

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrittäjyys ja sähköinen liiketoiminta / Bisnesakatemia

2015

Valtteri Heikkilä

# YHDISTYKSEN ANSAINNAMALLIEN KEHITTÄMINEN

– Case: Urheilukehitys ry



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Valtteri Heikkilä

## YHDISTYKSEN ANSAINTAMALLIEN KEHITTÄMINEN – CASE: URHEILUKEHITYS RY

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Urheilukehitys ry:lle, joka tukee alueellista urheilu- ja nuorisotyötä Forssan alueella ja seutukunnissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kehittää Urheilukehitys ry:n toimintaa tutkimalla eri yhdistysten ansaintamalleja ja vertailla niitä keskenään, ja näin ollen löytää mahdollisia uusia ansaintamenetelmiä. Saatujen tulosten perusteella kartoitetaan mahdollisia kehityskohteita Urheilukehityksen toimintaan, sekä pohditaan muiden yhdistysten ansaintamallien sopivuutta toimeksiantajayhdistyksen toimintaan. Tarkoituksena on, että opinnäytetyön avulla toimeksiantajayhdistyksen toiminta paranee ja voi kehittyä uudelle tasolle.

Opinnäytetyön alussa määritellään aiheeseen liittyvät teoriaosuudet ja työn perusajatus. Työssä käydään läpi perusasiat yhdistystoiminnasta, sekä liiketoiminta- ja ansaintamalleista. Lisäksi kuvaillaan Urheilukehitys ry:n toimintaa, saavutuksia, ideologiaa, sekä tietenkin ansaintamalleja, jotta yhdistyksen toiminta tulisi tutuksi.

Työn tutkimusosan perustana toimivat kolme vertailtavaa yhdistystä, sekä niille osoitettu kyselylomake. Kyselylomakkeen avulla tutkitaan, miten eri yhdistykset kehittävät ansaintamallejaan ja miten he toimivat. Kyselylomakkeiden vastausten perusteella vedetään johtopäätöksiä, onko esille tulleista vastauksista hyötyä toimeksiantajayhdistykselle. Tutkimuksen tuloksena mahdollisia uusia ansaintamenetelmiä ovat tapahtumajärjestäminen ja verkkokauppa, joiden käyttöönottoa ehdotetaan osaksi toimintaa.

### ASIASANAT:

Yhdistys, ansaintamalli, urheilukehitys

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Entrepreneurship and e-Business / BusinessAcademy

2 June 2015 | 43

Markku Rajala

Valtteri Heikkilä

## DEVELOPING ASSOCIATION'S REVENUE MODELS- CASE: URHEILUKEHITYS

This thesis is carried out as an assignment for Urheilukehitys, an association, which supports the sport- and youth work in Forssa region. The goal is to develop the activities of the association and explore how other associations work. The primary goal is to find new earning models that may be feasible in the commissioner's operations. The overall purpose is to develop the client's actions and raise it to a new level.

The theory discusses the basic idea of the work. It introduces the functions of the association, business models and revenue models. In addition, it describes the client association including the actions, achievements, ideology and naturally, revenue models.

The research part is based on three associations, which are compared with each other. One important part of the work is also a questionnaire. The results of which give valuable information about how other associations work and how they develop and remodel their revenue models. Based on the replies it is possible to consider new revenue models for the association to use. As a result of research, there are few possible earning models that can be proposed into associations operations. These actions are event organizing and online shop.

### KEYWORDS:

Association, revenue model, sports, youth work

# SISÄLTÖ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1 Työn tavoitteet  | 4         |
| 1.2 Työn toteutus  | 4         |
| <b>2 YHDISTYSTOIMINTA – MITÄ SE ON?</b>                    | <b>6</b>  |
| 2.1 Mikä on yhdistys?                                      | 6         |
| 2.2 Rekisteriin merkitty yhdistys                          | 7         |
| <b>3 LIIKETOIMINTA- JA ANSAINTAMALLIEN KUVAUS</b>          | <b>8</b>  |
| 3.1 Liiketoimintamallit                                    | 8         |
| 3.2 Ansaintamallit   | 9         |
| 3.3 Urheilukehitys ry:n liiketoiminta- ja ansaintamallit   | 10        |
| 3.4 Ansaintamallien osatekijöiden tutkiminen               | 12        |
| <b>4 VERTAILUKOHTEENA MUUT YHDISTYKSET</b>                 | <b>15</b> |
| 4.1 Kummit ry  | 16        |
| 4.2 Mannerheimin Lastensuojeluliitto                       | 16        |
| 4.3 Nuorten Ystävät ry                                     | 17        |
| <b>5 TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA JA TUTKIMUSTULOKSET</b>    | <b>18</b> |
| 5.1 Tutkimustulokset                                       | 19        |
| 5.2 Kummit ry:n vastausten tutkiminen                      | 20        |
| 5.3 Mannerheimin Lastensuojeluliiton vastausten tutkiminen | 21        |
| 5.4 Nuorten Ystävät ry:n vastausten tutkiminen             | 22        |

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| <b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> | <b>24</b> |
| <b>LÄHTEET</b>          | <b>28</b> |

## **LIITTEET**

- Liite 1. Kyselylomake.
- Liite 2. Kummit ry:n vastaukset
- Liite 3. Mannerheimin Lastensuojeluliiton vastaukset
- Liite 4. Nuorten Ystävät ry: vastaukset

## **KUVAT**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Kuva 1. Liiketoimintamalli     | 8  |
| Kuva 2. Ansaintamalli          | 10 |
| Kuva 3. Valmis tekonurmikenttä | 12 |

# 1 JOHDANTO

Urheiluseurassa harrastaminen ja toimiminen ovat osa monen nuoren elämää. Joissakin tilanteissa harrastamista vaikeuttaa seuran haastava taloudellinen tilanne, sekä vähäiset resurssit. Nykypäivänä harrastustilojen puute, sekä olemassa olevien tilojen korkeat hintatasot ovat johtaneet siihen, että raha on tiukassa lähes kaikkialla. Lisäksi vallitseva taloustilanne ei helpota seurojen ja yhdistysten varainhankintaa.

Osaksi tämän ongelman ratkaisua perustettiin urheilukehitys ry. Yhdistys on perustettu vuonna 2014 ja sen tavoitteena on luoda uutta kasvua, kehitystä, sekä positiivista näkyvyyttä Forssan seutukunnalle.

Työn idean sain nähtyäni LED-mainostaulut Forssan katukuvassa. Kiinnostukseni Urheilukehitys ry:tä kohtaan kasvoi, joten otin yhteyttä heihin ja kyselin olisiko heillä jotakin opinnäytetyön aihetta. Keskustelujen tuloksena päätimme, että opinnäytetyöni käsittelee yhdistyksen ansaintamalleja, niiden kehittämistä, sekä monipuolistamista. Vertailukohtana Urheilukehitys ry:n ansaintamalleille toimii Kummit ry ja heidän ansaintamallinsa. Lisäksi vertailussa käytetään hyväksi haastatteluja Kummit ry:n henkilöstön kanssa, sekä kyselylomakkeeseen vastanneita yhdistyksiä, Mannerheimin Lastensuojeluliittoa ja Nuorten Ystävät ry:tä.

Työssä tutkitaan yhdistysten ansaintamalleja kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksesta tulee esille yhdistyksissä käytettävien ansaintamallien määrä. Tiedon avulla pystytään vertailemaan yhdistysten toimintaa toimeksiantajayhdistyksen toimintaan ja kehittämään sitä.

## 1.1 Työn tavoitteet

Työn tavoitteena on auttaa Urheilukehitys ry:tä kehittämään toimintaansa, jotta yhdistys pystyisi luomaan haluamaansa kehitystä, sekä kasvua seutukunnalle. Kyseessä on nuori yhdistys, joten kaikki ideat ja kehityskohteet ovat tärkeitä toiminnan kehittämisen kannalta. Työn tarkoituksena on kehittää yhdistyksen toimintaa, eli käytännössä etsiä mahdollisia uusia ansaintamalleja sekä kehittää jo olemassa olevia. Vertailtavilta yhdistyksiltä on tarkoitus kerätä tietoa heidän toimintatavoistaan ja toiminnankehittämismetodeistaan. Vertailussa olevat yhdistykset ovat osoittaneet kykynsä toiminnan toteuttamiseen ja jatkuvuuteen. Työn avulla voidaan miettiä, ovatko mahdolliset kehityskohteet toteutettavissa toimeksiantajayhdistyksessä vai eivät. Tarkoituksena on antaa ideoita ja testata ansaintamallien toimivuutta yhdistyksessä.

Mahdollisten kehityskohteiden avulla tarkoituksena on monipuolistaa yhdistyksen palvelutarjontaa, jolloin varainhankinta ei ole vain yhden ansaintamenetelmän varassa. Varainhankintamenetelmien monipuolisuuden avulla on mahdollista vähentää ulkoisten tekijöiden, kuten esimerkiksi taloustilanteen tai kilpailevien toimijoiden vaikutusta varainhankintaan.

## 1.2 Työn toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Urheilukehitys ry:lle. Työn alussa määritellään työtä koskevat keskeiset käsitteet, kuten perusasiat yhdistyksestä, liiketoiminta- ja ansaintamalleista ja tietenkin toimeksiantajayhdistyksestä. Tämän jälkeen paneudutaan Urheilukehityksen jo olemassa oleviin ansaintamalleihin. Tutkimusosan tarkoituksena on tutkia kyselylomakkeen avulla eri yhdistysten ansaintamalleja ja selvittää, onko kyseisiä malleja mahdollista siirtää toimeksiantajan toimintaan. Lisäksi työssä tutkitaan jo olemassa olevia ansaintamalleja ja selvitetään, onko niitä mahdollista kehittää tai muuttaa, jotta yhdistyksen toiminnasta olisi mahdollista

tehdä monipuolisempaa. Haastattelujen ja keskustelujen avulla selvitetään, miten yhdistyksissä kehitetään uusia ansaintamalleja, sekä ylläpidetään jo olemassa olevia ansaintamenetelmiä.

