

TOIMINTAMALLI KUOPION KAUPPATORIN KEHITTÄMISEEN

Palvelujen kehittäminen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä Terhi Roivainen			
Työn nimi Toimintamalli Kuopion Kauppatorin kehittämiseen			
Päiväys	21.5.2017	Sivumäärä/Liitteet	68+5
Ohjaajat Markku Haapakoski ja Nina Huotari			
Toimeksiantaja Kuopion kaupunkikeskustan kehittämissyhdystys ry			
Tiivistelmä			
<p>Kaupunkikeskustojen heikko kehityssuunta on herättänyt keskustelua koko Suomessa eikä Kuopio tee siihen poikkeusta. On syntynyt tarve etsiä uudenlaisia keinoja toiminnan kehittämiseen keskusta-alueilla. Kuopion toritoimintojen siirtyessä uudelle organisaatiolle, nähtiin tarve tutkia asiaa tarkemmin toritoiminnan kannalta.</p> <p>Tämä opinnäytetyön tarkoitus on luoda uutta ymmärrystä, kehittää uusia toimintamalleja ja löytää konkreettisia toimenpiteitä Kuopion Kauppatorin toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu torikauppaa, Kuopion torielämän historiaa ja nykytilaa sekä palveluiden kehittämistä käyttäjälähtöisestä näkökulmasta. Palvelujen kehittämisen teemoja on tarkasteltu palvelumuotoilun, verkostoitumisen ja yhteistyön lähtökohdista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena Kuopion Kauppatorilla toimivien yrittäjien keskuudessa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja yhteiskehittelyä. Lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällisestä tutkimuksesta tuttua kyselytutkimusta nykytilan kartoituksessa.</p> <p>Tutkimustuloksista voidaan todeta, että Kuopion Kauppatorin nykytilanne on melko hyvä ja torilla on potentiaalia kehittyä kohti parempaa menestystä. Kuopion Kauppatorin toiminnan organisaatiomuutoksiin suhtauduttiin positiivisesti ja sen uskottiin tuovan joustavuutta ja enemmän mahdollisuuksia torin toimintaan. Tutkimuksen perusteella löytyy kuitenkin myös paljon kehittämiskohteita. Niistä erityisesti esille nousi yhteistyön kehittäminen kauppiaiden sekä muiden keskustassa toimivien tahojen kesken sekä sisäinen että ulkoinen viestintä. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että yhteistyön tekemiselle löytyy halukkuutta ja koettiin että siitä koituu etua kaikille. Suurimmaksi esteeksi kehittämiselle koettiin kiire ja yhteisten viestintäkanavien puute.</p> <p>Tämän kehittämistyön tuloksena on luotu toimintamalli yhteistyön kehittämiselle torikauppiaiden ja kehittämissyhdystyksen kesken. Toimintamallin tavoitteena on luoda parempaa yhteishenkeä ja mahdollisuuksia puuttua yhteisesti sovitulla tavalla tässäkin tutkimuksessa havaittuihin haasteisiin. Jatkossa toimintamallin on tarkoitus kehittää alueen elinkeinoelämää ja löytää uusia innovaatioita torin kehittämiseen. Lisäksi viestinnälle luotiin tutkimuksen avulla uusia kanavia. Tutkimuksesta voidaan olettaa olevan hyötyä kehittämissyhdystykselle uuden toiminnan järjestämiseksi.</p>			
Avainsanat Torikauppa, yhteistyö, palveluiden kehittäminen, palvelumuotoilu			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Terhi Roivainen			
Title of Thesis A developmental framework for the Kuopio market place			
Date	21.5.2017	Pages/Appendices	68+5
Supervisors Markku Haapakoski and Nina Huotari			
Client Organisation Kuopion kaupunkikeskustan kehittämissyhdystys ry			
<p>Abstract</p> <p>The amount of business conducted and the trend of trading is declining in the city centres which causes a lot of discussion in Finland. Kuopio is not an exception. New demand has emerged to find new ways to develop operations in city centres. At the same time, new organization became responsible for activities at the market place of Kuopio which also created a need to investigate this issue.</p> <p>The purpose of this study was to create new understanding, to develop a new framework and to find concrete steps for developing the Kuopio market place. The theoretical part of the study deals with trading at a market place and development of services from a perspective of service design and user-oriented action. The theoretical part also considers cooperation and networking.</p> <p>This study is a qualitative action research. The methods of the study were theme interviews and co-creation. The target group interviewed consisted of entrepreneurs who operate at the Kuopio market place. In addition, a survey was utilized to clarify the current state of action.</p> <p>Based on the results of this study the current state of the market place is quite good and there is a lot of potential for better success. Organizational change was accepted and it was believed to lead to better flexibility and create more possibilities for development. Furthermore, this study revealed several development areas, particularly cooperation amongst entrepreneurs and internal and external communication. The research results revealed willingness for cooperation to reach the common good. The biggest challenges for the cooperation were a scarce time resource and lack of common channels.</p> <p>The outcome of this study is a suggestion for a new cooperation framework for entrepreneurs and the development organization to support continuous developing of the market place. The framework develops team spirit and gives tools to correct flaws and find new innovations. Based on the results new communication channels were also created. This research process is expected to give solutions for organizing new activities.</p>			
Keywords Market Trade, Cooperation, Development of Services, Service Design			

ESIPUHE

Ensiksi haluan kiittää kaikkia, jotka mahdollistivat tämän tutkimustyön tekemisen antamalla tietoa, näkemystä ja aikaa tutkimusta varten. Tutkimusta oli erittäin mielenkiintoista tehdä ja sain positiivisen vastaanoton kaikilta tutkimukseen osallistuneilta osapuolilta. Lisäksi opin itse erittäin paljon oman lähitorini toiminnasta päästessäni tutustumaan toimintaan eri asiantuntijoiden kautta. Toivokseni tämä opinnäytetyö on auttanut löytämään uudenlaisia toimintatapoja ja toimii lähtöpisteenä Kuopion toritoiminnan kehittämiseksi entistä paremmaksi.

Esitän kiitokset myös toimeksiantajalleni Kuopion kaupunkikeskustan kehittämissyhdistykselle, joka antoi idean ja työkalut tämän työn tekemiseen. Kehittämissyhdistys on antanut ison panoksen työn tekemiseen ja ollut mukana tukemassa omasta kiireisestä aikataulustaan huolimatta. Tätä kautta olen löytänyt oikeat kanavat ja henkilöt työn toteuttamista varten.

Erytiskiitos toriyrittäjille, jotka kesävalmistelujenne keskellä ehditte paneutua aiheeseen ja antaa sitä kautta ideoita kehittämistyölle. Teidän ansiosta uskon torielämän nousevan uuteen kukoistukseen Kuopion torilla.

Torilla tavataan!

Kuopiossa 16.5.2017

Terhi Roivainen

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja tausta	7
1.2	Toimeksiantajan esittely	8
1.3	Tutkimuksen näkökulma, valitut menetelmät ja keskeiset käsitteet	9
2	TORIKAUPPA.....	12
2.1	Torikauppaa yleisesti	12
2.2	Kuopion Kauppatori eli "Mualiman napa"	14
2.2.1	Torikauppaa jo yli 200 vuotta	14
2.2.2	Markkinat, tapahtumat ja muu käyttö.....	16
2.2.3	Kuopion Kauppatorin vuosikello	18
3	PALVELUJEN KEHITTÄMINEN	21
3.1	Palvelumuotoilu apuna palvelujen kehittämisessä.....	22
3.1.1	Käyttäjälähtöisen toiminnan potentiaali	24
3.2	Palvelumuotoilun periaatteita	26
3.3	Verkostoituminen ja yhteistyö	27
4	KEHITTÄMISTYÖ JA KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT	30
4.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	30
4.2	Kyselytutkimus.....	34
4.3	Teemahaastattelu	35
4.3.1	Haastatteluaineiston keruu	36
4.3.2	Aineiston analysointi sisällönanalyysin keinoin	37
4.4	Yhteiskehittely	39
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
5.1	Nykytilanteen kartoitus	42
5.2	Haastatteluaineiston tulokset	44
5.3	Toimintamallin rakentaminen yhteiskehittelyn avulla	48
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN TARKASTELO	52
6.1	Tulosten yhteenveto.....	52
6.2	Opinnäytetyöprosessi	55
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	57

