalisen ja sosiaalisen median myötä keskustelu on muuttunut ja se ei ole enää yhdensuuntaista, vaan se on muuttunut kaksisuuntaiseksi. Kuluttajat ja asiakkaat voivat haastaa brändejä, kysyä niiltä kysymyksiä sekä etsiä ja löytää todellisen kuvan brändeistä sen alta, mitä he haluavat itsestään kertoa. Tämä uudenlainen ja olemassa oleva tila on aiheuttanut pelontunteita monille perinteisille brändeille, jotka ovat tottuneet kertomaan oman viestinsä yhdensuuntaisesti asiakkailleen. Vastaanottajat ovat joutuneet ne vain yksinkertaisesti hyväksymään. Tämä uusi ja nykyään jo yleistynyt asiakkaiden kanssa enemmän toimiminen on toisaalta suuri mahdollisuus brändeille.

(Rowels 2014, 7-8.) Voidaankin todeta, että elämme digitalisoitumisen kautta asiakkaan aikakautta ja organisaatioiden näkökulmasta on tärkeää ymmärtää se, että asiakkaat arvostelevat erilaisia asioita (Gerdt & Korhonen 2016, 49).

Nopea, jatkuvassa muutoksessa oleva digitaalinen ympäristö ja maailma sekä hitaat ja huonosti sopeutuvat yritykset ovat ehtineet aiheuttaa lukemattomia brändikatastrofeja. Yleensä sosiaalisessa mediassa tapahtuvat virheet liittyvät ymmärryksen puutteeseen siitä, miten erilaisia sosiaalisen median kanavia käytetään. Toisaalta yritykset ja brändit ovat usein myös yrittäneet jotenkin manipuloida kanaviaan itselleen parempaan suuntaan, esimerkiksi poistamalla kommentteja tai kielteisiä asioita. Kolmas, usein toistuva digitaalisissa kanavissa ja sosiaalisessa mediassa tapahtuva virhe liittyy siihen, että brändit eivät ymmärrä vieläkään muuttunutta maailmaa ja rooliaan, jossa keskustelu ei ole enää yhdensuuntaista. (Rowles 2014, 9.)

3.7 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tutkimuksen varsinaisen teoreettisen viitekehyksen muodostavat palveluun ja asiakasymmärrykseen liittyvät pääluvut kaksi ja kolme. Niitä tukevana osana esitellään vielä seuraavassa pääluvussa neljä tutkimuksen viitekehyksen toimintaympäristöä ja varainhankintaan liittyvää asiaa.

Tutkimus pyrkii ymmärtämään nonprofit-organisaation lahjoittajien asiakaskokemuksen muodostumisen prosessin eri vaiheissa. Aikaisempaa laajemman ymmärryksen kautta pyritään kehittämään organisaation lahjoittajakeskeisyyttä, jonka kautta tavoitteena tutkimuksella on tarjota nonprofit-organisaatiolle keinoja hyödyntää asiakasymmärrystä entistä laajemmin varainhankinnan kehitystyössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada lahjoittaja-asiakkaiden subjektiivinen kokemus esiin nonprofit-organisaation ulkopuolelta. Tähän tavoitteeseen vastattiin rakentamalla palvelun ja asiakkuusymmärryksen kautta teoreettinen viitekehys, jota käytettiin taustana lahjoittaja-asiakkaiden haastatteluissa. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin lisäksi mielikuvia ja brändiä sekä niiden vaikutusta asiakaskokemuksen syntyisessä.

Tutkimuksen varsinaisen teoreettisen viitekehyksen taustalla vaikuttavat asiakasymmärrykseen liittyvät osat, jotka ovat olennaisia rakennettaessa parempaa lahjoittajakokemusta. Teoreettinen viitekehys pohjautuu erityisesti asiakasymmärrykseen, mutta lisäksi sen taustalla vaikuttaa lahjoittamiseen liittyvä palvelu, palvelun laatu ja tarinallistaminen. Palvelu ja asiakasymmärrys ovat olennainen osa kehitettäessä lahjoittajakeskeisempää toimintaa non-

profit-organisaatiossa, jonka tavoitteena on muodostaa aikaisempaa parempi lahjoittajakokemus. Lahjoittajan asiakaskokemus muodostuu nonprofit-organisaation kanssa käydyistä erilaisista kosketuspisteistä.

Asiakasymmärrys on tutkimuksen kannalta olennaisen tärkeää, koska lahjoittajien tausta ja heidän lahjoittaja-asiakkuutensa vaikuttaa heidän lahjoittajakokemukseensa asiakasprosessin erivaiheissa. Tutkimuksen ytimessä on siis se kokemus, mikä on muodostunut lahjoittajan kohdatessa nonprofit-organisaation ja hänen toimiessaan lahjoittajana organisaation kanssa. Tähän vaikuttaa myös nonprofit-organisaation brändi ja siihen liittyvät mielikuvat. Tämän kautta tutkimus pyrkii antamaan tutkimuksen kohdeorganisaatiolle erilaisia keinoja hyödyntää laajempaa asiakasymmärrystä varainhankinnan kehitystyössä.

4 Nonprofit-organisaatiot ja varainhankinta

Tässä luvussa käydään lävitse tutkimuksen kannalta olennaista taustatietoa, joka täydentää teoreettista viitekehystä taustoittamalla lukijalle nonprofit-organisaatioiden toimintakenttää ja varainhankintaa sekä sen keinoja yleisemmin. Taustoittaminen koskee kolmatta sektoria, nonprofit-organisaatioita ja niiden rahoitusta sekä varainhankintaa yleisemmällä tasolla.

4.1 Kolmas sektori ja nonprofit-organisaatiot

Yrityselämän ja markkinoiden sekä julkisen sektorin rinnalla toimii niin kutsuttu kolmas sektori (Möttönen & Niemelä 2005, 3-4; Sargent 2009; 4-5). Kolmas sektori nimikkeenä kehittyi alun perin Yhdysvalloissa, jossa nonprofit-alaa alettiin tutkimaan 1970-luvulla. Aluksi nimikkeeksi muodostui itsenäinen sektori, mutta ajan myötä sen nimi muuttui ja sitä alettiin kutsua yleisesti kolmanneksi sektoriksi. (Hammack & Young, 1993, 18.) Käsitettä kolmas sektori on ensimmäisten joukossa käyttänyt sosiologi Amitai Etzioni vuonna 1973 (Helander 1998, 51.) ja hän tarkoitti kolmannella sektorilla sellaisia organisaatiomuotoja, jotka eivät kuuluneet valtion tai markkinoiden alueeseen.

Kolmannelle sektorille tunnusomaista on se, että ne ovat vapaita valtion suorasta kontrollista tai muusta yleisestä liiketoiminnasta. Tästä muodostuikin kolmannen sektorin aikaisempi nimitys, eli äsken kerrottu itsenäinen sektori. Itsenäisen sektorin nimike osoittautui kuitenkin haasteelliseksi, sillä vaikka kolmannen sektorin toimijat ovatkin usein erillään suorasta kontrollista, ne ovat silti yleensä hyvin kaukana täydestä itsenäisyydestä. Itsenäisyyden puutteeseen vaikuttaa esimerkiksi rahoituksen saaminen valtiolta tai yksityisiltä yrityksiltä. (Sargeant

& Shang 2010, 4.) Rinnakkaiskäsitteenä kolmannelle sektorille voidaan pitää voittoa tavoittelematonta eli niin sanottua nonprofit-sektoria sekä kansalaisyhteiskuntaa (Anheier 2005, 38-39). Voittoa tavoittelematon organisaatio eli nonprofit-organisaatio tarkoittaa siis sitä, että organisaation pääasiallisena tavoitteena ei ole voiton tuottaminen. Nonprofit-organisaatiossa painotetaan erityisesti sen toiminnantarkoitusta eli missiota. Vaikka taloudellinen voitto ei olekaan ensisijainen pyrkimys, on organisaatioilla kuitenkin myös taloudellisia tavoitteita. Taloudellisena tavoitteena on yleensä esimerkiksi kulujen kattaminen, kulujen tai alijäämän minimointi tai jokin muu vastaava. (Vuokko 2004, 14-20.) Nonprofit-organisaation missio osoittaa sen, minkä takia organisaatio on olemassa ja mikä on sen ydintehtävä (Bergström & Lepänen 2009, 496). Voittoa tavoittelemattomasta organisaatioista tai järjestöistä käytetään yleensä lyhenteitä NGO (non-governmental organization) tai NPO (non-profit organization) (Joutsenvirta ym. 2011, 211). Voittoa tavoittelematon sektori toimii, toisistaan paljon eroavien erilaisten yksityisten, aatteellisten ja vapaaehtoisten järjestöjen, säätiöiden ja yhdistysten toiminnan kenttänä (Anheier 2005, 4.). Tässä tutkimuksessa voittoa tavoittelemattomasta sektorista ja sillä alalla toimivista organisaatioista käytetään termiä nonprofit-organisaatio.

Vuokko (2010, 14) nostaa esiin ajatuksensa siitä, että yhteiskunnassa onkin kolmen sijasta neljä sektoria. Näitä sektoreita ovat yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs sektori. Yksityiseen sektoriin kuuluu Vuokon mukaan voittoa tavoittelevat yritykset. Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio, kunnat, kuntayhtymät ja muut kansalaisten perusturvaa toteuttavat toimielimet. Kolmannen sektorin muodostavat erilaiset järjestöt sekä yhdistykset, jotka eivät tavoittele voittoa. Neljänteen sektoriin kuuluvat esimerkiksi kotitaloudet, perheet ja muut ihmisten sosiaalisia tarpeita tyydyttävät yhteenliittymät. Myös Helander (1998, 50) näkee kolmannen sektorin rinnalla neljännen sektorin, johon kuuluu hänenkin näkemyksensä mukaan kotitaloudet ja lähiyhteisöt. Sargeant (2009, 4-5) puolestaan, kuten jo aikaisemmin nopeasti sivuttiin, jakaa yhteiskunnan kolmeen sektoriin, joita ovat julkinen sektori ja kolmas sektori sekä yksityinen sektori, johon kuuluvat yritykset. Sargeant ei siis ota määrittelyssään huomioon Vuokon ja Helanderin nostamaa neljättä sektoria.

Nonprofit-organisaatioilla on tiettyjä erityispiirteitä, jotka vaikuttavat niiden markkinointiin. Erityispiirteet liittyvät esimerkiksi siihen, että taloudelliset tavoitteet eivät ole etusijalla, kysyntä saattaa ylittää tarjonnan suurestikin ja tavoitteiden sijasta kohderyhmille tarjotaan usein palveluita tai erilaisia ajattelumalleja. Lisäksi mission ja asiakaskunnan toiveiden välillä on usein jännitteitä ja vapaaehtoistyön merkitys on suuri. Toisaalta myös toiminnan ja saavutusten arviointiperusteet ovat erilaisia kuin tuottoa tavoittelevissa organisaatioissa. (Vuokko 2010, 24-29.) Myös Sargeant (2009, 39-43) nostaa esiin teoksessaan tiettyjä eroavaisuuksia nonprofit-organisaatioiden ja tuottoa tavoittelevien organisaatioiden toiminnassa ja markkinoinnissa. Ensimmäinen eroavaisuus liittyy edunsaantiin, sillä lahjoittaja tai muu rahoittaja

on harvoin edunsaajana palvelusta, jota organisaatio tuottaa. Toisena eroavaisuutena nonprofit-organisaatioilla ei ole samanlaisia taloudellisia tavoitteita kuin tuottoa tavoittelevilla organisaatioilla. Kolmantena eroavaisuutena Sargeant toteaa olevan sen, että suurin osa nonprofit-organisaatioista tuottaa palveluita, eikä fyysisiä tuotteita. Lisäksi nonprofit-organisaatioiden palvelut ovat usein sellaisia, että niille on vaikeata löytää selvää määritelmää ja ne voivat usein edistää esimerkiksi tietynlaista sosiaalista käyttäytymistä. Neljäntenä eroavaisuutena esiin nousee organisaatioiden voimakas ja kriittinen julkinen tarkastelu verrattuna voittoa tavoitteleviin organisaatioihin. Lisäksi nonprofit-organisaatiot eivät voi ennustaa tulevaisuuttaan yhtä helposti kuin voittoa tavoitteleva sektori, sillä niiden kannatus voi pudota hetkessä. Viidentenä ja viimeisenä eroavaisuutena Sargeant nostaa esiin jännitteen organisaation mission ja asiakkaiden tyytyväisyyden välillä. Jotta nonprofit-organisaatio pystyy täyttämään sen mission, saattaa asiakkaiden ja erityisesti lyhytaikaisten asiakkaiden tyytyväisyys kärsiä.

Nonprofit-organisaatiot ovatkin omanlaatuisia verrattuna yksityisiin yrityksiin, sillä ne keskittyvät vaihdantaan, johon kuuluu sekä ei-rahallisia kustannuksia, että toisaalta sosiaalisia ja myös psykologisia hyötyjä. Nonprofit-organisaatioiden tarkoitus vaihtelee sen mukaan, minkälaiseen toimintaan ne ovat sitoutuneet ja minkälaiseen kysyntään ne yrittävät toiminnallaan vaikuttaa. (Kotler & Andreasen 1996, 29.) Organisaatioiden toiminnassa on yleisesti ottaen useita erilaisia tapoja olla mukana. Tällaisia tapoja ovat esimerkiksi jäsenyys järjestössä, vapaaehtoistoiminta, lahjoittaminen, luottamustoimet, asiakkuus tai osallistuminen toimintaan yhdistyksessä. (Paju 2017, 37-40.) Pajun (2017, 37) mukaan suomalaisista noin puolet on mukana jossain järjestössä, seurakunnassa tai vapaamuotoisessa harrastusryhmässä.

4.2 Nonprofit-organisaatioiden rahoituksesta

Nonprofit-organisaatioilla on rahoituksen hankkimiseen useita erilaisia keinoja. Päärahoitusmalleja on kuitenkin käytännössä kolme. Ensimmäinen rahoitusmalli liittyy yksityiseen jäsenorganisaatioon, jossa toimintaa rahoitetaan pääasiallisesti jäsenmaksuilla, ja jonka toiminnan tarkoituksena on ajaa vain jäsentensä etuja. Toisessa rahoitusmallissa on kyse valistus- ja hyväntekeväisyysjärjestöistä, joiden tarkoituksena on tuottaa jotain muuta kuin vain jäsenetuja. Tällaisten organisaatioiden toimintaa rahoitetaan esimerkiksi julkisten rahoittajien toimesta. Rahoitusta voidaan saada, jos järjestö tekee yhteiskunnan, sen jonkin ryhmän tai yleisesti ihmisten sosiaalisen vastuun kannalta tärkeää työtä. Organisaatioille lahjoituksia tekevät myös yksityiset kansalaiset ja yritykset. Kolmantena rahoitusmallina on julkisen sektorin nonprofit-organisaatio, jonka rahoitusmalli perustuu verotuloihin. (Vuokko 2010, 21-24.) Kolmannen sektorin toimintaa rahoitetaankin lahjoitusten, vapaaehtoistyön ja jossain määrin myös julkisten varojen sekä verojen kautta (Gummesson 2004, 181). Tässä opinnäytteessä

keskitytään rahoitusmalliin kaksi ja sen osalta yksityisiin kansalaisiin sekä heidän tekemiinsä lahjoituksiin.

Vaikka nonprofit-organisaatioiden tavoitteena ei olekaan taloudellinen voitto, pyrkivät ne kuitenkin lisäämään tuotteidensa ja palveluidensa, organisaatioidensa sekä ajamiensa asioiden suosiota. Hyväntekeväisyysjärjestö saattaa lisäksi myös toivoa tai kerätä lisää lahjoittajia ja vapaaehtoistyöntekijöitä. (Vuokko 2010, 51.) Sargeant ja Shang (2010, 6) jatkavat, että rahoitusta toimintaansa nonprofit-organisaatiot keräävät valtiolliselta sektorilta ja toisaalta myös hyväntekeväisyyden kautta yksityisiltä henkilöiltä, yrityksiltä ja erilaisilta säätiöiltä. Tämä oppinäytetyö käsittää vain yksityishenkilöille tehtävän varainhankinnan ja siitä suljetaan näin ollen pois kaikki yritysysteistyö ja muut institutionaaliset rahoituskanavat.

Nonprofit-organisaatioilla on siis myös taloudellisia tavoitteita. Taloudellinen tavoite voi Vuokon (2004) mukaan olla esimerkiksi kulujen kattamista, kulujen tai alijäämään minimointia tai jonkinlaisen rahallisen ylijäämän saavuttamista. Mahdollista voittoa ei kuitenkaan jaeta omistajille, kuten voittoa tavoittelevissa yrityksissä, vaan voitto käytetään organisaation hyväksi, jotta se voisi entistä paremmin toteuttaa missiotaan. (Vuokko 2004, 20.) Terminä voittoa tavoittelematon onkin hieman harhaanjohtava, sillä kolmannenkin sektorin organisaatiot voivat tehdä ja tekevätkin monissa tapauksissa voittoa tai tuottoa. Suurin erottava tekijä nonprofit-organisaatioiden ja tuottoa tavoittelevien organisaatioiden välillä liittyykin voittojen käyttö-tarkoitukseen. Voitot säilytetään nonprofit-organisaatioissa ja käytetään tulevaisuuden ohjelmiin ja palveluihin. (Sargeant & Shang 2010, 6-7.) Organisaatioille ja järjestöille onkin kasvavissa määrin tullut paineita osoittaa oman toimintansa tuloksellisuutta ja markkinointinsa kannattavuutta. (Paju 2017, 37.) Kotler ja Andreasen (1996, 14) vetävätkin tämän yhteen ja toteavat, että mahdollisilla voitoilla tuetaan nonprofit-organisaatioiden varsinaista toimintaa ja sen toteutumista.

Hyväntekeväisyysorganisaatioiden hallituksella tai johtokunnalla on erityinen rooli varojenkeruun käynnistävänä toimena. Tärkeänä osatehtävänä on myös suhteiden solmiminen lahjoittajiin, jota Gummesson (2004, 82) nimittää rahoituksen kehittämiseksi. Kehittäminen on pitkäjänteisempää ja henkilökohtaisempaa kuin pelkkä varojen keruu. Pitkäaikaisen suhteen luominen lahjoittajiin voidaan varmistaa ottamalla lahjoittaja mukaan organisaation työhön. (Gummesson 2004, 82-83.) Seuraavaksi tutkimuksen viitekehyksen esittelyssä siirrytään varainhankintaan ja lahjoittamiseen.

4.3 Varainhankinta ja lahjoittaminen

Varainhankinnassa ajatellaan yleisesti olevan kolme erilaista pääyleisöä. Näitä ovat yksityiset henkilöt ja lahjoittajat, yritykset sekä avustuksia myöntävät järjestöt ja säätiöt. (Sargeant 253-254.) Vuokko (2010, 31) esittää, että nonprofit-organisaatioiden markkinoinnin kohderyhmiä ovat jäsenet, toiminnan kohteet ja heidän omaisensa, rahoittajatahot, lahjoittajat, vapaaehtoistyöntekijät ja päättäjät. Tässä opinnäytteessä keskitytään vain yksityislahjoittajiin, joten yritykset, säätiöt ja muut edellä kuvatut toimijat ovat tämän tutkimuksen ulkopuolella.

Nonprofit-organisaatioilla on hyvin erilaisia tapoja kerätä varoja yksityishenkilöiltä. Tyypillisimpiä tapoja tehdä varainhankintaa ovat suoramarkkinointi, yhteisövarainhankinta, erilaiset tapahtumat, suurlahjoittajilta saatavat lahjoitukset sekä testamentit. Suoramarkkinointia tehdään esimerkiksi Internetissä, suorapostituksilla ja suoralla dialogilla potentiaalisten lahjoittaja-asiakkaiden kanssa esimerkiksi kadulla. Yhteisövarainhankinnalla tarkoitetaan paikallisyhteisöissä tapahtuvaa varainhankintaa. Tapahtumat voivat puolestaan olla esimerkiksi gaalailllaisia tai sponsoroituja tapahtumia. Suurlahjoitukset ja testamentit puolestaan ovat yleensä isoja kertalahjoituksia, mitä järjestöt voivat saada. (Sargeant 2009, 255.)

Yksityislahjoittajat jaetaan yleensä kahteen pääluokkaan. Näitä pääluokkia ovat kertalahjoittajat ja säännölliset lahjoittajat. Kertalahjoittajat eivät halua sitoutua lahjoittamaan säännöllisesti, mutta lahjoittavat jollekin nonprofit-organisaatiolle yleensä esimerkiksi kerran tai kaksi vuodessa. Säännölliset lahjoittajat puolestaan sitoutuvat tekemään lahjoituksia esimerkiksi kerran kuukaudessa suoraan pankkitililtään tai luottokorttiltaan. (Sargeant 2009, 257.) Tämä opinnäyte keskittyy vain säännöllisiin lahjoittajiin, joten kertalahjoituksen tehneet yksityislahjoittajat jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolella. SOS-Lapsikylän näkökulmasta säännöllisiä lahjoittajia ovat sekä kotimaan kuukausilahjoittajat, että kansainvälisen työn kummit. Heitä kuitenkin käsitellään tässä tutkimuksessa yhtenä, kuten jo ensimmäisessä luvussa todettiin. Säännölliset lahjoittajat ovat SOS-Lapsikylän näkökulmasta asiakkaita, joten tutkielmassa puhutaan asiakkaista ja lahjoittajista ristiin tarkoittaen samaa asiaa.

Markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan ja saamaan muutos. Sillä pyritään tekemään organisaatiota ja sen tuotteita sekä palveluita tunnetuiksi. Lisäksi sillä pyritään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, luomaan kiinnostusta, alentamaan kokeilukynnystä jne. (Vuokko 2010, 39-41.) Varainhankinnassa keskeinen strateginen näkökulma liittyy siihen, miten nonprofit-organisaatio ilmaisee tuen tarpeen. Tällä tarkoitetaan yksinkertaistettuna sitä, miksi jokin tietty asia tarvitsee tukea. Tuen tarve on ilmaistava selkeästi ja jokaisen lahjoittajan on se myös ymmärrettävä perusteellisesti. Yleensä tuen tarve kommunikoidaan lahjoittajille mission ja arvojen kautta, tärkeyden ja kiireyden avulla tai historian ja yleisen luotettavuuden kautta. Näiden lisäksi organisaatiot voivat kuvata tuen tarpeellisuuden merkitystä tiettyjen tavoitteiden avulla tai kertomalla, mitä tapahtuisi, jos organisaatio epäonnistuisi tavoitteissaan. (Sargeant 2009, 254.)

Sargeant (2009, 257) toteaa, että varainhankinnan budjetin järkevää käyttämistä on olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen ja niiden kehittäminen. Tämä liittyy samaan asiaan, mistä puhuttiin aikaisemmin tässä tutkimuksessa, eli olemassa oleva lahjoittaja-asiakas on edullisempi kuin uuden hankinta. Sargeantin (2009) mukaan jopa 70 prosenttia varainhankinnan kuluista pitäisi keskittää niihin lahjoittajiin, jotka ovat jo olemassa ja jotka tuovat suurimman osan nonprofit-organisaation varainhankinnan tuotoista. Organisaatiot tarvitsevat kuitenkin myös uusia lahjoittaja-asiakkaita, sillä vaikka lahjoittajasuhde olisi kuinka hyvä, voi asiakassuhde katketa jostain syystä. Yleensä asiakassuhde lahjoittajan kanssa katkeaa työttömyyden tai kuoleman takia ja joskus lahjoittajan yleinen kiinnostus saattaa vain lopahtaa. (Sargeant 2009, 257.) Sargeantin (2009, 268) mukaan noin 80-90 prosenttia varainhankinnan tuotoista tulee keskimäärin 10-20 prosentilta tukijoista.

Face-to-Face, eli perinteisemmin feissaaminen, on kadulla, ovilla tai ostoskeskuksissa tapahtuvaa uusien lahjoittaja-asiakkaiden hankintaa. Feissauksessa nonprofit-organisaatioiden kouluttamat varainhankijat, eli feissarit, kiertävät katuja, ovia ja ostoskeskuksia tekemässä uusia asiakas- tai lahjoittajahankintaa. Ovelta ovelle tehtävää varainhankintaa kutsutaan yleensä nimellä Door-to-Door. Tässä varainhankinnan muodossa valikoidaan tiettyjä asuinalueita varainhankinnan kohteeksi ja varainhankijat, eli feissarit, kiertävät ovia tarkoituksenaan saada uusia sitoutuneita tukijoita järjestölle. (Sargeant 2009, 262.) Vaikka monet järjestöt ovatkin saaneet aikojen kuluessa perintöjä ja erilaisia lahjoituksia toimintansa tueksi, on lahjoittamiseen tullut viime vuosien aikana uudenlaisia piirteitä. Erityisesti feissaaminen kaduilla tai ovilla on järjestöjen varainhankinnan näkökulmasta kasvanut valtavasti. (Paju 2017, 37.)

Asiakas- tai lahjoittajasuhteen kehittämisessä pitää keskittyä hänen säilyttämiseensä ja lahjoittajan elinkaaren arvoon (Sargeant 2009, 268). Kuukausilahjoittaminen tarjoaakin järjestöille ja organisaatioille tasaisen tulovirran, jonka kautta järjestö voi suunnitella toimintaansa järkevämmiin ja tehokkaampiin. Nonprofit-organisaatioissa on ollut myös aikaisemmin mahdollista olla esimerkiksi kannatusjäsenenä (kuten esimerkiksi SOS-Lapsikylässä oltiin vuonna 1962 30 markalla), jolloin henkilö sitoutui maksamaan jäsenmaksuja järjestölle. Kuukausilahjoittamisen voidaan katsoa tulleen tiettyssä määrin korvaamaan perinteisiä jäsenmaksuja. Kummitusten ottaminen järjestöjen kautta on ollut myös ollut mahdollista jo pidempään. (Paju 2017, 37.) Kummit rinnastuvatkin kuukausilahjoittajiin, sillä molemmat tekevät kuukausittaisia lahjoituksia. Lahjoittajat saattavat kuitenkin tehdä koko vuoden lahjoitukset kerralla.

Suoriin lahjoituksiin ja transaktioihin pohjautuvassa varainhankinnassa pyritään saamaan mahdollisimman paljon lahjoituksia useilta lahjoittajilta. Tällä tarkoitetaan siis sellaisia yksittäisiä varainhankintakampanjoita, joiden tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tuottoa ker-

ralla. Yksinkertaisena strategiana on saada mahdollisimman paljon tuottoa verrattuna kampanjaan sijoitettuihin euroihin. Varainhankinta, jonka tavoitteena on puolestaan luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita ja ylläpitää suhdetta lahjoittajiin, on suhdevarainhankinnan ydintä. Kun organisaatio yrittää luoda asiakassuhdetta lahjoittajaan, ei tavoitteena ole saada rahaa häneltä joka kerta. Asiakassuhdetta kehittämällä ja lahjoittajaa kunnioittamalla haluaa lahjoittaja todennäköisemmin antaa lahjoituksia myös tulevaisuudessa. (Sargeant 2009, 270.)

Grönroos totesi jo reilu vuosikymmen sitten, että suhdemarkkinointi on uusi tyyppiesimerkki, ei pelkkä nouseva malli (2007, 139). Lahjoittajasuhteen kehittymistä onkin usein kuvattu lahjoittajapyramidina, joka osoittaa lahjoittajasuhteen kehittymistä. Lahjoittajapyramidissa lahjoittajan suhde kehittyy hyväntekeväisyysorganisaatiota kohtaan ja hän nousee pyramidissa ylöspäin. Pyramidin alaosasta löytyvät kaikki mahdolliset lahjoittamiseen liittyvät prospektit. Pyramidin toiselle portaalle noustessa tulevat kysymykseen ensimmäisen kerran lahjoittaneet. Kolmantena askelmana noustaan toistuvaksi tai säännölliseksi kertalahjoittajaksi. Neljäntenä askelmana on säännöllinen lahjoittajuus, eli myös tämän tutkimuksen kannalta olennainen askelma, eli kuukausittain toistuva automaattinen lahjoittaminen. Viidentenä portaana tulee puolestaan suurlahjoittajuus, eli henkilö tekee merkittäviä lahjoituksia. Kuudentena ja viimeisenä portaana esiin nousevat testamentintekijät. Sargeant kuvaa pyramidimallin selkeyttävän lahjoittamista, mutta samalla hän kritisoi sitä sen staattisuudesta ja yksinkertaistavuudesta. Olettamana pyramidimallissa on se, että kaikki lahjoittajat kulkevat tuota samaa pyramidia pitkin. Todellisuudessa ensimmäinen lahjoitus voi olla suurlahjoitus ja testamenttilahjoitukset tulla nonprofit-organisaatioihin sellaisilta henkilöiltä, jotka eivät ole koskaan edes lahjoittaneet testamentin kohteena olevalla organisaatiolle. Näin ollen erilaiset mallit antavat yleisiä suuntaviivoja lahjoittajan asiakassuhdetta kehitettäessä. (Sargeant 2009, 268-269.)

