



Keskusjärjestön digitaalisen palvelujärjestelmän kehittäminen muotoilu- ja tulevaisuusajattelun avulla

Karoliina Sysiö

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Keskusjärjestön digitaalisen palvelujärjestelmän kehittäminen muotoilu- ja tulevaisuusajattelun avulla

Karoliina Sysiö

Tulevaisuuden innovatiiviset digita-
liset palvelut

Opinnäytetyö

Toukokuu, 2021

Karoliina Sysiö

Keskusjärjestön digitaalisen palvelujärjestelmän kehittäminen muotoilu- ja tulevaisuusajattelun avulla

Vuosi

2021

Sivumäärä

77

Digitalisaatio haastaa entistä enemmän järjestöjä tarkastelemaan toimintansa nykyaikaistamista ja palveluidensa kehittämistä. Myös ulkoilujärjestö Suomen Latu ry:ssä on tiedostettu, että kattojärjestön menestyminen tulevaisuudessa edellyttää panostuksia moderneihin digitaalisiin järjestelmiin.

Tämä opinnäytetyö oli osa Suomen Latu ry:n strategiatyöhön liittyvää kehittämishanketta, jonka tavoitteena on uudistaa ja digitalisoida järjestön jäsen- ja yhdistyspalvelut vuoteen 2023 mennessä. Opinnäytetyön avulla haluttiin selvittää, miten Suomen Ladun kaltaisessa keskusjärjestössä voidaan rakentaa mahdollisimman hyvin jäsenyhdistysten ja henkilöjäsenten tarpeita vastaavat digitaaliset palvelut varsinkin, kun kaikkia tulevaisuuden tarpeita ei tunneta. Työn laajempi tavoite oli edistää Suomen Ladun vetovoimaisuutta kattojärjestönä sekä kykyä houkutella uusia jäseniä ja vapaaehtoisia toimintaan myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tietoperustassa pyrittiin ymmärtämään menestyvän järjestötoiminnan edellytyksiä digitaalisen murroksen kontekstissa. Muodostetun viitekehyksen perusteella todettiin, että digitalisaatio vaikuttaa järjestöjen menestymiseen ennen kaikkea toimintatapojen ja ajattelumallien muutoksen kautta. Näin digitalisaatio luo tarpeen uudelle järjestötoiminnalle, jossa menestystä voidaan rakentaa aktiivisen kehittämistyön, digiajan ketteryyden, vahvan johtamisen, tulevaisuuden ennakkoinnin ja asiakasymmärryksen pohjalta.

Opinnäytetyön kehittämistehtäväksi muodostui käyttäjien tarpeisiin perustuvan palvelukonseptin luominen Suomen Ladun jäsenpalvelujärjestelmästä. Palvelukonsepti kuvattiin Suomen Ladun työntekijän, paikallisyhdistyksen edustajan sekä nuoren henkilöjäsenen näkökulmista. Kehittämistyö tehtiin palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti laadullisia tutkimusmenetelmiä ja erilaisia visualisointityökaluja hyödyntämällä. Kehittämistyössä seurattiin muotoilu- ja tulevaisuusajattelua yhdistävän palveluinnovaatioprosessin vaiheita.

Kehittämistyö antoi toimeksiantajalle konkreettisia ideoita jäsenpalvelujärjestelmän rakentamisen tueksi. Lisäksi työ lisäsi toimeksiantajan ymmärrystä palveluiden kehittämiseen liittyvästä, teknologiaa laajemmasta kontekstista sekä järjestön menestymisen edellytyksistä.

Asiasanat: digitalisaatio, ennakkointi, järjestö, palvelumuotoilu, palvelukonsepti

Karoliina Sysiö

Developing the Digital Service System of an NGO Platform Through Design Thinking and Futures Thinking

Year 2021

Pages

77

Suomen Latu, the Outdoor Association of Finland, has recognised that the future success of the NGO platform requires investments in modern digital systems. This thesis was a part of a development project of Suomen Latu that aims at renewing and digitising the organisation's membership and member association services by 2023. The objective of the thesis was to find out how an NGO platform such as Suomen Latu can build digital services that best meet the needs of its member associations and individual members, especially when not all future needs are known. The broader goal of this thesis was to promote the attractiveness of Suomen Latu as an NGO platform and improve its ability to attract new members and volunteers to its activities in the future.

The theoretical framework of the thesis was based on understanding the prerequisites for successful organisational activities in an NGO in the context of the digital disruption. Based on the established framework, it was concluded that digitalisation contributes to the success of organisations, above all through a change in operating methods and thinking patterns. Thus, it creates a need for a new kind of organisational activity, where active development work, agility of the digital age, strong leadership, foresight, and customer understanding become more important than ever.

The development task was a service concept which was illustrated from the perspectives of an employee of Suomen Latu, a representative of a member association and a young individual member. The development assignment was carried out using service design methods and qualitative research methods as well as various visualisation tools. The development process followed the stages of a service innovation process combining design thinking and futures thinking.

The thesis provided Suomen Latu with concrete development ideas to support the construction of their service system for member associations and individual members. In addition, the thesis increased the organisation's understanding of the context for the development of digital services, which goes far beyond technology, and of the preconditions for the future success of the organisation.

Keywords: digitalisation, foresight, non-profit organisation, service design, service concept

Sisälllys

1	Johdanto.....	1
1.1	Toimeksiantaja: Suomen Latu ry.....	2
1.2	Kehittämistyön tausta	3
1.3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	4
2	Digitalisaatio haastaa kehittämään palveluita kohderyhmäkeskeisesti.....	5
2.1	Digitaalinen murros	5
2.2	Järjestötoiminnan uusi aika	7
2.3	Digiajassa menestyminen	9
2.4	Digiosaaminen järjestöissä.....	9
2.5	Laadukas digipalvelu.....	11
2.5.1	Digipalvelun perusedellytykset	11
2.5.2	Käytettävyys ja saavutettavuus	11
2.5.3	Asiakaslähtöisyys	12
2.6	Digitaalisen jäsenpalvelujärjestelmän rakennuspalikat	14
2.6.1	Aktiivinen kehittäminen.....	14
2.6.2	Digiajan ketteryys	15
2.6.3	Johtaminen	15
2.6.4	Ennakointi	16
2.6.5	Asiakasymmärrys.....	18
2.7	Tietoperustan synteesi	19
3	Kehittämisasetelma ja kehittämistyön eteneminen.....	21
3.1	Kehittämistyön tavoite, kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset	21
3.2	Muotoilu- ja tulevaisuusajatteluun perustuva palveluinnovaatioprosessi	22
3.3	Vaihe 1: Kartoita ja ymmärrä	26
3.3.1	Alkukeskustelut ja sosiaalisen median seuraaminen	27
3.3.2	Toimintaympäristön tutkiminen	28
3.3.3	Teemahaastattelut	30
3.3.4	Ekosysteemikartta	32
3.3.5	Samankaltaisuuskaavio	33
3.4	Vaihe 2: Ennakoi ja ideoi.....	34
3.4.1	Persoonat	35
3.4.2	Tulevaisuustyön visualisointi.....	39
3.5	Vaihe 3: Mallinna ja arvioi	44
3.5.1	Palvelupolku/palvelupiirros	45
3.5.2	Käyttäjätarinat	46
4	Kehittämistyön tulokset (Vaihe 4: Konseptoi ja vaikuta)	48

4.1	Palvelukonseptin rakentaminen	48
4.1.1	Muotoiluajurit (design drivers) ja ydinviestit	48
4.1.2	Tavoiteltava palvelumalli ja asiakaskokemus	50
4.2	Visuaalinen palvelukonsepti	51
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	56
5.1	Johtopäätökset	56
5.2	Pohdinta	58
5.2.1	Tulosten kuvaus ja arviointi.....	58
5.2.2	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi sekä rajoitukset	60
5.2.3	Loppusanat	61
	Lähteet.....	63
	Kuviot	69
	Taulukot	69
	Liitteet	70

1 Johdanto

Suomalainen yhteiskunta muuttuu kaikilla sektoreilla eikä järjestötoiminta tee tähän poikkeusta. Muuttuvassa toimintaympäristössä menestyminen edellyttää järjestöiltä kehittymistä, toimintaympäristön mukana muuttumista ja aivan uudenlaisia tekemisen tapoja. (Aalto-Kallio 2015, 84; Bäckström 2018; Heikkala & Korkatti 2018, 10; Nyman & Riikonen 2015, 9.)

Yksi väistämätön muutoksen tekijä yhteiskunnassa on digitalisaatio, joka haastaa kaikkien alojen organisaatiot, myös järjestöt, kyseenalaistamaan ja parantamaan toimintatapojaan. Järjestötoiminnalla ei nähdä olevan juurikaan tulevaisuutta, jos digitalisaation haasteisiin ei vastata. (Bäckström 2018.)

Digitalisaatio ei ole kuitenkaan ainoa järjestötoimintaa muuttava asia, vaan sen taustalla voidaan nähdä laajempi paradigman muutos, joka vaikuttaa järjestön toiminnan ja johtamistavan ohella koko järjestötoiminnan jäsentämisen malleihin sekä ongelmanratkaisutapoihin. Muutos vaatii järjestöiltä aktiivista luopumista vanhoista ajattelumalleista ja toimintatavoista sekä niiden korvaamista uusilla malleilla. Tärkein paradigman muutoksen taustalla oleva kysymys onkin, miten järjestö voi luoda toimintansa paremmaksi loppukäyttäjän etua ajatellen. (Bäckström 2018; Heikkala 2015; ks. myös Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.)

Nykyajan ihmisten odotukset järjestötoiminnan suhteen ovat korkealla. Raja eri sektoreiden toteuttaman toiminnan välillä hämärtyy, ja samaa laatua odotetaan kaikilta toimijoilta. Järjestötoimintaan osallistuva ei välttämättä edes aina hahmota, onko toiminnan toteuttajana yhdistys, kunta vai yritys. Tämä tosiasia kasvattaa entisestään painetta järjestötoiminnan uudistamiseen. (Heikkala 2014, 3.)

Samanlainen logiikka pätee myös digipalveluihin. Palveluita verrataan Googlen ja Amazonin kaltaisten suurten digiyritysten palveluihin. Helppokäyttöisyyteen, nopeuteen ja tiettyyn palvelun laatuun tottunut asiakas odottaa samaa palvelun tasoa kaikilta palveluntarjoajilta. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.1; Markovitch & Willmott, 2014.)

Vaikka toimintaympäristön muutokset puhuttavat, muutoksen vaatimiin toimenpiteisiin ryhtyminen on järjestöissä edelleen hidasta. Päätöksiä ei tehdä, ja asioiden odotetaan järjestyvän itsestään. Syy paikalleen jämähtämiselle saattaa osassa järjestöistä johtua puhtaasti muutosvastarinnasta, mutta tätä useammin kyse on kuitenkin silkasta johtajuuden puutteesta. (Bäckström 2018; Heikkala 2015; Heikkala & Korkatti 2018.)

Järjestöjen muutosvastarinnan tai muutosten vaatimien tekemättömien päätösten seuraukset ovat kuitenkin suuri uhka minkä tahansa järjestön tulevaisuudelle. Jos järjestö ei täytä

jäsentensä tarpeita, ihmiset löytävät helposti uusia tapoja järjestäytyä jopa perinteisen järjestötoiminnan ulkopuolelta. Järjestötoiminnan rinnalle syntyy vapaamuotoisia ja virtuaalisia yhteisöjä, jotka haastavat tulevaisuudessa entistä enemmän perinteisiä järjestöjä. Samalla kun yhdistys- ja järjestöuskollisuus ylipäättään vähenee, kilpailu etenkin nuorten houkuttelemiseksi mukaan järjestötoimintaan vaikennee entisestään. (Bäckström 2018; Heikkala 2014, 2–3.)

Järjestötoiminnan tarkastelu kehittämisenäkökulmasta on erityisen tärkeää, koska järjestöillä on kansalaisyhteiskunnan toimijoina tärkeä rooli yhteisen hyvän rakentajina ja yhteisöllisten sekä yleishyödyllisten palveluiden tuottajina. Nimenomaan yleishyödyllisyys onkin perusteena julkiselle taloudelliselle tuelle, jota kansalaisyhteiskunnan toimijoille myönnetään. Monet kansalaisyhteiskunnan ominaispiirteet kuten maallikko- ja ammattityön yhdistäminen, nopea sopeutumiskyky ja muun muassa osakkeenomistajien tulosvaatimusten puuttuminen antavat puolestaan tilaa luovuudelle ja uusien innovaatioiden syntymiselle. Kansalaisyhteiskunnan piirissä syntyneiden uusien toimintojen tai toimintatapojen kulkeutuminen julkisen ja yksityisen sektorin puolelle ei ole sekään harvinaista. (Harju 2021a.) Tämän vuoksi kansalaisyhteiskunnan toiminnan voi nähdä edesauttavan koko yhteiskunnan menestystä ja kilpailukykyä (Harju 2021b).

1.1 Toimeksiantaja: Suomen Latu ry

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomen Latu ry (myöhemmin Suomen Latu), joka on monipuolisen ulkoilun ja liikkumisen edunvalvontaan keskittyvä valtakunnallinen kattojärjestö¹. Suomen Ladulla on yhteensä yli 88 000 jäsentä noin 184 jäsenyhdistyksessä. Järjestön tavoitteena on kaikenikäisten ihmisten ulkoilun ja liikkumisen elämäntavan edistäminen. Suomen Latu pyrkii siihen, että jokainen löytäisi itselleen mieluisan tavan ulkoilemiseen ja luonnosta nauttimiseen. (Louko 2021; Suomen Ladun vuosikertomus 2019; Suomen Latu 2020.)

Suomen Latu on yleishyödyllinen ja voittoa tavoittelematon järjestö, jonka rahoitus koostuu varsinaisen toiminnan tuotoista, omatoimisesta varainhankinnasta sekä julkisista avustuksista. Järjestön toimintaa ohjaa vuosille 2016–2021 laadittu strategia, joka koostuu kolmesta painopisteestä: ulkoile, osallistu ja vaikuta. Ulkoile-toiminta pitää sisällään kaiken luontoliikunnan sisältötyön, osallistu-painopisteeseen kuuluvat jäsenyhdistyksille tarjottavat palvelut ja vaikuta-toiminta koskee viestintää ja markkinointia. (Suomen Ladun vuosikertomus 2019; Suomen Latu 2020.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään ennen kaikkea osallistu-painopisteen alaiseen toimintaan eli Suomen Ladun ylläpitämiin keskitettyihin jäsen- ja yhdistyspalveluihin sekä

¹ Kielitoimiston sanakirjassa (2020) 'kattojärjestö' määritellään useiden (saman alan) organisaatioiden yhteiseksi ylimmäksi organisaatioksi. Suomen Ladun yhteydessä sanalla 'järjestö' viitataan nimenomaan Suomen Latuun kattojärjestönä ja sanalla 'yhdistys' viitataan Suomen Ladun jäsenyhdistyksiin, joihin itse henkilöjäsenet kuuluvat.

niiden kehittämiseen, mutta laajemmassa kontekstissa opinnäytetyö koskettaa luonnollisesti kaikkien kolmen painopisteen kokonaisuutta.

1.2 Kehittämistyön tausta

Loimun (2013, 63) mukaan yksi järjestön² hallituksen tärkeimmistä tehtävistä on aktiivinen kehittäminen. Tässä kulmakiviä ovat toimintaympäristön seuraaminen, säännöllinen palautteen kerääminen sekä jatkuva toiminnan tarkoituksen pohdiskelu. Toiminnan tarkoitusta pohdittaessa olisi hyvä miettiä muun muassa oman järjestön vahvuuksia ja heikkouksia, jäsenten ja sidosryhmien tarpeita ja toiveita sekä mahdollisia uusia toimintoja.

Suomen Ladun jäsenmäärän kehitys on ollut viime vuosina nousujohteinen. Vuodesta 2018 vuoteen 2019 jäsenmäärä nousi 1,5 %. Osallistumiskertoja jäsenyhdistysten toimintaan kertyi vuoden 2019 aikana lähes 350 000, ja eri lajikiertueilla oli koko maassa 3 200 osallistujaa. (Suomen Ladun vuosikertomus 2019.) Jäsenmäärän kasvaessa Suomen Latu pyrkii aktiivisesti kehittämään toimintaansa, jotta jäsenille saadaan tarjottua mahdollisimman hyvin näiden tarpeita vastaavaa toimintaa sekä palveluita. Kehittämistyön perimmäisenä tarkoituksena on saada ihmiset liikkumaan ja ulkoilemaan. Suomen Ladussa kehittämis- ja strategiatyön tueksi kerätään tietoa muun muassa jäsenkyselyiden avulla. Vuoden 2020 jäsenkyselyllä selvitettiin jäsenten näkemyksiä Suomen Ladusta, järjestön toiminnan painopisteistä, jäsenyydestä, liikkumis- ja ulkoilutavoista, nykyisistä harrastuksista ja tulevaisuuden harrastustoiveista sekä palveluihin liittyvistä toiveista ja kokemuksista. (Suomen Ladun jäsentutkimus 2020, 3.)

Tämä opinnäytetyö on osa laajempaa, Suomen Ladun strategiatyöhön liittyvää kehittämishanketta, jonka tavoitteena on uudistaa ja digitalisoida järjestön jäsen- ja yhdistyspalvelut. Palveluihin kuuluvat muun muassa jäsenrekisteri, jäsenlaskutus, jäsenkortti, yhdistyspalvelut, tapahtumien hallinta ja yhdistysviestintä. Tarve palvelujärjestelmän uudistamiselle on tärkeä, koska Suomen Ladussa on viime vuosien aikana tunnistettu lukuisia nykyiseen jäsenpalvelujärjestelmään liittyviä teknisiä ja toiminnallisia ongelmia sekä haasteita. Yksi suurimmista haasteista on se, että palvelujärjestelmäkokonaisuuteen kuuluvia osa-alueita joudutaan hoitamaan lukuisilla erillisillä ja keskenään yhteensopimattomilla alustoilla/käyttöjärjestelmillä. Palveluiden tuottaminen vaatii huomattavan paljon tiedon manuaalista siirtämistä eri järjestelmien/alustojen välillä. Itse jäsenrekisteriä tukeva käyttöjärjestelmä on vanha, eikä sen avulla voida hoitaa kaikkia jäsenrekisteriltä nykyisin odotettavia toimintoja. Puutteita on jouduttu paikkaamaan ottamalla käyttöön rinnakkaisia järjestelmiä/alustoja. Itse jäsenrekisteri toimii käyttöjärjestelmässä, jonka suurimpia ongelmia ovat muun muassa sähköisen laskutuksen ja

² Kielitoimiston sanakirjassa (2020) 'järjestö' määritellään ihmisten tai yhteisöjen määrätarkoitusta varten perustamaksi yhteenliittymäksi tai organisaatioksi. Termejä 'järjestö' ja 'yhdistys' käytetään tässä työssä synonyymeinä silloin, kun järjestötoiminnasta puhutaan yleisellä tasolla viittaamatta erityisesti Suomen Ladun toimintaan.

jäsenkortin puuttuminen, jäsentietojen muuttamisen vaikeus sekä aikaavievä ja hankala Excel-muotoinen raportointi.

1.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Suomen Ladussa on ymmärretty, että kattojärjestön menestyminen tulevaisuudessa edellyttää panostuksia moderneihin digitaalisiin järjestelmiin. Palvelujärjestelmän uudistamishankkeen olennaiseksi haasteeksi on kuitenkin noussut kysymys: miten Suomen Ladun kaltaisessa keskusjärjestössä voidaan rakentaa mahdollisimman hyvin jäsenyhdistysten ja henkilöjäsenten tarpeita vastaavat digitaaliset palvelut varsinkin, kun kaikkia tulevaisuuden tarpeita ei tunneta? Kysymykseen pyritään löytämään vastauksia tämän opinnäytetyön avulla. Opinnäytetyön laajempina tavoitteena on edistää Suomen Ladun vetovoimaisuutta kattojärjestönä sekä kykyä houkutella uusia jäseniä ja vapaaehtoisia toimintaan myös tulevaisuudessa. Toisin sanoen opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää menestyvän järjestötoiminnan edellytyksiä digitaalisen murroksen kontekstissa.

Opinnäytetyöhön sisältyvä kehittämistyö tehdään palvelumuotoilun periaatteita ja menetelmiä hyödyntämällä. Palvelumuotoilu käsitetään tässä työssä laajasti sekä ajattelutapana, prosessina että työkalupakkina (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 20), joka

- auttaa organisaatioita näkemään palvelunsa asiakkaan näkökulmasta
- pyrkii luomaan saumattomia ja laadukkaita palveluita ottamalla huomioon sekä asiakkaan että liiketoiminnan tarpeet
- perustuu muotoiluajatteluun ja pyrkii yhdistämään luovuuden ja ihmiskeskeisyyden olemassa olevien palveluiden kehittämiseen ja uusien palveluiden suunnitteluun
- hyödyntää asiakkaiden ja palvelunkehitystiimien yhteistyöhön perustuvia menetelmiä
- auttaa organisaatioita ymmärtämään aidosti ja läpikotaisesti palveluitaan sekä tekemään niihin kokonaisvaltaisia ja merkityksellisiä parannuksia (Miller 2018, 20).

Palvelumuotoilu soveltuu hyvin jäsenpalveluiden kehittämistyön lähestymistavaksi, sillä sen ydintä on nimenomaan palveluissa syntyvien kokemusten parantaminen sekä palveluntuottajien että asiakkaidenkin tarpeita ja toiveita ymmärtämällä (Mäkinen 2018, 39). Suomen Ladun näkökulmasta asiakkaiksi voidaan käsittää sekä jäsenyhdistykset että itse henkilöjäsenet.

Kehittämistyön avulla pyritään luomaan pohjaa Suomen Ladun seuraavalle strategialle (2022–2028), jossa digitaalisten palvelujen kehittämisellä on entistä suurempi rooli. Kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin avulla on tarkoitus tuoda esiin tärkeimmät jäsenpalvelujärjestelmää koskevat kehityskohteet, koska rahan ja resurssien määrä järjestössä on rajallinen. Tavoitteena on, että Suomen Ladulla olisi vuonna 2023 käytössä modernit digitaaliset palvelut niin jäsenyhdistyksille kuin niiden jäsenillekin.

2 Digitalisaatio haastaa kehittämään palveluita kohderyhmäkeskeisesti

Tämän opinnäytetyön tietoperusta muodostuu tutkimuksista ja muusta lähdekirjallisuudesta, joissa käsitellään järjestötyön kehittämistä digitalisaation näkökulmasta. Kehittämistyön toimintaympäristöä kuvataan sekä yleisellä tasolla järjestöjen digiosaamista kartoittavien kyselyiden että itse Suomen Ladun toimintaa linjaavien lähteiden kuten vuosikertomuksien, toimitasuunnitelmien ja jäsenkyselyn avulla. Tietoperustan avulla pyritään ymmärtämään järjestötoiminnan kehittämisen kenttää yleensä sekä menestyvän järjestötoiminnan edellytyksiä tulevaisuudessa.

2.1 Digitaalinen murros

Internetin ja digitaalisen teknologian murros on ollut viime vuosien aikana niin voimakasta ja perustavanlaatuaista, että digitalisaation vallankumouksen lisäksi voidaan puhua megatrendistä. Digitalisaatiossa kyse ei kuitenkaan ole pelkästä toiminnan tehostamisesta ja nopeuttamisesta vaan siitä, että asiat tehdään eri tavalla kuin ennen. Automatisoinnin yleistymisen lisäksi ihmisten välinen vuorovaikutus tapahtuu entistä enemmän etänä tai virtuaaliympäristöissä. Sähköisten palveluiden ja verkkojen luomassa maailmassa tietotekniikka on kaikkialla, ja digimaailmassa ollaan reaaliaikaisesti läsnä koko ajan. Teknologian nopea kehittyminen ja sulautuminen kaikkeen muuttaa ennen kaikkea vanhoja tekemisen tapoja ja ajatusmalleja. (Dufva 2020, 38; Heikkala 2014, 1–5.)

Teknologian aikaansaamaa tekemisen tapojen ja ajattelumallien muuttumista voidaan tarkastella myös digitaalisen transformaation käsitteen kautta. Digitaalisella transformaatiolla viitataan tiivistetysti merkittäviin liiketoiminnan parannuksiin (asiakaskokemuksen parantamiseen, toiminnan virtaviivaistamiseen tai uusien liiketoimintamallien luomiseen) uusien digitaalisten teknologioiden avulla (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch 2014, 2). Digitaalisen transformaation päätavoite onkin organisaatioiden muuttaminen nykyaikaisen teknologian ja uudenlaisten liiketoimintaprosessien avulla ja näin mahdollistaa uusien tai paranneltujen tuotteiden tai palvelujen tuominen markkinoille entistä nopeammin, edullisemmin ja uusilla innovatiivisilla tavoilla (Pihir, Tomičić-Pupek & Tomičić Furjan 2019, 33). Kotarba (2018, 123) puolestaan määrittelee digitaalisen transformaation dynaamisesti etenevän teknologisen kehityksen ja innovoinnin aiheuttamaksi liiketoimintamallien muokkaamiseksi (tai mukauttamiseksi), joka lopulta saa aikaan muutoksia sekä ihmisten kulutuskäyttäytymisessä että sosiaalisessa käyttäytymisessä. Muun muassa Tierskyn (2017) mukaan nykypäivän kilpailussa mukana pysyminen vaatii kaikkien alojen toimijoilta entistä määrätietoisempaa lähestymistapaa digitaaliseen transformaatioon.

Vaikka Suomen Ladun edistämä ydintoiminta tapahtuu ennen kaikkea todellisessa, ei-virtuaalisessa ympäristössä, kulkevat älypuhelimet, älykellot ja GPS-laitteet nykyään useimpien ihmisten mukana myös luonnossa, laduilla ja lenkkipoluilla. Nykypäivänä on vaikea kuvitella

retkeilijää, joka lähtisi metsään ilman vähintäänkin älypuhelinta taskussaan. Teknologian kulkeminen mukana muuttaa väkisinkin käyttäytymistämme myös luonnossa. Älypuhelin luo turvan tunnetta; eksyminen on lähes mahdotonta ja apuakin saa hälytettyä tarvittaessa. Lisäksi älypuhelin helpottaa elämää; tuntemattoman sienen nimi tai auringonlaskun tarkka aika selviävät Google-haulla käden käänteessä.

Samalla kun digitalisaatio läpäisee yhteiskuntaa, korostuu toisaalta myös tarve teknologian ymmärtämiselle. Yleisiä kehityssuuntia seuraamalla voidaan saada viitteitä siitä, mihin teknologia on menossa. Suuntaan pystytään kuitenkin vaikuttamaan, ja siksi onkin tärkeää miettiä, minkälaista tulevaisuutta kohti halutaan pyrkiä ja miten teknologia voi auttaa sinne pääsemisessä. Tulevaisuuden tekemiseen on mahdollista osallistua. (Dufva 2020, 39; Heikkala 2014, 5.) Menestyvät järjestöt ovat sellaisia, joissa digitalisaation aikaansaamiin muutoksiin ei pelkästään reagoida vaan joissa digitalisaatiota hyödynnetään halutun maailman rakentamiseksi (Bäckström 2018).

Ilmarisen ja Koskelan (2015, luku 4) mukaan digitalisaatio koostuu kolmesta yhteen nivoutuneesta murroksesta, joita teknologian murroksen lisäksi ovat asiakaskäyttäytymisen ja markkinoiden murros. Näitä murroksia voinee tarkastella myös järjestötoiminnan näkökulmasta.

Digitalisaatio muuttaa ihmisten käyttäytymistä ja muun muassa sitä, miten asiakkaat ostavat, hankkivat tietoa, kuluttavat palveluja, jakavat kokemuksiaan, vaihtavat mielipiteitään, kommunikoivat ja rakentavat identiteettiään tai henkilökohtaista brändiään. Digitalisaation myötä asiakkaalle tarjoutuu lukematon määrä vaihtoehtoja, joten asiakkaalla on myös valta sanella asioimisen ehdot. Tämä puolestaan korostaa yritysten tarvetta oppia asiakkaan tavoille. Lisäksi digitalisaatio mahdollistaa vaihtoehtojen kumpuamisen muualta kuin totuttujen kilpailijoiden parista, jopa ympäri maailmaa. Yritysmaailmassa toimialarajojen liukuminen ja uusien digiajan pelisäännöillä pelaavien kilpailijoiden ilmestyminen perinteisille markkinoille nähdäänkin suurena uhkana usein hitaille ja jäykille perinteisille toimijoille. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.)

Uusia toimintalogiikoita ja liiketoimintamalleja hyödyntävät toimijat uhkaavat yhtä lailla uudistuskyytömiä toimijoita myös järjestömaailmassa, ja syntyy uudenlaisia kilpailutilanteita (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 130). Toisaalta murroksen myötä avautuu myös uusia mahdollisuuksia siihen, miten arvoa asiakkaille luodaan. Kyse on viime kädessä asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin vastaamisesta, hyvästä kommunikaatiosta ja arvon tarjoamisesta asiakkaille muita houkuttelevammassa paketissa (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.4).