6.4	Torikaupan tulevaisuus ja jatkotutkimusaiheet.....	59
7	PÄÄTÄNTÖ.....	61
7.1	Ammatillinen kehitys	61
7.2	Hyödyt toimeksintajalle, tieteenalalle sekä yhteiskunnalle	62
7.3	Opinnäytetyön itsearviointi.....	62
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	65
	LIITE 1: KYSELY TORIKAUPPIAILLE	69
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELU	71
	LIITE 3: BACKCASTING – MALLI.....	72
	LIITE 4: TOIMINTAMALLI.....	73
	LIITE 5: KUOPION KAUPPATORIN TORIKARTTA.....	74

1 JOHDANTO

Organisaatiomuutosten myötä on noussut esiin tutkimustarve toritoiminnan kehittämisen lähtökohdaksi. Aihe on ajankohtainen myös kaupankäynnissä viime vuosina tapahtuneiden muutosten vuoksi. Liiketoiminta on siirtynyt suurelta osin isoihin kauppakeskuksiin keskustojen ulkopuolelle ja verkko-kauppa lisääntyy koko ajan. Kuitenkin torikauppaa on käyty vuosisatojen ajan ja sillä yhä edelleen tuntuu olevan merkitystä ihmisille.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja tausta

Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda uutta ymmärrystä, kehittää uusi toimintamalli ja löytää konkreettisia toimenpiteitä Kuopion Kauppatorin toiminnan kehittämiseen. Työn tarkoituksena on saada alku tulevaisuuden torin luomiselle niin että se olisi viihtyisä ja kutsuva paikka niin asiakkaille, asukkaille, myyjille kuin muille torilla toimiville tahoille. Tarkoituksena on lisäksi kehittää yhteistyötä ja tulevaisuuden uskoa niin että se paremmin auttaa keskusta-alueen elinkeinoelämää.

Torikauppaa on jo sadan vuoden ajan epäilty hiipuvaksi toimintatavaksi (Kuopion Tori 1970), mutta yhä edelleen 2010-luvulla sitä kuitenkin tehdään ja se koetaan merkitykselliseksi kaupungin imagolle (Kaupunkirakennelautakunta 2017). Tori-alueen halutaan olevan kaupungin sydän sekä ihmisten kohtaamispaikka (Palojärvi ja Kukkonen 2015). Salon (2016, 5) mukaan maailma muuttuu kovaa vauhtia ja tavat muuttuvat myös torikaupassa. Kehityksen pitää olla jatkuvaa vastatakseen muuttavan ympäristön tarpeisiin ja uudet tai uudelleen lämmitetyt ideat ovat kaivattuja (Salo 2016, 5).

Kuopion keskustassa ihmetellään pieneneviä asiakasmääriä, joiden taustalla arvellaan olevan yleinen kaupankäynnin kohdistuminen suuriin kauppakeskuksiin taajamien ulkopuolella, yleinen taloustilanne sekä verkkokaupan yleistyminen ja Kuopion mittava toriremontti. Keskustayrittäjät ovat kuitenkin huomanneet positiivista virettä taas keskustan alueella, mutta vielä enemmän liikehdintää, tapahtumia ja asiakkaita kaivataan alueelle. Toriremontin jälkeenkin Kuopion kaupunki suunnittelee voimakasta panostusta keskusta-alueen kehittämiseen muun muassa asunto- ja kongressikeskuksen rakentamisella. (Anunti 2017, 4.)

Kuopion toritoiminnoista on aikaisemmin huolehtinut kaupunkiympäristön palvelualueen rakentamisen ja kunnossapidon palvelujen kunnossapitoyksikkö. Se ei kuitenkaan enää tunnu luontevalta ratkaisulta, koska toritoiminnan ei voida katsoa olevan kunnossapitoa. Se on elinkeino, joka pitää sisällään runsaasti markkinointi- ja myyntitehtäviä. Kunnossapitoyksikön toritoimintaan sopimaton ammattitaito on johtanut toiminnan järjestämisen hajaantumiseen, mikä vaikeuttaa toimintaa huomattavasti. Toimintojen järjestämisen ja kehittämistoiminnan mahdollistamisen vuoksi toritoiminta päätettiin siirtää Kuopion kaupunkikeskustan kehittämisyhdistys ry:lle 1.4.2017 alkaen. (Kaupunkirakennelautakunta 2017.)

Pienenevien asiakasmäärien ja toiminnan muutoksen pohjalta kehittämistyölle syntyi tarve, kun Kuopion kaupunkikeskustan kehittämissyhdistys ry halusi selvittää, mistä lähdetään liikkeelle toiminnan muuttuessa ja kuinka sitä tulisi kehittää. Yhdistys tilasi kehitystyön opinnäytetyönä joulukuussa 2017. Tutkimus tehtiin joulukuun 2016 ja toukokuun 2017 välisenä aikana.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Kuopion kaupunkikeskustan kehittämissyhdistys ry on vuonna 1995 perustettu sitoutumaton ja riippumaton yleishyödyllinen yhdistys. Sen toiminnan tarkoituksen on lisätä Kuopion kaupunkikeskustan elinvoimaisuutta yhteistyössä Kuopion kaupungin, asukkaiden, yritysten, kiinteistönomistajien sekä muiden kumppanien kanssa. Toiminnan tavoitteena on parantaa kaupunkikeskustan vetovoimaa ja saavutettavuutta. (Kuopiontori 2017.)

Kuopion kaupunkikeskustan kehittämissyhdistyksen tehtävänä on kehittää toimintaa, tehdä aloitteita uusista ideoista keskustan parantamiseksi ja organisoida sekä markkinoida keskustan tapahtumia. Keskeisiä yhdistyksen organisoimia tapahtumia ovat markkinat, kesäkauden avajaiset, elonkorjuujuhla sekä joulukauden avajaiset. Kehittämissyhdistyksen toiminnasta vastaa toiminnanjohtaja ja toimintaa ohjaa yhdistyksen hallitus. Hallitus koostuu yhdistyksen jäsenedustajista, yhteistyökumppaneista sekä Kuopion kaupungin edustajista. (Kuopiontori 2017.)

Toritoimintojen järjestämisvastuu siirtyi Kuopion kaupungilta Kuopion kaupunkikeskustan kehittämissyhdistykselle 1.4.2017 alkaen. Tällä muutoksella pyritään erityisesti byrokratian vähentämiseen sekä toiminnan joustamisen lisäämiseen. Siirron taustalla on ajatus siitä, että kehittämissyhdistys on kaupungin kunnossapitoyksikköä luontaisempi toimija torin imagon kehittämisessä ja yritys- ja työelämävaikutuksien parantajana. Kehittämissyhdistyksen tulee huolehtia toiminnasta seuraavien Kuopion kaupungin rakennelautakunnan (2017) määrittelemien ohjeiden mukaisesti seuraavalla tavalla:

- tulee huolehtia toritoimintojen säilymisestä sopimuksen mukaisilla tereilla
- tulee kehittää torien ja mahdollisuuksien mukaan niiden lähiympäristön toimintaa sekä painottaa torien ympärivuotisten kauppioiden arvoa
- tulee jatkaa Kuopion valtakunnallisesti tunnettua markkinaperinnettä sekä kehittää ja aktiivoida markkinatoimintaa
- tulee painottaa kaupallisten tapahtumien arvoa markkinaehtoiselle toiminnalle ja ottaa toiminnassa huomioon myös kaupunkikeskustaa elävöittävät ilmaiset tapahtumat (ei kaupalliset)
- tulee aktiivisesti markkinoida tereja markkinapaikkana ja tapahtumien tulevana keskuksena

(Kaupunkirakennelautakunta 2017.)

1.3 Tutkimuksen näkökulma, valitut menetelmät ja keskeiset käsitteet

Tämä opinnäytetyö käsittelee Kuopion Kauppatorin kehittämistä palveluiden kehittämisen näkökulmasta. Palveluntarjoajana tässä yhteydessä tarkoitetaan Kuopion kaupunkikeskustan kehittämisyhdistystä ja palvelun käyttäjänä tarkoitetaan torilla toimivia yrittäjiä. Teoreettisessa taustassa tarkastellaan torikaupankäyntiä yleisesti sekä tarkemmin Kuopion keskusta-alueella pyrkimyksenä luoda yleiskatsaus toiminnasta. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään palveluiden kehittämistä käyttäjälähtöisestä näkökulmasta palvelumuotoilun keinoin.