Lahjoittajan asiakassuhteeseen panostavat varainhankintaa suunnittelevat organisaatiot havaitsevat pääsevänsä hyviin tuloksiin sijoitettuun pääomaan nähden tarkasteltaessa koko asiakassuhteen aikaa. Tämän kaltaisen toimintamallin ytimessä on niin sanottu asiakassuhteen elinkaaren arvo. (Sargeant 2009, 270.) Sargeant (2009, 272) esittelee Bitran ja Mondscheinin (1997, 109.) määritelmän elinkaaren arvosta, joka on siis kokonaispanos, jonka asiakas tuottaa hänen asiakassuhteensa elinaikana.

Asiakassuhteeseen pohjautuva varainhankinta eroaa monella tavalla pelkkiin transaktioihin pohjautuvasta varainhankinnasta, kuten seuraavalla sivulla oleva taulukko 1 osoittaa. Asiakassuhteeseen perustuva varainhankinta keskittyy asiakkaaseen toisin kuin pelkkiin transaktioihin keskittyvä varainhankinta. Asiakassuhteeseen perustuvan varainhankinnan tavoitteena voikin pitää sitä, että lahjoittaja-asiakkaaseen saadaan luotua pitkäaikainen suhde ja asiakkaan elinkaaren arvo on korkea. Nopeisiin kerta transaktioihin painottuva varainhankinta puolestaan

keskittyy nopeaan tuottoon ja yksittäisiin lahjoituksiin. Aikavälillä tai asiakaspalvelulla ei ole transaktioihin perustuvassa varainhankinnassa juurikaan merkitystä. (Sargeant 2009, 271.)

Eroavaisuudet	Transaktioihin perustuva varainhankinta	Asiakasuhteeseen perustuva varainhankinta
Keskittyminen	Yksittäisten lahjoitusten saaminen	Asiakkaan pitkäaikainen säilyttäminen
Avainmittarit	Investoinnin tuotto, lahjoituksen summa, vastausaste	Asiakkaan elinkaaren arvo
Suuntaus	Lahjoitustarpeen kiireellisyys	Asiakassuhde
Aikaskaala	Lyhytaikainen	Pitkäaikainen
Asiakaspalvelu	Vähän merkitystä	Paljon merkitystä

Taulukko 1: Vertailu transaktioihin ja asiakasuhteeseen perustuvaan varainhankinnan välillä. (Sargeant 2009, 271.)

Lahjoittaja saa yleisesti ottaen hyvää mieltä vastineeksi hädässä tai avun tarpeessa olevan auttamisesta. Yritykset voivat haluta osoittaa myös sosiaalista vastuutaan, saada hyvää julkisuutta ja sponsorointitapauksissa myös selviä liiketoimintaetuja. (Vuokko 2010, 23.) Ihmisten auttamishaluun vaikuttaminen onkin muodostunut kokonaisuutena omaksi tieteenalaksi, joka voi tuottaa yksittäisissä tapauksissa lisää lahjoituksia, mutta samalla se saattaa viedä luottamusta lahjoitusten kerääjiin. Joskus lahjoittajien hyvää tahtoa on käytetty myös suoranaisiin huijauksiin. (Paju 2017, 37.)

Yleisesti suomalaisten lahjoittamiskulttuurista puhuttaessa, Paju (2017, 37) nostaa esiin Pennerstroferin ja Neumayerin (2017) tutkimukseen ja toteaa, että suomalaiset ovat kansainvälisesti vertaillen ahkeria lahjoittajia. Paju (2017, 246) jatkaa, että vaikka suomalaiset ovatkin kansainvälisesti aktiivisia lahjoittajia, ovat suomalaiset myös oman aikansa lahjoittamisen, eli siis vapaaehtoistyön suhteen hyvinkin aktiivisia.

4.3.1 Varainhankinnan ja rahankeräyksen sääntely Suomessa

Suomessa varainhankintaa ja rahankeräystä sääntelee Rahankeräyslaki (255/2006), joka määrittelee rahankeräyksen olevan toimintaa, jossa yleisöön vetoamalla kerätään vastikkeetta rahaa. Rahan lahjoittajana keräykseen osallistuvalla saa antaa vastikkeeksi ainoastaan rahankeräysluvan saajan tai keräyksen tunnuksen, jolla ei ole itsenäistä taloudellista vaihdanta-arvoa.

Rahankeräys saadaan toimeenpanna vain viranomaisen antamalla luvalla, eli rahankeräysluvalla. Rahankeräys saadaan toimeenpanna varojen hankkimiseksi yksinomaan yleishyödylliseen toimintaan ja se voidaan antaa Suomessa rekisteröidylle yhteisölle tai säätiölle, jolla on yleishyödyllinen tarkoitus.

5 Tutkimus

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa käytetään yleensä sekä kvantitatiivisia, eli numeraalisia kuin myös kvalitatiivisia, eli laadullisia menetelmiä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 15). Laadullisen tutkimusotteen pääasiallisena tarkoituksena on lisätä ymmärrystä organisaatioiden toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa (Koskinen ym. 2005, 16). Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka on tehty teemahaastattelun menetelmää käyttäen.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen perustana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tarkasti. Tarkoituksena on löytää ja paljastaa tosiasioita eikä niinkään todistaa olemassa olevien totuusväittämien paikkansa pitävyyttä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 156-157.) Laadullinen tutkimus on ymmärtävää tutkimusta, jonka tavoitteena on kuvailla yksilöllisiä kokemuksia ja pyrkiä ymmärtämään tätä kautta tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28). Laadullista tutkimusta tehdään, jotta voitaisiin kerätä pienestä tapausjoukosta suhteellisen paljon tietoa. Tavoite voi esimerkiksi olla kuvaus tai selitys, joka tekee jonkin tutkitun yhteisön piirteet ymmärrettäväksi. (Koskinen ym. 2005, 265.) Tutkimusaineisto valitaan niin, että se on tutkimusongelman kannalta mahdollisimman informatiivinen (Koskinen ym. 2008, 273).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa ei säätele sen määrä vaan laatu. Tilastollisiin yleistyksiin verrattuna laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan muun muassa jotain ilmiötä tai tapahtumaa, niin että se antaa mahdollisuuden ajatella asiaa toisin. Tutkimuksessa saatu aineisto toimii apuvälineenä jonkin asian tai ilmiön ymmärtämiseen. Onkin periaatteellisesti tärkeitä, että laadullisessa tutkimuksessa henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä ja heillä on myös kokemusta kyseisestä ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.) Koskinen ym. (2005, 263-264) toteavat, että ei ole olemassa yleisiä periaatteita haastateltavien ihmisten määrästä laadullisessa tutkimuksessa. He esittelevät teoksessaan erilaisia, ajan myötä muuttuneita, haastateltavien määriä ja toteavat, että 1980-lu-

vun lopun jälkeen tyypillisesti haastatteluja on tehty alle 20 kappaletta. He kuitenkin jatkavat, että yleensä pienten haastattelumäärien vuoksi tutkimuksen luotettava yleistäminen on haastavaa. Mattinen (2006, 48) toteaa, että laadullinen tutkimus perustuu keskusteluun asiakkaan kanssa. Sille ei ole tarkkaa käsikirjoitusta vaan runko, jonka mukaan edetään ja josta on mahdollisuus myös poiketa tarpeen vaatiessa. Haastattelija voi siis lähteä polulle, josta löytyy lisäsyvyyttä haastatteluun. Tämä tarkoittaa siis käytännössä sitä, että haastattelulla on ilman suuntaa, mutta ei tarkkoja koordinaatteja.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Tämän tutkimuksen osalta aineistonkeruumenetelmäksi päädyttiin ottamaan haastattelu, jonka kohderyhmä valittiin tietyllä tavalla ja heidän valinnan valintakriteerit esitellään seuraavassa luvussa 5.2.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 74-77) sekä Hirsjärvi ym. (2008, 202-207) nostavat esiin kolme erilaista haastattelutapaa, joiden kautta voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja pystytään hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Nämä kolme tapaa ovat strukturoitu haastattelu, eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelu on usein kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, jossa haastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen. Teemahaastattelussa puolestaan edetään tiettyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelu on siis käytännössä välimuoto lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välillä ja sitä voikin pitää siis puolistrukturoituna. Koskinen ym. (2005, 109.) toteavat, että teemahaastattelussa kysymykset ovat yleensä avoimia, jolloin haastateltava saa vastata kysymykseen omin sanoin.

Idea haastattelun ja kyselyn takana on yksinkertainen. Niiden kautta halutaan ymmärtää, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii kuten toimii (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Tarkoituksena haastattelussa on siis saada ihmisiltä tietoa heidän omassa ympäristössään, jolloin he selittävät asiat kuten he itse näkevät (Polaine ym. 2013, 50). Haastattelussa haastattelijalla on ohjat, joiden kautta hän pyrkii saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Tämän takia puhutaankin yleisesti tutkimushaastattelusta. (Hirsjärvi ym. 2008, 202.) Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka haastattelija on laittanut alulle saadakseen tutkimuksen kannalta olennaista tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2006, 102). Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista (Hirsjärvi & Hurme 2006, 11.) ja sen on tarkoitus olla keskustelu, ei kuustelu (Polaine ym. 2013, 54). Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi 2009, 199.), jonka vuoksi haastattelu on hyvin joustava tapa tehdä tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73; Hirsjärvi ym. 2009, 199; Hirsjärvi & Hurme 2006, 34.). Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja sel-

ventää ilmausten sanamuotoja. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon asioita esiin halutusta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Tutkijan tehtävänä onkin välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme 2006, 41).

Teemahaastattelu muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan usein tarinallisista vastauksista. Tutkijan tekemät jatkokysymykset vievät haastattelua eteenpäin. (Koskinen ym. 2005, 108; Hirsjärvi & Hurme 2005, 48.) Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2005, 48.) Haastattelijalla toimii samalla myös havainnoijana, eli haastattelijalla voi kirjata muistiin myös sen, miten jokin asia on sanottu. Tutkijan tulee kuitenkin harkita hyödyntääkö hän tekemiään havainnoitteja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Teemahaastattelu etenee ennalta määriteltyjen keskeisten teemojen mukaan ja ottaa huomioon haastateltavien tulkinnat ja heidän asioille antamat merkitykset (Hirsjärvi & Hurme 2005, 48). Teemahaastattelun tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia etukäteen valittuihin teemoihin. Tämä tarkoittaa sitä, että teemahaastattelussa etsitään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelman asettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat siis tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75.)

Haastatteluprosessi voidaan tehdä seuraavien portaiden kautta. Ensimmäisenä rekrytoidaan haastateltavat tutkimusta varten. Tämän jälkeen haastattelijalla selvittää tutkittavaa teemaa mahdollisimman tarkasti ja suunnittelee haastatteluiden teemat. Seuraavaksi hankitaan mahdolliset työkalut haastattelua varten ja valmistaudutaan yleisesti ottaen mahdollisimman hyvin tutkimusta varten. (Polaine, Lovlie & Reason 2013, 54.) Hirsjärvi ym. (2008, 206) toteavat, että teemahaastattelu on tutkimusmuotona vaihteleva ja eri haastattelut voivat kestää pitkäänkin. Tämän takia on suositeltavaa tehdä koehaastatteluja ennen varsinaisiin haastatteluihin ryhtymistä. Muita haastatteluihin liittyviä käytännön asioita ovat esimerkiksi haastattelusta sopiminen, keskustelun avaukset, kysyminen ja dialogin ohjaaminen.

Aineiston laadukkuutta voidaan parantaa etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko. Etukäteen on hyvä pohtia, miten teemoja voidaan syventää ja pohtia lisäkysymyksiä, mutta koskaan ei voi ennakolta varautua kaikkiin lisäkysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2005, 184.) Teemahaastattelua eteenpäin vie haastattelurunko, jolla on kaksi merkittävää tehtävää. Haastattelurungon tarkoituksena on antaa haastattelulle hahmo ja varmistaa, että tutkija kysyy tarvittavat kysymykset. Lisäksi haastattelurunko varmistaa haastattelun sujuvuuden. (Koskinen ym. 2005, 108.) Tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelurunkoa ohjaamaan haastatteluita

ja tukemaan haastattelijaa haastattelutilanteissa. Haastattelurunkoa ei kuitenkaan noudatettu orjallisesti vaan lähinnä tutkimuksessa pyrittiin peilaamana vastaajaa. Haastattelurunko löytyy liitteessä 2.

Tässä tutkimuksessa haastattelutavaksi valikoitui teemahaastattelu ja valitut pääteemat liittyivät tutkimuksen tavoitteen mukaisesti seuraaviin aiheisiin: 1) lahjoittaminen ja lahjoittajaksi liittyminen, 2) Asiakkaan huomioiminen vuorovaikutuksessa, 3) Asiakaskokemukset ja parempi palvelu. Teemojen tavoitteena oli kehittää ymmärrystä asiakkaista ja lisätä lahjoittajakaskeisyyttä ymmärtämällä kuukausittaisia lahjoituksia tekevien lahjoittajien asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli löytää ratkaisu siihen, miten lahjoittajan asiakaskokemus kehittyy kohti sitoutunutta lahjoittamista ja hänestä tulee niin sanotusti uskollinen lahjoittaja. Tutkimuksen tarkoituksena on myös antaa työkaluja siihen, miten asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää laajemminkin SOS-Lapsikylän varainhankintaan liittyvässä kehitystyössä.

5.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja kohderyhmän rajaaminen

Tutkimusaineisto, eli yhteensä 13 teemahaastattelua, kerättiin aikavälillä 21.12.2017-12.1.2018. Teemahaastattelu rakennettiin pohjaten se tutkimuksessa käytettyyn viitekehykseen. Haastattelurungon rakenteeseen ja sen kysymyksiin pyydettiin kommentteja sekä mahdollisia lisäyksiä SOS-Lapsikylän markkinoinnista ja varainhankinnasta. Näiden keskusteluiden kautta teemahaastattelun runko saatiin muodostettua SOS-lapsikyläsäätiön kannalta olennaiseksi ja tutkimuksen tutkimuskysymykset tarkentuivat. Tämän kautta varmistettiin myös se, että tutkimukseen valitut teemat olivat oikeita ja niiden kautta oli mahdollista tehdä SOS-lapsikyläsäätiön kannalta oikeanlaista tutkimusta ja kehittämistä. Haastattelurunkoon pyydettiin kommentteja myös opinnäytteen ohjaajalta, jonka kautta tutkimuksen haastattelurunkoa supistettiin. Haastattelurunko täsmentyiikin edellä kuvattujen keskusteluiden pohjalta lopulliseen muotoonsa ja kysymyksiä lisättiin sekä päällekkäisyyksiä poistettiin. Haastatteluita tehdessä kuitenkin osa kysymyksistä jäi niiden epärelevanttiuden takia kysymättä.

Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin aluksi noin 1 000 lahjoittajan kohderyhmäksi yhteensä noin 25 000 lahjoittajan joukosta. Rajaukset liittyivät aluksi lahjoitustapaan, ensimmäisen lahjoituksen ajankohtaan, lahjoittajaksi liittymiseen, lahjoittajan maantieteelliseen sijoittumiseen sekä lahjoittajan kieleen. Kolme ensimmäistä rajausta valikoituivat rajausta määrittäviksi asioiksi sen takia, että tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia säännöllisten lahjoittajien kokemuksia ja oppia ymmärtämään heitä enemmän ja muodostaa sitä kautta uudenlaista lahjoittajakaskeisyyttä organisaatioon. Lahjoittajan maantieteellinen sijoittuminen ja hänen äidinkielenensä puolestaan valikoituivat määrittäviksi asioiksi tutkijan asuinpaikan ja kielitaidon takia.

Kohderyhmä rajattiin aluksi siten, että lahjoittajarekisteristä valittiin mahdollisiksi vastaajiksi vain sellaiset henkilöt, jotka ovat säännöllisiä eli kuukausittaisia lahjoittajia. Säännöllisiä lahjoittajia SOS-Lapsikylän näkökulmasta ovat niin kotimaan kuukausilahjoittajat kuin myös kansainvälisen työn kummit. Kotimaan kuukausilahjoittajia oli joulukuussa 2017 SOS-Lapsikylällä noin 7 000 ja kansainvälisen työn kummeja noin 4 000. Tässä tutkimuksessa päädyttiin haastattelemaan molempia lahjoittajaryhmiä, mutta heitä ei tutkimuksen näkökulmasta käsitellä erillisinä joukkoina. Haastatteluiden tuloksia kuvatessa kuitenkin suorien sitaattien osalta on erotettu sekä kuukausilahjoittajat, että kansainvälisen työn kummit. Tämä on tehty sen takia, että mahdollinen jatkotutkimus aiheeseen liittyen onnistuisi yksinkertaisemmin. Tähän ratkaisuun päädyttiin tutkijan oman harkinnan ja SOS-Lapsikylän varainhankinnan asiantuntijoiden kanssa käydyn keskustelun pohjalta.

Tutkimuksen kohderyhmää rajattiin lisäksi siten, että lahjoittajat jotka olivat ryhtyneet säännöllisiksi lahjoittajiksi aikavälillä 1.1.2016-30.6.2017, eli he olivat toimineet lahjoittajina kuudesta kuukaudesta kahteen vuoteen. Tämän rajauksen tarkoituksena oli varmistaa se, että lahjoittaja-asiakas oli saanut tarpeeksi erilaista lahjoittajuuteen liittyvää asiakaskokemusta sekä erilaista sitouttavaa viestintää SOS-Lapsikylältä, voidakseen vastata tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin, joilla SOS-Lapsikylän asiakasymmärrystä ja lahjoittajakeskeisyyttä tutkittiin ja pyrittiin kehittämään. Jokainen tutkimuksen kohderyhmään rajattu henkilö oli haastattelun aikana myös niin sanotusti aktiivinen lahjoittaja, eli hän oli tehnyt lahjoituksen yhden kuukauden sisällä haastattelusta.

Kohderyhmää rajattiin lisäksi maantieteellisesti ja kohderyhmään valikoituivat henkilöt, jotka asuivat tutkimuksen hetkellä pääkaupunkiseudulla, eli Helsingissä, Espoossa tai Vantaalla. Tämä maantieteellinen rajausta päädyttiin tekemään käytännön syistä, sillä tutkimuksen tekijä asuu ja työskentelee Helsingissä eikä hänellä ole autoa käytettävissään. Tutkijan kannalta olisi siis ollut haasteellista lähteä kiertämään Suomea lahjoittajahaastatteluiden perässä. Tavoitteena teemahaastatteluissa oli lisäksi saada haastateltavat lahjoittaja-asiakkaat ensisijaisesti SOS-Lapsikylän keskustoimistolle Helsingin Vallilaan haastatteluun, joten pääkaupunkiseudun ulkopuolisia ei koettu järkeväksi tavoitella myöskään tämän takia.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin lisäksi ruotsinkielisiksi itsensä ilmoittaneet lahjoittaja-asiakkaat. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää lahjoittaja-asiakkaita entistä paremmin sekä parantaa heidän kokemuksiaan ja kehittää lahjoittajakeskeisyyttä. Tutkijan ruotsin kielen taito olisi ollut tämän tutkimuksen osalta riittämätön, jotta hän olisi voinut haastatella lahjoittajien äidinkiellellä. Taulukkoon 2 on kerätty yhteenvetoa tutkimukseen osallistuneesta kohderyhmästä.

Lahjoituksen kohde	Kotimaa tai kansainvälinen
Lahjoitustapa	Kuukausittainen lahjoittaja
Lahjoittajan aktiivisuus	Aktiivinen, tehnyt 1 kk sisällä lahjoituksen
Ensimmäinen lahjoitus SOS-Lapsikylälle	6-24kk ennen haastattelua
Asuinpaikka	Helsinki, Espoo, Vantaa
Äidinkieli	Suomi

Taulukko 2: Tutkimuksen kohderyhmä.

Lopulta tutkimukseen osallistui, edellä kuvatuilla periaatteilla rajattu vastaajajoukko, eli yhteensä 554 kotimaan kuukausilahjoittajaa ja 525 kansainvälisen työn kummiä. Tätä joukkoa päädyttiin kuitenkin pienentämään lahjoittajille kohdistuvan sähköpostin osalta yhteensä 300 kotimaan kuukausilahjoittajaan ja 300 kummiin. Kohderyhmän supistamisen tavoitteena oli varmistaa se, että tutkimukseen ei tule liian suurta vastaajajoukkoa. Lisäksi edellä kuvattujen rajausten kautta kohderyhmään jäi vielä 479 mahdollista vastaajaa, joita oli tarkoitus käyttää, mikäli tutkimuksen kannalta olennaista määrää haastateltavia ei olisi saatu kasaan.

Lahjoittajille lähetettiin sähköpostiviesti torstaina 14.12.2017 ja tuo lähestymisviesti löytyy liitteestä 1. Sähköposti toimitettiin kokonaisuudessaan siis 600 säännölliselle lahjoittaja-asiakkaalle. Kuukausilahjoittajien osalta yhteensä 279 sai sähköpostiviestin ja yksittäisiä avaamisia näistä oli lopulta yhteensä 81 kappaletta. Lähetetyn sähköpostin avaamisprosentti oli yhteensä 29. Kaikista sähköpostin avanneista tutkimukseen päätyi lopulta osallistumaan yhteensä kymmenen kotimaan kuukausilahjoittajaa, joista kaksi perui osallistumisensa. Näin ollen tutkimukseen osallistui lopulta yhteensä kahdeksan kuukausilahjoittajaa. Kansainvälisen työn kummien osalta yhteensä 285 henkilöä sai vastaanotettua lähetetyn sähköpostiviestin ja yksittäisiä avaamisia oli lopulta yhteensä 82, eli sähköpostin avaamisprosentti oli 28,8. Kaikista sähköpostin avanneista tutkimukseen päätyi lopulta osallistumaan yhteensä viisi kansainvälisen työn kummiä. Yhteensä tutkimukseen osallistui kolmetoista henkilöä, joka katsottiin tämän tutkimuksen osalta riittäväksi määräksi. Tämän takia sähköpostiviestiä ei lähetetty enää uudelleen samalle kohderyhmälle, eikä myöskään jäljelle jääneelle 479 mahdolliselle vastaajalle. Kuten aikaisemmin luvussa viisi on todettu ja kuten Koskinen ym. (2005, 263-264) toteavat, ei ole olemassa yleisiä periaatteita haastateltavien ihmisten määrästä laadullisessa tutkimuksessa. Kuitenkin 1980-luvun lopun jälkeen on haastatteluja tehty tyypillisesti alle 20 kappaletta. Pienten, kuten tämän tutkimuksen osalta kolmentoista haastattelun pohjalta tehtävä tutkimuksen luotettava tekeminen ja analysointi voi olla haastavaa.

Haastatelluista seitsemän oli Helsingistä, kolme Espoosta ja kolme Vantaalta. Iältään haastatellut olivat 37-72 vuotiaita. Koulutukseltaan he olivat keskimäärin korkeasti koulutettuja. Haastatelluista neljä tehtiin SOS-Lapsikylän keskustoimistolla Vallilassa, kuusi tehtiin kahvi-

lassa pääkaupunkiseudulla, kaksi tehtiin haastateltavien työpaikoilla ja yksi haastattelu tehtiin haastateltavan kotona. Teemahaastatteluihin osallistuneiden henkilöiden profiilit löytyvät liitteestä 3, jossa heidät eritellään lahjoitustavan ja -summan, sukupuolen, iän, siviilisäädyn, koulutuksen, ammatin, asumismuodon ja lasten tai lastenlasten mukaan.

5.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen kannalta olennaisin asia (Hirsjärvi ym. 2008, 216; Koskinen ym. 2005, 229). Aineiston analyysi aloitetaan aina lukemalla ja silmäilemällä aineisto lävitse useaan kertaan (Koskinen ym. 2005, 231.) Aineiston järjestämisessä ensimmäinen vaihe on tietojen tarkastus, jonka jälkeen kerättyjä tietoja täydennetään. Seuraava vaihe on aineiston järjestäminen tiedon tallennusta ja analyysia varten. (Hirsjärvi ym. 2008, 216-217.) Tässä tutkimuksessa äänitettyä aineistoa kertyi lähes kymmenen tunnin verran. Äänitykset litteroitiin pikaisesti Word-pohjaan ja tekstiä tuli kokonaisuudessaan lähes 90 sivua. Aineisto analyysi ja sen sisällön purkaminen aloitettiin silmäilemällä koko aineisto lävitse useampaan kertaan ennen kuin sitä alettiin tarkemmin analysoidaan. Silmäilyn jälkeen aineistosta etsittiin vastaavia ilmauksia, jotka teemoitettiin. Tämä helpotti aineistosta nousseiden pääteemojen hahmottamista ja analysoimista.

Tulosten tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niiden pohjalta oman johtopäätöksen. Tuloksia on siis selitettävä ja tulkittava. Tulkinta on aineiston analyysissa esiin nousevien asioiden sekä merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tulosten analysointi ei kerro vielä tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista on pyrittävä laatimaan myös synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastauksen asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset perustuvat puolestaan laadittuihin synteeseihin. Tutkijan on lisäksi pohdittava, mikä on saatujen tulosten merkitys niin tutkimusalueella kuin myös sitä, mikä laajempi merkitys tuloksilla voi olla. (Hirsjärvi 2008, 225.)

Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteisissä menetelmissä. Sisällönanalyysin kautta tehdään monenlaista tutkimusta ja useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin, jos sillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Aineiston pelkistämässä analysoitava tieto voi olla esimerkiksi auki kirjoitettu haastatteluaineisto, joka pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. Aineisto siis muokataan tiiviiseen ja selvään muotoon, mutta ei kuitenkaan muuteta tai hukata sen sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Aineistoa on mahdollista analysoida monin eri tavoin, mutta analyysitavat jaetaan yleisesti kahdella tavalla. Selittämiseen pyrkivässä tavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa,

kun taas ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti analyysia ja päätelemien tekoa. (Hirsjärvi ym. 2008, 219.) Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä sisällönanalyysia ja tarkoituksena oli etsiä merkityksiä kerätystä aineistosta. Sisällönanalyysi valittiin tutkimuksen analyysimenetelmäksi, koska tutkimuksessa haluttiin tarkastella aineistoa mahdollisimman laajasti ja avoimesti. Teemahaastattelussa käsiteltiin samoja teemoja, jotka liittyivät palveluun, asiakasymmärrykseen ja lahjoittamiseen. Aineiston analysointi aloitettiin pelkistämällä eli karsimalla siitä tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto. Tämä tehtiin lukemalla aineistoa ja tekemällä merkintöjä tulostettuun materiaaliin. Aineiston pelkistämistä ohjasivat tutkimuskysymykset. Pelkistämisen ja löydettyjen pääteemojen jälkeen saatu tieto siirrettiin Excel-taulukkoon ja esimerkki taulukoinnin käytöstä tutkimuksessa löytyy liitteestä 4. Liitteen 4 tarkoituksena on antaa lukijalle keino ymmärtää tutkimuksessa tehtyä tiedon käsittelyä. Taulukoinnin kautta samankaltaiset ilmaisut saatiin sijoitettua pääteemojen alle alakohdiksi ja tämän kautta pystyttiin tekemään päätelmiä.

Laadullisessa analyysissa puhutaan yleensä induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysista. Näiden kahden jako perustuu tulkintaan käytetystä päättelyn logiikasta, joka on joko induktiivinen, eli yksittäisestä yleiseen tai deduktiivinen, eli yleisestä yksittäiseen. Kolmas tieteellisen päättelyn logiikka on abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintoihin liittyy jokin johtoajatus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Tässä tutkimuksessa käytettiin induktiivista analyysia, eli johtopäätösten tarkoituksena oli toimia yleistyksinä, mutta yleistäminen ei ollut tutkimuksen kannalta tärkein asia. Tutkimukseen vastanneiden vastauksia ja niiden käsittelyä helpotettiin syöttämällä ilmauksia Excel-taulukkoon, jonka kautta pääteemojen ja niiden alakohtien analysointia pystyttiin helpottamaan.