Kyselylomakkeen avulla tutkitaan, miten muut yhdistykset käyttävät ansaintamallejaan hyväkseen. Lisäksi selvitetään, miten yhdistyksissä kehitetään olemassa olevia ansaintamalleja, yhdistyksen yhteydenpitoa vanhoihin ja uusiin asiakkaisiin, sekä onko yhdistyksillä olemassa useita eri ansaintamalleja, vai painottuuko se ainoastaan yhteen tiettyyn malliin. Haastattelulomake sisältää yhdeksän avointa kysymystä, joihin vastaajat vastaavat omin sanoin. Näin ollen kyselystä saa parhaan mahdollisen hyödyn.

Yhdistysten annettua vastaukset kyselyyn, tutkitaan ja analysoidaan niitä tutkimustulokset-osiossa. Tämän jälkeen esitetään ehdotuksia toimeksiantajayhdistyksen toimintaan johtopäätökset-osiossa.



## 2 YHDISTYSTOIMINTA – MITÄ SE ON?

Yhdistymisvapaus on jokaisen suomalaisen perusoikeus, joka on turvattu perustuslaissa. Yhdistymisvapaus tarkoittaa sitä, että kuka tahansa voi perustaa yhdistyksen, sekä halutessaan liittyä yhdistyksen jäseneksi. Myös yhdistyksestä eroaminen kuuluu yhdistymisoikeuteen. Ulkomaalaiset voivat niin ikään perustaa yhdistyksiä, sekä liittyä niiden jäseniksi. Ainoa rajoitus on se, että yhdistyksen puheenjohtajan pitää asua Suomessa. (Rosengren & Törrönen, 2008, 10)

Suomessa monia yhteisiä asioita hoidetaan yhdistyksissä. Yhdistystoiminta on vapaaehtoista ja sen jäseniä motivoi usein yhteinen kiinnostuksen kohde. Toiminta yhdistyksissä on usein mukavaa yhteistoimintaa, mutta on syytä muistaa, että yhdistystoimintaa ohjataan laeilla ja erilaisilla määräyksillä. (<http://yhdistystieto.fi/wiki/134-yhdistystoiminta>, viitattu 24.2.2015).

Suomessa on Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan noin 135 000 rekisteröityä yhdistystä (Patentti- ja rekisterihallitus, hakupäivä 24.2.2015). Yhdistystoiminnalla on suuri merkitys muun muassa urheilu- ja harrastustoiminnassa, jäsenten edunvalvonnassa, sekä hyväntekeväisyydessä. (Loimu. 2013. 10)

### 2.1 Mikä on yhdistys?

Yhdistys on yhteenliittymä, jossa on vähintään kolme jäsentä, jolla on aatteellinen tarkoitus ja joka on tarkoitettu pysyväksi. Yhdistyksen jäsenet voivat olla ”luonnollisia henkilöitä” tai ”oikeushenkilöitä”. Oikeushenkilö voi olla esimerkiksi rekisteriin merkitty yhdistys, osakeyhtiö, osuuskunta tai kunta. (Loimu, 2013, 10)

Yhdistystoiminnan aatteellisuus on laaja käsite. Aatteellisuutta on esimerkiksi jäsenten edunvalvonta, josta esimerkkinä ammattiyhdistykset, sekä

yhdessäolomahdollisuuksien lisäämien, esimerkiksi monet urheiluseurat. Aatteellisuutta ei ole taloudellinen toiminta tai voiton tavoittelu. Yhdistys voi kuitenkin pyrkiä tuottamaan jäsenilleen taloudellista hyötyä esimerkiksi tekemällä työtä palkkojen nostamiseksi.

Yhdistyksen pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tulevaisuudessa ei ole näkyvissä hetkeä, jolloin yhdistyksen työ on tehty ja sen voi lopettaa tarpeettomana. Yhdistys voi kuitenkin toimia jonkin yhden tietyn selkeän tavoitteen eteen, jonka saavuttamisen jälkeen yhdistys voidaan purkaa. (<http://yhdistystieto.fi/wiki/63-yhdistys-mika-se-on>, viitattu 24.2.2015)

## 2.2 Rekisteriin merkitty yhdistys

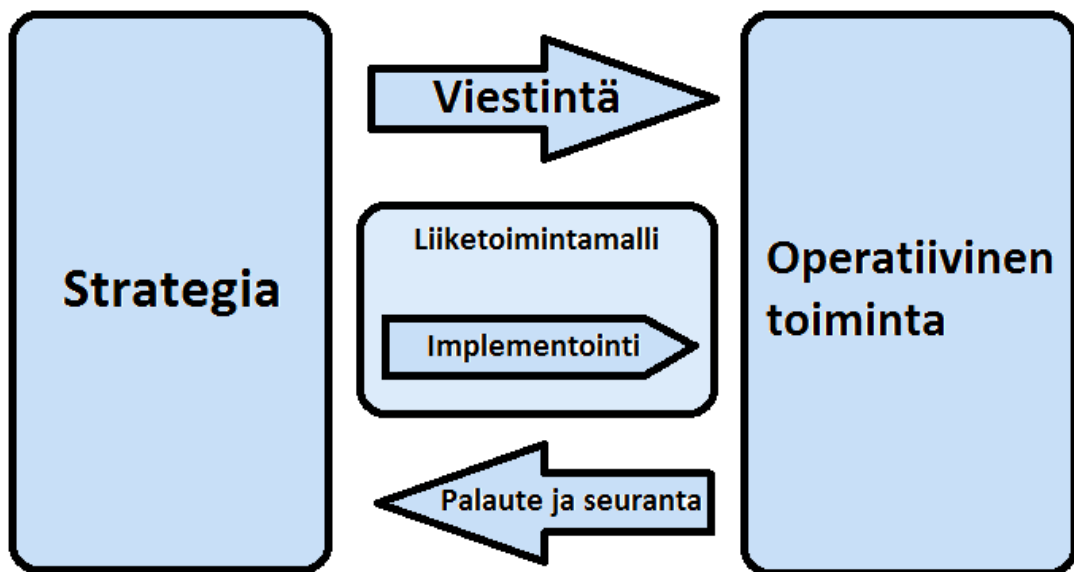
Rekisteröity yhdistys on oikeushenkilö, joka voi hankkia oikeuksia ja tehdä sitoumuksia, sekä olla asianosaisena tuomioistuimessa ja muun viranomaisen luona. Rekisteröidyn yhdistyksen tehdyistä sitoumuksista eivät vastaa allekirjoittajat, eivätkä yhdistyksen jäsenet. Tehdyistä sitoumuksista vastaa vain yhdistys itse. Rekisteriin merkitseminen tarkoittaa sitä, että yhdistys on merkitty Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin. Ennen merkitsemistä viranomainen tarkistaa, että yhdistys täyttää sille määrätyt muotovaatimukset. (Loimu, 2010, 28)

Rekisteröidyn yhdistyksen hallituksen jäsenillä on tilivelvollisuus yhdistystä kohtaan. Yhdistyksellä on oikeus vaatia hallituksen jäseniltä korvauksia aiheutetusta vahingosta, jos he ovat tahallisesti laiminlyöneet toimintaa ja aiheuttaneet toiminnan seurauksena tappiota. Kun yhdistys on rekisteröity, se saa nimensä perään lyhenteen ry. (<http://avy.fi/yhdistykset/perustaminen-ja-toiminta/rekisteroityminen/>, viitattu 2.6.2015)

### 3 LIKETOIMINTA-JA ANSAINTAMALLIEN KUVAUS

#### 3.1 Liiketoimintamallit

Kirjassaan *Kohti menestyvää liiketoimintamallia*, Esa Saarelainen (2013, 16) kertoo, että liiketoimintamalleilla tarkoitetaan liiketoiminnan keskeisiä menestystekijöitä, joilla luodaan arvoa asiakkaille. Liiketoimintamallin määritelmiä on monia erilaisia, joten se vaikeuttaa termin käyttöä, sekä sen ymmärtämistä. Saarelaisen mukaan liiketoimintamallilla tarkoitetaan tarkempaa suunnitelmaa strategian toteuttamiseksi. Liiketoimintamallin avulla kuvataan liiketoiminnan tärkeimmät osat, sekä varmistetaan niiden yhteensopivuus. Liiketoimintamallin avulla voidaan laatia yksityiskohtaisemmat suunnitelmat liiketoimintasuunnitelman muotoon.



Kuva 1. Liiketoimintamalli. (Saarelainen, 2013, 16)

Liiketoimintamallilla on keskeinen rooli strategian toimeenpanon onnistumisessa. Liiketoimintamallin avulla voidaan hahmottaa ne keskeiset elementit, joiden avulla strategia voidaan toteuttaa käytännössä.