Digitalisaation myötä ihmiset ovat lisäksi jo tottuneet tietynlaiseen palvelun tasoon. Helppokäyttöisyys, nopeus ja laatu ovat nykypäivän asiakkaille niin itsestäänselviä asioita, että niitä odotetaan jo kaikilta palveluntarjoajilta, ei pelkästään Amazonin, Googlen ja Applen kaltaisilta teknologiayrityksiltä. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.1; Markovitch & Willmott 2014.)

Murrosten analysointia voidaan hyödyntää myös strategiatyössä. Olennaista on selvittää asiakaskäyttäytymisessä, teknologioissa ja kilpailuympäristössä tapahtuvat muutokset, niiden vaikutukset ja merkitykset, sekä nousevat uhat ja mahdollisuudet. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 11.2.) Järjestön kehittämistyössä ei riitä, että katse suunnataan ainoastaan oman järjestön toimintaan, koska silloin ei välttämättä huomata kaikkia mahdollisuuksia tai ulkoisista tekijöistä johtuvia muutostarpeita (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 113).

2.2 Järjestötoiminnan uusi aika

Yhteiskunnan rakenteellisten muutosten lisäksi järjestötyön muutostarpeen taustalla vaikuttaa monia asioita: hyvinvoinnin polarisoituminen, muutokset jäsenyydessä, osallistumisessa ja osallisuudessa sekä digitalisaatio ja robotisaatio. Menestys vaatii järjestöltä toimintaympäristön mukana muuttumista sekä aktiivista siirtymistä pois vanhan maailman järjestötoiminnasta. Siinä missä vanhan maailman järjestötoimintaa leimaa hallinnon tarjonta ja organisaation tarpeet, uuden maailman järjestötoiminnan lähtökohtana nähdään itse jäsenten tarpeet ja ongelmat. Massatuotannosta siirrytään kohti kokeilevaa osallistamista, palvelumuotoilua ja henkilökohtaisuutta. Vaikka erot vanhan ja uuden maailman välillä eivät aina ole täysin mustavalkoisia, voidaan yleisiä trendejä havainnoimalla pohtia järjestöjen nykytilaa ja muutostarpeita. (Heikkala & Korkatti 2018, 3–4.) Yleisimmät vanhan ja uuden maailman järjestötoiminnan erot on esitetty taulukossa 1.

Vanhan maailman järjestötoiminta	Uuden maailman järjestötoiminta
Hallinnon tarjonta	Ihmisen tarpeet
Valtakunnalliset ratkaisut	Paikalliset toimenpiteet
Keskitetty päätöksenteko	Osallistaminen ja joukkoistaminen
Hierarkia, rakenteet	Verkostot, alustat
Pitkäjänteinen sitoutuminen	Projektimaisuus, kertaluontoisuus
Järjestäytyminen	Järjestäminen
Standardointi, kontrollointi	Kokeileminen, tutkiva oppiminen
Sulkeutuneisuus	Avoimuus
Massatuotanto	Palvelumuotoilu
'Erikoisliikkeitä'	'Kauppakeskuksia'

Taulukko 1: Vanhan ja uuden maailman järjestötoiminta (Heikkala & Korkatti 2018, 4)

Koska kehittyvän järjestötoiminnan lähtökohtana nähdään ihmiset, joille toimintaa ja palveluja tuotetaan, ydinkysymys kehittämistyössä on se, miten voimavaroja voidaan suunnata pois vanhojen ajatusmallien kehästä uuden ajan vaatimaan ja kehittymistä edistävään toimintaan (Heikkala & Korkatti 2018; Nyman & Riikonen 2015, 9). Järjestötoimintaa kohtaava muutos on uhan sijaan nähtävä ennen kaikkea mahdollisuutena, joka tarjoaa uudenlaisia tapoja kehittää järjestön toimintaa (Harju & Ruuskanen 2016, 208).

Heikkalan ja Korkatin (2018, 4) mukaan uuden maailman järjestötoiminnassa järjestö on väline, joka pyrkii mahdollistamaan jäsenten kannalta merkityksellisten asioiden toteutumisen. Toimintaa ohjaavat vahvasti ihmisten tarpeet sekä ongelmat. Suomen Ladussa uuden maailman järjestötoiminnan ydin näyttäisi olevan jo hyvin ymmärretty: vuoden 2021 toimintasuunnitelmassa strategian halutaan perustuvan ennen kaikkea jäsenyhdistysten ja henkilöjäsenten tahtotilaan sekä yhdessä tekemiseen. Osallistaminen, avoimuus, tutkiva oppiminen ja projektimaisuus näkyvät muun muassa lajitoiminnan kehittämistoimien työstämisenä yhdessä lajiaktiivien kanssa ja erilaisina lajikohtaisina, esimerkiksi harrastuksen aloittamista edistävinä hankkeina. Verkostoille ja yhteistoiminnalle pyritään luomaan alustoja, jotka edistävät esimerkiksi vapaaehtoisten kouluttamista, lajien kehittämistä ja erilaisten ulkoilu-/retkeilylähetteläiden toimintaa. Toiminnassa näkyvät vahvasti paikalliset toimenpiteet (osallistu-toiminnan painotus

aluetoiminnan kehittämiseen), yhdistysten auttaminen sekä innostaminen. (Suomen Ladun toimintasuunnitelma 2021.)

2.3 Digiajassa menestyminen

Digitalisaatio on viime kädessä kuitenkin vain väline, ja vaikka se onkin välttämätön toiminnan kehittämisen kannalta, digitalisaatio yksin ei ole avain järjestön menestykseen (Aalto-Kallio 2015, 89). Nykyään onkin jo lähes itsestäänselvää, ettei digitalisaatio ole enää pelkkä valinta vaan vallitseva olosuhde, jonka avulla toimintaa on mahdollista muuttaa nykyaajan vaatimuksia vastaavalle tasolle. Suomen tunnettuus digitalisaation ja teknisen kehityksen edelläkävijänä on asetettu tavoitteeksi jopa hallitusohjelmassa, ja digitalisaation sekä teknologian kehitystä ja käyttöönottoa pyritään tukemaan yli hallinto- ja toimialarajojen (Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020–2023). Vuonna 2019 säädetyin digipalvelulain tarkoituksena on digitaalisten palveluiden saatavuuden, laadun, tietoturvallisuuden ja sisällön saavutettavuuden edistäminen sekä yhdenvertaisten digitaalisten palvelujen tarjonnan parantaminen kaikille käyttäjille (Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019). EU-maiden digitalisaatiovertailussa Suomi on kärkipaikalla (Digital Economy and... 2020).

Digiajassa menestyminen vaatii yritykseltä tiettyjä perusedellytyksiä, joihin voidaan lukea nopeus, kokeilu, data, asiakasymmärrys, tieto- ja viestintätekniikka, osaaminen ja turvallisuus (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 9). Teknologia kehittyy niin nopeasti, että olennaisena esteenä voidaankin nähdä se, ettei teknologian käyttömahdollisuuksia täysin ymmärretä tai osata hyödyntää (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.2). Käyttäjien mielestä helppokäyttöisten järjestelmien ja ohjelmistojen takaa paljastuu monimutkaisten teknisten ratkaisujen kerros, jota vain harvat ymmärtävät (Hiltunen 2019, 343–344). Loppujen lopuksi ilman huomattavia muutoksia toiminta- ja ajattelutapoihin on kuitenkin vaikea yltää tasolle, jota digitaalinen aika todellisuudessa vaatii (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 9).

Järjestökentällä yhteiskunnan muutoksesta on oltu tietoisia jo hyvän aikaa, mutta kuva todellisuudesta on ollut hämärtynyt. Ikääntymisen ja globalisaation kaltaisia rakenteellisia muutoksia on ymmärretty toimintaympäristössä verrattain hyvin. Hatarammalle pohjalle on kuitenkin jäänyt ymmärrys toimintatapojen muutoksesta eli niin kutsutun uuden maailman järjestötoiminnan trendeistä (ks. Taulukko 1), joita ovat muun muassa omaehtoisuus, henkilökohtainen räätälöinti, osallistaminen, tutkiva oppiminen, digitalisoituminen sekä sosiaalisen median käyttö. (Heikkala 2015, 23–24.)

2.4 Digiosaaminen järjestöissä

Järjestödigi-kartoituksesta (2020) selviää, että vuoden 2020 keväällä alkaneen koronapandemian myötä digikehityksen merkitys on käynyt harvinaisen selväksi myös järjestömaailmassa. Muutoksia on nähtävissä muun muassa asenteissa, osaamisessa ja toiminnan järjestämisessä

niissäkin järjestöissä, joissa muutosta on aiemmin vastustettu. Koronan aiheuttamien poikkeusolosuhteiden myötä järjestöjen on ollut pakko ottaa digitaalisia välineitä käyttöön entistä tehokkaammin. Pakotettu digiloikka on useissa järjestöissä nähty positiivisena asiana myös siksi, että se on saanut järjestöt omaksumaan uudenlaisia, järjestötoiminnan jatkumisen kannalta hyödyllisiä toimintamalleja. Myös ryhmätoimintaan, yhdessä tekemiseen ja luonnossa toimimiseen perustuvaa järjestötoimintaa on onnistuttu Järjestödigi-kartoituksen mukaan muuttamaan digitaalisiksi esimerkiksi Suomen Partiolaisissa.

Toisaalta resurssien ja osaamisen puute on hidastanut tai jopa estänyt digitalisaatiokehitystä järjestöissä. Hankaluutena saattaa tietysti myös olla laitteiden ja osaamisen puuttuminen itse vapaaehtoistoimijoilta. (Järjestödigi-kartoitus 2020.) Tämän voisi olettaa olevan ongelma etenkin järjestöissä, joiden vapaaehtoistoiminnassa on mukana iäkkäämpää väkeä. Vuoden 2019 Järjestödigi-kartoituksen mukaan vuoden 2018 kyselyn avovastauksista paljastui, ettei järjestöissä ole välttämättä tarvittua osaamista valita erilaisia alustoja tai ohjelmistoja tai edes ymmärtää kaikkia digitalisaation mahdollisuuksia. Vuoden 2019 Järjestödigi-kartoituksessa esitetyt näkemykset olivat kaksijakoiset. Toisten mielestä teknisten ratkaisujen tai asiantuntijoiden löytäminen oli suuri este tai hidaste mahdollisuuksiin hyödyntää digitaalisia sovelluksia. Lähes yhtä suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että teknisten ratkaisujen tai asiantuntijoiden löytäminen edisti hyvin tai jonkin verran mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Vaikka digiloikkia on vuoden 2020 aikana otettu ja digikehitys etenkin suurissa järjestöissä tuntuu olevan jo hyvässä vauhdissa, digistrategioiden ja -suunnitelmien laatiminen järjestöissä on edelleen melko harvinaista. Digitalisaatio on kieltämättä suuri kokonaisuus, eivätkä järjestöjen resurssit välttämättä riitä kaikkeen tekemistä vaativaan, vaikka halua muutokseen järjestöstä löytyisikin. (Järjestödigi-kartoitus 2019; Järjestödigi-kartoitus 2020.)

Järjestöjen kirjo on Suomessa erittäin laaja, ja samoin järjestöjen ydintoiminnat saattavat erota toisistaan huomattavasti. Se, miten digitalisaatioon järjestöissä suhtaudutaan, vaihtelee luonnollisesti niin järjestön koon, resurssien, yleisen osaamistason kuin ydintoiminnan luonteenkin suhteen. Koronapandemian aikaansaama digiloikka lisää kiistatta ymmärrystä digitalisaation hyödyistä, mutta Järjestödigi-kartoitusten tulosten perusteella on vaikeaa sanoa, yltyvätkö muutokset järjestötoimijoiden toiminta- ja ajattelutavoissa vielä täysin sille digitaalisen ajan vaatimalle tasolle, jota Heikkala ja Korkatti (2018) peräänkuuluttavat. Onko järjestöissä ymmärretty niin kutsutun uuden maailman järjestötoiminnan edellytykset kuten avoimuuden, osallistamisen, ihmisten tarpeiden, palvelumuotoilun ja verkostojen tärkeys? Toisaalta tulevaisuus myös näyttää, miten koronapandemian alulle paneman digikehityksen käy sitten, kun ihmiskontaktien välttämiseen perustuvat poikkeusolot alkavat hellittää.

2.5 Laadukas digipalvelu

2.5.1 Digipalvelun perusedellytykset

Laadukkaan digipalvelun perusedellytyksiksi voidaan lukea ainakin tietoturva, helppo löydettävyys, helppokäyttöisyys ja saatavuus (eOppiva 2020). Digipalveluiden rakentamisen kannalta olennaisia seikkoja ovat käyttäjäkeskeinen suunnittelu, palveluprosessien uudistaminen, eri palveluiden yhteensopivuus sekä tietoturva-asiat (Valtiovarainministeriö 2020). Ominaisuudet, joita asiakkaat digitaalisilta palveluilta odottavat, ovat edullisuus, helppous, reaaliaikaisuus, henkilökohtaisuus, virheettömyys ja palvelujen saatavuus yöstä päivää (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 6). Digitaalisten palveluiden käyttäjät odottavat lisäksi vapautusta rutiineista sekä ajansäästöä; palveluiden parissa halutaan ennen kaikkea viihtyä (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 197.)

Asiakkaiden odotusten myötä palveluntarjoajien on tuotettava palveluja täysin uudella tavalla. Ratkaisevaa on automaation, paperittomuuden ja itsepalvelun hyödyntäminen huolimatta siitä, ollaanko digitalisoimassa nykyisiä prosesseja vai luomassa uusia palveluita, toimintatapoja tai liiketoimintamalleja. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 6.)

2.5.2 Käytettävyys ja saavutettavuus

Käytettävyys on digitaalisissa palveluissa tärkeä seikka, koska siihen liittyvät asiat vaikuttavat suoraan siihen, miten hyvin yritykset pystyvät myymään palveluitaan tai tuotteitaan. Ymmärtämällä käytettävyyden mahdollisuudet ja seuraukset saavutetaan parempia päätöksiä, jotka tukevat samalla myös yrityksen liiketoimintaa. (Reiss 2012.)

Reiss (2012, xvii) viittaa käytettävyydellä siihen, miten henkilö pystyy suorittamaan määrätyn tehtävän tai saavuttamaan laajempia tavoitteita käyttäessään sitä asiaa, mitä ollaan tutkimaan, parantamassa tai suunnittelemassa. Kyseisessä määritelmässä viitataan asioihin (engl. *stuff*), koska käytettävyys koskettaa yhtä lailla sekä fyysisiä asioita, kuten ovenkahvoja ja hissien painikkeita, että palveluita, joista varsinaiset fyysiset elementit puuttuvat. Reissin (2012, xviii) mukaan käytettävyys koostuukin toisaalta fyysisiin ominaisuuksiin liittyvästä helppokäyttöisyydestä (asian toiminta halutulla tavalla), toisaalta taas mutkattomuudesta ja selkeydestä (asian toiminta oletetulla tavalla), joka linkittyy ennemminkin asioiden psykologisiin ominaisuuksiin.

Digipalvelun helppokäyttöisyyttä voidaan tarkastella Reissin (2012, 1) helppokäyttöisyyttä määrittävien ominaisuuksien perusteella. Nämä ovat:

- toimivuus (palvelu toimii)
- responsiivisuus (palvelu kommunikoi käyttäjälle toiminnastaan)
- ergonomia (palvelu huomioi käyttäjän fyysiset ja psykologiset kyvyt)

- tarkoituksellisuus/kätevyys (palvelun toiminnot ovat tarkoitusta palvelevia ja kätevästi saatavilla)
- vääraltä käsittelyltä suojattu (palvelu ohjaa käyttäjää oikeaan suuntaan ja auttaa välttämään virheitä).

Digipalvelun mutkattomuutta ja selkeyttä tarkastellessa on syytä kiinnittää huomiota ennen kaikkea siihen, että palvelu toimii käyttäjän odottamalla tavalla eikä käyttäjää häiritä yllätyksillä (Reiss 2012, 109). Mutkattomuuden ja selkeyden kannalta olennaista on varmistaa palvelussa olevien elementtien:

- näkyvyys (käyttäjä näkee kaiken tarvittavan)
- ymmärrettävyys (käyttäjä ymmärtää miten palvelu toimii)
- loogisuus (käyttäjä etenee palvelussa loogisesti)
- johdonmukaisuus (palvelu noudattaa johdonmukaista esitystapaa)
- ennalta arvattavuus (käyttäjä pystyy ennakoimaan palvelun etenemistä). (Reiss 2012, 109.)

Julkisen hallinnon organisaatioiden verkkopalveluiden (verkkosivustojen ja asiointipalveluiden) suunnittelua, kehittämistä ja ylläpitoa koskeissa yleisissä suosituksissa (JHS 190 -suosituksissa) käytettävyyttä määrittää se, kuinka helposti, miellyttävästi ja tehokkaasti käyttäjä pystyy käyttämään verkkopalvelua ja saa suoritettua asian, jota hän on tullut kyseiseen verkkopalveluun alun perin tekemään (Suomidigi 2021). Myös käytettävyyksivaatimuksia pohtiessa on loogisesti kiinnitettävä huomioita sekä fyysisiin että psykologisiin seikkoihin.

Käyttäjälähtöisessä ajattelumallissa käytettävyyden rinnalla puhutaan lisäksi saavutettavuudesta. Saavutettavuuden lähtökohtana on edistää digitaalisiin palveluihin liittyvää yhdenvertaisuutta. JHS 190 -suosituksen mukaan saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helposti käyttäjä voi aloittaa järjestelmän, laitteen, ohjelman tai palvelun käytön. Tähän sisältyy ajatus siitä, että verkkopalvelut olisivat mahdollisimman helppokäyttöisiä ja selkeitä myös esimerkiksi ikäihmisille tai henkilöille, joilla on jokin toimintarajoite kuten heikko näkö tai kuulo. Kuitenkin tutkittaessa saavutettavuuteen liittyviä yleisiä ohjeistuksia voidaan todeta, että saavutettavuudesta voivat hyötyä aivan kaikki verkkopalveluiden käyttäjät ikään tai toimintakykyyn katsomatta. (Suomidigi 2021.)

2.5.3 Asiakaslähtöisyys

Pelkällä teknologialla on digitaalisessa maailmassa vaikea erottautua, vaan siihen tarvitaan ennen kaikkea inhimillisyyttä ja persoonallisuutta (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 8). Asiakaskokemuksen kannalta erilaisten toiminnallisuuksien, mobiilipalveluiden ja sisältöjen lisäksi tärkeää on myös itse käyttöliittymän takana tapahtuva toiminta (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 6). Vaikka digiajan vaihtoehtoja pursuavassa maailmassa valta on asiakkaalla, on palveluiden

tarjoajilla myös entistä enemmän vaihtoehtoja kaikkia osapuolia hyödyttävään vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Mobiilisovellusten ja -palveluiden myötä voi päästä osaksi asiakkaan arkea ja elämää. Toisaalta asiakkaista kertyvää asiakasdataa voi hyödyntää asiakasymmärryksen kartuttamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 8.) Digitaalisen ajan menestyjät ovatkin taitavia asiakasdatan hyödyntäjiä (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 9.3). Digitalisaation myötä asiakkaan rooli laajenee aktiiviseksi toimijaksi, kuten palvelun tuottajaksi, asiakaspalvelijaksi, neuvojaksi tai opastajaksi. Termi 'asiakaslähtöisyys' saattaa olla puhki kulutettu, mutta siitä on joka tapauksessa kyse. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 8.)

Digitaalinen maailma pakottaa järjestöt omaksumaan jatkuvan kehittämisen ajattelumallia, vaikka totuttu käytäntö lienee ollut kehittää jokin yksittäinen tuote valmiiksi asti projektirahoituksen avulla (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 200). Jatkuva testaus, kokeilu, ideointi, asiakaspalautteen mukainen kehittäminen ja tarpeen mukaan myös suunnan muuttaminen ovat ensisijaisen tärkeitä digiajassa menestymisen kannalta (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 200; Ilmarinen & Koskela 2015, luku 9).

Nykyisin teknologiaa on saatavilla entistä enemmän tarpeiden mukaan skaalautuvina palveluina (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.2), mikä luonnollisesti korostaa ja toisaalta myös helpottaa asiakaslähtöisyyden merkitystä digitaalisten palveluiden tuottamisessa. Viime kädessä asiakaskokemuksen kulmakivinä voidaan pitää äärimmäistä helppoutta ja yksinkertaisuutta sekä sitä, että palvelun kehittämisessä on kuultu asiakkaan ääntä (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 11.10). Väestön ikääntyessä teknologian helppokäyttöisyyden ja ymmärrettävyyden merkitys vain korostuvat (Dufva 2020, 40).

Digitaalisten palvelujen ollessa käytössä, teknologia myös auttaa asiakkaan äänen kuulemisessa. Asiakkaiden käyttäytymisestä kertyvää informaatiota on saatavilla runsaasti. Kehittyvä teknologia kuten algoritmit ja tekoäly, mahdollistavat asiakkaista kerätyn informaation hyödyntämisen esimerkiksi uudenlaisten palveluiden luomisen tai kysynnän ennustamisen apuna, mikä puolestaan takaa entistä parempaa ja yksilöllisempää palvelua asiakkaille. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.2.) Toisaalta asiakasdatan keräämisellä on myös varjopuolensa, esimerkiksi ihmisten kontrollointi ja yksityisyyden suojan loukkaukset (Heikkala 2014, 5; Hiltunen 2019, 357). Henkilötietojen suoja ja tietosuojaoikeuksia on kuitenkin pyritty parantamaan vuonna 2018 voimaan tulleen EU:n yleisen tietosuojasetuksen avulla (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus [EU] 2016/679).

2.6 Digitaalisen jäsenpalvelujärjestelmän rakennuspalikat

2.6.1 Aktiivinen kehittämistyö

Aalto-Kallion (2015, 84) mukaan järjestöyön hyvää hallintotapaa käsittelevissä oppaissa vastuu yhdistyksen toiminnasta, taloudesta ja sen suunnittelusta, seurannasta ja raportoinnista ja näin ollen myös toiminnan kehittämisestä kerrotaan kuuluvan yhdistyksen hallitukselle.

Taulukossa 2 on esitetty ominaisuuksia, joita voidaan pitää aktiivisesti kehittämiseen orientoituneen luottamusjohdon tunnuspiirteinä:

Tunnuspiirre	Kuvaus
Avoin ja ennakkoluuloton	Uudenlaisten ideoiden ja vaikutteiden hakeminen normaalista totuttujen tahojen ulkopuolelta
Ennakoiva ja kehittämistarpeet tunnistava	Muutoksiin vastaaminen toiminnan painopisteitä suuntaamalla
Tietoinen kehittäjä, kokeiluihin kannustava	Rohkeiden kokeilujen tukeminen ja virheiden salliminen
Kehittämistä arvostava	Resurssien tasapainon tarkkailu ja kehittämiskulttuurin edistäminen
Toimeenpaneva	Kehittämistoimenpiteiden toimeenpanoon panostaminen
Arviointimyönteinen ja kriittinen refleктоija	Toiminnan kriittinen refleктоinti
Palautteen antaja, keskustelija	Rakentavan palautteen antaminen tuloksista

Taulukko 2: Aktiivisesti kehittämiseen orientoituneen luottamusjohdon ominaisuuksia (Aalto-Kalliota [2015, 88] mukaillen)

Aalto-Kallion (2015, 84) mukaan järjestön kehittämistyötä ei voida suorittaa mekaanisesti eri osa-alueita toteuttamalla, vaan se vaatii nimenomaan rakentavaa ja reflektiivistä dialogia sekä vahvaa kehittämiseen pyrkivää tahtoa. Myös Loimu (2013, 63–64) toteaa, että vastuunsa tuntevan hallituksen on uurastettava sen eteen, että seuraavalla hallituksella olisi hoidettavanaan yhdistys, joka on aiempaa hallituskautta paremmassa tilassa.

2.6.2 Digiajan ketteruus

Muuttuva maailma asettaa haasteita järjestötoiminnalle: toimintaympäristö sekä ajattelu- ja arvomaailmat muuttuvat, toimintatavat muuttuvat teknologian kehittymisen myötä, ihmisten osallistuminen ja sitoutuminen järjestötoimintaan vähenee, kuntien ja valtion avustukset pienenevät ja yritystoiminta haastaa perinteistä järjestötoimintaa. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 130.)

Digitaalinen aika vaatii asiakkaiden muuttuneiden odotusten huomioon ottamisen lisäksi ajattelun sekä palvelu- ja liiketoimintamallien uudistamista nopeasti ja ketterästi (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.3). Vaikka digitalisaatio onkin vain väline, auttaa se yrityksiä karsimaan kulujaan, parantamaan toimintansa laatua ja varmistamaan paremman asiakaskokemuksen (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 2.3). Toiminnan tehostaminen modernien, käyttäjien aikaa säästävien digitaalisten palveluiden avulla on myös yksi tärkeä tavoite Suomen Ladun jäsenpalvelujärjestelmän kehittämistyössä (Louko 2020).

Digitaalisia palveluita kehitettäessä lieneekin tärkeää pohtia ennen kaikkea sitä, miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää suurempien tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhtenä globaalina trendinä voidaan nähdä myös siirtyminen kohti aikaa, jossa korostuvat aineettoman pääoman, osaamisen ja asiantuntijuuden, innovatiivisen tuotekehitystyön ja asiakaslähtöisen ongelmanratkaisun tärkeys työyhteisöjen pääomana (Heikkala 2014, 5). On itsestäänselvää, että tämänkaltaisen muutos edellyttää laajempaa muutosta myös tavoissa tehdä töitä. Harju ja Ruuskanen-Himma (2016, 107–108) kaipaavat järjestöihin entistä parempaa yhdessä tekemisen taitoa, jotta jäsenistön ja luottamushenkilöiden piilevää osaamista voitaisiin hyödyntää entistä paremmin. Rekola ja Ylikoski (2019, 11) kirjoittavat siitä, miten kokeilukulttuuri sekä vanhanaikaista ajattelua haastavat leanin, agilen ja scrumin kaltaiset uudenlaiset työskentelytavat valtaavat pikkujalaa alaa myös järjestöissä. Järjestön sisäisistä silloista pyritään pois hakemalla innovaatiota myös oman toimialan ulkopuolelta ennakkoluulottomasti.

2.6.3 Johtaminen

Järjestötoiminnan kehittäminen vaatii ennen kaikkea johtamista (Aalto-Kallio 2015; Bäckström 2018; Harju & Ruuskanen-Himma 2016; Heikkala 2014; Heikkala & Korkatti 2018). Esimerkiksi Heikkala ja Korkatti (2018) luettelevat järjestöjohtamisen keskeisimmiksi teemoiksi valmiuden muutokseen, rohkeuden valintojen tekemiseen, toimeenpanon vaikuttavuuden, tavoitteiden ajanmukaisuuden sekä kyvykkyyden uudistua johtajana. Aalto-Kallion (2015, 84) mukaan nykyajan järjestöjohtaminen edellyttää nopeaa muutuskäyväkkyyttä ja systemaattisuutta. Heikkala ja Korkatti (2018) lisäävät tähän vielä sekä tahdon ja pitkäjänteisyyden että epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietokyvyn. Siinä missä vanhan maailman järjestötoiminnassa johtaminen on nähty hierarkioihin perustuvana ohjaamisena ja valmiiden vastausten antamisena, uuden

maailman järjestöjohtajalta odotetaan ennen kaikkea innostamista ja suunnan osoittamista ongelmanratkaisussa (Heikkala & Korkatti 2018).

Mikäli digitaalisuutta ei ajatella strategisen johtamisen näkökulmasta, mahdollisuudet kehityksen haltuun ottamiselle ovat olemattomat (Bäckström 2018). Järjestötoiminnassa strategialla ei kuitenkaan tavoitella yrity maailman tapaan maksimaalista tulosta tai kilpailijoiden päihittämistä vaan kyse on ennemminkin sopivan tulevaisuuden suunnitelman tekemisestä omalle järjestölle (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 114). Bäckströmin (2018) mukaan järjestön strategiayön ytimeen kuuluu muun muassa oman paikan uudelleen arvioiminen suhteessa järjestön perustehtävään. Harju ja Ruuskanen-Himma (2016, 116) korostavatkin järjestön perustarkoituksen, vision ja ydintehtävien tärkeyttä kaikessa järjestötyössä. Myös Heikkalan ja Korkatin (2018) mukaan strateginen johtaminen lähtee liikkeelle itse toiminnan tarkoituksen pohtimisesta (mitä tehdään, kenelle ja miksi) sekä sen tulevaisuuden kuvaamisesta, jota kohti halutaan pyrkiä.

Digitalisaatio tarkoittaa ennen kaikkea muutosta, mutta digitalisaatiota hyödyntävät muutoksetkin voidaan luokitella eri asteisiksi:

1. liiketoiminnan parantaminen ja virittäminen
2. uuden liiketoiminta-, palvelu- tai toimintamallin luominen vanhan rinnalle
3. vanhan korvaaminen uudella liiketoiminta-, palvelu- tai toimintamallilla.
(Ilmarinen & Koskela 2015, luku 10.2.)