Laadullisen aineiston analyysissa keskitytään myös luokitteluiden tekemiseen ja lukijalle kuvataan luokittelujen perusteet sekä niiden alkujuuret. Tulosten tulkintaa varten tutkijan on kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin tuo tulkinta perustaa. Lukijaa voidaan tukea esimerkiksi rikastamalla tutkimuselostetta suorilla haastatteluotteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsjärvi ym. 2008, 227-228.) Tutkimushaastatteluiden antamaa tietoa voidaankin käyttää johonkin käytännön ongelmanratkaisuun (Hirsjärvi & Hurme 2006, 42). Tutkimuselostetta rikastettiin tutkimuksessa haastatteluotteilla, joiden pohjalta pyrittiin osoittamaan tulkintojen perustaa. Tutkimuksen tuloksia luokiteltiin tutkimukseen valittujen teemojen kautta pienempiin kokonaisuuksiin. Valitun tavan tarkoituksena oli vastata tutkimuskysymyksiin mahdollisimman kattavalla tavalla.

Tallennettu laadullinen aineisto on tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi, eli litteroida. Aineiston litterointi on tavallisempaa kuin päätelmien tekeminen suoraan ääninauhoista. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa nimenomaisia ohjeita, vaan tärkeätä on se, että tiedetään minkälaista analyysia aiotaan tehdä. (Hirsjärvi ym. 2008, 217.) Haastattelu on

kuitenkin sitä laadukkaampi, mitä nopeammin se on litteroitu haastattelijan itsensä toimesta (Hirsjärvi & Hurme 2006, 185). Aineisto tulee saattaa muotoon, joka sallii sen mahdollisimman helpon käytettävyyden. Periaatteena tulee kuitenkin noudattaa tieteellisen tutkimuksen hyvettä, eli tarkkuudesta ei ole suositeltavaa tinkiä. Tarkka litterointi antaa luotettavamman kuvan tutkimuksesta ja tarkasti litteroidusta aineistosta on toisaalta myös miellyttävä poimia suoria lainauksia tekstiin, jossa ne toimivat monessa roolissa, kuten todistuksina tutkijan väitteille ja erittelyn kohteina. (Koskinen ym. 2005, 317-318.) Tässä tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin puhelimen sisäisellä nauhoitusohjelmalla. Haastateltavien äänen nauhoittamista vahvistettiin mikrofonilla, joka liitettiin puhelimeen. Haastattelut litteroitiin haastattelijan itsensä toimesta heti haastattelun jälkeen tai viimeistään haastattelua seuraavana päivänä. Litteroinneissa noudatettiin korkeata tarkkuutta, mutta täytesanoja poistettiin, jotta litterointien tulkinta olisi helpompaa ja jotta niistä saataisiin kaikista olennaisin asia esiin. Täytesanoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa esimerkiksi sitä, kun usealla haastateltavalta toistui sanat: tuota, tota noin, niin, tota, hmm tai muita tämän tapaisia sanoja. Näitä poistettiin tarkoituksen mukaisesti litteroinneista.

Kerätty haastatteluaineisto pyrittiin lopuksi liittämään tutkimuksen teorian käsitteisiin. Tätä ohjasi tässä tutkimuksessa aiemmin kuvattu teoreettinen viitekehys. Sisällönanalyyseissa laadittiin Excel-taulukko, johon nostettiin esiin tutkimuksen kannalta olennaisten pääteemojen toistuvuuksia ja kokonaisuuksia. Sen tarkoituksena oli helpottaa ymmärtämistä niistä asioista, jotka vaikuttavat lahjoittaja-asiakkaiden toimimiseen ja sitä kautta siihen, miten nonprofit-organisaatio voi kerätä laajempaa asiakasymmärrystä ja toimia lahjoittajakeskeisemmin. Haastatteluissa nousi esiin myös paljon muuta tietoa, mikä ei kuitenkaan ollut tämän tutkimuksen kannalta relevanttia. Tuo tieto jää kuitenkin SOS-lapsikyläsäätiölle tietoon tulevaisuutta ja tulevaisuuden kehittämistä varten.

Todettakoon vielä, että tutkimuksen kannalta teemoitusta ryhmiteltiin aihepiireittäin ja sen taustalla on tutkimuksen teoriatausta. Analyysin tarkoituksena oli nostaa esiin asioita, joita lahjoittaja-asiakkaat olivat tuoneet esiin itsenäisesti, ilman johdattelua. Aineistoa tulkittiin aineistolähtöisesti, mutta tutkimuksen teoria ohjasi asiakkaiden kokemusten havainnollistamista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut vertailla kansainvälisen työn kummien ja kotimaan kuukausilahjoittajien eroavaisuuksia haastatteluissa, vaan kehittää yleisesti asiakasymmärrystä suhteessa säännöllisiin lahjoittajiin ja kehittää lahjoittajakeskeisyyttä non-profit-organisaation varainhankinnassa. Koska lahjoittamiseen liittyvät prosessit ja lahjoittajakokemus ovat hyvin samankaltaisia, ei tämän tutkimuksen kannalta ollut syytä erottaa säännöllisen lahjoittamisen tapoja toisistaan. Haastattelujen sisältöä esiteltäessä on kuitenkin saatettu tiettyissä kohdissa mainita, että esimerkiksi kansainvälisen työn kummien vastaukset erosivat

merkittävästi kotimaan kuukausilahjoittajista. Lisäksi haastatteluiden lomassa kysyttiin yksi kysymys vain kansainvälisen työn kummeilta liittyen uuteen lahjoittamiseen liittyvään tuotteeseen, jota kansainvälinen SOS-Lapsikylä on tuomassa markkinoille vuoden 2018 aikana.

Yhteenvetona siis todettakoon, että vaikka kotimaan kuukausilahjoittajat ja kansainvälisen työn kummit eroteltiin sähköpostilähestymisen osalta omiksi ryhmiksi ja suorissa haastattelu-sitaateissa henkilöt esitellään kummeina tai kuukausilahjoittajina (sitaateissa vain KK) käsiteltiin niitä kuitenkin yhtenäisenä joukkona. Kummien ja kuukausilahjoittajien erotteluun haastattelusitaateissa päädyttiin, jotta SOS-Lapsikylä pystyy tulevaisuudessa tekemään jatkotutkimusta aiheen piirissä.

5.4 Luotettavuuden varmistaminen

Tutkimustoiminnan yleisenä lähtökohtana on virheiden välttäminen, jonka vuoksi on arvioitava myös tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomijärvi & Sarajärvi 2009, 134; Hirsjärvi ym. 2008, 226). Tuomi ja Sarajärvi nostavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa esiin erityisesti kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu yleisesti ottaen sen laadusta (Hirsjärvi & Hurme 2005, 185.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta on arvioitava kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.)

Tutkijan kuvatessa tekemisensä mahdollisimman yksityiskohtaisesti, saadaan tutkimustulokset selkeämmiksi. Tutkijan on annettava lukijoille riittävästi tietoa tutkimuksen aineiston tuottamisen olosuhteista, ja siitä miten tutkimus on tehty, jotta lukijoilla on mahdollisuus arvioida tutkimuksen tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 227; Tuomi & Sarajärvi 2009, 141.) Lisäksi on kerrottava olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot on kerätty, jonka lisäksi kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinat haastattelussa ja tutkijan oma arvio tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2008, 227.) Jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava, nostavat Tuomi ja Sarajärvi (2009, 140-141) esiin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa seuraavia asioita: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, mitkä ovat tutkijan omat sitoumukset tutkimuksessa, miten aineisto on kerätty, ketkä ovat tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen aikataulu ja sen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimuksen raportointi.

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään metodikirjallisuudessa yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Tutkimuksen reliabelius osoittaa tutkimustulosten toistettavuuden, eli tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.

Tutkimuksen validius, eli pätevyys, osoittaa sen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu, eli tutkimusmenetelmällä on ollut kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 186; Hirsjärvi ym. 2008, 226; Koskinen ym. 2005, 254-255; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136) Laadullisen tutkimuksen piirissä näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu, koska ne ovat syntyneet pääasiallisesti määrällisen tutkimuksen piirissä (Hirsjärvi ym. 2008, 227; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Koskinen ym. (2005, 255-256) jatkavat edellä mainittujen käsitteiden sopivan kvalitatiivisen tutkimuksen piiriin heikommin kuin kvantitatiiviseen tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa haastattelut kerättiin SOS-Lapsikylän toimistolla, kahviloissa pääkaupunkiseudulla, haastateltavien työpaikoilla tai heidän kotonaan. Jokainen haastateltava sai kiitokseksi haastattelusta itselleen kirjan, joka kertoi julkisuuden henkilöiden unelmista. Haastatteluiden olosuhteet olivat niiden eroavista paikoista huolimatta hyvin rauhalliset ja yhdenmukaiset. Kahvilat valittiin esimerkiksi sen perusteella, että niistä löytyi rauhaista tila keskustelulle. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 45 minuuttia, mutta pisin haastattelu kesti noin 75 minuuttia ja lyhyin alle 30 minuuttia. Yhteensä teemahaastatteluiden pohjalta tuli litteroitua materiaalia lähes 90 sivua. Teemahaastatteluiden litteroinnit vaihtelivat yhdeksästä sivusta neljään sivuun. Haastatteluiden osalta suurin haaste liittyi siihen, että osa haastateltavista vastasi kysymyksen ohitse, eikä tutkija saanut haastateltavaa vastaamaan haluttuun kysymykseen. Lisäksi osa vastauksista oli niin pitkiä, että punainen lanka katosi. Tämä ei kuitenkaan ollut ongelmallista, sillä tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon ymmärrystä lahjoittaja-asiakkaista, joten voidaan, että kaikki tieto on arvokasta ainakin jos ajatellaan SOS-Lapsikylän tulevaisuuden varainhankintaa. Tämän tutkimuksen osalta kaikki tieto ei kuitenkaan ollut relevanttia. Tutkija työskentelee itse SOS-Lapsikylässä, jonka vuoksi hänen objektiivisuutensa olisi kyseenalaistettavissa. Tutkija pyrki pysymään sekä haastattelutilanteissa, että aineistoa analysoidessaan kuitenkin puolueettomana tutkijana. Tutkijan oma arvio haastatteluista oli se, että niistä suoriuduttiin kokonaisuudessaan hyvin ja niiden kautta saatiin kerättyä arvokasta tietoa tätä tutkimusta ja SOS-Lapsikylän tulevaa varainhankintaa varten.

Haastatteluiden pohjalta tehtiin myös nopeasti aineiston analyysi. Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla koko litteroitu aineisto yhteensä kahteen kertaan lävitse ja sen tuloksia peilattiin tutkimuksen teoriaan. Tämän jälkeen yksittäisten vastausten kautta etsittiin tutkimuksen kannalta relevantteja asioita ja sen kautta tehtiin johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Tutkimuksen kautta saatu haastattelutieto on luotettavaa, sillä haastateltavat halusivat itse osallistua aktiivisesti tutkimukseen ja näin ollen kehittää asiakaskokemusta ja lahjoittajakeskeisyyttä. Haastattelut käsiteltiin myös anonymisti, eli haastateltavien nimet eivät tulleet julkiksi vaan jäivät ainoastaan tutkijan tietoon. Tämän kautta oli tarkoitus saada kerättyä mahdollisimman paljon tutkimuksen kannalta olennaista ja kehittävää tietoa.

6 Haastattelut

Asiakasymmärryksen syventämiseksi ja lahjoittajakeskeisyyden kasvattamiseksi oli olennaista saada haastateltua säännöllisiä lahjoittajia kasvotusten. Haastattelut suoritettiin kaikki samalla tavalla, vaikka niitä ei suoritettu samassa fyysisessä paikassa, ja ne olivat kestoltaan, kuten jo aiemmin todettu, alle 30 minuutista lähes 75 minuuttiin. Keskivertoinen haastattelu oli kestoltaan 45 minuuttia. Ennen varsinaista haastattelua, jokaiselta lahjoittajalta pyydettiin esitietoina ikää, siviilisäätystä, koulutusta sekä ammattia, asumismuotoa ja lasten tai lastenlasten määrää. Lisäksi esitietona otettiin ylös myös lahjoittajan sukupuoli. Nämä tiedot kysyttiin mahdollista jatkotutkimusta ja sen tekemisen helpottamista varten jo tässä vaiheessa.

Esitietojen täyttämisen jälkeen siirryttiin haastatteluissa varsinaiseen teemahaastatteluun ja tämän tutkimuksen kannalta merkitykselliseen vaiheeseen. Haastatteluiden tulokset esitellään tässä raportissa teemoittain. Ensimmäisenä teemana käydään lävitse haastateltavien arvomaailmaa, luonnetta ja yleistä suhtautumista hyväntekeväisyyteen. Tämän teeman tarkoituksena on ymmärtää haasteltujen arvoja, motiiveja ja taustoja lahjoittajina syvemmin. Ensimmäisen teeman kautta on tarkoitus myös kerätä tietoa haastateltavien kannalta tärkeistä asioista asiakaskokemuksen taustalla. Toisena haastatteluteemana käydään lävitse haastateltavien kokemuksia lahjoittamisesta yleisesti ja toisaalta lahjoittaja-asiakkuudesta SOS-Lapsikylän kanssa. Tarkoituksena oli löytää asioita, minkä kautta SOS-Lapsikylä pystyy toimimaan entistä lahjoittajakeskeisemmin. Kolmantena teemana haastatteluissa käytiin lävitse lahjoittaja-asiakkaiden yleisiä kokemuksia vuorovaikutuksesta SOS-Lapsikylän kanssa. Tässäkin teemassa oli tarkoitus saada tietoa lahjoittaja-asiakkaiden kannalta tärkeistä asioista asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta ja toisaalta siitä vaikuttaako vuorovaikutus myönteisesti lahjoittaja-asiakkaiden lahjoittajasuhteeseen, eli kehittyvätkö asiakkuudet kohti uskollista lahjoittajuutta. Neljäntenä teemana keskusteltiin palvelukokemuksista yleisesti ja myös SOS-Lapsikylän kanssa sekä koettujen kokemusten kehittämistä paremmaksi. Tarkoituksena oli tämän teeman osalta ymmärtää asioita, mitkä liittyvät yleisesti palveluun ja palvelun laadun kokemiseen sekä toisaalta siihen, miten SOS-Lapsikylä voi kehittää omaa palveluaan entistä lahjoittajalähtöisemmäksi. Näiden neljän teemahaastattelun kautta oli tutkimuksessa tavoitteena ymmärtää entistä paremmin SOS-Lapsikylän lahjoittaja-asiakkaita ja kehittää asiakaskokemusta entistä lahjoittajakeskeisemmäksi. Tavoitteena oli myös ymmärtää, mitä lahjoittaja-asiakkaat arvostavat yleisesti asiakaskokemuksessaan. Haastatteluiden ja teorian pohjalta tehtiin johtopäätöksiä ja yleisiä kehitysehdotuksia SOS-Lapsikylän varainhankinnan kehittämiseen, jotta SOS-Lapsikylän strateginen tavoite vuosien 2018-2020 välillä voisi toteutua. Varsinaiisiin johtopäätöksiin ja kehitysehdotuksiin palataan luvussa 7.

6.1 Asiakasymmärryksen tausta

Ensimmäisenä lahjoittamisen asiakaskokemukseen ja lahjoittaja-asiakkaan ymmärtämiseen liittyvänä teemana oli asiakasymmärryksen taustalla vaikuttava lahjoittajien arvomaailma ja luonne sekä SOS-Lapsikylän säännöllisten lahjoittajien suhtautuminen hyväntekeväisyyteen.

Asiakasymmärryksen taustalla lahjoittaja-asiakkaiden arvomaailma ja luonne

SOS-Lapsikylän säännöllisten lahjoittaja-asiakkaiden arvomaailmat ja luonteenpiirteet olivat hyvin samankaltaisia keskenään. Arvomaailman taustalla vaikutti halu auttaa toista ihmistä ja kunnioitus yleisesti ottaen kanssaihmiä kohtaan. Auttamisen lisäksi eniten esiin nousseita arvomaailmaa ja luonnetta kuvaavia asioita olivat suvaitsevaisuus, inhimillisyys, ihmisläheisyys, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus. Myös vastuunkantaminen yhteiskunnasta ja pyrkimys ihmisten entistä parempaan hyvinvointiin löytyi usean haastatellun lahjoittaja-asiakkaan arvopohjan kuvaamisesta. Tämä kuului myös useamman lahjoittaja-asiakkaan suusta tulleesta toteutuksesta, jonka perusteella haastateltu kertoi saavansa itse enemmän antaessaan kuin saadessaan. Haastatellut pyrkivät kauttaaltaan auttamaan oman kantokykynsä mukaan.

”Humaani, suvaitsevainen, tasapuolinen ja tasavertainen.” (KK, mies, 64.)

”Kunnioitan toista ihmistä. Pitää arvostaa ja antaa tilaa toiselle.” (KK, nainen, 45.)

”Peruseriaate on se että, kun antaa niin saa. Eniten saa antaja.” (KK, nainen, 70.)

”Kaikki, mikä liittyy inhimilliseen toimintaan, niin sen pitää nojata arvoihin, joita ovat toisen kunnioittaminen, kuunteleminen ja ei väkivaltainen toiminta.” (Kummi, nainen, 72.)

Kaksi tutkimukseen vastaajista kuvasi arvomaailmaansa myös poliittisten näkemystensä kautta, vaikka sitä ei erityisesti kysyttykään. Poliittisista suuntauksista mainittiin vihreät. Tämän tuloksen kautta ei voi kuitenkaan tehdä yleistystä siitä, että SOS-Lapsikylän lahjoittajat olisivat enemmän vihreitä.

”Konservatiivinen, vihreä, sosiaalidemokraattinen” (Kummi, nainen, 71.)

”En ole hirveän paljon äänestänyt vasemmistoa, viime vaaleissa äänestin vihreitä” (Kummi, nainen, 72.)

Arvomaailmaansa selittäviksi tekijöiksi yhteensä neljä vastaajaa nosti kansainvälisen kokemuksen vuosien ajalta ympäri maailman. Eräs vastaajista, joka oli työskennellyt yli 40 maassa työuransa aikana, kuvasi yksityiskohtaisesti kokemuksiaan sisällissodasta ja äärimmäisestä köyhyydestä Mosambikista. Kyseinen haastateltava oli tehnyt havaintoja siitä, että ihmiset eivät olleet epätoivoon vaipuneita, vaan he olivat kaikesta huolimatta iloisia. Yllättävän moni

tutkimuksessa haastateltu nosti muutenkin esiin matkustamisen omaa arvomaailmaansa muokanneena tekijänä.

”Olen tehnyt kehitysyhteistyöhankkeita. Aloitin Mosambikissa ja se oli vuonna 1986. Olen tehnyt 40 maassa suunnilleen projekteja, melkein kaikki on vielä kehitysmaita.” (KK, mies, 58.)

”Olen nähnyt maailmaa, aina slummeista palatseihin. Olen työskennellyt seitsemässä maassa vuosia.” (KK, nainen 70.)

”Olin töissä ulkomailla melkein 14 vuotta ennen kuin muutin takaisin Suomeen. Olen käynyt myös aika paljon Afrikassa ja vähän muuallakin. Olen päässyt näkemään paikkoja, joita muut ei ole välttämättä päässeet näkemään.” (Kummi, nainen, 72.)

Useampi vastaajista kuvasi hyvin paljon omaa henkilökohtaista ja perhetaustaansa kysyttäessä heidän arvomaailmasta. Useampi lahjoittaja halusi opettaa lapsilleen antamisen kulttuuria ja samalla myös muiden ihmisten kunnioittamisen tärkeyttä. Haastatteluissa nousi esiin myös jo tässä vaiheessa suuria tunteita, sillä eräs haastatelluista liikuttui kyyneliin saakka kuvatessaan lapsuuden kokemuksiaan. Tämä kyseinen haastateltava kertoi oman taustansa myös suurimaksi selittäväksi syyksi sille, miksi hän haluaa tehdä hyvää.

Lahjoittaja-asiakkailla myönteinen suhtautuminen hyväntekeväisyyteen ja non-profit-organisaatioihin

Kysyttäessä haastateltavilta yleistä suhtautumisesta non-profit-organisaatioihin ja hyväntekeväisyyteen, kuvasi yksitoista vastaajaa suhtautumisensa hyvin positiiviseksi. Yksi vastaajista suhtautui hieman epäröiden, perustellen epäröintiään esimerkiksi viime aikaiseen uutisointiin liittyen keräyshuijauksiin ja toisaalta vaihtoehtoisten organisaatioiden suureen määrään. Eräs vastaaja puolestaan kertoi suhtautuvansa periaatteessa kielteisesti hyväntekeväisyyteen, sillä hänen mukaansa kaiken siihen liittyvän pitäisi tulla suoraan yhteiskunnalta, eikä tavallisilta ihmisiltä. Hieman ehkä yllättäen, huolimatta kielteisestä suhtautumisestaan, henkilö oli kuitenkin toiminut lahjoittajana jo yli viidenkymmenen vuoden ajan erilaisille järjestöille. Tämän pohjalta voidaankin todeta, että SOS-Lapsikylän lahjoittaja-asiakkaat suhtautuvat yleisesti ottaen positiivisesti hyväntekeväisyyteen ja sen myötä järjestökenttään.

Positiivisesti hyväntekeväisyyteen suhtautuvat ihmiset kuvasivat suhtautumistaan hyväntekeväisyyteen hyvin yhtenevällä tavalla. Vastaajat kokivat itsensä poikkeuksetta hyväosaisiksi, jonka takia he kokivat velvollisuudekseen auttaa muita ihmisiä, sekä rahallisesti, että muutenkin. Tämän kysymyksen osalta erityisesti miehet kokivat vahvaa velvollisuudentunnetta auttaa muita, kun ovat itse päässeet hyvään asemaan elämässään. Vastaajat kokivat myös huonoa omatuntoa siitä, että he eivät oman näkemyksensä mukaa tee tarpeeksi hyviä tekoja

muiden ihmisten hyväksi. Mielenkiintoisena asiana osa tutkimukseen vastanneista koki antavansa liian vähän rahaa hyväntekeväisyyteen. Odotetusti ja vastanneiden mielestä eniten ongelmallisena asiana hyväntekeväisyyteen liittyen pidettiin kohteiden, eli nonprofit-organisaatioiden paljoutta, jonka takia hyväntekeväisyysorganisaation valinta on vaikeata tehdä. Moni nosti esiin myös hyväntekeväisyyteen suhtautumisen osalta esiin oman arvomaailmansa ja kuvasi sen olevan opittu tapa jo pitkältä lapsuudestaan. Henkilöt halusivat myös viedä tätä asiaa eteenpäin seuraavillekin sukupolville. Yksi vastaajista jopa totesi hyväntekeväisyyden olevan itsestäänselvyys, jonka pitäisi kuulua jokaisen ihmisen sivistykseen. Hän toivoi myös hyväntekeväisyyteen liittyvien asioiden lisäämistä kouluissa.

”On tärkeätä, että ne joilla on mahdollisuus auttaa muita, myös auttavat.” (KK, nainen, 48.)

”Pidän itseäni hyväosaisena ja mielelläni yritän tehdä jotakin.” (KK, mies, 58.)

”Hyväntekeväisyys on ihmisen sivistykseen kuuluva osa. Sehän on itsestäänselvyys. Se pitää kasvattaa pienestä pitäen ja kouluissa pitäisi kasvattaa hyväntekeväisyyttä.” (KK, nainen, 70.)

Kaksi vastaajista suhtautui muita vastaajia epävarmemmin hyväntekeväisyyteen. Toinen heistä jopa enemmän kielteisesti kuin positiivisesti. Taustasyiksi epävarmalle suhtautumiselle hyväntekeväisyyttä kohden nostettiin esiin erityisesti mediassa viime aikoina olleet epäselvyydet ja väärinkäytökset non-profit-organisaatioissa. Epävarmasti hyväntekeväisyyteen suhtautuva henkilö kertoi kuitenkin luottavansa Pelastusarmeijaan, äärimmäisellä luottamuksella. Merkitystä tähän mielipiteeseen ei ollut sillä, että hän oli kuullut huonoja asioita kyseistä toimijasta. Vastaajan luottamus pohjautui vahvaan ja vuosia kestäneeseen positiiviseen kokemukseen kyseisestä järjestöstä ja siihen, että hänen sukulaisensa oli työskennellyt kyseisessä järjestössä. Toinen epävarmasti hyväntekeväisyyteen suhtautunut henkilö puolestaan totesi, että hyväntekeväisyys on hänen mielestään yhteiskunnan asia. Vastaaja kuvasi pettymystään myös Suomen poliittisiin linjauksiin vuonna 2017 ja nosti pettymyksestään erityisenä esimerkkinä esiin kehitysavun leikkaamiseen maailman köyhiltä. Hieman yllättäen kielteisesti suhtautunut vastaaja koki kielteiseksi asiaksi myös kiitollisuussuhteen luomisen lahjoittajan ja lahjoituksen kohteen välille. Tämän kautta vastaaja korostikin anonymiteetin tärkeyttä.

”Jossain vaiheessa SPR joutui hirveiden hyökkäysten kohteeksi ja silloin jouduin perehtymään siihen hieman enemmän, ihan siis tilinpäätöksiin ja niihin. Tulin lukeneeksi niitä, kun ne hyökkäykset olivat niin isoja. Silloin perehdyin SPR:n niin, että tohdin luottaa niihin.” (Kummi, nainen, 71.)

”Suhtaudun periaatteessa kielteisesti hyväntekeväisyyteen. Minusta se on yhteiskunnan asia. Me maksetaan veroa ja ylläpidetään yhteiskunnan rakenteita, minkä takia yhteiskunnan velvollisuus on toteuttaa meidän tahtoa ja hoitaa näitä asioita.” (Kummi, nainen, 72.)

Vastaajat pohtivat hyväntekeväisyyttä myös kansainvälisestä näkökulmasta, jonka kautta vastaajien mielipiteet jakautuivat. Kaksi haastateltavista käytti esimerkkinä Yhdysvaltoja ja siellä olevaa lahjoittamisen kulttuuria esimerkkinä hyvästä ja huonosta tavasta tehdä hyväntekeväisyyttä. Toinen heistä totesi, että hyväntekeväisyyttä pitäisi olla Suomessa enemmän ja tässä pitäisi ottaa mallia Yhdysvalloista, jossa hyväntekeväisyys kuuluu ihmisten yleiseen elämäntapaan. Tämän mielipiteen vastaista kantaa esittänyt henkilö puolestaan koki yhdysvaltalaisen tavan hyväntekeväisyyteen epämiellyttäväksi johtuen sen satunnaisuudesta. Hänen mukaansa lahjoituksilla pyöritettävät kulttuurilaitokset joutuvat tekemään ohjelmiaan ja muita valintojaan siten, että eivät loukkaa lahjoittajiaan. Tämä puolestaan vääristää vastaajan mukaan koko hyväntekeväisyyden ajatusta.

”Suomessa pitäisi olla enemmän hyväntekeväisyyttä. Jos ajattelee Jenkkilää, niin siellähän on hirveän paljon hyväntekeväisyyttä. Se kuuluu niiden elämäntapaan. (kk, nainen, 50.)

”Hyväntekeväisyys, mitä on vaikka Amerikoissa, niin se on mielestäni vastenmielistä, koska se on satunnaista.” (Kummi, nainen, 72.)

6.2 Lahjoittajien asiakaskokemuksia lahjoittamiseen liittyen

Teemahaastattelussa seuraavana kokonaisuutena siirryttiin haastateltavien kokemuksiin lahjoittamisesta yleisesti ja toisaalta lahjoittajakokemuksista SOS-Lapsikylän näkökulmasta. Haastattelun kautta oli tarkoitus ymmärtää lahjoittaja-asiakkaiden asiakaspolku lahjoittajuuteen ja toisaalta löytää asioita, joiden kautta voidaan toimia entistä lahjoittajakeskeisemmin. Haastatteluiden kautta oli tarkoituksena saada ymmärrystä siitä, miten lahjoittamiseen liittyvä asiakaskokemus kehittyy entistä vahvemmin kohti sitoutunutta lahjoittajuutta.