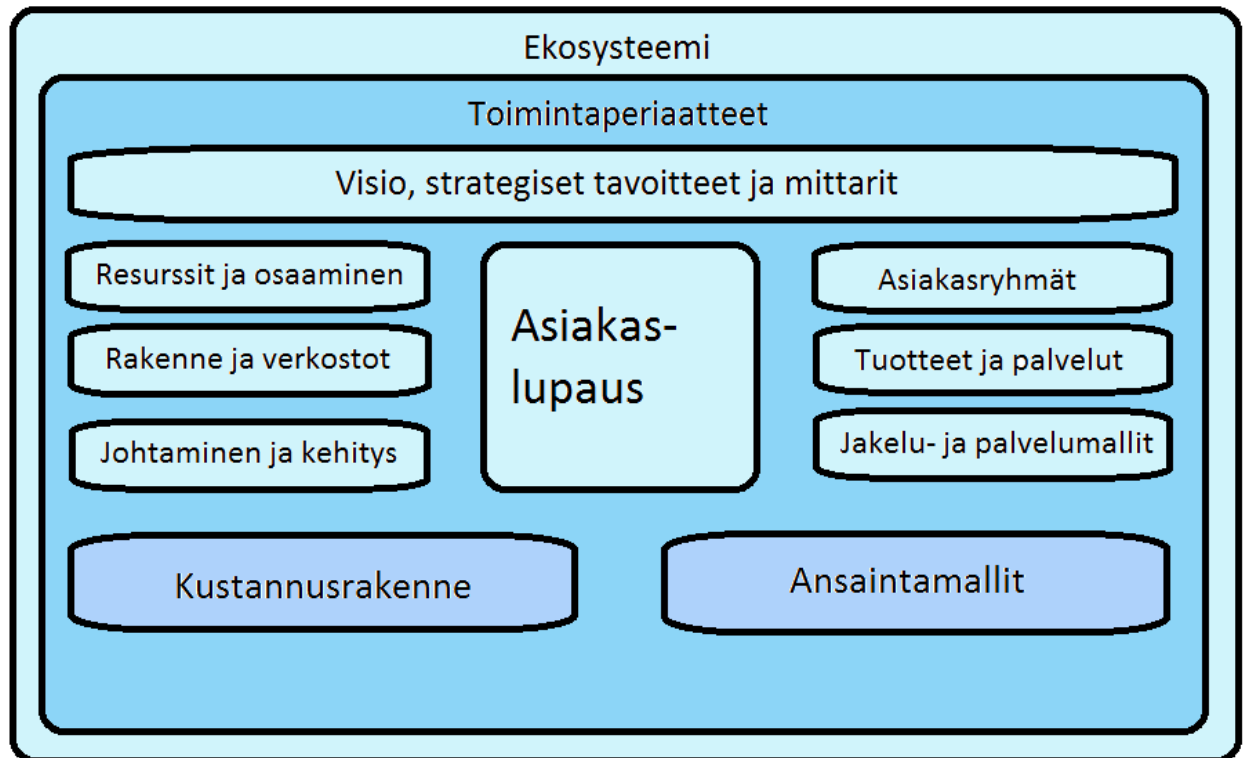
Liiketoimintamalli on laaja käsite, johon kuuluu iso kokonaisuus asioita. Saarelaisen (2013, 16) mukaan keskeisiä elementtejä ovat asiakkuusstrategian osatekijät – kenelle, mitä ja miten – sekä sisäiset voimavarat. Tasapaino näiden asioiden välillä on tärkeää, jotta yritys pystyy lunastamaan asiakaslupauksensa. Käytännössä asian ytimen muodostaa asiakaslupaus ja muut osatekijät ovat asiakaskohderyhmät, kohderyhmille suunnatut tuotteet ja palvelut, sekä yleinen tapa toimia eri asiakasryhmien kanssa.

### 3.2 Ansaintamallit

Ansaintamalli kuuluu keskeisenä osana talouden ohjaukseen. Lisäksi se määrittää omalta osaltaan liiketoimintamallia. Ansaintamallilla kuvataan yrityksen periaatteita, joilla se hinnoittelee ja veloittaa tuotteensa ja palvelunsa. Mahdollisia ansaintamalleja on monia, jotka vaihtelevat yrityksen alan ja toiminnan mukaan. Tässä muutama esimerkki erilaisista ansaintamalleista:

- Tuotteiden myynnistä saatava korvaus
- Tuotteiden ja palveluiden käyttöön liittyvät käyttömaksut
- Palvelusopimukseen sidotut palvelumaksut
- Käyttöoikeuksien luovutukseen liittyvät lisenssimaksut
- Kiinteän hinnan veloitukset

Ansaintamallia kehittämällä, sekä siihen panostamalla voidaan rakentaa kestäviä sidoksia asiakkaisiin. Asiakkaille myytyihin tuotteisiin voidaan tarjota lisäpalveluita ja apua ongelmanratkaisuihin. Näin ollen ansaintamalli uudistuu ja monipuolistuu, ja kaiken lisäksi yhteys asiakkaaseen on tiiviimpää. Tämä mahdollistaa sen, että asiakasta voidaan havainnoida tarkemmin ja näin ollen ollaan selvillä mahdollisesta lisämyynnin tarpeesta. (Saarelainen 2013, 80)



Kuva 2. Ansaintamalli. (Saarelainen, 2013, 80)

### 3.3 Urheilukehitys ry:n liiketoiminta- ja ansaintamallit

Yhdistyksen toiminta-ajatus perustuu LED-mainostaulujen jälleenmyyntiin, mainosmyyntiin, graafisiin palveluihin, sosiaalisen median koulutukseen, sekä verkkosivuihin. LED-mainostaulut on kehitetty oman tuotekehityksen tuloksena valtuutettujen maahantuojien ja toimittajien kanssa. Urheilukehitys tarjoaa käyttövalmiin infrastruktuurin ohjelmistojen, tekniikan sekä mainostuotannon toteuttamiseksi. Urheilukehityksen omat mainostaulut sijaitsevat Forssan keskusta-alueella, joiden ohi kulkee päivässä tutkimuksien mukaan noin 15 000 ajoneuvoa. Lisäksi palvelutarjontaan kuuluu verkkolehti Yhtiönkatu ([www.yhtionkatu.fi](http://www.yhtionkatu.fi)). Yhdistyksellä on siis mainostuotanto, jonka avulla LED-tauluista saadaan hyöty yritysten ostaessa mainosaikaa, sekä myös mainostuotannon samasta paikasta. Yhdistys on alkanut myös tarjoamaan yhä enemmän kaikkia LED-tauluja koskevaa peittoa, jolloin kaikki taulut saadaan käyttöön, ja mainostajille laajempi näkyvyys mainokselleen. Suunnitelmissa on

myös taulujen lisääminen seutukunnalle, jolloin asiakkaita voidaan palvella entistä laajemmalla alueella. Urheilukehitys ry on hankkinut käyttöönsä myös liikuteltavan LED-taulun, jota vuokrataan sitä tarvitseville. Suunnitelmissa on tauluista poikkeavat lediseinät, jotka tuovat uusia mahdollisuuksia yhdistyksen toimintaan. Suunnitelmissa on monia erilaisia mainostuotannon toteuttamiseen tarvittavia työkaluja, joiden avulla mainostajat saavat näkyvyyttä mainokselleen. Nämä suunnitelmat luovat pohjan toiminnan kehittämiseksi. Monipuolinen tarjonta on yhdistyksen tärkeä voimavara, jota hyödynnetään mahdollisimman hyvin. Lisäksi mainostuotannon löytyminen samasta paikasta, kuin mainoksen esityksen mahdollistaminen luo kilpailuetua, jonka ansiosta asiakkaat kääntyvät todennäköisemmin Urheilukehitys ry:n puoleen. Ei tule myöskään unohtaa sitä näkökulmaa, että samalla mainostajat tukevat paikallista nuoriso- ja urheilutoimintaa. (puhelinkeskustelu Urheilukehitys ry:n kehityspäällikkö Mikko Anttilan kanssa, urheilukehityksen oma materiaali)

Yhdistyksen keräämiä varoja kohdennetaan seutukunnan urheilutoiminnan kehittämiseen, josta esimerkkinä Kuhalan koululle rakennettu valaistu tekonurmikenttä (Kuva 3). Yhdistys on palkittu teoistaan Suomen Palloliiton Tampereen piirin toimesta. Palkinto myönnettiin olosuhde-tekona merkittävästä työstä jalkapallo-olosuhteiden parantamiseksi. (<https://yhtionkatu.fi/2015/01/30/urheilukehitys-ry-palkittiin-tampereella/>, viitattu 25.2.2015)



Kuva 3. Valmis tekonurmikenttä. (<https://yhtionkatu.fi/2014/10/02/kuhalan-nurmikentta/#jp-carousel-42768>)

### 3.4 Ansaintamallien osatekijöiden tutkiminen

Kuten ansaintamalleja havainnoivassa kuvassa 2 (Saarelainen, 2013, 80) näkyy, ansaintamallit ovat varsin moniulotteinen kokonaisuus. Tutkin erityisesti muutamaa kuvassa esiintyvää asiaa hieman tarkemmin.

Tarkoituksena on kertoa enemmän muutamasta ansaintamalleihin vaikuttavasta tekijästä, jotka osaltaan vaikuttavat paljon ansaintamallin toimivuuteen. Toinen tutkittavista asioista vaikuttaa koko ansaintamallin toimivuuteen ja toteuttamiseen. Toinen puolestaan on ansaintamallin voimavara, jonka avulla asiakkaat houkutellessaan palvelun luokse. Yrityksen / Yhdistyksen vastuulle jää sen luominen, sekä toteuttaminen.

## **Ekosysteemi**

Ekosysteemillä tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa eri alojen yritykset kilpailevat, tekevät yhteistyötä ja luovat uusia innovaatioita. Ekosysteemillä kuvataan ikään kuin liiketoimintaverkkoa, jossa eri toimijat täydentävät toisiaan ja auttavat näin ollen uusien asioiden syntyä, sekä asiakasarvon kasvua.

[http://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/policybrief\\_8\\_2014\\_becsi.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/policybrief_8_2014_becsi.pdf), viitattu 9.4.2015)

Urheilukehityksen näkökulmasta tämä voi toteutua yhdistyksen ja urheiluseurojen tai yhteistyökumppaneiden välisenä toimintana, josta molemmat hyötyvät. Käytännössä ekosysteemiin kuuluvat kaikki, jotka ovat mukana toiminnassa jollakin tavalla. Kaikkien osapuolien toiminta vaikuttaa tietyllä tavalla koko ekosysteemin toimintaan. Toimintaan kuulumatonkin taho voi vaikuttaa välillisesti yhdistyksen ekosysteemiin. Esimerkiksi toimimalla jonkin sidosryhmän kanssa siten, että se vaikuttaa toimintaan välillisesti, vaikka ei varsinaisesti olekaan mukana toiminnassa.

