



Minna Ahola

Kimmo Kukkonen

NON-PROFIT ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Dynamo Juniorit Ry – Matalan kynnyksen harrastetoiminnan käynnistäminen

NON-PROFIT ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Dynamo Juniorit Ry – Matalan kynnyksen harrastetoiminnan käynnistäminen

Minna Ahola
Kimmo Kukkonen
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä(t): Minna Ahola ja Kimmo Kukkonen

Opinnäytetyön nimi: Non-profit organisaation kehittäminen: Dynamo Juniorit Ry – Matalan kynnyksen harrastetoiminnan käynnistäminen

Työn ohjaaja: Sami Niemelä

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2016

Sivumäärä: 49 + 2 liitesivua

Nykyisin suurin osa suomalaisista lapsista voi hyvin. Tutkimukset osoittavat kuitenkin, että lasten fyysinen kunto on heikentynyt. Lasten ilo liikuntaa kohtaan näyttää silti säilyneen ja he nauttivat liikkumisesta. Lapsille on tarjolla paljon erilaista harrastetoimintaa, mutta ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että kaikilla on tasapuoliset mahdollisuudet osallistua harrastuksiin. Matalan kynnyksen harrastetoiminnalla pyritään tarjoamaan mahdollisimman monelle lapselle ja nuorelle suunnattua ohjattua liikuntaa. Erityisesti toimintaan halutaan mukaan sellaisia lapsia, joilla liikunnan määrä on vähäistä tai he eivät ole jo valmiiksi mukana seuratoiminnassa.

Työn tarkoituksena on ollut löytää kehitysideoita perusteilla olevan Dynamo Juniorit Ry:n matalan kynnyksen harrastetoiminnalle. Toiminta tullaan suuntaamaan lapsille ja nuorille. Perustettava seura tulee olemaan voittoa tavoittelematon eli non-profit organisaatio. Dynamo Juniorit Ry haluaa tarjota toimintaa, johon mahdollisimman moni lapsi ja nuori voi osallistua helposti.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty toimintatutkimusta kehittämistyön lähestymistapana. Tiedonkeruumenetelmänä toimi ensisijaisesti palvelumuotoilun Business Model Canvas -työkalu. Sen avulla oli tarkoitus löytää kehitysideoita uuden perustettavan seuran toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Tietoa kerättiin toimeksiantajan edustajien kanssa järjestetyissä tapaamisissa. Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin Benchmarkingia. Sen avulla pyrittiin löytämään kahdesta samankaltaisesta projektista käytännössä hyviksi havaittuja toimintatapoja Dynamo Juniorit Ry:n toiminnan kehittämiseen. Lähdekirjallisuudesta haettiin tietoa molempien tiedonkeruumenetelmien lisäksi non-profit organisaatiosta sekä perehdyttiin Benchmarkingissa käytettyihin kahteen matalan kynnyksen harrastetoiminnan projektiin.

Työn tuotoksena saatiin toimeksiantajan edustajien kanssa yhdessä ideoitu Business Model Canvas -malli. Kehitysideoita täydennettiin kahdesta työhön valitusta matalan kynnyksen harrastetoiminnan projektista. Tuloksissa korostuivat erityisesti hyvien yhteistyökumppanien ja valmentajaresurssien tärkeys Dynamo Juniorit Ry:n toiminnan kannalta. Business Model Canvas -työkalun avulla määriteltiin toiminnalle kaksi erillistä asiakasryhmää, jotka vaativat omat lähestymistapansa. Selkeiden toiminta- ja markkinointistrategioiden luominen korostuivat myös tärkeinä asioina ennen uuden harrastetoiminnan pilotointivaihetta. Toimeksiantaja voi halutessaan jatkaa Dynamo Juniorit Ry:n toiminnan kehittämistä Business Model Canvas -työkalua hyödyntäen.

Asiasanat: Non-profit organisaatio, toiminnan kehittäminen, Business Model Canvas, Benchmarking

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Entrepreneurship and Business Competence

Author(s): Minna Ahola and Kimmo Kukkonen

Title of thesis: Developing the non-profit organization: Dynamo Juniorit Ry – Launch of grass-roots sports club

Supervisor(s): Sami Niemelä

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2016 Number of pages: 49+2 appendix

Majority of Finnish children are in good health. However recent academic research indicates that children physical fitness has decreased. There are many different kind of physical activities available for children, but the opportunity to participate in them is not equal for all. The target of grass-roots level sporting activities is to reach children who are not active in any sports clubs and whose amount of physical activity is low.

The aim of this study was to find ideas for starting a new sports club offering grass-roots level sporting activities for children and young people, the Dynamo Juniorit Ry (registered association). The new club will be a non-profit organization. Dynamo Juniorit Ry will be offering easy to reach activity for all children.

This research was conducted using the operational research method. The primary data collection method used in this research was the Business Model Canvas. Business Model Canvas meetings were organized with Dynamo Oulu representatives to collect information on how to develop a new kind of sports club. The secondary data collection method used in this research was benchmarking. Two different grass-roots sporting activity projects were used as a reference for Dynamo Oulu's project.

As a result of this study a tailored version of the Business Model Canvas was created with Dynamo Oulu representatives. In addition to that, the benchmarked projects were used to strengthen the ideas. The importance of key partners and good, educated trainers were highlighted. Two different, equally important customer segments were found. A solid action plan and marketing strategy were found to be crucial in the starting phase. Dynamo Juniorit Ry is allowed to continue the development of the project by further use of the business model canvas.

Keywords: *Non-profit organization, Business Model Canvas, Benchmarking, Development of Activities*

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimusongelmat	7
1.3	Tutkimusmenetelmät	7
1.4	Tutkimuksen rajaus	9
1.5	Toimeksiantajan esittely	9
2	NON-PROFIT ORGANISAATION MÄÄRITTÄMINEN JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN ...	11
2.1	Non-profit organisaatio	12
2.2	Business Model Canvas	14
2.3	Benchmarking	18
3	TIEDONKERUU.....	20
3.1	Ensimmäinen Business Model Canvas tapaaminen.....	20
3.2	Toinen Business Model Canvas tapaaminen	24
3.3	Benchmarking – Albion in the Community (AITC), Brighton & Hove, Sussex, UK....	28
3.4	Benchmarking – Matala Kynnys –toiminta, Joensuu, Suomi	31
4	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
4.1	Business Model Canvas –työkalun avulla kerätyt kehitysideat.....	35
4.2	Kehitysideat Benchmarkingia hyödyntäen.....	38
4.3	Ehdotukset priorisointijärjestyksestä ja konkreettiset askeleet Dynamo Juniorit Ry:n toiminnan kehittämiseen	39
5	POHDINTA	44
6	LÄHTEET	46
7	LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Suurin osa suomalaisista lapsista voi hyvin, mutta kuitenkin liikkumisen määrän vähentymisen ja istumisen lisääntymisen vuoksi he kärsivät yhä useammin liikkumattomuuden mukanaan tuomista ongelmista. (Valo 2013, 4.)

Suomalaisen liikuntasuosituksen mukaan lasten tulisi liikkua vähintään 1-2 tuntia päivässä riippuen lapsen iästä. Liikkuva koulu -hankkeen yhteydessä toteutetun tutkimuksen mukaan 1.-3.-luokkalaisista lapsista 59%, 4.-6.-luokkalaisista lapsista 39% ja yläkouluikäisistä 15% liikkuu päivittäin vähintään yhden tunnin. Lukemat ovat hälyttäviä. Nykypäivän lasten fyysinen kunto on heikentynyt, tuki- ja liikuntaelin oireilu on lisääntynyt ja ylipainoisten määrä on kaksinkertaistunut kaikissa ikäryhmissä parin vuosikymmenen kuluessa. (sama.) Vaikuttaa kuitenkin siltä, että lasten ilo liikuntaa kohtaan on säilynyt. Yli-Piiparin tekemän tutkimuksen mukaan lähes puolet tutkimusaineistoon osallistuneista lapsista kuului niin sanottuun ”Positiiviseen koululiikuntaprofiiliin”. He olivat kiinnostuneita liikunnasta ja nauttivat koulujen järjestämistä liikuntatunneista. (Yli-Piipari, Jaakkola, Luikkonen, 64.)

Nykyisin lapsille ja nuorille on tarjolla paljon erilaista harrastetoimintaa. Ei ole kuitenkaan itsestään selvyyttä, että kaikilla on tasapuoliset mahdollisuudet osallistua harrastuksiin. Seuratoimintaan osallistumisesta voi tulla suuria kustannuseriä ja lisäksi esimerkiksi Oulun kokoisessa kaupungissa vanhempien on osallistuttava aktiivisesti kuljettamiseen harrastuksiin pääsemiseksi. Näihin ei välttämättä kaikilla perheillä ole mahdollisuutta. Lasten ja nuorten harrastaminen on muuttunut viime aikoina hyvin suoritus- ja tuloskeskeiseksi. Viikottaisten harrastekertojen määrät ovat lisääntyneet ja liikkumisen ilo saattaa unohtua.

Matalan kynnyksen harrastetoiminnalla pyritään tarjoamaan liikkumisen mahdollisuuksia tasavertaisesti kaikille lapsille ja nuorille. Erityisesti pyritään tavoittamaan sellaisia lapsia ja nuoria, joiden liikkumisen määrä jää liian vähäiseksi tai jotka eivät ole mukana seuratoiminnassa. (Valo 2013, 3.)

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää perusteilla olevan Dynamo Juniorit Ry:n visiota uudesta matalankynnyksen harrastetoiminnasta lapsille ja nuorille. Perustettava seura tulee olemaan non-profit organisaatio. Tavoitteena on myös selvittää uuden toiminnan aloittamisen konkreettisia edellytyksiä.

Dynamo Juniorit Ry haluaa tarjota matalan kynnyksen harrastetoimintaa, jonka piiriin mahdollisimman moni lapsi ja nuori voi tulla. Lisäksi ohjaustoimintaan halutaan panostaa niin, että liikunnallisen tekemisen ohella huomioidaan kehityksen tukeminen kokonaisvaltaisesti.

1.2 Tutkimusongelmat

Tämän työn tarkoituksena on löytää kehitysideoita perustettavan Dynamo Juniorit Ry:n toiminnan kehittämiseksi. Ensisijaisesti tietoa tullaan keräämään Business Model Canvas –työkalua hyödyntäen. Lisäksi kehitysideoita täydennetään Benchmarking-menetelmän avulla. Näiden kahden menetelmän avulla pyritään löytämään vastauksia alla oleviin tutkimusongelmiin.

1. Mitä kehitysideoita Business Model Canvas –malli antaa Dynamo Juniorit Ry:lle uuden matalan kynnyksen urheiluseuran toiminnan suunnitteluun?
2. Mitä kehitysideoita Benchmarking -menetelmää hyödyntäen saadaan uuden matalan kynnyksen urheiluseuran perustamisen tueksi?
3. Mikä on priorisointijärjestys ja konkreettiset askeleet, kun urheiluseura Dynamo Juniorit Ry:n toiminnan käynnistämistä suunnitellaan?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään toimintatutkimusta. Ojasalo, Moilanen & Ritalahden (2009, 58-59) mukaan toimintatutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Toimintatutkimukselle on ominaista osallistava tutkimus, jonka avulla on tarkoitus ratkaista yhdessä käytännön ongelmia ja saada aikaan muutosta. Toimintatutkimuksessa ei ainoastaan kuvata asioiden nykytilaa, vaan tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen. Tälle tutkimusmenetelmälle on olennaista, että käytännöissä toimivat

ihmiset otetaan mukaan aktiivisiksi osallistujiksi tutkimukseen ja uuden kehittämiseen. Osallistava kehittämismenetelmä on hyvä vaihtoehto, koska yhdessä kehitetyt ideat on huomattavasti helpompi hyväksyä käytäntöön kuin jos ne tulisivat ulkopuolisen tutkijan esittäminä ideoina.

Tässä opinnäytetyössä tietoa kerätään toimeksiantajalta Business Model Canvas -työkalun avulla. Se käsittää yhdeksän osa-aluetta. Näitä ovat asiakasryhmät, arvolupaus, tulovirrat, kanavat, asiakassuhde, resurssit, ydintoiminnot, yhteistyökumppanit ja kulurakenne. Kaikkiin osa-alueisiin kerätään tietoa toimeksiantajan edustajilta. Yhteisiä Business Model Canvas tapaamisia järjestetään kaksi. Tapaamisiin osallistuu molemmat opinnäytetyöntekijät sekä kaksi toimeksiantajan edustajaa. Kerätyt Business Model Canvas -mallit dokumentoidaan ja esitetään näiden pohjalta tulokset ja johtopäätökset matalan kynnyksen harrastetoiminnan kehittämisestä ja toiminnan aloittamisen edellytyksistä.

Yllä kuvattu tiedonkeruumenetelmä soveltuu hyvin toimintatutkimuksen ja tämän opinnäytetyön tiedon keräämiseen. Menetelmän avulla saadaan toimeksiantajan edustajat osallistumaan ideoiden kehittämiseen. Ojasalon ym. (2009, 61-62) mukaan pohdittaessa toimintatutkimuksen menetelmiä on huomioitava, että kyseessä on osallistava tutkimus ja toiminnan kehittäminen. Näin ollen menetelmien on oltava osallistavia. Toimintatutkimuksessa onkin käytetty yleisesti menetelmänä toimijoiden yhteistä keskustelua, diskurssia. Keskustelu jatkuu kehittämisprosessin edetessä vaiheesta toiseen ja näin edellinen luo aina pohjaa seuraavalle vaiheelle.

Tiedonkeruuta varten järjestetään kaksi Business Model Canvas tapaamista. Näin ollen tapaamisten välille jää aikaa analysoida ensimmäisessä tapaamisessa esille nousseita asioita. Ensimmäisestä tapaamisesta ja siinä kerätyistä tiedoista saadaan pohjaa toiselle tapaamiselle sekä mahdollisuus kehittää, täydentää ja tarkentaa ensimmäisellä kerralla esille nousseita asioita. Opinnäytetyön tuotoksena on tarkoitus esittää Business Model Canvas -malli, joka on kerätty yhdessä toimeksiantajan edustajien kanssa. Kerättyjen tietojen pohjalta esitetään tulokset ja johtopäätökset.

Opinnäytetyössä toisena tiedonkeruumenetelmänä käytetään Benchmarkingia. Sen avulla pyritään löytämään samanlaisista kehitysprojekteista hyväksi havaittuja toimintatapoja Dynamo Juniorit Ry:n toiminnan kehittämisen tueksi.

Benchmarking on menetelmä, jonka tavoitteena on tiedonkeruu, vertailu ja oman toiminnan parantaminen. Sen avulla etsitään parhaita toimintatapoja ja tällä tavalla pyritään kehittämään omaa toimintaa. Tavoitteena on löytää tietoa ja taitoa, joka voidaan hyödyntää oman organisaation kehittämiseen. (Hotanen 2001, 6.)

Business Model Canvas –työkalu ja toimeksiantajan edustajien kanssa käydyt keskustelut ovat ensisijainen tiedonkeruun menetelmä. Benchmarking -menetelmän avulla on tarkoitus täydentää kehitysideoita.