Eri asteiset muutosprosessit edellyttävät järjestöissä laajaa johtamisosaamista. Strategisen johtamisen lisäksi johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi talousjohtamisen kautta, jolloin digitaalisuus näyttäytyy joko kulueränä tai panostuksena tulevaisuuteen sekä taloudellisten mahdollisuuksien, toiminnan tehostamisen ja säästöjen luojana (Bäckström 2018). Ihmisten johtaminen, johon sisältyy muun muassa henkilöstöjohtaminen, on järjestöjohtajan ensisijainen taito (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 35), jonka merkitystä digitalisaation yhteydessä ei voi myöskään painottaa liikaa (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 10.2). Ihmisten johtaminen on tärkeää myös siksi, että muutokseen liittyy luonnollisesti myös paljon epävarmuustekijöitä (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 10.2). Nopeiden muutosten paineessa ihmisten johtaminen on tämän vuoksi pitkälti myös epävarmuuden johtamista (Bäckström 2018). Ennen kaikkea digitalisaation johtaminen on uudistumisen johtamista, jossa olennaista on huomioida systemaattisesti kaikki toiminnan eri tasot (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 10).

2.6.4 Ennakointi

Yhdistyksen kehittäminen edellyttää tulevaisuuteen katsomista (Loimu 2013, 70). Myös Heikkala ja Korkatti (2018, 10) mainitsevat yhdeksi järjestöjohtajan parhaiksi selkänöjiksi selkeän kuvan järjestöstä tulevaisuudessa. Ojasalo, Koskela ja Nousiainen (2015, 198) kutsuvat tällaista

yleistä tulevaisuuteen orientoitunutta lähestymistapaa tulevaisuusajatteluksi. Tulevaisuutta on kuitenkin mahdotonta ennustaa, eikä tulevaisuuteen voidakaan suhtautua ”sitten kun”-asenteella. Erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuden tapahtumia on kuitenkin mahdollista ennakoita ”entä jos”-ajattelun mukaisesti. (Hiltunen 2017, 28.) Ennakointi tarkoittaa järjestelmällistä ja tietoista tulevaisuuden vaihtoehtojen tarkastelua, joka voidaan käsittää esimerkiksi tulevaisuustiedon tuottamisena, oppimisprosessina, yhteisten tulevaisuuksien hahmottamisena tai päätöksentekoa alustavana ja tukevana prosessina. (Parkkonen & Vataja 2019.)

Ihmisten toiminta pohjautuu pitkälti ennakoiviin malleihin, joten kuvitelluilla tulevaisuuksilla on keskeinen rooli inhimillisen toiminnan ymmärtämisen sekä poliittisen ja strategisen kehittämisen kannalta (Tuomi 2019). Myös järjestöissä tulevaisuuden ennakkoinnilla on iso merkitys, ja sen tarkoitus onkin pyrkiä nimenomaan vaihtoehtoisten tulevaisuuskuviin luomiseen, ei yksioikoiseen tulevaisuuden ennustamiseen (Heikkala 2014, 1).

Ennakointityössä keskeistä on megatrendien, heikkojen signaalien ja trendien tutkiminen, minkä lisäksi nykyään entistä olennaisemmaksi on käynyt myös erilaisten kehityssuuntien välisen jännitteiden tarkastelu (Dufva 2020, 3). Ennakointia laajemmin voidaan puhua tulevaisuustyöstä, joka kattaa kaiken tulevaisuuteen suuntautuvan toiminnan jatkuvasta ennakkoinnista, projektitoimintaan ja muuhun kehittämistyöhön. Yksilön näkökulmasta tulevaisuustyö edellyttää sekä tulevaisuustietoisuutta (ymmärrystä tulevaisuudesta) että tulevaisuuslukutaitoa (kykyä hyödyntää erilaisia tulevaisuuksia). Näille yhteistä on muun muassa se, että ne avaavat ajattelua erilaisille vaihtoehdoille ja jopa innovatiivisille tulevaisuuskuville. (Parkkonen & Vataja 2019.)

Organisaation tasolla tulevaisuustyö voi olla muun muassa strategista ennakointia, jolla pyritään jatkuvasti sekä havainnoimaan toimialaa ja toimiympäristöä koskevia muutoksia että keräämään ja tulkitsemaan tulevaisuutta koskevaa tietoa. Samalla tarkoituksena on kehittää ennakkoinnin kyvykkyksiä ja tulevaisuusvalmiutta. (Parkkonen & Vataja 2019.) Tuomi (2019) jakaa ennakkoinnin erilaiset lähestymistavat kolmeen viitekehykseen:

- todennäköisten tulevaisuuksien ennakointi (tulevaisuuden tilastollinen selittäminen)
- mahdollisten tulevaisuuksien ennakointi (tulevaisuuden kuvaaminen skenaarioina)
- konstruktivistinen ennakointi (tulevaisuuden luominen itse).

Tuomen (2019) mukaan todennäköisten ja mahdollisten tulevaisuuksien ennakointi perustuu helposti menneen toistamiseen. Tulevaisuutta kuvataan joko menneisyyteen perustuvien tilastojen avulla tai skenaarioilla, joissa varsin yksittäisiä uusia trendejä tai ilmiöitä korostetaan jokseenkin jo tutuksi käyneessä kontekstissa. Konstruktivistinen, niin kutsuttu uuden sukupolven ennakointi puolestaan perustuu ajatukselle, jonka mukaan tulevaisuus ei ole menneen toistoa, vaan innovoinnin avulla voidaan luoda asioita, joita ei ole ollut aiemmin olemassa.

Konstruktivistisen ennakkoinnin avulla ei siten pyritä tietämään tulevaisuuden kulkua vaan nimenomaan luomaan sitä. Se on menetelmänä vuorovaikutukseen perustuva ja toimintaorientoitunut.

Pourun, Dufvan ja Niinialon (2019, 90) mukaan tulevaisuustietoa hyödynnetään nykyään vielä jokseenkin suppeasti suomalaisissa organisaatioissa ja resurssit ennakkointiin ovat melko rajalliset. Tulevaisuustiedon hyödyntämistä ja ennakointivalmiuksia voitaisiin kuitenkin parantaa organisaatioissa laajentamalla ennakkoinnin näköalaa oman toimialueen ulkopuolelle ja haastamalla olemassa olevia olettamuksia. Sen sijaan, että tulevaisuustieto mielletään muusta irralliseksi tietolohkoksi, siihen olisi suhtauduttava jatkuvasti uudistuvana käsitteiden verkostona, jolloin myös tulevaisuustiedon hyödyntäminen saataisiin mukautettua työyhteisön jokapäiväisiin rutiineihin. Organisaation ennakointivalmiuksia voitaisiin lisäksi parantaa panostamalla taitoihin, jotka tukevat tulevaisuustiedon tulkintaa ja omaksumista, sekä ajattelemalla ennakkointia organisaation jatkuvana dynaamisena kyvykkyutenä. Poursu ym. (2019, 90) jatkavat, että tärkeää on myös mahdollisimman laajan sosiaalisen verkoston osallistaminen ennakointitoimiin.

Verkostojen luomisesta puolestaan Parkkonen ja Vataja (2019) nostavat esiin huomion siitä, että ennakointiprosessin vaikuttavuus saattaa usein juontua nimenomaan ennakointitoimintaan liittyvästä vuorovaikutuksesta, ei niinkään prosessin lopputuotoksesta. Ketolan (2015) väitöstudiumin mukaan kansalaisjärjestöissä tärkeää on nimenomaan tulevaisuustyöhön liittyvä yhtenäisyyttä korostava funktio sekä yhteisten merkitysten tuottaminen. Ketolan tutkimuksen tulokset kyseenalaistavat ylipäätään liiketoiminnasta tuttujen strategisen johtamisen käsitteiden ja suunnittelumallien hyödyllisyyden kansalaisjärjestöille. Tutkimuksen tulosten mukaan kansalaisjärjestöjen strategiatyön onnistumisen kannalta tärkeää on ymmärtää järjestön kontekstia sekä siihen liittyviä arvoja ja ideologioita, jotka pohjimmiltaan kuitenkin poikkeavat liikeyritysten kontekstista.

2.6.5 Asiakasymmärrys

Organisaation perustehtävään kuuluu luoda asiakkaille arvoa. Arvo eli hinnan ja hyödyn välinen suhde, toisin sanoen asiakkaan kokema hyödyllisyys, suhteutuu aina asiakkaan aiempiin kokemuksiin ja omiin arvostuksen kohteisiin. (Tuulaniemi 2011, osa 1.) Järjestöt luovat jäsenilleen ja asiakkailleen arvoa tarjoamiensa palveluiden kautta. Tämä arvo on yhteiskunnallisesti merkityksellistä (Mäkinen 2018, 23; Nevanperä 2020, 14) ja aineetonta (Mäkinen 2018, 23). Aineettomuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä nimenomaan hyötyä, arvoja ja/tai tunnetilaa, jota palvelu asiakkaalle tuottaa. Sen sijaan että asiakas ostaisi itselleen koulutuksen tai sen mukanaan tuoman todistuksen, hän ostaa ennen kaikkea tietopääomaa tai ansioluettelomerkin edistääkseen esimerkiksi uraansa tai yhteenkuuluvuutta johonkin määrättyyn ryhmään. (Mäkinen 2018, 23.) Yleisemmällä tasolla kyse on ongelman ratkaisusta: saavuttamalla haluamansa

asian tai jonkin ongelman ratkettua palvelun käyttäjä kokee saavansa arvoa. Tämä nostaa myös asiakkaan kokemuksen palvelun keskiöön. (Tuulaniemi 2011, osa 1.)

Tuulaniemen (2011, osa 2) mukaan asiakaskokemus pitää sisällään koko yrityksen tarjoaman eli mainonnan ja muut ennen palvelua tapahtuvat kontaktit, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden sekä luotettavuuden. Tämän vuoksi erinomaisten asiakaskokemusten suunnittelu ja tarjoaminen vaatii ymmärrystä siitä, miten ja milloin ihmiset tarjoaman kohtaavat. Ilmarisen ja Koskelan (2015, luku 8) mukaan asiakaskokemuksen yhteydessä huomio keskittyy usein palvelun tekniseen laatuun, ja vaikka helppous, nopeus, virheettömyys sekä asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin vastaaminen ovatkin luonnollisesti keskeisiä asioita, syytä olisi huomioida myös asiakkaan syvempi kokemus palvelusta. Tähän päästään niin viestinnän, kuuntelun kuin asiakaskohtaamisten vuorovaikutuksen kautta. Sekä palvelu että siitä muodostuva arvo syntyvät lopulta kuitenkin aina vuorovaikutuksessa ihmisten välillä siitäkin huolimatta, että joskus vuorovaikutus tapahtuu tietokoneen välityksellä (Mäkinen 2018, 23).

Palvelun käyttäjän lisäksi palvelussa on palveluntuottajan näkökulmasta mukana useita henkilöitä sekä asiakaspalvelussa että asiakasrajapinnan takana palvelutuotannon, järjestelmäylläpidon ja muihin palveluun liittyvien toimintojen puolella. Ihmisistä koostuvien sidosryhmien lisäksi palvelussa on mukana myös koneita, järjestelmiä ja laitteita. Palveluissa kuitenkin ihminen, itse palvelun käyttäjä, on aina keskiössä. (Tuulaniemi 2011, osa 3.) Palvelun käyttäjien ongelmien ratkaiseminen tai tarpeisiin vastaaminen vaatii palveluntarjoajilta asiakasymmärrystä eli ymmärrystä ihmisten tarpeista, toiminnan tarkoituksesta ja arvoista, joihin heidän valintansa perustuvat. Asiakasymmärryksen kannalta keskeistä on ymmärtää arvonmuodostumista asiakkaan näkökulmasta eli niitä elementtejä, joista arvo palvelussa muodostuu. Pelkkä tuotannon tehostaminen ei nykypäivän kilpailutilanteessa enää riitä vaan palveluiden suunnittelussa on pidettävä mielessä laajempi palvelukokonaisuus ja sen eri osien yhteys muihin, toisiaan tukeviin palveluihin. (Tuulaniemi 2011, osa 2.)

2.7 Tietoperustan synteesi

Teknologia kehittyä ennennäkemätöntä vauhtia, tietotekniikka sulautuu lähes kaikkeen ja ihmisten välinen vuorovaikutus tapahtuu entistä enemmän reaaliaikaisesti erilaisissa virtuaaliympäristöissä. Megatrendiksikin luokiteltu digitalisaatio haastaa myös järjestöt tarkastelemaan toimintansa nykyaikaistamista ja tehostamista jäsenpalveluiden digitalisoinnin kautta. Laadukkaita digitaalisia palveluita ei kuitenkaan rakenneta ainoastaan teknologian varaan, vaan digijassassa menestyminen vaatii järjestöiltä laajempaa toiminnan tarkoituksen ja digitaalisen ajan vaatimusten tarkastelua.

Teknologian nopea kehittyminen muuttaa ennen kaikkea vanhoja tekemisen tapoja ja ajatusmalleja. Ihmisten tapa ostaa, hankkia tietoa tai kuluttaa palveluita muuttuu. Samalla ihmisille

tarjoutuu entistä enemmän vaihtoehtoja, mikä puolestaan lisää palveluntarjoajien tarvetta ymmärtää asiakkaiden tarpeita sekä arvon muodostumista.

Uuden maailman järjestötoiminnassa korostuu ennen kaikkea tarve ymmärtää jäsenten tarpeita ja ongelmia. Lisäksi tärkeää on kehittää järjestön toimintaa jatkuvasti toimintaympäristön muutosten mukana. Myöskään järjestömaailmassa digitalisaatiota ei pitäisi ajatella pelkkänä päämääränä vaan osatavoitteena matkalla kohti jotakin tärkeämpää tavoitetta. Toiminnan kehittämisessä olennaista on mieltää palveluiden digitaalisuus osatavoitteeksi ja menestyvä järjestötoiminta päämääräksi. Tällöin palveluiden rakentamisessa korostuvat myös pelkkää teknologiaa laajemmat osa-alueet: järjestön aktiivinen kehittämistyö, digiajan ketteruus, vahva johtaminen, tulevaisuuden ennakointi sekä asiakasymmärryksen tärkeys.



Kuvio 1: Tietoperustan synteesi

3 Kehittämisasetelma ja kehittämistyön eteneminen

3.1 Kehittämistyön tavoite, kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön tietoperustassa pyrittiin ymmärtämään menestyvän järjestötoiminnan edellytyksiä digitaalisen murroksen kontekstissa. Tietoperustassa esitettyjen lähteiden perusteella todettiin, että digitalisaatio vaikuttaa järjestötoiminnan menestymiseen ennen kaikkea toimintatapojen ja ajattelumallien muutoksen kautta. Samalla digitalisaatio luo tarpeen uuden ajan järjestötoiminnalle, jossa menestystä voidaan rakentaa aktiivisen kehittämistyön, digiajan ketteryyden, vahvan johtamisen, tulevaisuuden ennakkoinnin ja asiakasymmärryksen pohjalta. Nämä rakennuspalikat luovat pohjan myös opinnäytetyön käytännön kehittämistyölle. Tietoperustaan pohjaten kehittämistyön tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä³ Suomen Ladun työntekijöiden, jäsenyhdistysten ja jäsenten tulevaisuuden tarpeista sekä tukea uuden jäsenpalvelujärjestelmän rakentamista järjestössä.

Kehittämistyön avulla haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia jäsenpalveluihin ja jäsenpalvelujärjestelmään liittyviä haasteita ja tarpeita niiden pääasiallisilla käyttäjäryhmillä on?
- Miten käyttäjien haasteisiin ja tarpeisiin voidaan vastata digitaalisilla palveluilla?
- Miten jäsenpalveluiden ja jäsenpalvelujärjestelmän käyttäjien tulevaisuuden tarpeita voidaan ylipäättään ymmärtää ja muutoksiin varautua?

Kehittämistyön tavoiteltava lopputuotos on tulevan jäsenpalvelujärjestelmän keskeistä ideaa luonnosteleva palvelukonsepti, joka sisältää kehittämistyössä kerättyyn tutkimustietoon perustuvan näkemyksen siitä, miltä tuleva jäsenpalvelukokonaisuus voisi näyttää (ks. Maijala 2018). Käyttäjien tarpeisiin perustuvaa palvelukonseptia täydennetään muiden, tuloksia havainnollistavien visuaalisten tuotosten avulla. Kehittämistyön avulla pyritään lisäksi tukemaan asiakas-/jäsenlähtöistä kehittämistapaa Suomen Ladussa ja lisäämään tietoisuutta asiakasymmärryksen tähtäävästä toiminnasta.

³ Termiä 'asiakasymmärrys' käytetään tässä yhtenäisyyden vuoksi, vaikka Suomen Ladun työntekijöihin viitattaessa 'käyttäjämmärrys' olisi terminä osuvampi.

3.2 Muotoilu- ja tulevaisuusajatteluun perustuva palveluinnovaatioprosessi

Tässä kehittämistyössä seurataan Ojasalon ym. (2015) palveluinnovaatioprosessia, jossa palveluinnovaatioiden⁴ tuottamista lähestytään muotoiluajattelun ja tulevaisuusajattelun näkökulmista. Ojasalon ym. (2015) palveluinnovaatioprosessin viitekehys perustuu tutkimukseen, jossa selvitettiin, miten tulevaisuusajattelu ja muotoiluajattelu voivat auttaa palveluinnovointia dynaamisten kyvykkyysien näkökulmasta. Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan Teeceen, Pisanon ja Shuenin (1997) mukaan yrityksen kykyä integroida, kasvattaa ja muokata sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja vastaamaan nopeasti muuttuviin ympäristöihin. Ojasalo ym. (2015) puolestaan tiivistävät dynaamisten kyvykkyysien tarkoittavan

1. kykyä proaktiivisesti tunnistaa tarpeita ja mahdollisuuksia muutokselle, kykyä vastata näihin tarpeisiin ja mahdollisuuksiin sekä kykyä toimia niiden pohjalta tarkoituksenmukaisesti
2. kykyä ennakoida kilpailijoiden suunnasta tulevia uhkia ja jatkuvasti muokata tarjontaansa uusien tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaisesti.

Dynaamiset kyvykkyudet voidaankin nähdä tehokkaiden liiketoimintamallien luomisen ja toteuttamisen mahdollistajina (Teece 2018, 48), jotka linkittyvät luontevasti yhteen myös digitaalisen transformaation kanssa (ks. alaluku 2.1). Warnerin ja Wägerin (2019, 346) mukaan digitaalinen transformatio voidaankin käsittää prosessina, jossa strategiseen uudistumiseen pyritään dynaamisia kyvykkyksiä parantamalla. Ojasalon ym. (2015, 195) mielestä dynaamiset kyvykkyudet ovat mainio lähtökohta tulevaisuusajattelua ja muotoiluajattelua hyödyntävälle palveluinnovaatioprosessin viitekehykselle, koska myös tulevaisuus- ja muotoiluajattelun avulla pyritään uusien mahdollisuuksien havainnointiin ja ymmärtämiseen. Tämän vuoksi voidaankin todeta, että tulevaisuuden ennakointi ja muotoiluajattelu luovat hyödyllisen pohjan dynaamisten kyvykkyysien kehittämiseksi.

Tulevaisuusajattelun ja muotoiluajattelun hyödyt palveluinnovaatioiden luomisessa

Ojasalon ym. (2015, 201) mukaan tulevaisuusajattelussa ja muotoiluajattelussa on paljon yhteisyyksiä, joiden avulla ne myös täydentävät toisiaan. Tärkeimmät ajattelutapoja yhdistävät elementit ovat

- tulevaisuuteen orientoituminen
- luovat ongelmanratkaisutavat

⁴ Innovaatio voi olla esimerkiksi uusi tuote, palvelu, prosessi tai toimintamalli, jonka avulla yritykset tuottavat taloudellista tai muunlaista hyötyä. Tuote- ja palveluinnovaatioiden avulla markkinoille on mahdollista tuoda uusia tuotteita tai palveluita ja näin saavuttaa kilpailuetua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 83.)

- asiakkaiden/käyttäjien osallistaminen prosesseihin
- luovuus
- intuitiivisuus.

Siinä missä muotoiluajattelussa korostuu ihmiskeskeinen lähestymistapa ja asiakasymmärryksen tärkeys, tulevaisuusajattelussa ympäristöä keskitytään analysoimaan laajemmin kaupallisesta, teknologisesta, kulttuurisesta, ekologisesta ja poliittisesta näkökulmasta. Edellä mainittu eroavaisuus ajattelutapojen välillä onkin myös niiden yhdistämisen vahvuus ja pääsy sille, minkä takia ne soveltuvat hyvin dynaamisten kyvykkyyksien kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 201.)

Ojasalon ym. (2015; 2014, 75) nelivaiheisen prosessimallin vaiheet ovat

1. kartoita ja ymmärrä
2. ennakoi ja ideoi
3. mallinna ja arvioi
4. konseptoi ja vaikuta.



Kuvio 2: Prosessimallin vaiheet (Ojasaloa ym. 2015 mukailten)

Kartoita ja ymmärrä -vaiheen tarkoituksena on ymmärtää ja ennakoida asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita ja toiveita sekä kartoittaa liiketoimintaympäristöön vaikuttavia tulevaisuuden muutoksia. Seuraavassa Ennakoi ja ideoi -vaiheessa pyrkimyksenä on ideoida ja ennakoida vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ensimmäisen vaiheen löydösten pohjalta. Kolmannen eli Mallinna ja arvioi -vaiheen tavoitteena on erilaisten palveluratkaisujen aikainen mallintaminen ja ratkaisujen toimivuuden tarkastelu. Palveluinnovaatioprosessin viimeisessä eli Konseptoi ja vaikuta -vaiheessa uudesta palvelusta rakennetaan konsepti, jonka avulla tulevaisuuteen pyritään puolestaan vaikuttamaan. (Ojasalo ym. 2015, 203–207.)

Tulevaisuuteen orientoituneen palveluinnovaatioprosessin ei ole kuitenkaan tarkoitus edetä täysin lineaarisesti, vaan luonteeltaan iteratiiviseen prosessiin kuuluu olennaisesti myös eri vaiheiden limittyminen toisiinsa (Ojasalo ym. 2015, 202). Tässä kehittämistyössä prosessimallia on hyödynnetty nimenomaan soveltamalla sitä projektin tarkoitukseen ja tavoitteisiin sopivaksi. Menetelmien ja työkalujen käyttöä on sovellettu luovasti yli eri vaiheiden rajojen Ojasalon ym.

(2015, 202) näkemyksen mukaisesti. Kehittämistyössä hyödynnettävät menetelmät ja työkalut sekä niiden tavoitteet ja lopputuotokset on lueteltu taulukossa 3.

Prosessin vaihe	Menetelmä/työkalu	Tavoite	Lopputuotos
Kartoita ja ymmärrä	Alkukeskustelut toimek-siantajan kanssa	Työn taustan ymmärtäminen	Työn alustavan tarkoituksen ja tavoitteiden määrittäminen
	Sosiaalisen median seuraaminen		
	Suomen Ladun ja sen ulkoilulähettiläiden seuraaminen sosiaalisen median kanavissa	Suomen Ladun toiminnan ja järjestön jäsenien käyttäytymisen ja arvojen ymmärtäminen	Oman ymmärryksen kartuttaminen aihepiiristä
	Toimintaympäristön tutkiminen		
	Tutustuminen järjestötoimintaan liittyvään kirjallisuuteen ja Suomen Ladun toimintaa kartoittaviin materiaaleihin (strategiat, toimintasuunnitelmat, verkkosivut jne.)	Suomen Ladun toimintaympäristön ymmärtäminen	Lyhyt kirjallinen selvitys Suomen Ladun toimintaan vaikuttavista yleisistä haasteista ja mahdollisuuksista

	Teemahaastattelut		
	Suomen Ladun henkilöstön (3 kpl), jäsenyhdistysten (5 kpl) ja henkilöjäsenten (4 kpl) teemahaastattelut (yht. 12 haastattelua)	a) nykyisen jäsenpalvelujärjestelmäkokonaisuuden hahmottaminen b) jäsenpalvelujärjestelmään liittyvien tarpeiden ja ongelmien kartoittaminen ja ymmärtäminen käyttäjien näkökulmasta	a) nykyistä jäsenpalvelujärjestelmäkokonaisuutta kuvaava ekosysteemikartta b) haastatteluista nousseiden ydinlöydösten esittäminen samankaltaisuuskaavion luokittelun avulla.
Ennakoi ja ideoi	Persoonat		
	4 persoona	Haastatteluissa esiintulleen tiedon jäsentäminen ja ymmärrettäväksi tekeminen, eri käyttäjäryhmille tyypillisten tarpeiden, toiveiden, tehtävien jne. havainnollistaminen	Kuvitteelliset persoonat/profiilit eri käyttäjäryhmille (Suomen Latu, jäsenyhdistys ja henkilöjäsen)
	Tulevaisuustyön visualisointi		
	Suomen Ladun henkilöstön tuottaman tulevaisuushuonekeskustelun (chat) analysointi (PESTLE- <i>taulukko</i> ja <i>Entä jos</i> -kysymysten muodostaminen) sekä jäsentäminen visuaaliseen muotoon	Suomen Ladun toimintaan mahdollisesti vaikuttavien tulevaisuuden muutosten ennakointi ja tulevaisuuden toimintaan liittyvä ideointi	Tulevaisuuden otsikot -tyyppinen visualisointi Latu&Polku-lehden kansilehdistä

Mallinna ja arvioi	Nykytilanteen palvelupolku/palvelupiirros		
	Nykyisen jäsenpalvelujärjestelmän palvelupolku eri käyttäjäryhmien näkökulmasta	Nykyiseen jäsenpalvelujärjestelmään liittyvän käyttäjäkokemuksen mallintaminen palvelupolun mukaisissa vaiheissa ja parannuskohteiden tunnistaminen	Visuaalinen palvelupolku/palvelupiirros
Konseptoi ja vaikuta	Käyttäjätarinat		
	Käyttäjätarinat	Eri käyttäjäryhmien lopullisten toiveiden ja tarpeiden tiivistäminen käyttäjätarinoiksi (kuka tarvitsee, mihin ja miksi?)	Taulukkomuotoinen luettelo henkilöjäsenen, yhdistyksen edustajan ja Suomen Ladun työntekijän käyttäjätarinoista
	Palvelukonsepti		
Palvelukonsepti	Tulevan jäsenpalvelujärjestelmän tärkeimpien toiminnallisuuden ja ominaisuuksien (ison kuvan) havainnollistaminen	Visuaalinen ja kirjallinen konseptikuvaus tulevaisuuden jäsenpalvelujärjestelmästä	

Taulukko 3: Palvelumuotoiluprosessin sisällön yleiskuvaus

3.3 Vaihe 1: Kartoita ja ymmärrä

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää hankkia syvällinen ymmärrys asiakas- ja toimintaympäristöstä. Yleensä kartoitusvaihe vie prosessin vaiheista eniten aikaa, ja siihen on syytäkin paneutua, koska ymmärrys muun muassa asiakkaiden tilanteista, tarpeista, käyttäytymisestä ja arvoista luo perustan koko kehitysprosessille. Vaiheen menetelmien tarkoituksena on kerätä kattavasti faktatietoa, jonka avulla ihmisten käyttäytymistä, arvoja ja tarpeita voidaan syvällisesti ymmärtää. (Ojasalo ym. 2014, 74.)