## **Asiakaslupaus**

Asiakkailleen luomaa arvoa ei saa pitää salassa. Sen tulisi tulla esille jokaisessa kosketuspinnassa. Asiakslupauksen rakentaminen on tärkeä osa kilpailijoista erottautumista. Asiakslupaus kertoo yrityksen tuomasta arvosta asiakkaalle, sekä kiteyttää miksi potentiaalisen asiakkaan tulisi valita juuri kyseinen tuote tai palvelu. Lisäksi se kertoo miksi yrityksesi on kilpailijoita parempi. Tärkeintä on kuitenkin se, että luotu asiakslupaus luo perustan odotuksille, joita asiakkailla on yritystä kohtaan. (<http://www.vipunet.com/fi/prosessi/asiakslupaus>, viitattu 8.4.2015 )



Hyvän asiakaslupauksen luominen ja sen toteuttaminen on tärkeää, jotta asiakkaat palaavat yrityksen/yhdistyksen palveluiden pariin ja suosittelevat tuotetta tai palveluita muillekin. Asiakslupauksen toteutuksella saadaan aikaan kierre, joka tuottaa palveluntarjoajalle uusia asiakkaita. Toteutuksella tarkoitetaan työtä, jolla luodaan asiakkaita yritykselle. Palvelun tulee toimia asiakkaasta riippumatta. Urheilukehitys ry tarjoaa mainostuotantopalveluita asiakkailleen, kuuntelemalla heidän toiveitaan, sekä esittämällä omat ehdotuksensa. Näin ollen luodaan kuva koko yhdistyksen toiminnasta. Lisäksi yhteyden pitäminen asiakkaisiin antaa asiakkaille asiakaskokemuksen, jonka varaan voidaan rakentaa lisämyyntiä.

Urheilukehitys haluaa luoda, sekä tuoda asiakkaille esille laatukäsityksen tarjoamistaan palveluista. Laatukäsityksen turvin asiakkaat odottavat aina työtä, jolla on tietty laatu, jolloin he voivat odottaa rahoilleen vastikkeellisuutta. Asiakslupauksen ja laatukäsityksen yhdistäminen takaa sen, että asiakaskunta pysyy laajana, ja uudet asiakkaat löytävät palvelut puskaradion kautta.

## 4. VERTAILUKOHTANA MUUT YHDISTYKSET

Vertailukohteeksi Urheilukehitys ry:n ansaintamalleille valittiin kolme yhdistystä, joille suoritettiin kyselytutkimus. Valitut yhdistykset olivat Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Kummit ry, sekä Nuorten Ystävät ry. Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena, joissa yhdistykset saivat omin sanoin vastata kysymyksiin. Tässä alempana esitellään hieman taustoja kustakin vertailuyhdistyksestä, jotta heidän toimintansa tulisi tutuksi. Taustojen jälkeen paneudutaan haastattelututkimuksessa esille tulleisiin asioihin. Tarkastellaan, miten heidän kertomansa asiat voivat auttaa toimeksiantajayhdistystä kehittämään ja monipuolistamaan omaa toimintaansa nykyisestä.

Laadittu kyselylomake sisältää yhdeksän avointa kysymystä, joihin vertailukohteeksi valitut yhdistykset vastaavat omin sanoin. Kysymysten tarkoituksena on selvittää yhdistysten ansaintamalleja, sekä niiden kehittämistä kyseisissä yhdistyksissä. Kysely selvittää myös uusien ja vanhojen asiakkaiden kontaktoimiseen liittyviä asioita, sekä yhdistysten ansaintamallien monipuolisuutta. Kysymysten tavoitteena on kerätä tietoa siitä, miten yhdistykset toimivat ja hoitavat asioitaan. Näin ollen Urheilukehitys ry pystyy poimimaan vastausten seasta jotain omaan toimintaansa ja kehittämään omaa toimintaansa paremmaksi ja toimivammaksi. Muutama kysymys käsittelee myös uusien ansaintamallien luomista. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten muut yhdistykset ideoivat ja keräävät tietoa mahdollisista uusista ansaintamalleista.

#### 4.1 Kummit ry

Yhdeksi verteilukohdaksi Urheilukehitys ry:n ansaintamalleille valittiin Kummit ry:n ansaintamallit, koska kyseinen yhdistys on varsin perinteikäs suomalaisessa yhdistyskentässä. Kaiken lisäksi Kummit ry on pystynyt luomaan itsestään tunnetun organisaation, joka tekee hyvää yhteiskunnalle.

Kummit ry on hyväntekeväisyysjärjestö, joka on perustettu vuonna 1993. Kummit tukee Suomen viittä yliopistollista lastenklinikkaa ja tekee kehitys- ja tutkimustyötä, sekä parantaa potilaiden viihtyvyyttä sairaala aikana.

(<http://www.kummit.fi/content/lastenklinikoiden-kummit-ry>, viitattu 27.5.2015)

Vertailussa olevilla yhdistyksillä on melko samanlainen tarkoitus – jonkin asian tukeminen. Kummit tukee työtä koko maanlaajuisesti lastensairaaloiden, sekä lasten ja nuorten mielenterveyden hyväksi. Urheilukehitys puolestaan on ainakin toistaiseksi keskittynyt tukemaan hieman paikallisempaa toimintaa urheilu- ja nuorisotyön parissa.

Lähtökohdat ansaintamallien vertailuun ovat mielenkiintoiset. Menestyvän ja maanlaajuisen yhdistyksen mallit, vertailussa nuoren ja paikallisesti toimivan yhdistyksen mallit. Kummit ry:n ansaintamalleista saa kuitenkin paljon mahdollisia kehityskohteita nuoremman yhdistyksen toimintaan ja varainkeruuseen.

#### 4.2 Mannerheimin Lastensuojeluliitto

Mannerheimin Lastensuojeluliitto on avoin kansalaisjärjestö, joka edistää lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointia. MLL:n tavoitteena on rakentaa lapsiystävällistä yhteiskuntaa yhdessä yhteistyökumppaneidensa kanssa.

(<http://www.mll.fi/mll/strategia/>, viitattu 22.4)

MLL pyrkii vaikuttamaan lapsiin ja perhepolitiikkaan liittyvissä päätöksenteoissa, on aktiivisesti yhteydessä eduskuntaan, medioihin ja järjestöihin. MLL haluaa tuoda esiin erilaisten muutospäätösten lapsivaikutukset. Mannerheimin

Lastensuojeluliitto tuottaa materiaalia esimerkiksi kouluille ja ylläpitää tukioppilastoimintaa ja perhekahviloita. Yhdistys tarjoaa puhelinpalveluita, joihin on mahdollista soittaa nimettömästi ja maksutta. (<http://www.mll.fi/mll/>, viitattu 26.5.2015)

MLL valittiin vertailukohteeksi sen tunnettuuden ja lapsilähtöisen lähestymisen johdosta. Lapsia ja nuoria tukeva yhdistys kuuluu lähes samaan kategoriaan kuin toimeksiantajayhdistys, joten mahdollisesti esille nousevat kehityskohteet ovat mahdollisia toteuttaa myös toimeksiantajayhdistyksessä.

#### 4.3 Nuorten Ystävät ry

Nuorten Ystävät on sosiaali- ja terveysalan asiantuntija- ja vaikuttamisjärjestö. Järjestö omistaa oman liiketoimintakonsernin, joka tuottaa valtakunnallisia palveluita. Yhdistys toimii julkisten palvelujärjestelmien kehittäjänä ja yhteistyökumppanina. Nuorten Ystävät ovat aktiivisesti mukana edistämässä lasten, perheiden, nuorten, nuorten aikuisten ja vammaisten hyvinvointia ja oikeuksia. Yhdistyksen tavoitteena on tuoda esiin heikommassa asemassa olevien ihmisten mielipiteet, sekä lisäämällä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan. ([http://www.nuortenystavat.fi/jarjestotoiminta/asiantuntijuus\\_ ja\\_ vaikuttamistoiminta](http://www.nuortenystavat.fi/jarjestotoiminta/asiantuntijuus_ ja_ vaikuttamistoiminta), viitattu 11.5.2015)

Nuorten Ystävät valittiin vertailukohteeksi sen tarjoamien palvelujen ja vähempiosaisten auttamisen vuoksi. Samankaltaisen yhdistyksen kehitysideat ovat suuremmalla todennäköisyydellä siirrettävissä toimeksiantajayhdistyksen toimintaan.

## 5. TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA JA TUTKIMUSTULOKSET

Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin kolmelle eri yhdistykselle selvittääkseen heidän ansaintamenetelmiään, ja sitä, miten he luovat uusia menetelmiä, sekä kehittävät jo olemassa olevia. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselylomake, koska se on paras tapa saada avoimiin kysymyksiin vastauksia. Vertailtavien yhdistysten määrä rajattiin kolmeen, koska sen koettiin olevan riittävä määrä tämänlaisen laadullisen tutkimuksen suorittamiseen.

Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus, on paras tapa tutkia tässä opinnäytetyössä tutkittavia asioita. Koska toteutetussa tutkimuksessa ei ole mitään tilastoitavaa, ei kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus tullut kysymykseen.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa ja siitä pyritään saamaan kokonaisvaltainen ja syvempi käsitys. Tutkittaville annetaan mahdollisuus esittää omia näkökulmiaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavia yksiköitä ei valita suurta määrää, mutta valittavat yksiköt tutkitaan perusteellisesti. Tutkimuksessa tärkeää on aineiston koko, jonka tulisi olla sopivan kokoinen suhteessa tutkittavaan kohteeseen. ([http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf), viitattu 2.6.2015, <http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>, viitattu 2.6.2015)

Millä perusteella vertailtavat yhdistykset valittiin? Valitut yhdistykset valittiin osittain niiden tunnettuuden perusteella. Kummit ry ja Mannerheimin Lastensuojeluliitto ovat molemmat tunnettuja, koko maan laajuisia yhdistyksiä Suomessa. Molempien tarkoitukseen on tehdä hyvää yhteiskunnalle, joka on yksi osasyö myös heidän toimintansa toimivuuteen. Kolmanneksi yhdistykseksi valikoitui Nuorten Ystävät ry, joka ei ole niin tunnettu, kuin kaksi edellä mainittua

yhdistystä. Yhdistys tekee työtä heikommassa asemassa olevien ihmisten asioiden parantamiseksi, joten kyseinen yhdistys on hyvä lisä vertailtavien yhdistysten joukkoon.