1.4 Tutkimuksen rajaus

Työn tarkoituksena on kerätä kehitysideoita Dynamo Juniorit Ry:n matalan kynnyksen harrastetoiminnan käynnistämiseksi. Kehitysideat kootaan toimeksiantajan edustajien kanssa käytyjen palaverien sekä heillä olemassa olevan ideapaperin pohjalta. Työn tuotoksena esitetään Business Model Canvas -malli, jonka perusteella esitetään tulokset ja johtopäätökset. Kehitysideoita täydennetään Benchmarking -menetelmän avulla. Lisäksi opinnäytetyöntekijät antavat oman ehdotuksen priorisointijärjestyksestä ja konkreettisista askelista Dynamo Juniorit Ry:n perustamista ajatellen. Tässä työssä ei tehdä yksityiskohtaista toimintasuunnitelmaa, vaan toimeksiantaja voi halutessaan jatkaa toiminnan kehittämistä hyödyntäen Business Model Canvas -työkalua.

Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytettävä Benchmarking on rajattu kahteen matalan kynnyksen harrastetoiminnan projektiin. Näitä projekteja tutkimalla pyritään löytämään käytännössä hyviksi todettuja toimintamalleja, joita Dynamo Juniorit Ry voi hyödyntää oman toimintansa aloittamisen suunnittelussa ja kehittämisessä. Tässä työssä ei keskitytä nykyisen Dynamo Oulun toimintaan.

1.5 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä on urheiluseura Dynamo Oulu. Dynamo Oulu on oululainen moderni urheiluseura, jolla on uudenlainen lähestymistapa seuran jäseniin, kannattajiin ja yhteistyökumppaneihin. Tällä hetkellä Dynamo Oulun lajivalikoimaan kuuluu salibandy miesten ja naisten joukkueissa.

Toimeksiantajan edustajilla on idea kehittää matalan kynnyksen harrastusmahdollisuuksia lapsille ja nuorille. Toimintaa on tarkoitus tarjota uuden lähitulevaisuudessa perustettavan seuran Dynamo Juniorit Ry:n kautta. Tällä hetkellä toimeksiantajalla on koottuna ideapaperi, jossa on esitetty toiminnan edellytyksiä ja suunnitelmia. Lisäksi heillä on tässä vaiheessa tavoitteena saada vireille keskustelua esille nousevien mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa. (Dynamo Oulu 2016.)

Avainasemassa uudessa seurassa ovat ammattitaitoiset ohjaajat ja valmentajat. Dynamo Juniorit Ry:n toiminta-ajatuksessa korostuu ymmärrys lapsesta ja nuoresta kokonaisuutena. Erilaisten lajien ja toiminnan ohjaamisen ohella tavoitteena on painottaa myös kasvatuksellista näkökulmaa sekä lasten ja nuorten luontaisen kehityksen tukemista. Tavoitteena on myös saada mukaan seuratoimintaan kasvatuksen ja kehityksen ammattilaisia valmentajien ja perheiden tueksi. (sama.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan esityksessä matalan kynnyksen palveluilla tarkoitetaan esimerkiksi madallettua taloudellista kynnystä harrastaa eli lasten ja nuorten seuratoiminta olisi joko ilmaista tai hyvin edullista. Myös osallistumiskynnystä pyritään madaltamaan tarjoamalla mahdollisuutta esimerkiksi kimpakyyteihin tai muuta kuljetusapua ja tukihenkilötoimintaa. Sitoutumiskynnystä voidaan madaltaa sillä, että uuteen harrastukseen ei ole pakko ilmoittautua heti koko kaudeksi. (sama.)

2 NON-PROFIT ORGANISAATION MÄÄRITTÄMINEN JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Sjöholmin (2010, 174-175) mukaan tulevaisuudessa yritysten rooli tulee todennäköisesti muuttumaan yhteiskunnallisesti. Yritykset tulevat ottamaan yhä enemmän yhteisöllistä vastuuta ja yhteiskuntavastuuta, vaikka se ei olekaan yritysten päätehtävä. Tämän kaltainen kehitys on seurausta asiakkaiden ja työntekijöiden kehittyvistä arvoista, joita media erityisesti tukee. Yritysten osakkeenomistajat hyötyvät tällaisesta kehityksen suunnasta, koska pidemmällä aikavälillä sillä saavutetaan yritykselle pitkäjänteistä arvoa. Tämän ajatusmallin mukaan yritysten tuleekin tulevaisuudessa määritellä konkreettisesti, miten ne tuottavat toimillaan ”sosiaalista hyvää”. Yritysten miettiessä liiketoimintamalliaan, tämä näkökulma on syytä ottaa huomioon.

”Sosiaalisen hyvän” -lisäarvolla organisaatio pystyy esimerkiksi luomaan asiakkailleen uutta ja uudenlaista lisäarvoa sekä herättelemään tähän liittyviä piilotarpeita. Lisäksi on mahdollista luoda yrityskuvaa, jossa tunnistetaan ympäristön muutokset ja huomioidaan ne konkreettisella tavalla liiketoimintamallissa. Kyetään myös erottumaan muista ja olemaan kiinteämmin yhteydessä ympäristöön ja samalla luomaan toiminnalle paremmat paikalliset edellytykset omalla toiminta-alueella. Panostamalla ”sosiaalisen hyvän” pohtimiseen oman organisaation toiminnassa, voidaan myös paremmin varmistaa parhaat osaajat ja resurssit itselle. (sama, 176-177.)

Näin ollen esimerkiksi Dynamo Juniorit Ry:n ajatus urheiluseurasta, jolla on tarkoin harkittu toiminta-ajatus juuri yhteiskunnallisen vaikuttamisen suhteen, voi tarjota yrityksille kanavan ”sosiaalisen hyvän” toteuttamiseksi. Yritykset pääsevät esimerkiksi sponsoroinnin kautta tekemään yhteiskuntavastuullista työtä. Kun pystytään osoittamaan kiinnostusta ja halua kantaa vastuuta omasta lähiympäristöstä ja sen ihmisten hyvinvoinnista, voidaan vaikuttaa myös omaan yrityskuvaan positiivisesti. Non-profit organisaatiot, joiden toiminnan perusajatuksena ei ole voiton tuottaminen vaan jonkin mission toteuttaminen, voivat tarjota tulevaisuudessa hyvän yhteistyökumppanin tämänkaltaisen toiminnan toteuttamiseksi.

2.1 Non-profit organisaatio

Non-profit eli voittoa tavoittelematon organisaatio pyrkii toiminnassaan yksilön tai yhteiskunnan muuttamiseen. Määriteltäessä non-profit organisaation perustehtävää, tulee selvittää sen oikeanlainen toiminta. On selvitettävä, millaiset päämäärät toimivat ja millaiset eivät. Pohdittavana on myös, miten organisaation perustehtävä määritetään. (Drucker 2008, 21.)

Vuokon (2004, 14) mukaan non-profit organisaatiolle on myös tunnusomaista se, että sen ensisijainen tavoite ei ole voiton tuottaminen. Sitä vastoin non-profit organisaatioissa painotetaan yleensä missiota. Näissä organisaatioissa on siis tärkeää miettiä, minkä vuoksi ja mitä kohderyhmää varten toimintaa harjoitetaan. Toiminnan toteuttamiseksi tarvitaankin esimerkiksi jäsenten jäsenmaksuja, tukijoiden lahjoituksia ja yhteistyökumppaneiden panosta.

Non-profit organisaatioita toimii monella eri alalla ja niitä on sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Yksityisen sektorin toimijat ovat esimerkiksi eri järjestöt ja yhdistykset eli kolmannen sektorin toimijat. Julkisen puolen voittoa tavoittelemattomia toimijoita ovat esimerkiksi kunnat ja valtion organisaatiot. (sama, 16-17.)

Taloudellinen hyötyminen ei siis ole non-profit organisaatioiden ensisijainen pyrkimys. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että näillä organisaatioilla ei voisi olla myös taloudellisia tavoitteita. Päämääränä voi olla esimerkiksi kulujen kattaminen, kulujen tai alijäämän minimointi sekä mahdollisesti myös jonkinlaisen rahallisen ylijäämän saavuttaminen. Mikäli non-profit organisaatio tuottaa ylijäämää, eroaa rahojen käyttö yritysten tavasta käyttää voittonsa. Mahdolliset voitot käytetään organisaation toiminnan hyväksi, niin että valittua missiota on parempi toteuttaa. Non-profit organisaatioiden toiminnan tavoitteet eivät ole siis ensisijaisesti rahalliset vaan esimerkiksi sosiaaliset hyödyt yhteiskunta tasolla. Sekä mission että taloudellisten tavoitteiden olemassaolo ja huomion kiinnittäminen niihin on tärkeää toiminnan rahoittajien kannalta. (sama, 20-21.)

Vaikka non-profit yritykset eivät toimi rahan vuoksi, tarvitsevat ne joka tapauksessa myös rahaa toimintansa ylläpitämiseksi. Rahoitusmalleista non-profit organisaatioissa löytyy erilaisia vaihtoehtoja riippuen siitä, millaisesta organisaatiosta on kysymys. Yksityisissä jäsenorganisaatioissa rahoitusta saadaan yhdistyksen jäsenmaksuista ja esimerkiksi lisätukea omalta kunnalta. Näissä organisaatioissa on usein taustalla myös valtakunnallinen

taustaorganisaatio, jonne yhdistys usein tilittää myös osan jäsenmaksuilla kerättävistä tuloistaan. (sama, 21.)

Valistus- ja hyväntekeväisyysjärjestöt tekevät valistus- ja koulutustyötä sekä edistävät esimerkiksi jotakin tiettyä toimintatapaa. Tällaisilla organisaatioilla on usein palkattuja työntekijöitä, mutta vapaaehtoistyöllä on lisäksi suuri merkitys. Näissä organisaatioissa pääasiallinen rahoitus saadaan lähinnä julkisilta rahoittajilta kuten esimerkiksi RAY:ltä. Myöskin yksityisten kansalaisten ja yritysten tekemät lahjoitukset tukevat valistus- ja hyväntekeväisyysjärjestöjen toimintaa. Julkisella sektorilla non-profit organisaatioiden rahoitusmalli perustuu verotuloihin. (sama, 23.)

Non-profit organisaatioista jäsenorganisaatioiden vaihdantasuhde on lähimpänä yritysten vaihdantasuhdetta. Niissä kerätään jäseniltä jäsenmaksuja, joiden avulla tavoitteena on tarjota palveluita juuri näille kyseisille jäsenille. Kuitenkin non-profit organisaatioissa tulot tulevat yleensä osittain tai kokonaan muilta kohderyhmiltä kuin organisaation palveluiden käyttäjiltä. Tämän vuoksi organisaation onkin markkinoitava itseään kahteen suuntaan, sekä rahoittajille että palveluiden käyttäjille. Esimerkiksi paikallinen urheiluseura toivoo rahoitusta kunnalta ja yrityksiltä ja samalla tavoitteena on saada lisää urheilun harrastajia mukaan toimintaansa. Mahdollisten niukkojen resurssien vuoksi organisaation tulee osata houkutella resurssien tarjoajia ja sen jälkeen kohdistaa kerätyt resurssit organisaation toiminnan tavoitteiden parhaisiin mahdollisiin kohteisiin ja kohderyhmiin. (sama, 25.)

Strategian luominen on tärkeää myös non-profit organisaatiolle, sillä sen avulla voidaan muuttaa toiminnan päämäärä ja tavoitteet toiminnaksi. Strategian koko idea on se, että nähdään palvelunsaajat asiakkaina, joiden tarpeet on täytettävä. He eivät ole ikään kuin palkkion saajia, joille organisaatio tekee hyvän työn. Yleishyödyllinen organisaatiokin tarvitsee markkinointistrategian, jonka avulla on mahdollista yhdistää asiakas ja päämäärä. Tämän kaltainen organisaatio tarvitsee lisäksi strategiaa kannattajapohjansa luomiseen eli tukijajoukon keräämiseen. Kaikki nämä edellä mainitut strategiat on syytä aloittaa tutkimuksella. On selvitettävä esimerkiksi, kuka on asiakas, mikä hänelle on arvokasta ja kuinka hän ostaa palvelua. Strategian ydin lähtee aina asiakkaan näkökulmasta. Myöskin esimerkiksi rahoittajat tulee nähdä asiakkaina. Rahoittajille on osattavat esittää asia niin, että he kokevat sen olevan heille tarpeellinen. (Drucker 2008, 102-103.)

Asiakkaan tuntemisesta hyödytään non-profit organisaatiossa myös sitä kautta, että tiedetään, millaisia tuloksia on odotettavissa. On tärkeää määrittää päämäärät ja tietää mihin toiminnalla pyritään. Ei-kaupallisen organisaation johdon on mietittävä, mitä sellaisia asioita organisaatiolla on asiakkaille tarjottavanaan, jotka asiakkaat kokevat tärkeinä. Tärkeää on myös harkita, kuinka kyseinen palvelu tulee organisoida ja tarjota sekä millaisia ihmisiä tarvitaan sen toteuttamiseen. Lopuksi on katsottava myös asiaa käytännön kannalta eli mitä tehdään, milloin ja missä. Ja tärkeimpänä huomiona myös, kuka asiat tekee. Non-profit organisaatioiden on kunnioitettava asiakkaitaan kuunnellen, millaisia arvoja heillä on. Tämän lisäksi on ymmärrettävä, miten nämä esille nousseet arvot saadaan tyydytettyä. (sama, 104-105.)

2.2 Business Model Canvas

Business Model Canvas –mallia käytetään yhtenä palvelumuotoilun työkaluna. Se on yksinkertainen ja helppo tapa lähteä kartoittamaan ja kehittämään organisaation liiketoimintaa. Palvelumuotoilun monipuoliset työkalut ovat viime aikoina nousseet suosituiksi palveluiden kehittämisen keinoiksi.

Palvelumuotoilun avulla on mahdollista luoda kulloisenkin tarpeen ja toiveen mukainen palvelukokemus asiakkaan lähtökohdat huomioiden. Toimeksiannosta riippuen palvelumuotoilu voi olla joko uusien palveluiden suunnittelua tai jo olemassa olevien edelleen kehittämistä. Palvelumuotoilijoiden on mahdollista hyödyntää työssään monia eri menetelmiä. Näitä ovat esimerkiksi tarkkailu ja ideointi esiin nousseiden ongelmien ratkaisemiseksi. Tällä tavoin voidaan luoda vaihtoehtoisia ideoita tulevasta palvelusta. (Miettinen 2011, 31.)