Design Week Kuopio palkitsi Kuopion kaupungin muotoilupalkinnolla vuonna 2017. Tällä haluttiin tuoda esille sitä, että muotoilu on paljon muutakin kuin muodon antamista jollekin tuotteelle. Muotoilu on myös luovaa ongelmanratkaisua sekä käyttäjäkeskeistä kehittämistä. (Lankolainen 2017.) Kuopion kaupungin strategia 2020 (2017) korostaa että Kuopiossa on asiakaslähtöiset ja ennaltaehkäisyä painottavat palvelut. Koska Kuopion kaupunkia tuodaan esiin palvelumuotoilun suunnannäyttäjänä, on luonnollista ottaa sama näkökulma myös kaupungin keskeisen alueen Kuopion Kauppatorin kehittämiseen.

Jyrämän ja Mattelmäen (2015, 27) mukaan palvelumuotoilun olennainen piirre on käyttäjä- ja ihmiskeskeisyys kehittämisen lähtökohtana sekä eri osapuolien osallistaminen kehittämistoimintaan. Tämä tarkoittaa usein käyttäjätutkimusta, jossa haastatellaan ja havainnoidaan. Myös niin sanotut työpajamallit kuuluvat palvelumuotoilun keinoihin, joissa ratkaisuja pyritään löytämään yhteistyössä asiakkaiden ja palveluntarjoajien kanssa. (Jyrämä ja Mattelmäki 2015, 27.) Oinonen (2013) puolestaan määrittelee palvelumuotoilun olevan vuorovaikutusta toisten ihmisten, tilojen ja laitteiden kanssa. Palvelumuotoilun teoriapohjana on käytetty pääasiassa Jyrämän ja Mattelmäen (2015) toimittamaa teosta verkosto- ja muotoilunäkökulmista kaupunkisuunnittelussa sekä Oinosen (2013) ja Design Service Toolkitin (DST 2017) näkemyksiä palvelumuotoilusta.

Kehittämistoiminnan tarkoituksena on aikaansaada muutosta kohti parempaa ja tehokkaampaa toimintaa. Kehittämisen lähtökohtana voi olla nykyisessä tilanteessa havaitut ongelmat tai visio jostain uudesta. (Toikko ja Rantanen 2009, 13–15.) Koska opinnäytetyön lähtökohtana on kuitenkin tieteellinen tutkimus, tarvitaan kehittämistyön rinnalle myös tutkimuksellinen lähestymistapa. Tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusotetta, koska tarkoitus on tutkia ja kehittää todellista arkielämää. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 161) mukaan laadullinen tutkimus sopii juuri todellisen arkielämän kuvaamiseen tarkoituksena löytää monensuuntaisia suhteita. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 58–61) mukaan toimintatutkimukselle olennaista on ottaa mukaan kehittämistyöhön ihmiset, jotka toimivat käytännössä tutkittavan aiheen parissa. Tutkimustavan ajateltiin olevan sopiva myös kehittämistyön tarkoituksena olevan yhteistyön kehittämisessä sen osallistavuuden vuoksi.

Tässä kehittämistyö aloitettiin aiheen valinnan jälkeen tutustumalla aiheeseen liittyvään teoriaan laajasti sekä osallistamalla aiheeseen liittyvään keskusteluun. Alkuperäisenä tutkimustavoitteena ollut

kehittämissuunnitelma tarkennettiin koskemaan koko torin kehittämistä vain toriyrittäjien näkökulmaa aiheen laajentuessa liikaa. Kehittämistyön sekä tutkimusmenetelmien teoriaan tutustumisen kautta valittiin käytetyt menetelmät. Perehtymisen pohjalta laadittiin kyselytutkimus nykytilanteen kartoitusta varten. Kyselytutkimuksesta saatua tietoa syvennettiin teemahaastattelujen kautta ja sen tulosten pohjalta laadittiin toimintamalli sekä konkreettiset toimenpiteet yhteiskehittelyn menetelmin. Toimintamallin rakentamisen jälkeen on vielä arvioitu kriittisesti työn tulokset, tutkimuksen luotettavuus sekä opinnäytetyöprosessi.

Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyöprosessin vaiheet. Huomattavaa on, että vaikka ne kuvattuna näyttävät etenevän lineaarisesti, todellisuudessa vaiheissa edettiin spiraalimaisesti. Kuten luvussa 4 kuvatun (kuvio 10) tutkimusprosessin mukaan, aina ei ole selvää, missä kohtaa tutkimuksessa ollaan menossa ja eri vaiheita työestetään myös päällekkäin. Prosessi sisältää kokeilua ja oppimista, joiden kautta prosessia pyritään kehittämään. (Walliman 2011, 22.) Prosessia pyrittiin eri vaiheissa tarkastelemaan teoriaviitekehyksen ja sekä kehittämistyön periaatteiden mukaisesti, joka on pyritty kuvaamaan tässä raportissa.



KUVIO 1. Kehittämistyön vaiheet.

Tässä raportissa kehittämissuunnitelman tarkentamisella tarkoitetaan Kuopion kaupunkikeskustan kehittämissuunnitelmaa, ellei erikseen toisin mainita. Samoin torikauppa, toritoimijat ja toritoiminnan käsitteet koskevat nimenomaan Kuopion Kauppatoria ellei erikseen toisin mainita. Toritoimijoilla tarkoitetaan kaikkia torilla työskenteleviä sekä asioivia tahoja ja toriyrittäjille tarkoitetaan pelkästään torilla yritystoimintaa harjoittavia henkilöitä. Tutkimuskohteena oleva palvelu on kehittämissuunnitelman tarjoamaa palvelua toriyrittäjille.

Tämän opinnäytetyöraportin toisessa luvussa käsitellään torikauppaa yleisellä tasolla ja tutustutaan paremmin torikaupan historiaan ja nykyisyyteen nimenomaan Kuopion Kauppatorin näkökulmasta. Kolmannessa luvussa perehdytään palvelujen kehittämiseen käyttäjälähtöisesti palvelumuotoilun menetelmien avulla. Teoriaviitekehyksen jälkeen neljännessä luvussa käydään läpi tarkemmin kehittämistutkimuksen teoriaa ja sen toteuttamisprosessi tässä tutkimuksessa. Viidennessä luvussa koostaan tulokset ja johtopäätökset ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidaan kuudennessa luvussa ja seitsemännessä luvussa pohditaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan sekä sen merkitystä eri tahoille. Opinnäytetyön arvioinnissa on käytetty kriteereinä Savonia ammattikorkeakoulun arviointikriteerejä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyölle. Raportin lopusta löytyvät lähdeluettelo sekä työn liitteet.

2 TORIKAUPPA

Torikauppa on keskeinen osa kaupunkikeskustan palveluita ja luo viihtyvyyttä koko alueelle. Kaupunkikeskusta välittää viestiä koko kaupungin elinvoimasta ja elinvoimaisen kaupungin keskustassa löytyy kauppoja ja palveluita, jotka kutsuvat ihmisiä asioimaan. Hyvä kaupunkikeskusta tuo esille paikalliset ominaispiirteet ja ottaa huomioon paikallisen ympäristön vaatimukset. Keskusta-alueen tulee olla viihtyisä, puhdas ja turvallinen paikka sekä asiakkaille että asukkaille. (Lemminkäinen 2015.)

Elävä kaupunkikeskusta ry:n citylogistiikkasuosituksen (2010) mukaan keskeisintä kaupunkikeskustojen elinvoimaisuudessa on hyvä saavutettavuus kaikilla liikennemuodoilla. Se toimii pohjana kestäväälle kehitykselle ja on siis edellytys myös toimivalle torikaupalle. Selvityksessä käy ilmi, että peruselementit kaupunkikeskustan toiminnalle ovat asiakas-, asukas-, matkailija-, työpaikka- sekä tavara- virrat. Kaupungin tulee siis laatia keskustavisio pitkän aikavälin kehittämisen tueksi. Jos logistista kaupunkirakennetta ei tietoisesti tehdä, on vaarana taantuminen kaupunkirakenteen hajaantumisen tai joustamattomuuden vuoksi. (Citylogistiikkasuositus 2010.)