Kysymyslomake lähetettiin saatesanojen mukana sähköpostin välityksellä. Kaiken kaikkiaan kysymyksiä on lomakkeessa yhdeksän, jotka kaikki ovat avoimia kysymyksiä, eli niihin vastataan omin sanoin. Avoimien kysymysten avulla on mahdollista saada kuvaus yhdistysten toiminnasta.

Kaiken kaikkiaan kyselylomake otettiin vastaan hyvillä mielin ja vastauksia saatiin nopeasti valituilta yhdistyksiltä. Vastaukset ovat tarpeeksi laajoja ja monipuolisia, joten toiminnasta saa tarvittavasti tietoa.

Seuraavassa tutkimustulokset-osiossa käydään läpi saatuja vastauksia yhdistys kerrallaan ja analysoidaan niitä tarpeen mukaan. Kyselylomake löytyy myös liitteenä työn lopusta.

## 5.1 Tutkimustulokset

Tässä osiossa tarkastellaan erikseen tutkimukseen osallistuneiden yhdistysten vastauksia ja pohditaan, olisiko niistä apua toimeksiantajayhdistyksen toimintaan. Tarkoituksena on etsiä mahdollisia uusia tapoja toimia ja näin ollen kehittää yhdistyksen toimintaa, jos potentiaalisia ideoita esiintyy.

Aluksi kyselylomakkeiden vastaukset käsitellään yhdistys kerrallaan. Huomiota kiinnitetään vuorollaan kuhunkin kyselylomakkeen kysymykseen. Jotkut vastaukset ovat käsiteltyinä yhdessä, jos ne liittyvät oleellisesti toisiinsa.

## 5.2 Kummit ry:n vastausten tutkiminen

Yhdistyksen ansaintamalleista kysyttäessä, esiin nousee erilaiset lahjoitukset ja keräykset, joita yhdistys toteuttaa. Keskiössä olevat kampanjakeräykset toteutetaan usein televisioitavien hyväntekeväisyyskonserttien ympärille, josta esimerkkinä on jo 20 kertaa järjestetty Elämä Lapselle-konsertti. Kummit.fi-sivustoa tutkittaessa löydettiin kuitenkin muitakin ansaintamalleja, jotka toimivat kampanjakeräysten ohessa. Näitä ansaintamenetelmiä ovat tuotemyynti (Teemu-nalle-logolla varustetut tuotteet, Kummit lehti ja rojaltiyhteistyökumppanit). Kummit ry:n toimintaan kuuluvat vahvasti erilaiset tapahtumat, joissa lahjoittaminen tehdään helpoksi.

Vastauksista nousee esiin yhdistyksen suurimpien kampanjoiden pääpainotus syksystä talveen. Vastaaja korostaa joulusesongin merkitystä varainkeruussa, ja kertoo myös lähes kaikilla hyväntekeväisyysjärjestöillä olevan oma joulukampanjansa. Kummit ry:n toiminnassa Joulun näkyminen esimerkiksi erilaisina joulutervehdyksinä- niin printteinä kuin sähköisinäkin.

Ansaintamallien monipuolisuudesta kysyttäessä selviää, että varainkeruu on monipuolista ja monikanavaista. Lahjoitusten tekeminen on tehty ihmisille helpoksi, joka lisää lahjoitusten määrää. Lahjoituksia voi tehdä lipaskeräyksestä verkkolahjoituksiin ja tekstiviesteistä puhelinsoittolahjoituksiin. Lisäksi jo mainitut oheistuotemyynti, yritysyhteistyö, rojaltisopimukset ja kummit lehti täydentävät kampanjakeräyksiä.

Kysymyslomake sisältää kysymyksiä myös ansaintamallien kehittämisestä, joissa tiedustellaan yhdistyksen tapoja kehittää ansaintamallejaan ja uusien mallien kartoittamista. Kummit ry pyrkii kaiken aikaa kehittämään nykyisiä ansaintamenetelmiään sekä ideoimaan uusia menetelmiä varainhankintaan. Uusia ansaintamalleja yhdistys kartoittaa aktiivisesti. Kartoitusta tehdään muun muassa kuluttajatutkimusten ja lahjoitustapapilotointien avulla. Näiden toimenpiteiden avulla on tarkoituksena tehdä lahjoitustoiminnasta vieläkin helpompaa, jotta kaikki potentiaaliset lahjoittajat saataisiin mukaan toimintaan.

Uusien potentiaalisten ansaintamalli-ideoiden löytyessä, niitä testataan pilotoinneilla, joissa selviää niiden kyky toimia toimivana ansaintamenetelmänä. Kummit ry:llä on kuitenkin hyvin laaja valikoima eri lahjoitustapoja käytössään, joten tärkein tehtävä on lahjoitusmotivaation rakentaminen. Kun se on saatu aikaan, niin lahjoitus kyllä tehdään tavalla tai toisella.

Vastauksista nousee esille myös asiakkaiden kontaktoimiseen liittyvät asiat. Kummit ry on aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiinsa muun muassa postituksen kautta, joita yhdistys toteuttaa säännöllisille tukijoilleen. Sosiaalinen media ja sen eri foorumit ovat tärkeä osa yhdistyksen tiedottamista ja kanssakäymistä. Vastauksesta käy ilmi, että face2face kontaktoinnit tapahtuvat tavallisesti yhdistyksen järjestämissä tapahtumissa, joissa on koolla paljon ihmisiä. Nämä kasvotusten tapahtuvat kontaktoinnit ovat tärkeä osa-alue tukijoita kontaktoidessa.

### 5.3 Mannerheimin Lastensuojeluliiton vastausten tutkiminen

Yhdistyksen ansaintamalleja selvitettäessä tulee esille, että MLL:lla on monipuolinen varainhankintajärjestelmä. Yhdistys suorittaa varainhankintaa keräämällä kuukausi- ja kertalahjoituksia, yrityslahjoituksia, järjestämällä varainhankintatapahtumia sekä arpajaisia, toimimalla yhteistyössä yritysten kanssa ja solmimalla heidän kanssaan rojalti- ja vuosisopimuksia, sekä kampanjakumppanuuksia. Näiden lisäksi Mannerheimin Lastensuojeluliitto saa rahoitusta muun muassa Raha-automaattiyhdistykseltä ja Euroopan Unionilta. Tukea yhdistys saa ministeriöiden rahoittamista hankkeista sekä säätiö- ja rahastorahoituksesta.

Joulunaikaan sijoittuva, Suomen Punaisen Ristin kanssa yhteistyössä toteutettava, Hyvä Joulumieli- keräys toteutetaan vuosittain. Joulukuukausi näkyy siis MLL:n toiminnassa kampanjakeräysten muodossa.



Olemassa olevia ansaintamallejaan MLL kehittää itse, koska heidän omalla henkilöstöllään on paras näkemys niiden nykyisestä toimivuudesta, sekä mahdollisista kehityskohteista. Uusien varainhankintamenetelmien ideoinnissa on usein mukana yhteistyöyrittäjä tai yhteisö, jotta uudesta ideasta saataisiin hyöty molemmille osapuolille. Mielenkiintoinen lisä uusien ansaintamallien kehittämiseen oli uusien ideoiden kilpailu. Tällaisten kilpailujen avulla on mahdollista löytää ideoita, joista asiakkaat pitävät. Varsinkin, jos jokin idea saa paljon kannatusta, on se kokeilemisen arvoinen. Uusien ansaintamalli-ideoiden löytyessä, yhdistys harjoittaa ideointia ryhmissä sekä tapaamisissa, joissa uusia ideoita jalostetaan eteenpäin. Yhteistyötä tehtäessä tarkoituksena on kuitenkin etsiä keinoja, jotka hyödyttävät aidosti molempia osapuolia. Lisäksi Mannerheimin Lastensuojeluliitto valitsee yhteistyökumppaninsa tarkasti siten, että niiden organisaatio, arvot ja asiakkaat kohtaavat MLL:n vastaavien kanssa.

Mannerheimin Lastensuojeluliitto pitää monikanavaisesti yhteyttä eri asiakasryhmiinsä. Lahjoittajiin ollaan yhteydessä muun muassa uutiskirjeillä, Facebookilla, mll.fi-sivuston ja Lapsemme- lehden avulla. Monien eri kanavien avulla varmistetaan siitä, että lahjoittajille kuuluva informaatio saavuttaa heidät varmasti. Yritysyhteistyö- ja yhteistyökumppaneiden kanssa yhteydenpito painottuu pääosin säännöllisiin face2face- tapaamisiin, sekä tarvittaessa puhelin- ja sähköpostikeskusteluihin. Uusien asiakkaiden kontaktointi tapahtuu lähinnä sosiaalisen median, kuten Facebookin ja Twitterin kautta erilaisina julkaisuina. Lisäksi yhdistys käyttää hyväkseen Internet-mainontaa löytääkseen uusia asiakkaita.

#### 5.4 Nuorten Ystävät ry:n vastausten tutkiminen

Yhdistys omistaa palveluja tuottavan yrityksen, jossa on noin 450 työntekijää. Yrityksen tuottamat mahdolliset voitot käytetään yhdistyksen toiminnan hyväksi. Itse järjestötoiminnan ja kehittämishankkeiden pääasiallinen rahoittaja on RAY. Lisäksi yhdistys hakee aktiivisesti rahoitusta eri rahastoilta ja säätiöiltä.

Rahankeräysluvan avulla yhdistyksellä on mahdollista vastaanottaa lahjoituksia, joita tulee erityisesti testamenttien ja yrityslahjoitusten muodossa. Yhdistys myy mainoksia tuottamaansa lehteen, jonka tuotot käytetään erilaisiin hankintoihin Nuorten Ystävien asiakasnuorten hyväksi.

Aivan kuten muillakin yhdistyksillä, rahankeräyskampanjat keskittyvät jonkin tapahtuman ympärille. Tiukan taloustilanteen myötä on myös ymmärretty rahoituspuhjan laajuuden tärkeys. Siksi yhdistys hakeekin rahoitusta koko ajan aktiivisesti eri lähteistä, jotta yhden rahoituslähteen väheneminen ei kaataisi koko varainhankintaa.