Pitkä kokemus lahjoittamisesta, nonprofit-organisaatio vaihtelee

Yhteensä yhdeksän haastateltavista kertoi lahjoittaneensa ensimmäisen kerran jollekin järjestölle jo useita kymmeniä vuosia sitten. Kaksi vastaajista oli lahjoittanut ensimmäisen kerran yli kymmenen vuotta sitten. Loput kaksi vastaajaa kertoivat toimineensa lahjoittajana vuoden tai kahden verran. Lahjoittajilla olikin keskimäärin hyvin pitkä, kymmenien vuosien kokemus lahjoittamisesta ja lahjoittajana olemisesta. Ensimmäisen lahjoituksen kohde vaihteli yllättävän paljon ja maininnan sai kymmenen järjestöä. Järjestöistä vain Suomen Punainen Risti ja Pelastusarmeija saivat useamman maininnan ensimmäisen lahjoituksen kohteena. SOS-Lapsikylä sai yhden maininnan ja muut ensimmäisen lahjoituksen kohteet olivat: Plan, Unicef, Pelastakaa Lapset, Kirkon Ulkomaanapu, Lastenklirikoiden Kummit, Seurakunta sekä Invalidisäätiö. Yksi vastaajista ei osannut varmasti sanoa ensimmäisen lahjoituksen kohdetta, hänellä oli

useita arvioita tuosta kohteesta. Haastateltavat muistelivat samassa myös erityisiä lahjoituskokemuksia. Kaksi henkilöä nosti esiin tsunamin vuonna 2004 ja katastrofeihin liittyvät asiat nousivat keskusteluissa esiin muutenkin. Yllättävää oli se, että vastaajat eivät muistaneet mille järjestölle katastrofilahjoituksia oli tehty. Voikin todeta, että katastrofilahjoitukset ovat sattumanvaraisia ja tunteella tehtyjä.

Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista oli se, että kaksi vastaajista oli lahjoittanut jo yli viisikymmentä vuotta sitten. He olivat toimineet työurallaan kansainvälisissä tehtävissä pitkään ja muistivat tarkasti ensimmäisen lahjoituksensa kohteen. Molemmat toistivat jälleen arvopohjansa merkityksen ja huonommassa asemassa olevien ihmisten auttamisen tärkeyden. Lahjoitusten kohteeksi toisella henkilöllä oli valikoitunut Kanadan Pelastakaa Lapset ja toisella Pelastusarmeija Suomessa. Kanadan Pelastakaa Lapset oli valikoitunut lahjoittajalle sen takia, koska silloin ei ollut mahdollisuutta lahjoittaa kummilapsitoiminnan kautta Suomessa. Lahjoittajat olivat sitoutuneet valitsemiinsa kohteisiin vuosikymmeniksi. Tämä onkin tutkimuksen kannalta tärkeä huomio, sillä ymmärtämällä lahjoittajaa paremmin, hänet voidaan sitouttaa organisaatioon.

”Minulla on ollut 37 kummilasta kehitysmaissa. Silloin aiemmin ei Suomen kautta saanut. Sain Kanadan Pelastakaa Lapset kautta ensimmäisen.” (KK, nainen, 70.)

”Tein ensimmäisen lahjoituksen 20-vuotiaana Pelastusarmeijalle. Se oli ihan ensimmäisiä. Nythän näissä on kilpailua.” (Kummi, nainen, 72.)

Tutkimuksen kannalta suurin joukko löytyi vastaajista, jotka kertoivat lahjoittaneensa kymmenien vuosien ajan. Ensimmäisen lahjoituksen kohde oli näiden vastaajien keskuudessa satunnainen, sillä jokaisella oli eri kohde. Vastaajista kolmen taustalla oli hyvin voimakas kirkon vaikutus. Kirkon vaikutus olikin heillä arvomaailman ja lahjoittamiskäyttäytymisen taustalla. Perheeltä opitun tavan nosti esiin kaksi vastaajista, jota he halusivat jatkaa myös omassa elämässään. Vastauksissa nostettiin esiin myös se, että kohde oli valikoitunut sattuman kautta, ei tarkan tai suunnitelmallisen pohdinnan kautta. Vastauksissa toistui myös kokemus non-profit-organisaatioiden byrokratian paljoudesta. Merkittävin asia on kuitenkin se, että lahjoittaja-asiakkaat antavat luottamuksensa kohteelle, jolle he ovat ensimmäisen kerran lahjoittaneet. Luottamus säilyy vuosikymmentenkin ajan ja kestää epäilykset järjestön toiminnasta.

”Mun äiti on pyörinyt paljon kirkon puolella. Mä oon kasvanut siihen maailmaan ja heti, kun olen saanut omaa rahaa, niin olen antanut.” (KK, nainen 50.)

”Tietysti jo silloin joskus 1970-luvulla olen seurakunnan hyväksi antanut.” (KK, nainen, 65.)

Hieman yli kymmenen vuotta lahjoittaneet henkilöt olivat alle 40-vuotiaita korkeasti koulutettuja naisia. Toinen heistä kertoi kadulla käydyn keskustelun satunnaisen feissarin kanssa

ratkaiseen päätöksen ryhtyä lahjoittamaan ja toinen vastaajista oli reagoinut tsunamiin vuonna 2004. Feissauksen kautta ensimmäisen lahjoituksen kohteeksi oli valikoitunut Unicef ja erityisen tärkeätä oli ollut kohtaaminen feissarin kanssa. Hämmäntävää tutkimuksen kannalta oli se, että luottamus Unicefiin ja muihin YK-järjestöihin oli kuitenkin vastaajalla mennyt, koska ne ovat hänen näkemyksensä mukaan liian isoja organisaatioita. Voidaan siis jälleen todeta, että byrokratian määrä pelottaa ja se, että non-profit-organisaatio ei toimi tehokkaasti. Tätä havaintoa täydentää myös se, että keräysten kulujen on vastaajien mukaan pysyttävä kohtuullisina.

”Ensimmäinen kohde olisi voinut olla Unicef. Mulla on mennyt maku kyllä Unicefiin. Se on liian iso. Ensimmäinen kohtaaminen on mulle tosi tärkeä.” (KK, nainen, 37.)

”Se oli silloin, kun oli se iso tsunami siellä Thaimaassa. Se oli silloin 2004. En muista kyllä mille järjestölle tein lahjoituksen.” (Kummi, nainen, 38.)

Kaksi vastaajaa oli tehnyt ensimmäisen lahjoituksensa muutaman viime vuoden aikana. Toinen heistä kertoi ostaneensa vuohia, mutta ei ollut varma järjestöstä. Hän arvioi sen olleen Kirkon Ulkomaanapu, mutta koki sen huonoksi verrattuna SOS-Lapsikylään. SOS-Lapsikylää kuvattiin positiivisesti ja se on vastaajan mukaan ”puolueeton ja hyvällä arvopohjalla.” Toinen haastatelluista kertoi päätyneensä SOS-Lapsikylään harkittuaan muita lahjoituskohteita. Tärkeäksi asiaksi nousi henkilön arvomaailma ja sattuma. Muutaman vuoden lahjoittaneiden mukaan tärkeätä on se, että lahjoituksen kohteena oleva non-profit-organisaatio on hallinnoltaan hyvin hoidettu. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen havainto oli lisäksi se, että henkilöt kokivat huonoa omaatuntoa siitä, että eivät olleet lahjoittaneet kovinkaan kauan.

”SOS-Lapsikylä on puolueeton ja hyvällä arvopohjalla. En ole kauan lahjoittanut. En voi siis puhtain sydämin sanoa olevani mikään suuri hyväntekijä.” (KK, nainen, 48.)

”Tässä olen ollut varmaan kaksi vuotta. Niin lyhyen aikaa. Siinä oli mukana vähän sattumaa. Tämä SOS-Lapsikylä on aika lähellä arvomaailmaani.” (Kummi, mies, 70.)

Tukemisen kohteena olleista non-profit-organisaatioista

Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää lahjoittaja-asiakkaiden taustaa syvemmin, jonka johdosta haluttiin tietää millaisia järjestöjä vastaajat olivat tukeneet aikaisemmin. Yllätyksenä haastatellut nostivat esiin lähes 30 erilaista non-profit-organisaatiota. Yhtä haastateltua lukuun ottamatta kaikki olivat tehneet lahjoituksen useammalle kuin yhdelle järjestölle. Tunnetut järjestöt, kuten Pelastakaa Lapset ry, Suomen Punainen Risti ja Helsinki-Missio saivat eniten mainintoja lahjoitusten kohteena olemisesta. Kuitenkin mainintojen määrä pysyi kohtuullisen pieninä, sillä esimerkiksi Suomen Punainen Risti ja Pelastakaa Lapset ry saivat yhteensä neljä

mainintaa ja Helsinki-Missio yhteensä kolme mainintaa. Tutkimuksen kannalta yllättävää olikin se, että lahjoitukset jakaantuivatkin hyvin moneen ja erilaiseen kohteeseen. Mainintoja saaneiden joukossa oli edellä mainittujen lisäksi muitakin tunnettuja toimijoita kuten Unicef, Kirkon Ulkomaanapu, WWF ja Plan, mutta myös tuntemattomampia toimijoita, kuten UN-Women, Taidetta ilman käsiä, Vammaisten tukisäätiö, Kristillisten alkoholisti- ja narkomaaniryö sekä Internet-pohjainen Avaaz. Huolimatta kohteiden erilaisuudesta, nousi vastauksissa esiin kuitenkin erityisesti lapsiin ja nuoriin keskittyviä organisaatioita. Mielenkiintoista oli kuitenkin se, että lahjoitukset eivät vastaajilla jääneet tietyn asian tukemiseen. Voidaankin todeta, että vastaajat lahjoittavat useisiin kohteisiin ja asioihin oman kokemuksensa pohjalta.

Organisaatioista, joita ei haluttaisi tukea, esiin nousi kaksi nonprofit-organisaatioita, Greenpeace ja Amnesty. Vastaajat pitivät järjestöjen tavoitteita hyvinä, mutta toimintatapoja kyseenalaisina. Tämä johdosta vastaajat eivät kokeneet niiden vastaavan omaan arvomaailmaansa, puolestaan johti siihen, ettei niille haluttu tehdä lahjoituksia.

Suurin osa vastaajista kertoi lahjoittavansa säännöllisesti rahaa myös muihin kohteisiin kuin SOS-Lapsikylälle. Säännöllisellä lahjoituksella ymmärretään tässä tapauksessa muille järjestöille tehtävät kuukausilahjoitukset kuin myös useamman kerran vuodessa toistuvat kertalahjoitukset. Eräs vastaajista kertoi lahjoittavansa kuukausittain viiteen eri nonprofit-organisaatioon. Vähemmistö vastaajista kertoi lahjoittavansa vain SOS-Lapsikylälle, perustelematta sitä kuitenkaan sen tarkemmin. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että lahjoittajat eivät ole uskollisia yhdelle nonprofit-organisaatiolle, vaan lahjoituksia tehdään useisiin kohteisiin.

”Valikoin näitä isoja organisaatioita, ei mitä tahansa organisaatioita. Valitsen aika tarkkaan. Tällä hetkellä on neljä tai viisi kohdetta, joita tuen jollain tavalla.” (KK, nainen, 37.)

”Kyllä tää keskittyy tähän SOS-Lapsikylään. Harkitsin silloin muitakin.” (Kummi, mies, 70.)

Lahjoittamiskokemuksista SOS-Lapsikylän kanssa

Syvämmän asiakasymmärryksen saamiseksi tutkimuksessa kysyttiin vastaajien kokemuksia lahjoittamisesta SOS-Lapsikylälle. Haastatellut olivat liittyneet lahjoittajiksi pääasiallisesti kahta reittiä pitkin. Puolet olivat tulleet ovelta ovelle tehtävän feissauksen kautta ja toinen puolisko digitaalisen markkinoinnin kautta. Vastaajia molemmissa ryhmissä yhdisti se, että he eivät muistaneet erityisen tarkasti asiakkuuspolun alkua ja sitä miten he lopulta olivat ryhtyneet lahjoittajiksi ja mitä oli lahjoittajapolulla tapahtunut lahjoittajapäätöksen jälkeen. Sen sijaan henkilö, joka oli itse etsinyt tiedot ja soittanut SOS-Lapsikylän lahjoittajapalveluun ryhtyäksään kuukausilahjoittajaksi, muisti lahjoittaja-asiakkuutensa alun hyvin. Hän kertoi omaksuneensa lapsikyläidean jo vuonna 1992, jolloin hän oli vierailut töidensä puolesta St. Gallenin lapsikylässä, Sveitsissä.

Lahjoittamisen käynnistämiseen liittyvää muistamattomuutta voidaan tarkentaa vielä kuvaamalla muutamaa kokemusta. Eräs vastaajista epäröi sen kanssa, oliko kyseessä puhelinsoitto vai ovelta ovelle tapahtunut feissauskokemus. Toinen henkilö muisti, että joku oli juna-ase-malla Leppävaarassa keräämässä lahjoittajia. Näihin liittyen voidaan todeta, että SOS-Lapsikylä ei tee kylmiä puhelinsoittoja tai tee feissausta juna-ase-milla. SOS-Lapsikylä feissaa vain ovelta ovelle. Toisena tärkeänä asiana voidaan todeta vastaajien kuvaus siitä, että ensimmäinen kohtaaminen oli ollut erityisen tärkeässä roolissa.

”Joku keräsi niitä nimiä tuolla Leppävaarassa. Siellä tunnelin alla tai lähettyvillä.” (KK, nainen, 65.)

”Se oli joko soitto tai sitten face-2-face, en muista kumpi se oli.” (KK, mies, 58.)

Digitaalisten kanavien kautta liittyneet lahjoittajat eivät pystyneet tarkasti yksilöimään tapaa tai kanavaa, mitä kautta olivat päätyneet lahjoittajiksi. Lähes kaikilla oli kuitenkin vahva mielikuva siitä, että he olivat nähneet jotain viestintää tai mainontaa ollessaan Facebookissa. Useammalla oli oletuksena siis se, että digitaalinen mainonta oli vaikuttanut heidän päätöksensä. Tutkimuksen kannalta olennaisena asiana esiin nousi vastaajien toteamus siitä, että mainoksen tai viestin näkemisen hetki oli ollut oikea lahjoittajaksi ryhtymistä varten. Yksi vastaajista kertoi nähneensä jonkun muun mainoksen, minkä takia hän oli päättänyt lahjoittamaan SOS-Lapsikylälle. Hän ei kuitenkaan pystynyt yksilöimään sitä sen tarkemmin.

”Luulen, että se tuli sieltä facebook-feedistä tai mainonnasta.” (Kummi, nainen, 38.)

”En muista. Se oli varmaan joku kampanja. En muista edes kauan olen lahjoittanut. Voi olla, että Facebookin kautta tai jostain muualta. Ehkä sähköpostin kautta.” (Kummi, nainen, 71.)

Miten SOS-Lapsikylä valikoitui lahjoitusten kohteeksi

Tutkimuksessa selvitettiin lahjoittaja-asiakkaiden valintaprosessia ja syitä ryhtyä säännölliseksi lahjoittajaksi SOS-Lapsikylälle. Haastatellut nostivat esiin pääasiallisesti kolme erilaista syytä, joita olivat sattuma tai lahjoittajaksi ryhtymisen pyytäminen oikeassa paikassa oikeaan aikaan, hyvä tunne asiasta tai SOS-Lapsikylästä yleisesti sekä aikaisempi tuntemus SOS-Lapsikylästä. Lahjoittamiskohteen valintaan oli vaikuttanut myös esimerkiksi julkisuuden henkilön antama esimerkki, jonka koettiin antavan nonprofiit-organisaatiolle luottamusta. Eräs lahjoittajista muisti Kimi Räikkösen tukeneen SOS-Lapsikylän toimintaa.

Haastatellut nostivat sattuman esiin yhtenä pääasiallisena syynä lahjoittajaksi ryhtymiseen. Sattuma nousi esiin erityisesti silloin, kun vastaajat pohtivat lahjoittajaksi liittymisen hetkeä. Lahjoittajaksi liittymistä oli pyydetty oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Tämä oli tapahtunut

heidän omalla kotioivellaan tai heidän ollessaan digitaalisten sisältöjen parissa. Tärkeänä asiana esiin nousi myös se, että sattuman kautta herännyt mielenkiinto SOS-Lapsikylää kohtaan muuttui heidän kannaltaan riittäväksi ja olennaiseksi informaatioksi. Feissauksen kautta tapahtuneessa asiakaskohtaamisessa tärkeitä oli se, että feissari pystyi esittämään asiansa selkeästi, ystävällisesti ja sopivan jämäkästi tarjoten samalla tarvittavan palvelun.

”Tämä on tullut jossain Facebook-feedissä. Minulle oli syntynyt käsitys, että haluan johonkin ryhtyä lahjoittajaksi. Näin pari kertaa saman facebook-mainoksen ja siitä se päätös kypsyi.” (Kummi, nainen, 38.)

”Olin siinä hetkessä varmaan aika kypsä sille asialle.” (Kummi, nainen, 71.)

”Tuli sellainen kaveri ovelle soittamaan ovi kelloa. Juteltiin siinä hetken. Se oli sillä selvä.” (KK, mies, 64.)

Toisena tutkimuksen kannalta merkittävänä asiana lahjoituskohteen valinnassa esiin nousi tunne. Vastajat miettivät tuntemuksiaan liittymishetkellä ja peilasivat ajatuksiaan arvomaailmaansa. Positiivinen tunne kehittyi haastateltaville joko feissarin kanssa käydyn keskustelun tai digitaalisen mainonnan kautta. Feissarin kanssa käydyssä keskustelussa tärkeäksi koettiin esimerkiksi se, että keskustelu käytiin hyvässä hengessä vuoropuheluna, keskustelun henki oli positiivinen sekä se, että lahjoittajaksi ryhtymistä kysyttiin suoraan ilman johdattelua. Tärkeätä oli myös se, että lahjoittajalle syntyi tunne siitä, että SOS-Lapsikylä vastaa arvoiltaan lahjoittajaa ja on taustaltaan puolueeton. Lisäksi tärkeitä oli se, että SOS-Lapsikylä pystyi vastaamaan lahjoittajan tarpeeseen tai huoleen tavalla, mitä vastaaja toivoi. Haastatelluista osa nosti esiin huomion siitä, että jokin tietty tapahtuma saattoi laukaista halukkuuden ryhtyä lahjoittamaan juuri SOS-Lapsikylälle.

”SOS-Lapsikylä oli neutraalein, tuli sen takia sellainen olo.” (Kummi, nainen, 53.)

”SOS-Lapsikylä on puolueeton ja hyvällä arvopohjalla.” (KK, nainen, 48.)

”Nuori mies soitti ovikelloa ja esitteli kohteliaasti asian ja siitä minulle tuli tunne, että näinköhän minä nyt tähän ryhdyn.” (KK, nainen, 45.)

Useampi tutkimukseen osallistuneista tunsu SOS-Lapsikylän jo ajalta ennen lahjoittajaksi ryhtymistä, ainakin nimeltä. Lähes puolet haastatelluista kertoi seuranneensa SOS-Lapsikylää ja sen toimintaa pitkään, jonka johdosta ajatus lahjoittajaksi ryhtymisestä oli lopulta kypsynyt. Päätös ryhtyä lahjoittamaan oli heillä ollut pidemmän ajattelun tulos.

”Oon seurannut SOS-Lapsikylää pidempään. Pari vuotta sitten ajattelin, että nyt mä teen sen ja ryhdyn lahjoittamaan.” (Kummi, nainen, 53.)

Kummien mielipiteestä yhteisön tukemiseksi

Kansainvälisen työn kummeilta, yli viideltä vastaajalta, kysyttiin ylimääräisenä kysymyksenä mielipidettä kokonaisen yhteisön tukemiseen yhden kummilapsen sijaan. Tätä kysymystä ei kysytty kotimaan kuukausilahjoittajilta. Tutkimuksessa ei muuten eroteltu kotimaan kuukausilahjoittajia ja kansainvälisen työn kummeja, kuten jo luvussa 1.2 todettiin. Yhteisökummiuteen liittyvän kysymyksen taustalla on SOS-Lapsikylän kansainvälisen järjestön kehityshanke, jonka tarkoituksena on tuoda lahjoittaja-asiakkaille uudenlainen tapa tukea. SOS-Lapsikylän nykyiset kansainvälisen työn kummit ovat niin sanottuja lapsikummeja, joka tarkoittaa siis sitä, että kummina toimiva lahjoittaja-asiakas lahjoittaa yhdelle lapselle. Yhteisökummina lahjoittaja-asiakas puolestaan tukee laajempaa yhteisöä, mutta avun piirissä ovat erityisesti lapset. Haastatelluille avattiin edellä kuvatulla tavalla yksinkertaistettuna yhteisökummin käsitettä ja eroavaisuutta lapsikummiin. Suurin osa vastaajista totesi yhteisöllisen tukemisen olevan kannatettavaa, mutta jatkoivat, että yksi lapsi on kuitenkin heidän näkökulmastaan vetoavampaa. Yksi vastaajista oli korostetun ehdoton ja korosti vain lapsikummiuden tärkeyttä. Viimeinen kysymykseen vastanneista sen sijaan totesi hyvin suoraan, että hän ei halua suhdetta lapseen. Tässä kohden vastaajat nostivat esiin myös tyttöjen aseman parantamisen tärkeyttä. Voidaankin todeta, että lapsikummius on vastaajien mielestä kiinnostavampi tapa tukea kehittyvien maiden lapsia, mutta yhteisön tukemisen tärkeys ymmärretään.

”Olen ymmärtänyt, että yhteisöllinen tukeminen on pidemmälle kantavaa ja ihan kannatettavaa.” (Kummi, nainen, 53.)

”Kyllä yhden lapsen tukeminen tuntuu itselle mielekkäämmältä. Ymmärrän, että yhteisön tukeminen tukee myös sitä lasta. Se vetoaa enemmän kuitenkin muhun. Siellä on se yksi, jota tuetaan.” (Kummi, nainen, 38.)

Lahjoittamisprosessista

Tutkimuksessa haastateltavia pyydettiin kertomaan kokemuksiaan lahjoittajaksi liittymisestä. Osa haastatelluista, kuten jo aiemmin on todettu, ei muistanut tarkasti lahjoittamiseen liittyvää prosessia. Haastateltavat, jotka muistivat prosessin tarkemmin, kertoivat lahjoittajaksi liittymisen olleen helppoa ja nopeata. Lahjoittajaksi liittymisen kanavalla ei ollut tässä kohden merkitystä. Kaksi feissauksen kautta liittynyttä lahjoittajaa kuitenkin totesi, että liittymisprosessi oli kestänyt liian kauan. Vastaajat kertoivat liittyneensä lahjoittajiksi ja vasta noin kahden kuukauden kuluttua ensimmäinen lahjoitus oli mennyt SOS-Lapsikylän hyväksi. Yksi haastateltavista nosti lisäksi esiin kehityskohteeksi maksamiseen liittyvän prosessin kehittämisen, sillä hän oli kokenut sen kankeaksi. Henkilö esitti, että SOS-Lapsikylä voisi tarjota suoraan mahdollisuutta maksaa yhdellä kertaa kaikki vuoden kuukausittaiset lahjoitukset. Toisena kehitysideana hän esitti, että lahjoittaja voisi itse päättää lahjoituspäivän.

”Muistan, että se tuntui hirveän hyvältä. Se oli helppoa.” (KK, nainen, 48.)

”Siinä aloittamisessa meni muutama kuukausi. Voisi olla nopeampi. Siinä tuli kyllä sellainen olo, että onko se sopimus mennyt ja kukas siinä mun ovella on ollut.” (KK, nainen, 50.)

”Haluaisin maksaa sen koko vuoden tammikuun toisena päivänä.” (Kummi, mies, 70.)

Mikä muuttaa lahjoitushalukkuuden lahjoitukseksi

Tutkimuksessa kysyttiin haastateltavien mielipidettä lisäksi siihen, mikä saa yleisen lahjoitushalukkuuden muuttumaan konkreettiseksi lahjoitukseksi. Yksinkertaistettuna siis, mikä saa potentiaalisen lahjoituksentekijän tekemään lahjoituksen. Kysymyksen tarkoituksena oli saada vastauksia siihen, miten lahjoittajakeskeisyyttä ja asiakasymmärrystä voitaisiin kehittää. Kysymykseen vastattiin suoraan miettien lahjoittamishalukkuuden konkretisoitumista lahjoitukseksi ja sitä, mikä estää potentiaalista lahjoituksentekijää tekemästä lahjoitusta, eli miksi lahjoitus ei konkretisoidu.

Haastateltavat korostivat erityisen tärkeänä asiana lahjoittamisen helppoutta. Lahjoittamisen on onnistuttava helposti, sen on oltava helposti saatavilla ja lahjoittajaksi liittymisen on tapahduttava nopeasti. Helppous linkittyi useissa vastauksissa nopeuteen. Vastajat eivät halunneet käyttää aikaansa liian kauan lahjoittajaksi liittymisen prosessiin. Helppouden lisäksi haastateltavien vastauksissa esiin nousivat tarinallisuus ja tarinoiden koskettavuus. Lahjoittamiseen liittyvien tarinoiden on oltava yksinkertaisia ja niillä on oltava kosketuspinta henkilöön, joka pohtii lahjoittajaksi ryhtymistä. Toisena asiana haastatellut nostivat esiin henkilökohtaisuuden ja persoonallisuuden. Kolmanneksi eniten haastatteluissa esiin nousi lahjoittamisen konkreettisuus, eli se, että nonprofit-organisaatio kykenee osoittamaan sen, minkä takia johonkin tiettyyn asiaan tarvitaan lahjoituksia ja miten lahjoitukset käytetään. Neljäntenä lahjoittamishalukkuutta kehittävänä kokonaisuutena esiin nousi potentiaalisille lahjoittajille tehtävät tapahtumat eri puolilla Suomea. Muita esiin nousseita teemoja lahjoitushalukkuuden konkretisoitumiseen olivat esimerkiksi hyvin tehty ensimmäinen lähestyminen tai tarkkaan mietitty yhteydenotto, hyvä kampanja tai kampanjointi, näkyminen monipuolisesti sosiaalisen median kanavissa, viestinviejien kerääminen olemassa olevista lahjoittajista ja se, että korostettaisiin kaiken avun tärkeyttä ilman vertailua toisiin.

”Se on tehtävä mahdollisimman helpoksi. Sen on kosketettava aidosti.” (Kummi, nainen, 38.)

”Pitää löytää oikea viesti oikealle henkilölle. En kadehdi yhtään niitä, jotka joutuvat sitä hommaa tekemään.” (KK, mies, 64.)

”Niiden tarinoiden pitäisi olla juuri minulle sopivia.” (Kummi, mies, 70.)

Osa tutkimukseen vastanneista esitti suoria arvioita siitä, minkä takia jotkut ihmiset eivät tee lahjoituksia huolimatta siitä, että he kertovat olevansa kiinnostuneita lahjoittamisesta ja non-profit-organisaatioiden tukemisesta. Osa haastatelluista totesi lahjoittamattomuuden olevan hurskastelua, jos kuitenkin kertoo olevansa kiinnostunut lahjoittamisesta. Vastajat kuvasivat myös erilaisia ei-toivottuja asioita non-profit-organisaatioilta liittyen lahjoittamiseen. Nämä liittyivät esimerkiksi testamenttien pyytämiseen tai muuten aggressiiviseen mainontaan ja markkinointiin. Haastateltavat tekivät yhtenevän näkemyksen siitä, että tiukka taloudellinen tilanne on suurin syy siihen, minkä takia halukkuus lahjoittaa ei lopulta realisoidu lahjoitukseksi. Taloudelliseen tilanteeseen vaikuttaa esimerkiksi työttömyys, eläköityminen tai suomalainen tapa säästää pahan päivän varalle. Haastateltavat nostivat lisäksi vastauksissaan esiin myös ihmisten yleisen saamattomuuden, eli sen, että ei jakseta nähdä vaivaa lahjoittamisen käynnistämiseksi. Haastatteluissa nousi esiin myös ajatus siitä, että joillakin ihmisillä on sitoutumiskammo, jonka takia mahdollinen lahjoittaja ei halua sitoutua non-profit-organisaatioon säännöllisenä lahjoittaja-asiakkaana. Tutkimuksessa nousi esiin muina lahjoittamishalukkuutta vähentävinä asioina nationalismin nousu, liiallinen näkyminen ja markkinoiminen, huonot yhteydenottokokemukset sekä yleisesti ottaen feissaaminen. Yksi haastatelluista nosti esiin lisäksi lahjoitushalukkuutta vähentävänä tekijänä järjestöjen pyynnöt esimerkiksi veronpalautuksiin tai testamentteihin.

”Luulen, että suomalaiset ovat tottuneita siihen, että säästetään pahan päivän varalle. Pelätään, että joudutaan toisten armoille.” (Kummi, nainen, 71.)

”Vihoviimeinen tapa on markkinointikampanjalehdistössä. Eli vaikka, jos jollekin tulee veronpalautuksia, niin pyydetään lahjoittamaan. Toisena asiana, minkä järjestöt tekevät väärin on se, että vanhoille ihmisille lähetetään testamenttipapereita. Sellaiset asiat, joista henkilö itse päättää, kuten veronpalautukset ja perinnöt, niin järjestöt olisivat hyvin viisaita, kun ne ei niihin kajoaisi. Ne ovat yksityisasiota.” (KK, nainen, 70.)