2.1 Torikauppaa yleisesti

Tori- ja tapahtumaelinkeino tarjoaa tavan hankkia elinkeinon yrittäjille, jotka osaavat ja ymmärtävät hyödyntää sen poikkeukselliset mahdollisuudet. Torikaupassa ei päde aina samat säännöt kuin muussa kuluttajakaupassa ja moni onkin joutunut löytämään kokemuksen kautta oikeanlaiset tavat, tuotteet ja myyntipaikat menestyäkseen torikaupassa. Tori- ja markkinakaupalla on pitkät perinteet, vaikka sen on epäilty hiipuvan jo vuosikymmeniä sitten. Maakauppa vapautui 1800-luvulla ja se toi mukanaan kiinteiden kauppaliikkeiden perustamisen mahdollisuuden. Perinteinen markkinakauppa hiipui näiden muutosten myötä ja markkinoita lopetettiin myös niiden turmiollisen luonteensa takia.

Torikauppa piti kuitenkin tuolloin vielä pintansa erityisesti ruokahuollon turvaajana ja maalaisten myyntipaikkana. 1960-luvulta alkaen kaupankäynti on siirtynyt yhä kasvaviin marketteihin pois kaupunkien keskustoista. Tästä huolimatta torikauppa sinnittelee yhä ja sille on selkeästi olemassa tarve nykymaailmassakin. Nykyajan toimintaa kuvaa erilaisten tapahtumien järjestäminen torikaupan yhteydessä. Torikaupan menestymisen salaisuuden uskotaan olevan sen ihmisläheisyydessä. Kaupankäynnin ohessa tavataan niin tuttuja kuin tuntemattomia, keskustellaan ajankohtaisista asioista ja nautitaan erilaisista elämyksistä. Torilla käyminen on ihmisille osa sosiaalista elämää, ei vain kaupankäynnin kanava. (Kauppiaan ABC-opas 2017.)

Myös tori- ja markkinakaupan palvelukeskus (Markkinanetti 2017) kirjoittaa torikaupan hämmästyttävästä muuntautumiskyvystä, jonka avulla se on pystynyt selviytymään läpi haasteellisten aikojen yhä elinvoimaisena. Tori- ja markkinakauppa on Suomen vanhin kaupankäynnin virallinen muoto, joka on muotoutunut myös osaksi yhteiskunnan kulttuuria. Tori- ja markkinakauppiat ovat ryhmä hyvin erilaisia toimijoita, joita yhdistää lähinnä vain kaupankäynnin muoto. Ryhmässä mukana on omaksi lisätoimeentuloksi kutovia mummoja kuin myös miljoonien liikevaihtoa pyörittäviä yrityksiä.

Tämän monimuotoisuuden vuoksi torimyynti on joustavaa ja pystyy reagoimaan eri aikojen haasteisiin. (TMK 2009.)

Pääasiassa torilla kauppaa tekevät ammattimaiset kiertävät markkinakauppiaat, ammattimaiset torikauppiaat sekä osa-aikaiset kauppiaat. Ympärivuotisesti markkinoita kiertäviä kauppiaita on Suomessa tällä hetkellä noin 650 ja kokoaikaisia torikauppiaita noin 1200. Näiden ryhmien määrät ovat pysytelleet viime vuosina suurin piirtein samoissa lukemissa (Markkinanetti 2017), kun taas osa-aikaisten myyjien määrä on kasvanut sen ollen nykyään 12 000 - 15 000. Osa-aikaisten torimyyjien joukosta löytyy pääasiassa kesäkauden myyjiä, mutta joukossa on myös esimerkiksi kauppiaita, jotka lisäävät kiinteän liikkeen myyntiä osallistumalla asiakkaita vetäviin tapahtumiin satunnaisesti. Myyntipaikkoja tälle moninaiselle joukolle löytyy runsaasti Suomesta. Maassa on noin 400 kauppatori ja vuosittain järjestetään noin 800 markkinat sekä noin 700 erilaista muuta tapahtumaa kuten messuja. (TMK 2009.)

Rummukaisen (2014) mukaan tori- ja markkinakaupalle on käymässä sama kuin hirviseuroille eli ”ukkoutuminen ja akkautuminen” alkaa näkyä alalla selkeästi. Torikauppiaiden keski-ikä on noin 50 vuoden tienoilla. Tähän paikkalleen jäämisen kehitykseen on kiinnitetty huomiota ja Tori- ja markkinakaupan keskusjärjestö on pyrkinyt vaikuttamaan kehitykseen positiivisesti erilaisten projektien avulla. Torikaupan uusi tuleminen tuntuu olevan ovella, mutta kestää vielä vuosia ennen kuin voidaan puhua torien saavuttaneen niille asetetut odotukset. Tulevaisuuden tahtotilana on, että erityisesti omaleimaiset pienryhmykset valitsisivat torin jakelukanavakseen yhä useammin. (TMK 2009.)

Tori- ja markkinakaupan keskusjärjestön toiminnanjohtaja Ari Kallaksen mukaan uusiutumista on jo alkanut tapahtua ja erityisesti markkinakauppiaiden keski-ikä on alkanut jo pudota. Eri tahojen yhteistoiminta on saanut aikaan uutta heräämistä torikaupan alalla. Torien ylläpitäjien, kauppajärjestöjen ja tapahtumajärjestäjien yhteistyö ja järjestäytyminen ovat lisänneet alan koulutuksen ja kurssitusten järjestämistä, ulkomaan yhteyksiä ja vähentäneet kauppaan liittyvää byrokratiaa. (TMK 2017.)

Torikauppa on omaleimaista toimintaa ja eri toreja värittää myös oman paikkakunnan historia. Erilaiset toritoimijat ja siellä asioivat tuntuvat kertovan eri tarinaa siitä, miten torikaupalla oikein menee ja miten se kehittyy. Usein myynnin kehitys vaihtelee torikaupassa paljon jopa saman alan yrittäjien kesken. Torielämä saattaa toisaalta ulospäin usein näyttää vilkkaalta, mutta kauppa saattaa silti jäädä tekemättä ihmisten suunnatessa marketteihin tekemään varsinaiset ostokset. Torikaupasta puuttuu tällä hetkellä varsinaiset tilastot siitä, miten myyntimäärät, kävijämäärät ja esimerkiksi odotukset ovat muuttuneet vuosien varrella. Sitä mitä ei mitata, ei voida myöskään johtaa. Jotta torikauppaan saadaan positiivinen kehitys aikaan, olisi aika alkaa tehdä jotain. (Levola 2012.)

2.2 Kuopion Kauppatori eli ”Mualiman napa”

Kuopion Kauppatoria kutsutaan leikkimielisesti nimellä ”Mualiman napa” ja torilta löytyy samanniminen kahvilakin. Nimi kertoo hyvin savolaisesta huumorintajusta ja maailmankatsomuksesta ja ilmaisee miten keskeinen paikka Kauppatori on ollut ja on vieläkin kuopiolaisille. (Kuopiontori 2017.) Kuopion markkinointijohtaja Kirsi Soinen (Lankolainen, 2017) kuvaa toria seuraavasti: ”siellä ihmiset kohtaavat jatkuvasti matalalla kynnyksellä, arvosta ja asemasta riippumatta”. Vaikka Kauppatori onkin esimerkki onnistuneesta suunnittelusta, se ei kuitenkaan tarkoita kehittämisen lopettamista (Lankolainen, 2017). Kähkösen (2011, 61) mielestä paras paikka kohdata kuopiolainen on jäädä seisomaan torille. Siinä käydään läpi kaikki maailman tapahtumat ja ikuiset asiat päivittäin. Kuopiolaisen mielestä Kuopion tori on koko universumin keskipiste. (Kähkönen 2011, 61.)

2.2.1 Torikauppaa jo yli 200 vuotta

Jo 1700-luvulla Kuopion kaupungin perustamiskirjeessä on Kuopiosta toivottu keskuspaikkaa, joka toimii varsinkin kauppaliikkeen laajentamiseksi ja ympärillä olevien tuotteiden mukavamman myynnin edistämiseksi. Tosin varsinainen torikauppa on perujaan kiellosta, jonka mukaan maalaiset eivät saaneet ostaa tuotteita kuin kaupungin kauppialta ja vastaavasti he saivat myydä omia tuotteitaan vain kaupungin torilla ja satamassa. (Kuopion Tori 1970, 10–12.)

Kantanen ja Mäntyniemi (2010, 148–149) kertovat Kuopion ensimmäisen kauppatorin sijainneen aikaisemmin lähempänä satama-aluetta, joka oli aikaisemmin kaiken liike-elämän ja muunkin elämän keskus. Muun muassa Iso-, Suur-, ja Kustaantoriksi kutsuttu kauppapaikka sijaitsi nykyisen Snellmanipuiston eli Kirkkopuiston paikalla. Nykyiselle paikalleen torikauppa siirtyi vuonna 1856, jolloin paikka tunnettiin esimerkiksi Kimnaasintorina, Hevostorina ja Markkinatorina. Vuodesta 1918 lähtien nykyistä toria on kutsuttu yksinkertaisesti Kauppatoriksi. (Kantanen ja Mäntyniemi 2010, 148–149.)