Yhdistys etsii jatkuvasti uusia rahoituslähteitä ja pyrkii kehittämään ansaintalogiikkaansa. Yhdistyksen toimintaan kytköksissä olevaa palvelutoimintaa kehitetään jatkuvasti, jotta se pysyy kilpailukykyisenä, ja näin ollen tarjoaa tuottoja yhdistystoimintaa varten. Palvelutoiminnassa pääkriteerinä on nykyään hinta. Siksi organisaation ketteryyden, kilpailuosaamisen ja palveluiden laadun kehittäminen, sekä ostajien tarkka kuunteleminen ovat avainasemassa toiminnassa.

Nuorten Ystävät ry pitää yhteyttä asiakkaisiinsa jatkuvasti käyttäen monia eri viestintäkanavia. Tärkein markkinointikeino on kuitenkin heidän oma toimintansa. Jos toiminta koetaan asiakkaan puolelta hyväksi, toimintaa halutaan todennäköisesti myös jatkaa tulevaisuudessa. Uusia asiakkaista lähestyttäessä, yhdistys käyttää useimmiten Internetin kautta tapahtuvaa henkilökohtaista lähestymistä sosiaalisen median kautta. Käytännön tasolla yhdistys on kuitenkin huomannut, että suusta suuhun kulkeva, positiivinen viesti, on usein tehokkain väline. Palvelun tulee olla asiakasta kunnioittavaa, jotta tämän tyylinen markkinointi onnistuu. Järjestötoiminnassa yhdistys on aktiivisesti yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa, etenkin toisten järjestöjen ja kuntien kanssa.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Kaikkien kolmen vertailuyhdistyksen vastaukset ovat jonkin verran samassa linjassa keskenään. Tämän työn toimeksiantajayhdistyksen toiminta on kuitenkin hieman erilaista verrattuna tässä työssä tutkittuihin yhdistyksiin. Urheilukehitys ry toimii palvelulähtökohtaisesti, tuottaen asiakkailleen monin eri tavoin toteutettua mainostuotantoa sekä tarjoamalla mainoksille näkyvät mainospaikat hyvään hintaan.

Tarkoituksena on kuitenkin esittää joitakin kehityskohteita toimeksiantajan toimintaan liittyen. Ansaintamalleja on mahdollista laajentaa muun muassa nettikaupan muodossa, jossa myynnissä on erikseen suunniteltavat tuotteet. Yhdistyksen oma osaaminen puoltaa ideaa, koska osaaminen verkkokaupan luomiseksi on jo olemassa. Verkkokauppa olisi hyvä lisätulon lähde yhdistykselle. Mainonta onnistuu yhdistyksen mainontavalikoimalla. Tuotteet voivat olla yksinkertaisia, joita ostetaan esimerkiksi lahjaksi, tai vain tukeakseen paikallista urheilu- ja nuorisotyötä.

Vertailuyhdistyksien vastauksista esiin nousee Joulun painottaminen varainkeruussa. Tämä näkyy myös toimeksiantajayhdistyksen toiminnassa ainakin LED-valotaulujen mainosmäärässä, joka lisääntyy joulumainosten myötä. Eri juhlapyhien ympärille on mahdollista kehittää kampanjointia. Esimerkiksi Jouluihmiset tuotteet, tai tapahtumia, joissa yhdistys on mukana. Kampanjoinnin kohde esiteltäisiin etukäteen, jolloin tukijat tietävät kehityskohteen, jolle tuki osoitetaan.

Varainkeruun monipuolisuuden tärkeys nousee esille kaikista vastauksista. Erityisesti heikon taloustilanteen johdosta on hyvä olla vaihtoehtoisia ansaintamenetelmiä, jos jollakin menetelmällä ei mene hyvin. Näin ollen

varainhankinta pysyy jollakin tasolla toiminnassa. Urheilukehitys ry:n ansaintamallit, kuten mainosmyynti LED-tauluihin, liikuteltavan mainostaulun vuokraus, mainostuotanto, verkkosivujen ja- kauppojen toteutus sekä sosiaalisen median palvelut ovat jo valmiiksi kokonaisuus, joka toimii vuodenajasta, tai vallitsevasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta. Mainonta, sekä sen tuottaminen ja toteuttaminen ovat yhdistyksen kilpailuetu. Lisäksi palvelujen laatu ja hinta houkuttelevat asiakkaita tarttumaan yhdistyksen palveluihin. Asiakkaille tuntuu olevan myös tärkeää, että samalla he osallistuvat tukemaan liikunta- ja nuorisotyötä, joka lisää asiakkaiden kiinnostusta yhdistystä ja sen palveluita kohtaan.

Uusien ansaintamallien kartoitusta koskevissa kysymyksissä vastaukset koostuvat yhteistyökumppaneiden kanssa käytävistä ideoinneista, sekä kysely- ja mielipidetutkimuksista. Olemassa olevien ansaintamallien jatkuva kehittäminen nousee myös vastauksista esiin. Toimeksiantajayhdistys on kehittänyt ansaintamallejaan, jotta sen palvelut palvelevat paremmin asiakkaitaan. Uusien mallien kehittäminen on seuraava askel, jota tulee kehittää. Urheilukehitys ry:n toiminta liittyy vahvasti urheilun ja nuorten parissa toimimiseen, joten esimerkiksi erilaisten tapahtumien järjestäminen yhdessä paikallisten toimijoiden kanssa on hyvä idea. Vertailuyhdistysten tavoin on mahdollista järjestää tapahtuman ympärille kampanjointia, jolla saadaan ihmiset tukemaan paikallista urheilu- ja nuorisotyötä.

Tärkeää on tiedustella myös paikallisten yritysten ja urheiluseurojen mielenkiintoa ja kartoittaa millaista yhteistyötä he ovat halukkaita tekemään. Yhteistyön avulla, sekä yhdessä ideoimalla, on mahdollista toteuttaa kaikkia yhteistyökumppaneita tyydyttävä ratkaisu. Erilaisten mielipidetutkimusten avulla on myös mahdollista selvittää millaisissa tapahtumissa paikalliset ihmiset haluaisivat olla mukana. Urheilukehitys ry on lisännyt Internet-sivuilleen [www.urheilukehitys.fi](http://www.urheilukehitys.fi) osion, jossa tiedustellaan ihmisten haluamia kehityskohteita liikuntamahdollisuuksien parantamiseksi seutukunnalla.

Aikaisemmin kohdassa 3.4 tutkitut ansaintamallien osatekijät, ekosysteemi ja asiakaslupaus, vaikuttavat myös vertailuyhdistysten toimintaan. Ekosysteemin

vaikutus esiintyy kaikilla vertailuyhdistyksillä sidosryhmien kanssa käytävänä aktiivisena kanssakäymisenä. Vastausten perusteella yhteistyökumppaneihin ollaan aktiivisesti yhteydessä, sekä yhteisiä ideointeja järjestetään toistuvasti. Lisäksi etenkin Kummit ry ja Mannerheimin Lastensuojeluliitto ovat usein esillä tiedotusvälineissä, joten sidosryhmien on helppo tulla yhteistyöhön mukaan, saaden itsekin lisänäkyvyyttä. MLL kertoi vastauksessaan valitsevansa yhteistyökumppaninsa siten, että niiden organisaatio, arvot ja asiakkaat vastaavat Mannerheimin Lastensuojeluliiton vastaavia. Näin ollen MLL pystyy hallitsemaan omaa ekosysteemiään. Hyvällä kommunikoinnilla sekä kanssakäymisellä sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa, toimeksiantajayhdistyksellä on mahdollista osittain hallita omaa ekosysteemiään. Ekosysteemi on kuitenkin laaja, joten kaikki toiminta ei ole hallittavissa. Esimerkiksi yhteistyökumppanin kanssa yhteistyötä tekee kolmas osapuoli, jonka toimintaan ei voi vaikuttaa.

Asiakaslupaus on näkyvä vertailuyhdistysten toiminnassa positiivisuuden luomisena, toiminnan kehittämisenä, sekä ihmisten tukemisena. Lupauksissa korostuu kerättyjen varojen kohdistaminen luvatus asian hyväksi. Kummeilla esimerkiksi uusien hoitolaitteiden hankintoina ja potilaiden viihtyvyyden lisäämisenä sairaala-aikana. MLL puolestaan tarjoaa neuvonta- ja tukipalveluita ja edistää hyvinvointia. Nuorten Ystävät kohdentavat varoja erityisryhmien ja heikommassa asemassa olevien ihmisten hyväksi. Kehitysidea toimeksiantajan toimintaan on kehitettävä kohde, johon varoja suunnataan. Kehitettävän kohteen tuominen esille herättää mielenkiinnon ja tukea löytyy enemmän, kun kohde on tiedossa. Asiakaslupauksen korostaminen toimeksiantajan palveluissa on tärkeää. Palveluiden laadun tulee olla tasaista, jotta asiakkaat tietävät mitä odottaa palveluilta. Toimeksiantajan Internet-sivuilla, [www.urheilukehitys.fi](http://www.urheilukehitys.fi), on referenssit- osio, josta on mahdollista tarkastaa tehdyn työn laatu.

Urheilukehitys ry on aktiivisesti esillä Forssan seutukunnalla muun muassa LED-valotaulujensa muodossa, joissa esiintyy myös heidän omia mainoksiaan. Lisäksi yhdistys löytyy myös sosiaalisen median eri kanavista, kuten Twitteristä,

Facebookista, LinkedInistä ja YouTubeista, joiden avulla se kohtaa mahdollisia asiakkaitaan sekä tuo itseään tunnetuksi. Sosiaalinen media mahdollistaa myös asioista tiedottamisen ihmisille. Yksi kehityskohde on yhdistyksen liittyminen Instagram-kuvapalveluun, joka on suosittu etenkin nuorten keskuudessa. Palvelun avulla on mahdollista jakaa informaatiota suuremmalle joukolle. Muita kehityskohteita on mahdollista kehittää esimerkiksi sähköisiä uutiskirjeitä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille lähettämällä. Face2face tapaamiset paikallisten toimijoiden kanssa ovat myös tärkeä tapa olla yhteydessä asiakkaisiin. Asiakkaiden tapaaminen kasvotusten vie kuitenkin aikaa muilta toimilta, joten lisähenkilökunta voi olla avuksi toiminnan toteuttamisessa ja tehostamisessa.