Hyvästä lahjoittajakokemuksesta

Hyvästä lahjoittaja- ja asiakaskokemuksesta kysyttäessä vastaajien vastaukset olivat samansuuntaiset. Haastatellut kuvasivat lahjoittajakokemustaan osittain eroavilla ja osittain samankaltaisilla tavoilla. Eniten haastatteluissa esiin nostettiin halukkuus tietää se, mihin ja miten lahjoitusvaroja on kerätty ja miten varat on käytetty. Tämä nousi esiin useasti ja läpinäkyvyyden tärkeyttä kaikessa toiminnassa korostettiin. Useissa vastauksissa toistui se, että toiminnan on oltava reilua, rehellistä ja kaikesta on kerrottava avoimesti lahjoittajille. Tämä tarkoittaakin lahjoittaja-asiakkaan näkökulmasta sitä, että hänen antamalleen rahalle on annettava konkreettinen merkitys. Osana hyvää lahjoittajakokemusta kuvattiin mahdollisuutta va-

lita lahjoituksen kohde, eli esimerkiksi se, että lahjoituksen edunsaajana on tyttö. Hyvän lahjoittajakokemuksen sinetöi vastaajien mukaan yleisesti ottaen se, että lahjoituksesta saa hyvän mielen. Lahjoituksesta on muistettava kiittää.

”Tulee itselle hyvä mieli ja näkee konkreettisesti mihin niitä lahjoitusvaroja käytetään.”

(Kummi, nainen, 38)

”Se on kokonaisuus. Tukee itse sellaista työtä, mitä itse pitää tärkeänä.” (KK, nainen, 70.)

”Lahjoitus on helppo tehdä käytännössä ja se, että muistetaan kiitos. Hauskaa olisi myös tietää kuinka moni osallistui johonkin kampanjaan ja toisaalta tuloksista.” (KK, nainen, 48.)

”Jos lähdän johonkin toimintaan, niin haluan uskoa ja luottaa, että se toiminta on sitä, mitä luvataan ja mitä minä oletan. Toiminnan pitää olla reilua ja rehellistä.” (KK, nainen, 45.)

Huonosta lahjoittajakokemuksesta

Tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin lisäksi mielipidettä huonosta lahjoittaja- ja asiakaskokemuksesta. Vastaajat nostivat eniten esiin nousseena asiana epämääräisyyden ja varojen väärinkäytön. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi yleisen epäilyn heräämistä väärinkäytöksistä, kuohuttavaa uutisointia tai sitä, että lahjoitusten käytöstä ei kerrota tarpeeksi. Varojen väärinkäytökseen liittyi myös pelko siitä, että vain osa rahoista menee todellisuudessa siihen asiaan, mihin lahjoittaja on rahan tarkoittanut. Tällä tarkoitettiin sitä, että huonoa toimintaa on se, jos suurin osa lahjoitetuista varoista jää nonprofiit-organisaation byrokratiaan tai sen muihin toimiin. Huonona lahjoittajakokemuksena pidettiin myös liian aggressiivista toimintaa. Eräs vastaaja nosti Greenpeacen esimerkiksi huonosta ja liian aggressiivisesta toiminnasta. Muita huonosta lahjoittajakokemuksesta esiin nousseita asioita olivat esimerkiksi lahjoittamisen tekninen vaikeus, liiallinen painostaminen lahjoituksen tekemiseen, feissaaminen yleisesti sekä ensimmäisen kontaktin hitaus.

”Jos tulee vähänkään epäilyä jostain väärinkäytöksestä tai sellaisesta epämääräisyydestä. Jos vaikka vaan murto-osa tästä rahasta käytettäisiin siihen asiaan.” (Kummi, nainen, 38.)

”Jos se lahjoittaminen on teknisesti liian vaikeata, että se ei vaan onnistu.” (KK, nainen, 48.)

”Greenpeacea olen tukenut ja arvostan, mutta minuun vaikuttaa se niiden aggressiivinen toiminta. Asia ei oikeuta huonoja toimintatapoja. Tarkoitus ei oikeuta keinoja.” (KK, mies, 64.)

”Informaatio on pientä ja vähäistä. Jos ei tiedoteta ja kerrota sitä, miten rahaa on käytetty.” (KK, nainen, 45.)

”Se on sitä, jos ensikontakti tulee hirveän hitaasti.” (Kummi, nainen, 53.)

”Jos ei saa valita yhtään mitään, niin se ei olisi kiva.” (Kummi, nainen, 72.)

Lahjoittaja-asiakkaiden ideoita lahjoittamisesta

Tutkimusta varten haastatellut esittivät useita erilaisia lahjoittamiseen liittyviä ideoita, tapoja tai keinoja. Eniten keskusteluissa nousi esiin lahjoittajailtojen tai muiden vastaavien tapahtumien järjestäminen. Tapahtumien sisällön osalta toiveena oli esimerkiksi asiantuntija-luentoja ja yhteistä innovointia. Useampi haastateltu kokikin tällaisen olevan mukava ja helppo tapa saada uusia potentiaalisia lahjoittajia mukaan toimintaan. Lisäksi mielekkääksi koettiin tilaisuus, jossa lahjoittaja-asiakkaille kerrottaisiin mahdollisuudesta tehdä testamentti osittain jollekin nonprofit-organisaatiolle. Esiin nousi myös paljon erilaisia yritys yhteistyöhön liittyviä asioita, jotka on rajattu tässä tutkimuksessa pois. Tässä kohden nostetaan kuitenkin muutama konkreettinen idea esiin. Haastatteluissa nousi esimerkiksi verkkopankissa tehtävä lahjoitus, jolla voi laskujen maksamisen ohien lisätä pienen lahjoituksen. Toisena ideana esiin nostettiin ruokakaupan kassalla tehtävä pyöritys tai bonuksien siirtäminen suoraan hyväntekeväisyyteen. Muutenkin taluskuihin pyöristettävät asiat herättivät kiinnostusta. Elokuvien tai vastaavien osalta eräs lahjoittajista nosti esiin ajatuksen siitä, että leffalippujen ostamisen rinnalla, voisi joko netissä tai elokuvateatterin fyysisellä kassalla, tehdä lahjoituksen popcornien ostamisen sijaan.

6.3 Mistä muodostuu kokemus toimivasta vuorovaikutuksesta

Hyvä kokemus muodostuu vuorovaikutuksessa järjestön ja lahjoittaja-asiakkaan kanssa. Tutkimuksen kannalta tärkeän osan muodostikin lahjoittaja-asiakkaiden kokemusten ymmärtäminen toimivassa vuorovaikutuksessa.

Viestinnästä - kuinka usein ja missä kanavissa

Asiakasymmärryksen ja lahjoittajakeskeisyyden kehittämisen ytimessä on lahjoittaja-asiakkaiden ymmärtäminen vuorovaikutuksessa niin SOS-Lapsikylän kanssa kuin myös yleisestikin. Tutkimuksessa haastateltavilta tiedusteltiin, millaista viestintää he ovat SOS-Lapsikylältä saaneet. Lähes kaikki vastaajat muistivat saaneensa sähköisiä uutiskirjeitä. Haastatellut muistivat uutiskirjeiden lisäksi saaneensa lahjoittajalehteä, mutta yllättäen yksikään lahjoittaja ei muistanut SOS-Lapsikylän lahjoittajalehden nimeä. Lehdestä todettiin kuitenkin positiiviseen sävyyn erityisesti sen takia, että se tulee paperisena. Vastaajat muistivat lisäksi saaneensa erilaisia puheluita SOS-Lapsikylältä. Soitot olivat olleet joko lahjoittaja-asiakassuhdetta hoitavia kiitossoittoja tai lahjoituksen korotussoittoja. Muutaman maininnan saivat myös postitse vastaanotetut postikortit, kirjeet tai muu postitse saatu materiaali. Näiden lisäksi vastaajat kertoivat seuranneensa SOS-Lapsikylän viestintää sosiaalisessa mediassa, erityisesti Facebookissa ja Twitterissä. Huomionarvoista kummien osalta oli se, että kaikki tutkimukseen osallistuneet kummit kertoivat saaneensa postia suoraan heidän kummilapseltaan.

”Sähköposti on paras keino tällä hetkellä minulle. Pidän myös soitoista, jossa on pyydetty lisälahjoituksen tekemistä. Sehän on niin kuin lisämyyntiä.” (KK, nainen, 37.)

”Olen tykännyt siitä, että SOS-Lapsikylästä soitetaan aina. Se on hirveän hieno tapa soittaa ja kiittää.” (KK, nainen, 50.)

”Se lehti on kiva. Sitten teiltä tulee sähköpostia ja syksyllä soitettiin ja kerrottiin, että olen vuoden lahjoittanut.” (KK, nainen, 45.)

Viestinnästä - kanavapreferensseistä

Tutkimuksessa kysyttiin lahjoittaja-asiakkaiden omia kanavapreferenssejä asiakasviestinnän saamiseen. Lisäksi heiltä kysyttiin yleisesti ottaen heidän suosikki viestintäkanaviaan. Vastauksissa esiin nousi eniten sähköposti. Sähköposti koettiin kuitenkin olevan myös haasteellinen tapa olla yhteydessä, sillä sähköposteja tulee päivittäin usealle vastaajalle niin paljon, että niitä jää aina lukematta tai huomaamatta. Haastatellut nostivat erityisen tärkeänä asiana sähköposteihin liittyen sen, että sähköpostin otsikkorivillä on oltava jotain niin tärkeätä, että se saa sähköpostin vastaanottajan myös avaamaan sen. Toiseksi suosituimpana kanava haastatteluissa nousi esiin puhelimitse tehty yhteydenotto ja asian hoitaminen sen myötä kerralla kuntoon. Lisäksi puhelin koettiin hyvänä tapana, jos lahjoittajalle tulee mieleen jotain lisäkysymyksiä, niin ne voidaan kysyä samalla. Puhelimitse tehtävä kanssakäyminen koettiin parhaana kanavana lähestyä haastateltavia erityisesti silloin, jos asia on merkittävä. Sähköpostin koettiin puolestaan riittävän myös hieman yleisempään markkinointiin tai johonkin muuten vähempiarvoiseen asiaan. Lisäksi yhteydenoton kannalta toimivia kanavia olivat vastaajien mielestä paperiset kirjeet ja sosiaalinen media yleisesti. Yksi vastaajista totesi, että chatti on hänelle kaikista paras yhteydenoton tapa tällä hetkellä. Lahjoittaja-asiakkaiden kanssa toimiessa tärkeätä onkin siis helppous, nopeus ja dialogi.

”Jos on jokin tärkeä asia niin puhelinsoitto. Jos yleistä markkinointia, niin sitten varmaan sähköposti. Silloin otsikossa on oltava jotain, joka saa mut sen lukemaan.” (Kummi, nainen, 38.)

”Minut tavoittaa Facebookilla ja paperisella kirjeellä, joka tulee kotiin.” (KK, nainen, 48.)

”Saan kylän johtajalta kirjeen pari kertaa vuodessa ja se on tosi kiva.” (Kummi, nainen, 71)

”Helppous on tärkeätä. Jos haluan soittaa, jutella chatissa tai lähettää sähköpostia, niin se onnistuu. On todella tärkeätä, että voin valita itse kommunikaatiotavan, jolla haluan asioita hoitaa.” (KK, nainen, 48.)

Vuorovaikutuksesta SOS-Lapsikylän kanssa

SOS-Lapsikylän kanssa käytävän vuorovaikutuksen koettiin olevan relevanttia. Vuorovaikutus oli kuitenkin vastaajien mukaan melko yksipuolista, sillä haastatellut eivät olleet juurikaan

käyneet vuorovaikutusta toiseen suuntaan. SOS-Lapsikylän viestinnän määrästä vastaajat totesivat johdonmukaisesti, että viestintää tulee sopivasti ja tietoa saa yleisesti ottaen tarpeeksi. Vastaajat kertoivat lisäksi, että he eivät kaipaa lisää informaatiota tai tietoa. Toisaalta tähän liittyen kuitenkin toivottiin tietoa enemmän työntuloksista ja varojen käytöstä. Eräs haastatelluista totesi viestinnän määrään liittyen, että vaikka hänen mukaansa viestintää ei tulekaan paljoa, ei se häntä haittaa, sillä hän ei kaipaa sitä yhtään enempää. Tämän mielipiteen voidaan todeta vetävän haastattelut yhteen tämän teeman osalta.

”Ei tule mielestäni hirveästi usein. Se on kuitenkin hyvä asia. Kun tulee harvakseltaan, niin ei ala jurppia.” (KK, mies, 64.)

”Sieltä tulee se lehti ja meilejä. En ole kokenut, että niihin viesteihin hukkuu, eli niitä tulee sopivasti.” (KK, nainen, 50.)

Mitkä asiat lahjoittaja-asiakasta kiinnostavat?

Kysyttäessä haastateltavilta asioista, mitkä heitä erityisesti kiinnostavat, nousivat esiin lasten ja nuorten tarinat. Vaikka vastaajien mukaan informaatiota ei enempää kaivattu, kaipasivat haastatellut kuitenkin lisää lasten ja nuorten kasvutarinoita. Myös onnistumisten kertominen ja rahojen käyttökohteiden selvittäminen kiinnostivat vastaajia. Haastatellut toivoivat yhteenvetoja siitä, miten SOS-Lapsikylä on edistänyt asioita maailmanlaajuisesti ja mitä uusissa kylissä Suomessa tapahtuu. Lahjoittajien kokemusten esiin tuominen jakoi mielipiteitä. Eräs lahjoittaja toivoi kuulevansa lahjoittajien tarinoita siitä, miksi he lahjoittavat ja miten he ovat päätyneet lahjoittamaan, kun taas toinen totesi, että sellainen olisi täysin epärelevanttia. Voidaankin todeta, että näkyvyyttä ei kannata pitää yllä ilman oikeata sisältöä.

”Yleisesti kiinnostaa kuulla toiminnasta ja tavoitteista. Aina on kiva kuulla myös onnistumisista ja tietää, että autetaan lapsia ja nuoria eteenpäin.” (KK, mies, 58.)

”Näkyvyyden ylläpitäminen ilman sisällöllistä funktiota on tyhjänpäiväistä. Se millä on merkitystä, on se, että kerrotaan mihin rahat on käytetty. Se on tärkeätä.” (KK, mies, 64.)

”Yhteenvedot, jossa kerrotaan miten SOS-Lapsikylän toiminta on maailmanlaajuisesti edistänyt asioita.” (Kummi, nainen, 72.)

Arvostuksen kokemisesta

Tutkimuksessa kysyttiin lahjoittaja-asiakkaiden kokemuksia siitä, arvostaako SOS-Lapsikylä heitä. Vastaukset olivat yhdenmukaisia ja jokainen haastateltava vastasi tähän kysymykseen myönteisesti. Lahjoittaja-asiakkaat kokivat siis kauttaaltaan olevansa arvostettuja. Arvostusta osoitti lahjoittajien mukaan esimerkiksi kiittäminen, yleinen viestintä ja asioista tiedottaminen, toiminnan kehittäminen ja muutenkin positiivinen asenne lahjoittaja-asiakkaita kohtaan.

Yllättäen useampi haastatelluista nosti esiin yhtenä arvostukseen liittyvänä asiana myös tämän tutkimuksen ja sen, että lahjoittaja-asiakkailta ylipäänsä kysytään mielipiteitä lahjoittamiseen liittyvistä asioista. Tämän koettiin luovan lahjoittajakeskeisyyttä. Lopuksi vielä todettakoon, että osa vastaajista vähätteli omaa tärkeyttään ja eräs vastaajista totesi, että ei hän kaipaa mitään arvostusta SOS-Lapsikylän suunnalta.

”Kyllä. Pidän myös siitä, tietyllä tavalla pidättyvyydestä, joka liittyy tähän kommunikaatioon lahjoittajan tuensaajan välillä.” (KK, mies, 64.)

”Kyllä, se on todella hyvä. Todella hyvää työtä SOS-Lapsikylä tekee. En kaipaa itse kuitenkaan mitään arvostusta. Se on niin pieni se summa, millä olen mukana.” (KK, nainen, 65.)

”Kyllä. Esimerkiksi tällainen tutkimus, niin tulee tunne, että välitetään. Kiva kuulla myös, että on tällainen hyväntekijä. Vaikka ei sitä itse tietenkään siten koe.” (KK, nainen, 37.)

”Kyllä. Se näkyy kaikissa ihanissa infokirjeissä, tiedotteissa ja kirjeissä.” (KK, nainen, 48.)

Lahjoittaja-asiakassuhteesta

Kysyttäessä vastaajien mielipiteitä lahjoittaja-asiakassuhteeseen liittyen, vastaukset olivat johdonmukaisia. Vastaajat eivät olleet ensinnäkään pohtineet olevansa asiakassuhteessa. Vastaajat pohtivat myös sitä, miksi heidän ylipäänsä pitäisi saada lahjoittamisesta jotain itselleen. He kokivat, että lahjoittamisessa asia menee toisinpäin, eli hyväntekeväisyyden kohteen pitäisi saada vastaajista enemmän. Tämä tapahtuu esimerkiksi antamalla enemmän rahaa, aikaa tai muuta osaamista organisaatiolle. Esiin nostettiin myös halukkuus toimia vapaaehtoisena tai muuna tukihenkilönä järjestön kautta. Asiakassuhteen kehittymistä ajatellen toivottiin myös hyväntekeväisyyskonsertin järjestämisestä ja mahdollisuutta osallistua siihen. Yhteenvetona asiakassuhteesta voidaan todeta, että tutkimukseen vastanneet kokivat saavansa asiakassuhteesta hyvää mieltä ja sen koettiin olevan kaikista merkittävin asia.

”En ole ajatellut, että minua pitäisi palvella. Menee mielestäni toiste päin.” (KK, mies, 64.)

”Järjestö ei voi antaa. Se antaisi enemmän, jos sais in itse käyntiin kirjeenvaihdon sinne kylään.” (Kummi, nainen, 53.)

”Saan ihan älyttömän paljon jo nyt hyvää mieltä.” (KK, nainen, 48.)

”Kokisin, että sen rahan antamisen lisäksi aikakin voisi olla aika arvokasta.” (KK, nainen, 50.)

Tutkimusta varten haastatellut henkilöt nostivat esiin lisäksi asioita, miten asiakassuhde voidaan pilata. Vastauksissa toistui kommentit siitä, että jos lahjoittaja ei saa tarpeeksi tietoa toiminnasta tai varojen käyttökohteista tai nonprofi t-organisaatio ei muutenkaan ole kiinnostunut lahjoittajasta, niin lahjoittaja saattaa helposti luopua kyseisen nonprofi t-organisaation tukemisesta. Tähän liittyen tutkimuksessa nousi esiin myös se, että jos asiakaskokemus

menee huonoon suuntaan ja lahjoittajalle tulee ikävä mieli jossain kohden, loppuu lahjoittaminen nopeasti. Yhteenvedona tutkimuksen perusteella voidaan todeta, kuinka tärkeitä on ymmärtää lahjoittaja-asiakkaita ja palvella heitä hyvin. Tämä tapahtuu pitämällä heidät toiminnasta tietoisena ja kertomalla avoimesti nonprofit-organisaatioon liittyvistä asioista.

”Olen lahjoittanut World Visionille, niin ne ei ottaneet juurikaan minuun yhteyttä sen lahjoitusperiodin aikana. Ne otti yhteyttä vasta, kun lopetin sen.” (KK, nainen, 50.)

”Ei tule nyt mieleen. Mutta jos koen jossain kohtaa, että vuorovaikutus muuttuu jotenkin kurjaksi, niin mä pistän sen poikki heti.” (Kummi, nainen, 71.)

Kiittämisestä

Haastatteluissa puhuttiin arvostamisen ohella kiittämisestä ja se on erittäin tärkeitä. Tutkimusta varten haastatellut olivat kuulleet kiitoksen puhelimesta, feissauksen yhteydessä sekä sähköisessä viestissä tai paperisessa kirjeessä. Kiitos oltiin kuultu useimmiten puhelimesta. Useampi haastateltu totesi tässä kohden myös sen, että he eivät joko odota tai edes kaipaa kiitosta. Kuitenkin haastatellut kertoivat olevansa tyytyväisiä huomiosta, jonka nonprofit-organisaatio heidän suuntaansa antaa, eikä kiittämistä koettu kiusallisena. Kiittämisen voi todeta yhteenvedona antavan lahjoittaja-asiakkaille hyvän tuntemuksen, joka kehittää heidän arvoprosessiaan ja kokemustaan nonprofit-organisaatiota kohtaan.

”Jouluna tuli kiitos sähköposti ja se oli kiva. Syksyllä joku nainen soitti ja kertoi, että olet vuoden lahjoittanut ja miltä tuntuu. Se oli kiva juttu, vaikka en sellaista kaipaa. Kiva kuitenkin, että on huomioitu.” (KK, nainen, 45.)

”Olen tykännyt siitä, että SOS-Lapsikylästä soitetaan aina. Musta se on hirveän hieno tapa, soittaa ja kiittää. Siitä pisteet teille.” (KK, nainen, 50.)

6.4 Näkemyksiä asiakas- ja palvelukokemuksista sekä niiden kehittämisestä

Tutkimukseen osallistuneiden asiakas- ja palvelukokemukset SOS-Lapsikylän kanssa olivat rajoittuneet usein ensimmäiseen asiakaskohtaamiseen ja sen myötä lahjoittaja-asiakkaaksi liittymiseen. Ensimmäisellä asiakaskohtaamisella tarkoitetaan esimerkiksi omalla kotioivella tavattua SOS-Lapsikylän feissaria ja hänen kanssaan käytyä keskustelua tai vaihtoehtoisesti digitaaliossa ympäristössä tavattua SOS-Lapsikylän mainosta ja sen kautta alkanutta liittymisprosessia SOS-Lapsikylän verkkosivuilla. Tutkimuksen kannalta olisi ollut parempi, jos lahjoittaja-asiakkailta olisi ollut enemmän asiakaskokemuksia SOS-Lapsikylän kanssa toimimisesta. Toisaalta voi ajatella, että SOS-Lapsikylä on onnistunut toiminnassaan hyvin, kun lahjoittaja-asiakkaiden ei ole ollut tarpeellista ottaa yhteyttä SOS-Lapsikylään.

Asiakas- ja palvelukokemuksista SOS-Lapsikylän kanssa

Tutkimukseen vastanneista lahjoittaja-asiakkaista useampi totesi, että palvelua on mahdollista saada, jos sitä tarvitsee. Vastaajat kertoivat, että heillä on tiedossaan yhteydenottoon liittyviä vaihtoehtoja ja ne löytyvät myös helposti SOS-Lapsikylän verkkosivuilta. Lahjoittajaksi liittymisen prosessin ja siihen liittyvät vaiheet koettiin yksinkertaisiksi. Vastaajat totesivat johdonmukaisesti, että he eivät ole tarvinneet apua SOS-Lapsikylältä liittyessään lahjoittajaksi. Asiakaskokemus koettiin yleisesti ottaen hyväksi. Haastatellut nostivat kokonaiskokemuksistaan ajatellen mukavana lisänä myös SOS-Lapsikylän suunnalta tulevan viestinnän, joka koettiin lahjoittamista helpottavana tai tukevana. Eräs vastaajista kertoi soittaneensa itse SOS-Lapsikylän lahjoittajapalveluun ja liittyneensä sitä kautta kuukausilahjoittajaksi. Puhelu oli ollut mukava ja hän korosti erityisesti asiakaspalvelua tehnyttä henkilöä. Voidaankin todeta, että lahjoittaja-asiakkaiden kokemukset SOS-Lapsikylän kanssa ovat olleet myönteisiä.

”Kokemus oli ihan kymppin kokemus, kun sinne soitin. Siinä oli ihminen paikallaan, naishenkilö. Hän vastaa näihin kummiasioihin. Tiesi kyllä todella asiansa.” (Kummi, nainen, 70.)

”Kaikki on sujunut tosi helposti. En ole kokenut tarvinneeni tukea missään.” (KK, nainen, 37.)

Hyvästä palvelu- tai asiakaskokemuksesta

Tutkimuksessa tehtiin edelliseen liittyen jatkokysymys, jossa tutkimukseen osallistuneilta pyydettiin näkemystä siitä, mistä koostuu laadukas palvelu- tai asiakaskokemus. Vastauksissa eniten nousi esiin varsin odotettuja asioita. Näitä ovat esimerkiksi odotus asiakas- tai palvelukokemuksen helppoudesta, nopeudesta ja asiantuntevuudesta. Asiakas- tai palvelukokemuksesta on jäätävä positiivinen kuva ja hyvä mieli. Osana hyvää asiakas- tai palvelukokemusta vastanneiden mukaan on myös se, että toinen osapuoli kuuntelee, ja että asiakas- tai palvelutilanne on kokonaisuudessaan vuoropuhelua. Vastuuta on asiakas- tai palvelutilanteissa myös asiakkaalla itsellään. Tällä haastatellut tarkoittivat erityisesti vastuuta kohdella palveluntarjoajaa hyvin ja asiallisesti. Eräs tutkimukseen osallistuneista lahjoittaja-asiakkaista veti muiden haastateltavien ajatuksia yhteen toteamalla, että täydellinen avoimuus ja rehellisyys ovat perusedellytykset hyvään asiakaskokemukseen. Todettakoon vielä, että osana hyvää palvelukokemusta pidettiin myös sitä, että jotain luvatta se myös toteutetaan.

”Hoidetaan asia tosi nopeasti ja asiantuntevasti ja siitä jää hyvä mieli.” (KK, nainen, 37.)

”Täydellinen avoimuus ja rehellisyys on perusedellytys hyvään asiakaskokemukseen. Ystävällisyys ja positiivisuus ovat hyviä asioita. Hymy huulilla on kiva tehdä mitä vaan.” (KK, mies, 58.)

Huonosta asiakas- tai palvelukokemuksesta

Vastaajilta pyydettiin mielipiteitä huonosta asiakas- tai palvelukokemuksesta. Vastauksissa nostettiin esiin johdonmukaisesti tiettyjä asioita. Vastauksissa esiin nostettiin erityisesti palvelutilanteet, jossa palveluntarjoaja lupaa tehdä jonkin asian, mutta ei sitä kuitenkaan tee. Asioiden kesken jättäminen olikin yksi suurimmista kokemuksen pilaajista. Asiakaskokemuksen säilyttämisen kannalta tärkeätä olisikin esimerkiksi se, että asiakkaan suuntaan palataan ja kerrotaan avoimesti, että asiaa ei ole vielä ehditty hoitamaan, mutta se tehdään mahdollisimman pikaisesti. Toisena asiakas- tai palvelukokemuksesta esiin nousseena huonona asiana nostettiin esiin se, että taustalta löytyy jotain epärehellistä, jota ei haluta kertoa asiakkaalle. Esimerkkinä tällaisesta nostettiin puhelinmyynti yrityksille, jossa pyritään rahastamaan valheellisilla tiedoilla. Yhteenvetona tästä todettakoon, että huonon asiakas- tai palvelukokemuksen taustalla on yleinen kokemus epäeettisestä toiminnasta tai asiakkaan hyväksikäytöstä. Lisäksi yksittäisiä nostoja huonosta asiakas- tai palvelukokemuksesta olivat esimerkiksi asiakkaan painostaminen päätöksenteossa tai yleinen kiireen tunteminen sekä se, että palvelun laatu ja hinta eivät täsmää.

”Luvataan tehdä jokin asia, mutta sitten sitä ei kuitenkaan tehdä.” (KK, nainen, 37.)

”Epärehellinen toiminta, sulla on jokin salattu agenda, jota et halua kertoa.” (KK, mies, 58.)

Asiakaskokemuksen parantamisesta ja lahjoittajakeskeisyyden kehittämisestä

Tutkimuksen lopussa vastaajilta pyydettiin kehitysideoita asiakaskokemuksen parantamiseen ja lahjoittajakeskeisyyden kehittämiseen. Vastauksissa toistui toiveet lahjoittamisen helpoudesta ja säännöllisen lahjoittamisen käynnistämisen nopeudesta. Asiakaskokemuksen katsottiin paranevan lisäksi silloin, kun lahjoittaja-asiakkaille kerrotaan oikeata ja relevanttia tietoa. Yleisemmin asiakaskokemusta olisi vastaajien mukaan mahdollista kehittää modernisoimalla järjestön visuaalista ulkoasua, sekä lahjoittaja- ja mainosviestejä. SOS-Lapsikylä koettiin haastatteluiden pohjalta yleisesti ottaen vanhanaikaiseksi.