KUVA 1. Kuopion Kauppatori 1900-luvun alussa (Barsokevitsch 1900-luku.)

Torilla oli 1900-luvun alussa pääasiassa kahdenlaisia myyjiä. Maalaiset kaupittelivat tilojensa tuotteita kuten voita ja viljaa sekä kalaa. Kaupunkilaisilla myyjillä myytävänä oli omia sekä muiden tavaroita. Asiakkaina torilta löytyi kaikki lähiympäristön yhteiskuntaluokat sekä lisäksi huomattava määrä suomalaisia että jopa ulkomaisia turisteja. Torikaupalle ominaista on aina ollut, että varsinaisten ostajien lisäksi paikalla on aina myös niin kutsuttuja ajankuluttajia ja esiintyjiä. Henkilöitä, jotka nauttivat torielämästä ilman aikomusta myydä tai ostaa. (Kuopion Tori 1970, 12–14.)

Markkinoinnin 7P – malli nostaa sijainnin yhdeksi onnistumisen kriittiseksi menestystekijäksi. Se tarkoittaa sitä, missä myytävä tuote tai palvelu on ja miten asiakas voi sen saavuttaa. Joskus muutokset paikassa tai saavutettavuudessa voivat aiheuttaa nopeitakin muutoksia kaupankäynnille. (Tracy, 2004.) Sijainnin ja saavutettavuuden merkitys näkyy myös Kuopion Kauppatorin vaiheissa selkeästi. Liikenneyhteydet ovat jo aikojen alusta määritelleet sen, mistä ja mitkä myyjät ja asiakkaat ovat Kuopioon tulleet. Kuopion kaupunkiin on ollut hyvät yhteydet vesiteitse ja Savon radan vuonna 1889 rakentamisen jälkeen myös raideliikenne on ollut sujuvaa. Juna sekä 1920-luvulla alkanut linja-autoliikenne muuttivat torikaupan ja erityisesti markkinoiden luonnetta, koska sen myötä kauempaakin oli mahdollista poiketa torille nopeasti ja päiväseltään. Majoituspalvelujen käyttö väheni huomattavasti ja asiakkaina alkoi olla yhä enemmän myös naisia ja lapsia liikenneyhteyksien parantuessa. (Kuopion Tori 1970, 15–16, 89–91.)

Nykyäänkin liikenneverkosto vaikuttaa merkittävästi yhteiskuntaan ja elinkeinoelämään ja liikenteen muutokset muuttavat myös taloudellista toimintaa. Liikenteen voi sanoa olevan yksi suuri ihmisen arkielämään vaikuttava elementti. Kaupunkikeskustojen elinkeinoelämään vaikuttaa nykyisin ohikulkutiet, jotka ohjaavat liikennevirrat nopeasti keskustojen ohi. (Tiehallinto, 2017.) Jääskeläisen (2017, A2-A3) mukaan Kuopion keskustan asiakasvirtoihin on vaikuttanut viime vuosina mittava toriremontti ja kauppakeskus Matkuksen tulo keskusta-alueen ulkopuolelle. Haasteena perinteiselle kaupalle on myös saavutettavuus, kun erityisesti nuoret ovat tottuneet tekemään ostoksensa nettikaupan välityksellä. Positiivisena asiana sijainnin suhteen nähdään kuitenkin kaupungin suuret investoinnit torin ympäristöön, erityisesti asuntorakentamiseen, mikä lisää paikallista ostovoimaa. (Jääskeläinen 2017, A2-A3.)

Jo 70-luvulla haastateltujen kuopiolaisten kuvauksissa torikaupassa merkityksellistä oli ostamisen helppous ja miellyttävyys, tavaroiden tuoreus, edulliset hinnat, hyvä valikoima sekä mahdollisuus tavata tuttavilla. Myyntipaikat ovat olleet edullisia ja myyjät ovat vapaita liiketilan vuokralaisen velvollisuuksista. Eräs haastateltu kuvaa torin merkitystä hänelle näin ”täällä tapaa ihmisiä ja on vapaa olla”. (Kuopion Tori 1970, 30–31.) Jyväskylässä (Palojärvi ja Kukkonen 2015) tehdyn asiakaskyselyn mukaan ostopäätökseen torilla vaikuttivat tänä päivänä laatu, paikallinen tuote ja ostamisen helppous. Lisäksi torille tultiin usein ystävän tai tuttavan kanssa, joten torilla käymiseen liittyy yhä edelleen sosiaalisuus. Tunnelma ja viihtyisyys toistuivat kyselyn vastauksissa ja torin haluttiin olevan kaupungin sydän ja ihmisten kohtaamispaikka. (Palojärvi ja Kukkonen 2015.)

Vaikka tori- ja markkinaelämän hiipumista on ennustettu jo ainakin 1970-luvulta lähtien (Kuopion Tori 1970, 37–50) ja kaupunkikeskustojen kehitys on ollut heikkoa viime vuosina (Anunti 2017), on esimerkiksi Palojärven ja Kukkosen (2015) tutkimuksen mukaan kuitenkin selkeä tilaus myös kauppatoreille. Kuopion asiakasraadin (2016) kokouksessa kaikki osallistujat kokivat Kuopion Kauppatorin merkitykselliseksi ja ehdottomasti kehittämisen arvoiseksi.

Muutos on kuulunut asiaan ennen ja se kuuluu myös tähän päivään. Keskustan kehityksen uskotaan kuitenkin kääntyvän positiiviseen suuntaan ja Kuopiossa on suunnitteilla suuria hankkeita, jotka osaltaan tulevat vaikuttamaan myös torikaupan kehitykseen. Keskusta-alueen ympärillä on suunnitteilla muun muassa uusi kongressikeskus, matkakeskus Kuopion Portti ja satama-alueen kehittäminen. Nämä hankkeet suunnitellaan yhteistyössä historiallisen kaupunkikeskustan kanssa ja niissä on huomattava potentiaali tuoda lisää ihmisiä ja sitä kautta myös asiakkaista keskustan alueelle puhumattakaan uusista yrittäjistä. (Anunti 2017, 4.)

Kaupunkikeskustojen yleisestä hiipumisesta huolimatta, tästä positiivisesta vireestä on Kuopiossa paljon merkkejä. Vuonna 2014 Kuopion Kauppatori sai palkinnon onnistuneesta ja taitavasta keskustauudistuksesta valtakunnallisen Elävät kaupunkikeskustat ry:n taholta. Palkinto tuli yli vuosikymmenten jatkuneesta kehittämistyöstä yhdessä elinkeinoelämän kanssa. Palkintoraadin mukaan kehittämistyössä on huomioitu hyvin ydinkeskustan historiallinen rakenne ja perinteet. (Kuopiontori 2017.)

2.2.2 Markkinat, tapahtumat ja muu käyttö

Kaupanteon keskittyessä koko ajan enemmän isoihin marketteihin torien käyttö markkinapaikkana on vähentynyt koko ajan (TMK 2009). Kuopion kaupungin tapahtumakalenterin (Kuopion kaupunki 2017) mukaan Kuopiossa järjestetään vuosittain tammi- ja syysmarkkinat sekä kansainväliset suurmarkkinat. Erityisillä tammimarkkinoilla on yli 200-vuotinen historia ja ne ovat olleet aikoinaan suur-tapahtuma, jonne on tultu ympäri Suomea ja kauempaakin. Kuopion tammimarkkinat ovat olleet Suomen merkittävimpiin kuuluva kaupankäynnin kanava ja ne tarjosivat elintarvikkeiden lisäksi myös vaihtelua arkeen, huvituksia sekä mahdollisuuden tavata kauempana asuvia tuttavita ja sukulaisia. (Kuopion Tori 1970.)

Kuopion tammimarkkinat on järjestetty keskeytyksettä 1800-luvulta alkaen ja yhä edelleen ne kiinnostavat sekä kauppiaita ja asiakkaista. Vuonna 2017 tammimarkkinat siirrettiin pidettäväksi arkipäivien sijaan viikonlopulle, mikä lisäsi suosiota edelleen ja kaikki markkinapaikat tulivat varatuiksi. Tammimarkkinoiden suosituimpia tuotteita ovat olleet läpi vuosien viipurinrinkelit, erilaiset säilykkeet ja muut elintarvikkeet, käsityöt sekä lämpöiset vaatteet. Tulevaisuudessa hiipumaan päässeitä perinteitä halutaan elvyttää myös tammimarkkinoilla. (Tikkanen 2016.)