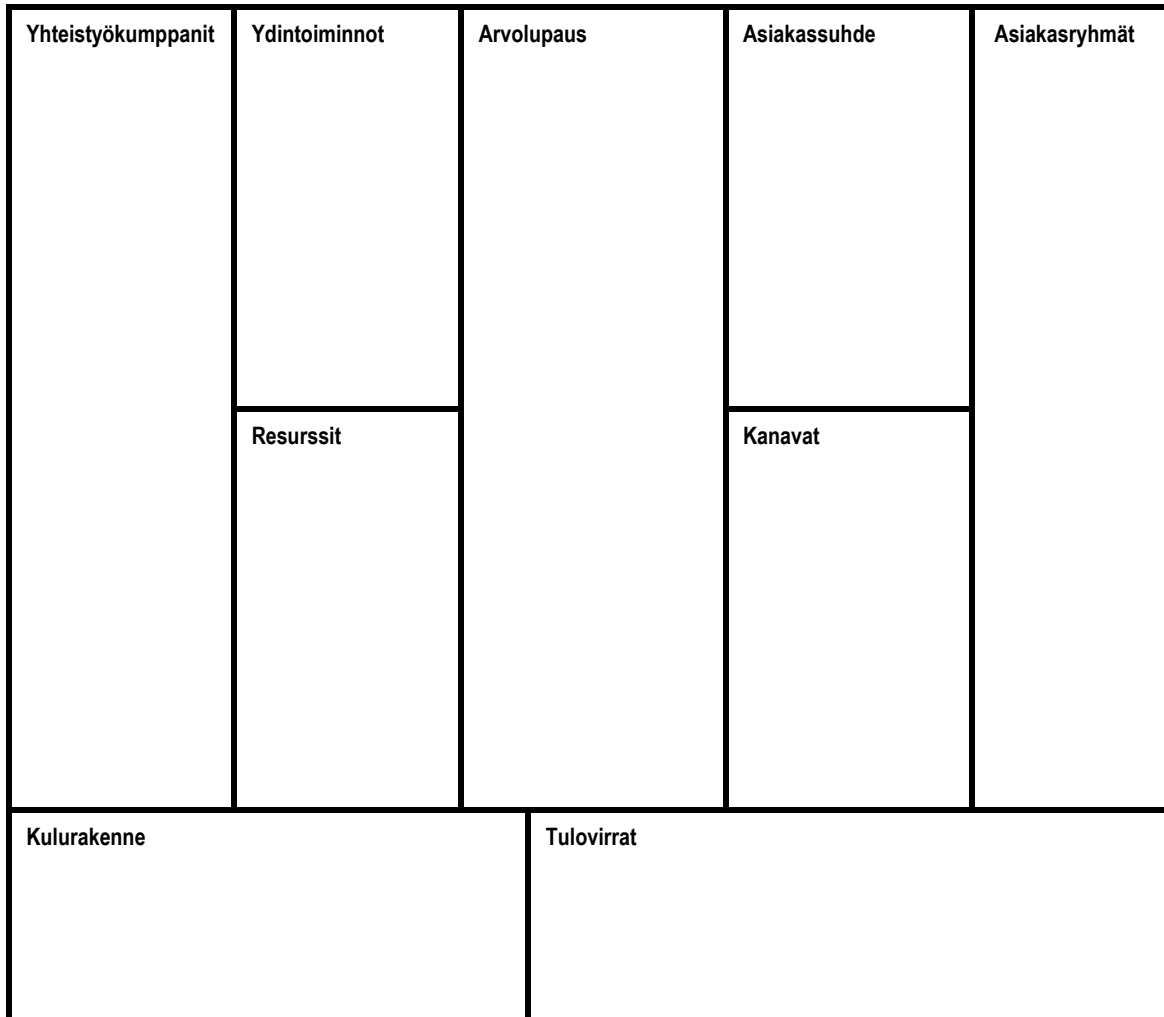
Palvelumuotoilun avulla on mahdollista yhdistää kulttuurisen, sosiaalisen ja inhimillisen vuorovaikutuksen osa-alueita. Palvelumuotoilun eri menetelmät ja niiden käyttö toimivat tärkeinä linkkeinä eri toimijoiden välillä. Palvelumuotoilun tutkimus- ja visualisointimenetelmät ovat apuna yhdistämässä eri näkemyksien kohtaamisessa. (sama, 22.) Palvelumuotoilussa prosessi ja työkalut keskittyvät vahvasti sosiaalisiin taitoihin, empatiaan käyttäjää kohtaan, luovuuteen ja visuaaliseen ajatteluun. Muotoilijalla itsellään on vahva rooli koordinaattorina eri sidosryhmien välillä. (sama, 32.)

Arvon luominen ja vuorovaikutusprosessit ovat tärkeitä palveluliiketoiminnassa ja näin ollen ne ovatkin keskeisiä palvelumuotoilun sisältöjä. Palvelumuotoiluprosessissa jaetaan asiakkaan ja suunnittelijan kesken tietoa, toimintaympäristön tuntemusta sekä historian ymmärrystä. Palvelumuotoilu haastaa muotoilijat yhteiseen työskentelyyn ihmisten kanssa, työssä tarvitaankin näin ollen uusia menetelmiä. Iteraatio ja yhteissuunnittelu ovat palvelumuotoilulle tunnusomaisia prosesseja. Iteraatiolla eli toistuvalla suunnittelulla tarkoitetaan suunnitteluratkaisujen kehittämistä, kokeilemistä ja tulosten arvioinnin toistuvaa prosessia. Tällä tavoin suunnitteluratkaisut hioutuvat koko ajan eteenpäin. (sama, 23.)

Yksi palvelumuotoilussa käytettävä tiedonkeruun väline on Business Model Canvas –malli. Mallin ovat kehittäneet Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur. Malli on kehitetty vuonna 2006 ja se levisi laajaan tietoisuuteen Alexander Osterwalderin blogissa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)

Malli tarjoaa työkalun, jonka avulla voidaan kuvata ja pohtia organisaation liiketoimintamallia, kilpailijoita tai mitä tahansa organisaation toimintaa. Mallia on testattu ja käytetty maailmanlaajuisesti monissa yrityksissä. Sen avulla onkin helppo kuvata sekä kehittää liiketoimintamallia ja luoda tätä kautta uusia strategisia vaihtoehtoja. Lähtökohtaisesti ensiarvoisen tärkeää on, että keskustelukumppaneilla on yhteneväinen ymmärrys, mitä liiketoimintamallilla kulloisessakin tilanteessa tarkoitetaan. (sama.) Liiketoimintamallin kehittäminen on aina yksilöllinen ja tapauskohtainen prosessi, jossa kohdataan omat haasteet ja esteet. Jokainen organisaatio aloittaa toimintansa kehittämisen eri lähtöpisteestä. Kyseessä voi olla esimerkiksi aloittava yritys tai vaikkapa yritys, joka hakee uusia potentiaalisia mahdollisuuksia kasvattaa liiketoimintaansa. (sama, 244.)

Business Model Canvas -työkalun eri osa-alueet kattavat liiketoiminnan neljä pääaluetta, joita ovat asiakkaat, tarjoama, toimintaympäristö ja taloudellinen elinvoimaisuus. Työkalu on jaettu yhdeksään eri osa-alueeseen. Näitä ovat asiakasryhmät, arvolupaus, kanavat, asiakassuhde, tulovirrat, resurssit, ydintoiminnot, yhteistyökumppanit ja kulurakenne. Näistä eri osa-alueista muodostuu yrityksen toiminnan kokonaiskuva ja nämä eri kokonaisuudet ovat myös keskenään riippuvaisia toisistaan. (sama, 15-17.) Business Model Canvas -työkalu on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Business Model Canvas – pohja (Stargyzer 2016, viitattu 5.9.2016)

Asiakasryhmät ovat jokaisen yrityksen elinehto. Yrityksellä täytyy olla tietämystä eri asiakasryhmiensä tarpeista ja käyttäytymisestä. Yrityksen on myös tehtävä valinta, mitkä asiakasryhmät ovat heille tärkeimmät ja tätä kautta päättää kenen tarpeisiin palvelua halutaan tarjota. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20-21.)

Arvolupauksessa määritetään tuotteet ja palvelut, jotka luovat arvoa yrityksen tietyille asiakasryhmälle. Arvolupaus on pääasiallinen syy, jonka vuoksi asiakas haluaa juuri kyseisen yrityksen tuotteita tai palveluita. Yrityksen on päätettävä, mihin asiakkaidensa tarpeisiin se haluaa vastata. (sama, 22-23.)

Tulovirrat ovat luonnollisestikin välttämättömyys yrityksen elinvoimaisuuden kannalta. Onkin mietittävä, mistä yrityksen tarjoamasta arvosta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Business Model Canvas -mallissa voidaan erottaa kaksi eri tyyppistä tulonlähdetä eli kertaluontoiset tulot, esimerkiksi sponsorimaksu ja toistuvat tulot, esimerkiksi kuukausimaksut. (sama, 30-31.)

Kanavilla tarkoitetaan reittejä, joiden kautta yritys tavoittaa asiakkaansa. On mietittävä, mitkä kanavat toimivat parhaiten ja ovat esimerkiksi kustannustehokkaimpia. Kanavien avulla kuvataan sitä, miten yritys kommunikoi asiakkaidensa kanssa ja miten yritys tavoittaa halutut asiakkaat helpoimmin. Näiden avulla asiakkaat saavat tietoa muun muassa yrityksen tuotteista ja palveluista. Lisäksi on tärkeää, että yritys viestii asiakkailleen antamastaan arvolupauksesta. Tyypiltään kanavat voivat olla suoria tai epäsuoria sekä omia että yhteistyökumppaneiden tarjoamia. Yritys voi käyttää joko yhtä muotoa näistä edellä mainituista tai koota oman toiminnan kannalta parhaan sekoituksen. (sama, 26-27.)

Asiakassuhde on mietittävä jokaiselle yrityksen asiakassegmentille sopivimmaksi. Yrityksen on mietittävä, mitä eri asiakassegmentit heiltä odottavat. On myöskin otettava huomioon asiakassuhteiden hoitamiseen menevät kulut ja se, miten asiakassuhteiden hoito vaikuttaa Business Model Canvasin kokonaiskuvaan. Tapa, jolla yritys hoitaa asiakassuhteitaan vaikuttaa merkittävästi asiakkaan asiakaskokemukseen. Yritys voi hoitaa asiakassuhteitaan tarjoamalla henkilökohtaista palvelua, esimerkiksi asiakaspalvelua puhelimitse tai sähköpostitse ihmiseltä ihmiselle. Muita kanavia ovat esimerkiksi itsepalvelu ja automaattisesti toimivat palvelut. (sama, 28-29.)

Resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia ja älyllistä pääomaa. Ne voivat olla yrityksen omistamia tai vuokrattuja sekä alihankintana tärkeimmiltä yhteistyökumppaneilta ostettuja. Pääasialliset resurssit nähdään pohjana yrityksen toiminnalle. Eriäinen liiketoiminta tarvitsee erilaisia resursseja. Yrityksessä olevien resurssien avulla voidaan antaa juuri kyseiselle liiketoiminnalle arvolupaus, tavoittaa markkinoita, luoda suhteet eri asiakassegmenteihin ja tuottaa tuloa yritykselle. (sama, 34-35.)

Ydintoiminnoilla tarkoitetaan tärkeimpiä toimintoja, joita tarvitaan Business Model Canvas -mallin toimivuuden kannalta. Kuten pääasialliset resurssit myöskin ydintoiminnot luovat ja tarjoavat asiakkaille arvoa, tavoittavat markkinoita, luovat suhteet eri asiakassegmenteihin ja tuottavat tuloa yritykselle. Business Model Canvas -mallissa esille tuodut toiminnan tavoitteet

määrittelevät, mitä ydintoimintoja tarvitaan. On mietittävä, mitkä ovat yrityksen toiminnan kannalta merkittävimpiä toimintoja, jotta arvolupauksen on mahdollista toteutua. (sama, 36-37.)

Yhteistyökumppaneilla tarkoitetaan mallissa tahoja, joiden avulla liiketoiminta saadaan toimimaan. Näitä voivat olla esimerkiksi tärkeimmät tavarantoimittajat ja avainkumppanit, joilta saadaan toiminnan kannalta tärkeitä resursseja. On tärkeää miettiä myös, mitä päätoimintoja yhteistyökumppanit tarjoavat alihankintana. (sama, 38-39.)

Kulurakenteissa lasketaan ja esitetään kaikki liiketoiminnasta aiheutuvat kulut. On kuvattava, mitkä tärkeimmät voimavarat ovat kaikista kalleimpia ja mitkä halvimpia. Kulut tulisi luonnollisestikin pystyä minimoimaan liiketoiminnan kannattavuuden lisäämiseksi. (sama, 40-41.)

2.3 Benchmarking

Benchmarkingilla tarkoitetaan systemaattista menetelmää, jonka tavoitteena on tiedonkeruu, vertailu ja oman toiminnan parantaminen. Sen avulla pyritään etsimään parhaita käytäntöjä ja tätä kautta kehittämään omaa toimintaa. Benchmarking -menetelmässä opitaan systemaattisesti hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta. Tarkoitus on etsiä tietoa ja taitoa, joka voidaan muuttaa oman yrityksen parannuksiksi. (Hotanen 2001, 6.)

Benchmarkingin voidaan kuvata olevan vuorovaikutteisen oppimisen menetelmä, jossa opitaan esikuvilta ja tämän avulla voidaan parantaa omaa toimintaa. Menetelmä sisältää vertailua, arviointia, oppimista esikuvilta, oppimista erinomaisilta organisaatioilta toimialasta ja sijainnista riippumatta sekä rakentavaa tapaa kyseenalaistaa omia prosesseja ja menetelmiä. Benchmarking -menetelmän pääasiallisena tavoitteena on hyödyntää jonkun toisen onnistumista oman suorituskyvyn parantamisessa. (sama, 7-8.)

Yleisimpiä benchmarkingin tapoja ovat tunnuslukuvertailu, prosessibenchmarking, kilpailijabenchmarking, kahdenvälinen benchmarking, ryhmäbenchmarking ja kumppanuusbenchmarking. (sama, 8.)

Hyödyt benchmarking -menetelmästä saavutetaan parhaiten, kun pyrkimyksenä on mittava toiminnan kehittäminen. Menetelmän vahvuuksina voidaan pitää määrätietoista toiminnan

nykytilan selvittämistä ja osallistujien sitouttamista toiminnan kehittämiseen. Benchmarkingin avulla voidaan myös edistää verkostoitumista sekä mahdollistaa nopea kehittyminen ja hyvien menettelytapojen soveltaminen toimialalta toiselle. (sama, 10.)

Yritysten on kehitettävä koko ajan liikeideaansa, tuotteitaan, prosessejaan sekä henkilöstöään. Yrityksen kehittyminen on tässä tapauksessa oppimista. Benchmarking on oppimismenetelmä, jossa oppiminen tapahtuu sekä omista että muiden kokemuksista. Menetelmä mahdollistaa oppimisen eri tavalla. (Tuominen 1997, 225.)

Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi, jonka avulla voidaan mitata ja analysoida tuotteita, palveluita ja prosessien suorituskykyä. Lisäksi sen avulla voidaan vertailla omaa liiketoimintaa parhaisiin tunnistettuihin käytäntöihin ja kehittää omaa liiketoimintaa. Benchmarkingin kuvaillaan olevan myös jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi tavoiteltaessa oman organisaation suorituskyvyn kehittymistä. (sama, 226.)

3 TIEDONKERUU

Tiedonkeruu toimeksiantajan edustajilta toteutettiin kahdessa Business Model Canvas –tapaamisessa. Tietoa kerättiin täyttämällä molemmissa tapaamisissa Business Model Canvas –mallit. Ensimmäisellä tapaamiskerralla aloitettiin täysin tyhjästä mallista ja toisella tapaamiskerralla jatkettiin ensimmäisen Business Model Canvas –mallin muokkaamista ja täydentämistä. Tapaamisten aikana tehtiin myös muistiinpanoja käydyistä keskusteluista, joiden avulla tiedonkeruuta saadaan täydennettyä Business Model Canvas –mallien lisäksi.

Seuraavissa kappaleissa 3.1 ja 3.2 molemmat Business Model Canvas –tapaamiset kuvataan yksityiskohtaisemmin. Niissä kuvataan tiivistetysti keskustelun kulkua ja nostetaan esille tärkeimpiä pääkohtia. Lisäksi esitetään täytetyt Business Model Canvas –mallit.

Lisäksi tiedonkeruuta täydennetään Benchmarking -menetelmällä. Luvuissa 3.3 ja 3.4 esitellään kaksi matalan kynnyksen harrastetoiminnan projektia, joista nostetaan esille käytännössä hyväksi todettuja toimintamalleja, joita Dynamo Juniorit Ry voi hyödyntää oman toimintansa aloittamisen suunnittelussa ja kehittämisessä.