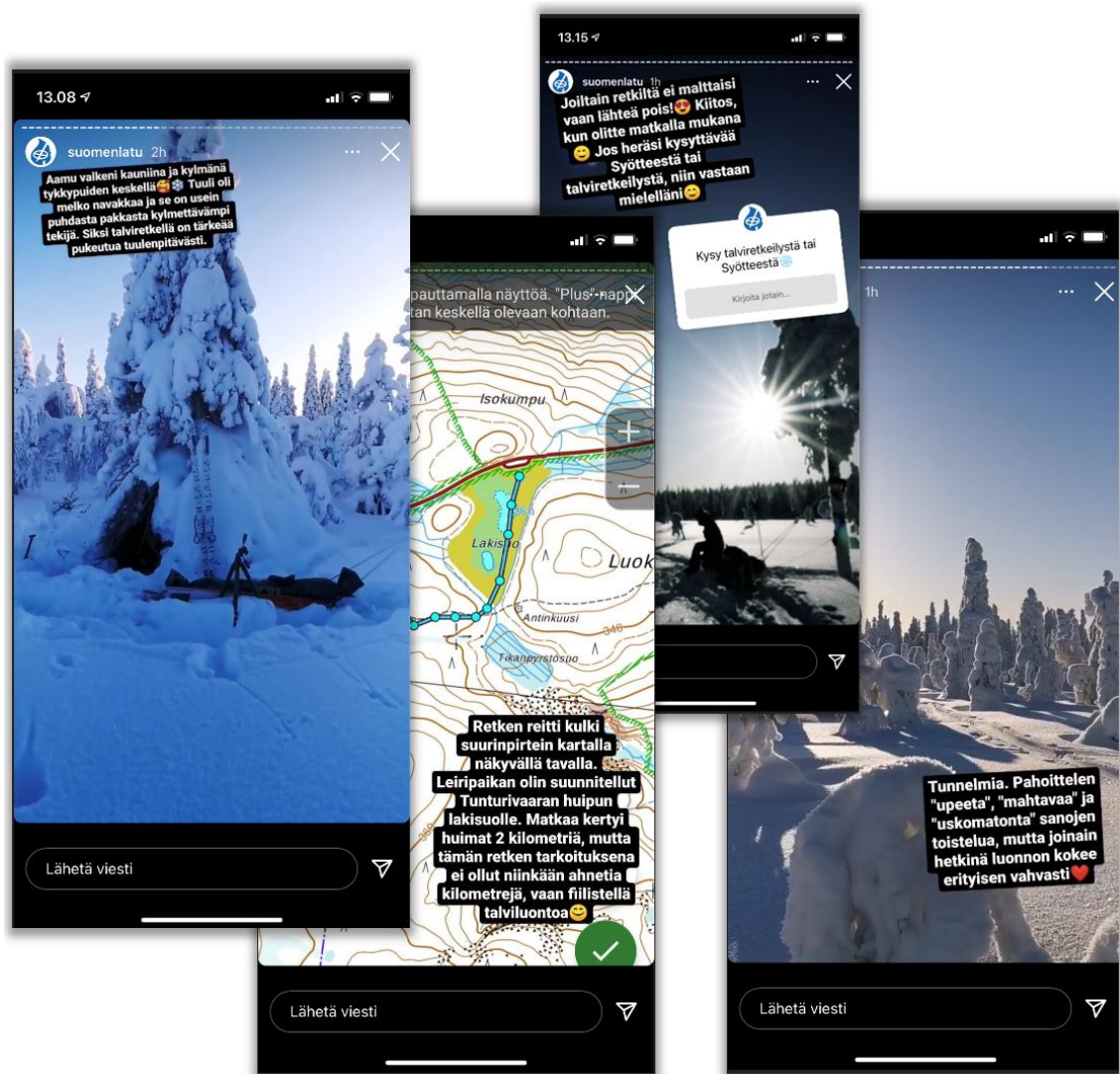
Kehittämistyön pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä oli teemahaastattelu, mutta haastatte- luissa kerättyä aineistoa täydennettiin Suomen Ladun jäsentutkimuksen (Suomen Ladun

jäsentutkimus 2020) tuloksilla. Jäsentutkimus toteutettiin sähköposti-informoituna verkkokyselynä 24.9.–5.10.2020 Taloustutkimus Oy:n toimesta. Kyselykutsuja lähetettiin 36 000:lle Suomen Ladun jäsenelle, ja kyselyyn vastasi yhteensä 7 944 jäsentä. Tutkimuksen vastausprosentti oli noin 22 %. Jäsenkyselyn kysymykset koskivat Suomen Ladun jäsenyyttä (esim. jäsenyyden syytä ja jäsenyyden aloitusta), toimintaan osallistumista, jäsenetuja, harrastamista, vapaaehtoistyötä, jäsenmaksua sekä toiminnan ja palveluiden kehittämistä tulevaisuudessa. Suomen Ladun jäsentutkimus 2020 täydensi haastatteluissa kerättyä aineistoa varsinkin jäsenten osalta, ja molempien tiedonkeruumenetelmien löydökset selvästi vahvistivat toisiaan.

3.3.1 Alkukeskustelut ja sosiaalisen median seuraaminen

Tässä kehittämistyössä tiedonhankinta aloitettiin vapaamuotoisilla keskusteluilla toimeksiantajan kanssa. Keskustelujen tarkoituksena oli hahmottaa toimeksiantajan tunnistamaa kehittämiskohdetta ja ymmärtää siihen liittyviä tekijöitä (ks. Ojasalo ym. 2014, 23). Taustojen kartoittamisen jälkeen kehittämistyölle määriteltiin alustava tavoite ja tarkoitus. Toimeksiantajan kanssa käytyjen useiden keskustelujen lisäksi Suomen Ladun toimintaa ja sen ulkoilulähteläiden⁵ käyttäytymistä seurattiin sosiaalisen median kanavissa (ennen kaikkea Instagramissa). Sosiaalisen median seuraaminen ei ollut kuitenkaan Ojasaloon ym. (2014, 118) viitaten varsinaista etnografista havainnointia eikä sen avulla kerätty aineistoa systemaattisesti. Suomen Ladun ja sen ulkoilulähteläiden seuraaminen sosiaalisessa mediassa antoi kuitenkin erittäin kattavan kuvan järjestön ydintoiminnasta ja helpotti järjestön toimintaympäristön hahmottamista. Sosiaalisen median seuraamisen avulla järjestön toiminta tuli tutuksi eri lajien näkökulmasta, ja passiivinen havainnointi myös helpotti jäsenten käyttäytymisen ja arvojen ymmärtämistä. Kuviossa 3 on esitetty otteita Suomen Ladun ulkoilulähteläiden talviretkeilypäivityksestä (Instagram).

⁵ Suomen Ladun ulkoilulähteläät ovat ulkoilusta innostuneita jäseniä, jotka julkaisevat ulkoiluun ja Suomen Ladun toimintaan liittyviä päivityksiä sosiaalisessa mediassa.



Kuvio 3: Otteita ulkoilulähettilään talviretkeilypäivityksestä

3.3.2 Toimintaympäristön tutkiminen

Kehittämisen kohteeseen liittyvää taustatietoa kerättiin lisäksi toimialaan ja toimintaympäristöön perusteellisesti tutustumalla. Ojasalon ym. (2014, 29) mukaan toimialan ymmärtäminen on tärkeää, jotta kehittämistyössä tuotetut ratkaisut saataisiin sidottua kohdeyrityksen todellisuuteen ja toiminnan arkipäivään. Tietolähteinä käytettiin järjestön toimintaan liittyvää kirjallisuutta sekä Suomen Ladun toimintaa kartoittavia materiaaleja, kuten strategioita, toimintasuunnitelmia ja verkkosivuja. Lähteiden perusteella kirjoitettiin lyhyt selvitys Suomen Ladun toiminnan kehittämiseen vaikuttavista yleisistä haasteista ja mahdollisuuksista.

Suomen Ladun toiminnan kehittämisen yleiset haasteet ja mahdollisuudet

Digitaalisuus

Vaikka aika on ajanut Suomen Ladun jäsenpalvelujärjestelmän ohi, järjestön viestinnässä digitaalisuutta selvästi hyödynnetään jo melko sujuvasti. Vuonna 2019 Suomen Ladun verkkosivustolla vieraili yli 400 000 kävijää (kasvua vuoteen 2018 verrattuna 28 %), ja järjestössä panostettiin myös hakukoneoptimointiin ja -mainontaan. Suosituimpien sivustolta haettujen aiheiden joukkoon kuuluivat nimenomaan jäsenedut ja -palvelut, jotka ovat tämän opinnäytetyön keskiössä. Viestinnässä hyödynnettiin myös runsaasti sosiaalista mediaa, muun muassa Instagramia ja Facebookia, ja vapaaehtoistoimintaa laajennettiin digitaalisen toiminnan puolelle hakemalla sosiaalisen median kanaviin ulkoilulähettiläitä. (Suomen Ladun vuosikertomus 2019.)

Ulkoilun suosio

Resurssien saatavuus vaikuttaa oleellisesti myös Suomen Ladun mahdollisuuksiin toteuttaa tai kehittää toimintaansa. Suomen Ladun toiminnanjohtaja Eki Karlssonin (Suomen Ladun toimintasuunnitelma 2021, 3) mukaan koronapandemian poikkeusolot ovat lisänneet ulkoilun määrää valtavasti, mikä on lisääntyvän kysynnän vuoksi hyvä uutinen Suomen Ladun kaltaiselle järjestölle ja sen jäsenyhdistyksille. Ihmisten luonnossa liikkumisen lisääntyminen vuoden 2020 koronakevään myötä tulee ilmi myös Ympäristöministeriön ja Suomen ympäristökeskuksen teettämästä luontosuhdebarometristä (Ympäristöministeriö 2020). Kyselyyn vastanneista 57 % kertoi lisänneensä luonnossa liikkumista, ja luontokohteita myös arvostetaan entistä enemmän. Luonnossa liikkuminen on lisääntynyt vuodesta 2018 huomattavasti etenkin alle 25-vuotiaiden parissa, ja opiskelijoiden arvostus kansallispuistoja ja muita suojelu- ja retkeilyalueita kohtaan on lisääntynyt.

Ulkoilun lisääntynyt suosio ei välttämättä ole ainoastaan koronapandemian ansiota, vaan yhteiskunnassa on jo tätä ennen ollut nähtävissä leppoistamisen⁶ ja henkisyiden korostumisen trendi. Heikkalan (2014, 4) mukaan ihmiset tavoittelevat elämäntapavalinnoillaan entistä enemmän aineetonta sekä sosiaalista hyvinvointia, onnellisuutta, mielekkyyttä, merkityksellistä tekemistä ja kiireettömyyttä. Luonnossa liikkuminen sopii kiistatta hyvin tähän kuvaan.

Nuoret ikäluokat

Nuorison ulkoiluinnostus näkyy myös Suomen Ladun jäsenkunnassa. Jäsenten keski-ikä on laskenut, ja uusien liittyvien jäsenten keski-ikä on noin 10 vuotta koko jäsenmäärän keski-ikää

⁶ Kielitoimiston sanakirja (2020) rinnastaa termin 'leppoistaminen' termiin 'downshiftaus', jolla tarkoitetaan rauhallista ja yksinkertaista elämäntapaa vaihtoehtona kiirettä ja tehokkuutta vaativalle elämäntavalle.

nuorempi. Jäsenyhdistysten päättäjät ovat kuitenkin keskimäärin 60-vuotiaita, ja Suomen Ladussa onkin herätty siihen, että uusien jäsenien tarpeet saattavat olla hyvinkin erilaisia kuin vanhempien jäsenien ja päättäjien tarpeet. Suomen Ladulla on ollut haasteena tavoittaa alle 30-vuotiaita jäseniä ja saada heitä mukaan toimintaan. (Louko 2020.)

Nykyisenkaltaiseen, suurten ikäluokkien eetoksen ja käytänteiden mukaiseen järjestötoimintaan on kuitenkin vaikea houkutella diginatiiveja (etenkin alle 30-vuotiaita) nuoria aikuisia, joiden maailmankuva poikkeaa huomattavalla tavalla suurten ikäluokkien maailmankuvasta. Suuren haasteen edessä ovat ennen kaikkea järjestöjen päättävissä, johtavissa tai esimiestehtävissä toimivat suurten ikäluokkien edustajat. Siinä missä suurten ikäluokkien edustaja katsoo asiaa järjestön tarpeiden näkökulmasta, diginatiivi päättäjä kiinnittäisi huomionsa järjestön edustamien ihmisten tarpeisiin tai kyseenalaistaisi koko yhdistystoiminnan, mikäli se ei enää edistäisi kohderyhmänsä asioita. (Salmi 2015, 31–36.)

Taloustilanne

Yhteiskunnan taloudellisen tilan rapautuminen luo paineita myös Suomen Ladun toiminnalle, koska huonolla taloustilanteella on vaikutuksia muun muassa henkilöjäsenten kotitalouksiin sekä valtion järjestöille jakamiin avustuksiin. Oletettavissa onkin, että palkkarahojen vähentymisen myötä etenkin vapaaehtoisten rooli Suomen Ladun toiminnassa kasvaa tulevien vuosien aikana. (Suomen Ladun toimintasuunnitelma 2021, 3.)

Vapaaehtoistyön merkitys

Vapaaehtoistyön merkitys on ymmärretty myös Suomen Ladussa, ja vapaaehtoisten työpanosta haluttaisiin hyödyntää entistä enemmän. Ongelmana ei ole kuitenkaan halukkaiden vapaaehtoisten puute, sillä Suomen Ladun jäsenistä noin kolmasosa olisi valmis osallistumaan vapaaehtoistyöhön omassa jäsenyhdistyksessään (Suomen Ladun jäsentutkimus 2020, 79–85). Vapaaehtoistyön hyödyntämisen esteenä on lähinnä se, ettei Suomen Ladussa ole tällä hetkellä käytössä digitaalista alustaa vapaaehtoistyön järkevään koordinoimiseen. Kysynnällä ja tarjonnalla ei ole paikkaa kohdata. Jäsenpalvelujärjestelmän uudistamisen toivotaan tuovan ratkaisun myös tähän ongelmaan.

3.3.3 Teemahaastattelut

Opinnäytetyön pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä oli teemahaastattelu. Haastattelu sopii tiedonkeruumenetelmäksi, kun tavoitteena on kerätä tietoa ja selvittää ihmisten mielipiteitä, käsityksiä, uskomuksia, asioiden arvottamista tai toimintatapoja ohjaavia motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11). Teemahaastattelun avulla pyritään pääsemään lähemmäs tutkittujen henkilöiden ajatuksia, kokemuksia ja elämyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 16). Teemahaastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi siksi, että sen avulla on mahdollisuus häivyttää

haastattelusta tutkijan näkökulma ja keskittyä nimenomaan siihen, että tutkittavien ääni tulee kuulluksi. Teemahaastattelu on luonteeltaan hyvin vuorovaikutteinen, ja siinä edetään tarkkojen ennalta laadittujen kysymysten asemesta tiettyjen teemojen mukaisesti. Puolistrukturoituna menetelmänä teemahaastattelussa noudatetaan samoja aihepiirejä kaikkien haastateltavien kohdalla, mutta muista puolistrukturoiduista haastatteluista poiketen teemahaastattelussa kysymysten muotoa ja järjestystä on mahdollista vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 41.) Teemahaastattelu rakentuu siten joustavuuden periaatteelle: haastateltavalla on luonnos haastattelun sisällöstä (mitä kysytään) ilman yksityiskohtaista suunnitelmaa kysymysten muodosta (miten kysytään). Kysymysmuotoja olisi suotavaa kuitenkin luonnostella mahdollisimman pitkälle, jotta haastattelusta saadaan varmasti tarvittavaa tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 102–103.)

Haastatteluja tehtiin yhteensä 12, ja yhden haastattelun kesto oli noin 45–60 minuuttia. Haastateltavien joukossa oli niin Suomen Ladun työntekijöitä (3 kpl), paikallisyhdistysten työntekijöitä tai palkattomia aktiiveja (5 kpl) ja henkilöjäseniä (4 kpl). Kaikki haastateltavat henkilöt olivat opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuntemattomia ja yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta toimeksiantajan suosituksia. Opinnäytetyön tekijä rekrytoi yhden jäsenistä satunnaisen kohtaamisen myötä, kun henkilön jäsenyys Suomen Ladussa oli sattumalta tullut ilmi. Suomen Ladusta ja yhdistyksistä haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla tiedettiin olevan runsaasti kokemusta nykyisen jäsenrekisterijärjestelmän käytöstä. Jäsenistä haastateltiin opinnäytetyön tekijän pyynnöstä erityisesti nuoria jäseniä. Nuoria jäseniä haastateltiin siksi, että toimintaympäristön tutkimisvaiheen perusteella nuorentuva jäsenkunta ja nuorten ikäluokkien (alle 30-vuotiaiden) tavoittaminen tunnistettiin yhdeksi Suomen Ladun toiminnan kehittämiseen vaikuttavista yleisistä haasteista ja mahdollisuuksista. Kaikki haastateltavat olivat täysi-ikäisiä.

Suomen Ladun ja yhdistysten haastatteluissa käytettiin lähestulkoon samaa haastattelurunkoa. Jäsenten haastattelurunko muokattiin jäsenten haastatteluihin soveltuvaksi, ja siitä poistettiin kaikki nykyiseen jäsenrekisterijärjestelmään liittyvät kysymykset, koska nykytilanteessa jäsenillä ei ole sinne pääsyä. Kaikki haastattelut tehtiin etäyhteyksien avulla vallitsevan koronapandemian takia. Haastattelut purettiin litteroimalla, minkä jälkeen aineistoa ensin selvennettiin karsimalla siitä pois toistoja ja epäolennaisia asioita sekä tiivistettiin lyhentämällä haastatteluissa esiin tulleet merkitykset mahdollisimman tiiviiseen sanalliseen muotoon. Selvennetyn aineiston pohjalta muodostettiin teemoja ja luokkia aineistolähtöisesti kuten Hirsjärvi ja Hurme (2015, 137) ohjeistavat. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää käyttäjien näkökulmasta Suomen Ladun jäsenpalveluihin ja jäsenpalvelujärjestelmään liittyviä tehtäviä/päämääriä, nykytilanteeseen liittyviä haasteita ja tulevaisuuden tarpeita/toiveita. Lisäksi pyrittiin saamaan selville onnistumisia eli asioita, jotka nykytilanteessa jo toimivat. Teemahaastattelurungot on esitetty liitteissä 1 ja 2.

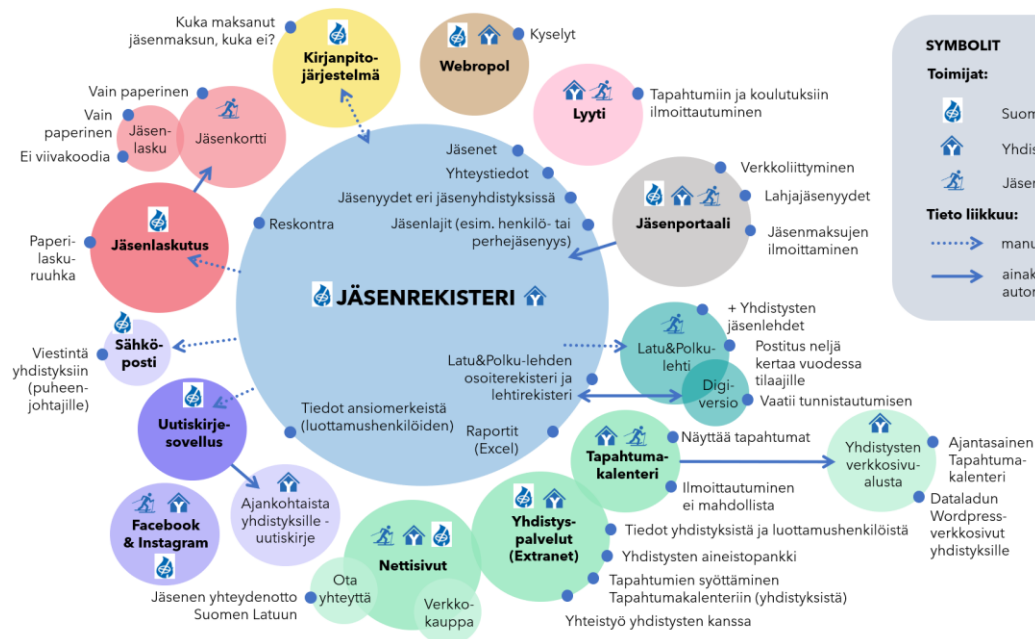
Haastattelut tehtiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tieteellisen tutkimuksen kriteerejä, avoimuuden periaatetta ja eettisesti kestäviä menetelmiä noudattamalla (HTK-ohje 2012, 6). Ennen haastatteluja jokaiselle haastateltavalle kerrottiin sähköpostin välityksellä kehittämistyön taustasta ja sen tavoitteista. Asiat kerrattiin Ojasalon ym. (2014, 48) ohjeiden mukaisesti jokaisen haastattelun alussa, ja haastateltaville kerrottiin haastattelujen osuudesta kehittämistyössä. Haastattelut tehtiin videopuhelun välityksellä, ja kaikilta haastatelluilta pyydettiin kirjallisesti lupa haastattelujen nauhoitukseen. Haastateltaville kerrottiin nauhoitusten asianmukaisesta tuhoamiskäytännöstä ja aikataulusta välittömästi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Aineisto säilytettiin Laurea-ammattikorkeakoulun pilvipalvelussa opinnäytetyön tekijän asianmukaisesti suojatulla tilillä, johon on pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijällä. Haastatteluissa ei kerätty nimien lisäksi muuta henkilötietoa, ja litteroinneissa säilytettiin haastateltavien anonyymiys.

3.3.4 Ekosysteemikartta

Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa Suomen Ladun nykyistä jäsenpalvelujärjestelmää havainnollistettiin myös ekosysteemikartan avulla. Systeemikartta on visuaalinen tai fyysinen kuvaus jonkin järjestelmän osatekijöistä. Siihen voidaan upottaa niin organisaatio, palvelu kuin digitaalinen tai fyysinen tuotekin. Sisällyttämällä systeemikarttaan ihmisten ja organisaation lisäksi myös käyttöliittymiä, alustoja, järjestelmiä ja paikkoja voidaan puhua ekosysteemikartasta. Kartan avulla on mahdollista visualisoida niin ihmisten välistä kanssakäymistä, koneiden välistä kanssakäymistä kuin näiden yhdistelmiäkin. (Stickdorn ym. 2018, 58–61.)

Tässä kehittämistyössä ekosysteemikartan avulla pyrittiin kuvaamaan Suomen Ladun nykyisen jäsenpalvelujärjestelmän kokonaisuutta. Sen tarkoituksena ei niinkään ollut kuvata järjestelmää täysin kattavasti vaan hahmottaa visuaalisessa muodossa nykyjärjestelmän eri osa-alueita, palvelutarjoomaa, käyttöjärjestelmiä ja eri toimijoita. Kartta rajattiin kuvaamaan nimenomaan digitaalisia tai digitaalisuuteen pyrkiviä palveluita, joten siinä ei huomioitu itse liikunta- tai ulkoilutoimintaa. Lisäksi kuvasta jäi puuttumaan joitakin pienempiä palvelukokonaisuuden osia, kuten verkkosivustoon kuuluva ohjaajarekisteri. Ennen kaikkea kartta osoittautui hyväksi tavaksi hahmottaa nykyisen jäsenpalvelukokonaisuuden suurimpia ongelmakohtia: tiedonkulun vaikeutta lukuisien irrallisten alustojen/käyttöjärjestelmien välillä, palveluiden vaikeaa saavutettavuutta, viestintäkanavien puutteita ja yleistä sekavuutta. Suomen Ladusta muodostettu ekosysteemikartta vahvistaa myös Mäkisen (2018, 93) havaintoa siitä, että järjestöt ja yhdistykset ovat hyvin monipuolisia palveluntuottajia.

Ekosysteemikartta koettiin Suomen Ladussa hyödylliseksi välineeksi hahmottaa hajanaista palvelukokonaisuutta, ja sitä käytettiin apuna strategiaan liittyvässä toimintaympäristöanalyysissä.

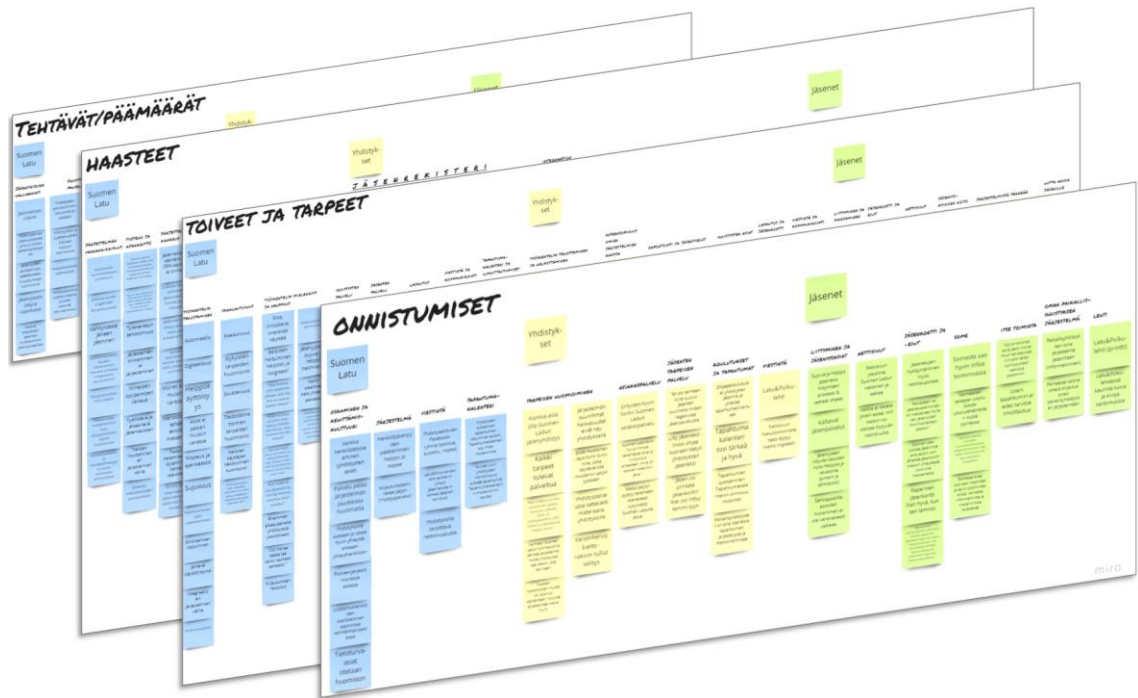


Kuvio 4: Ekosysteemikartta Suomen Ladun jäsenpalvelujärjestelmästä

3.3.5 Samankaltaisuuskaavio

Haastatteluissa kerätyn tiedon analysointia jatkettiin ryhmittelemällä löydöksiä samankaltaisuuskaavioon (engl. *affinity diagram*). Samankaltaisuuskaavio on työkalu, joka auttaa jäsentämään ja ymmärtämään suuren tietomassan sisältämää informaatiota. Samankaltaisuuskaavio soveltuu hyvin myös eri tiedonkeruumenetelmillä kerätyn tiedon ryhmittelyyn. Tiedon organisoiminen samankaltaisuuskaavioon helpottaa löytämään aineistosta merkityksiä ja luomaan yhteyksiä eri asioiden välille, mikä esimerkiksi auttaa hahmottamaan käyttäjien toimintaa ja ongelmia. (Affinity Diagrams 2021.)

Samankaltaisuuskaaviota hyödynnettiin Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa kirjaamalla eri teemoihin liittyvät huomiot yksitellen digitaalisille liimalapuille ja ryhmittelemällä ne käyttäjäryhmittäin (Suomen Latu, yhdistykset ja jäsenet) eri teemojen mukaisiin alaluokkiin. Kukin alaluokka muodostui yhtenevien ideoiden ympärille, ja muodostuneet luokat nimettiin asianmukaisesti. Luokittelun tuloksena syntyi neljä teemataulua (kuvio 5): 1. *tehtävät ja päämäärät*, 2. *haasteet*, 3. *toiveet ja tarpeet* ja 4. *onnistumiset*. Ryhmittely auttoi kokoamaan haastatteluiden avulla kerätyn oleellisen tiedon yhteen ja jalostamaan löydökset ymmärrettävään (ja visuaaliseen) muotoon. Kuviossa 5 havainnollistetun samankaltaisuuskaavion avulla oli mahdollista tehdä löydöksistä havaintoja ja oivalluksia, jotka olivat ehdottoman tärkeitä kehittämistehtävän seuraavia vaiheita varten.



Kuvio 5: Samankaltaisuuskaavio

3.4 Vaihe 2: Ennakoi ja ideoi

Kattavan asiakas- ja toimintaympäristön ymmärryksen hankkimisen jälkeen projektissa seurasi Ennakoi ja ideoi -vaihe, jossa korostuivat ennen kaikkea luovuus ja tulevaisuuden ennakkointi. Tässä vaiheessa tehtiin myös vapaamuotoista ideointia, josta esimerkkinä on kuvion 6 sanapilvet.

Kuvion 6 sanapilvet toimivat ideoinnin tukena ja käyttäjille tärkeiden järjestelmäominaisuuksien havainnollistamisvälineenä. Punaiseen sanapilveen kirjoitettiin yleisimmät kuvaukset, joilla haastatellut Suomen Ladun ja paikallisyhdistysten edustajat kuvailivat Suomen Ladun nykyistä jäsenpalvelujärjestelmän kokonaisuutta. Siniseen sanapilveen on puolestaan koottu samojen haastateltujen toiveita tulevan jäsenpalvelujärjestelmän yleisistä käyttöominaisuuksista.



Jäsen- ja yhdistysasioista vastaava
SUOMEN LADUN
työntekijä





TEHTÄVÄT JA PÄÄMÄÄRÄT

- Jäsentietojen hallinnointi ja ajantasalla pitäminen
- Jäsenyyksiin liittyvä raportointi
- Jäsenten neuvonta ja opastus (laskutusasiat, jäsenlaji- ja yhteystietomuutokset, jäsenyyden päättämiset jne.)
- Yhdistysten tietojen hallinnointi
- Yhdistysten neuvonta ja opastus (jäsenyysasiat, raportointi, tilitykset jne.)
- Viestintä ajankohtaisista asioista yhdistyksiin
- Asioiden pitäminen ajantasalla kirjanpitoa varten

HAASTEET

- Nykyjärjestelmän vanhanaikaisuus ja palvelukokonaisuuden rikkonaisuus
- Työskentelyn hitaus ja tehottomuus
- Paperilaskutukseen liittyvä jäsenmaksuruuhka (postitus, kyselyt epäselvistä laskuista)
- Kirjanpito näkökulman puuttuminen jäsenrekisteristä
- Tilitysten ilmoittaminen yhdistyksille
- Jäsenkorttien uudelleenpostitus (jäsenet hukkaa korttejaan)
- Oman muistin varassa toimiminen
- Yhdistysten puutteelliset tiedot järjestelmässä
- Jäsenrekisterin vaikeakäyttöisyys yhdistysten näkökulmasta (kaikki eivät kirjaudu sinne)

PROFIILILLE TYYPILLISTÄ

- Taitava Excelin käyttäjä
- Saa asiat tehtyä vanhassakin järjestelmässä vuosien kokemuksensa ansiosta
- Suhtautuu myönteisesti uusiin kehittämissideoihin ja digitaalisuuteen

ODOTUKSET

- Jäsenyyksien sujuva ja helppo hallinnointi
- Sähköinen laskutus ja jäsenkortti
- Asiakaspalveluun tulevien yhteydenottojen väheneminen (ongelmien vähentäminen)
- Rutiinomaisen työn nopeuttaminen
- Oma-aloitteisuuden mahdollistaminen jäsenille ja yhdistyksille (helppo tietojen päivittäminen ja tarkastelu)
- CRM- ja viestintä näkökulman huomiointi
- Skaalautuvuus

"Ois ihanaa, että työpäivän jälkeen olisi olo, että on saanut kaiken tehtyä. Kun joku kysyy jotain, ois ihanaa jos sieltä rekisteristä vaan löytyis se tieto eikä tarttis kauheen kaavan kautta alkaa etsiä niitä."