KUVA 2. Kuopion Tammimarkkinat 1934 (Valok. Tuttu Jänis.)

Tori- ja markkinakaupan keskusjärjestö (TMK 2009, 2) nostaa Kuopion torin esimerkiksi onnistuneesta työstä matkailukäytön hyödyntämisessä. Kuopion Kauppatorilla on olemassa oleva tunnettuuus ympäri Suomen ja se tunnetaan erityisesti kalakukoistaan ja lihapiirakoistaan. Vieraalla paikkakunnalla vieraillessa tutustuminen paikkaan aloitetaan yleensä keskustasta ja erityisesti torilta. Tori liittyykin olennaisena osana myös kaupungin imagoon kaupanteon mahdollisuuksien lisäksi. (TMK 2009, 2.)

Torille on kuitenkin turha houkutella turisteja, jos siellä ei tapahdu mitään. Kuopiossa toritoimintaa on yritetty elävöittää erilaisten torilla järjestettävien tapahtumien avulla. Kauppatorilla järjestetään muun muassa Kuopio Tanssii ja Soi – tapahtumia, kesä- ja joulukauden avajaiset, elonkorjuujuhlat ja Satoa-festivaali, joissa järjestelyistä vastaa suurelta osin kaupunkikeskustan kehittämissyhdystys. Yksityisten toimijoiden tapahtumat ovat lisääntyneet ja piristystä on haettu myös torikaupan jatkamisesta ilta-aikaan. Toimenpiteillä pyritään saamaan keskustaan lisää kävijöitä ja sitä kautta myös ostavia asiakkaita. (Rakennelautakunta 2017.)

Kehittämissyhdystys kannustaa yksityisiä toimijoita tuomaan tapahtumia torille, jonne on mahdollista toteuttaa niin pieni kuin suurikin tapahtuma (Kuopiontori 2017). Hyviä esimerkkejä tuoreesta nopeasti innovoidusta tapahtumasta on esimerkiksi Uppo-Nallen toritapahtuma, jonka järjesti torille suosittu jääliukumäen ja jääveistokset keväällä 2017 (Kuopion kaupunki 2017). Lisäksi Kuopion jääkiekkokoukku KalPan innoittaessa koko Kuopion jääkiekkohuumaan, torille hankittiin näyttö, josta pelejä pääsi seuraamaan koko kansa hyvässä seurassa (Manninen 2017).



KUVA 3. Kalpan peli keräsi ihmiset torille kisakatsomoon (Roininen 22.4.2017.)

Heikkilän ja Santasalón (2006, 40) mukaan toreja yleisesti käytetään kaupankäynnin ja tapahtumien lisäksi erilaisten tilaisuuksien järjestämiseen. Erilaiset markkinointitapahtuma sekä aatteelliset ja uskonnolliset tapahtumat ovat jossain määrin suosittuja (Heikkilä ja Santasalo 2006, 40). Kuopion kauppatorin tapahtumakalenterista (Kuopion kaupunki 2017) voi huomata, että torilla pidetään aktiivisesti esimerkiksi vaaleihin liittyviä poliittisia tapahtumia sekä urheiluun ja yhteiskuntavastuuseen liittyviä tapahtumia.

ViikkoSavon (2017) lukijan palstalla nimimerkki Mualiman napa kirjoittaa Kuopion vapputorin tapahtumista: ”Olen elämäni aikana vierailut useammallakin vapputorilla, mutta tällaista Kuopion kaltaista markkinahumua ei monessa paikkaa ole. Oli mukava nähdä leppoisa torimeininki, lupsakoita savolaisia ja nauttia mukavasta tunnelmasta. Ei turhaan ole Kuopion toria kehuttu”. Torielämän koossa pitävän voiman ajatellaan olevan sosiaalinen. Tori tarjoaa paikan, jossa ihmiset voivat liittyä anonyymisi moninaisten ihmisten joukkoon, mutta jossa silti pätee kollektiiviset käyttäytymissäännöt. Vaikka kaupankäynnillä riittää kilpailijoita tulevaisuudessa yhä enemmän, voi torielämää kehittää tämän sosiaalisuuden kautta ja sitä kautta johtaa myös taloudelliseen menestykseen. (Kuopion Tori 1970, 126.)

2.2.3 Kuopion Kauppatorin vuosikello

Hyvä suunnittelu auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja ymmärtämään mitä siitä vielä puuttuu. Vuosikello on väline, jota paljon käytetään organisaatioiden suunnittelutyössä. Sen avulla voi ennakoita toimenpiteitä ja luoda kaikille yhteinen tietoisuus toiminnasta. Tämän katsotaan olevan erityisen tärkeää, jos toiminnan aktiivisuus vaihtelee voimakkaasti vuodenaikojen mukaan. (ProAgria 2017.)

2017	Tammikuu	Paikka
27.–28.1.	Tammimarkkinat	Kauppatori
2017	Helmikuu	Paikka
19. – 22.2.	Uppo-Nallen talvirieha ja jäänveisto	Kauppatori
21. – 26.2.	Finland Ice Marathon	Satama
25.2.	Venäläinen laskiaistahtuma	
2017	Maaliskuu	Paikka
14. – 18.3.	Yhteisvastuu Ruispuuro – tarjoilu	Kauppatori
19.3.	Presidentti Sauli Niinistö	Kauppatori
2017	Huhtikuu	Paikka
26.4.	Pohjois-Savon Näkövammaisten toritapahtuma	
28.4.	Tuomiokirkkoseurakunta torilla	
30.4. – 1.5.	Vapputori	Kauppatori
uvio	Toukokuu	Paikka
17. – 21.5.	Global Food & Chocolate Fiesta katuruokajuhla	Kauppatori
21.5.	Kevätkirppis	Kauppatori
25.5.	Kirkon reformaation 500-vuotisjuhlatapahtuma	
26. – 27.5.	Kesäkauden avajaiset & Street Kuopio	Kauppatori
2017	Kesäkuu	Paikka
3.6.	Lidl Grillimaisterikiertue	Kauppatori
13.6.	Kansallisbaletti (Kuopio Tanssii ja Soi)	Satamatori
14. – 20.6.	Kuopio Tanssii ja Soi	
17.6.	Savon Sydänpiiri lauantaitanssit (Kuopio Tanssii ja Soi)	
17.6.	Hot Jooga toritapahtuma	
29.6. - 1.7.	Katuteatteri, Anja Lappi	
2017	Heinäkuu	Paikka
2.7.	Kesäkirppis	
2. – 8.7.	Tori-Sport	
19.7.	Ystävyyskaupunkivierailu Amerikan Poijat	Satamatori
20. – 22.7.	Murretori	Kauppatori
28. – 29.7.	Aarrekontti kiertue	
28.7.	Marquette City Band	Kauppatori
2017	Elokuu	Paikka
6.8.	Syyskirppis	Kauppatori
17. – 20.8.	Kansainväliset Suurmarkkinat	Kauppatori
25. – 27.8.	Sataman Yö	Satamatori
25. – 26.8.	Elonkorjuujuhla	Kauppatori
26. – 27.8.	Sairaankuljetus ja ensihoito Kuopiossa 100 vuotta yleisötapahtuma	Kauppatori
2017	Syyskuu	Paikka
2.9.	Kuopion Lions Klubit toritapahtuma	
8. – 10.9.	Kalaryssäys	Satamatori
2017	Lokakuu	Paikka
4. – 5.10.	Syysmarkkinat	Kauppatori
2017	Marraskuu	Paikka

	Joulukauden avajaiset	
2017	Joulukuu	Paikka
6.12.	Puolustusvoimat, Valtakunnallinen paraati	