Asiakaskokemuksen koettiin parantuvan, jos SOS-Lapsikylän konsepti saataisiin empaattisempaan ja helposti ymmärrettävämpään muotoon. Asiakaskokemus voisi kehittyä lahjoittaja-asiakkaiden mielestä myös silloin, kun heille tarjottaisiin rahan antamisen ohella muitakin mahdollisuuksia olla mukana organisaation toiminnassa, esimerkiksi vapaaehtoisina. Vapaaehtoisuudesta esiin nostettiin myös konkreettisia ajatuksia, kuten esimerkiksi se, että kaltoin kohdeltuja lapsia voisi ottaa kotiin, vaikka vähäksikin aikaa ja tarjota näin ollen sijaisvanhemmille omaa aikaa. Toisena vastaajat nostivat esiin esimerkiksi jonkun kokemuksen, vaikkapa Linnanmäki-päivän järjestämisen vähävaraiselle tai kaltoin kohdellulle lapselle. Vapaaehtoistyön koettiin parantavan asiakaskokemusta. Lopuksi todettakoon SOS-Lapsikylän varsinaista

toimintaa ajatellen, että kolme tutkimukseen vastanneista lahjoittajista nosti esiin kiinnostuksensa toimia sijaisvanhempana tai tukiperheenä.

”Vaikka SOS-Lapsikylä on vähän modernisoitunut, niin ehkä tulee pikkaisen vanhahtava leima mulle siitä. Toisaalta vanha ja vakaa, mutta voisi fresata ulkoasua.” (Kummi, nainen, 53.)

”Sitten, kun puristatte tämän konseptin empaattisempaan ja helposti ymmärrettävään muotoon, niin saattaisi olla, että sillä saisi enemmän lentoa.” (Kummi, mies, 70.)

”Voisin ottaa jonkun lapsen kotiinkin vähäksi aikaa tai viedä Linnanmäelle. Mä rakastan lapsia yli kaiken. Niiden seurassa olisi kyllä kiva olla.” (KK, nainen, 50.)

Suositteluhaluudesta

Kuten jo aikaisemmin tutkimuksessa todettiin, niin organisaation paras tulevan menestyksen mittari on asiakkaan suositteluhaluus. Suositteleminen ennustaa asiakkaan käyttäytymistä paremmin kuin pelkkä asiakastyytyväisyys. Tässä tutkimuksessa lahjoittaja-asiakkailta kysyttiinkin suoraan suositteluhalukkuutta ja vastaukset olivat kauttaaltaan myönteisiä. Vastaaajista yksitoista suhtautui erittäin myönteisesti SOS-Lapsikylän suositteluun ja kolme heistä kertoi suosittelleensa lahjoittajuutta jo ystävilleen tai tutuilleen. Loput tutkimukseen vastanneista olivat hieman epäroivempia suositteluhalukkuutensa kanssa. Hekin suhtautuivat SOS-Lapsikylän suositteluun kuitenkin enemmän positiivisesti kuin negatiivisesti.

Kuten edellä todettiin, kolme tutkimukseen vastanneista henkilöistä kertoi jo suosittelleensa kuukausilahjoittajuutta ystävilleen tai sukulaisilleen. Suosituksia tehneet vastaajat kertoivat, että he puhuvat aktiivisesti lahjoittamisesta ja siihen liittyvistä kokemuksista. Eräs vastaajista kertoi olevansa hyvä lähettiläs SOS-Lapsikylälle ja muutkin tiedostivat toimivansa eräänlaisina SOS-Lapsikylän markkinoijina.

”Olenkin teistä joskus maininnut. Sehän on tavallaan mainostamista.” (KK, nainen, 37.)

”Kyllä olen suosittelutkin. Olen hyvä lähettiläs, kun puhua pulputan tuolla.” (KK, nainen, 50.)

Loput kahdeksan positiivisesti SOS-Lapsikylän suositteluun suhtautunutta vastaajaa eivät olleet vielä tehneet suosittelua ystävilleen tai sukulaisilleen lahjoittamisesta SOS-Lapsikylän hyväksi. Vastaajat eivät avanneet suositteluasiaa enempää, mutta kommentit suositteluun liittyen olivat myönteisiä. SOS-Lapsikylän näkökulmasta näiden vastaajien siirtyminen aktiivisten suosittelijoiden ryhmään onkin pitkällä aikavälillä olennaista.

”Olen tämän itse valinnut, niin kyllä.” (KK, mies, 70.)

”Kyllä. Kyllä suosittelisin, ihan mielelläni.” (KK, nainen, 65.)

Kaksi vastaajista epäroi suositteluhaluuttaan. Vastajat kertoivat, että he eivät ole yleisesti ottaen varmoja SOS-Lapsikylän suosittelemisesta, tai että he halusivat ottaa yleisesti ottaen lisää aikaa suosittelukynnyksen ylittymistä varten. Toinen epäroivasti suositteluun suhtautuneista vastaajista totesi kuitenkin kertoneensa työkavereilleen, että lahjoittaminen SOS-Lapsikylälle on tuntunut hyvältä valinnalta. Toinen puolestaan kertoi, että vaikka hän ei ole aktiivinen suosittelija, niin voisi kyllä suositella, jos joku sitä häneltä kysyisi. Yhteenvetona heistä voikin todeta sen, että lisätiedon antaminen ja toisaalta pidemmän lahjoittajahistorian kautta heistä on mahdollista saada aktiivisia SOS-Lapsikylän suosittelijoita.

”En mitenkään aktiivisesti. Jos joku kysyy, niin voisin kyllä suositella. En ole mikään riemusoman levittäjä.” (Kummi, nainen, 72.)

7 Tutkimuksen yhteenvetoa ja johtopäätöksiä

Tässä luvussa tehdään yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista ja vastataan tutkimuskysymykseen. Lisäksi luvun aikana tehdään yhteenvetoa kaikesta siitä, mikä vaikuttaa lahjoittaja-asiakkaan kokemukseen ja miten nonprofit-organisaatio voi kehittää toimintaansa lahjoittajakeskeisempään suuntaan. Todettakoon tässä kohden myös yleinen johtopäätös tutkimuksesta eli se, että asiakaskokemuksen subjektiivisuus ja nonprofit-organisaatioiden välisen kilpailun kehittymisen haastavat niitä jatkuvaan asiakaskokemustekijöiden tunnistamiseen ja kehittämiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada laajaa asiakasymmärrystä SOS-Lapsikylän lahjoittajista ja kehittää lahjoittajakeskeisyyttä nonprofit-organisaation varainhankinnassa. Tarkoitukseen vastattiin tässä tutkimuksessa kahdella pääasiallisella tavoitteella, joista ensimmäinen koski kaikkea sitä, mikä vaikuttaa lahjoittaja-asiakkaan asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tämän tavoitteeseen vastattiin rakentamalla palvelun, asiakkuusymmärryksen ja nonprofit-organisaatioiden kautta teoreettinen viitekehys, jota käytettiin taustana lahjoittaja-asiakkaiden haastatteluissa. Tutkimusta varten teemahaastateltiin yhteensä kolmetoista lahjoittajaa, jotka olivat haastattelun hetkellä toimineet SOS-Lapsikylän säännöllisinä lahjoittajina 6-24 kuukautta. Haastatellut lahjoittajat olivat muutenkin SOS-Lapsikylän näkökulmasta tavallisia. Vastajat olivat 37-72 vuotiaita ja heistä kymmenen oli naisia sekä kolme miehiä. Toisena pääasiallisena tavoitteena tutkimuksessa oli laajemman asiakasymmärryksen saaminen, jotta SOS-Lapsikylä voisi kehittää varainhankintaansa tulevaisuudessa.

Aikaisempi kokemus lahjoittamisesta

Ensimmäisenä johtopäätöksenä todettakoon, että lahjoittajien aikaisemmat kokemukset hyväntekeväisyydestä ja tietyistä organisaatiosta vaikuttavat nonprofit-organisaation valintaan.

Tämä vaikuttaa kuitenkin erityisesti ensimmäisen lahjoituksen tekemiseen ja lahjoittajaksi ryhtymiseen. Aikaisemmat kokemukset saattavat liittyä esimerkiksi lapsuudessa opittuun tapaan tehdä hyväntekeväisyyttä ja lahjoittaa tai yleiseen kokemukseen erilaisten organisaatioiden tehokkuudesta tai toiminnasta. Yhteenvetona tutkimuksesta voidaan todeta myös se, että vastaajille oli jäänyt mieleen vahvasti ensimmäinen organisaatio, jolle he olivat lahjoittaneet. Voidaankin todeta, että ensimmäinen lahjoituskokemus jättää lahjoittajaan syvän muistijäljen. Tämän takia tärkeitä on vaikuttaa lahjoittaja-asiakkaiden ajattelumalliin jo heidän lapsuudessaan. Tämä voi tapahtua tehokkaalla viestinnällä, kampanjoinnilla tai vaikka päivätyökeräysten kautta. Tutkimukseen vastanneista henkilöistä osa totesikin, että ensimmäisen nonprofiit-organisaation valinta ja siihen liittynyt kokemus on vaikuttanut pitkään. Tuo kokemus saattaa kestää jopa läpi ihmisen eliniän.

Osana lahjoittajakeskeisyyttä ja kokemusta asiakkuudesta nousi tutkimuksessa esiin myös erottautumisen tärkeys. Nonprofiit-organisaatiot sekoittuvat lahjoittajien mielissä hyvinkin paljon ja lahjoittajat eivät välttämättä muista esimerkiksi sitä, millaista viestintää ovat saaneet joltain organisaatiolta. Järjestöjen sekoittumiseen lahjoittajien mielessä vaikuttaa myös se, että lahjoituksia tehdään usein moniin erilaisiin kohteisiin. Tämän perusteella voikin tehdä johtopäätöksen siitä, miten tärkeitä SOS-Lapsikylän on kehittää kampanjointiaan tunnistettavammaksi, parantaa brändikuvaansa ja kehittää SOS-Lapsikylään liittyviä mielikuvia positiivisemmiksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että SOS-Lapsikylällä on tarvetta kehittää brändi-identiteettiään tunnistettavampaan muotoon. Tutkimuksessa nousi esiin edellä mainittujen asioiden lisäksi myös tarinoiden kuulemisen tärkeys ja niiden yhdistäminen brändiin. Tämä puolestaan saattaa vaikuttaa lahjoitusten positiiviseen kehittymiseen.

Lahjoittaja-asiakkaiden syvemmän asiakasymmärryksen taustalta löytyy kokonaiskuva heistä ihmisinä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi heidän arvomaailmansa ja luonteensa ymmärtämistä sekä heidän yleisen suhtautumisensa ymmärtämistä liittyen hyväntekeväisyyteen. Tähän tutkimukseen osallistuneiden vastaajien taustalta löytyi olennaisena asiana halukkuus auttaa toista ihmistä ja kunnioitus kanssaihmiä kohtaan. Auttamishalukkuuden lisäksi vastanneiden taustalta löytyi heidän omien sanojensa mukaan suvaitsevaisuutta, inhimillisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta. Arvomaailman taustaa kuvattiin myös paljon sitä kautta, miten vastaajat olivat lapsena oppineet tekemään hyvää. Arvomaailman kehittymiseen oli usealla vastaajalla vaikuttanut myös maailman näkeminen erilaisten näkökulmien kautta. Osalta tätä tutkimusta varten haastateltujen henkilöiden taustalta löytyi myös kirkollista arvopohjaa, jonka kerrottiin antaneen vaikutusta siihen, että henkilö halusi auttaa muita. Poliittisista aatesuuntauksista mainittiin tässä tutkimuksessa vasemmisto, vihreät ja sosiaalidemokraatit.

Lahjoittaja-asiakkaiden ymmärtämisen kannalta kuunteleminen on tärkeää. Sen kautta on mahdollista saada selville taustatekijöitä sille, minkä takia henkilö on valinnut tietyn nonprofit-organisaation lahjoituskohteekseen. Kattavamman ymmärryksen kautta nonprofit-organisaatio pystyy vastaamaan paremmin lahjoittajan auttamistarpeeseen. Voidaankin todeta, että nonprofit-organisaatio pystyy kanavoimaan lahjoittaja-asiakkaiden arvomaailmasta lähtevän auttamishalun paremmin, jos organisaatio ymmärtää lahjoittajiensa taustan.

Palvelun laadusta ja palveluista yleisemmin

Asiakasymmärryksen taustalla vaikuttaa merkittävästi lahjoittaja-asiakkaan kokemus palvelun laadusta. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että lahjoittajan palvelukokemuksen parantaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat nonprofit-organisaation tulevaisuuden menestyksen kannalta olennaista. Palvelun laatuun on keskitettävä voimia niin digitaalisessa kuin myös kasvotusten tai puhelimitse tehtävissä palvelullisissa kontaktipisteissä.

Tutkimuksessa esiin nousi lisäksi sosiaalinen aspekti, jota osa vastaajista kaipasi. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi sitä, että lahjoittajat kaipaivat tilaisuuksia, joissa he pääsisivät tapaamaan ja keskustelemaan toistensa sekä organisaation henkilökunnan kanssa. Lahjoittajat halusivat myös olla myös suunnittelemassa organisaation toimintaa. Tämän yhteenvedon pohjalta voi tehdä johtopäätöksen siitä, että lahjoittajat kaipaavat ainakin jonkun verran yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka vahvistaa lahjoittajan sitoutumista tiettyyn nonprofit-organisaatioon.

Kuten jo tämän tutkimuksen luvussa 2 todettiin, palveluiden merkitys kasvaa yhteiskunnassamme. Ihmiset valitsevat sellaisia palveluntarjoajia, jotka pystyvät vastaamaan heidän odotuksiinsa ja tarjoamaan heille odotuksiensa mukaisen kokemuksen. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta eräs merkittävimmistä asioista liittyy asiakaspalveluun. Haastatteluissa nostettiin esiin ensimmäisen kohtaamisen ja lahjoittajaksi liittymisen hetken tärkeys. Näitä palvelun laadun ytimessä olevia tilanteita voidaan nimittää Grönroosia (2009, 519-520.) lainaten totuuden hetkiksi, jolloin asiakas ja nonprofit-organisaation työntekijä ovat vuorovaikutustilanteissa. Eryyksen kriittinen totuuden hetki nonprofit-organisaation näkökulmasta on lahjoittajaksi liittymisen hetki ja muu kanssakäymisen lahjoittajien kanssa. Totuuden hetkien on tämän tutkimuksen perusteella sujuttava asiakkaan kannalta nopeasti, selkeästi, ammattimaisesti ja niin, että lahjoittaja-asiakkaalle jää kohtaamisesta hyvä tunne. Voidaankin todeta, että ensimmäinen palvelukohtaaminen on erityisen tärkeä. SOS-Lapsikylän asiakaspalvelun on siis oltava ammattitaitoista ja palveluultista. Tämän lisäksi voidaan todeta, että palvelutilanteissa tärkeää on henkilöstön asiantuntijuus ja ammattimaisuus, sekä yleinen ystävällisyys ja luotettavuus kaikessa toiminnassa.

Nonprofit-organisaatioiden palvelun laadun vastaaminen lahjoittaja-asiakkaiden odotuksiin ja arvontuottoon on entistä keskeisemmässä roolissa, kun pohditaan asiakkaiden sitouttamista. Palveluprosessista voikin todeta yleistyksenä sen, että nonprofit-organisaation kannalta olennaista on pitää asiakas- sekä palvelupolku yksinkertaisena. Edellä mainitun lisäksi palvelun laatuun panostaminen ja erilaisissa asiakaskohtauksissa onnistuminen on nonprofit-organisaation kannalta tärkeitä. Organisaatio voi valmistautua tähän kouluttamalla henkilökuntaansa jatkuvasti, testaamalla palveluaan, karsimalla turhia vaiheita palvelussaan ja ymmärtämällä se, että jokainen työntekijä on omalta osaltaan organisaation markkinoija.

Lahjoittajaksi liittymisestä

Tutkimuksessa nousi mielenkiintoisena kokonaisuutena esiin se, että lahjoittaja-asiakkaille ei ollut jäänyt mieleen tarkasti lahjoittajaksi liittymisen hetki. Erityisesti digitaalisten kanavien kautta liittyneet lahjoittajat eivät muistaneet tarkasti mitä kautta he olivat lahjoittajaksi liittyneet. Feissareiden kanssa käydyt keskustelut, ja näin ollen ensimmäiset palvelukokemukset, oli puolestaan hoidettu hyvin, sillä vastaajat kertoivat kokemuksistaan myönteisiä asioita. Epävarmuutta vastauksiin toi kuitenkin se, oliko feissari kohdattu kotiovella, kadulla vai jossain muualla. Koska SOS-Lapsikylä ei tee feissausta muualla kuin lahjoittajien ovilla, voi siitä tehdä johtopäätöksen, että feissarin tapaaminen ei ollut jäänyt kuitenkaan tarkasti vastaajien mieleen. Nonprofit-organisaation näkökulmasta tämä saattaa tarkoittaa kahta asiaa. Joko se tarkoittaa sitä, että asiakaskokemus on hoidettu erittäin hyvin ensimmäisessä asiakaskohtauksessa, jonka johdosta siitä ei ole tarvinnutkaan jäädä mitään mielikuvaa lahjoittajalle, vaan kaikki on sujunut helposti. Toisaalta voidaan pohtia sitä, minkä takia asiakaskohtaus ei ole jäänyt lahjoittajan mieleen. Onko palvelukohtaus ollut esimerkiksi liian vaisu, jonka johdosta se ei ole jättänyt lahjoittajalle muistijälkeä. Tämän kautta voidaankin pohtia sitä, vaikuttaako ensimmäisen kohtaamisen unohtaminen lahjoittajan pysyvyyteen. Näihin pohdintoihin voi vastata tämän tutkimuksen pohjalta vain osittain. Voidaan todeta, että ensimmäisen kohtaamisen ei välttämättä tarvitse jättää syvällistä muistijälkeä lahjoittajaan, sillä varsinainen sitouttaminen tehdään vasta myöhemmin. Tätä johtopäätöstä ei kuitenkaan voida varmistaa, sillä tutkimuksessa haastateltiin vain aktiivisia lahjoittajia. Yleistämistä varten tarvittaisiin tietoa myös lahjoittamisen lopettaneilta henkilöiltä. Tämän asian selvittämisen osalta olisikin hyvä tehdä jatkotutkimusta ja sitä ehdotetaan tehtäväksi luvussa 8.

Lahjoittajan prosessin ymmärtämisestä

Ymmärrys olemassa olevista asiakkaista antaa laajempaa näkökulmaa siitä, missä potentiaalinen asiakas on ja miten hänet saadaan tietoiseksi nonprofit-organisaatiosta. Tämä tapahtuu ymmärtämällä asiakkaan prosessi tiedon hankinnasta lahjoituksen tekemiseen. Tutkimuksen

yhteenvedon voidaan todeta, että lahjoittajat etsivät vaihtelevalla tavalla tietoa lahjoitusten kohteista valitessaan kohdetta itselleen. Tutkimusta varten haastatellut nostivat esiin kolme pääasiallista syytä SOS-Lapsikylän valintaan lahjoitusten kohteeksi. Ensimmäisenä esiin nostettiin sattuma ja organisaation lahjoituspyynnön oikea aikaisuus. Toisena asiana esiin nostettiin hyvän tunteen kokeminen. Kolmantena merkittävänä syynä mainittiin aikaisempi tuntemus järjestöstä. Yhteenvedon voidaan todeta, että tuntemalla lahjoittajien taustan, luonteen ja heidän yleisen suhtautumisensa hyväntekeväisyyteen voi nonprofit-organisaatio edesauttaa pyyntöjen oikea-aikaisuutta. Tämän kautta organisaatio voi kehittää omia viestijäänsä ja sen myötä välttää sattuman merkitystä. Kerrottavien viestien on oltava konkreettisia, helposti ymmärrettäviä ja niiden on vastattava mahdollisten lahjoittajien arvomaailmaan. Tätä kautta asiakkaille on mahdollista muodostua positiivinen tunne nonprofit-organisaatiosta. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että asiakaskohtaamisten laatuun ja sisältöön panostaminen on tärkeitä sekä digitaalisessa että fyysisessä ympäristössä. Lisäksi tutkimuksen pohjalta voi tehdä toisenkin johtopäätöksen siitä, kuinka tärkeitä on tunteen syntyminen siitä, että palvelua on mahdollista saada. Tämä vaikuttaa tiedon etsimisessä, yleisen tunteen muodostumisessa ja toisaalta sattumaa vähentävänä tekijänä.

Asiakkuuden käynnistymisen jälkeen, eli varsinaisessa lahjoitusvaiheessa, merkittäväksi asiaksi lahjoittajan asiakaskokemuksen muodostumisessa koettiin se, että lahjoittajalla nousee tunne siitä, että lahjoitus kohdentuu hänen toivomallaan tavalla ilman turhia kuluja tai byrokratiaa. Yhteenvedon voidaan todeta, että lahjoittajat toivovat lahjoitustensa menevän siihen, mihin he ovat lahjoituksen tehneet. Lahjoitusvaiheessa lahjoittajan tulisikin saada avoimesti tietää rahan käyttökohdeista, kuluista ja nonprofit-organisaation toiminnasta yleisesti. Lahjoitusvaiheessa tärkeänä asiana esiin nousi myös se, että tarpeen vaatiessa palvelu on saatavilla nopeasti. Tutkimuksessa ei käsitelty asiakkuuteen liittyvää viimeistä vaihetta, eli asiakkuuden päättymistä. Sen takia johtopäätöksissä ei ole lopettamiseen liittyvää pohdintaa.

Aikaisemmasta tietämyksestä ja suositteluhaluudesta

Tutkimuksessa esiin nousi myös pohdinta aikaisemmasta tietämyksestä ja kokemuksesta nonprofit-organisaatioita kohtaan. Jos lahjoittajalla oli positiivinen mielikuva organisaatiosta jo ennen lahjoittajaksi ryhtymistä, oli sen merkitys lahjoittajaan vaikuttavana asiana merkittävä. Aikaisemmin syntyneitä positiivista mielikuvaa on hankala vahingoittaa, vaikka lahjoittaja olisi saanut tietää kielteisiä asioita tukemastaan organisaatiosta. Tämän päätelmän kautta voidaan tehdä johtopäätös siitä, että suhteen luominen lahjoittajaan on ensiarvoisen tärkeitä. Lahjoittajalle on kerrottava hyvien asioiden ohella myös kehittämistä vaativia asioita. Todettakoon vielä, että lahjoittajan myönteisen kokemuksen ylläpitämiseen on organisaation näkökulmasta laitettava paljon niin rahallisia kuin ajallisiakin panostuksia.

Tutkimushaastatteluiden pohjalta voi tehdä selkeän johtopäätöksen siitä, että SOS-Lapsikylän säännölliset lahjoittajat ovat suosittelumyönteisiä. Tämä on merkki siitä, että organisaatiossa on panostettu oikeisiin asioihin. SOS-Lapsikylä kehottaa tällä hetkellä lahjoittajiaan suositteluun itseään sähköisten kanavien kautta, esimerkiksi Twitterissä ja Facebookissa. Suosittelemiseen kannustamista voisi ottaa mukaan myös muihin kanaviin. SOS-Lapsikylän varainhankinnan kehittymisen kannalta tärkeätä on ajatella myös sitä, miten suosittelu saataisiin osaksi varsinaista asiakasprosessia ja lahjoittajakokemusta. Yhteenvetona suositteluun todetaan se, että mitä suositteluhalukkaampi lahjoittaja on, sitä sitoutuneempi hän on SOS-Lapsikylää kohtaan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että SOS-Lapsikylän on panostettava myös tulevaisuudessa brändiinsä ja niihin mielikuviin, joiden kautta lahjoittajat saadaan sitoutettua entistä paremmin.

Asiakaskokemuksen kehittämisestä

Nonprofit-organisaatioiden on kehitettävä jatkuvasti ymmärrystään asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Digitaalisten mahdollisuuksien lisääntyessä lahjoittajien tarpeet ja käyttäytymismallit muuttuvat nopeammin. Tämä vaikuttaa yleisemmälläkin tasolla lahjoittajien toiveisiin liittyen asiakaskokemukseen. Yhteenvetona voidaan todeta, että tulevaisuudessa lahjoittajien kanssa toimimisen tulee pohjautua kasvavassa määrin oikeanlaiseen tietoon. Tiedon kautta voidaan ymmärtää lahjoittaja-asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja sellaisia tekijöitä, jotka tuottavat heille arvoa.

Digitaalisuus muokkaa nonprofit-organisaatioiden kenttää. Digitaalisuudesta huolimatta henkilökohtaisen kontaktin ja palvelun merkitys ei kuitenkaan tämän tutkimuksen päätelmien mukaan vähene ainakaan lähitulevaisuudessa. Lahjoittaja-asiakkaat kaipaavat edelleen henkilökohtaista palvelua ja arvostavat ihmisten tekemiä yhteydenottoja. Digitaalista asiakaskokemusta voidaan tuoda kuitenkin entistä enemmän osaksi nonprofit-organisaation käytäntöjä tarjoamalla lahjoittajille uusia palvelukanavia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sosiaalisen median kanavat tai erilaiset chatit organisaatioiden omilla verkkosivuilla. Nämä yhteydenottotavat ovat kuitenkin vielä tämän tutkimuksen kannalta monille vieraita. Voitaneen kuitenkin todeta, että niiden käyttö tulee lisääntymään lähitulevaisuudessa. Tähän vaikuttaa esimerkiksi lahjoittajien odotusten kehittyminen yhteydenoton helppoudesta ja vastaamisen nopeudesta. Digitaalisessa asiakaskohtaamisessa on onnistuttava hyvin, sillä myönteisten kokemusten lisäksi myös kielteiset kokemukset leviävät nopeasti. Johtopäätöksenä voidaan todeta se, että digitaalista asiakaskokemusta parantamalla lahjoittaja sitoutuu paremmin organisaatioon.

Lahjoitushalukkuudesta ja nonprofit-organisaatioiden erottuvuudesta

Lahjoitushalukkuuteen liittyen tutkimuksessa nousi esiin kauttaaltaan samankaltaisia asioita. Lahjoitushalukkuuden katsottiin vähenevän, jos lahjoittaminen koetaan hankalaksi, hitaaksi tai lahjoittamisen kohteelle ei ole vaihtoehtoja. Tutkimukseen vastanneiden mukaan myös yleinen saamattomuus vaikuttaa lahjoitusten konkretisoimattomuuteen. Lisäksi lahjoitushalukkuutta vähentää tunteikkaiden tarinoiden puute ja se, että lahjoituksen kohde ei konkretisoidu lahjoittajalle. Muita lahjoittamishalukkuutta vähentäviä tekijöitä tutkimuksen mukaan ovat liian aggressiivinen markkinointi sekä henkilökohtaiseen omaisuuteen, kuten testamentteihin ja veronpalautuksiin, liittyvään päätäntävaltaan puuttuminen. Muita lahjoitushalukkuutta vähentäviä asioita tutkimuksen pohjalta ovat nationalismin nousu, heikot yhteydenotokokemukset sekä yleisesti ottaen huonot kokemukset feissareista. Suurin lahjoitushalukkuutta vähentävä syy tutkimuksen pohjalta on kuitenkin taloudellinen kykenemättömyys.

Tutkimuksessa nousi esiin myös se, että nonprofit-organisaatioiden on haasteellista erottua toisistaan. Nonprofit-organisaatioiden taholta tuleva viestintä ei ole erottuvaa ja esimerkiksi SOS-Lapsikylän lahjoittajalehden nimeä ei muistanut tai maininnut yksikään tässä tutkimuksessa haastateltu lahjoittaja. Toinen esimerkki erottuvuuden ongelmasta nousi esiin haastattelussa, kun kaksi vastaajaa mainitsi lahjoittaneensa vuonna 2004 tsunamin uhrien hyväksi, mutta kumpikaan heistä ei muistanut lahjoituksen kohdetta. Johtopäätöksenä voikin todeta sen, että nonprofit-organisaatiot eivät erotu toisistaan ja tämä vaikeuttaa lahjoituskohteen valitsemista. Katastrofikeräysten, kuten tsunamin, osalta johtopäätöksenä voidaan puolestaan todeta, että nopein pyytäjä saa eniten kerättyä varoja.