Kaikki kehitystoimenpiteet vaativat tietenkin lisäresursseja. Lisäresurssien avulla kehityskohteita voidaan kehittää tehokkaammin ja esimerkiksi asiakaskontaktointi, mahdolliset tapahtumasunnittelut ja muut projektit sujuvat helpommin. Urheilukehitys ry:n tavoitteena on laajentaa henkilömääräänsä, jotta muutaman henkilön ei tarvitse tehdä kaikkea. Henkilömäärän mahdollinen lisäys mahdollistaa paremman kontaktoinnin, sekä paremman perehtymisen käsillä olevaan asiaan. Tarkoituksena yhdistyksellä on tukea seutukunnan urheilu- ja nuorisotyötä ja yhdistys pyrkii tekemään kaikkensa päämääränsä eteen.

Urheilukehitys ry:llä on hyväksi havaittu liiketoimintamalli, jonka avulla varainkeruu on mahdollista toteuttaa. Tämän työn tarkoituksena on antaa mahdollisia kehitysideoita, joita toteuttamalla yhdistys voi monipuolistaa toimintaansa. Mahdollisten kehitysideoiden käyttöönotto saattaa avata uusia mahdollisuuksia varainkeruun osalta ja antaa paremmat lähtökohdat alueen liikunta- ja nuorisotyön kehittämiseksi.

## LÄHTEET

Internet:

Yhdistystieto. 2013. Yhdistystoiminta. Viitattu 24.2.2015.

<http://yhdistystieto.fi/wiki/134-yhdistystoiminta>

Yhdistystieto. 2013. Yhdistys - mikä se on? Viitattu 24.2.2015.

<http://yhdistystieto.fi/wiki/63-yhdistys-mika-se-on>

Patentti- ja rekisterihallitus. 2015. Mitä yhdistysrekisteri on?

<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>

Yhtiönkatu. 2015. Urheilukehitys ry palkittiin Tampereella. Viitattu 25.2.2015.

<https://yhtionkatu.fi/2015/01/30/urheilukehitys-ry-palkittiin-tampereella/>

Vipunet 2014. Röyhkeä asiakaslupaus jää mieleen. Viitattu 8.4.2015

<http://www.vipunet.com/fi/prosessi/asiakaslupaus>

Tekes.fi. 2014. Ekosysteeminäkökulmia innovaatiopolitiikkaan. Viitattu 9.4.2015.

[http://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/policybrief\\_8\\_2014\\_becsi.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/policybrief_8_2014_becsi.pdf)

MLL.fi. 2014. Strategia. Viitattu 22.4.2015. <http://www.mll.fi/mll/strategia/>

Hamk.fi. 2014. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Viitattu 2.6.2015.

[http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf)

Nuortenystävät.fi. 2015. Järjestötoiminta. Viitattu 11.5.2015.

[http://www.nuortenystavat.fi/jarjestotoiminta/asiantuntijuus\\_ ja\\_ vaikuttamistoiminta](http://www.nuortenystavat.fi/jarjestotoiminta/asiantuntijuus_ ja_ vaikuttamistoiminta)

MLL.fi. 2014. Tietoa MLL:sta. Viitattu 26.5.2015. <http://www.mll.fi/mll/>

Kummit.fi. 2015. Mitä kummit tekee?. Viitattu 27.5.2015.

<http://www.kummit.fi/content/lastenklirikoiden-kummit-ry>

Ayy.fi. 2014. Rekisteröityminen. Viitattu 2.6.2015.

<http://ayy.fi/yhdistykset/perustaminen-ja-toiminta/rekisteroityminen/>

Inspirans.fi. 2014. kvalitatiivinen tutkimus luo aina uutta. Viitattu 2.6.2015.

<http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

**Kirjat:**

Loimu, K. 2013. Yhdistyksen abc. Opas suomalaiseen yhdistystoimintaan. Helsinki. Into Kustannus Oy.

Loimu, K. 2010. 4.uudistettu painos. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki. WSOYpro Oy.

Rosengren & Törrönen. 2008. Yhdistystoiminnan avaimet. Vantaa. Painotalo Keili.

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärven Offset Oy.

Urheilukehityksen omat materiaalit

**Muut:**

Puhelinkeskustelu Urheilukehityksen kehityspäällikön, Mikko Anttilan kanssa



## Kyselylomake

Tässä liitteenä kolmelle yhdistykselle suorittamani kyselylomake, jonka avulla tein tutkimusta yhdistysten ansaintamalleista, sekä niiden kehittämisestä.

Valtteri Heikkilä

KYSELYLOMAKE

Turun Ammattikorkeakoulu

1. Millaisia ansaintamalleja yhdistyksenne pääsääntöisesti käyttää?
2. Onko yhdistyksellänne joitakin kausittain toteutettavia ansaintamenetelmiä? Kesä- talvi- kampanjat?
3. Tapahtuuko varainkeruunne jonkin yhden tietyn ansaintamallin ympärille? Vai onko yhdistyksenne varainkeruu monipuolista?
4. Miten kehitätte ansaintamallejanne? Uusien ansaintamallien ideoiminen, vai olemassa olevien mallien kehittäminen? Vai kenties molempia?

5. Miten kartoitatte mahdollisia uusia ansaintamalleja? (kyselyt, mielipidetutkimukset?)
  
6. Miten pidätte yhteyttä olemassa oleviin asiakkaisiin?
  
7. Miten kontaktoitte mahdollisia uusia asiakkaita?
  
8. Millaista kanssakäymistä käytte eri sidosryhmien kanssa? (Yhteistyökuviot, ideointi ym.)
  
9. Miten etenette mahdollisen uuden ansaintamalli-idean löytyessä?

Kiitos vastauksistanne!

Terveisin, Valtteri Heikkilä

## Kummit ry:n vastaukset

## 1. Millaisia ansaintamalleja yhdistyksenne pääsääntöisesti käyttää?

Lastenklินิกoiden Kummien varainkeruun keskiössä ovat erilaiset kampanjakeräykset, jotka on rakennettu televisioitavien hyväntekeväisyyskonserttiemme ympärille – esimerkkinä jo 20 kertaa järjestetty Elämä Lapselle.

## 2. Onko yhdistyksellänne joitakin kausittain toteutettavia ansaintamenetelmiä? Kesä- talvi- kampanjat?

Suurempien kampanjoidemme pääpaino on kalenterivuoden jälkimmäisellä puoliskolla syksystä talveen. Joulusesongin merkitys varainkeruun kannalta on äärimmäisen suuri ja käytännössä kaikilla Suomessa toimivilla ja varoja keräävillä hyväntekeväisyysjärjestöillä on omat joulukampanjansa. Osallistumistavat ovat kampanjoiden välillä yleensä samankaltaisia, mutta esimerkiksi jouluna omia juttujaan ovat esimerkiksi hyväntekeväisyysjoulu-tervehdykset – niin printti kuin sähköisetkin.

## 3. Tapahtuuko varainkeruunne jonkin yhden tietyn ansaintamallin ympärille? Vai onko yhdistyksenne varainkeruu monipuolista?

Varainkeruu on erittäin monipuolista ja monikanavaista. Osallistumistapoja löytyy lipaskeräyksestä verkkolahjoituksiin ja tekstareista puhelinsoittolahjoituksiin – lahjoituksia voi siis tehdä esimerkiksi käteisellä ja verkossa sekä puhelimella operaattoriveloituksellisesti.

## 4. Miten kehitätte ansaintamallejanne? Uusien ansaintamallien ideoiminen, vai olemassa olevien mallien kehittäminen? Vai kenties molempia?

Sekä että: lahjoittamisesta pyritään tekemään jatkuvasti yhä helpompaa kaikille potentiaalisille osallistujille.

5. Miten kartoitatte mahdollisia uusia ansaintamalleja? (kyselyt, mielipidetutkimukset?)

Uusia ansaintamalleja kartoitetaan tosiaan koko ajan aktiivisesti, mutta käytettyjen kanavien osalta lahjoitustottumukset eivät muutu useinkaan niin nopeasti kuin järjestöissä on ajateltu. Kartoitusta tehdään juuri esimerkiksi kuluttajatutkimusten ja lahjoitustapapilotointien kautta.

6. Miten pidätte yhteyttä olemassa oleviin asiakkaisiin?

Rekisteriemme pohjalta teemme vuosittain useita postituksia säännöllisille tukijoillemme. Olemme tietysti myös hyvin aktiivisia verkossa useilla eri foorumeilla ja tämän lisäksi kohtaamme tukijoitamme face2face eri tapahtumissamme sekä isompana joukkona tv-ohjelmiamme välityksellä. Lastenklinikoilla järjestämme paljon pieniä vierailu- ja lahjoitustapahtumia, ja potilasperheisiin olemme yhteydessä suoraan ja useiden eri potilasjärjestöjen välityksellä.

7. Miten kontaktoitte mahdollisia uusia asiakkaita?

Esimerkiksi suorapostitusten (sähköiset ja printit) sekä verkon ja tv-konserttien välityksellä. Teemme myös jonkin verran yleisiä markkinointitoimenpiteitä heidän tavoittamiseksi. Eikä sovi tietenkään vähätellä pienempien tapahtumiamme merkitystä, jossa kohtaamme vuoden aikana paljonkin ihmisiä ihan kasvotusten.

8. Millaista kanssakäymistä käytte eri sidosryhmien kanssa? (Yhteistyökuviot, ideointi ym.)

Reipasta ja vuorovaikutteista kanssakäymistä käydään useiden eri sidosryhmien kanssa: lahjoittajat, tapahtumaosallistujat, vapaaehtoiset, yrityskumppanit, potilasperheet, lastenklinit, lastentautien tutkimussäätiö, julkkiskummit – tässä muutamia esimerkkejä näistä tärkeistä sidosryhmistämme. Kanssakäymisen tavat ja teemat ovat yleensä sidoksissa siihen joukkoon, jonka kanssa keskustelua kulloinkin käydään.