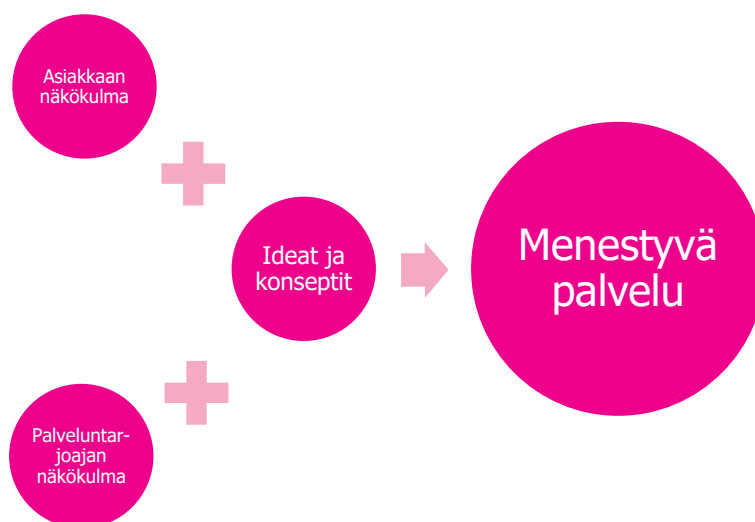
KUVIO 2. Kuopion Kauppa- ja Satamatorin vuosikello

Kuopion Kauppatorilla tarjoaa paljon tapahtumia sekä mahdollisuuksia järjestää niitä (Kuopiontori 2017.), mutta vuosikelloa tai kaiken koostavaa torien tapahtumakalenteria ei löydy mistään. Kuvio 2 on koottu Kauppa- ja Satamatorille vuodelle 2017 suunnitellut tapahtumat kehittämissyhdistykseltä saadun materiaalin perusteella. Koska tieto on hyvin hajanaista, kuviosta todennäköisesti puuttuu osa tapahtumista. Kuitenkin jo tästä kuviosta huomaa, että talviaikaan torilla on vähänlaisesti elämää. Tapahtumien lisäksi myös torikaupankäynti keskittyy kesäaikaan.

3 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

Kuopion Kaupunki on strategiassaan määritellyt asiakaslähtöisyyden osaksi toimintatapaansa. Oleellista on kuntalaisten ottaminen mukaan palvelujen kehittämiseen ja asiakkaan arvostaminen. Strategiaa on tarkoitus toteuttaa keräämällä palautetta, analysoimalla sitä ja sen pohjalta kehittää palveluita. Lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden parempi tunnistaminen. (Kuopion kaupungin strategia 2020, 2017.) Koska toritoiminta on olennainen osa kaupunkikuvaa, on luonnollista toteuttaa samaa ajatusta myös sen kehittämisessä ja käyttää hyödyksi asiakkaille oleva tieto. Tässä tutkimuksessa on käytetty hyödyksi palvelumuotoilun keinoja, joihin oleellisesti kuuluu yhteistyö ja verkostoituminen.

Palvelujen tuottamisen erona fyysisen tuotteen tuotantoon on yhteisten toimintatapojen haasteet. Asiakas on mukana palvelujen tuottamisessa osallistuen aktiivisesti prosessiin ja mikä sopii yhdelle, harvoin käy sellaisenaan toiselle. Palvelujen kehittämiseen panostaminen on kuitenkin haasteista huolimatta hyvä keino kilpailuedun tavoittelussa, koska palvelut ovat vaikeasti kopioitavissa. Palvelutuotannossa on erityisen tärkeää ymmärtää kohderyhmää, jolle palvelua ollaan tuottamassa. Perusteettomat oletukset palvelun tarpeesta on yleinen virhe palvelutuotannon kehittämisessä. Nykypäivän nopeasti muuttuvat käyttäytymismallit edellyttävät asiakkaan osallistamista palvelutuotannon kehittämiseen. Osallistamisella on useita hyötyjä toiminnalle kilpailuedun luomisen lisäksi. Asiakastieto mahdollistaa nopean reagoimisen muutoksiin ja osallistamalla asiakkaat saa luotua syvempiä ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Yhdistämällä palveluntarjoaja sekä palvelunkäyttäjät kehitystyössä luodaan parhaimmillaan win-win-tilanne, josta molemmat hyötyvät. (Hesso 2013, 143–145.)



KUVIO 3. Menestyvä palvelu (Rönkä 2013, 28.)

Jatkuvaa kehittämistyötä voidaan pitää liiketoiminnan menestymisen edellytyksenä nykypäivänä. Kehittämistyöllä pyritään kannattavuuden ja kasvun parantamiseen sekä uusien palveluiden kehittä-

miseen, testaamiseen ja kaupallistamiseen. Kehittämistyön avulla voidaan ratkaista palveluissa ilmenneitä ongelmia ja sitä kautta tehostaa toimintaa. Tulevaisuuden kysynnän muutoksia sekä tulevaisuuden toimintaympäristöä voidaan yrittää ennustaa kehittämistyöllä. Parhaiten on huomattu sellaisten organisaatioiden menestyvän, jotka ovat itse vieneet kehitystä eteenpäin eli toimivat suunnannäyttäjinä markkinoilla. (Ojasalo ym. 2009, 12–15.)

3.1 Palvelumuotoilu apuna palvelujen kehittämisessä

Muotoilu mielletään usein konkreettisten asioiden kuten esineiden, astioiden ja huonekalujen suunnitteluksi. Muotoilu voidaan kuitenkin laajentaa perinteisten mielikuvien ulkopuolelle osaksi laajempia tavoitteita ja toimintatapoja. Muotoilu on innovaatiota, ongelmien määrittelyä ja ongelmien ratkaisua. Muotoilun avulla voidaan kehittää kauniimpia ja toimivampia esineitä ja ympäristöjä, mutta myös aineettomia prosesseja, palveluita ja muutoksia. (Jyrämä ja Mattelmäki 2015.)

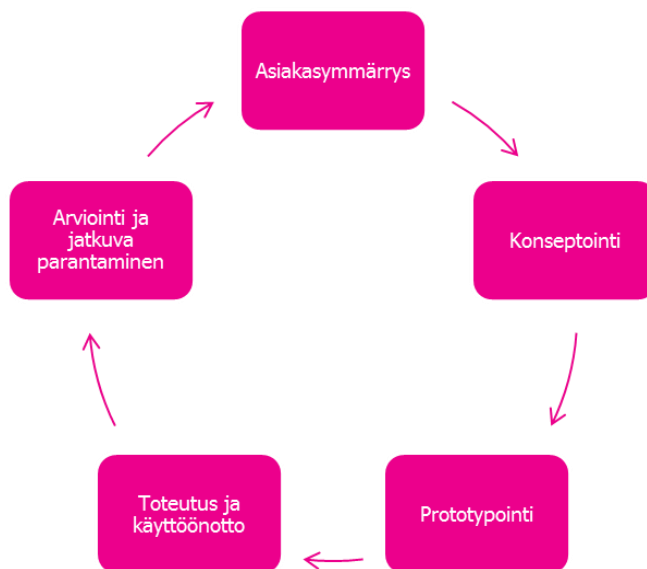
Yksinkertaisesti sanottuna palvelumuotoilu on palvelujen ja asiakaskokemuksen kehittämistä. Palvelumuotoilussa korostuu käyttäjälähtöinen kehittäminen ja yksilön kokemus tapahtumista. Työkaluina sovelletaan eri tieteenaloilta tuttuja menetelmiä ja pyrkimyksenä on nopeuttaa palvelujen kehittämisen prosesseja ja tuottaa tietyn asiakkaan tarpeisiin sopivaa palvelua. Palvelumuotoilussa ei unohdeta toiminnan järkevyyttä ja taustalla vaikuttavia liiketoiminnan periaatteita kuten taloudellisen tuloksen tekemistä. Tavoitteena on saavuttaa jatkuvan kehittämisen malli. (Oinonen 2013.)

Palvelumuotoilun avulla on mahdollista ratkaista erilaisia haasteita palvelutuotanto-organisaatioissa ja sen kohderyhmien vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusta tapahtuu organisaation tarjotessa palveluita ja asiakkaan kuluttaessa palvelua. Palvelumuotoiluun kuuluu palveluiden kehityksen lisäksi myös palveluliiketoiminnan innovointityö. Jos palvelu ei tyydytä asiakkaan tarpeita ja odotuksia, hän tulee luonnollisesti tyytymättömäksi, eikä käytä palvelua uudestaan, jos hänellä on vaihtoehtoja. (SDT 2017.) Tuulaniemen (2011, 12) mukaan palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyttisesti että intuitiivisesti.