Asiakaskokemuksista

Nonprofit-organisaatiot, jotka ylittävät lahjoittajiensa odotukset palvelussaan sitouttavat lahjoittajansa organisaatioon muita tehokkaammin. Yhteenvetona hyvästä asiakas- ja lahjoittajakokemuksesta voidaan tämän tutkimuksen pohjalta todeta, että se koostuu nopeudesta, helpoudesta ja asiantuntevuudesta. Lisäksi tärkeätä on yleisesti ottaen se, kuten jo aiemminkin todettua, sujuva dialogi lahjoittajan ja organisaation kanssa. Hyvää asiakaskokemukseen liittyvää tunnetta lisää myös täydellinen avoimuus ja rehellisyys lahjoittajaa kohtaan.

Yhteenvetona huonosta asiakas- tai palvelukokemuksesta voidaan tämän tutkimuksen pohjalta todeta, että se koostuu erityisesti lahjoittajan kokemasta negatiivisesta tunteesta. Tämä tunne muodostuu siitä, kun lahjoittaja kokee, että häntä ei arvosteta tai jos hänestä tuntuu, että jotain hänelle luvattua asiaa ei hoidetakaan. Lisäksi huonon asiakas- tai palvelukokemuksen voidaan todeta muodostuvan myös yleisestä epärehellisyys tunteesta, asiakkaan tunteesta painostuksesta tai yleisestä kiireen tunteesta. Lisäksi asiakaskokemusta huonontaa tunne siitä, että hinta-laatu suhde ei ole kohdillaan.

Lahjoittajakeskeisempään suuntaan

Haastatelluilta tiedusteltiin konkreettisia kehitysideoita siitä, miten SOS-Lapsikylä voisi toimia entistä lahjoittajakeskeisemmin ja miten asiakaskokemusta voitaisiin parantaa. Yhteenvetona todettakoon, että vastauksissa toistui samankaltaisia asioita. Näitä olivat esimerkiksi lahjoittamisen helppous, nopeus lahjoittamiseen liittyvissä asioissa sekä tiedon määrän kasvattaminen. Tutkimuksessa esiin nousi myös lahjoittajien kokemus siitä, että SOS-Lapsikylän ulkoasu kaipaa modernisointia ja toisaalta lahjoittajaviestinnän toivottiin monipuolistuvan digitaalisessa ympäristössä. Asiakaskokemuksen katsottiin kokonaisuutena parantuvan myös silloin, jos SOS-Lapsikylän konsepti saataisiin kokonaisuudessaan empaattisempaan ja helposti ymmärrettävään muotoon. Lisäksi esiin nousi usean lahjoittajan toive siitä, että he pääsisivät mukaan toimintaan rahan antamisen lisäksi esimerkiksi vapaaehtoisina toimijoina.

Yhteisökummiudesta

Tutkimuksessa kysyttiin yksi kysymys vain kansainvälisen työn kummeilta. Tämä kysymys koski kummien kiinnostusta tukea yhden lapsen sijaan kokonaista kyläyhteisöä. Yhteisökummiuteen suhtauduttiin varauksella. Haastatellut pitivät yhden lapsen tukemisen ajatuksesta. Useampi vastaajista totesi kuitenkin ymmärtävänsä yhteisön tukemisen tärkeyden myös yhden lapsen kannalta. Johtopäätöksenä voidaan tehdä se, että yhteisökummiutta suositellaan testattavaksi uudenlaisena lahjoittamisen tapana. Entistä lahjoittajakeskeisempää toimintaa on myös yleisemmälläkin tasolla se, että lahjoittajille tarjotaan erilaisia vaihtoehtoja lahjoittaa.

7.1 Kehitysideoita

Tässä luvussa esitellään kehitysideoita SOS-Lapsikylän varainhankintaa varten. Kehitysideat ovat syntyneet tutkimuksen pohjalta ja niiden keskiössä on asiakaskokemus ja sen kehittäminen. Kehitysideoiden on tarkoitus kuvata myös, miten asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää laajemmin varainhankinnan kehitystyössä.

Lähettiläisyys monessa muodossa

Nonprofit-organisaation on tutkimuksen mukaan oltava mahdollisimman tehokas ja hallinnon on pysyttävä pienenä. Ensimmäisenä konkreettisena kehitysideana esiin nostetaan organisaation hierarkian madaltaminen. Mitä vähemmän nonprofit-organisaatiossa on ylös-alas suuntautuvaa hierarkiaa, sitä ketterämmin ja kustannustehokkaammin organisaatio voi toimia. Tämän kautta organisaatio voi vähentää byrokratiaansa ja vastata näin ollen paremmin lahjoittaja-

asiakkaidensa toiveisiin. Toinen itse organisaatioon liittyvä kehitysidea liittyy siihen, että jokainen organisaation työntekijä on omalta osaltaan markkinoija organisaatiolle. Tämä tarkoittaa sitä, että koko nonprofit-organisaation henkilökunta on valjastettava tekemään positiivista työtä organisaation hyväksi. Välttämällä positiivista kuvaa jokainen työntekijä luo otollista maaperää tulevaisuuden lahjoittajia varten.

Lähettiläisyyttä on myös lahjoittajien lähettiläisyys. Tutkimusta varten haastatellut nostivat esiin ajatuksen lahjoittajälähettiläisyydestä. Kehitysidea esitetäänkin tiettyjen ja valittujen lahjoittajien tuomista lähemmäksi SOS-Lapsikylän toimintaa tarjoamalla heille lahjoittajälähettiläisyyttä. Lahjoittajälähettiläisiksi voitaisiin valita esimerkiksi tietynajan lahjoittaneet henkilöt, jotka reagoivat aktiivisesti SOS-Lapsikylän viestintään. Lahjoittajälähettiläiden tärkeimpänä tehtävänä olisikin kertoa myönteisiä asioita SOS-Lapsikylästä, jonka lisäksi he voisivat toimia vapaaehtoisina esimerkiksi tapahtumissa. Vastineeksi lähettiläille voitaisiin tarjota enemmän tietoa toiminnasta tai järjestää lähettiläille tarkoitettuja tapahtumia. Tapahtumat voisivat olla verkostoitumistapahtumia, joissa sisältö vaihtuisi tasaisin väliajoin.

Seuraavana kehitysidea nostetaan esiin julkisuudesta tunnettujen henkilöiden lähettiläisyys, sillä tutkimuksen perusteella nonprofit-organisaatio voi vahvistaa omaa uskottavuuttaan julkisuuden henkilöiden avulla. Kehitysidea nostetaan esiin SOS-Lapsikylän lahjoittaja-asiakkaina olevien julkisuuden henkilöiden entistä näkyvämpi tuonti julkisuuteen SOS-Lapsikylän tukijoina. Tämän kautta kasvatetaan luottamusta niin nykyisten kuin myös potentiaalisten lahjoittajien mielissä. Julkisuudesta tunnettuja henkilöitä voitaisiin pyytää lisäksi erilaisiin tapahtumiin puhujiksi, joka saattaisi sitouttaa heitä entistä enemmän järjestön toimintaan. Yhteenvetona voidaankin todeta, että julkisuudesta tunnettu henkilö voi profiloitua hyväntekijänä ja samalla muille lahjoittajille tarjotaan mahdollisuutta samaistua idoleihinsa. Lisäksi mahdollisissa tapahtumissa muut lahjoittajat voisivat saada poikkeuksellisen tilaisuuden läheisempään kanssakäymiseen julkisuudesta tunnettujen lahjoittajien kanssa.

Julkisuuden henkilöihin liittyvänä kehitysidea voidaan nostaa esiin myös ajatus entistä nuorempien kohderyhmien tavoittamisesta. Julkisuudesta tunnetut henkilöt toimivat esimerkeinä nuorille ja jos he eivät kykene heti aloittamaan lahjoittamista, jää nuorille kuitenkin positiivinen muistikuva julkisuuden henkilön tukemasta organisaatiosta. Tämän kautta luodaan organisaatiolle tärkeitä tunnettuutta ennen kuin lahjoituspäätös konkretisoituu.

Asiakaspalautteesta ja dialogista asiakkaan kanssa

SOS-Lapsikylä saa jatkuvasti erilaista asiakaspalautetta. Palautteen olisi tärkeitä kiertää laajemmallekin yleisölle organisaation sisällä mukaan lukien sen johtoryhmä. Asiakaspalautteeseen liittyvän tiedon levittämisen taustalla onkin idea SOS-Lapsikylän sisäisiin käytäntöihin

vaikuttamisesta. Asiakaspalautteiden, niin myönteisten kuin kielteistenkin pohjalta, on mahdollista muokata koko organisaation suhtautumista varainhankintaan. Lisäksi yksittäisten asiakaspalautteiden vieminen johtoryhmän tasolle antaa organisaation johdolle hyvän kuvauksen siitä, minkä takia varainhankinnan toimivuus on organisaation toimivuuden kannalta olennaista. Asiakaspalautteet on kuitenkin syytä pureskella paloihin ja niiden merkitystä on pohdittava myös laajemmin ennen niiden viemistä organisaation johtoryhmän nähtäväksi.

Tutkimuksessa haastatellut nostivat esiin halukkuutensa entistä kattavampaan dialogiin SOS-Lapsikylän kanssa. Ensimmäisenä kehitysideana dialogin kehittämiseen liittyy yhteydenpito mahdollisuuksien laajentaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikessa viestinnässä tarjotaan vastaanottajalle mahdollisuutta käynnistää keskustelu SOS-Lapsikylän kanssa. Yleisesti ottaen tämä tarkoittaa sitä, että sen on onnistuttava helposti ja nopeasti. Tämän takia toisena kehitysideana suositellaan sosiaalisen median tarjoamien mahdollisuuksien entistä tehokkaampaa käyttöönottoa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tarjoamalla automaattisesti eri kanavissa Facebookin Messenger ominaisuutta yhteydenoton kanavaksi. Toisena vaihtoehtona voidaan kotisivuilla tarjota chat-ominaisuutta. Chat voisi toimia päiväsaikaan siten, että joku henkilökuntaan kuuluva päivystäisi chatissa. Yöaikaan yksinkertaisia kysymyksiä varten sivuille voisi tuoda automaattisen vastausbotin. Mikäli botti ei pysty tarjoamaan vastauksia kysymyksiin, tarjoaisi se kuitenkin kysyjälle erilaisia yhteydenottotapoja. Olennaista on kuitenkin se, että kaikkiin kysymyksiin vastataan viimeistään seuraavana arkipäivänä kysymyksen esittämisestä.

Huolimatta siitä, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt tekevät säännöllisiä lahjoituksia kuukausittain, he kuitenkin kertoivat kaipaavansa sen lisäksi epäsäännöllisiä lahjoituspyyntöjä. SOS-Lapsikylä on tehnyt aikaisemmin säännöllisille lahjoittajille satunnaisesti kertalahjoituskampanjoita, jotka ovat liittyneet lähes poikkeuksetta hätäapukeräyksiin. Kehitysideana ehdotetaan, että kertalahjoituskampanjointia testataan kuukausilahjoittajille säännöllisemmin. Heille voisi tehdä esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa ylimääräisen lahjoituspyynnön, joka voisi liittyä esimerkiksi jouluun. Kummien osalta suositellaan kertalahjoituspyyntöjen tekemistä kummilasten syntymäpäivinä tai joihinkin projekteihin liittyvinä pyyntöinä. Lisäksi kertalahjoituksiin liittyvänä kehitysideana esitetään uudenlaisen kampanjoinnin jatkamista. SOS-Lapsikylä teki konkreettisen lahjoituskampanjan vuonna 2017 liittyen veronpalautuksiin ja suositeltavaa olisi löytää toinen ajankohta vastaavalle kampanjoinnille. Sopiva ajankohta voisi liittyä esimerkiksi kesälomarahojen saamiseen.

Tapahtumista ja jalkautumisesta ihmisten keskuuteen

Tutkimuksessa esiin nousi lahjoittajien toive erilaisista tapahtumista, jotka voisivat olla suunnattuja sekä olemassa oleville lahjoittajille, että toisaalta potentiaalisille lahjoittajille. Haastatteluihin pohjaten kehitysideana esitetään lahjoittajatapahtumien ottamista osaksi SOS-

Lapsikylän varainhankintaa. Lahjoittajatapahtumissa sisältönä voisi olla monipuolista tietoa SOS-Lapsikylän toiminnasta Suomessa ja sen toiminnasta kansainvälisestikin. Haastatteluihin pohjaten voi todeta, että tapahtumissa olisi hyvä olla organisaation omia asiantuntijoita puhumassa, mutta sen lisäksi tärkeätä olisi saada tilaisuuksiin myös kokemusasiantuntijoita, eli entisiä lapsikylänuoria. Erityisesti kokemusasiantuntijoiden kautta saatavat konkreettiset tarinat sitouttavat lahjoittajia organisaation toimintaa kohtaan. Toisena tapahtumiin liittyvänä kehitysideana haastatteluissa nousi esiin eläkeläisille päiväsaikaan tehtävät tapahtumat. Tällaisten tapahtumien pitäisi alkaa viimeistään kello 14:00. Eläkeläisille suunnattujen varainhankintatapahtumien sisältö voisi olla osittain viihteellinen. Kolmantena tapahtumiin liittyvänä kehitysideana esiin nostetaan lahjoittajien kanssa tehtävä yhteinen ideointipäivä, jonka tarkoituksena olisi ottaa lahjoittajat mukaan organisaation toiminnan kehittämiseen. Ideointi voisi liittyä esimerkiksi kampanjointiin, sen suunnitteluun tai uusien kampanjoiden viestejä voisi testata olemassa olevilla lahjoittajilla. Tämän avulla voitaisiin varmistaa se, että viestit ovat lahjoittajakeskeisiä. Uusia varainhankintaan liittyviä innovaatioita voisi testata yleisemminkin suoraan lahjoittaja-asiakkailta. Edellä mainitut ideat saattavat tuoda lahjoittajille lisäarvoa lahjoittajuudestaan ja kokemusta dialogista sekä siitä, että SOS-Lapsikylä kuuntelee heitä ja haluaa toimia lahjoittajakeskeisesti. Lisäksi tämä saattaa lisätä tunnetta siitä, että SOS-Lapsikylä antaa lahjoittajilleen arvostusta ja haluaa tietää heidän mielipiteitään.

Haastatteluiden pohjalta on mahdollista tehdä toteamus siitä, että SOS-Lapsikylän toivottiin näkyvän yleisemminkin siellä, missä ihmiset liikkuvat. Ensimmäisenä tähän liittyvänä kehitysideana nostetaan esiin säännöllinen lipaskerääminen paikkakunnilla, missä SOS-Lapsikylä toimii. Lipaskerääjiksi voitaisiin rekrytoida säännöllisiä lahjoittajia, vapaaehtoisia, yrityskumppaneiden henkilökuntaa tai oman organisaation henkilökuntaa ja sukulaisia. Toisena kehitysideana jatkuvammasta näkymisestä eri puolilla Suomea nostetaan esiin pop-up myymälän perustaminen vaihtuvaan ostoskeskukseen. Pop-up myymälässä tarjottaisiin tietoa ja myytäisiin SOS-Lapsikylään liittyviä tuotteita, mutta sen lisäksi myynnissä voisi olla myös SOS-Lapsikylän yrityskumppaneiden tuotteita.

Tutkimukseen vastanneet kertoivat kaivanneensa enemmän tietoa SOS-Lapsikylästä ja sen mielipiteistä. Toisaalta vastaajat kaipasivat tietämystä lisää yleisemmälläkin tasolla yhteiskunnasta ja lastensuojelusta. Tiedonvälitykseen liittyvänä, ihmisten keskuuteen jalkautumisen kehitysideana esitetään SOS-Lapsikylän omissa sosiaalisen median kanavissa esitettävää keskusteluohjelmaa. Keskustelut esitettäisiin suorina lähetyksinä SOS-Lapsikylän sosiaalisen median kanavissa ja ne olisi mahdollista katsoa jälkinauhoituksina. Keskusteluiden teemat voisivat vaihdella yleisistä yhteiskunnallisista teemoista lahjoittamiseen liittyviin teemoihin. Ohjelmassa voitaisiin haastatella SOS-Lapsikylän asiantuntijaa tai kokemusasiantuntijaa. Toisaalta ohjelman kiinnostavuutta voitaisiin kasvattaa ottamalla keskusteluihin mukaan SOS-

Lapsikylän julkisuudesta tunnettuja lahjoittajia tai kutsumalla keskusteluun mukaan politiikoja tai mediapäittäjiä. Ohjelmaan voitaisiin pyytää lisäksi vierailemaan muiden nonprofit-organisaatioiden keskeisiä henkilöitä. Toisena tiedon levittämiseen liittyvänä kehitysideana nostetaan esiin SOS-Lapsikylän podcast, jossa aiheet vaihtelisivat sen mukaan, mikä milloinkin on pinnalla sosiaalisessa mediassa tai perinteisessä mediassa.

Asiakaspersoonista ja lahjoitushalukkuudesta

Asiakasymmärryksen taustalle olisi suositeltavaa rakentaa entistä selkeämmät asiakasprofiilit. Asiakasprofiilien kautta lahjoittajat voidaan jakaa yhdestä yhtenäisestä asiakasryhmästä omiin ryhmiin, joiden tarpeet, halut ja elämänvaiheet eroavat toisistaan. SOS-Lapsikylä kehitti vuoden 2017 aikana asiakasprofiilia markkinointiaan varten. Nuo asiakasprofiilit olivat kuitenkin hyvin pelkistettyjä versioita, eivätkä ne pohjautuneet suoranaisesti SOS-Lapsikylän lahjoittajiin. Konkreettisenä kehitysideana esitetäänkin säännölliseen lahjoittajuuteen perustuvien asiakasprofiilien tekemistä. Asiakasprofiilit voisivat pohjata tämän tutkimuksen johtopäätöksiin ja haastattelumateriaaliin. Asiakasprofiilien tekemisen kautta SOS-Lapsikylä voi varainhankinnassaan helpottaa lahjoittajiensa ymmärtämistä ja sen perusteella räätälöidä heille paremmin markkinointia ja viestintää. Tämä puolestaan parantaisi asiakaskokemusta ja sen myötä olisi entistä lahjoittajakeskeisempää toimintaa.

Lahjoitushalukkuus ja sen konkretisoituminen lahjoittamiseksi nostettiin esiin haastatteluissa. Kehitysideana esitetään, että SOS-Lapsikylä tarjoaisi uudenlaisia pienemmän summan lahjoitustapoja. Lahjoitusmahdollisuus on annettava myös niille, joilla on vähemmän mahdollisuuksia lahjoittaa. Tämä voisi konkreettisesti tarkoittaa esimerkiksi pienempää kuukausilahjoitusta tai uudenlaista lahjoittamisen tuotetta. Kotimaan kuukausilahjoittajuus voitaisiin hajottaa esimerkiksi kolmeen osaan. Pienlahjoittajat, jotka lahjoittavat esimerkiksi 10 euroa kuukaudessa tai sen alle, eivät saisi enää viestintää itselleen. Toisena asiakasryhmänä voisivat toimia lahjoittajat, jotka lahjoittavat 11-30 euroa kuukaudessa. Heille tarjottaisiin nykyisen kaltainen viestintäkokonaisuus. Yli 30 euroa lahjoittaville voitaisiin tarjota viestinnän lisäksi kutsuja erilaisiin tapahtumiin ja tarjota heille personoitu viestintäkanava, jota vain he pääsisivät käyttämään. Kummien puolella tämä toisenlainen tuote on aiemmin kuvattu yhteisökummi, jota kansainvälinen SOS-lapsikyläjärjestö on tuomassa vuoden 2018 aikana markkinoille.

Digitaalisista mahdollisuuksista

Digitaalisessa ympäristössä SOS-Lapsikylän on kyettävä tarjoamaan entistä kohdennetumpia mainoksia ja viestejä. Kehitysideana esitetään yhteistyötä mediatalojen kanssa ja sen myötä parempaa mainosten kohdentamista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jos joku tunnis-

tettu henkilö käy lukemassa median verkkosivuilta uutisen liittyen esimerkiksi lastensuojeluun, on SOS-Lapsikylän saatava mainos seuraamaan tuon uutisen lukijaa hänen ollessaan tuon median verkkosivuilla tai etsiessään muuta asiaan liittyvää tietoa. SOS-Lapsikylän pitäisi siirtyä tekemään yhteistyötä entistä kattavammin mediatalojen kanssa ja vastata omilla mainoksillaan asioihin, joita tiedotusvälineet ovat nostaneet esiin uutisoinnissaan. Digitaaliseen ympäristöön liittyy myös yleisesti ottaen entistä taktisempi ja kohdennetumpi markkinointi. Tämä tarkoittaa mainosviestien räätälöintiä täysin kohderyhmän mukaisiksi. Esimerkiksi poliittisesti itseään vihreiksi kuvaaville henkilöille tuodaan sellaisia mainostekstejä, jotka vastaavat täysin heidän arvomaailmaansa.

Digitaalisuus on jo nyt iso osa SOS-Lapsikylän varainhankintaa. SOS-Lapsikylä näkyy digitaalisten kanavien kautta monipuolisesti, mutta tunnettuus ontuu tämän tutkimuksen perusteella. Lisäksi haastatteluissa nostettiin esiin modernisoinnin tarve järjestön ulkoasussa, joka todettiin vanhanaikaiseksi vastaajien mielestä. Kehitysideana esitetään markkinoinnillisten ja muidenkin tekstien läpikäyntiä ja niiden selkiyttämistä, jotta mielikuvat SOS-Lapsikylästä saadaan selkeiksi. Lisäksi esitetään, että muuta näkymistä ja ulkoasua verkossa pyritään modernisoimaan ja tämän myötä brändiä kirkastamaan. Ongelma modernisoinnin kannalta liittyy osittain kansainväliseen SOS-lapsikyläjärjestöön, joka tekee yleisiä linjauksia liittyen järjestön ulkoasuun ja brändiin, ja jota eri maiden on omassa toiminnassaan noudatettava.

Arvoista, viestien erottavuudesta ja tarinoista

Tutkimuksessa esiin nousi useita kertoja SOS-Lapsikylän arvomaailma, joiden koettiin vastaavan haastateltujen lahjoittajien arvomaailmaa. Tämä on olennaista, sillä hyvä tunne jostakin käynnistää usein asiakaspolun ja saa lahjoittajan toimimaan ja etsimään itselleen lahjoituksen kohteen. Tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä yleistys siitä, että nonprofit-organisaation ja lahjoittajan välisen arvomaailman kohtaaminen luo otollisen maaperän lahjoittamisen käynnistymiselle. Kehitysideaksi tulevaisuutta varten nostetaan ajatus siitä, että SOS-Lapsikylä korostaisi omia arvojaan enemmän ja toisi niitä esiin rohkeammin toiminnassaan. Olennaista arvoihin liittyen onkin se, että arvot eivät jäisi strategiapaperiin, vaan ne jalkautettaisiin kaikkien toimintaan. Lopuksi arvoihin liittyen todettakoon vielä se, että jokainen työntekijä on arvolähteiläs ja voi omalla esimerkillään vaikuttaa ihmisten mielipiteeseen SOS-Lapsikylästä.

Tutkimuksen pohjalta voitiin tehdä johtopäätös siitä, että lahjoittajilla menevät sekaisin nonprofit-organisaatioiden viestit ja kampanjat. SOS-Lapsikylän varainhankinnan näkökulmasta erityisen tärkeitä olisi kehittää kampanjointia ja viestintää erottuvampaan suuntaan. Suosituksena tehdäänkin brändin kirkastamista ja mielikuvien parantamista toimijasta. Ensimmäisenä kehitysideana esitetään järjestön mielipiteen tuomista esiin aina, kun se on mahdollista.

Tärkeätä mielipiteen esittämisessä on se, että SOS-Lapsikylä ottaa välillä kantaa myös kriittisesti asioihin, sillä pelkkä myötäeläminen muiden organisaatioiden kanssa ei erota SOS-Lapsikylää muista toimijoista. Toisena erottautumiseen vaikuttavana ideana esitetään haastattelussa esiin noussut toive lasten ja nuorten tarinoiden tuomisesta. Tämä tarkoittaa entistä tunteikkaampien tarinoiden rohkeata esiin tuontia, joka tuo kampanjoinnin lapsen tasolle. Tarinoiden pitää olla yksinkertaisia ja niiden viestien selkeitä, jonka lisäksi niillä on oltava pohja todellisuudesta. Tämän kautta tarina koskettaa ihmisiä. Tarinoiden pitäisi herättää ihmisissä myös epätoivoa ja ärsytystä. Hyvä tarina jää mieleen ja tarinan kuulija osaa yhdistää sen tiettyyn toimijaan. Toisaalta kaiken tunteikkaan ja ikävän kampanjoinnin sekä viestinnän ohella on tarjottava myös myönteisiä tarinoita. Haastatellut lahjoittajat esittivät toiveensa siitä, että kampanjoinnissa kerrottaisiin myös onnistumisista ja yleisesti toivosta.

Lasten ja nuorten tarinoiniin liittyvänä lisäideana nostetaan esiin ajatus lapsen nurkkauksesta, jossa lapsi tai nuori saisi mahdollisuuden kertoa omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan vapaasti. Tärkeätä lapsen nurkkauksessa olisi se, että esiin ei tuotaisi vain myönteisiä, vaan myös kielteisempiä kokemuksia. Lapsen nurkkaus voisi löytyä esimerkiksi järjestön lahjoittajalehdestä, sosiaalisen median kanavista tai verkkosivuilta.

Useammassa haastattelussa esiin nousi yleisellä tasolla katastrofikeräykset ja erityisesti vuoden 2004 tsunami. Selkeänä johtopäätöksenä tutkimuksessa esitettiin aikaisemmin se, että nopeiten varoja pyytävä nonprofit-organisaatio saa varoja myös eniten. Tämän johdosta kehitysideana esitetäänkin katastrofikeräykseen liittyvän ohjeistuksen ja prosessin tarkistamista sekä sen nopeuttamista. Lisäksi erilaiset kanavat lahjoitusten pyytämistä varten olisi hyvä käydä lävitse ja pohtia niiden käyttötarkoituksia. Markkinointia ja muuta viestintää olisi tärkeätä kohdentaa olemassa olevien tukijoiden lisäksi myös muiden katastrofikeräystä tekevien organisaatioiden oletetuille tukijoille. Digitaalisessa ympäristössä tämä onnistuu helposti kohdentamalla markkinointia muiden järjestöjen Facebook-tykkääjille tai Twitter-seuraajille. Kohdentamisen merkitys nousee katastrofikeräyksissä esiin erityisesti sen takia, että lahjoittajat eivät tunnista sitä, mille nonprofit-organisaatiolle he lahjoituksen tekevät katastrofin aikana.

Tutkimuksessa nousi esiin ihmetys sitä, minkä takia koko vuoden lahjoituksia ei voi tehdä yhdellä kertaa, vaan ne pitää maksaa kuukausittain. Kehitysideana esitetäänkin, että säännöllisten lahjoitusten tekemiseen tarjotaan lahjoittajan kannalta helppoa tapaa tehdä kaikki yhden vuoden kuukausilahjoitukset kerralla tai muuten itselle parhaiten sopivalla tavalla. Toisena kehitysideana esitetään maksamiseen liittyvän viestinnän lisäämistä ja neuvontaa siihen, että lahjoituksen eräpäivää voi muokata mieleisekseen.

Asiakasprosessista ja -kohtaamisista

Asiakasprosessi toimii tutkimuksen perusteella hyvin, mutta erityisesti lahjoittamisen käynnistämistä voisi tehostaa ja nopeuttaa. Kehitysideana esitetään digitaalista feissaamista. Tämä tapahtuisi padien tai mobiililaitteiden avulla, joihin kerättäisiin tarvittavat henkilötiedot liitetyistä lahjoittajista. Tietojen keräämisen jälkeen nuo tiedot saataisiin suoraan ja reaaliajassa siirrettyä eteenpäin niiden jatkokäsittelyä varten. Mikäli asiakkuusjärjestelmä saataisiin vielä toimimaan sähköisten toimeksiantolomakkeiden kanssa suoraan, nopeuttaisi tämä nykyistä prosessia huomattavasti ja parantaisi asiakaskokemusta kokonaisuudessaan. Lisäksi feissauksen luotettavuutta voitaisiin parantaa lisäämällä feissareista esittelyitä SOS-Lapsikylän verkkosivuille. Feissarit voisivat epäilevän henkilön kohdatessaan näyttää mobiililaitteella kuvan itsestään tai muusta feissarista SOS-Lapsikylän verkkosivuilla.

Tutkimuksessa osoitettiin, että suurin osa asiakaskokemuksesta muodostuu erilaisten asiakas kohtaamisten kautta. Asiakaskohtamisissa arvostetaan nopeutta, helppoutta ja asiantuntevuutta sekä yleistä rehellisyyttä ja avoimuutta. Kehitysideana esitetään asiakas kohtaamisten harjoittelua roolipelien kautta. Asiakaskohtamisia ja erilaisia asiakastilanteita voidaan harjoitella organisaation sisällä järjestettävissä roolipeleissä, jossa asiakaspalvelun kanssa tekemisissä olevat henkilöt pääsevät harjoittelemaan erilaisia tilanteita. Toisena kehitysideana esitetään valmiiden vastausten tekemistä sähköisessä ympäristössä tapahtuvaan palveluun.