9. Miten etenette mahdollisen uuden ansaintamalli-idean löytyessä?

Yleensä potentiaalisimmat vaihtoehdot menevät pilotointiin, jossa testataan löytyykö niistä todellista kykyä. Toisinaan saman toimintamallin pilotointeja voidaan joutua tekemään useita tai jatkamaan kokeilua pitkäänkin, koska uusiin malleihin tottuminen vie lahjoittajilta aina aikansa. Kaikkein tärkein tekijä on kuitenkin lahjoitusmotiivin rakentaminen – kun se on saatu aikaan, niin lahjoitus kyllä tehdään tavalla tai toisella.

## Mannerheimin Lastensuojeluliiton vastaukset

### 1. Millaisia ansaintamalleja yhdistyksenne pääsääntöisesti käyttää?

- \* Ray-rahoitus
- \* Eu-rahoitus
- \* Ministeriöiden rahoittamat hankkeet
- \* Säätiö- ja rahastorahoitus
- \* Yritysyhteistyö
  - o vuosisopimukset
  - o kampanjakumppanuudet
  - o rojalituotteet
- \* Yrityslahjoitukset
- \* Kuukausilahjoitukset yksityishenkilöiltä
- \* Kertalahjoitukset yksityishenkilöiltä
- \* Varainhankintatapahtumat
- \* Arpajaiset
- \* Kevätilo-keräys MLL:n yhdistysten ja piirien työn tueksi

### 2. Onko yhdistyksellänne joitakin kausittain toteutettavia ansaintamenetelmiä? Kesä- talvi- kampanjat?

MLL:n keskusjärjestö ei kampanjoi säännöllisesti varainhankintamielessä. Koordinoimme vuosittain 1.4.–15.5. järjestettävää valtakunnallista Kevätilo-

keräystä. Keräyksellä MLL:n yhdistyksen ja piirit keräävät varoja oman toimintansa tueksi.

SPR:n kanssa MLL järjestää vuosittain Hyvä joulumieli-keräyksen, jonka tuotto käytetään ruokalahjakortteihin, joita jaetaan vähävaraisille lapsiperheille.

3. Tapahtuuko varainkeruunne jonkin yhden tietyn ansaintamallin ympärille? Vai onko yhdistyksenne varainkeruu monipuolista?

Varainhankintamme on melko monipuolista, vaikka resurssit (henkilö- ja euromääräiset) ovat varsin pienet.

4. Miten kehitätte ansaintamallejanne? Uusien ansaintamallien ideoiminen, vai olemassa olevien mallien kehittäminen? Vai kenties molempia?

Olemassa olevia keinoja kehitämme itse. Uusia otamme käyttöön yleensä yhteistyössä jonkun kumppanin esim. yrityksen kanssa.

5. Miten kartoitatte mahdollisia uusia ansaintamalleja? (kyselyt, mielipidetutkimukset?)

Meillä ei juurikaan ole mahdollisuuksia toteuttaa kyselyjä tai mielipidetutkimuksia. Toisinaan teemme yhteistyötä yrityksen tai yhteisön kanssa ja järjestämme varainhankinnan kehittämisen tai kokonaan uusien varainhankintamallien ideoimisen kilpailuja tms.

6. Miten pidätte yhteyttä olemassa oleviin asiakkaisiin?

LAHJOITTAJAT

\* uutiskirjeet

\* facebook

\* mll.fi-sivusto

\* Lapsemme-lehti

## YRITYSYHTEISTYÖ

\* säännöllinen yhteydenpito sähköpostitse/puhelimitse

\* säännölliset tapaamiset

## 7. Miten kontaktoitte mahdollisia uusia asiakkaita?

\* Facebook

\* twitter

\* nettimainonta

## 8. Millaista kanssakäymistä käytte eri sidosryhmien kanssa? (Yhteistyökuviot, ideointi ym.)

\* Yritysten kanssa tapaamme säännöllisesti ja etsimme yhdessä keinoja tehdä yhteistyötä, joka hyödyttää aidosti molempia osapuolia. Tavoitteena on, että yhteistyö liittyy kiinteästi yrityksen liiketoimintaan ja hyödyttää sitä. Siksi yritykset valitaan niin, että niiden organisaatio, arvot ja asiakkaat kohtaavat MLL:n vastaavien kanssa.

## 9. Miten etenette mahdollisen uuden ansaintamalli-idean löytyessä?

\* tapaamiset ja aivoriihet ovat tehokkain keino edistää uutta ideaa.



## Nuorten Ystävät ry:n vastaukset

## 1. Millaisia ansaintamalleja yhdistyksenne pääsääntöisesti käyttää?

Yhdistys omistaa palveluja tuottavan yrityksen (noin 450 työntekijää), jonka mahdolliset voitot käytetään yhdistyksen toiminnan hyväksi. Järjestötoiminnan ja kehittämishankkeiden pääasiallinen rahoittaja on RAY. Lisäksi hankerahoitusta järjestö saa tällä hetkellä mm. AVI:lta, ELY-keskukselta, TE-toimistolta, Sosiaali- ja terveysministeriöltä ja kansainvälisiin hankkeisiin haemme rahoitusta CIMO:n kautta. Lisäksi haemme jatkuvasti rahoitusta erilaisilta säätiöiltä ja rahastoilta.

Yhdistyksellä on mahdollisuus ottaa vastaan lahjoituksia ja ajoittain saamme esimerkiksi testamenttilahjoituksia ja erilaisia lahjoituksia yrityksiltä. Lisäksi myymme mainoksia lehteemme ja näiden mainosten tuotot käytetään erilaisiin hankintoihin Nuorten Ystävien asiakasnuorten hyväksi. Meillä on rahankeräyslupa ja tätä kautta myös saamme jonkin verran lahjoituksia.

## 2. Onko yhdistyksellänne joitakin kausittain toteutettavia ansaintamenetelmiä? Kesä- talvi- kampanjat?

Rahankeräyskampanjamme keskittyvät yleensä jonkin tapahtuman ympärille. Esimerkiksi tänä vuonna Pohjolakoti 100 vuotta.

## 3. Tapahtuuko varainkeruunne jonkin yhden tietyn ansaintamallin ympärille? Vai onko yhdistyksenne varainkeruu monipuolista?

Tiukassa taloudellisessa tilanteessa tärkeintä on ollut rahoituspohjan laajentaminen, jolloin yhden rahoituslähteen väheneminen ei kaataisi koko varainhankintaa. Siksi haemme rahoitusta laajasti ja jatkuvasti.

4. Miten kehittäte ansaintamallejanne? Uusien ansaintamallien ideoiminen, vai olemassa olevien mallien kehittäminen? Vai kenties molempia?

Etsimme jatkuvasti uusia rahoituslähteitä ja ansaintalogiikkaa. Järjestötoiminnassa suurin osa rahoituksista kattaa vain toiminnan kulut, joten voittoa niistä ei ole saatavissa. Palvelutoiminnassa kilpailu on kovaa ja uusien avauksien tekeminen sekä palvelujen kehittäminen on jatkuva prosessi. Eli molempia

5. Miten kartoitatte mahdollisia uusia ansaintamalleja? (kyselyt, mielipidetutkimukset?)

Järjestötoiminnan kannalta tärkeintä on eri rahoittajien toiminnan ja toiveiden seuraaminen, mitkä ovat niiden painopisteet ja mihin ne haluavat rahoitusta myöntää. Palvelutoiminnan puolella suurin osa palveluista nykyään kilpailutetaan ja pääkriteerinä on hinta. Organisaation ketteryden, kilpailuosaamisen ja palveluiden laadun kehittäminen sekä ostajien tarkka kuunteleminen ovat avainasemassa tässä.

6. Miten pidätte yhteyttä olemassa oleviin asiakkaisiin?

Yhteydenpito asiakkaisiin on jatkuvaa. Asiakkaisiin pidetään yhteyttä kaikkia viestintäkanavia käyttäen. Tärkein markkinoinnin keino on kuitenkin itse toiminta, jos toiminta koetaan asiakkaan puolelta hyväksi, toimintaa halutaan jatkossakin.

7. Miten kontaktoitte mahdollisia uusia asiakkaita?

Riippuu asiakkaasta (ja ketä tarkoitetaan asiakkaalla, palvelun maksajaa vai käyttäjää). Suuri osa palveluista on kilpailutettu, joten ostaja-asiakkaan kanssa pääsee tekemisiin vain kilpailutuksen kautta. Järjestötoiminnassa käyttäjäasiakkaista kontaktoidaan esimerkiksi henkilökohtaisesti netin, somen ja muun median kautta. Käytännön tasolla olemme huomanneet, että suusta

suuhun kulkeva positiivinen viesti on usein se tehokkain. Palvelun pitää olla siis laadukasta ja asiakasta kunnioittavaa.

8. Millaista kanssakäymistä käytte eri sidosryhmien kanssa? (Yhteistyökuviot, ideointi ym.)

Etenkin järjestötoiminnassa teemme jatkuvasti yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa, etenkin toisten järjestöjen ja kuntien kanssa. Nykyiset rahoitusmallit (etenkin RAY) edellyttävät, että esimerkiksi hankkeissa on mukana muitakin toimijoita kuin vain hakija itse. Erityisesti korostetaan julkisen sektorin ja järjestöjen yhteistyötä (yksi RAY:n linjauksia tälle rahoituskaudelle).

9. Miten etenette mahdollisen uuden ansaintamalli-idean löytyessä?

Periaattessa uusi ansaintamalli tulisi tutkia ja sen kannattavuus ja järkevyys selvittää perusteellisesti. Käytännössä tämä on kuitenkin huomattavan paljon kaoottisempaa, johtuen kilpailusta, rahoituksien epävarmuudesta ja rahoitussykkien nopeudesta (hakijan kannalta, päätökset usein kestävät pitkään).