Kuvio 7: Persoona 1 (Suomen Latu)



Latu- YHDISTYKSEN toiminnanjohtaja

KUVAUS

Virkeän latuyhdistyksen 60-vuotias palkattu toiminnanjohtaja. Ollut yhdistyksen toiminnassa mukana lähes 20 vuotta. Toiminut myös retkenvetäjänä ja kouluttajana. Toivoo helpotusta aikaavieviin toimistorutiineihin ja enemmän aikaa käytännön liikuttamiseen.





TEHTÄVÄT JA PÄÄMÄÄRÄT

- Jäsenten perustietojen tarkastelu
- Jäsenmäärän kehityksen ja tilitysten seuraaminen (raporteista)
- Yhdistyksen oman toiminnan organisointi (välinevuokraus, avainten koordinointi, koulutukset, tapahtumat jne.)
- Jäsenyysasioihin liittyvä päivittäminen ja neuvonta
- Tapahtumista viestiminen ja muu jäsenviestintä (sähköinen ja paperi)
- Yhdistyksiä koskevien ajankohtaisten asioiden seuraaminen (Yhdistyspalvelut)
- Yhdistysmateriaalien (kokousmuistiot jne.) hyödyntäminen

PROFIILILLE TYYPILLISTÄ

- Kokee uuden teknologian haltuunoton jonkinlaisena haasteena, mutta ymmärtää digitaalisuuden olevan tätä päivää

”Ajankäytöllisesti menisi niin, ettei järjestelmissä tarvitsisi hirveästi pyöriä vaan että sen ajan voisi käyttää ihmisten ulkoiluun. Helposti tulee mietittyä pelkkää järjestelmää eikä sitä, mikä tässä hommassa on se tärkein.”

HAASTEET

- Jäsenrekisterin vanhanaikaisuus ja tietojen aikaavievä päivittäminen
- Excel-raportointi & jäsendatan hyödyntäminen
- Jäsenhintojen myöhäinen päivittyminen nettisivustolle
- Mahdottomuus kohdentaa viestintää vain tietyn lajin harrastajille
- Tapahtumailmoitusten päivittäminen useaan eri paikkaan (Tapahtumakalenteri, yhdistyksen omat nettisivut, Facebook)
- Vapaaehtoistyön koordinointi resurssipulan takia ja erillisen listan pitäminen vapaaehtoisista
- Lokakuun jälkeen liittyneiden jäsenien jäsenkortin puuttuminen tammikuuhun asti
- Oman yhdistyksen esittely halutulla tavalla Suomen Ladun nettisivuilla

ODOTUKSET

- Jäsentietojen helppo hallinnointi
- Jäsenten mahdollisuus päivittää omat jäsentietonsa
- Ajantasainen jäsendata ja tilastot
- Lajikiinnostusten lisääminen jäsentietoihin
- Sähköinen välinevuokrausalusta
- Sähköinen vapaaehtoistyön koordinoinnin alusta
- Omatoimiretkeilyn edistäminen

Kuvio 8: Persoona 2 (latuyhdistyksen toiminnanjohtaja)



Retkiluistelun- YHDISTYKSEN yhdistysaktiivi

KUVAUS

Retkiluisteluyhdistyksen 45-vuotias yhdistysaktiivi ja retkenvetäjä. Hoitaa yhdistyksen asioita oman päivätyönsä ohella. Toivoo yhdistykseltä kehittymistä ja eteenpäin menemistä.






TEHTÄVÄT JA PÄÄMÄÄRÄT

- Jäsenten jäsenyyksien voimassaolon tarkistaminen
- Jäsentietojen vieni yhdistyksen omaan jäsenpalvelujärjestelmään
- Jäsentietojen pitäminen ajan tasalla
- Virallisille retkille vaadittavien koulutusten järjestäminen ja ilmoittautumisten koordinointi
- Jäsenten neuvonta ja opastus
- Oman yhdistyksen viestintä ja markkinointi

PROFIILILLE TYYPILLISTÄ

- Työllistyy yhdistysasioiden vuoksi lähinnä vain talvikaudella
- Vuosien kokemuksen myötä osaa käyttää vanhaa jäsenrekisteriä suhteellisen, vaikka pitääkin järjestelmää kankeana
- Arvostaa Suomen Ladun hyvää asiakaspalvelua

”Mitä helpompi jäsentietoa ja jäsendataa on saada ulos, sitä helpompi sitä on hyödyntää toiminnan kehittämiseen. Tietoihin ja niiden ajantasaisuuteen on myös pystyttävä luottamaan.”

HAASTEET

- Jäsenten vanhentuneet ja puutteelliset jäsentiedot (paljon ei-maksaneita aktiivisena)
- Jäsentietojen liikuttaminen manuaalisesti Suomen Ladun jäsenrekisterin ja oman yhdistyksen jäsenpalvelujärjestelmän välillä (omatekoisia makroja apuna käyttäen)
- Jäsennumeron muuttuminen jäsenlajia vaihdettaessa (vaikeuttaa esim. jäsenen luisteluhistorian keräämistä yhdistyksen omassa järjestelmässä)
- Virallisille retkille vaadittavien koulutusten suoritusmerkintöjen puuttuminen
- Ilmoittautumisten koordinointi sähköpostilla
- Sähköinen viestintä ilman maksullista uutiskirjesovellusta
- Jäsenten vaikeus hahmottaa eroa Suomen Ladun ja paikallisyhdistyksen välillä

ODOTUKSET

- Jäsentietojen viennin helpottaminen/automatisointi jäsenrekisteristä yhdistyksen omaan järjestelmään
- Viestinnän helpottaminen yhdistyksen jäsenille
- Sähköinen tapahtumailmoittautuminen
- Vapaan tiedon (esim. koulutusten suoritusmerkinnät) merkitseminen jäsentietoihin
- Kaikkien prosessien helpottaminen ja nopeuttaminen

Kuvio 9: Persoona 3 (retkiluisteluyhdistyksen yhdistysaktiivi)



Nuori HENKILÖJÄSEN





KUVAUS

Ollut lapsesta asti Suomen Ladun perhejäsen ja käyttänyt lapsuudessaan usein Kiilopään palveluita. Kotoa pois muutettuaan liittynyt itsenäisesti henkilöjäseneksi. Arvostaa sitä, että ihmisiä yritetään saada liikkumaan ja ulkoilemaan. Harrastaa monipuolisesti luontoliikuntaa, kuten melontaa ja retkeilyä, ja toimii Suomen Ladun ulkoilulähettiläänä.

HAASTEET

- Paperista jäsenkorttia ei tule pidettyä mukana tai kortti kastuu ja häviää
- Tiedon löytäminen nettisivuilta (Ulkoile, Vaikuta, Osallistu -otsikkojen epämääräisyys)
- Oman paikallisyhdistyksen vanhanaikaiset nettisivut
- Jäseneduista ei selkeää listausta
- Ajantasaisen retki-infon löytäminen

”Mihinkään palveluunhan ei tuu ikinä kirjauduttua, jos siellä ei oo oikeasti jotain hyödyllistä syytä käydä. Pelkkä muutosten tekeminen omaan jäsenyyteen ei riitä. Nyt vähän semmoinen, että pitää mennä tonnekin, mutta jos sen ajatuksen saisi muuttumaan, että haluaisit oikein mennä sinne järjestelmään katsomaan.”

TEHTÄVÄT JA PÄÄMÄÄRÄT

- Ulkoilu ja luonnossa harrastaminen
- Omatoimiretkien suunnittelu, informaation ja ideoiden hakeminen
- Välineiden vuokraus edulliseen jäsenhintaan
- Jäsenetujen (matkailuedut ja varustealennukset) hyödyntäminen
- Omia kiinnostuksen kohteita vastaaviin tapahtumiin osallistuminen tulevaisuudessa
- Ulkoilulähettiläänä toimiminen somessa
- Latu&Polku-lehden lukeminen

PROFIILILLE TYYPILLISTÄ

- Runsas sosiaalisen median käyttö; kokee saavansa kaiken tarvittavan infon Suomen Ladun toiminnasta somen kautta
- Ei tilaa sähköisiä uutiskirjeitä (sähköposti lähinnä vain työ-/opiskelukäytössä)
- Käy Suomen Ladun nettisivuilla lähes ainoastaan, jos etsii jäsenyyteen liittyvää tietoa
- Olettaa kaiken tarvitsemansa tiedon löytyvän nettisivuilta tarvittaessa
- Jäsenyyteen liittyvissä yhteydenotoissa suosii sosiaalisen median yhteydenottokanavia (esim. InstaDirectiä)

ODOTUKSET

- Sähköinen laskutus (sopisi Suomen Ladun arvomaailmaankin paremmin)
- Sähköinen jäsenkortti
- Jäsenetujen helppo tarkastelu ja hyödynnettävyys (ajankohtaisuus, selkeys)
- Välinevuokrauksiin varauskalenteri
- Selkeät ja informatiiviset nettisivut
- Omien retkien suunnittelun helpottuminen
- Järjestelmien erinomainen mobiilikäytettävyys
- Yhteisöllisyyden tunne

Kuvio 10: Persoon 4 (nuori henkilöjäsen)

3.4.2 Tulevaisuustyön visualisointi

Suomen Ladussa on viime vuosien aikoina ymmärretty ennakoinnin merkitys järjestön toiminnan kehittämiseksi ja elävänä pitämiseksi. Ulkoilun nähdään elävän ajassa ja olevan sidoksissa trendeihin. Järjestön toimintaan ja tulevaisuuden toimintaedellytyksiin vaikuttaviin asioihin

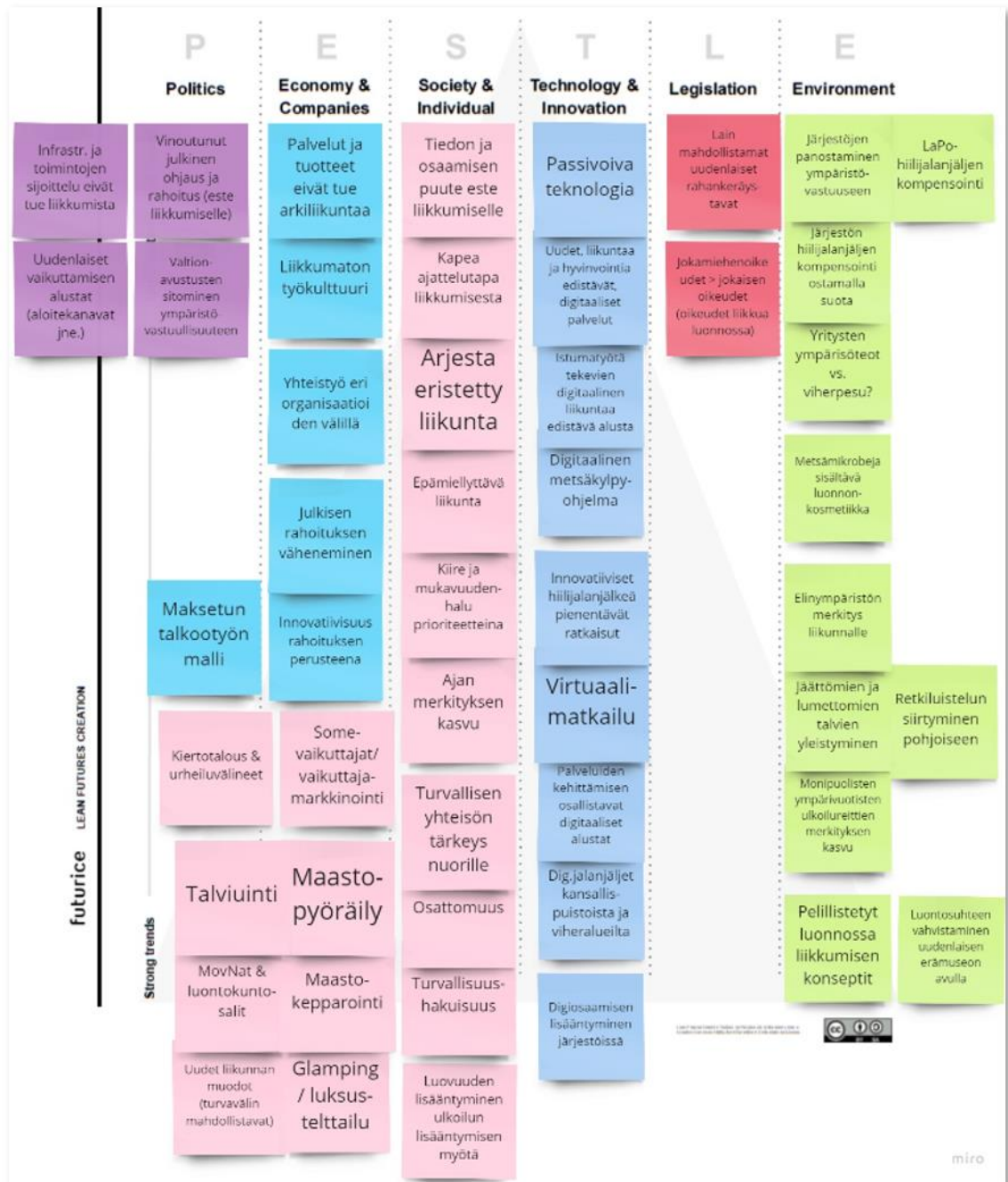
lukeutuvat muun muassa vapaaehtoisuus, kestävä kehitys, ilmastonmuutos, kaupungistuminen, kuntademokratia, ihmisten suhde luontoon, hyvinvointiin ja liikuntaan, rahoitus ja yhteisöllisyys sekä näihin liittyvät muutokset. Alan seuraaminen ja erilaisten muutostrendien havainnointi on ollut jo pitkään olennainen osa Suomen Ladun työntekijöiden työtä, mutta ennen vuotta 2019 sitä ei kuitenkaan ole tehty organisaatiossa kovin suunnitelmallisesti tai systemaattisesti. (Tulevaisuussuunnittelu Suomen Ladussa 2019.)

Vuoden 2019 lopulla Suomen Ladun tulevaisuustyö sidottiin entistä kiinteämmin osaksi järjestön strategiatyötä, minkä lisäksi tulevaisuustyöhön haluttiin osallistaa myös itse järjestön jäsenistö. Jäsenistön osallistamisen tavoitteena on varmistaa järjestön elinvoimaisuus tulevaisuudessa ja se, että toiminta ja yhteisön aate kiinnostaisivat jatkossa myös tulevia sukupolvia. Osallistamisessa tärkeänä on pidetty riittävän yksinkertaisia työkaluja, joiden avulla kaikkien jäsenten on helppo osallistua tulevaisuustyöhön sekä strategian valmisteluun ja siten kokea strategia omakseen. (Tulevaisuussuunnittelu Suomen Ladussa 2019.)

Nykyään tulevaisuustyö on jaettu järjestössä kahdeksi kokonaisuudeksi. Näistä toinen on strategiatyön yhteydessä tehtävä laaja ja kauaskantoinen ennakointi. Toinen tulevaisuustyön osuus koostuu ennakoinnista, jota tehdään vuosittain toistuvan toimintasuunnitelman valmistelun yhteydessä. Tulevaisuustyön työkaluihin kuuluvat Suomen Ladussa muun muassa fasilitoidut keskustelut järjestön hallituksen kanssa, henkilöstöä osallistava skenaariotyöskentely sekä jäseniä ja paikallisyhdistyksiä osallistavat ohjatut työpajat. Lisäksi tulevaisuustyötä varten on perustettu niin kutsuttu tulevaisuushuone (chat), joka on Suomen Ladun henkilöstölle suunnattu keskustelufoorumi heikkojen signaalien keräämistä varten. (Tulevaisuussuunnittelu Suomen Ladussa 2019.) Keskustelufoorumin alkuperäisenä tarkoituksena on ollut nimenomaan heikkojen signaalien kerääminen talteen myöhempää järjestelmällistä keskustelua ja ideointia varten, mutta toimeksiantajan mukaan signaalien systemaattinen ja myöhempi läpikäynti on jäänyt muun tekemisen jalkoihin. Järjestöstä on lisäksi puuttunut konkreettisia ideoita siihen, miten tulevaisuushuoneeseen kerättyjä signaaleja voisi jatkojalostaa työntekijöiden kesken matalalla kynnyksellä työllistämättä henkilöstöä kohtuuttomasti. (Louko 2021.)

Toimeksiantajan haaste hyödyntää tulevaisuushuoneeseen kerättyjä signaaleja innoitti kehittämistyön seuraavaa vaihetta, jonka tavoitteena oli jäsenellä tulevaisuushuoneen keskustelusta jonkinlainen konkreettinen ja havainnollistava lopputuotos. Konkretisoinnin tarkoituksena oli ennen kaikkea tuottaa esimerkki siitä, miten tulevaisuushuoneeseen kerättyjä signaaleja voidaan työstää ja ideoita konkretisoida suhteellisen pienellä panostuksella. Vaiheen lopputuotokseksi valikoitui visualisointi Suomen Ladun julkaiseman *Latu&Polku*-lehden tulevaisuuden kansilehdestä. Visualisointi valikoitui lopputuotokseksi siksi, että sen avulla kehitettävät ideat on helppo siirtää täsmennettyyn muotoon, jolloin myös ideoiden konteksti tarkentuu (ks. Hassi, Paju & Maila 2015, luku 4).

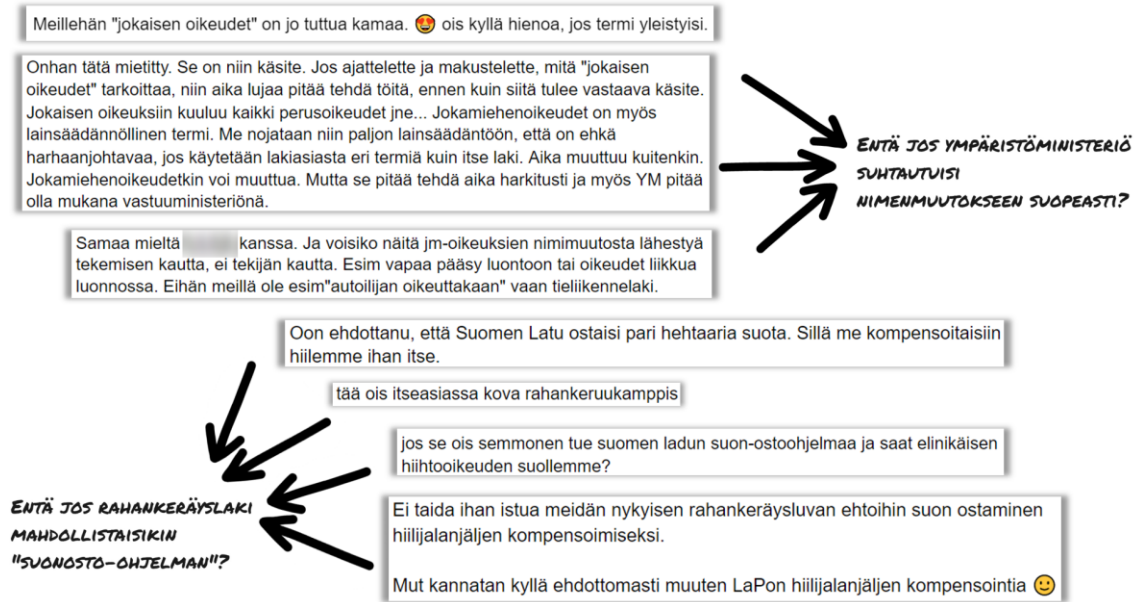
Tulevaisuushuoneeseen kerättyä aineistoa hyödynnettiin suurin piirtein viimeisimmän vuoden ajalta (vuoden 2020 maaliskuulta vuoden 2021 helmikuuhun). Suomen Ladun henkilöstön keräämät ja keskusteluun kirjoittamat tai linkittämät signaalit luokiteltiin ensin PESTLE-*taulukko*on signaalien aihepiirien mukaan. PESTLE-nimi muodostuu englanninkielisistä sanoista *Politics* (politiikka), *Economy & Companies* (talous ja yritykset), *Society & Individual* (yhteiskunta ja yksilö), *Technology & Innovation* (teknologia ja innovaatio), *Legislation* (lainsäädäntö) ja *Environment* (ympäristö). Luokittelussa hyödynnettiin Futuricen *Drivers of Change* -*taulukko* (Lean Futures Creation Toolkit 2021). Taulukoinnin tavoitteena oli jäsentää tulevaisuuskeskustelun signaalit ja trendit helposti hahmotettavaan muotoon, minkä myötä niistä oli helpompi muodostaa kokonaisvaltainen kuva. PESTLE-luokittelu on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11: PESTLE-taulukko (taulukon lähde: Lean Futures Creation Toolkit 2021)

PESTLE-luokittelun jälkeen signaaleja ja trendejä oli tarkoitus työstää tulevaisuuteen luotaviksi ja skenaariotyötä pohjustaviksi Entä jos -tyyppisiksi (engl. *What if*) kysymyksiksi eri aihepiirien signaaleja ja trendejä yhdistelemällä (ks. Lean Futures Creation Toolkit 2021). Tulevaisuushuoneen keskustelun analysoinnin yhteydessä kävi kuitenkin ilmi, että kerättyjen signaalien ja trendien ympärillä käyty keskustelu oli ollut hyvinkin rikasta ja eri signaaleista oli jo saatettu muodostaa keskustelun sisällä erilaisia yhdistelmiä ja Entä jos -kysymysten kaltaisia visioita.

Tämän vuoksi Entä jos -tyyppisiä kysymyksiä muodostui keskustelun pohjalta kuin itsestään. Kuviossa 12 on esitetty muutamia esimerkkejä Entä jos -kysymysten muodostamisesta.



Kuvio 12: Entä jos -kysymysten luonnostelua

Lopulta Entä jos -kysymysten luonnosten pohjalta ideoitiiin tulevaisuuden otsikoita, joista saatettaisiin kirjoittaa viiden–kuuden vuoden kuluttua Latu&Polku-lehdessä. Otsikot visualisoitiin nykyisen Latu&Polku-lehden asettelun mukaisesti tulevaisuuden kansikuviksi. Kansilehtiä syntyi yhteensä kaksi, ja ne on esitetty kuviossa 13.



Kuvio 13: Tulevaisuuden Latu&Polku-lehden kansilehdet

Tulevaisuuden kansilehtien visualisointiprosessi osoitti, että Suomen Ladun henkilöstön tulevaisuushuoneessa käymä keskustelu on itsessään jo arvokasta erilaisten toimintaympäristöön liittyvien signaalien ja trendien prosessoinnin kannalta eikä keskustelun systemaattista läpikäyntiä välttämättä edes tarvita. Henkilöstö keskustelee keräämistään signaaleista jo nyt vilkkaasti ja luo keskustelun lomassa yhteyksiä eri signaalien välille. Tulevaisuuden kansilehtien visualisointiprosessi kuitenkin osoittaa, että tehtyä tulevaisuustyötä on tarvittaessa helppo konkretisoida suhteellisen nopeiden ja helppokäyttöisten työkalujen avulla. Lisäksi tulevaisuustyön visualisointi tuo näkyväksi tulevaisuushuoneen hyödyn esimerkiksi erilaisten tulevaisuuden liikuntatrendien aikaisen havainnoinnin kannalta. Vastaavasta on jo kokemusta Suomen Ladussa, missä esimerkiksi maastopyöräilyn harrastamisen nopea nousu osattiin ennakoida tilastojen ja järjestössä tehtyjen omien havaintojen pohjalta ennen kuin lajin nousu oli tunnistettu kuntatasolla (Tulevaisuussuunnittelu Suomen Ladussa 2019). Tällöin aikainen ennakointi mahdollisti sen, että maastopyöräilyn ja sen olosuhteiden edistämiseksi pystyttiin tekemään oikea-aikaista työtä.

3.5 Vaihe 3: Mallinna ja arvioi

Ideointivaiheen jälkeen kehittämistyössä siirryttiin Mallinna ja arvioi -vaiheeseen, jossa pääpaino oli nykyisen jäsenpalvelujärjestelmän ja siihen liittyvien palvelupolkujen konkretisoinnissa ja visualisoinnissa sekä parannuskohteiden hahmottamisessa.

3.5.1 Palvelupolku/palvelupiiirros

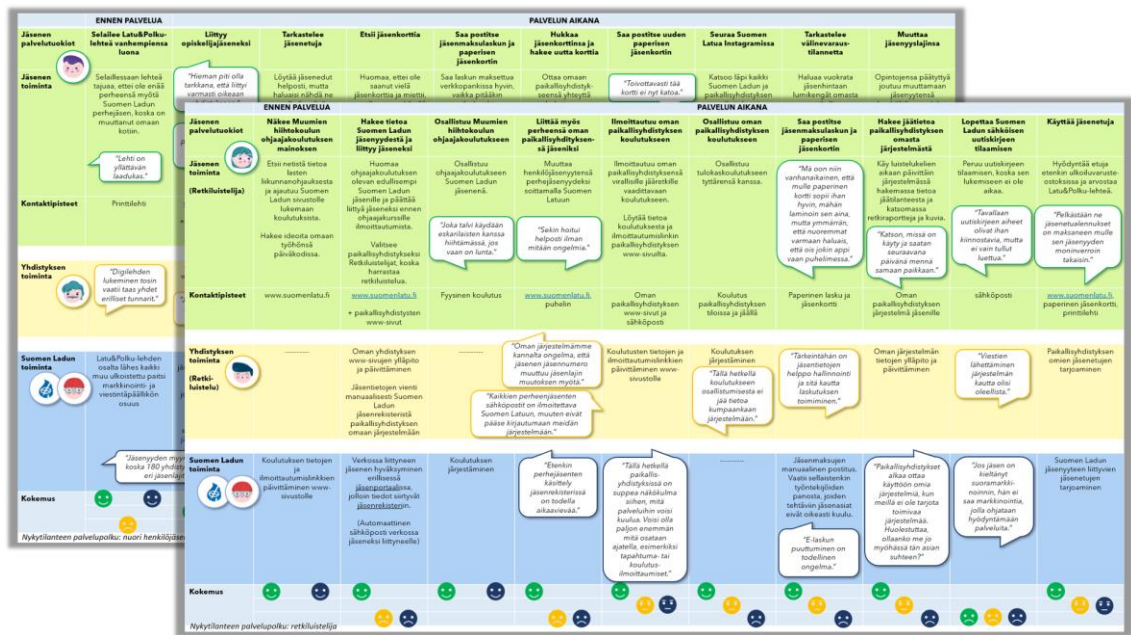
Stickdorn ym. (2018, 44) kuvailevat palvelupolkuja (engl. *customer journey map*) henkilön kokemuksen visualisoinniksi tietyn ajanjakson aikana. Palvelupolku auttaa hahmottamaan kokonaisvaltaista kokemusta, joka asiakkaalla on jonkin palvelun tai tuotteen suhteen. Asiakaspolkuja käytetään yleensä kuvaamaan asiakkaan polku itse tarpeen tunnistamisesta tuotteen/palvelun etsimiseen, varaamiseen, maksamiseen ja käyttämiseen sekä tuotteen/palvelun ostamisen jälkeen tapahtuviin toimintoihin, kuten reklamaatioihin tai palvelun uudelleen käyttämiseen. Mäkinen 2018, 115 kiteyttää palvelupolun olevan visuaalinen kuvaus siitä, miten asiakas päätyy jonkin palvelun asiakkaaksi, miten hän palvelua käyttää ja miten hän palvelun käyttämisen jälkeen toimii.

Palvelupolut muodostuvat palvelutuokioista, kontaktipisteistä ja palvelukokemukseen vaikuttavista kriittisistä pisteistä (Mäkinen 2018, 115; Stickdorn ym. 2018, 57). Palvelutuokioilla tarkoitetaan palvelupolun eri vaiheita, esimerkiksi keskustelua toisen ihmisen kanssa, vuorovaikutusta digitaalisen käyttöliittymän kanssa tai pelkkää odottamista. Kontaktipisteet ovat puolestaan kohtia, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan brändin kanssa epäsuorasti, esimerkiksi mainonnan välityksellä, tai suorasti, esimerkiksi käydessään palveluntarjoajan verkkosivustolla. Kriittisiksi pisteiksi lukeutuvat kaikki vaiheet, jotka ovat käyttäjän tai asiakkaan kannalta erityisen tärkeitä ja ratkaisevia. (Stickdorn ym. 2018, 56–57.) Palvelupolku on joustava työkalu, joka sopii muun muassa olemassa olevien palvelujen toiminnan ymmärtämiseen, parannuskohteiden ja mahdollisuuksien selvittämiseen sekä tulevaisuuden palvelujen visiointiin (White 2018, 44). Toisin sanoen palvelupolku sopii työkaluksi hyvin silloin, kun tarkoituksena on selvittää asiakaskokemuksen aukkoja ja löytää ongelmiin ratkaisuja (Stickdorn ym. 2018, 44).