3.1 Ensimmäinen Business Model Canvas tapaaminen

Ensimmäisessä Business Model Canvas tapaamisessa oli mukana kaksi toimeksiantajan edustajaa sekä molemmat opinnäytetyöntekijät. Tapaaminen järjestettiin 24.10.2016 ja se oli kestoaltaan noin 1,5 tuntia.

Tapaamisen aluksi käytiin lyhyesti läpi henkilöesittelyt ja kartoitettiin toimeksiantajan edustajien aiempaa tuntemusta tiedonkeruun työkaluna käytettävästä Business Model Canvas -mallista. Malli oli molemmille toimeksiantajan edustajille entuudestaan tuttu, joten se käytiin läpi lyhyesti esitellen vain pääkohdat. Tapaamisen aluksi pidettiin myös tilannekatsausta siitä, missä vaiheessa toimeksiantaja oli projektissaan eli matalan kynnyksen urheiluseuran perustamisessa lapsille ja nuorille. Lisäksi keskusteltiin siitä, mitä odotuksia toimeksiantajalla on opinnäytetyöstä.

Toimeksiantajan edustajat halusivat esitellä tapaamisen aluksi kattavan ideapaperin, jossa asiasisältönä oli matalan kynnyksen harrastetoiminnan käynnistäminen lapsille ja nuorille. Esitys

sisälsi pohjatietoa, ajatuksia ja ideoita matalan kynnyksen harrastetoiminnan kehittämistä ja kyseistä toimintaa tarjoavan uuden seuran Dynamo Juniorit Ry:n perustamisesta.

Business Model Canvas -malli heijastettiin Powerpoint-pohjalla näkyviin ja sitä täytettiin tapaamisen aikana. Mallia täytettiin tapaamisen edetessä keskustelun ja toimeksiantajan ideapaperista esille nousseiden asioiden pohjalta. Business Model Canvasissa tärkeimmät laatikot ovat Arvolupaus ja Asiakasryhmät. Keskustelussa keskityttiin ensimmäiseksi juuri näihin kenttiin ja toimeksiantajan edustajia pyydettiin miettimään erityisesti arvolupauksia. Mikä olisi kuvaava arvolupaus Dynamo Juniorit Ry:n toiminnalle? Arvolupauksen laatikkoon kirjattiin ”Matalan kynnyksen urheiluseura/harrastetoimintaa lapsille ja nuorille” ja ”Ymmärrys ihmisestä (lapsesta/nuoresta) kokonaisuudessaan”. Keskustelua käytiin siitä, mitä matala kynnyks tarkoittaa tässä tapauksessa. Esille nousivat esimerkiksi harrastuksen alhaiset tai jopa ilmaiset kustannukset, harrastuspaikan helppo saavutettavuus eli se olisi lähellä lasten kotia ja harrastuksen madallettu sitoutumiskynnyks. Tällä tarkoitetaan sitä ettei lapsen tarvitse heti sitoutua harrastamaan valitsemaansa lajia koko vuodeksi.

Asiakasryhmät-laatikkoon kirjattiin Perheet, Kunnat, Koulut, Päiväkodit, Urheiluseurat ja Lapset (5-15 vuotta). Tässä kohtaa keskusteltiin, kuka tai ketkä ovat toiminnan lopullisia asiakkaita. Ovatko he lapset ja nuoret, jotka osallistuvat matalan kynnyksen harrastetoimintaan vai ovatko asiakkaita esimerkiksi kunnat, jotka ostavat palvelun?

Tulovirrat ovat toiminnan toteuttamiseksi elintärkeitä. Ilman tulovirtaa toimintaa on mahdotonta pitää käynnissä. Yksi tulovirroista on kausi- tai kuukausimaksut, joita lasten vanhemmat maksavat. Tässä tapauksessa todettiin, että ne eivät voi olla ainoat tulojen lähteet. Mahdollisiksi tulovirran lähteiksi listattiin Business Model Canvasiin yritysten sponsorointi, kunta maksajana, valtion avustukset sekä kausi- ja kuukausimaksut.

Business Model Canvas -pohjan Kanavat-laatikkoon kirjattiin suunnitteilla oleva platform/nettisivu, jonka kautta harrastetoiminnasta välitettäisiin tietoa käyttäjille ja heidän perheilleen. Tässä kohtaa toimeksiantajan edustaja pohti, että tämän nettipohjan tulisi olla enemmän kuin vain tekninen työkalu harrastetoimintaan ilmoittautumisille. Vertailukohtana käytettiin laajassa suosiossa olevaa Nimenhuuto-palvelua, jossa osallistujat ilmoittautuvat urheiluseuran tapahtumiin ja toimihenkilöt jakavat tietoa. Toimeksiantajien suunnitteilla oleva

sovellus tulisi tarjoamaan enemmän myös aiheeseen liittyvää sisältöä. Sovelluksen tekninen toteutus ja tämän hetkinen saatavuus jäi hieman epäselväksi.

Tärkeimmistä resursseista toiminnalle korostuivat hyvin selvästi ammattitaitoiset valmentajat ja ohjaajat. He ovat toiminnan ydinajatukselle ensiarvoisen tärkeä resurssi. Toimeksiantajan edustaja kuvaili uuden seuran Dynamo Juniorit Ry:n toiminnan perusajatuksen pohjautuvan siihen, että valmentajilla ja ohjaajilla tulee olla tietämystä lasten ja nuorten kokonaiskehityksen tukemisesta.

Tämän lisäksi yhteistyökumppanien merkitystä korostettiin. Koko toiminnan yksi perusedellytyksistä on alhainen taloudellinen kynnyks itselle tai lapselle. Sen vuoksi yhteistyökumppanien verkosto nousee korkeaan asemaan. Yhteistyökumppaneina toimeksiantajan edustajat näkevät etenkin kunnat, jotka tarjoaisivat harrastuspaikkoja sekä yritykset, jotka tarjoaisivat alennuksia seuran jäsenille ja tukisivat toimintaa taloudellisesti. Näiden lisäksi yhteistyökumppaneina voisivat olla muut urheiluseurat ja valmennuksen ammattilaiset.

Toimeksiantajan edustajien kanssa ensimmäisessä tapaamisessa koottu Business Model Canvas -malli on esitetty kuviossa 2.

Yhteistyökumppanit Kunnat Muut seurat Yritykset Valmennuksen ammattilaiset	Ydintoiminnot Yritysyhteistyö Koulutuspalvelujen tuottaminen	Arvolupaus Matalan kynnyksen urheiluseura/ harrastetoimintaa lapsille ja nuorille Ymmärrys ihmisestä (lapsesta/nuoresta) kokonaisuudessa	Asiakassuhde Helposti lähestyttävä (lapset ja perheet) Aktiivinen ja henkilökohtainen (kunnat ja koulut)	Asiakasryhmät Perheet Kunnat Koulut Päiväkodit Urheiluseurat Lapset (5-15v)
	Resurssit Tilaresurssit Henkilöresurssit Starttiraha Asiantuntijapalvelut		Kanavat Platform tiedonjakeluun Yhteyshenkilöt kouluissa ja urheiluseuroissa	
Kulurakenne Tilavuokrat, henkilöstökulut, alihankintapalvelut, markkinointikulut		Tulovirrat Sponsorointi (yritysten yhteiskuntavastuu), kunta maksajana, valtion avustukset, kuukausimaksut		

KUVIO 2. Ensimmäisen palaverin tuotoksena saatu Business Model Canvas -malli

Toimeksiantajan edustajien puolelta haasteiksi toiminnan käynnistämisen kannalta nähtiin erityisesti asiakaskanavien löytämisessä ja rakentamisessa.

Toimeksiantajan edustajat olivat kiinnostuneita saamaan esimerkin tai esimerkkejä, miten vastaanvanlaisia matalan kynnyksen harrastetoiminnan projekteja on toteutettu Suomessa tai ulkomailla.

Kysymyksiä ja ajatuksia joita nousi esiin keskustelussa.

- Ovatko toiminnan asiakkaita lapset ja nuoret, jotka ovat toiminnassa ns. loppukäyttäjiä? Vai ovatko asiakkaita esimerkiksi kunnat tai valtio, jotka maksavat palvelut?
- Miten kunta tai valtio saadaan mukaan rahoittajiksi? Millä perustein kunta tai valtio saadaan mukaan toimintaan?
- Mitä on matalan kynnyksen toiminta? Onko se ilmaista tai halpaa liikuntatoimintaa? Onko se asiakkaita lähellä olevaa liikuntatoimintaa? Voiko toimintaan liittyä sitoutumatta siihen kuitenkaan koko kaudeksi?

3.2 Toinen Business Model Canvas tapaaminen

Toinen Business Model Canvas tapaaminen järjestettiin 9.11.2016. Tapaamisessa olivat läsnä samat henkilöt kuin ensimmäisellä kerralla eli kaksi toimeksiantajan edustaa ja molemmat opinnäytetyöntekijät. Tapaaminen oli tälläkin kertaa kestoaltaan noin 1,5 tuntia.

Toimeksiantajan edustajille lähetettiin muutamaa päivää ennen tapaamista tiivistelmä, joka oli koostettu edellisen tapaamisen pohjalta. Tiivistelmä sisälsi ensimmäisen tapaamisen tuotoksen eli ensimmäisen täytetyn Business Model Canvas -pohjan. Se sisälsi myöskin toimeksiantajan edustajille ennakkoon pohdittavaksi kysymyksiä, joita heräsi ensimmäisen Business Model Canvas -pohjan ja tapaamisessa käydyn keskustelun pohjalta.

Tapaamisessa heijastettiin näkyviin edellisellä kerralla koottu Business Model Canvas -malli Powerpoint -pohjalta. Arvolupauksen laatikkoon oli saatu kirjattua kaksi erilaista ajatusta toimintaa ohjaavasta ”punaisesta langasta”. Näitä olivat ”Matalan kynnyksen urheiluseura/harrastetoimintaa lapsille ja nuorille” sekä ”Ymmärrys ihmisestä (lapsesta/nuoresta) kokonaisuudessa”. Joista todettiin, että esimerkiksi ”Matalan kynnyksen urheiluseura/harrastetoimintaa lapsille ja nuorille” ei varsinaisesti täytä Business Model Canvas -mallissa haettavaa arvolupauksen määritelmää. Toimeksiantajan edustajat olivatkin sitä mieltä, että ”Ymmärrys ihmisestä (lapsesta/nuoresta) kokonaisuudessaan” oli lähempänä oikeaa ajatusta, mitä arvolupaus tässä tapauksessa voisi olla. Pohdintaa arvolupauksesta jatkettiin ja toimeksiantajan edustajat saivat laadittua uuden vielä paremmin toiminnasta kertovan kuvauksen. Arvolupaukseksi muodostui ”Toimintaa, jossa lapsi huomioidaan kokonaisuutena, ja joka tyydyttää lapsen tarpeita eri kehitysvaiheissa”.

Tämän jälkeen keskityttiin pohtimaan Business Model Canvas -pohjalta löytyvää asiakasryhmä-laatikkoa. Jo ensimmäisellä kerralla oli pohdittu, mitä tai keitä asiakkaat tässä toimeksiantajan tapauksessa loppujen lopuksi ovat. Ovatko asiakkaina ns. loppukäyttäjät eli lapset ja nuoret, jotka osallistuvat harrastetoimintaan vai ovatko asiakkaina esimerkiksi kunnat tai valtio jotka, maksavat toiminnan? Toimeksiantajan edustajat pohtivat asiaa ja todettiin, että molemmat tahot ovat luonnollisesti urheiluseuran toiminnan kannalta tärkeitä. Käyttäjät täytyy vakuuttaa toiminnalla. Heille on välitettävä tieto, että tarjottava harrastetoiminta on laadukkaasti toteutettua. He haluavat siihen mukaan eli saadaan toimintaan tyytyväisiä osallistujia, lapsia ja nuoria sekä heidän perheitään. Toisaalta esimerkiksi kunta tai valtio, joka toimisi maksajana täytyy saada vakuuttuneeksi ja tietoiseksi tarjotusta toiminnasta ja sen laadukkaasta toteutuksesta. Toimintaa haluttaisiinkin päästä aloittamaan yhteistyössä päiväkotien ja koulujen kanssa, jolloin toiminnan piiriin saataisiin mahdollisimman paljon lapsia ja nuoria. Toiminta sisältyisi päiväkoti- tai koulupäivään, jolloin tavoitettaisiin mahdollisimman paljon potentiaalisia osallistujia. Tällä tavoin toiminnan tärkeyttä saataisiin perusteltua esimerkiksi Oulun kaupungille, joka toimisi palvelun ostajana. Toiminta olisi tasa-arvoisesti kaikkien lasten ja nuorten saatavilla. Pitkäkantoisimpana ajatuksena olisi esimerkiksi syrjäytymisen estäminen.

Toiminnan tarkoitusta halutaan pohtia ja perehtyä asioihin hyvin ennen uuden harrastetoiminnan käynnistämistä. Toimeksiantajien puolelta oli puhetta brändäämisestä ja sen tärkeydestä. Kun toiminta aloitetaan, täytyy sen olla kaikin puolin laadukasta.

Toimeksiantajan edustajia pyydettiin myös pohtimaan Business Model Canvas -pohjalla olevaa Kanavat-laatikkoa. Tähän oli edellisellä tapaamisella saatu kirjattua ”Platform tiedonjakeluun” ja ”Yhteyshenkilöt kouluissa”. Toimeksiantajat näkivät tärkeimmäksi kanavaksi mahdolliset yhteyshenkilöt päiväkodeissa ja kouluissa. Heidän kautta toiminnan arvokas saataisiin toimitettua perille toimintaan mukaan halutuille lapsille ja nuorille.

Uuden urheiluseuran ajatuksena on tarjota harrastetoimintaa, mutta toteutustapaan ja laatuun halutaan panostaa erityisesti. Toimeksiantajan edustajat ovat pohtineet, että toiminnan tulee olla pitkäjänteistä ja toiminnan tulee olla kaikille tasa-arvoista. Lisäksi tärkeänä näkökulmana on ajatus ennaltaehkäisevästä toiminnasta kuten kiusaamisen ja syrjäytymisen ehkäiseminen. Asiat halutaan tehdä perusteellisemmin verrattuna esimerkiksi perinteiseen urheiluseuratoimintaan. Lapset ja nuoret halutaan ottaa huomioon kokonaisuutena, johon liittyy niin henkisen kuin

fyysisen puolen huomioiminen ohjatussa toiminnassa. Tavoitteena on lähteä käynnistämään toimintaa yhteistyössä päiväkotien ja koulujen kanssa, jolloin tavoitetaan mahdollisimman paljon lapsia nuoria toiminnan piiriin. Myöskin paikallisuus koetaan tärkeänä tekijänä niin, että lasten ja nuorten olisi mahdollista harrastaa lähellä omaa elinpiiriään. Kun tapahtumia järjestetään esimerkiksi kouluilla, lasten on helppo tulla harrastuksen piiriin.

Business Model Canvas tapaamisen aikana keskusteltiin myös pääasiallisista resursseista. Toimeksiantajan edustajilta tiedusteltiin uuden urheiluseuran kannalta erittäin tärkeästä resurssista eli ohjaajista ja valmentajista. Tarkennusta haluttiin siihen, kuinka pitkälle oli selvitetty toiminnan kannalta oikeiden ohjaajien ja valmentajien saatavuudesta Oulun alueella. Toimeksiantajan edustajilla oli tiedossa jo valmiina henkilöitä ja luottamus siihen, että oikeanlaisia tekijöitä on saatavilla, kunhan vain rahoitusta löytyy heidän palkkaukseensa.