Sijaisvanhemmuudesta, testamenteista ja yhteisökummiudesta

Tutkimuksessa esiin nousi yllättävä asia, sillä moni lahjoittajista kertoi olevansa kiinnostunut sijaisvanhemmuudesta. Sijaisvanhempien rekrytointi on tällä hetkellä vaikeata ja hyviä ehdokkaita on haastava löytää. Kehitysideana esitetään, että sijaisvanhemmuuteen liittyvä rekrytointikampanja tehdään ja kohdennetaan olemassa olevaan lahjoittajarekisteriin erilaisissa perinteisen ja digitaalisen median kanavissa.

Haastatteluissa esiin nostettiin myös testamentit ja konkreettisen kehitysideana esitetään, että testamenttimarkkinointia tehdessä tuodaan esiin se, että testamentilla voi määrätä myös osan omaisuudestaan nonprofit-organisaatiolle. Tämä saattaisi helpottaa testamentin tekemisen päätöstä ja omaisuudestaan osan testamenttaamista SOS-Lapsikylälle.

Kansainvälisen työn kummeilta tiedusteltiin kiinnostusta tukea kokonaista kyläyhteisöä yhden lapsen sijaan. Yhteisökummius sai varovaisen myönteisen vastaanoton. Kehitysideana suositellaan yhteisökummiuden tuomista uudeksi tavaksi lahjoittaa. Yhteisökummiuden pitää kuitenkin tuoda jotain eroa perinteiseen lapsikummiuteen, eikä pelkkä yhteisön tukeminen ole riittävää. Eroa lapsikummiuteen voidaan tuoda tarjoamalla yhteisökummiutta esimerkiksi pie-

nemmällä lahjoitussummalla. Lapsikummius on tällä hetkellä minimissään 28 euroa kuukaudessa, joten yhteisökummius voisi olla 15 tai 20 euroa kuukaudessa. Yhteisökummeille tehtävä viestintä voisi olla ainakin paperisen viestinnän osalta vähäisempää. Lisäksi yhteisökummius voitaisiin erottaa lapsikummeista täydellisellä anonymiteetilla. Tämä tarkoittaisi siis sitä, että lahjoittajasta ei jaettaisi mitään tietoa hänen tukemaansa kyläyhteisöön.

8 Tutkimuksen arviointia

Laadullisessa tutkimuksessa, kun tarkoitus on muodostaa havainnoista ryhmiä, saattaa joitain vaikuttavia elementtejä jäädä huomaamatta. Tähän tutkimukseen osallistuneet valittiin luvussa 5.2 ja taululukossa 2 kuvatulla tavalla empiirisen tiedon tuottamista varten. Haastattelujen henkilöllisyys salattiin. Aineisto kerättiin teemahaastattelemalla ja analyysissä käytettiin ymmärtävää sisällönanalyysia. Haastatteluiden tekemistä, litterointia ja siihen liittyvää luotettavuuden arviointia tehtiin aikaisemmin luvussa 5.4.

Tutkimuksen aineisto kerättiin, eli haastateltavat haastateltiin ja haastattelut litteroitiin, tiukassa aikataulussa. Tutkimuksen otos oli kokonaisuudessaan 13 haastattelua, joka oli tutkimuksen kannalta riittävä. Tutkimusta varten valittu teemahaastattelumetodi testattiin etukäteen käymällä haastattelu läpi kertaalleen yhden koehaastattelun kautta. Tämän koehaastattelun tarkoituksena oli testata teemahaastattelun kesto ja sen sujuvuus. Koehaastattelu oli nopeampi kuin se, mitä haastattelut todellisuudessa kestivät. Erityisen haasteen haastatteluihin toi niiden vaihteleva kesto sekä yksittäisiin kysymyksiin vastaaminen. Yksi vastaaja saattoi vastata kysymykseen yhdellä lauseella, kun toinen vastaaja vastasi kysymykseen viiden minuutin ajan. Olennaisen tiedon löytäminen olikin kokonaisuutena arvioituna haasteellista, johon tuen osittain myös tutkijan kokemattomuudesta haastattelutilanteissa.

Tutkimukseen osallistumisesta haastatelluille luovutettiin Suuret Unelmat -kirja, jonka taustalla on SOS-Lapsikylässä kasvanut mies. Palkinnon suhteellinen arvo oli kohtuullisen pieni, eikä sillä voi todeta olleen vaikutusta haastatelluksi lähtemisen motivaatioon tai vastauksiin. Voidaan todeta, että tutkimusta varten haastatellut henkilöt ilmaisivat itseään vapaasti.

Aineiston analyysiin ja toisaalta sen arviointiin on saattanut vaikuttaa se, että tutkimuksen tekijä työskentelee tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tutkijan tausta organisaatiossa on saattanut ohjata aineiston analyysia ja johtopäätösten tekemistä. Tutkimuksen varsinainen aineisto koostuu lahjoittaja-asiakkaiden kokemuksista sekä ajatuksista ja ne on sidottu teoreettiseen kontekstiin. Todettakoon, että haastatteluaineisto tai sen tulkinta ei todennäköisesti muuttuisi radikaalisti, jos haastattelut tai aineiston analyysin olisi tehnyt joku toinen tai täysin sitoutumaton henkilö. Tutkimus on toistettavuudeltaan kokonaisuutena tarkasteltuna

korkealla tasolla. Lisäksi tutkimuksen validius on hyvä, sillä tutkimusmenetelmän avulla pystyttiin tutkimaan sitä, mitä oli tarkoitus tutkia.

Haastatteluihin olisi voinut hakea syvyyttä lisää kysymällä enemmän tarkentavia jatkokysymyksiä. Aineistoon saattoi yleisellä tasolla vaikuttaa myös se, että ensimmäisten haastatteluiden osalta haastattelija ei pystynyt pitämään ohjia täysin käsissään. Viimeisten litterointien osalta on saattanut myös tapahtua niin, että tutkija on alkanut väsyä litterointeja tehdessään. Litteroinnit tehtiin kuitenkin tutkimuksen kannalta tarpeeksi kattavasti ja niiden eteen nähtiin paljon vaivaa. Kuten jo luvussa 5 todettiin, litteroinnit tehtiin mahdollisimman tarkasti poistaen niistä kuitenkin tiettyjä aikaisemmin mainittuja täytesanoja. Haastatteluiden tulosten kuvauksen rikasteena on käytetty haastatteluiden pohjalta saatuja suoria sitaatteja.

8.1 Jatkotutkimusehdotukset ja loppupohdinta

Tässä luvussa esitellään jatkotutkimusehdotuksia ja tehdään tutkimuksen lyhyt loppupohdinta.

Tehtyä tutkimusta voi laajentaa eriyttämällä tutkimusta varten haastatellut lahjoittajaryhmät, eli kotimaan kuukausilahjoittajat ja kansainvälisen työn kummit kahdeksi kohderyhmäksi. Jatkotutkimuksessa tärkeätä olisi keskittyä asiakaskokemukseen ja pyrkiä tunnistamaan mahdollisia eroavaisuuksia näiden kahden lahjoittajaryhmän välillä. Tämän kautta olisi mahdollista kehittää asiakaspersoonia, joiden kautta voitaisiin vahvistaa entisestään asiakaskokemusta ja toisaalta kehittää lahjoittajien kokemusta lahjoittajakeskeisyydestä.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena tehtyä tutkimusta olisi mahdollista laajentaa kokonaisuutena laajemmaksi ja kattavammaksi kokonaisuudeksi. Tämä onnistuisi ottamalla tutkimuksen kohteeksi muiden nonprofit-organisaatioiden lahjoittaja-asiakkaiden kokemuksia lahjoittamisesta ja tekemällä vertailevaa tutkimusta tämän tutkimuksen tuloksiin. Tämän jatkotutkimusajatuksen kautta olisi mahdollista saada entistä laadukkaampaa ja syvempää ymmärrystä erilaisista lahjoittajista ja heidän mielenkiintonsa kohteista. Nonprofit-organisaatioiden yhteisellä tutkimuksella organisaatiot voisivat kehittää laajemminkin palveluaan ja tarjota tämän kautta lahjoittajilleen juuri heidän kannaltaan oikeanlaista kokemusta.

Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena esitetään tarinankerronnan merkityksen tutkimista asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta ja sen yhdistämistä konkreettisiin asiakaskohtauksiin. Tämä liittyy osittain jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa esitettyyn ajatukseen jatkotutkimuksen tekemisestä siitä, miten nonprofit-organisaation ensimmäinen kohtaaminen lahjoittaja-asiakkaan kanssa vaikuttaa lahjoittajasuhteen alkamiseen sekä sen kehittymiseen.

Tätä asiaa olisi mielenkiintoista tutkia nyt jo lopettaneiden kuukausilahjoittajien ja kummi-lahjoittajien kanssa. Jatkotutkimusehdotuksessa siis yhdistettäisiin ensimmäisen ja sitä seuraavien asiakaskohtaamisten merkitys lahjoittajan pysyvyydelle ja toisaalta tarinallistamisen vaikutus lahjoittajien pysyvyyden kannalta.

Loppupohdintana todettakoon, että asiakasymmärryksen ja lahjoittajakeskeisyyden kehittäminen on jatkuva prosessi. Lahjoittaja-asiakkaiden tärkeiksi kokemat asiat omassa asiakaskokemuksessaan kehittyvät ja digitalisoituva maailma lisää uudenlaisia kokemustarpeita, joihin nonprofit-organisaatioiden on vastattava. Nonprofit-organisaatioiden varainhankinnan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että niillä on oltava aikaisempaa laajempi ymmärrys lahjoittajista on kokonaisuutena ja niiden on hyödynnettävä asiakasymmärrystä varainhankinnan kehittämistyössä. Todettakoon vielä lopuksi se, että tulevaisuudessa nonprofit-organisaation ja erityisesti sen varainhankinnan on ymmärrettävä lahjoittajiaan selvitäkseen kehittyvässä markkinassa ja uudenaikaisessa kilpailutilanteessa.

Lähteet

- Aaker, D. ja Joachimstaaler, E. 2000. Brandin johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ahern, T. ja Joyaux, S. 2008. Keep Your Donors. The Guide to Better Communications and Stronger Relationships. John Wiley & Sons, Inc.
- Anderson, J., Narus, J. & Narayandas, D. 2009. Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value. Upper Saddle River N.J: Pearson.
- Anheier, H. 2005. Non-Profit Organizations. Theory, management, policy. London: Routledge.
- Apunen, A & Parantainen, J. 2011. Tuottestaminen 2 - Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas - Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Arantola, H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekesin katsaus 256/2009.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Gerdt, B. ja Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 2007. In Search of a New Logic for Marketing - Foundations of Contemporary Theory. Hoboken. John Wiley & Sons Inc.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.
- Hammack, D. ja Young, D. 1993. Nonprofit organizations in a market economy. Understanding new roles, issues and trends. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Helander, V. 1998. Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus Kirja.
- Hirsjärvi, S., ja Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. 13-14. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakehtiö Tammi.
- Joutsenvirta M., Halme M., Jalas M. ja Mäkinen J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus Helsinki University Press, Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Juholin, E. 2011. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 6:s painos. Helsinki: Infor.
- Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Talentum.
- Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Jyväskylä: WSOYpro Oy.

- Khodakarami, F., Petersen, A. & Venkatesan, R. 2015. Developing Donor Relationships: The Role of the Breadth of Giving. American Marketing Association. Journal of Marketing.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P ja Andreasen A. 1996. Strategic marketing for nonprofit organizations. 5. p. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. 2003. Marketing Management. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Lau, G. & Lee, S. 1999. Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty. Journal of Market-Focused Management, 4(4). 341-370.
- Leino, A. 2010. Dialogin aika. Markkinoinnin & viestinnän digitaaliset mahdollisuudet. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus - Miten johtaa brändin arvoprosesseja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lovelock C. & Weinberg, C. 1989. Public & Nonprofit marketing. Redwood City: The Scientific Press.
- Lyötänä, J. ja Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum
- Malmelin, N. ja Hakala, J. 2008. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review, 1-12.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus: dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.
- Möttönen, S. ja Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakasuhteisiin. Asiakasta ei jätetä! Helsinki: Talentum.
- Paju, P. 2017. Syliä tähteeksi. Järjestöjen elämää ja elämää järjestöissä. Lastensuojelun keskusliitto. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. Journal of Services Marketing, 24/3, 196-208.
- Payne, A. 2006. Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Petermans, A., Van Cleempoel, K., Nuyts, E. & Vanrie, J. 2009. Measuring emotions in customer experiences in retail store environment. Testing the applicability of three emotion measurement instruments. IASDR 2009, 3rd World Conference on Design Research, 2257-2266.
- Pohls, M. 2012. Tavallista rakkautta. SOS-lapsikylätyö Suomessa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Polaine, A. Lovlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design from Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media, LLC.

Prahalad, C ja M, Krishnan. 2011. Innovaation uusi aika. Yhteinen arvon luominen globaaleissa verkostoissa. Tietosanoma: Helsinki.

Suomennettu englanninkielisestä alkuteoksesta *New Age of Innovation - Driving Co-created Value Through Global Networks*. 2008. suom. Tillman, M. 2011.

Reichheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. December 2003. 46-54.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar LTD.

Rowles, D. 2014. *Digital branding: a complete step-by-step guide to strategy, tactics and measurement*. Kogan Page Publishers.

Sargeant, A. 2009. *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. 3. Painos. Oxford: Oxford University Press.

Sargeant, A. ja Shang, J. 2010. *Fundraising Principles and Practice*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Shawn, C. & Ivens, J. 2005. *Building Great Customer Experience*. New York: Palgrave Macmillan.

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Strandvik, T., Holmlund, M. & Edvardsson, B. 2012. Customer needing: a challenge for the seller offering. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27 (2), 132 - 141.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2016. *Palvelumuotoilu*. 3. Painos. Liettua: BALTO print.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* (1) 68, 1-17.

Vuokko, P. 2010. *Non-profit-organisaatioiden markkinointi*. 1-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Vuokko, P. 2004. *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. Porvoo: WSOY.

Sähköiset lähteet:

SOS-Lapsikylä. 2017. SOS-Lapsikylän vuosi 2016. Viitattu 1.2.2018. <https://www.sos-lapsikyla.fi/tietoa-meista/organisaatio/sos-lapsikylan-vuosi-2016/>

Tivi. 2016. 30 miljoonaa Google hakua Suomessa joka päivä. Viitattu 15.1.2018. http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/30-miljoonaa-google-hakua-suomessa-joka-paiva-nama-haut-olivat-karjessa-vuonna-2016-6607541

Säädökset:

Rahankeräyslaki. 31.3.2006/255.

Taulukot

Taulukko 1: Vertailu transaktioihin ja asiakassuhteeseen perustuvaan varainhankinnan välillä. (Sargeant 2009, 271.)	43
Taulukko 2: Tutkimuksen kohderyhmä.....	49

Liitteet

Liite 1: Sähköpostiviesti valituille lahjoittaja-asiakkaille	100
Liite 2: Teemahaastattelun kyselypohja.....	101
Liite 3: Teemahaastateltujen lahjoittaja-asiakkaiden profiilit.....	103
Liite 4: Esimerkki tutkimuksen exceleistä	105

Liite 1: Sähköpostiviesti valituille lahjoittaja-asiakkaille

Hei,

Nimeni on Matti Ljufström ja työskentelen SOS-Lapsikylässä varainhankinnan suunnittelijana. Suoritan samalla MBA/YAMK-tutkintoa Laurea-ammattikorkeakoulussa ja olen tekemässä lopputyötäni Sinusta, eli lahjoittajasta ja tarvitsen nyt Sinun apuasi tutkimuksen tekemiseen. Kuulut tutkimukseni kohderyhmään lahjoittajaprofiilisi perusteella.

Tutkimukseni tavoitteena on kerätä ymmärrystä siitä, miten päädyit SOS-Lapsikylän tukijaksi, mikä motivoi Sinua auttamaan muita ja miten voimme palvella Sinua tulevaisuudessa parhaaksi katsomallasi tavalla. Tavoitteenamme on siis ymmärtää näkemyksesi, miten voimme kehittää toimintaamme paremmaksi ja lahjoittajakeskeisemmäksi.

Toivonkin, että pääsen haastattelemaan Sinua kasvotusten, joko tämän vuoden puolella tai vaihtoehtoisesti tammikuun aikana. Haastattelun voimme tehdä keskustuimistollamme Vallilassa osoitteessa Kumpulantie 3, ja voin samalla myös esitellä Sinulle toimistoamme. Vaihtoehtoisesti voin tulla myös luoksesi tekemään haastattelun tai voimme myös tavata ja tehdä haastattelun esimerkiksi jossain kahvilassa.

Tutkimukseen osallistumiseen menee noin 40 minuuttia ja kiitokseksi tutkimukseen osallistumisesta saat Suuria unelmia kirjan, jossa kymmenen julkisuuden henkilöä kertoo unelmistaan. Kirjan taustalta löytyy SOS-Lapsikylässä nuoruutensa kasvanut valokuvaaja Anthony Ubaud, joka myös kuvasi julkisuuden henkilöt kirjaa varten.

Pyydänkin Sinua ystävällisesti kertomaan halukkuudestasi osallistua tähän tutkimukseen ja laittamaan minulle viestiä mitä pikimmin ja viimeistään vuoden loppuun mennessä osoitteeseen matti.ljufstrom@sos-lapsikyla.fi. Toivottavasti pääsen tapaamaan Sinua ja kuulemaan mielipiteitäsi mahdollisimman pian!

Kiitos jo valmiiksi avustasi tutkimuksen valmistumista varten. Mikäli Sinulla herää kysymyksiä tutkimukseen liittyen, olethan yhteydessä minuun.

Ystävällisin terveisin,

Matti Ljufström

040 827 xxxx

Liite 2: Teemahaastattelun kyselypohja

Esittely ja tietämys meistä

Ikä:

Siviilisääty:

Koulutus & ammatti:

Asumismuoto:

Lapset:

Miten kuvailisit arvomaailmaasi?

Millainen olet luonteeltasi?

Miten suhtaudut yleisesti hyväntekeväisyyteen? Miksi?

Millaisia kokemuksia sinulla on lahjoittamisesta ja hyväntekeväisyydestä?

Millaisia tapoja sinulla on tehdä hyväntekeväisyyttä?

KK lahjoittajille: Seuraatko uutisia lastensuojelun tilanteesta Suomessa?

Kummeille: Seuraatko uutisia lastenoikeuksien toteutumisesta maailmalla?

Lahjoittajaksi liittyminen ja lahjoittaminen

Millaisia järjestöjä olet tukenut?

Mitä mieltä olet SOS-Lapsikylän tarjoamista vaihtoehtoista tukea toimintaa?

Oliko lahjoittajaksi liittyminen helppoa?

Milloin olet tehnyt ensimmäisen lahjoituksesi yleisesti? Miksi?

Milloin teit ensimmäisen lahjoituksen SOS-Lapsikylälle? Miksi teit? Miten teit sen?

Lahjoitatko useaan tällä hetkellä kohteeseen? Mihin?

Mistä etsit tietoa järjestöistä ja mahdollisista lahjoitusten kohteista?

Miten päädyit säännölliseksi lahjoittajaksi?

Mikä muuttaa lahjoitushalukkuuden lahjoitukseksi?

Mikä oli vaikeata, kun ryhdyit lahjoittamaan?

Millaista apua tai palvelua tarvitsit? Saitko sitä?

Mikä olisi tehnyt asiakaspalvelukokemuksen paremmaksi?

Mitä haasteita kohtasit?

Miten asia ratkesi?

Mikä on sinulle paras tapa auttaa? (Tarkennuksena, jos ei osaa vastata suoraan: esim. lahjoitus, vapaaehtoistyö tai muu vastaava)

Asiakkaan huomioiminen vuorovaikutuksessa

Millaista viestintää saat SOS-Lapsikylältä? Kuinka usein?

Millaisena koet saamasi viestinnän SOS-Lapsikylältä? Miksi?

Mikä on erityisen hyvää? Mikä on erityisen huonoa?

Minkälaisista asioista haluaisit kuulla?

Millaisen suhteen haluat tukemaasi hyväntekeväisyysjärjestöön?

Miten sinun pitäisi voida olla yhteydessä hyväntekeväisyysjärjestöön?

Mistä haluaisit kuulla enemmän?

Mikä olisi paras tapa olla yhteydessä sinuun? Miksi?

Kokemukset ja parempi palvelu

Mistä koostuu mielestäsi hyvä asiakas/lahjoittajakokemus?

Miltä hyvä kokemus tuntuu? Mikä tekee kokemuksen hyväksi?

Millainen on huono asiakas/lahjoittajakokemus?

Miltä huono kokemus tuntuu? Mikä tekee kokemuksen huonoksi?

Millaisia asiakaspalvelukokemuksia sinulla on SOS-Lapsikylän kanssa?

Mikä olisi tehnyt asiakaspalvelukokemuksestasi paremmin?

Mitä kehittäisit? Miten kehittäisit?

Koetko SOS-Lapsikylän arvostavan sinua?

Mitä sinä saat suhteesta SOS-Lapsikylään?

Miten voisit saada vielä enemmän asiakassuhteesta?

Lopuksi

Miten SOS-Lapsikylä voisi entistä paremmin palvella sinua tulevaisuudessa?

Suosittelisitko SOS-Lapsikylää ystävillesi?

Tuleeko mieleen vielä jotain lisättävää?

Tuleeko mieleen kysymyksiä minulle?

Liite 3: Teemahaastateltujen lahjoittaja-asiakkaiden profiilit

Haastatellut eritellään tässä lahjoitustavan ja summan, sukupuolen, iän, siviilisäädyn, koulutuksen, ammatin, asumismuodon ja lasten tai lastenlasten määrän mukaan. Tutkimuksessa haastatellut esiteltiin lahjoitustavan, sukupuolen ja iän perusteella. Tämä tapa esitellään tässäkin liitteessä sulkeiden sisällä, jotta lukija voi tunnistaa varsinaisesta tekstistä erilaiset vastaajat helpommin.

Lahjoittaja-asiakas 1 (KK, nainen, 37.): Kuukausilahjoittaja ja 15 euroa kuukaudessa, nainen, 37 vuotta, naimisissa, ammattikorkeakoulu, pankki-alalla töissä, omistusasunto, 1 lapsi ja odottaa toista lasta.

Lahjoittaja-asiakas 2 (KK, nainen, 50.): Kuukausilahjoittaja ja 12 euroa kuukaudessa, nainen, 50 vuotta, naimisissa, valtiotieteiden maisteri, talouspäällikkö, omistusasunto, 3 lasta.

Lahjoittaja-asiakas 3 (KK, nainen, 70.): Kuukausilahjoittaja ja 20 euroa kuukaudessa, nainen, 70 vuotta, leski, valtiotieteiden tohtori, ammattidiplomaatti, omistusasunto, 3 aikuista lasta ja 3 lastenlasta.

Lahjoittaja-asiakas 4 (KK, mies, 64.): Kuukausilahjoittaja ja 12 euroa kuukaudessa, mies, 64 vuotta, naimisissa, keskiasteen ammattioppilaitos, klassisen kitaransoiton opettaja, ei tietoa, 1 lapsi.

Lahjoittaja-asiakas 5 (KK, nainen, 50.): Kuukausilahjoittaja ja 15 euroa kuukaudessa, nainen, 50 vuotta, avoliitto, kauppatieteiden maisteri, myynnin- ja markkinoinninassistentti, omistusasunto, ei lapsia.

Lahjoittaja-asiakas 6 (KK, nainen, 65.): Kuukausilahjoittaja ja 12 euroa kuukaudessa, nainen, 65 vuotta, naimisissa, ATK-suunnittelija, omistusasunto, ei lapsia.

Lahjoittaja-asiakas 7 (KK, mies, 58.): Kuukausilahjoittaja ja 20 euroa kuukaudessa, mies, 58 vuotta, naimisissa, diplomi-insinööri, johtaja, omistusasunto, 2 aikuista lasta.

Lahjoittaja-asiakas 8 (KK, nainen, 45.): Kuukausilahjoittaja ja 12 euroa kuukaudessa, nainen, 45 vuotta, naimaton, lukio, sairaanhoitaja, omistusasunto, ei lapsia.

Lahjoittaja-asiakas 9 (Kummi, nainen, 71.): Kansainvälisen työn kummi ja 40 euroa kuukaudessa, nainen, 71 vuotta, naimisissa, ylempi korkeakoulu, arkkitehti, omistusasunto, 2 aikuista lasta.

Lahjoittaja-asiakas 10 (Kummi, nainen, 53.): Kansainvälisen työn kummi ja 25 euroa kuukaudessa, nainen, 53 vuotta, naimisissa, ylempi korkeakoulu, ylihoitaja, omistusasunto, sijaisvanhempana 2 lasta.

Lahjoittaja-asiakas 11 (Kummi, nainen, 72.): Kansainvälisen työn kummi ja 25 euroa kuukaudessa, nainen, 72 vuotta, eronnut, ylempi korkeakoulu, työskennellyt akateemisessa maailmassa, omistusasunto, 1 aikuinen tytär

Lahjoittaja-asiakas 12 (Kummi, mies, 70.): Kansainvälisen työn kummi ja 25 euroa kuukaudessa, mies, 70 vuotta, naimisissa, ylempi korkeakoulu, pankkiiri, omistusasunto, 2 aikuista lasta.

Lahjoittaja-asiakas 13 (Kummi, nainen, 38.): Kansainvälisen työn kummi ja 28 euroa kuukaudessa, nainen, 38 vuotta, naimisissa, oikeustieteen maisteri, korvauslakimies, omistus, 1 adoptoitu lapsi.

Liite 4: Esimerkki tutkimuksen exceleistä

Henkilö	Mikä saa tekemään lahjoituksen?	Miksi henkilö ei lahjoita?
2	Helppous	Ehkä se kuukausilahjoitus on iso kynnys jollekin
3	Kova jalkatyö	Ei markkinointia
3	Tapahtumat, hyvin toimeentulleille eläkeläisille	Ei testamenttipyyntöjä
3	Tapahtumat eri puolilla	
3	Tehty helpoksi (Vaikka S-kortin sijaan olisi hyväntekeväisyysnappula)	
4	Hyvin tehty lähestyminen (feissari tai teksti)	Taloudellinen tiukkuus
4	Oikea hetki, oikea paikka	Asiat ei kuitenkaan niin tärkeitä, kun pitäisi toimia - puheentasolla halutaan hyvää
4		Ensimmäisen askelman ottaminen usein hankalaa.
5	Helppous	
5	Konkreettisuus (nostaa esiin veronkiertokampanjan, kyönelehtii)	
5	Pysäyttävyyys ja koskettavuus asioille laitetaan hintalaput.	
5	Hyvä kampanja saa ihmisen toimimaan (Siellä on oltava toivon kipinä)	
5	Toivon antaminen ihmiselle. Tee ja auta	
6		Ehkä ei ole niitä resursseja kuitenkaan
6		Raha menee elämiseen
6		Ei ole kuitenkaan niin sitoutunut
7	Vaivattomuus/helppous	
7	Yhteydenotto - mietittävä miten kohtaaminen eri kanavissa tehdään	Huonoja kokemuksia yhteydenotoista - puhelut
7	Kontakti miellyttäväksi, helpoksi ja joustavaksi	
8	Helppous - vastaaminen saamattomuuteen	Saamattomuus

8	Ovelta ovellee kiertäminen helppoa	Jollekin se on iso raha, vaikka ei ole
9		Ihmiset säästävät pahan päivän varalle
9		Saamattomuus
10	Helppous	
10	Helposti saatavilla, tapahduttava helposti	
10	Oltava viestinviejiä	
10	Näkyminen somessa	
11	Selkeyttäminen	Nationalismin nousu, ei haluta auttaa kaukana olevia
11	Kohteiden ja tavoitteiden yksinkertaistaminen	
12	Sopivat tarinat juuri minulle	Kehuminen, että auttaa jo tosi paljon
12	Ei vertailua, kaikki tärkeitä	
12	Kohdistetaan tunne lahjoittajan tekemiseen, tiedon levitys	
12	Sanallisen viestinnän lisäksi Facebookkia, videota tai twitteriä	
12	Persoonakohtaisia	
12	Helppous ja henkilökohtaisuus	
13	Helppous	En pidä feissareista
13	Koskettavuus - juuri minä	