Palvelupiiirros (engl. *service blueprint*) voidaan puolestaan käsittää eräänlaisena palvelupolun jatkeena, jonka avulla saadaan kuvattua lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttavat eritasoiset prosessit ja toiminnot, jotka eivät välttämättä näyntyvät suoraan itse asiakkaalle. (Mäkinen 2018, 130; Stickdorn ym. 2018, 54.) Palvelupiiirroksella voidaan kuvata sitä, miten asiakkaan toiminnot saavat aikaan palveluprosesseja ja toisaalta, miten palveluntarjoajan sisäiset, takalalla tapahtuvat toiminnot vaikuttavat asiakkaan toimintaan (Stickdorn ym. 2018, 54).

Tässä kehittämistyössä luotiin nykytilanteesta kaksi eri palvelupolkuja/-piiirrosta: nuoren henkilöjäsenen polku ja retkiluistelijan polku (ks. kuvio 14). Nykytilanteen polkujen avulla pyrittiin ymmärtämään ja havainnollistamaan nykyiseen jäsenpalvelujärjestelmään liittyvää palvelukokemusta eri käyttäjäryhmien näkökulmista sekä tunnistamaan palvelukokemuksiin liittyviä parannuskohteita. Retkiluistelijan polun avulla pyrittiin tuomaan esiin erityisesti sellaisten yhdistysten näkökulman, jotka ovat ottaneet käyttöön omia jäsenilleen tarkoitettuja palvelujärjestelmiä. Polkujen tarkoituksena oli siten tukea tulevaisuuden palvelun visiointia ja auttaa

hahmottamaan sitä, miten palvelukokemusta voitaisiin parantaa. Stickdorn ym. (2018, 52) painottavat tarvetta sisällyttää palvelupolkuun kunkin projektin tarpeiden mukaisia elementtejä, joten myös tässä työssä lopulliset palvelupolut muodostuivat palvelupolkujen ja palvelupiirrosten elementtejä yhdistämällä. Palvelupolut/-piirroset on esitetty kokonaisuudessaan liitteissä 3 ja 4.



Kuvio 14: Nykytilanteen palvelupolut/-piirroset




3.5.2 Käyttäjätarinat

Käyttäjätarinat ovat etenkin ohjelmistokehityksessä käytetty työkalu, jonka avulla muotoilu-prosessin tutkimusten löydöksistä jaetaan muodostettua ohjelmiston kehittämistä ohjaavia vaatimuksia käyttäjän näkökulmasta. Palvelumuotoilussa käyttäjätarinoita voidaan käyttää tutkimuksessa esiin nousseiden ideoiden välittämiseksi ja siirtämiseksi ohjelmistokehityksen teknisiksi määrityksiksi. Käyttäjätarinoita voidaan hyödyntää myös ohjelmistokehityksen ulkopuolella minkä tahansa fyysisen tai digitaalisen tuotteen tai palvelun vaatimusten määrittelyssä. (Stickdorn ym. 2018, 132.)

Käyttäjätarinat kirjoitetaan yleensä muotoon ”käyttäjänä... [käyttäjätyyppi/persoonarooli] haluan... [toiminta], jotta... [tavoitettava lopputulos].” Käyttäjätarinoissa olisi hyvä suosia mahdollisimman yksinkertaista ja selkeää yleiskieltä, jotta kaikki varmasti ymmärtävät ne. Yleensä käyttäjätarinoilla kuvataan melko yksityiskohtaisia vaatimuksia, joita voi tarpeen mukaan myös yhdistää isomman kuvan määrittäviksi kehitysohjeiksi. (Stickdorn ym. 2018, 132.)

Tässä kehittämistyössä käyttäjätarinoita muodostettiin kolmen käyttäjäryhmän (henkilöjäsen, yhdistyksen edustaja ja Suomen Ladun työntekijä) näkökulmasta. Käyttäjätarinoiden kirjoittamisen tarkoituksena ei ollut niinkään muodostaa tarkkoja teknisiä määrittämiä vaan auttaa jäsentämään käyttäjien tarpeet ja toiveet niiden tavoiteltavien lopputulosten perusteella. Käyttäjätarinoiden kirjoittaminen osoittautuikin erinomaiseksi tavaksi kiteyttää eri käyttäjäryhmien toivomat toiminnallisuudet sen mukaan, kuka tiettyä toiminnallisuutta tarvitsee, mihin toiminnallisuutta tarvitaan ja miksi. Etenkin henkilöjäsenen kohdalla käyttäjätarinoita sovellettiin kuvaamaan myös käyttäjän toiminnan laajempia tavoitteita, joiden katsottiin olevan merkityksellisiä digitaalisen jäsenpalvelujärjestelmän kehittämisen kannalta. Käyttäjätarinoiden avulla saatiin muodostettua kattava ja yhtenäinen luettelo kaikista tärkeimmistä tarpeista ja toiveista, joita käyttäjillä haastatteluiden ja jäsentutkimuksen (Suomen Ladun jäsentutkimus 2020) perusteella on.

Jokaista käyttäjäryhmää kohden muodostui lopulta 35–40 käyttäjätarinaa. Käyttäjätarinoita ei pyritty tiivistämään tai yhdistelemään kokoaviksi kehitysaihoiksi liikaa tässä vaiheessa, jotta ne olisivat toimeksiantajan näkökulmasta mahdollisimman informatiivisia ja sisältäisivät riittävästi tietoa mahdollista jatkotyöstämisestä varten (esimerkiksi toiminnallisuuksien tärkeysjärjestyksen määrittely tai tarkempi tekninen määrittely). Eri käyttäjäryhmien näkökulmasta muodostettuja käyttäjätarinoita voidaan hyödyntää lopullisen konseptikuvauksen ohella kehittämistyön seuraavassa ja tämän opinnäytetyön ulkopuolelle rajautuvassa vaiheessa, jonka tarkoituksena on vertailla erilaisia jäsenpalvelujärjestelmän alustaratkaisuja käyttäjien tarpeiden/toiveiden perusteella. Kuviossa 15 on esitetty muutamia esimerkkejä muodostetuista käyttäjätarinoista. Kokonaiset käyttäjätarinaluettelot ovat liitteissä 5–7.

Persoonaa	Käyttäjänä... (käyttäjäryhmä/persoonaa)	...haluan (toiminta)	...jotta (tavoiteltava lopputulos)	Aihe
	Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	liittyä Suomen Ladun jäseneksi	pystyn tukemaan ulkoilun ja luonnon virkistyskäytön edistämistä.	Vaikuttaminen
			voin helpottaa omaa ulkoilu-/luontoharrastamistani.	Ulkoilu/harrastaminen
			saan Latu&Polku-lehden.	Jäsenedut
			saan alennuksia retkeilytarvikkeiden hankinnoista ja matkakohteista.	Jäsenedut
Nuori henkilöjäsen	jäsenkortin älypuhelimelleni	voin vuokrata edullisesti paikallisyhdistyksen majaa tai retkeilyvarusteita/-välineitä.	saan ideoita omaan ulkoiluharrastamiseeni.	Ulkoilu/harrastaminen
			kortti on varmasti aina mukamani, kun tarvitsen sitä.	Jäsenkortti
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	nopean pääsyn jäsenetujen selailuun älypuhelimelleni	pystyn tarkistamaan jäsenedut helposti esim. ollessani jäsenetuja tarjoavassa liikkeessä.	Jäsenedut	
Nuori henkilöjäsen	sähköisen välinevarauskalenterin	näen helposti välineiden saatavuuden tietynä ajankohtana ja pystyn tekemään varauksen omatoimisesti samasta paikasta.	Välinevuokraus	
	Yhdistyksen edustaja	pääsyn jäsenten perustietoihin	voin tarkistaa jäsenten jäsentietoja (esim. jäsenyyden voimassaolo, yhteyshenkilöt, liittymisaika).	Jäsentietojen hallinnointi
	Yhdistyksen edustaja	saada kirjoittaa yhdistyksen esittelyn vapaisiin kenttiin	oman yhdistyksen ja sen edustajat voi esitellä oikein Suomen Ladun järjestelmässä/verkkosivulla.	Yhdistyspalvelut
	Yhdistyksen edustaja	hyödyntää raportteja	pystyn tekemään jäsenyhenteenvetoja ja seuraamaan jäsenmäärän kehitystä.	Raportointi
Retkiluisteluyhdistyksen edustaja	nähdä jäsentiedoissa jäsenen käymät koulutukset	muokata ja kehittää toimintaa jäsendatan/-demografian perusteella.	voin tarkistaa, onko jäsen käynyt virallisille retkille vaadittavan koulutuksen.	Jäsentietojen hallinnointi
			tiedän heti, minkä takia henkilö on järjestelmässä.	Jäsentietojen hallinnointi
	Suomen Ladun työntekijä	nähdä henkilön profiilista nopeasti kaiken henkilön liittyvän tiedon	voisin auttaa yhdistyksiä tunnistamaan toiminnan kehittämiskohteita.	Raportointi
	Suomen Ladun työntekijä	saada jäsenistä kattavaa demografiaa ja raportteja	laskutus hoituu nykyaikaisella tavalla.	Laskutus
Suomen Ladun työntekijä	sähköisen jäsenlaskutuksen	työkuorma helpottuu.	Laskutus	

Kuvio 15: Esimerkki käyttäjätarinoista

4 Kehittämistyön tulokset (Vaihe 4: Konseptoi ja vaikuta)

Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä Konseptoi ja vaikuta -vaiheessa kehittämistyön tuloksista muodostettiin lopullinen palvelukonsepti kuten toimeksiantajan kanssa oli opinnäytetyöprojektin alussa sovittu.

4.1 Palvelukonseptin rakentaminen

Tuulaniemen (2011, luku 3) mukaan palvelukonseptilla tarkoitetaan palvelun suurta kuvaa, joka esittää suunnitellun palvelun palvelupolun palvelutuokioineen ja -pisteineen. Toisin sanoen palvelukonsepti on kehittämistyön tutkimusnäyttöön perustuva näkemys palvelun keskeisestä ideasta ja suurimmista linjoista. Palvelukonseptilla pyritään Tuulaniemen mukaan (2011, luku 3) esittämään nimenomaan palvelun suuri kuva menemättä liikaa yksityiskohtiin. Näin tilaa jää myös kehittämislle. Myös Maijala (2018) toteaa, ettei palvelumuotoilun tai palvelukonseptin avulla pyritä kertomaan, miten asiat pitää tehdä, vaan tarkoitus on kuvata käytännöllisesti ja kokonaisvaltaisesti, minkälainen palvelu saattaisi olla sekä miten sitä olisi mahdollista kehittää ja edistää.

Palvelukonseptin avulla pyritään kuvaamaan palvelun keskeisimmät käyttäjäryhmät, hyödyt eri käyttäjäryhmille, palvelun käyttötapa sekä tarvittavat resurssit (Maijala 2018). Tässä kehittämistyössä palvelukonseptin rakentaminen aloitettiin käyttäjäryhmäkohtaisten muotoiluajureiden (engl. *design drivers*) kiteyttämällä käyttäjien ydinviestien perusteella. Tuulaniemi (2011, luku 3) kuvaa muotoiluajureita (tai suunnitteluohjureita) tutkimustulosten perusteella muodostetuiksi määrittelyiksi, jotka ohjaavat suunnittelua ja kiteyttävät asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaation. Muotoiluajureiden lisäksi kuvattiin tavoiteltava palvelumalli ja asiakaskokemus. Palvelun suuri kuva ja palvelupolku kuvattiin lopuksi pääasiallisten käyttäjäryhmien näkökulmasta sekä visuaalisesti että lyhyiden tekstikuvausten perusteella.

4.1.1 Muotoiluajurit (design drivers) ja ydinviestit

Suomen Latu

Jäsenpalvelujärjestelmän on muodostettava yhtenäinen palvelukokonaisuus, joka mahdollistaa yksilöllisen palvelun tarjoamisen yhdistyksille nykyaikaisten digitaalisten työkalujen avulla.

- Paikallisyhdistykset on nähtävä palvelun asiakkaina.
- Rikkonaisuudesta palvelukokonaisuudesta on saatava yhtenäinen kokonaisuus.
 - Kaikki oleellinen tieto löydyttävä yhdestä paikasta.
- Jäsentietoja on pystyttävä hallinnoimaan ja päivittämään nykyaikaisessa, helppokäyttöisessä ja joustavassa järjestelmässä.

- Sähköinen laskutus ja jäsenkortti ovat ensisijaisen tärkeitä syitä kehittää palvelua.
 - Ne säästävät aikaa ja vähentävät kustannuksia.
- Rutiininomaista työtä on automatisoitava.
- Palveluita tarjoavien eri alustojen välille tarvitaan integraatioita.
- Helppojen raportointiominaisuuksien avulla sekä Suomen Latu että yhdistykset voivat kehittää toimintaansa jäsendataa ja jäsenten demografiaa hyödyntämällä.
- Kun järjestelmä on yhdistyksille helppokäyttöinen ja intuitiivinen, myös yhteydenottojen määrä vähenee ja työaika voi kohdentaa paremmin esimerkiksi yksilöllisen palvelun tarjoamiseen yhdistyksille.
- Kirjanpito näkökulma on pidettävä mielessä, koska järjestelmässä liikkuu raha.
- Jäsenten keski-ikä alenemisen myötä huomiota on kiinnitettävä siihen, miten tavoittaa entistä nuorempia jäseniä (alle 30-vuotiaita).

Yhdistykset

Jäsenpalvelujärjestelmän on helpotettava jäsenyyteen liittyvien asioiden hoitamista, jotta lähinnä palkattomina toimivien yhdistysten edustajien aikaa vapautuisi itse toiminnan pyörittämiseen ja ihmisten liikuttamiseen.

- Nykyisen jäsenrekisterin ongelmat tunnistetaan, mutta yleisesti ottaen kaikki yhdistysten tärkeimmät tarpeet tulevat palveltua.
- Kokonaiskuvan saaminen palvelujärjestelmästä on hankalaa, kun palveluita tarjotaan useilla eri alustoilla (joihin vaaditaan erilliset tunnukset).
- Nykyinen jäsenrekisteri on vanhanaikainen, kankea ja vaikeakäyttöinen (etenkin Excel-raportointi).
- Vanhentuneet tai puutteelliset jäsentiedot vaikeuttavat yhdistysten työtä, koska tietoihin ei voi luottaa.
- Suomen Ladun asiakaspalvelu toimii erityisen hyvin ("hyviä ihmisiä tekemässä töitä ja innostusta aiheeseen, mikä on kaikkein oleellisin asia").
- Osalla paikallisyhdistyksistä on käytössä omia järjestelmiä, jolloin tärkeää olisi järjestelmien integroitavuus ja sujuva tiedonkulku.
- Jäsenten palvelemista helpottavia asioita:
 - moderni, helppokäyttöinen ja joustava jäsentietojärjestelmä
 - ajantasainen ja helposti hyödynnettävä jäsendata ja tilastot
 - toiminnan pyörittämistä helpottavat digitaaliset työkalut: välinevuokraus, vapaaehtoistyön koordinointi, tapahtumailmoittautumiset, tapahtumista viestiminen ja kohdennettu jäsenviestintä.
- Iäkkäät jäsenet on pidettävä mielessä digipalveluiden kehittämisessä.

Nuori henkilöjäsen

Uuden jäsenpalvelujärjestelmän on tuotettava jäsenelle lisäarvoa, jotta jäsen viitsii kirjautua järjestelmään päivittämään tietojaan.

- Jäsenyydessä tärkeintä on pystyä tukemaan ulkoilun ja luonnon virkistyskäytön edistämistä, helpottaa omaa ulkoilu-/luontoharrastamista, saada ideoita omaan ulkoiluharrastamiseen ja nauttia jäseneduista.
- Sosiaalisen median viestintäkanavat korvaavat sähköpostin.
- Jäsenyyteen liittyvien asioiden hoitamiseen ei kulu nykyisinkään kovin paljon aikaa, ja asiat sujuvat suhteellisen vaivattomasti.
- Pelkkä muutosten tekeminen omiin jäsen-/yhteystietoihin ei riitä syyksi kirjautua jäsenpalvelujärjestelmään.
 - ”...jos sen ajatuksen saisi muuttumaan, että haluaisit oikein mennä sinne järjestelmään katsomaan”
 - Järjestelmän tuotettava jäsenelle jotakin lisäarvoa.
- Lisäarvon tuottajia:
 - sähköinen laskutus
 - sähköinen jäsenkortti
 - jäsenetujen entistä selkeämpi esittäminen
 - sähköinen välinevuokrauskalenteri
 - selkeät ja informatiiviset verkkosivut (sekä paikallisyhdistyksellä että Suomen Ladulla)
 - ajantasainen retkeilyinfo (omien retkien suunnittelun helpottuminen)
 - yhteisöllisyyden tunteen lisääminen
 - erinomainen mobiilikäytettävyys.

4.1.2 Tavoiteltava palvelumalli ja asiakaskokemus

- Suomen Ladun jäsen- ja yhdistyspalvelut muodostavat paikallisyhdistysten näkökulmasta yhtenäisen ja selkeän digitaalisten palveluiden kokonaisuuden.
 - Asiakaskokemuksen merkitys korostuu, kun sekä yhdistykset että henkilöjäsenet nähdään Suomen Ladun asiakkaina.
- Suomen Ladun ja paikallisyhdistysten digitaaliset palvelut muodostavat henkilöjäsenen näkökulmasta yhtenäisen ja selkeän kokonaisuuden.
 - Ero Suomen Ladun ja paikallisyhdistysten (sekä näiden tarjoamien palveluiden) välillä on jäsenelle alusta asti selkeä.
- Kaikkiin jäsen- ja yhdistyspalveluihin on pääsy yhdeltä ja samalta alustalta, jolloin palvelukokemus on yhtenäinen ja looginen.

- Palveluiden digitalisaatio ja nykyaikaiset digitaaliset työkalut vapauttavat aikaa ja resursseja ydintoiminnan pyörittämiseen ja yhdistysten yksilölliseen neuvontaan ja palveluun.
 - Entistä hedelmällisempää ja kaikkia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä Suomen Ladun ja yhdistysten välille.
 - Jäsenelle helppo jäseneksi liittymisen prosessi ja digitaalinen jäsenenä pysymisen prosessi, jotka tukevat jäsenyyden pääasiallisia syitä.
- Viestinnässä huomioidaan myös nuorten jäsenten käyttämät viestintäkanavat, jotta tavoitetaan keski-ikänsä entistä nuorempi jäsenkunta.

4.2 Visuaalinen palvelukonsepti

Lopullinen visuaalinen palvelukonsepti muodostui seitsemän sivun pituiseksi esitykseksi, jossa konsepti esitellään jokaisen käyttäjäryhmän (Suomen Ladun, yhdistyksen ja nuoren henkilöjäsenen) näkökulmasta omalla sivullaan. Loput sivut olivat kansi- ja otsikkosivuja. Palvelukonsepti on esitetty kuvioissa 16–19 ilman eri käyttäjäryhmien otsikkosivuja.

SUOMEN LADUN JÄSENPALVELUJÄRJESTELMÄ

Palvelukonsepti

SUOMEN LATU ● YHDISTYKSET ● NUORI HENKILÖJÄSEN



Kuvio 16: Palvelukonseptin kansisivu



Kuvio 17: Palvelukonsepti (Suomen Ladun näkökulma)



Kuvio 18: Palvelukonsepti (yhdistyksen näkökulma)



Kuvio 19: Palvelukonsepti (nuoren henkilöjäsenen näkökulma)

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtäväksi muodostui Suomen Ladun työntekijöiden, jäsenyhdistysten ja henkilöjäsenten tarpeisiin perustuvan palvelukonseptin luominen Suomen Ladun jäsenpalvelujärjestelmästä. Luvussa 4 esitelty palvelukonsepti rakentui seuraavien kehittämiskysymysten vastausten pohjalta:

- Millaisia jäsenpalveluihin ja jäsenpalvelujärjestelmään liittyviä haasteita ja tarpeita niiden pääasiallisilla käyttäjäryhmillä on?
- Miten käyttäjien haasteisiin ja tarpeisiin voidaan vastata digitaalisilla palveluilla?
- Miten jäsenpalveluiden ja jäsenpalvelujärjestelmän käyttäjien tulevaisuuden tarpeita voidaan ylipäättään ymmärtää ja muutoksiin varautua?

Ensimmäisen kehittämiskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, minkälaisia jäsenpalveluihin ja jäsenpalvelujärjestelmään liittyviä haasteita ja tarpeita niiden pääasiallisilla käyttäjäryhmillä on. Pääasiallisiksi käyttäjäryhmiksi rajattiin tässä työssä Suomen Ladun työntekijät, paikallisyhdistysten edustajat sekä henkilöjäsenet. Henkilöjäsenten käyttäjäryhmä rajattiin vielä koskemaan ennen kaikkea nuoria henkilöjäseniä. Nykyiseen jäsenpalvelujärjestelmään liittyvät suurimmat haasteet olivat käyneet ilmi jo toimeksiantajan kanssa käydyissä alkukeskusteluissa. Kehittämistyön tulokset vahvistivat, että nykyjärjestelmään liittyy runsaasti ongelmia, jotka haittaavat varsinkin jäsen- ja yhdistyspalveluiden parissa työskentelevien Suomen Ladun työntekijöiden päivittäisten tehtävien ja päämäärien suorittamista. Haastatellut Suomen Ladun työntekijät olivat yksimielisiä siitä, että heidän suurimmat haasteensa liittyivät nykyisen jäsenrekisterin vanhanaikaisuuteen ja joustamattomuuteen sekä palvelukokonaisuuden rikkonaisuuteen. Haastatteluissa selvisi, että rutiininomaisen työn manuaalinen tekeminen hidasti työntekoa ja lisäsi työn kuormittavuutta, mikä puolestaan vähensi työn mielekkyyttä. Työn kuormittavuuden koettiin johtuvan suurelta osin myös aikaavievästä paperilaskutuksesta ja paperisten jäsenkorttien postituksesta. Suomen Ladun työntekijöiden tarpeet liittyivät lähinnä työn tehostamisen ja mielekkyyden lisäämiseen, laskutuksen uudistamiseen sekä jäsenten ja yhdistysten palvelun parantamiseen.

Jäsenpalvelujärjestelmän vanhanaikaisuuteen ja joustamattomuuteen liittyvät haasteet tunnistettiin myös paikallisyhdistyksissä, vaikka yhdistysten edustajien yleiskokemus olikin keskimäärin Suomen Ladun työntekijöiden kokemusta positiivisempi. Yhdistyksille suurimpia haasteita aiheuttivat muun muassa puutteelliset jäsentiedot, vaikeakäyttöinen jäsenrekisterijärjestelmä sekä hajallaan oleva palvelukokonaisuus. Jäsentietojen ja jäsendatan helpon hyödynnettävyyden lisäksi yhdistysten tarpeet liittyivät työskentelyn tehostamiseen ja helpottamiseen, sujuvaan tiedonsiirtoon ja jäsenille tarjottavan toiminnan organisoimisen helpottamiseen.

Nuorten henkilöjäsenien kokemus Suomen Ladun jäsenpalveluista oli kehittämistyön tulosten perusteella yksimielisen hyvä. Jäsenet olivat tyytyväisiä jäsenpalveluihin ja kokivat saavansa jäsenyyteen liittyvät asiat suhteellisen helposti hoidettua. Paperista jäsenkorttia ja paperilaskutusta pidettiin yleisesti ottaen vanhanaikaisina, mutta ne eivät varsinaisesti tuottaneet jäsenille suuria ongelmia. Jäsenten haastattelut osoittivat, että Suomen Ladun ja yhdistysten kokemat haasteet eivät juurikaan näkyneet jäsenten suuntaan. Tutkimus osoitti, että jäsenille jäsenyydessä tärkeintä on nimenomaan oman ulkoilu-/luontoharrastamisen ja luonnon virkistyskäytön tukeminen, mikä puolestaan tukee käsitystä jäsenen arvonmuodostuksen perustumisesta ensisijaisesti yhteiskunnalliseen merkityksellisyyteen (Mäkinen 2018, 23; Nevanperä 2020, 14) ja aineettomuuteen (Mäkinen 2018, 23). Digitaalisiin palveluihin liittyvissä tarpeissa korostui nuorten henkilöjäsenien mieltymys hoitaa asioita älypuhelimella sekä sosiaaliseen median runsas käyttö järjestön viestinnän seuraamisessa.

Toisen kehittämiskysymyksen avulla haettiin vastausta siihen, miten käyttäjien haasteisiin ja tarpeisiin voidaan vastata digitaalisilla palveluilla. Tietoperustaa rakennettaessa tutustuttiin digitaalisen palvelun perusedellytyksiin, joihin liittyvät odotukset, etenkin käytettävyys, tulivat selvästi esiin myös käyttäjien haastatteluissa. Varsinkin Suomen Ladun työntekijät odottavat jo pelkkien modernien digityökalujen tuovan helpotuksen suureen osaan haasteistaan, mikä tukee käytettävyysvaatimusten huomioimisen merkitystä tulevaa jäsenpalvelujärjestelmää rakennettaessa. Tutkimustulosten analysointi osoitti, että Suomen Ladun työntekijöiden haasteiden ratkaisemisessa ensisijaista on laskutusprosessin digitalisoiminen sekä sellaisen digitaalisen palvelun tarjoaminen jäsenille, jossa he voivat itse tehdä muutoksia omiin jäsentietoihinsa.

Yhdistysten edustajien tarpeiden ja haasteiden analysointi puolestaan osoitti, että yhdistysten työn helpottamisessa olennaista on selkeän digitaalisen palvelukokonaisuuden ja helppokäyttöisten digityökalujen lisäksi jäsenille tarjottavien palveluiden, kuten välinevuokrauksen ja vapaaehtoisten koordinoimisen, digitalisointi. Digitalisoinnilla voidaan vapauttaa yhdistysaktiivien aikaa yhdistysten perustarkoitukselle eli jäsenten liikuttamiseen ja ulkoiluttamiseen. Sekä Suomen Ladussa että yhdistyksissä ollaan yksimielisiä siitä, että jäsenille olisi tarjottava pääsy omien jäsentietojen päivittämiseen suoraan jäsentietojärjestelmään, sillä tämä myös helpottaa jäsenten tietojen hallinnointia Suomen Ladussa ja paikallisyhdistyksissä. Jäsenten haastatteluissa kuitenkin selvisi, ettei jäsentietojen päivittäminen välttämättä riittäisi jäsenelle syyksi kirjautua erilliseen järjestelmään. Tutkimus osoittikin, että jäsenten digitaalista palvelua suunniteltaessa on tärkeää miettiä arvonmuodostusta ja palvelun hyödyllisyyttä myös jäsenen näkökulmasta (ks. Tuulaniemi 2011, osa 1) sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään Suomen Ladun ja paikallisyhdistysten haasteiden ratkaisemiseen.

Kolmannen kehittämiskysymyksen avulla selvitettiin, miten jäsenpalveluiden ja jäsenpalvelujärjestelmän käyttäjien tulevaisuuden tarpeita voidaan ylipäättään ymmärtää ja muutoksiin varautua. Opinnäytetyön tietoperustaa rakennettiin sellaisen lähdeaineiston perusteella, joka auttoi ymmärtämään asiakaslähtöisyyden ja asiakasymmärryksen periaatteita sekä tulevaisuuden ennakkoinnin merkitystä muutoksiin varautumisen työkaluna. Kehittämistyössä hyödynnettiin muotoilu- ja tulevaisuusajatteluun perustuvaa prosessimallia, joka tuki asiakasymmärryksen tuottamista tulevaisuusnäkökulman huomioimalla. Kehittämistyö osoitti, että palvelumuotoilu sekä erityisesti muotoiluajattelua ja tulevaisuusajattelua yhdistävä palveluinnovaatioprosessi soveltuvat hyvin palveluiden käyttäjien tarpeiden ymmärtämisen ja muutoksiin varautumisen työkaluiksi myös Suomen Ladun kaltaisessa keskusjärjestössä.

5.2 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö on ollut osa Suomen Ladun strategiatyöhön liittyvää kehittämishanketta, jonka tavoitteena on uudistaa ja digitalisoida järjestön jäsen- ja yhdistyspalvelut. Opinnäytetyön avulla lähdettiin selvittämään, miten Suomen Ladun kaltaisessa keskusjärjestössä voidaan rakentaa mahdollisimman hyvin jäsenyhdistysten ja henkilöjäsenten tarpeita vastaavat digitaaliset palvelut varsinkin, kun kaikkia tulevaisuuden tarpeita ei tunneta. Työn laajempina tavoitteina oli edistää Suomen Ladun vetovoimaisuutta kattojärjestönä sekä kykyä houkutella uusia jäseniä ja vapaaehtoisia toimintaan myös tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tarkoituksiksi muodostui siten menestyvän järjestötoiminnan edellytysten ymmärtäminen digitaalisen murroksen kontekstissa. Kehittämistehtävänä oli Suomen Ladun jäsenpalvelujärjestelmän palvelukonseptin luominen, ja konsepti kuvattiin kolmen olennaisen käyttäjäryhmän, Suomen Ladun työntekijän, paikallisyhdistyksen sekä nuoren henkilöjäsenen näkökulmasta.