Uuden urheiluseuran toiminnan rahoitukseen eli tulovirroiksi kirjattiin ensimmäisellä kerralla Business Model Canvas -pohjalle sponsorointi, kunta maksajana, valtion avustukset ja kausi- sekä kuukausimaksut. Toisessa palaverissa tähän aiheeseen paneuduttiin uudestaan ja erityinen painoarvo laitettiin erilaisten hyvinvointi- ja koulutuspalveluiden tuottamiseksi kunnalle sekä valtion avustusten saamiseen. Toimeksiantajan edustajat kertoivat, että toiminta pitää miettiä perinpohjaisesti ja tehdä tarkat suunnitelmat ennen toiminnan käynnistämistä. Tätä kautta he näkivät, että toimintaa pystytään markkinoimaan rahoittajien suuntaan.

Business Model Canvasiin kaikkein hankalinta oli löytää vastauksia Asiakassuhde-laatikkoon. Asiakassuhteet koettiin olevan erityisen tärkeitä tällaisessa projektissa, jossa henkilökohtaisen suhteiden tärkeys korostuu. Asiakassuhteiden halutaan olevan helposti lähestyttäviä sekä aktiivisia ja henkilökohtaisia.

Toisessa toimeksiantajan edustajien kanssa käydyssä tapaamisessa koottu Business Model Canvas -malli on esitetty kuviossa 3. Tummennetulla tekstillä olevat kohdat ovat tässä palaverissa esille tulleita uusia asioita.

Yhteistyökumppanit Kunnat Muut seurat Yritykset Valmennuksen ammattilaiset Koulut Päiväkodit	Ydintoiminnot Yritys yhteistyö, koulutuspalvelujen tuottaminen Seuratoiminta urheilullisesti ja ulkourheilullisesti	Arvolupaus Matalan kynnyksen urheiluseura- / harrastotoimintaa lapsille ja nuorille Ymmärrys ihmisestä (lapsesta/nuoresta) kokonaisuudessa Mahdollistaa lasten ja nuorten harrastamisen, innostavasti, heidän ehdoillaan Toimintaa, jossa lapsi huomioidaan kokonaisuutena, ja joka tyydyttää lapsen tarpeita eri kehitysvaiheissa.	Asiakassuhde Helposti lähestyttävä (lapset ja perheet) Aktiivinen ja henkilökohtainen (kunnat ja koulut) Lapset ja nuoret mukana toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa.	Asiakasryhmät 1. prioriteetti Kunnat Koulut Päiväkodit 2. prioriteetti Perheet Urheiluseurat Lapset (5-15v) Iltapäiväkerhot
	Resurssit Tilaresurssit, henkilöresurssit, starttiraha, asiantuntijapalvelut Valmentajat	Kanavat 1. prioriteetti Yhteyshenkilöt kouluissa Platform tiedonjakeluun Yhteyshenkilöt urheiluseuroissa Viestintä Brändäys		
Kulurakenne Tilavuokrat, henkilöstökulut, alihankintapalvelut, markkinointikulut		Tulovirrat Sponsorointi (yritysten yhteiskuntavastuu), kunta maksaa, valtion avustukset, kuukausimaksut Avustukset ja rahoitukset (RAY, OKM jne) Fanituotteet, Hyvinvointi- ja koulutuspalvelut kunnalle		

KUVIO 3. Toisen palaverin tuotoksena saatu Business Model Canvas –malli

Toisena työkaluna tässä tutkimuksessa käytetään Benchmarkingia. Tapaamisessa esiteltiin lyhyesti toimeksiantajan edustajille kaksi samantapaista matalan kynnyksen käynnissä olevaa toimintaa. Toinen Englannista Brighton & Hoven kaupungista ja toinen Suomesta Joensuusta. Näitä pohdittiin yhdessä ja toimeksiantajan edustajilta haluttiin kuulla, millaiset asiat olisivat heidän toimintansa kannalta olennaista tietoa.

Englannissa Brighton & Hoven kaupungissa toimintaa on pyöritetty jo vuodesta 2005. Tässä tapauksessa toimeksiantajan edustajat olivat kiinnostuneita, onko mahdollista löytää tietoa

toiminnan vaikuttavuudesta. Joensuun Matala kynnyks -toiminnasta todettiin, että se vaikuttaa pitkälti paikallisten urheiluseurojen yhteistyöltä, jonka avulla on mahdollista markkinoida eri seurojen toimintaa. Toiminta vaikutti toimeksiantajan edustajista hieman toisen tyyppiseltä tavoitteissaan, kuin heidän suunnittelemansa harrastetoiminnan perusajatus. Joensuun toiminnasta nousi kuitenkin esille selviteltäväksi asioiksi esimerkiksi, miten he ovat toteuttaneet toimintaa käytännössä ja miten ensimmäiset lapset on saatu mukaan toiminnan piiriin. Lisäksi oltiin kiinnostuneita siitä, mitä on painotettu esimerkiksi toiminnan laadullisessa puolessa. Näistä molemmista projekteista kerrotaan tarkemmin omissa osioissaan, 3.3 Benchmarking – Albion in the Community (AITC), Brighton & Hove, Sussex, UK ja 3.4 Benchmarking – Matala Kynnyks-toiminta, Joensuu, Suomi.

Lisäksi esille tuli toimeksiantajaa kiinnostavia muitakin projekteja, joissa järjestetään matalan kynnyksen toimintaa. Näistä mainittiin mahdollisiksi selvittelyn kohteiksi Mikkelin alueen harrasteliigat, Helsinki Hawks, Hamina Sports. Erityisesti Helsinki Hawks nousi esille kiinnostavana kohteena. Kaiken kaikkiaan todettiin, että eri projekteista olisi mahdollisuuksien mukaan hyvä tuoda useammasta eri matalan kynnyksen toiminnasta esiin niiden hyviä puolia?

3.3 Benchmarking – Albion in the Community (AITC), Brighton & Hove, Sussex, UK

Iso-Britannian etelärannikolla on Brighton & Hoven 270000 asukkaan kaupunki eli se on suunnilleen kaksi kertaa Oulua suurempi. Kaupungin ylpeys on jalkapalloseura Brighton & Hove Albion, joka pelaa Englannin toiseksi korkeimmalla sarjatasolla. Jalkapalloseuran alaisuudessa aloitettiin ensimmäinen paikallisen yhteisön tukiohjelma jo vuonna 1990 ja viralliseksi hyväntekeväisyys järjestöksi se rekisteröityi vuonna 2005. Järjestön nimi on Albion in the Community, joka lyhennetään muotoon AITC. (Albion in the community 2011, 7.)

Järjestön tavoite on järjestää erilaista toimintaa, jotka parantavat kaupungin asukkaiden elämänlaatua. Urheilulajeista pääpaino on luonnollisesti jalkapallolla, mutta toiminnassa keskitytään myös ihmisten yleisen terveyden parantamiseen sekä koulutuspalveluiden tarjoamiseen. Toiminnassa ovat mukana niin terveet kuin vammaisetkin. (Albion in the community 2016, viitattu 2.12.2016.)

Järjestön kolme päätavoitetta ovat seuraavat:

1. **Innostaa ihmisiä aktiivisuuteen** - Tavoite on innostaa nuoria ja heidän perheitään liikunnalliseen aktiivisuuteen ja antaa heille ohjeita terveiden elämäntapojen pariin.
2. **Lisätä osallistumista** - Toiminta tarjoaa nuorille mahdollisuuksia pelata jalkapalloa taitotasoon katsomatta ja taloudellisista haasteista huolimatta.
3. **Nostaa toiveita** - Työssä keskitytään yhteiskunnan heikoimmassa asemassa oleviin ja yritetään nostaa heidän toiveitaan ja parannetaan elämisen edellytyksiä.

(sama.)

Järjestön arvot ovat seuraavat:

1. **Sitoutuminen** - Toiminnassa mukana olijat ovat sitoutuneita muuttamaan ihmisten elämän parempaan suuntaan.
2. **Ihmisten kunnioitus** - Järjestössä kunnioitetaan kaikkien ihmisten erilaisuutta, ymmärretään jokaisen henkilökohtaiset tarpeet ja rohkaistaan yksilön omatoimiseen kehittymiseen.
3. **Laatu** - Panostetaan ammattimaiseen ja laadukkaaseen valmennukseen, jonka avulla tarjotaan palveluja jotka rikastuttavat ja muuttavat paikallista yhteisöä.
4. **Yhteistyö** - Paikallisten toimijoiden kanssa tehdään pitkäaikaista yhteistyötä, josta on taloudellista hyötyä yrityksille ja samalla parannetaan paikallisten ihmisten elämänlaatua.

(sama.)

Toiminta on jaettu viiteen eri osa-alueeseen. Ne ovat Jalkapallo, Terveys, Erityisryhmät, Koulut ja Koulutus. Kaikkia näiden osa-alueiden asioita tarjotaan tasapuolisesta Brighton & Hoven kaupunkilaisille. Ohessa tiivistettynä mitä mikäkin osa-alue pitää sisällään. (sama.)

Jalkapallo - Albion in the Community järjestön päämäärä on mahdollistaa jalkapallon harrastaminen kaikille iästä, taidoista tai taustasta riippumatta. Toiminta järjestää lapsille koulujen liikuntailtapäiväkerhoja ja lomien ajaksi jalkapallokouluja, kehitysvammaisille on perustettu jalkapallon erityisryhmiä ja iäkkäämmille ihmisille tarjotaan kävelyjalkapalloa. (sama.)

Terveys – Terveyttä edistäviä palveluja tarjotaan niin aikuisille kuin lapsillekin. Mukana on esimerkiksi aikuisille painonhallintakursseja ja 2-typin diabetesta ennaltaehkäisevä liikuntaohjelma sekä lapsille erilaisia kerhoja, joissa lapsille kerrotaan terveellisistä

ruokailutottumuksista ja harrastetaan liikuntaa. Toiminnan yhdeksi painopisteeksi on otettu syöpäsairaat, joille tarjotaan monenlaista tukea. (sama.)

Erityisryhmät - Albion in the Community järjestön vammaistuki osasto on toiminut vuodesta 1997 lähtien. Toiminnan pääpaino on vammaisjalkapallossa, mutta se tarjoaa myös muita liikuntapalveluja sekä tapahtumia vammaisille. (sama.)

Koulut – Yli 100 koulua on mukana AITC:n ohjelmassa. Kouluille tarjotaan ammattivalmennus apua liikuntatuntien järjestämisessä, järjestetään liikuntakerhoja sekä koulujen välisiä jalkapalloturnauksia. (sama.)

Koulutus – Yli 16-vuotiaille tarjotaan ilmaisia kursseja, jotka painottuvat valmentamiseen tai muihin liikuntaa edistäviin toimintoihin, mutta mukana on myös työnhakua ja työllistymistä tukevia koulutuksia. Nuorille aikuisille toiminnassa tarjotaan oppisopimuskoulutuksia. (sama.)

Toiminta on ollut suosittua kaudella 2015-16. Tähän on koottuna kauden 2015-16 tärkeimmät numerot.

- 36000 osallistujaa
- 61 erilaista projektia
- 2500+ lasta osallistuu viikoittain ilmaiseen jalkapallokerhoon
- 100+ koulua on mukana toiminassa
- 11000+ oppilasta on osallistunut järjestettyyn toimintaan kouluissa
- 1200+ tyttöä ja naista pelaa jalkapalloa AITC järjestämissä joukkueissa
- 9000+ ihmistä osallistui syövän ennaltaehkäisevään toimintaan
- 550 nuorta sai ammattipätevyyden osallistuttuaan AITC:n järjestämään oppisopimuskoulutukseen

(sama.)

AITC toiminnassa on otettu sosiaalinen media erittäin laajasti mukaan tukemaan markkinointia ja tapahtumista ilmoittamista. Facebook- ja Twitter-tilit ovat aktiivisessa käytössä ja niihin tulee päivityksiä koko ajan. Tämän lisäksi AITC:llä on oma Youtube-kanava, josta löytyy videoita tapahtumista ja erilaisista menestystarinoista (Official Brighton & Hove Albion FC, viitattu 6.12.2016). AITC:n verkkosivuilla on "Social wall" josta löytyy kaikki toiminnan tarjoamat palvelut

sekä viimeiset uutiset. ”Social wall” seinällä ovat näkyvissä facebookin ja twitterin viimeisimmät päivitykset (Albion in the community 2016, viitattu 2.12.2016). Näiden lisäksi järjestö julkaisee omaa lehteään kerran vuodessa joka julkaistaan niin verkossa kuin printattuna versiona. Lehteen on kerätty vuoden aikana tapahtuneet merkittävimmät tapaukset, uutisia ja haastatteluja. (AITC 2016, viitattu 6.12.2016.)

Albion in the Community järjestön toiminta näyttää laadukkaalta ja hyvin toteututulta. Toimintaa on rakennettu pitkään jo useiden vuosikymmenien ajan ja tuloksia on saavutettu. Kymmenet tuhannet lapset, nuoret ja aikuiset ovat mukana liikkumassa. Järjestö on perustettu menestyneen jalkapallojoukkueen oheen ja se näkyy AITC-toiminnan toteutuksessa. Lähes kaikki toiminta viittaa jollakin tapaa jalkapalloiluun. Toisaalta jalkapallo on erittäin suosittu urheilulaji Englannissa, joten on ymmärrettävää, että sen avulla on helpompaa rakentaa tämän tyylistä konseptia.

3.4 Benchmarking – Matala Kynnys –toiminta, Joensuu, Suomi

Matala Kynnys -toiminta on kehitetty itäsuomalaisessa Joensuun kaupungissa. Kaupungissa on asukkaita 76000. Projekti on aloitettu syksyllä 2015. Toiminnan aloittamista ovat ansiokkaasti olleet suunnittelemassa ja ideoimassa Petri Pennanen ja Anssi Liimatta. Pennasella on vahva tausta urheiluseuroissa toimimisesta, sillä hän on pesäpalloseura Joensuun Mailan edustusjoukkueen pelinjohtaja. (Valo 2016.)

Matala Kynnys -toiminnan yksi tarkoituksista on tuoda kaupungin urheiluseuroja tutuiksi lapsille ja nuorille. Kaikki liikuntamahdollisuudet ovat urheiluseurojen järjestämiä, joissa he tarjoavat ilmaiseksi mahdollisuutta osallistua muutaman kerran seuran toimintaan. Tällä tavalla olisi tarkoitus saada lapset ja nuoret kiinnostumaan seuran tarjoamasta lajista.

Matala Kynnys Ry:ssä on tällä hetkellä 7 johtokunnan jäsentä. Se vastaa toiminnan järjestelystä ja organisoinnista. Kun toiminta aloitettiin Pennasella oli apuna 2-3 henkilöä, jotka yhdessä laittoivat homman pyörimään. Tällaisella organisaatiolla toiminta saatiin hoidettua ensimmäiset 1,5 vuotta. Pennasen mukaan työtä oli alussa enemmän, mutta kun toiminta vakiintui niin kynnys perustoiminnan pyörittämiseen on matalampi ja työkuorma siedettävä. (Pennanen, sähköpostiviesti 29.11.2016) Joensuussa toiminnan aloittaminen ja pilotointi vaativat kovimman

työn. Jatkossa Matala Kynnys Ry:n tavoitteena on toteuttaa ja edelleen kehittää Matala Kynnys -toimintaa Joensuun alueella. Tarkoituksena on myös kehittää konsepti, joka voidaan monistaa ja käyttää alueelliset tarpeet huomioiden ympäri Suomen. (Matala Kynnys Ry 2016, 11.)