5.2.1 Tulosten kuvaus ja arviointi

Opinnäytetyön tietoperustassa muodostettiin käsitejärjestelmä, joka auttoi ymmärtämään digitalisaatiota, digitaalista murrosta ja digiajassa menestymistä järjestömaailman näkökulmasta. Opinnäytetyön viitekehys muodostui pitkälti digitaalisen transformaation käsitteen pohjalle. Digitaalista transformaatiota eli toimintaa, jolla merkittäviin liiketoiminnan parannuksiin pyritään uusien digitaalisten teknologioiden avulla (Fitzgerald ym. 2014, 2), tarkasteltiin lähdekirjallisuudessa lähinnä yritysmaailman näkökulmasta. Tämän kehittämistyön perusteella digitaalista transformaatiota on kuitenkin syytä tarkastella myös järjestöjen näkökulmasta muun muassa siitä syystä, että kuten Harju ja Ruuskanen-Himma (2016, 130) toteavat, uusia toimintalogiikoita ja liiketoimintamalleja hyödyntävät toimijat synnyttävät yhtä lailla järjestömaailmassa uudenlaisia kilpailutilanteita, mikä haastaa järjestöt uudistautumaan. Uudistumisen keinojen tutkiminen toi ymmärrystä järjestön digitaalisten palveluiden kehittämiseen liittyviin, teknologiaa laajempiin osa-alueihin: järjestön aktiiviseen kehittämistyöhön, digiajan ketteryyteen, vahvaan johtamiseen, tulevaisuuden ennakkointiin sekä asiakasymmärryksen tärkeyteen.

Opinnäytetyön tietoperusta tuki Ojasalon ym. (2015) palveluinnovaatioprosessin hyödyntämistä kehittämistyössä, sillä kyseisessä prosessimallissa palveluinnovaatioiden tuottamista lähestytään nimenomaan muotoiluajattelun, tulevaisuusajattelun sekä digitaaliseen transformaatioon linkittyvien dynaamisten kyvykkyyksien (Warner & Wäger 2019, 346) näkökulmista. Nämä näkökulmat osoittautuivat erityisen oleellisiksi tämän kehittämistyön kannalta.

Muotoiluajatteluun perustuva palvelumuotoilu oli tässä kehittämistyössä hyödyllinen ennen kaikkea siitä syystä, että se auttoi tuottamaan syvällistä asiakasymmärrystä kehitettävän palvelukokonaisuuden käyttäjistä, mikä helpotti ihmisten aitoja tarpeita, toiminnan tarkoituksiperiä ja arvoja vastaavan palvelukonseptin rakentamista (ks. Tuulaniemi 2011, osa 2). Luovien visualisointityökalujen avulla tulokset oli mahdollista konkretisoida, mikä myös helpotti vastamaan toimeksiantajan tarpeeseen ymmärtää käyttäjien tarpeita.

Tulevaisuusajattelun osalta Suomen Ladun toimintaan perehtyminen osoitti, että tulevaisuuden ennakointi nähdään jo ennestään tärkeänä tapana kehittää Suomen Ladun toimintaa. Toisin kuin monissa organisaatioissa, Suomen Ladussa tulevaisuustiedon hyödyntämisen ja ennakointivalmiuksien parantamisen eteen on tehty jo useamman vuoden ajan arvokasta työtä, ja tulevaisuustiedon hyödyntäminen on saatu mukautettua työyhteisön jokapäiväisiin rutiineihin (vrt. Pouri ym. 2019, 90). Järjestön tulevaisuustyötä voidaan pitää konstruktivistisena, uuden ajan ennakointina, jonka avulla tulevaisuuden kulkua ei pyritäkään tietämään vaan sitä nimenomaan luodaan itse vuorovaikutukseen perustuvan toiminnan kautta (ks. Tuomi 2019). Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Suomen Ladun tulevaisuushuonetta/keskustelufoorumia, johon henkilöstöllä on mahdollisuus kerätä heikkoja signaaleja ja keskustella niistä.

Tulevaisuushuoneen aineistoa hyödynnettiin myös kehittämistyön tulevaisuusnäkökulmaa korostavassa vaiheessa, jonka tavoitteena oli tuottaa ideoita kerättyjen signaalien jatkojalostamiseen. Tulevaisuustyön visualisointia ei välttämättä pystytty hyödyntämään kovinkaan merkittävällä tavalla itse palvelukonseptissa, mutta se antoi toimeksiantajalle esimerkkejä helpokäyttöisistä työkaluista, joilla tulevaisuustyötä voidaan tarvittaessa konkretisoida esimerkiksi strategiatyön tueksi. Tulevaisuustyön suurin hyöty tuli kuitenkin siitä, että se toi näkyväksi työntekijöiden välisen tulevaisuuskeskustelun monipuolisuuden ja vuorovaikutuksen. Tämä puolestaan tuki Parkkosen ja Vatajan (2019) ajatusta siitä, että ennakointitoimintaan liittyvä vuorovaikutus on usein prosessin lopputuotosta merkityksellisempää.

Lopulta Ojasalon ym. (2015) palveluinnovaatioprosessin dynaamisia kyvykkyyksiä korostava aspekti muodostui myös yhdeksi tämän kehittämistyön kulmakiveksi, koska käsitteeseen kiteytyy hyvin edellytykset, joita digiaika menestyvältä järjestöltä vaatii. Kyky integroida, kasvattaa ja muokata sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja vastaamaan nopeasti muuttuviin ympäristöihin (Teece ym. 1997) käy entistä tärkeämmäksi myös järjestömaailmassa, missä nykypäivän vaatimuksena on entistä määrätietoisempi suhtautuminen digitaaliseen transformaatioon (ks.

Tiersky 2017). Kehittämistyö osoitti, että Suomen Latu on monessa suhteessa pioneerijärjestö, jossa dynaamiset kyvykkyydet näkyvät muun muassa ennakoitotoiminnan edistykseenä hyödyntämisenä ja aktiivisena suhtautumisena kehittämistoimintaan. Kehittämistyön myötä karttuneen ymmärryksen avulla dynaamiset kyvykkyydet on kuitenkin mahdollista huomioida jatkossa entistä paremmin sekä Suomen Ladun strategiatyössä että yleisesti järjestön toiminnan ja palveluiden kehittämisessä.

5.2.2 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi sekä rajoitukset

Tämä opinnäytetyö ja siihen kuuluva tutkimuksellinen kehittämistyö on tehty Laurea-ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä koskevia ohjeita (HTK-ohje 2012) sekä Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia (Arene-suositukset 2020). Arene-suositusten (2020, 16–17) mukaisesti opinnäytetyön aihepiiriin pyrittiin tutustumaan mahdollisimman kattavasti, ja työ toteutettiin noudattamalla rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen liittyviä ohjeistuksia (Ojasalo ym. 2014, 48; HTK-ohje 2012, 6). Lisäksi toimeksiantaja on tarkastanut opinnäytetyön tietoperustan ja varmistanut järjestön omaa toimintaa koskevien tietojen paikkansapitävyyden sekä sen, ettei opinnäytetyössä ole paljastettu salassapidettäviä tai luottamuksellisia tietoja.

Arene-suositusten (2020, 6) mukaisesti opinnäytetyötä koskevat menettelytavat ja pelisäännöt määritettiin ennen opinnäytetyön aloittamista toimeksiantajan kanssa laaditulla opinnäytetyösopimuksella, jossa sovittiin muun muassa opinnäytetyön aikataulusta, velvollisuuksista ja vastuista. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajalle, johon opinnäytetyön tekijällä ei ollut puolueettomuutta vaarantavia tai muita esteellisyyden aiheuttavia kytköksiä tai sidonnaisuuksia (ks. Arene-suositukset 2020, 16, 23). Opinnäytetyön tekijä ei myöskään ollut opinnäytetyötä tehdessään tai sitä ennen Suomen Ladun jäsen, mikä edisti luonnollisesti puolueettoman näkökulman säilyttämistä.

Tietosuoja-asetusten ja tietosuojalain tiukentumisen myötä opinnäytetyöprosessissa on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuoja-asioihin (Arene-suositukset 2020, 7). Tässä opinnäytetyössä tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvää arviointia oli tehtävä erityisesti haastatteluvaiheen yhteydessä. Tiedonhankinnan eettisyyttä, tietosuoja ja aineistohallintaa on tarkasteltu teemahaastatteluita käsittelevässä aluvussa 3.3.3. Arene-suosituksissa (2020, 19–21) tai HTK-ohjeissa (2012, 6) mainittua eettistä ennakoarviointia tai muuta kuin toimeksiantajalta saatua tutkimuslupaa ei tätä opinnäytetyötä varten tarvittu.

Laadullinen tutkimus perustuu todellisen elämän kuvaamiseen ja ilmiöihin, joista tutkija tekee omia perusteltuja tulkintojaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että tutkimusprosessi kuvataan ja tulkinnat perustellaan mahdollisimman tarkasti. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Tämän opinnäytetyön etenemisestä ja tuloksista raportoitiin toimeksiantajalle säännöllisesti ja mahdollisimman tarkasti. Sen lisäksi tutkimusprosessi pyrittiin kuvaamaan tähän opinnäytetyöraporttiin

mahdollisimman kattavasti Ojasalon ym. (2014, 105) ohjeiden mukaisesti, jotta sekä toimeksiantajalla että muilla lukijoilla on mahdollisuus arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelunauhoituksia ja niiden litterointeja lukuun ottamatta toimeksiantajalle toimitettiin lisäksi kaikki tutkimuksessa tuotettu aineisto. Toimitettuun aineistoon kuului myös analyysitaulukoiden muodossa oleva haastatteluiden raakadata, joka sisälsi kaikki haastatteluissa esiin nousseet ja kehittämistyön kannalta merkitykselliset löydökset.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan hyödyntämällä triangulaatiota, millä tarkoitetaan ilmiön tutkimista useista eri näkökulmista (Ojasalo ym. 2014, 105). Muotoilututkimuksessa triangulaation avulla ei kuitenkaan pyritä niinkään validoimaan tutkimustuloksia vaan varmistamaan, että tutkimustulkinnat ja johtopäätökset perustuvat mahdollisimman runsaaseen ja kattavaan aineistoon (Stickdorn ym. 2018, 108). Tämän kehittämistyön pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä oli haastattelu, mutta haastatteluiden tuottamaa laadullista aineistoa täydennettiin ja taustoitettiin Taloustutkimus Oy:n toteuttaman jäsenkyselyn (Suomen Ladun jäsentutkimus 2020) määrällisillä tuloksilla. Haastattelujen ja jäsentutkimuksen lisäksi kehittämistyön aineistona käytettiin Suomen Ladun työntekijöiden tuottamaa kirjallista tulevaisuus-huoneen keskustelua. Tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten kattavuutta pyrittiin lisäksi parantamaan käyttämällä useita eri palvelumuotoilun menetelmiä ja visualisointityökaluja.

Kehittämistehtävän ratkaisemista helpotti se, että haastateltujen käyttäjien käyttäjäryhmäkohtaiset tarpeet ja haasteet olivat loppujen lopuksi suhteellisen yhteneväisiä. Silti kehittämistyön lopputuloksena tuotettu palvelukonsepti on pohjimmiltaan opinnäytetyön tekijän analyysiin perustuva subjektiivinen näkemys, jota toimeksiantajan on hyvä arvioida palvelukonseptin rakentamisessa syntyneen muun aineiston pohjalta. Kehittämistyötä varten haastateltujen henkilöiden määrä (12 kpl), henkilöjäsenten näkökulman painottuminen nuoren jäsenen näkemyseseen sekä aineiston koko on syytä pitää mielessä myös tätä kehittämistyötä seuraavassa vaiheessa, jossa toimeksiantajan (toisen opinnäytetyön tekijän) vastuulle jää erilaisten jäsenpalvelujärjestelmää tukevien alustaratkaisujen vertailu tämän kehittämistyön tulosten perusteella.

5.2.3 Loppusanat

Opinnäytetyö oli ennen kaikkea opinnäytetyön tekijän oppimisprosessi, jonka avulla opinnäytetyön tekijä on pystynyt kehittymään ammatillisesti digitaalisten palveluiden kehittämisen ja palvelumuotoilun saralla. Toimeksiantajan tuki ja käytännön työtä valaiseva näkökulma edistivät Arene-suositusten (2020, 6) mukaisesti sujuvaa yhteistyöprosessia sekä opinnäytetyön tekijän asiantuntijuuden ja työelämätaitojen kehittymistä. Opinnäytetyöprosessi oli todiste palvelumuotoilun soveltavuudesta järjestön digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Se on avartanut toimeksiantajan tietämystä digitaalisten palveluiden asiakas-/käyttäjakeskeisestä

suunnittelusta ja lisännyt ymmärrystä palveluiden kehittämiseen liittyvästä laajemmasta kontekstista: järjestön digiajassa menestymisen edellytyksistä.

Lähteet

Painetut

Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa: Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Miller, M. E. 2018. Crowdsourced definition. Teoksessa Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. (toim.) This is Service Design Doing. 7. painos. Sebastopol, CA: O'Reilly Media Inc, 20.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. 7. painos. Sebastopol, CA: O'Reilly Media Inc.

White, H. 2018. Expert Tip. Teoksessa Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. 7. painos. Sebastopol, CA: O'Reilly Media Inc, 44.

Sähköiset

Aalto-Kallio, M. 2015. Luottamusjohdon rooli järjestöjen arviointi- ja kehittämistyössä. Teoksessa: Riikonen, S. & Nyman, T. (toim.) Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10. Kaarina: Winbase Oy, 84–90. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/12/riikonen-satu-ja-nyman-tarja-moninainen-ja-kehittyva-jarjestotoiminta-netti-31.12.pdf>

Affinity Diagrams 2021. Interaction Design Foundation. Viitattu 9.3.2021. <https://www.interaction-design.org/literature/article/affinity-diagrams-learn-how-to-cluster-and-bundle-ideas-and-facts>

Arene-suositukset. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 9.4.2021. <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>

Bäckström, A. 2018. Blogikirjoitus. Digitalisaatio vaatii johtamista myös järjestöissä. Viitattu 25.11.2020. <https://finfamiliaatu.fi/digitalisaatio-vaatii-johtamista-myos-jarjestoissa/#:~:text=Digitalisaatio eli sähköisten tietojärjestelmien hyödyntäminen,kehityksessä huomattavasti muuta yhteiskuntaa jäljessä>

Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020–2023. Toimintasuunnitelma 2020. Valtiovarainministeriö. Viitattu 8.12.2020. [https://vm.fi/documents/10623/1464506/Digitalisaation edistämisen ohjelman toimintasuunnitelma/5cd124e3-ec59-2fcb-79e0-a501f7ec404c/Digitalisaation edistämisen ohjelman toimintasuunnitelma.pdf](https://vm.fi/documents/10623/1464506/Digitalisaation%20edistamisen%20ohjelman%20toimintasuunnitelma/5cd124e3-ec59-2fcb-79e0-a501f7ec404c/Digitalisaation%20edistamisen%20ohjelman%20toimintasuunnitelma.pdf)

Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Euroopan komissio. Viitattu 27.11.2020. https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=67086

Dufva, M. 2020. Sitran selvityksiä 162: Megatrendit 2020. Viitattu 24.11.2020. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

eOppiva 2020. Päämääränä laadukkaat digipalvelut -koulutus. Valtion digitaalinen oppimisympäristö. Viitattu 27.11.2020. <https://www.eoppiva.fi/kurssit/paamaarana-laadukkaat-digipalvelut/#/>

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679, luonnollisten henkilöiden suoje-
lusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin
95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasetus). Viitattu 3.2.2021. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=FI>

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M. 2014. Embracing Digital Technology: a
New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review 55 (2), 1–12. Viitattu 25.11.2020.
[https://emergencweb.com/blog/wp-content/uploads/2013/10/embracing-digital-technol-
ogy.pdf](https://emergencweb.com/blog/wp-content/uploads/2013/10/embracing-digital-technology.pdf)

Goodwin, K. 2009. Designing for the Digital Age. How to Create Human-Centered Products and
Services. E-kirja. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Harju, A. 2021a. Suomalainen kansalaisyhteiskunta. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
Viitattu 23.2.2021. [https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/suomalainen-kansalaisyhteis-
kunta/](https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/suomalainen-kansalaisyhteiskunta/)

Harju, A. 2021b. Mitä hyötyä on kansalaisyhteiskunnasta? Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF
ry. Viitattu 23.2.2021. [https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/mita-hyotya-on-kansalais-
yhteiskunnasta/](https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/mita-hyotya-on-kansalais-yhteiskunnasta/)

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Heikkala, J. 2014. Tulevaisuusnavigaattori. Viitattu 25.11.2020. [http://www.heikkalaconsul-
ting.fi/uploads/1/0/7/4/107444887/tulevaisuusnavigaattori.pdf](http://www.heikkalaconsulting.fi/uploads/1/0/7/4/107444887/tulevaisuusnavigaattori.pdf)

Heikkala, J. 2015. Järjestötoiminnan paradigman muutos. Teoksessa: Riikonen, S. & Nyman, T. (toim.) Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10. Kaarina: Winbase Oy, 22–30. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/12/riikonen-satu-ja-nyman-tarja-moninainen-ja-kehittyva-jarjestotoiminta-netti-31.12.pdf>

Heikkala, J. & Korkatti, S. 2018. Heräämisiä - Jäähvyäiset järjestötoiminnan uneliaisuudelle. Viitattu 27.11.2020. <https://www.heikkalaconsulting.fi/uploads/1/0/7/4/107444887/heräämisiä.pdf>

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna. Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

HTK-ohje. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Viitattu 9.4.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Järjestödigi-kartoitus 2019. Avoine Oy, TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, Viestintä-Piritta Oy. Viitattu 24.11.2020. https://bin.yhdistys-avain.fi/1602444/oWL700Z4w90gGr0Wfb0B0SwUYG/Järjestödigi-kartoitus_2019.pdf

Järjestödigi-kartoitus 2020. Vitec Avoine Oy, TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, Viestintä-Piritta Oy. Viitattu 11.12.2020. https://bin.yhdistys-avain.fi/1602444/IG7S22Mj1wKFMT0ygA2X0UoVCx/Järjestödigi-kartoitus_2020.pdf

Ketola, T. 2015. Strategiatyöstä tulevaisuustyöhön. Toiminnallinen tapaustutkimus Suomen Luonnonsuojeluliitossa. Väitöskirja. Helsingin Yliopisto. Viitattu 23.3.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-1014-5>

Kielitoimiston sanakirja. 2020. Verkkojulkaisu HTML. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. Viitattu 27.4.2021. <https://www.kielitoimistonanikirja.fi/>

Kotarba, M. 2018. Digital Transformation of Business Models. Foundations of Management 10 (1), 123–142. Viitattu 24.11.2020. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>

Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019. Viitattu 9.12.2020.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190306>

Lean Futures Creation Toolkit 2021. Futurice. Viitattu 23.3.2021. <https://hello.futurice.com/lean-futures-creation-toolkit>

Loimu, K. 2013. Yhdistyksen ABC – opas suomalaisen yhdistystoimintaan. Helsinki: Into Kustannus Oy. Viitattu 9.12.2020. https://issuu.com/jarjestohautomo/docs/yhdistyksen_abc_-_opas_suomalaiseen

Maijala, R. 2018. Palvelukonsepti – ideoista kokonaisuudeksi. Viitattu 31.3.2021. <http://www.palvelupolkuja.fi/ideointi/palvelukonsepti-ideoista-kokonaisuudeksi/>

Markovitch S. & Willmott, P. 2014. Accelerating the Digitization of Business Processes. McKinsey & Company. Viitattu 9.12.2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/accelerating-the-digitization-of-business-processes>

Nevanperä, T. 2020. Soteresepti. Kehittämävinkkejä ketterille järjestöille. Xamk kehittää 106. Kaakkois-Suomen ammattikoulu. Viitattu 9.12.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/323988/XAMK_kehittaa_106_verkkoversio_17022020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nyman, T. & Riikonen, S. 2015. Kohti elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua. Teoksessa: Riikonen, S. & Nyman, T. (toim.) Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10. Kaarina: Winbase Oy, 9. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/12/riikonen-satu-ja-nyman-tarja-moninainen-ja-kehittyva-jarjestotoiminta-netti-31.12.pdf>

Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A. 2015. Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. Teoksessa: Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. & Green, R. (toim.) The Handbook of Service Innovation. E-kirja. Lontoo: Springer.

Parkkonen, P. & Vataja, V. 2019. Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin. Futura 38 (1), 60–73. Viitattu 24.11.2020. <http://elektra.helsinki.fi/se/f/0785-5494/38/1/nakokulm.pdf>

Pihir, I. Tomičić-Pupek K. & Tomičić Furjan, M. 2019. Digital Transformation Playground - Literature Review and Framework of Concepts. Journal of Information and Organizational Sciences 43 (1), 33–48. Viitattu 24.11.2020. <https://doi.org/10.31341/jios.43.1.3>

Pouru, L., Dufva M. & Niinisalo T. 2019. Creating Organisational Futures Knowledge in Finnish Companies. *Technological Forecasting & Social Change* 140, 84–91. Viitattu 24.11.2020.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.048>

Reiss, E. 2012. *Usable Usability. Simple Steps for Making Stuff Better*. E-kirja. Indianapolis, Indiana: John Wiley & Sons, Inc.

Rekola, S. & Ylikoski, T. 2019. *Trendikortit: Kehitysjärjestöt muutoksessa*. Fingo. Viitattu

27.11.2020. <https://www.fingo.fi/ajankohtaista/julkaisut/trendikortit-kehitysjarjestot-muutoksessa>

Salmi, V. 2015. Yksi maailma, monta maailmankuvaa – kaksikymppiset ja viisikymppiset yhteisessä digiajassa. Teoksessa: Riikonen, S. & Nyman, T. (toim.) *Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa*. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10. Kaarina: Winbase Oy, 31–37.

<https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/12/riikonen-satu-ja-nyman-tarja-moninainen-ja-kehittyva-jarjestotoiminta-netti-31.12.pdf>

Suomen Latu 2020. Tietoa meistä. Viitattu 4.12.2020. <https://www.suomenlatu.fi/ota-yhteytta/tietoa-meista.html>

Suomen ladun vuosikertomus 2019. Viitattu 3.12.2020. <https://www.suomenlatu.fi/media/yhdistyspalvelut/vuosikertomukset/vuosikertomus-2019-final.pdf>

Suomen Ladun toimintasuunnitelma 2021. Viitattu 14.12.2020. https://www.suomenlatu.fi/media/yhdistyspalvelut/toimintasuunnitelmat/toimintasuunnitelma-2020_netti.pdf

Suomidigi 2021. JHS-suositukset. Viitattu 12.2.2021. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset>

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 (7), 509–533. Viitattu 18.2.2021.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Teece, D.J. 2018. Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning* 51 (1), 40–49. Viitattu 24.11.2020. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Tiersky, H. 2017. The 5 Key Drivers of Digital Transformation Today. *CIO*. Viitattu 18.2.2021.

<https://www.cio.com/article/3198121/whats-now-in-digital-transformation.html>

Tuomi, I. 2019. Chronotopes of Foresight: Models of Time-Space in Probabilistic, Possibilistic and Constructivist Futures. *Futures & Foresight Science* 1 (2). Viitattu 27.11.2020.

<https://doi.org/10.1002/ffo2.11>

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Valtiovarainministeriö 2020. *Julkishallinnon digitaaliset palvelut*. Viitattu 14.12.2020.

<https://vm.fi/sahkoiset-palvelut>

Ympäristöministeriö 2020. *Kysely suomalaisten luontosuhteesta*. Viitattu 17.12.2020.

<https://www.syke.fi/download/noname/{A3413995-0A9F-4172-B9E4-6A3DBA0DBCCB}/159927>

Warner, K. S. R. & Wäger, M. 2019. Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning* 52 (3), 326–349. Viitattu 24.11.2020.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Julkaisemattomat

Louko, A-L. 2020. *Keskustelu hallintopäällikön kanssa* 16.11.2020. Suomen Latu ry. Helsinki.

Louko, A-L. 2021. *Keskustelu hallintopäällikön kanssa* 25.3.2021. Suomen Latu ry. Helsinki.

Suomen Ladun jäsentutkimus 2020. *Tutkimusraportti*. Taloustutkimus Oy.

Tulevaisuussuunnittelu Suomen Ladussa. 2019. Viitattu 24.3.2021. Suomen Latu ry. Helsinki

Kuviot

Kuvio 1: Tietoperustan synteesi	20
Kuvio 2: Prosessimallin vaiheet (Ojasaloa ym. 2015 mukaillen)	23
Kuvio 3: Otteita ulkoilulähettilään talviretkelypäivityksestä	28
Kuvio 4: Ekosysteemikartta Suomen Ladun jäsenpalvelujärjestelmästä	33
Kuvio 5: Samankaltaisuuskaavio	34
Kuvio 6: Nykyjärjestelmä ja ideaalijärjestelmä käyttäjien kuvailemana	35
Kuvio 7: Persoona 1 (Suomen Latu)	36
Kuvio 8: Persoona 2 (latuyhdistyksen toiminnanjohtaja)	37
Kuvio 9: Persoona 3 (retkiluisteluyhdistyksen yhdistysaktiivi)	38
Kuvio 10: Persoona 4 (nuori henkilöjäsen)	39
Kuvio 11: PESTLE-taulukko (taulukon lähde: Lean Futures Creation Toolkit 2021)	42
Kuvio 12: Entä jos -kysymysten luonnostelua	43
Kuvio 13: Tulevaisuuden Latu&Polku-lehden kansilehdet	44
Kuvio 14: Nykytilanteen palvelupolut/ -piirroket	46
Kuvio 15: Esimerkki käyttäjätarinoista	47
Kuvio 16: Palvelukonseptin kansisivu	52
Kuvio 17: Palvelukonsepti (Suomen Ladun näkökulma)	53
Kuvio 18: Palvelukonsepti (yhdistyksen näkökulma)	54
Kuvio 19: Palvelukonsepti (nuoren henkilöjäsenen näkökulma)	55

Taulukot

Taulukko 1: Vanhan ja uuden maailman järjestötoiminta (Heikkala & Korkatti 2018, 4)	8
Taulukko 2: Aktiivisesti kehittämiseen orientoituneen luottamusjohdon ominaisuuksia (Aalto-Kalliota [2015, 88] mukaillen)	14
Taulukko 3: Palvelumuotoiluprosessin sisällön yleiskuvaus	26

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko (Suomen Latu ja yhdistykset)	71
Liite 2: Teemahaastattelurunko (henkilöjäsenet)	72
Liite 3: Palvelupolku/ -piirros (nuori henkilöjäsen)	73
Liite 4: Palvelupolku/ -piirros (retkiluistelija)	74
Liite 5: Käyttäjätarinat (Suomen Latu)	75
Liite 6: Käyttäjätarinat (yhdistykset)	76
Liite 7: Käyttäjätarinat (henkilöjäsenet).....	77

Liite 1: Teemahaastattelurunko (Suomen Latu ja yhdistykset)

Haastattelurunko 1: Suomen Ladun työntekijät ja yhdistykset**Taustatiedot**

1. Yleiset taustakysymykset
 - a. Ikä
 - b. Titteli, työnkuva, työkokemus, (paikallisyhdistys)

Jäsenpalvelujärjestelmän käyttäminen ja nykytila

2. Jäsenpalvelujärjestelmän käyttäminen (mitä osia käyttää, miten, milloin?)
3. Nykyjärjestelmän toiminnallisuudet
4. Tyypilliset tehtävät/toiminnot (sujuvuus)
5. Suurimmat haasteet ja ongelmat (miksi?)
6. Mitä puuttuu?
7. Mikä turhaa?
8. Mikä hyvää/mikä toimii?
9. Nykyjärjestelmän kuvailu yhdellä sanalla

Uuteen jäsenpalvelujärjestelmään liittyvät tulevaisuuden tarpeet ja toiveet

10. Odotukset itse järjestelmältä (yleisiä asioita tai tarkempia toivottuja ominaisuuksia)
11. Tärkein syy kehittää
12. Ratkaisuehdotukset suurimpiin haasteisiin ja ongelmiin
13. Järjestelmässä tärkeintä
14. Ideaalijärjestelmän kuvailu yhdellä sanalla
15. Jäsenpalvelujärjestelmän tärkein tehtävä
16. Muuta?