Matala kynnys -toiminnassa yritetään parantaa lasten alueellisia liikunnan harrastamismahdollisuuksia. Toiminnassa keskitytään harrastehenkisyyteen, kokeilumahdollisuuksiin, harrastamisen edullisuuteen sekä liikunnasta innostumiseen ilman sitoutumispakkoa ja kilpailullisia tavoitteita. (matalakynnys ideapaperi). Monessa mielessä lasten kouluajan ja varsinaisen seuraharrastamisen väliin tarvittaisiin erilainen hieman kevyempi sektori. Sitä voisi sanoa vaikka ohjatuksi omaehtoiseksi harrasteliikunnaksi. (sama, 3.)

Matala Kynnys –toiminnan toimintaidea on jaettu kuuteen pääkohtaan.

1. Mukaan lähtevä seura tarjoaa toimintaan yhden ohjatun vähintään tunnin mittaisen harrastevuoron viikossa
2. Harrastevuorolle osallistuminen on lapsille ilmaista ja heidät on toiminnan puolesta vakuutettu.
3. Toiminta toteutetaan vuoden aikana kahdessa 8-12 viikon jaksossa. Syyskausi on elokuukuussa ja kevätkausi tammi-maaliskuussa.
4. Seuroilla on vapaus valita mikä on heidän tarjoamansa ”tuote”. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi mille ikäluokalle toimintaa tarjotaan ja kuinka suuri on ryhmän koko.
5. Toimintaan mukaan lähtevä seura saa itse valita onko mukana syyskaudella, kevätkaudella vai molemmissa.
6. Toimintaan tarjotuista harrastevuoroista kootaan lasten ja nuorten Matalakynnys-harrastaa liikuntakalenteri, joka on esitetty kuviossa 4. Sen pääasialliset levityskanavat ovat paikallislehdistö, koulujen infokanavat, urheiluseurojen sähköiset kanavat sekä Matala Kynnys -toiminnan omat sähköiset kanavat.
(sama, 6.)

MATALA KYNNSY HARRASTAA

Koululainen, tutustu ilmaiseksi hauskoihin ja vauhdikkaisiin urheilulajeihin! Valitse lajisi kalenterista ja ilmoittaudu osoitteessa matalakynnys.fi, josta löydät tarkemmat tiedot. Liikunnan ilon tarjoaa OP Pohjois-Karjala yhteistyössä Joensuun kaupungin ja maakunnan urheiluseurojen kanssa.

Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Lauantai	Sunnuntai
 <p>KONTIOLAHDEN URHEILIJAT Kontiolahden Urheilijat ry URHEILU-AMMUNTA Ikäluokka: 7-15-vuotiaat Aika: klo 18.00-19.00 Paikka: Kontiolahden urheilukenttä (Keskuskatu 24)</p>	 <p>Juniorijoukkopojat JÄÄKIEKKO Ikäluokka: alle 13-vuotiaat Aika: klo 13.30-14.30 Paikka: Joensuun Jäähalli</p> <p>Joensuun Keilailuliitto ry KEILAUS Ikäluokka: 10-15-vuotiaat Aika: klo 16.00-17.00 Paikka: Kuntokentän keilahalli</p> <p>KEHONPAINO-HARJOITTELU Ikäryhmä: 13-17-vuotiaat Aika: klo 15.00-17.00 Paikka: Areena (molski)</p> <p>Joensuun Hiihto-Katja HIIHTO Ikäluokka: 6-15-vuotiaat Aika: klo 17.00-18.00 Paikka: Joensuun Lauulava</p> <p>Liperin Hiihtoseura HIIHTO Ikäluokka: 3-12 vuotiaat Aika: 17.30-18.30 Paikka: Pärnävaaran hiihtostadion.</p>	<p>Karjalan Rugby ry RUGBY Ikäluokka: 10-15-vuotiaat Aika: 15.30 - 17.00 Paikka: Joensuun Areena</p> <p>Karelian Kipeilijät ry KIPEILY Ikäluokka: +8 -vuotiaat Aika: 15.30 - 17.00 Paikka: Areenan kipeilyseinä</p> <p> FB Factor ry / Josba Juniorit TYTTÖSÄBÄ Ikäluokka, alakoulukäiset, erityisesti 7-11 -vuotiaat Aika: ke klo 16.00-17.00 Paikka: Joensuun Areena</p> <p> Kontiolahden Urheilijat ry AMPUMAHIIHTO Ikäluokka: 3.-5.-luokat Aika: klo 18.30-19.45 Paikka: Kontiolahden ampu-mahiihtostadion</p>	<p>Karjalan Kalpa MIEKKAILU Ikäluokka: 11-15-vuotiaat Aika: klo 16.00-17.00 (vyyksuun ajan) Paikka: Pataluodonkadun sali (Pataluodonkatu 6)</p> <p>Itä-Suomen katutanssiryhmä HIP HOP-TANSSI Ikäluokka: 8-15-vuotiaat Aika: to klo 16.30-17.30 Paikka: Lyseon lukio</p> <p>Joensuun Mawashi ry KARATE Ikäluokka, +7-vuotiaat Aika: klo 17.00-18.00 Paikka: Utran koulu</p> <p>Joensuun Squashkerho ry SQUASH Ikäluokka: 7-15-vuotiaat Aika: 17.30-18.30 Paikka: Joensuun Kuntokentäs</p>	 Joensuun Katja YLEISURHEILU Ikäluokka: 8-10-vuotiaat Aika: Pe 17.00-18.00 Paikka: Joensuun Areena	 Joensuun Maila PESÄPALLO Ikäluokka: 7 - 11-vuotiaat Aika: klo 12.00-13.15 Paikka: Mehtimäen pesäpallostadion	<p>Rullalautailijat Joensuusta RUJO ry SKEITTAUS Ikäluokka: +6-vuotiaat Aika: klo 12.00-13.00 Paikka: Intersport Eläntäkeskus (tai Mehtimäen skeittiparkki, sään salliessa)</p>

Toimintakausi 29.8.2016-23.10.2016 matalakynnys.fi OP Pohjois-Karjala JOENSUU KARJALAINEN fabrik

KUVIO 4. Matala Kynnys harrastaa syksy 2016 harrastekalenteri (Matala Kynnys Ry 2016, 7)

Toiminnalla saavutettavat hyödyt voi jakaa kolmeen kategoriaan. Ne ovat toiminnan edullisuus, lasten harrastamiskirjon monipuolistuminen sekä harrastehenkisyys eli ei-kilpailullisuus. Toiminta on edullista eikä perheen tulotaso määritä mukaan osallistumisen mahdollisuutta ja jonkun toisen lajin harrastajat voivat laajentaa harrastuneisuuttaan ilman lisäkustannuksia. Lasten harrastamiskirjon monipuolistumisen myötä he pääsevät kokeilemaan erilaisia lajeja ja saattavat sitä kautta löytää sen oman juttunsa. Samalla myös pienemmät lajit saavat enemmän näkyvyyttä. Harrastehenkisyys tukee lasten osallistumista omalla taitotasollaan eivätkä kilpailullisuus ja taitovaatimukset pelota pois uusia lajin harrastajia. (sama, 8.)

Matala Kynnys -toimintaa on toteutettu Joensuussa vuodesta 2015 lähtien. Ensimmäisellä kerralla mukana oli 130 lasta ja 11 urheiluseuraa. Toiminta on kasvanut tasaisesti. Syksyllä 2016 mukana oli jo 474 lasta ja 20 urheiluseuraa. Toimintaa osallistuneiden lasten ja urheiluseurojen lukumäärät on kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Matala Kynnys -toimintaan osallistuneiden seurojen ja lasten lukumäärät Joensuussa vuosina 2015-2016 (Matala Kynnys Ry 2016, 9)

Harrastekausi	Mukana olleiden seurojen lukumäärä	Toimintaan osallistuneiden lasten lukumäärä	Toimintakauden harrastekertoja yhteensä
Talvi 2015	11	130	540
Syksy 2015	15	307	1120
Talvi 2016	14	416	1592
Syksy 2016	20	474	1660

Tavoitteena oli synnyttää yksinkertainen toimintamalli, jossa kaikki toimet palvelevat itse tarkoitusta eli lasten olisi mahdollisimman helppo aloittaa liikunnan harrastaminen. Toiminnan idea on yksinkertainen ja toimintaa osallistuminen olisi kaikille tahoille mahdollisimman helppoa. Joensuussa Matala Kynnys -toiminta perustuu hyvin pitkälti yhteistyöhön. Toiminnan käynnistämisen ja pysyvyyden kannalta keskeiset paikalliset yhteistyötahot olivat paikalliset urheiluseurat, Joensuun kaupunki, paikallismedia, vakuutusyhtiö, mainostoimisto ja paikallinen liikuntajärjestö. (sama, 10.)

Toimintaan ilmoittautuminen on yritetty tehdä mahdollisimman helpoksi. Matala Kynnys harrastaa-sivuilta löytyy ilmoittautumiskalenteri, jossa kaikki halukkaat voivat ilmoittautua. Siellä on myös listattuna mukana olevien urheiluseurojen yhteystiedot ja harrastusmahdollisuudet. (Matala Kynnys, 2016.)

Matalan kynnyksen -toiminnalle on kysyntää Joensuussa. Tämän osoittavat jo pelkästään lisääntyneet osallistujamäärät ja urheiluseurojen tarjoamat harrastamahdollisuudet. Molemmat ovat yli kolminkertaistuneet kahden vuoden aikana. Matala Kynnys -toiminnan mainoslause on ”Intohimo kannattaa sytyttää vielä silloin kun kynnys on matala”. Tämä kuvaa hyvin toiminnan tarkoituspäätä, sillä he haluavat mukaan lapsia, joita vielä voi innostaa liikunnan harrastamisen pariin.

4 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteena oli selvittää Dynamo Juniorit Ry:n visiota uudesta matalan kynnyksen harrastetoiminnasta lapsille ja nuorille. Lisäksi tavoitteena oli myös kartoittaa uuden toiminnan aloittamisen konkreettisia edellytyksiä.

Työssä käytettiin tiedonkeruuseen ensisijaisesti Business Model Canvas –työkalua. Lisäksi kehitysideoita täydennetään Benchmarkingia hyödyntäen. Näiden kahden tiedonkeruumenetelmän avulla pyrittiin löytämään vastaukset seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Mitä kehitysideoita Business Model Canvas –malli antaa Dynamo Juniorit Ry:lle uuden matalan kynnyksen urheiluseuran toiminnan suunnitteluun?
2. Mitä kehitysideoita Benchmarkingia hyödyntäen saadaan uuden urheiluseuran perustamisen tueksi?
3. Mikä on priorisointi järjestys ja konkreettiset askeleet, kun urheiluseura Dynamo Juniorit Ry:n toiminnan käynnistämistä suunnitellaan?

4.1 Business Model Canvas –työkalun avulla kerätyt kehitysideat

Ensimmäiseen tutkimusongelmaan kerättiin tietoa toimeksiantajan edustajien kanssa järjestetyissä tapaamisissa sekä heillä valmiina olleen ideapaperin pohjalta. Tavoitteena oli selvittää Business Model Canvas -työkalua apuna käyttäen uusia kehittämisideoita Dynamo Juniorit Ry:n uuden matalan kynnyksen harrastetoiminnan aloittamiseksi. Tämän työkalun avulla lähdettiin selvittämään canvaksen yhdeksää eri liiketoiminnan osa-aluetta. Näitä ovat asiakasryhmät, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, resurssit, ydintoiminnot, yhteistyökumppanit ja kulurakenne.

Kaikkiin Business Model Canvas -pohjan yhdeksään kohtaan saatiin kerättyä tietoa jo ensimmäisellä tapaamisella toimeksiantajan kanssa ja tietoja täsmennettiin ja täydennettiin toisella tapaamiskerralla. Tätä edesauttoi varmastikin se, että toimeksiantajan edustajilla oli ideapaperi, jossa oli jo valmiiksi mietittynä suunnitelmia uuden matalan kynnyksen urheiluseuran

perustamiseksi. Seuraavaksi esitetään kerätyt tulokset canvaksen yhdeksän eri osa-alueen mukaisesti.

Ennen toiminnan käynnistämistä organisaatiolla tulee olla tietämystä eri **asiakasryhmiensä** tarpeista ja käyttäytymisestä. Alussa on myös tehtävä valintaa, mitkä ovat omassa toiminnassa tärkeimmät asiakasryhmät eli kenen tarpeisiin lähdetään vastaamaan. Dynamo Juniorir Ry:n asiakasryhmä-laatikkoon BMC:ssä saatiin kokoon useampia asiakasryhmiä. Näitä ovat kunnat, koulut ja päiväkodit, jotka sinänsä ovat prioriteetiltaan ensisijaisia, koska esimerkiksi rahoitusta olisi tarkoitus saada kunnan eli Oulun kaupungin kautta. Kouluista ja päiväkodeista tulisi löytää kontaktit eli yhteyshenkilöt, joiden kautta toimintaa saadaan vietyä sinne, mistä löytyy toinen asiakasryhmä eli lapset ja nuoret, jotka halutaan mukaan harrastetoimintaan. Perheet ovat luonnollisestikin myös tärkeä asiakasryhmä, koska ne tulevat automaattisesti lasten ja nuorten kautta mukaan toiminnan piiriin. Näin ollen Dynamo Juniorit RY:n on mietittävä kahden erilaisen asiakasryhmäkokonaisuuden tarpeita. Toiminnassa tulisi selvittää ja tunnistaa rahoittajatahojen toiminnan perusteita sekä tarpeita. Lisäksi tulisi tuntea itse palvelun eli harrastetoiminnan käyttäjien käyttäytymistä sekä tarpeita.

Arvolupaus määrittää, mihin asiakkaiden tarpeisiin halutaan ensisijaisesti vastata. Dynamo Juniorit Ry:n arvolupaukseksi muotoutui lause ”Toimintaa, jossa lapsi huomioidaan kokonaisuutena, ja joka tyydyttää lapsen tarpeita eri kehitysvaiheessa”. Non-profit organisaatio määritetään voittoa tavoittelemattomaksi organisaatioksi. Perustehtävä ei näin ollen ole tulojen kartuttaminen, vaan jonkin mission toteuttaminen. Dynamo Juniorit Ry:n kaltaiselle non-profit organisaatiolle onkin tärkeää, miten se määrittää perustehtävänsä ja millaiset ovat sen päämäärät. On selvitettävä, millaiset päämäärät toimivat ja millaiset eivät. Business Model Canvukseen saatu arvolupaus määrittää jo varsin hyvin organisaation mission ja perustehtävän. Toimintastrategian luomisessa voidaan hyödyntää arvolupauksen sisällään pitämää ajatusmallia.

Kanavat kuvaavat organisaation tapaa olla yhteydessä asiakkaidensa kanssa. Pyrkimyksenä on löytää reittejä, joiden avulla organisaatio tavoittaa haluamansa asiakkaat helpoimmin. Dynamo Juniorit Ry:n toiminnassa halutaan tavoittaa asiakasryhmänä lapset ja nuoret matalan kynnyksen harrastetoiminnan pariin. Tämän vuoksi prioriteetiltaan ensisijaiseksi kanavaksi canvakseen kirjattiin yhteyshenkilöt kouluissa. Dynamo Juniorit Ry haluaa käynnistää toimintaansa esimerkiksi koulujen kautta, joista pitäisi löytää yhteyshenkilöt. Toiminta halutaan

mahdollisimman tasa-arvoisesti kaikkien lasten ja nuorten saataville, joten harrastetoiminnan vieminen kouluihin on hyvä mahdollisuus tavoittaa toimintaan haluttu asiakasryhmä laajalti.

Organisaation on hyvä miettiä tapaa, jolla se hoitaa **asiakassuhteitaan**, sillä se vaikuttaa paljon asiakaskokemukseen. Canvukseen kirjattiin Dynamo Juniorit Ry:n haluavan hoitaa asiakassuhteitaan niin, että seura on yleisesti helposti lähestyttävä suhteessa asiakasryhmään lapset ja perheet. Lapset ja nuoret voisivat lisäksi olla mukana toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Näin siitä tulisi kokemuksena henkilökohtaisempi ja toimintaan paremmin sitouttava. Asiakasryhmään, johon kuuluu kunnat, koulut ja päiväkodit, asiakassuhteiden hoito haluttaisiin toteuttaa aktiivisesti ja henkilökohtaisesti. Tämä tarkoittaisi käytännössä aktiivista kontaktin ottamista ja toiminnan markkinointia esimerkiksi Oulun kaupungin suuntaan.

Tulovirrat ovat välttämättömyys, jotta organisaation toiminta saadaan pyörimään. Mikä on se yrityksen tarjoama arvo, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan? BMC-malliin kirjattiin tulovirtojen laatikkoon esimerkiksi yhteistyöyritysten sponsorointimaksut. Tätä kautta yritysten olisi mahdollista toteuttaa yhteiskuntavastuullista työtä. Oulun kaupunki on tarkoitus saada mukaan toimintaa esimerkiksi kouluihin ja päiväkoteihin suunnatulla yhteistyöllä, jolloin tätä kautta olisi myös mahdollista saada tulovirtoja. Esimerkkeinä muista tulolähteistä mainittiin valtion avustukset sekä muut mahdolliset avustukset ja rahoitukset. Lisäksi tuloja voisi kartuttaa fanituotemyynnillä sekä hyvinvointi- ja koulutuspalveluiden tarjoamisella kunnille.

Resurssit ovat erittäin tärkeä osa-alue organisaation toiminnassa. Ne koostuvat useista eri kokonaisuuksista, joita voivat olla esimerkiksi fyysiset, taloudelliset ja älylliset resurssit. Resurssit voivat olla joko organisaation itsensä omistamia tai vuokrattuja. Ne voidaan ostaa myös alihankintana yhteistyökumppaneilta. Jokaisen organisaation kannattaakin miettiä, mitkä ovat oleelliset resurssit oman toiminnan kannalta. Resurssit ovat avain asemassa esimerkiksi siinä, millaisen arvolupauksen organisaatio voi antaa ja millaiset suhteet on mahdollista luoda asiakasryhmiin. Dynamo Juniorit Ry:n toimintaa kuvaavaksi arvolupaukseksi kirjattiin lause ”Toimintaa, jossa lapsi huomioidaan kokonaisuutena, ja joka tyydyttää lapsen tarpeita eri kehitysvaiheessa”. Tämän arvolupauksen toteutumiseksi onkin ensiarvoisen tärkeää, että Dynamo Juniorit Ry löytää toimintaansa hyvät valmentajat ja ohjaajat. Heiltä tulisi löytyä ammattitaitoista otetta lasten ja nuorten harrastusten ohjaamiseen sekä oikeanlaista asennetta toiminnan toteuttamiseen. Eli valmennustoiminnassa on oltava taustalla ajatusta lapsen

huomioimisesta kokonaisuutena. Niin, että tiedetään, mikä on olennaista ottaa huomioon toiminnassa, jotta sillä voidaan vaikuttaa eri kehitysvaiheiden tarpeisiin.

Ydintoiminnot määrittävät organisaation tärkeimmät toiminnot. Ydintoiminnot ja pääasialliset resurssit mahdollistavat yhdessä esimerkiksi arvonluonnin asiakkaille ja auttavat luomaan suhteita asiakasryhmiin. Oikealla ydintoimintojen valinnalla tähdätään myös arvolupauksen toteutumiseen. Ydintoiminnoiksi kirjattiin Dynamo Juniorit Ry:lle ovat seuratoiminta urheilullisesti ja ulkourheilullisesti sekä yritys yhteistyö ja koulutuspalveluiden tuottaminen.

Yhteistyökumppanit ovat tahoja, joiden avulla toiminta saadaan toteutettua. Niihin voidaan lukea myös avainkumppanit, joilta saadaan toiminnan kannalta tärkeitä resursseja. Yhteistyökumppaneilta voidaan hankkia myös päätoimintoja alihankintana. Dynamo Juniorit Ry:n yhteistyökumppaneiden listaan kirjattiin kunnat, muut seurat, yritykset, valmennuksen ammattilaiset, koulut ja päiväkodit. Nämä kaikki ovat tärkeä osa toiminnan toteuttamisen kannalta. Yhteistyökumppaneista yksi tärkeimmistä Dynamo Juniorit Ry:n kohdalla on Oulun kaupunki, jonne harrastetoiminnan markkinointia tulisi suunnata.

Kulurakenteet kertovat toiminnasta aiheutuvat menot. Dynamo Juniorit Ry:n toiminnasta yksi suurimmista kuluista tulisi olemaan henkilöstökulut. Toimintaan halutaan mukaan ammattitaitoisia valmentajia ja ohjaajia, joten heidän palkkukseen on satsattava myös rahaa. Muita canvakseen kirjattuja kuluja olivat tilavuokrat, alihankintapalvelut ja markkinointikulut. Markkinointiin tulisi panostaa, jotta toimintaan saadaan mukaan halutut tahot. Markkinointia olisi hyvä suunnata sekä toiminnan rahoittajien suuntaa sekä asiakkaiden eli harrastetoimintaan osallistuvien lasten ja nuorten sekä heidän perheidensä suuntaan.

4.2 Kehitysideat Benchmarkingia hyödyntäen

Toista tutkimusongelmaa selvitettiin Benchmarking-menetelmän avulla. Benchmarking rajattiin tässä tutkimuksessa kahteen matalan kynnyksen harrastetoiminnan projektiin. Näitä projekteja tutkimalla pyrittiin löytämään käytännössä hyviksi todettuja toimintamalleja, joita Dynamo Juniorit Ry voi hyödyntää oman toimintansa aloittamisen suunnittelussa ja kehittämisessä.

Albion in the Community järjestön toiminta vaikuttaa erittäin hyvin toteutetulta. Toimeksiantajan edustajien kanssa käytyjen keskustelujen mukaan, AITC –järjestön toiminnassa on paljon elementtejä, joita he haluaisivat sisällyttää omaan ideaansa. Koulut ovat merkittävässä roolissa toiminnan toteuksessa. Niiden kautta järjestö on saanut näkyvyyttä ja yleistä hyväksyntää. Toimintaa on kehitetty jo vuosikymmenien ajan, joten hyväksi koetut toimintatavat ovat löytyneet. Kuitenkin on hienoa huomata, ettei toteuksessa ole jääty paikalleen vaan esimerkiksi sosiaalinen media on otettu merkittävään rooliin tiedonjakelussa ja markkinoinnissa. Tämä on hyvä esimerkki Dynamo Juniorit Ry:lle miten matalan kynnyksen toiminnan voisi toteuttaa.

Joensuun Matala Kynnys –toiminta on hieman erilaista mitä toimeksiantajat ovat suunnitelleet Dynamo Juniorit Ry:n tarjoavan Oulussa. Matala Kynnys –toiminnan keskiössä ovat paikalliset urheiluseurat, jotka tarjoavat ilmaisia harjoituskertoja lapsille ja nuorille. Toiminta ei ole ympäri vuotista vaan se kestää pari kolme kuukautta syksyllä ja keväällä. Toiminnan toteutus ja valtakunnallinen kiinnostus kuitenkin osoittaa, että matalan kynnyksen toiminnalle on kysyntää Suomessa. Tämä on positiivinen signaali Dynamo Juniorit Ry:n ideoille. Toinen mielenkiintoinen seikka Joensuun mallissa on yhteistyökumppaneiden tärkeä rooli. Tällaisessa toiminnassa yhteistyökumppaneita tarvitaan usealta eri alalta ja ne kaikki ovat ensi arvoisen tärkeitä.

4.3 Ehdotukset priorisointijärjestyksestä ja konkreettiset askeleet Dynamo Juniorit Ry:n toiminnan kehittämiseen

Kolmannessa tutkimusongelmassa kootaan yhteenveto, mikä olisi hyvä priorisointijärjestys ja konkreettiset askeleet uuden seuran kehittämisessä. Yhteenveto pohjautuu tietoihin, jotka kerättiin toimeksiantajan edustajien kanssa käydyissä tapaamisissa sekä heillä valmiina olleen ideapaperin pohjalta. Lisäksi kehitysideoita täydennettiin Benchmarking-menetelmää hyödyntäen.

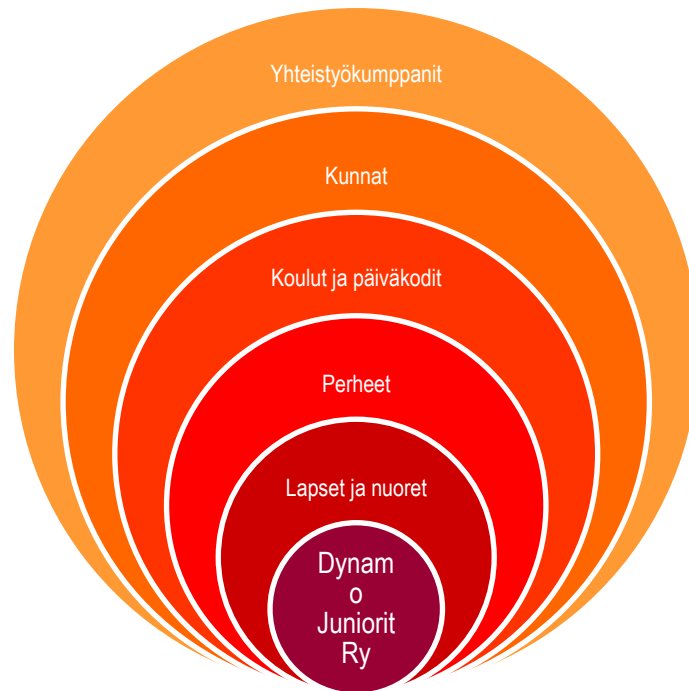
Uuden perustettavan seuran Dynamo Juniorit Ry:n ollessa voittoa tavoittelematon organisaatio, sen toiminnassa korostuu missio. Yleisesti non-profit organisaatio pyrkii toiminnassaan yksilön tai yhteiskunnan muuttamiseen. Näin asia on myös Dynamo Juniorit Ry:n kohdalla. Toimintaa suunniteltaessa tärkeiksi pohdinnoiksi nousevat perustehtävän ja päämäärien määrittäminen. Lisäksi tulee miettiä, mitä kohderyhmää varten toiminta on olemassa.

Toiminnan suunnittelu ja eteenpäin vieminen vaatii erilaisten strategioiden luomista. Strategioiden suunnittelu on hyvä aloittaa tutkimuksella, jota Dynamo Juniorit Ry:n toiminnan suunnittelussa onkin jo tehty. On esimerkiksi selvitetty kyselyn avulla tarvetta ja kiinnostusta matalan kynnyksen harrastetoimintaan. Dynamo Juniorit Ry:n toiminnassa on kaksi selkeää erillistä asiakasryhmää eli toiminnan potentiaaliset rahoittajat ja harrastetoimintaa osallistuvat lapset perheineen. Onkin hyvä miettiä, mitä tarpeita näillä kahdella eri asiakasryhmällä on ja miten Dynamo Juniorit Ry pystyy vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Rahoittajille tulisi pystyä esittämään asiat niin, että he kokevat juuri kyseisen toiminnan olevan heille tarpeellista.

Yleensä non-profit organisaatiossa tulot tulevat joko osittain tai kokonaan muualta kuin itse palvelun käyttäjiltä eli Dynamo Juniorit Ry:n kohdalla harrastustoimintaan osallistuvilta lapsilta ja heidän perheiltään. Toimeksiantajan edustajilla oli alustavasti ajatus, että toimintaa tarjottaisiin joko pientä osallistumismaksua vastaan tai se olisi täysin ilmaista. Luonnollisestikin, jos toimintaa saadaan tarjottua päiväkotien ja koulujen kautta sisällytettynä päivän ohjelmaan, olisi toiminta tällöin ilmaista. Tässä toimintamallissa toteutuisi tasa-arvoisuus myös monelta muultakin osalta. Matalan kynnyksen harrastetoiminnassaan Dynamo Juniorit Ry:n toiminta oli määritelty esimerkiksi sellaiseksi, että se on halpaa ja siihen on helppo tulla mukaan.

Dynamo Juniorit Ry:n kohdalla markkinointia tulisi tehdä niin rahoittajille kuin palvelun käyttäjille. Ensisijaisesti rahoittajat tulisi saada mukaan tukemaan toimintaa ja rahoituksen ollessa kunnossa kohdistaa tulovirrat takaamaan parhaalla mahdollisella tavalla toteutettavaan toimintaa ja haluttuun kohderyhmään. Dynamo Juniorit Ry:n hakiessa toiminnalleen rahoittajia, kannattaisi nostaa esille toiminnan mission ohella myös taloudellisten tavoitteiden näkökulma. Vaikka taloudellinen hyötyminen ei olekaan non-profit organisaation ensisijainen tavoite, olisi tämä puoli kuitenkin hyvä ottaa huomioon toimintaa suunnitellessa. Mahdollisten tulovirtojen avulla organisaatio voi esimerkiksi kattaa kuluja, joita tulee toiminnan mission saavuttamisesta.

Dynamo Juniorit Ry:n matalan kynnyksen toimintaverkosto on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5. Toimintaverkosto Dynamo Juniorit Ry:n matalan kynnyksen toimintaan

Uuden seuran arvolupaukseksi muotoiltiin "Toimintaa, jossa lapsi huomioidaan kokonaisuutena, ja joka tyydyttää lapsen tarpeita eri kehitysvaiheessa". Jotta arvolupaus voidaan lunastaa, tulisi Dynamo Juniorit Ry:n panostaa toimintaansa aloittaessa heidän toiminta-ajatukselleen oikeiden valmentajien löytämiseen. Olemassa olevien kontaktien pohjalta on varmasti hyvä lähteä kartoittamaan sopivia henkilöitä. Jos rahoitusasiat menevät hyvin, tämä varmasti helpottaa valmentajien ja ohjaajien palkkausta. Toisaalta taas kuluja voisi keventää esimerkiksi kartoittamalla, olisiko vaikkapa mahdollista tehdä yhteistyötä alan opiskelijoiden kanssa. Esimerkiksi Oulun Yliopiston opettajan koulutuslaitos voisi olla potentiaalinen yhteistyötaho. Heidän kautta voisi löytyä Dynamo Juniorit Ry:n toiminta-ajatuksen kannalta sopivia ohjaajia ajatellen juuri lapsen huomioimista kokonaisuutena. Ohjaajien ja valmentajien toiminnan tueksi voisi olla hyvä myös koota opaskirjanen, jossa käytäisiin läpi toiminnan perusajatuksia ja odotuksia ohjaamisen laadusta. Tätä kautta olisi mahdollista varmistaa tasalaatuisempi ja yhdenmukainen ohjaamisen laatu. Lisäksi valmentajat ja ohjaajat tietäisivät, mitä heidän toiminnaltaan odotetaan.