Liite 2: Teemahaastattelurunko (henkilöjäsenet)

Haastattelurunko 2: jäsenet**Taustatiedot**

1. Yleiset taustakysymykset
 - a. Ikä
 - b. Jäsenyydet paikallisyhdistyksissä
 - c. Jäsenyysslaji
 - d. Jäsenyyden kesto

Jäsenpalvelujärjestelmän käyttäminen ja nykytila

2. Jäsenyyden syy
3. Jäseneksi liittyminen ja prosessin sujuvuus
4. Jäsenyyden merkitys ja mitä saa jäsenenä (mikä kaikkein tärkeintä?)
5. Jäsenetujen hyödyntäminen
6. Tapahtumissa käyminen (Suomen Latu / paikallisyhdistys)
 - a. Ilmoittautumiset
 - b. Tapahtumakalenterin käyttö
7. Jäsenmaksut
8. Viestintä
 - c. uutiskirje
 - d. jäsenlehti
 - e. some-viestintä
9. Nettisivujen käyttö
10. Yhteydenotot Suomen Latuun / paikallisyhdistykseen
11. Mitä puuttuu?
12. Mikä turhaa?

Uuteen jäsenpalvelujärjestelmään liittyvät tulevaisuuden tarpeet ja toiveet

13. Jäsenyyteen liittyvien asioiden hoitaminen
17. Odotukset itse järjestelmältä (yleisiä asioita tai tarkempia toivottuja ominaisuuksia)
18. Järjestelmässä tärkeintä
14. Kokemukset muiden järjestöjen jäsenpalvelujärjestelmistä
15. Vapaaehtoistyö
16. Muuta?

Liite 3: Palvelupolku/ -piirros (nuori henkilöjäsen)

	ENNEN PALVELUA		PALVELUN AIKANA							
Jäsenen palveluokiot	Selailee Latu&Polku-lehteä vanhempiensa luona	Liittyy opiskelijajäseneksi	Tarkastelee jäsenetuja	Etsii jäsenkorttia	Saa postitse jäsenmaksulaskun ja paperisen jäsenkortin	Hukkaa jäsenkorttinsa ja hakee uutta korttia	Saa postitse uuden paperisen jäsenkortin	Seuraa Suomen Latua Instagramissa	Tarkastelee välinevarustilannetta	Muuttaa jäsenyylajinsa
Jäsenen toiminta	Selailllessaan lehteä tajuaa, ettei ole enää perheensä myötä Suomen Ladun perhejäsen, koska on muuttanut omaan kotiin. "Lehti on yllättävän laadukas."	"Hieman piti olla tarkkana, että liittyi varmasti oikeaan yhdistykseen." "Oman paikallisyhdistyksen nettisivut todella vanhanaikaiset."	Löytää jäsenedut helposti, mutta haluaisi nähdä ne selkeämpänä listauksena (Suomen Ladun yleiset ja oman paikallisyhdistyksen edut samassa paikassa). "Nettisivun yleisilme Suomen Ladun näköinen ja selkeä."	Huomaa, ettei ole saanut vielä jäsenkorttia ja miettii, mistä sen saa. Löytää sähköpostistaan liittymisen jälkeen tulleen sähköpostin, jota ei ole aiemmin avannut ja jonka pdf-liitteessä jäsenkortti on.	Saa laskun maksettua verkkopankissa hyvin, vaikka pitääkin paperilaskua hieman hassuna. Laittaa paperisen jäsenkortin talteen. "Jäsenyyteen liittyviin asioihin ei meee kauan aikaa ja kaikki hoituu suht vaivattomasti."	Ottaa omaan paikallisyhdistykseensä yhteyttä hukattuun jäsenkorttinsa. "Toivottavasti tää kortti ei nyt katoa."	Katsoo läpi kaikki Suomen Ladun ja paikallisyhdistyksen somepäivitykset ja saa sieltä ideoita omaan retkeilyyn/ulkoiluun. "Aiemmin Suomen Ladun some oliiut vähän sitä sun tätä, nykyään jo vähän johdonmukaisempi."	Haluaa vuokrata jäsenhintaan lumikengät omasta paikallisyhdistyksestään, mutta ei näe mistään ajantasaista varaustilannetta. Soittaa paikallisyhdistykseen.	Opintojensa päätyttyä joutuu muuttamaan jäsenyytensä henkilöjäsenyydeksi. Ottaa yhteyttä Suomen Latuun sähköpostilla.	
Kontaktipisteet	Printtilehti	www.suomenlatu.fi + paikallisyhdistysten www-sivut	www.suomenlatu.fi	Sähköposti	Paperinen lasku ja jäsenkortti	Paikallisyhdistyksen www-sivut, sähköposti, paikallisyhdistyksen jäsen sihteeri tms.	Paperinen jäsenkortti	Älypuhelin, Suomen Ladun ja paikallisyhdistyksen some-tilit (Instagram ja Facebook)	Paikallisyhdistyksen verkkosivut, paikallisyhdistyksen jäsen sihteeri tms. (puhelin)	www.suomenlatu.fi
Yhdistyksen toiminta	"Digilehden lukeminen tosin vaatii taas yhden erilliset tunnarit."	Oman yhdistyksen www-sivujen ylläpito ja päivittäminen "Jäsenen näkökulmasta ehkä vaikea hahmottaa Suomen Ladun ja yhdistyksen nettisivun eroa (milloin ollaan missäkin)"	Oman yhdistyksen jäsenetujen esittely omalla www-sivustolla "Lokakuun jälkeen liittyneet saa varsinaisen jäsenkortin vasta tammikuussa."	"Nykyäänhan voi ottaa jäsenkortin laskusta ja käyttää sitä maksamatta."	Neuvoo jäsentä sähköpostitse ottamaan yhteyttä Suomen Latuun. "Kyllä yksi tärkeimmistä syistä kehittää palvelua on sähköisen jäsenkortin puuttuminen."	Oman yhdistyksen some-tilien ylläpito ja päivittäminen Tarkastaa vuokraustilanteen ja kertoo asian jäsenelle puhelimessa. "Vaatisihan tää jonkinlaisen ajantasaisen varauskalenterin."	"Palvelukortin täyttäminen jäsenmuutoksissa jotenkin vanhanaikaista."			
Suomen Ladun toiminta	Latu&Polku-lehden osalta lähes kaikki muu ulkoistettu paitsi markkinointi- ja viestintäpäällikön osuus "Jäsenyyden myyminen haastavaa, koska 180 yhdistystä, joista kaikilla eri jäsenlajit ja -hinnat."	Verkossa liittyneen jäsenen hyväksyminen erillisessä jäsenportaalissa, jolloin tiedot siirtyvät jäsenrekisteriin. (Automaattinen sähköposti verkossa jäseneksi liittyneelle)	Jäsenetujen esittely www-sivustolla "Paljon sitouttavammaksi saadaan, jos tulee vähän spämmiä, muuten jäsenet eivät tajua, miten jäsenyyttä voi hyödyntää."	Jäsenmaksujen manuaalinen postitus. Vaatii sellaisenkin työntekijöiden panosta, joiden tehtäviin jäsenasiat eivät oikeasti kuulu. "Alkuvuonna jäsenet soittelee ja lähettää sähköpostia epäselvistä laskuista tauotta."	Jäsenen pyynnön käsitteily, kortin uudelleen postitus "On tosi noloa, ettei meillä ole sähköistä jäsenkorttia." "Kesällä aina postitetaan kortteja uudestaan, kun jäsenet hukkaa niitä."	Someviestintä ja ulkoilulähettiläiden julkaisujen uudelleenjulkaisu (Instagram) "Jäsenen keski-ikä on laskenut mutta ei olla välttämättä osattu ajatella, miten tavoittaa alle kolmekymppiset."	Jäsenen jäsenlajin muuttaminen jäsenrekisterissä manuaalisesti jäsenmaksuruuhkan aikaan. "Paljon on rutiininomaista hommaa, joka pitäisi saada tehtyä sujuvammin."			
Kokemus	😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊	😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊	😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊	😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊	😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊	😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊	😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊	😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊	😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊	😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊 😊

Nykytilanteen palvelupolku: nuori henkilöjäsen

Liite 5: Käyttäjätarinat (Suomen Latu)

Persoonat	Käyttäjänä... (käyttäjärhymä/persoonat)	...haluan (toiminta)	...jotta (tavoiteltava lopputulos)	Aihe
	Suomen Ladun työntekijä	hallinnoida ja ylläpitää jäsenrekisteriä	yhdistyksillä olisi ajantasainen ja tarvittava tieto jäsenistään.	Jäsentietojen hallinnointi
	Suomen Ladun työntekijä	nähdä henkilön profiilista nopeasti kaiken henkilöön liittyvän tiedon	Suomen Ladulla olisi tiedot jäsenlajeista ja kuulumisesta eri paikallisyhdistyksiin.	Jäsentietojen hallinnointi
	Suomen Ladun työntekijä	mahdollisuuden tehdä asioita massatoiminnolla	jäsenrekisterin pystyy pitämään helposti siistinä ja ajantasaisena.	Jäsentietojen hallinnointi
	Suomen Ladun työntekijä	saada jäsenistä kattavaa demografiaa ja raportteja	voisin auttaa yhdistyksiä tunnistamaan toiminnan kehittämiskohteita.	Raportointi
	Suomen Ladun työntekijä	yhdistyksille pääsyn päivittämään omat tietonsa	yhdistysten yhteystiedot ja -henkilöt olisivat järjestelmässä ajan tasalla.	Yhdistyspalvelut
	Suomen Ladun työntekijä	jäsenille pääsyn päivittämään omat tietonsa	jäsenen tiedot olisivat paremmin ajan tasalla.	Jäsentietojen hallinnointi
	Suomen Ladun työntekijä	ylläpitää yhdistyksille tärkeitä aineistoja ja materiaaleja	aikaa säästyisi rutiinomaista päivittämistä olennaisempiin tehtäviin.	Jäsentietojen hallinnointi
	Suomen Ladun työntekijä	ylläpitää yhdistyksille tärkeitä aineistoja ja materiaaleja	yhdistyksiä koskevat aineistot/materiaalit olisivat helposti yhdistyksen hyödynnettävissä.	Yhdistyspalvelut
	Suomen Ladun työntekijä	mahdollisuuden tallentaa tiedot ansiomerkeistä	voimme koordinoida ansiomerkkien myöntämistä luottamushenkilöille.	Yhdistyspalvelut
	Suomen Ladun työntekijä	tarjota koulutuksia yhdistyksille	yhdistykset voivat oppia uutta ja kehittää toimintaansa.	Koulutukset
	Suomen Ladun työntekijä	tarjota yhdistyksille kotisivuustun	yhdistykset voivat viestiä nykyaikaisten verkkosivujen kautta.	Viestintä
	Suomen Ladun työntekijä	viestiä yhdistyksille	yhdistykset saavat tiedon yhdistyksiä koskevista ajankohtaisista asioista.	Viestintä
	Suomen Ladun työntekijä	käyttää nykyaikaista, helppokäyttöistä, joustavaa ja intuitiivista järjestelmää	pystyn keskittymään osaamistani vaativaan yhdistysten/jäsenien palvelemiseen.	Digipalvelu
	Suomen Ladun työntekijä	helppokäyttöisiä raportteja	myös yhdistykset osaisivat hyödyntää raportteja omaoimisesti.	Yhdistyspalvelut
	Suomen Ladun työntekijä	jäsenrekisterin ottavan huomioon kirjanpitoäkökulman	laskutus olisi sujuvaa.	Laskutus
	Suomen Ladun työntekijä	tarjota jäsenille helpon tavan hyödyntää jäsenetuja	yhdistysten on helppo seurata tilityksiä itsenäisesti.	Laskutus
	Suomen Ladun työntekijä	tarjota jäsenille helpon tavan hyödyntää jäsenetuja	jäsenet hyödyntäisivät jäsenetuja.	Jäsenedut
	Suomen Ladun työntekijä	tarjota jäsenille helpon tavan hyödyntää jäsenetuja	jäsenet kokisivat saavansa lisäarvoa jäseneduista.	Jäsenedut
Viestintä ja markkinointi	Suomen Ladun työntekijä	ylläpitää tietoja yhteistyökumppaneista/sidosryhmistä	yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa olisi helpompi koordinoida.	Kumppanuuksien hallinta
	Suomen Ladun työntekijä	ylläpitää tietoja yhteistyökumppaneista/sidosryhmistä	jäsenhankinta/varainhankinta helpottuisi.	Jäsenhankinta/varainhankinta
	Suomen Ladun työntekijä	järjestää tapahtumia/kampanjoita	saamme tehtyä jäsenhankintaa/varainhankintaa.	Tapahtumat, kampanjat
	Suomen Ladun työntekijä	viestiä ihmisille tapahtumista	ihmiset saavat tietoa tapahtumista ja osallistuvat niihin.	Viestintä
	Suomen Ladun työntekijä	automasoida rutiinomaisia työtehtäviä	saisin tehtyä kaikki työpäivän aikana.	Digipalvelu
	Suomen Ladun työntekijä	löytää kaikki tärkeimmät työkalut/palvelut samasta paikasta	palveluiden eri osat muodostaisivat selkeän kokonaisuuden (myös yhdistysten näkökulmasta).	Digipalvelu
	Suomen Ladun työntekijä	löytää kaikki tärkeimmät asiat samasta paikasta	asiat eivät ole pelkän muistin varassa.	Jäsentietojen hallinta, Yhdistyspalv.
	Suomen Ladun työntekijä	sähköisen jäsenlaskutuksen	laskutus hoituu nykyaikaisella tavalla.	Laskutus
	Suomen Ladun työntekijä	sähköisen jäsenlaskutuksen	työkuorma helpottuu.	Laskutus
	Suomen Ladun työntekijä	sähköisen jäsenlaskutuksen	laskutus on jäsenien näkökulmasta selkeämpi.	Laskutus
	Suomen Ladun työntekijä	tarjota jäsenille sähköisen jäsenkortin	jäsenille ei tarvitse enää postittaa jäsenkortteja kirjepostilla.	Jäsenkortti
	Suomen Ladun työntekijä	tallentaa yhdistysten kanssa käytyä keskustelua	yhdistysten kanssa käyty keskustelu on kaikkien Suomen Ladun työntekijöiden saatavilla.	Viestintä
	Suomen Ladun työntekijä	viestiä jäsenille ja yhdistyksille suoraan jäsenrekisteristä	viestintää olisi helpompi koordinoida.	Viestintä
	Suomen Ladun työntekijä	integraatioita eri järjestelmien osien välille	tietojen siirtelyyn ei kuluisi aikaa.	Digipalvelu
	Suomen Ladun työntekijä	integraatioita eri järjestelmien osien välille	samoja tietoja ei pitäisi ylläpitää monessa paikassa.	Digipalvelu
	Suomen Ladun työntekijä	yhdistysten tietojen päivittyvän suoraan verkkosivuille	yhdistyksiä koskevat tiedot olisivat mahdollisimman hyvin ajan tasalla.	Viestintä, verkkosivut
	Suomen Ladun työntekijä	mahdollisuuden automatisoida viestintää	jäsenet saavat oikea-aikaista ja ajantasaisista informaatiota.	Viestintä
	Suomen Ladun työntekijä	sitouttaa jäseniä jäsenviestinnällä	jäsenet ymmärtävät, miten pystyvät hyödyntämään jäsenyyttään.	Viestintä
	Suomen Ladun työntekijä	jäsenille mahdollisuuden ilmoittautua tapahtumiin suoraan tapahtumailmoittautumisesta/järjestelmästä	jäsenien osallistuminen tapahtumiin tallentuisi järjestelmään.	Tapahtumat
	Suomen Ladun työntekijä	hyvät hakuominaisuudet	löydän haetun tiedon helposti ja nopeasti.	Digipalvelu

Liite 6: Käyttäjätarinat (yhdistykset)

Persoona	Käyttäjänä... (käyttäjärühmä/persoona)	...haluan (toiminta)	...jotta (tavoiteltava lopputulos)	Aihe
	Yhdistyksen edustaja	pääsyn jäsenten perustietoihin	voin tarkistaa jäsenten jäsentietoja (esim. jäsenyyden voimassaolo, yhteystiedot, liittymisaika).	Jäsentietojen hallinnointi
	Yhdistyksen edustaja	jäsenille pääsyn päivittämään omia jäsentietojaan	yhdistykselle vapautuisi aikaa itse toiminnan organisoimiseen ja ihmisten liikuttamiseen. jäsenten yhteystiedot olisivat paremmin ajantasalla.	Jäsentietojen hallinnointi Jäsentietojen hallinnointi
	Yhdistyksen edustaja	hyödyntää raporteja	voin seurata jäsenmäärän kehitystä. pystyn tekemään jäsenyhteenveotoja ja seuraamaan jäsenmäärän kehitystä. muokata ja kehittää toimintaa jäsenidatan/-demografian perusteella.	Raportointi Raportointi Raportointi
	Yhdistyksen edustaja	tulostaa jäsenten osoitetiedot tarroiksi	voin lähettää jäsenille kirjepostia.	Viestintä
	Yhdistyksen edustaja	muokata yhdistyksen omia tietoja ja yhteyshenkilöiden tietoja	tiedot olisivat ajantasalla Suomen Ladun järjestelmässä/verkkosivuilla.	Yhdistyspalvelut
	Yhdistyksen edustaja	saada kirjoittaa yhdistyksen esittelyn vapaisiin kenttiin	oman yhdistyksen ja sen edustajat voi esitellä oikein Suomen Ladun järjestelmässä/verkkosivuilla.	Viestintä, verkkosivut
	Yhdistyksen edustaja	helpon pääsyn yhdistyksille tarkoitettuihin aineistoihin	voin hyödyntää yhdistyksille tarkoitettuja aineistoja ja materiaalia oman yhdistyksen toiminnassa.	Yhdistyspalvelut
	Yhdistyksen edustaja	ilmoittaa yhdistyksen seuraavan vuoden jäsenmaksun	oikeat hinnat näkyvät ajoissa olemassa oleville ja liittyville jäsenille.	Laskutus
	Yhdistyksen edustaja	saada yhdistyksille tarkoitettua selkeää ja informatiivista viestintää	pysyn kärryllä yhdistyksiä koskevista ajankohtaisista asioista ja tapahtumista. jäsenet näkisivät ilmoituksen kaikista tulevista tapahtumista.	Viestintä Tapahtumat, viestintä
	Yhdistyksen edustaja	ilmoittaa jäsenille helposti lukuisista tapahtumistamme	osallistuisivat tapahtumiin.	Tapahtumat, viestintä
	Yhdistyksen edustaja	saada yhteyden Suomen Latuun nopeasti ja helposti	mahdolliset ongelmatilanteet saisi nopeasti korjattua.	Yhdistyspalvelut
	Yhdistyksen edustaja	informatiiviset ja selkeät verkkosivut	jäsenet osaavat tarvittaessa ottaa yhteyttä oikeaan yhteyshenkilöön.	Viestintä
	Yhdistyksen edustaja	yksinkertaisen työkalun tapahtumiin ilmoittautumista varten	ilmoittautumisten koordinointi olisi yhdistykselle mahdollisimman helppoa. Ilmoittautuminen olisi mahdollisimman helppoa ja houkuttelevaa jäsenille.	Tapahtumat Tapahtumat
	Yhdistyksen edustaja	sähköisen välinevuokrauskalenterin	välinevuokrauksen koordinointi helpottuisi.	Välinevuokraus
	Yhdistyksen edustaja	lähettää jäsenille sähköistä viestintää	voimme viestiä omille jäsenillemme toiminnasta ja ajankohtaisista asioista.	Viestintä
	Yhdistyksen edustaja	nykyaikaiset verkkosivut yhdistykselle	verkkosivut kuvastaisivat paremmin yhdistyksen toimintaa.	Viestintä, verkkosivut
	Yhdistyksen edustaja	ylläpitää ja päivittää yhdistyksen sometilejä	jäsenet saavat ajankohtaista ja mielenkiintoista viestintää somen kautta.	Viestintä, some
	Yhdistyksen edustaja	tapahtumailmoitukset näkyviin kaikkiin eri viestintäkanaviimme	jäsenet saavat tiedot tapahtumista ja kiinnostuvat niistä.	Tapahtumat
	Yhdistyksen edustaja	käyttää jäsentietojen hallinnointiin nykyaikaista, helppokäyttöistä, joustavaa ja intuitiivista järjestelmää	pystyn hyödyntämään tietoja nopeasti ja helposti. pystyn hoitamaan asiat omatoimisesti ilman Suomen Ladun apua. voin luottaa järjestelmän tietoihin.	Jäsentietojen hallinnointi Jäsentietojen hallinnointi Jäsentietojen hallinnointi
			eri jäsenyyksilajien ylläpitäminen ja muuttaminen olisi selkeää ja sujuvaa.	Jäsentietojen hallinnointi
			jäsenen jäsennumero ei muuttuisi jäsenlajin vaihtuessa (eikä aiheuttaisi ongelmia yhdistyksen omassa järjestelmässä).	Jäsentietojen hallinnointi
			jäsen pääsee kirjautumaan yhdistyksen omaan järjestelmään.	Jäsentietojen hallinnointi
	Retkiluisteluyhdistyksen edustaja	käyttää jäsentietojen hallinnointiin loogista ja joustavaa järjestelmää		Jäsentietojen hallinnointi
	Retkiluisteluyhdistyksen edustaja	viellä jäsenten perustiedot helposti yhdistyksemme omaan järjestelmään		Jäsentietojen hallinnointi
	Retkiluisteluyhdistyksen edustaja	nähdä jäsentiedoissa jäsenen käymät koulutukset	voin tarkistaa, onko jäsen käynyt virallisille retkille vaadittavan koulutuksen.	Jäsentietojen hallinnointi
	Yhdistyksen edustaja	nähdä jäsentiedoissa jäsenen lajiinnostukset	voimme lähettää kohdistettua viestintää tietyistä lajista kiinnostuneille.	Jäsentietojen hallinnointi
	Yhdistyksen edustaja	hyvät hakuominaisuudet	tiedon hakeminen olisi helppoa ja nopeaa.	Jäsentietojen hallinnointi
	Yhdistyksen edustaja	nähdä jäsentiedoissa jäsenen syntymäajan	voimme onnitella pyöreitä täyttäviä.	Jäsentietojen hallinnointi
	Yhdistyksen edustaja	nähdä jäsentiedoissa jäsenen kiinnostuksen vapaaehtoistyöhön	tiedämme, mistä halukkaita vapaaehtoisia löytyy.	Vapaaehtoistyö
	Yhdistyksen edustaja	vapaaehtoistyön koordinoinnin alusta	vapaaehtoistyön koordinointi helpottuisi ja halukkaiden vapaaehtoisten työpanosta saataisiin hyödynnettyä.	Vapaaehtoistyö
	Yhdistyksen edustaja	löytää yleisimmin käytetyt palvelut samasta paikasta	kaikki tarvittavat työkalut ja tiedot löytyvät helposti ilman useiden tunnuksien muistamista.	Digipalvelu
	Yhdistyksen edustaja	Informatiiviset ja selkeät verkkosivut	ero Suomen Ladun ja paikallisyhdistyksen välillä olisi jäsenille selkeä.	Viestintä
	Yhdistyksen edustaja	saada jäsenille sähköisen jäsenkortin	jäsenillä olisi nykyaikainen tapa todistaa jäsenyys. jäsen saisi jäsenkortin käyttöönsä heti liittyttyään.	Jäsenkortti Jäsenkortti
	Yhdistyksen edustaja	helposti saatavut palvelut	iäsenpalveluiden hyödyntäminen olisi helppoa myös iäkkäämmille jäsenille.	Digipalvelu

Liite 7: Käyttäjätarinat (henkilöjäsenet)

Persoona	Käyttäjänä... (käyttäjärühmä/persoona)	...haluan (toiminta)	...jotta (tavoiteltava lopputulos)	Aihe
	Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	liittyä Suomen Ladun jäseneksi	pystyn tukemaan ulkoilun ja luonnon virkistyskäytön edistämistä.	Vaikuttaminen
			voin helpottaa omaa ulkoilu-/luontoharrastamistani.	Ulkoilu/harrastaminen
			saan Latu&Polku-lehden.	Jäsenedut
			saan alennuksia retkeilytarvikehankinnoista ja matkakohteista.	Jäsenedut
			voin vuokrata edullisesti paikallisyhdistyksen majaa tai retkeilyvarusteita/-välineitä.	Jäsenedut
			saan ideoita omaan ulkoiluharrastamiseeni.	Ulkoilu/harrastaminen
Retkiluistelija	liittyä Suomen Ladun jäseneksi	voin osallistua Suomen Ladun järjestämään koulutukseen edulliseen jäsenhintaan.	Koulutukset	
		saan osallistua oman paikallisyhdistyksen järjestämille virallisille retkille.	Retket	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	liittyä jäseneksi verkkoliittymisprosessin kautta	liittyminen sujuisi mahdollisimman helposti ja nopeasti.	Jäsenyys, laskutus	
Nuori henkilöjäsen	olla Suomen Ladun jäsen	voin toimia ulkoilulähettiläänä ja inspiroida muita liikkumaan luonnossa.	Jäsenyys	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	saada selkeää informaatiota liittyessäni jäseneksi	ero Suomen Ladun ja paikallisyhdistyksen välillä olisi alusta asti selkeä.	Viestintä	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	ilmoittaa halukkuuteni vapaaehtoistyöhön ja osaamiseni liittymisen yhteydessä	voin osallistua vapaaehtoistyöhön, jos itselleni mieluista ja osaamistani vastaavaa työtä tarvitaan.	Vapaaehtoistyö	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	saada tietoa Suomen Ladun ja paikallisyhdistyksen tulevista tapahtumista	osaan osallistua itseäni kiinnostaviin tapahtumiin.	Tapahtumat, viestintä	
Nuori henkilöjäsen	saada jäsenlaskuni e-laskuna	saan laskun maksettua nykyaikaisella tavalla.	Laskutus	
		laskutus kuvastaisi paremmin Suomen Ladun arvoja.	Laskutus	
Nuori henkilöjäsen	jäsenkortin älypuhelimeni	kortti on varmasti aina mukana, kun tarvitsen sitä.	Jäsenkortti	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	informatiiviset ja selkeät verkkosivut	löydän etsimäni tiedon nopeasti ja helposti.	Viestintä, verkkosivut	
Nuori henkilöjäsen	saada tietoa Suomen Ladun toiminnasta ja ajankohtaisista asioista somen kautta	pysyn kärryllä Suomen Ladun toiminnasta ja ajankohtaisista asioista.	Viestintä, some	
		minun ei tarvitse tilata sähköistä uutiskirjettä (jota ei tule koskaan luettua).	Viestintä, some	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	enemmän vapaa-aikaa	ehtisin osallistua tapahtumiin.	Tapahtumat	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	ilmoittautua tapahtumaan suoraan tapahtumailmoituksesta	tapahtumiin ilmoittautuminen olisi mahdollisimman helppoa.	Tapahtumat	
		tapahtumiin ei tarvitsisi ilmoittautua lähettämällä erillistä sähköpostia.	Tapahtumat	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	nähdä jäsenedut (Suomen Ladun ja paikallisyhdistyksen tarjoamat) selkeänä luettelona	pystyn hyödyntämään jäsenetuja helposti.	Jäsenedut	
		en jättäisi käyttämättä hyödyllistä etua.	Jäsenedut	
		pystyn selailemaan helposti ajankohtaisia etuja (esim. talvella suksia).	Jäsenedut	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	nopean pääsyn jäsenetujen selailuun älypuhelimelläni	pystyn tarkistamaan jäsenedut helposti esim. ollessani jäsenetuja tarjoavassa liikkeessä.	Jäsenedut	
Nuori henkilöjäsen	saada yhteyden Suomen Latuun helposti esim. sähköpostilla tai somen kautta	voin ilmoittaa mahdollisista jäsenyyteen liittyvistä muutoksista.	Jäsenyys	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	saada hyödyllistä informaatiota, jota en saa muualta	kirjautuisin erikseen esim. uudenlaiseen jäsenpalvelujärjestelmään.	Viestintä, jäsenyys	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	ladata ainoastaan kohtuullisen kokoisen sovelluksen älypuhelimeni	sovellus ei veisi liikaa tilaa älypuhelimeni muistista.	Digipalvelu	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	ladata ainoastaan jatkuvassa käytössä olevan sovelluksen älypuhelimeni	sovellus ei veisi turhaan tilaa älypuhelimeni muistista.	Digipalvelu	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	äärimmäisen helpon mutta turvallisen tavan kirjautua palveluun	käyttäisin palvelua.	Digipalvelu	
Nuori henkilöjäsen	sähköisen välinevaruskalenterin	näen helposti välineiden saatavuuden tietynä ajankohtana ja pystyn tekemään varauksen omatoimisesti samasta paikasta.	Välinevuokraus	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	saada (paikkoihin ja reitteihin liittyvää) ajantasaista retkeilyinfoa	pystyn suunnittelemaan helpommin omatoimiretkiä.	Digipalvelu	
Nuori henkilöjäsen/retkiluistelija	käyttää jäsenille tarkoitettua jäsenpalvelujärjestelmää	voin tuntee yhteisöllisyyttä muiden jäsenien kanssa.	Digipalvelu	
Nuori henkilöjäsen	kerätä esim. sähköiseen lajipassiin Suomen Ladun eri liikuntalajeja		Digipalvelu	
Nuori henkilöjäsen	kerätä esim. sähköiseen lajipassiin Suomen Ladun eri liikuntalajeja	kirjautuisin erikseen esim. uudenlaiseen jäsenpalvelujärjestelmään.	Digipalvelu	