Arvolupausta ja matalan kynnyksen harrastetoiminnan etuja kannattaa tuoda selkeästi esille toiminnan markkinointistrategiassa. Kun rahoitusta ollaan hakemassa esimerkiksi Oulun kaupungilta tai sponsorointiin yhteistyöyrityksiä, toiminnan ainutlaatuisia piirteitä kannattaisi hyödyntää mahdollisimman paljon. Erityisesti rahoituspuolta hakiessa kannattaa tuoda esille mahdollisimman paljon toiminnan sosiaalisia hyötyjä yhteiskuntatasolla. Dynamo Juniorit Ry:n kohdalla näitä ovat esimerkiksi lasten kiusaamisen ja syrjäytymisen ehkäiseminen pidemmällä tähtäimellä. Kun taataan mahdollisimman monille lapsille tasapuolinen mahdollisuus osallistua sosiaaliseen toimintaan, tästä voivat hyötyä nimenomaan ne lapset, joilla muutoin ei olisi mahdollisuutta harrastuksiin. Tässä toteutuisi hyvin matalan kynnyksen harrastetoiminnan perimmäinen tarkoitus. Markkinointisuunnitelman laatimiseen kannattaisi myös panostaa ja siinä olisi hyvä huomioida toiminnan kaksi eri asiakasryhmää eli rahoittajapuoli ja harrastetoimintaan osallistuvat lapset perheineen. Molemmat tarvitsevat oman markkinointistrategiansa.

Dynamo Juniorit Ry:n onkin hyvä käyttää rahoittajien mukaan saamisessa yhteiskunnallisen vaikuttamisen mahdollisuutta. On todettu, että tulevaisuudessa yritysten halu ottaa enemmän yhteiskunta vastuuta, tulee lisääntymään. Tähän vaikuttaa esimerkiksi ihmisten arvomaailman muutokset. Yrityksissä tullaan todennäköisesti miettimään yhä enemmän kanavia, joiden kautta voidaan osallistua ottamaan yhteiskunnallista vastuuta. Dynamo Juniorit Ry:n toiminnan kautta yritykset pääsisivät sponsoroinnin avulla tekemään yhteiskuntavastuullista työtä. Tässä kohtaa onkin erittäin tärkeää, että seuran toimintastrategia on kuvattu hyvin ja esimerkiksi toiminnan arvolupaus tuotaisiin selkeästi esille, jotta sponsorointiin mukaan lähtevät yritykset pystyvät osoittamaan millaista toimintaa ovat tukemassa.



KUVIO 6. Etenemisjärjestysehdotus Dynamo Juniorit Ry:n seuraaviksi askeliksi

Ehdotus etenemisjärjestyksestä Dynamo Juniorit Ry:n matalan kynnyksen harrastetoiminnan käynnistämiseksi on esitetty kuviossa 6. Ensimmäiseksi tulee muodostaa organisaatio ja rekisteröidä yhdistys. Selkeiden toiminta- ja markkinointistrategioiden suunnittelu kannattaa aloittaa heti alkuvaiheessa, jotta niistä saadaan hyvät työkalut yhteistyökumppaneiden hankintaa varten. Toimintastrategiassa kannattaa huomioida ohjaajien ja valmentajien saatavuus ja yhteistyökumppaneiden kartoitus. Tämän jälkeen voidaan aloittaa pilotointivaihe, joka suositellaan suuntaamaan alakouluikäisille lapsille. Tässä ikäryhmässä lapset ovat luontaisesti liikunnallisesti aktiivisia ja vanhemmilla on vielä suuri mahdollisuus vaikuttaa lastensa valintoihin.

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön oppimisprosessi on ollut aiheeltaan mielenkiintoinen. Ensimmäinen tapaaminen toimeksiantajan edustajan kanssa järjestettiin joulukuussa 2015. Siinä vaiheessa toimeksiantajan edustajallakin oli vielä uuden matalan kynnyksen harrastetoiminnan suunnitteluprojekti alkuvaiheessa. Heti kuitenkin tuli selkeästi esille, että kehitysideoita haettiin monelle liiketoiminnan osa-alueelle. Opinnäytetyön aiheeksi muotoutui tätä kautta non-profit organisaation kehittäminen. Lähtökohtana oli olemassa olevan urheiluseura Dynamo Oulun toiminnan kehittäminen ja laajentaminen uusille toiminta-alueille. Ajan kuluessa projekti on edennyt ja muuttunut alkuaikojen suunnitelmista. Nyt toimeksiantajan edustajat ovat perustamassa uutta matalan kynnyksen urheiluseuraa Dynamo Juniorit Ry:tä.

Tässä työssä keskityttiin uuden seuran toiminnan kehittämiseen. Aihealueet, joihin alun perinkin haluttiin lähteä hakemaan vastauksia, vastasivat hyvin Business Model Canvas -mallin osa-alueita, joten tätä kautta työkaluksi valikoitui kyseinen malli. Lisäksi, kun kyseessä oli toiminnan kehittäminen, haluttiin tiedonkeruuseen käyttää menetelmää, jossa toimeksiantaja saadaan mukaan oman toiminnan kehittämiseen. Tätä kautta ideat on helpompi ottaa käyttöön ja tietoja saadaan kerättyä henkilöiltä, joilla on oman kokemuksensa kautta käytännön tietoa.

Business Model Canvas -menetelmä osoittautui varsin toimivaksi työkaluksi. Tässä edesauttoi se, että työkalu oli entuudestaan tuttu molemmille toimeksiantajan edustajalle. Lisäksi he olivat ehtineet tehdä laajasti taustatyötä uuden seuran toiminnan suunnittelussa. Heillä oli myös valmiina ideapaperi, jossa oli koottuna tietoa Dynamo Juniorit Ry:n perustamisesta ja toiminnan suunnittelusta. Ilman näitä edellä mainittuja asioita olisi tuskin ollut mahdollista kerätä niinkin paljon tietoa suhteellisen lyhyessä ajassa.

Benchmarking-menetelmään löydettiin kaksi erilaista matalan kynnyksen projektia. Molemmissa nousivat esille yhteistyön tärkeys muiden paikallisten toimijoiden kanssa, ennakkoluulottomuus uuden toiminnan kehittämiseen ja selkeän toiminta-ajatuksen määrittäminen. Nämä ovat mielestämme avainasioita tämän kaltaisen toiminnan rakentamisessa.

Tulevaisuudessa yritykset ovat todennäköisesti yhä kiinnostuneempia ottamaan yhteiskuntavastuuta arvojensa esiin tuomisessa. Matalan kynnyksen toimintaa harjoittavat

organisaatiot voivatkin näin ollen tarjota hyvän yhteistyötahon, koska heidän toiminnassaan korostuu yhteiskuntavastuullisuus.

6 LÄHTEET

AITC 2016. Albion in the Community 2015-2016 annual review. Viitattu 6.12.2016, https://issuu.com/albioninthecommunity/docs/0104_aitc_annual_report_magazine_20

Albion in the community 2011. A bigger heart than ever – Albion in the community booklet. Viitattu 2.12.2016, <http://www.worthing-homes.org.uk/media/Albion-in-the-Community-booklet-web.pdf>

Albion in the community 2016. Welcome to Albion in the Community. Viitattu 2.12.2016 <http://www.albioninthecommunity.org.uk/>

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino

Dynamo Oulu. 2016. Matalan kynnyksen harrastetoiminnan kehittämisestä lapsille ja nuorille - Ideapaperi

Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas – Opi hyviltä esikuvilta!. Helsinki: Suomen Laatukeskus Koulutuspalvelut Oy

Matala Kynnys. 2016. Matala Kynnys harrastaa. Viitattu 12.10.2016 <http://matalakynnys.fi/>

Matala Kynnys Ry. 2016. Matala Kynnys harrastaa – Joensuun malli 2015-16

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – Uusia Menetelmiä Käyttäjätiedon Hankintaan ja Hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Official Brighton & Hove Albion FC 2016. Albion in the Community. Playlist Viitattu 6.12.2016, <https://www.youtube.com/playlist?list=PLU4NF13Grb9EPQtU7xIXxtF4PCzF2yfY8>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro Oy.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Pennanen, P. 2016. Matala Kynnys projekti. Matala Kynnys Ry. Sähköpostiviesti 29.11.2016

Strategyzer. 2016. The Business Model Canvas. Viitattu: 5.9.2016, Saatavilla: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Sjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja Innovatiivisen Liiketoimintamallin suunnittelu. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Tuominen, K. 1997. Muutoshallinnan mestari – Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin?. Helsinki: Suomen Laatu yhdistys ry

Valo 2013. Ideaopas matalan kynnyksen liikuntakerhotoimintaan. Viitattu 6.12.2016, <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjcvMTRfMjhfMzdfMzAyX01hdGFsYW5fa3lubnlrc2VuX2lkZWZvcGFzXzlwMTMucGRmI1d/Matalan%20kynnyksen%20ideaopas%202013.pdf>

Valo 2016. Vauhdikkaasti käynnistetty Matala Kynnys noussut huippusuosioon Joensuussa. Viitattu 6.12.2016, <http://www.sport.fi/uutiset/uutinen/vauhdikkaasti-kaynnistetty-matala-kynnys-noussut-huippusuosioon-joensuussa>

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy

Yli-Piipari, S., Jaakkola, T., Liukkonen, J. 2009. Koululaisten fyysisen aktiivisuuden seuranta 6. Luokalta 8. Luokalle. Liikunta & Tiede 46 6/2009, 61-67. Viitattu 5.12.2016, http://www.lts.fi/sites/default/files/page_attachment/lt609_tutkimusart_yli-piipari1.pdf

Tapaamiset ja workshopit Dynamo Oulun edustajien kanssa

7.12.2015 Tapaaminen, työn suunnittelua. Paikalla VK, KK ja MA.

6.4.2016 Opinnäytetyön suunnittelupalaveri. Paikalla VK ja KK

12.5.2016 Puhelinpalaveri, tutkimustyökalun esittely. Palaverissa VK ja KK.

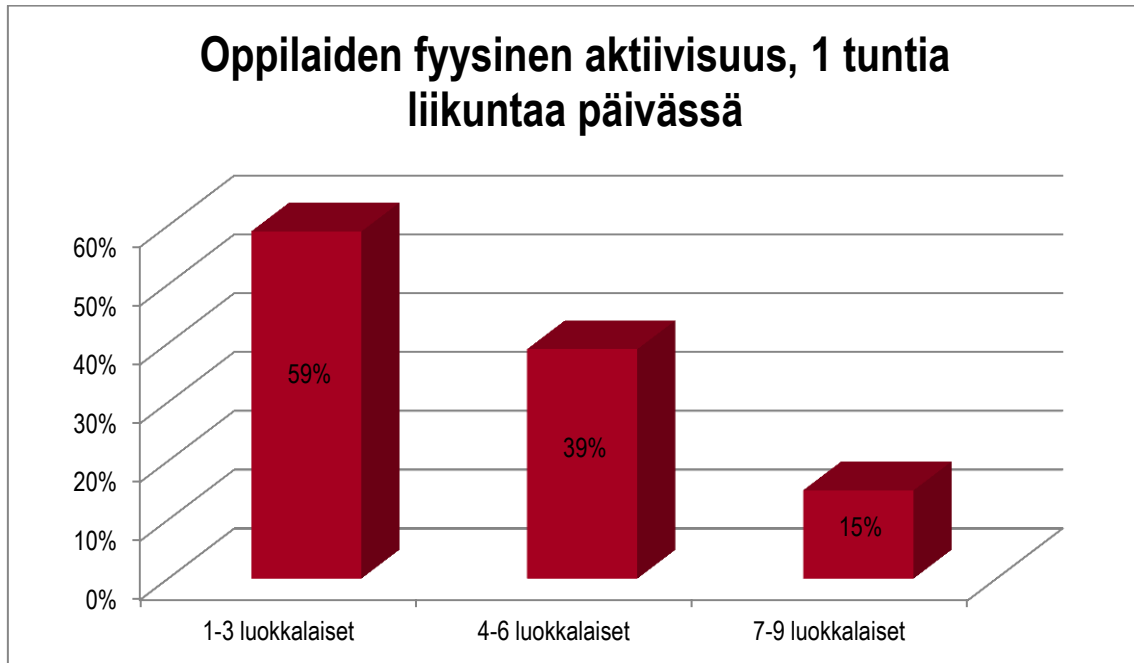
Workshop 24.10.2016 Ensimmäinen Business Model Canvas palaveri. Paikalla VK, VV, KK ja MA

Workshop 9.11.2016 Toinen Business Model Canvas palaveri. Paikalla VK, VV, KK ja MA

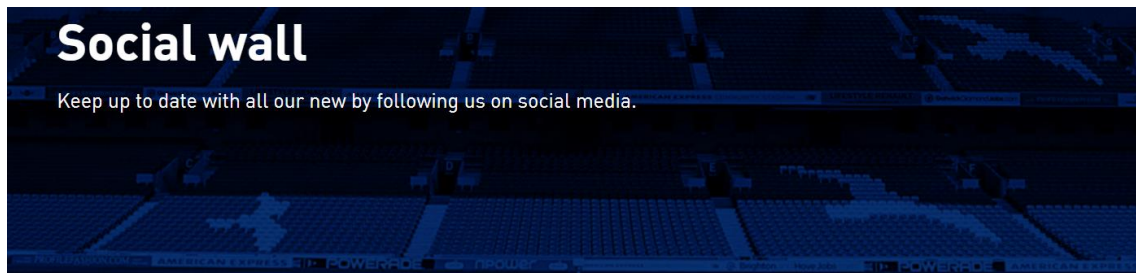
Workshop 7.12.2016 Tulosten läpikäynti. Paikalla VK, VV, KK ja MA

7 LIITTEET

LIITE 1. Oppilaiden fyysinen aktiivisuus, 1 tuntia liikuntaa päivässä (Valo 2013, 4)



LIITE 2. Albion in the Community sivujen "Social wall" (Albion in the community 2016, viitattu 2.12.2016).



AlbionintheCommunity @albioninthecomm
 Lewis Dunk's signed match issue @OfficialBHAF home shirt is being auctioned online:
[#bhafc](https://t.co/2OmJuzxOT1)
<https://t.co/gitrovk6lcl>



2 Dec

Play Partially sighted football
 with Albion in the Community

- FA qualified coaches
- Specialist equipment
- Friendly and fun sessions

For more information please contact our disability team
 Phone: 01273 668590
 Email: disability@albioninthecommunity.org.uk

We are running new football sessions for people

AlbionintheCommunity @albioninthecomm
 We are running new football sessions for people who are partially sighted. For information email: disability@albion... <https://t.co/DaQb2XKevl>

2 Dec

AlbionintheCommunity @albioninthecomm
 There is still time to bid on our match issue #bhafc home shirts from the game with Norwich. More details online:... <https://t.co/uxAkhpVgu>

2 Dec

AlbionintheCommunity @albioninthecomm
 Good luck to Brighton & Hove Albion Powerchair FC who take on Aspire in the cup today at 2.15pm at the University of Brighton sports hall.

0 Dec

AlbionintheCommunity @albioninthecomm
 We have a range of signed shirts being auctioned online to raise funds for our disability football sessions: [#bhafc](https://t.co/UtrGwMkTm)

6 Dec

AlbionintheCommunity @albioninthecomm
 Our powerchair team were unlucky to lose 2-0 to Aspire PFC in the @The_WFA cup on Sunday. Thank you to everyone who went along to watch.

2 Dec



There is still time to bid on our match issue Brighton & Hove Albion home shirts from the game with