Kaupunkikeskustan kehittämissyhdystys tuottaa palveluita torilla toimiville kauppiaille, tapahtumatuottajille sekä muille toimijoille. Palveluita tuotetaan tämän välillisyyden lisäksi myös suoraan torilla asioiville ihmisille. (Kuopiontori 2017.) Tuulaniemen (2011, 60–65) mielestä palveluiden toimivuuden ja jatkuvuuden turvaamiseksi on välttämätöntä ymmärtää näiden asiakkaiden tarpeet ja ottaa heidät mukaan suunnitteluprosessiin. Oinonen (2013) ajattelee tämän tavan johtavan kohti asiakkaalle tärkeää laajempaa merkitystä, kun palvelussa otetaan huomioon asiakkaan arvot ja elämäntavat.

Tuotteesta poiketen, palvelua on vaikeaa kopioida, joten siitä voidaan rakentaa organisaatiolle hyvä kilpailukeino ja siten se voi olla onnistunut tie menestykseen. Hyvä ja laadukas palvelu vaatii kuitenkin paljon työtä. Organisaation on ymmärrettävä asiakkaan elin- ja toimintaympäristöt sekä niihin kuuluva ymmärrys asiakkaan tarpeista, odotuksista, tottumuksista ja tavoista ja arvoista. On myös

tiedostettava muiden ihmisten mielipiteet, oman palvelun ominaisuudet sekä muiden tahojen vastaavat palvelut. Pelkästään ihmisiltä suoraan kysymällä harvoin saadaan tarpeeksi syvällistä tietoa, koska tulevaisuuden tarpeita ei välttämättä tiedosteta. Tärkeää on tutkia myös asiakkaan arkea ja potentiaalisia käyttötilanteita sekä pieniä merkkejä tulevasta. (Tuulaniemi 2011, 60–73.)



KUVIO 4. Palvelujen jatkuvan kehittämisen malli (Oinonen 2013.)

Asiakasymmärrykseen pyritään kokonaisvaltaisella tiedonkeruulla, johon päästään tutkimalla ja ymmärtämällä sekä asiakasta että organisaatiota ja sitä miten ne kohtaavat. Nykytila ja tulevaisuuden tarpeet kartoitetaan erilaisin menetelmin kuten kyselyjen, havainnoinnin, haastattelujen avulla sekä workshop-tyyppisillä kokoontumisilla. Konseptoinnin kautta luodaan ja kehitetään vaihtoehtoisia ratkaisuja ja siitä edetään prototyyppien eli testattavien mallien valmistamiseen. Palvelumuotoilussa pyritään nopeaan toteutukseen ja käyttöönottoon, jonka jälkeen kierros lähtee alusta. Prototyypin toimimista arvioidaan tarkasti ja asiakaskokemuksia aletaan kerätä taas uudestaan, jotta päästään kohti kuvion 4 mukaista jatkuvan kehittämisen mallia. (Oinonen 2013.)

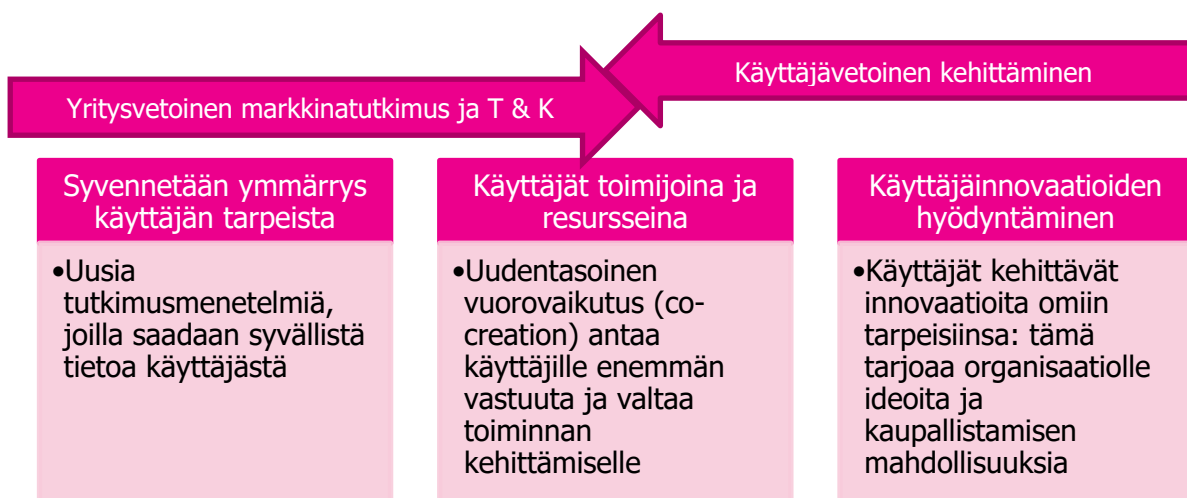
Tuulenmäen (2010) mukaan hyvin suunnitellussa vaarana on, ettei mitään tehdä. Vanhan sananlaskun mukaan hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, mutta pitääkö se oikeasti paikkansa. Onko hyvin suunniteltu vielä kokonaan tekemättä? Suunnitelmilla on tapana nojata paljolti nykyaikaan eikä nurkan takana olevia mahdollisuuksia huomata. Hyvin suunnitteleamalla saadaan usein suunniteltua myös paljon syitä, miksei tämä suunniteltu asia onnistuisi. Palvelumuotoilulla pyritään nopean testaamisen kautta pääsemään eroon suunnittelun ongelmista. Kokeilujen voidaan sanoa onnistuvan aina – joko tehdään se mikä pitikin, löydetään jotain aivan uutta tai opitaan, mikä ei ainakaan toimi. Tuloksena on aina joko uusi toimintatapa tai uusi tieto. (Tuulenmäki 2010, 18–20.)

Yhteinen tahtotila on edellys palvelumuotoilun käyttämisen onnistumiselle palvelujentuotannon kehittämässä. Työkalut vaativat eri toimijoiden osallistumisen kaikkiin prosessin vaiheisiin. Yhteinen

tahtotila näkyy käytännössä yhteisön jatkuvana ponnisteluna kohti haluttua asiakaskokemusta. Toiminnalle tärkeää on yhdessä oppiminen, jotta päämäärät voidaan saavuttaa. Syyllisten etsiminen voidaan lopettaa ja keskittyä syiden ja seurauksien löytämiseen. Yhteinen tahtotila ei tarkoita samaa mieltä olemista tai erimielisyyksien puuttumista, se tarkoittaa myös näiden asioiden käyttämistä luovasti kohti parempaa suoritusta. Tahtotilan taustalla vaikuttaa yhdessä määritetyt päämäärät, visiot ja arvot. Strategia onkin keskeinen osa prosessia ja sen pitäisi ohjata toimintaa. (Fischer ja Vainio, 2014.)

3.1.1 Käyttäjälähtöisen toiminnan potentiaali

Käyttäjälähtöinen innovointi on tunnistettu palveluiden uudistamisen ydinalueeksi Suomessa. Asiakkaat ja käyttäjät voivat vaikuttaa kehitettäviin innovaatioihin eri tavoin, kuten osallistumalla suoraan palvelukehityshankkeisiin. Käyttäjien rooli halutaankin muuttaa passiivisesta vastaanottajasta ideoiden lähteeseen. Riskinä on olemassa asiakkaiden epätasa-arvoinen kohtelu, jos kaikki eivät voi osallistua kehittämistyöhön. Palveluntarjoajan tulee määritellä tarkkaan miten ja ketä kehittämistyöhön otetaan mukaan missäkin vaiheessa. Käyttäjälähtöisyyden on kuitenkin todettu johtavan palvelun arvon kasvuun vaikka eturistiriidat saattavat olla haasteena kehitystyölle. Ihannetilanteessa ristiriidat kuitenkin tulevat ymmärretyiksi eri työkalujen avulla palvelukehityshankkeen aikana, mikä voi johtaa entistä parempaan vuorovaikutukseen. (Kuusisto ja Kuusisto 2015, 173–176.)



KUVIO 5. Käyttäjälähtöisen innovaation muodot (Kuusisto ja Kuusisto 2015, 176.)

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on usein käyttäjätarpeiden ymmärtäminen ja toiminnassa ilmenneet ongelmat. Kehittämishankkeen tekijöiden onkin siis konkreettisesti mentävä palveluiden käyttäjien luo ymmärtääkseen jokapäiväisen toiminnan ja käytännöt. Vaikka kehittämistyötä varten organisaatiossa on usein ammattimaista kehittämisosaamista ja sitä hankitaan mahdollisesti myös konsulttipalveluina, on suorassa asiakaspinnassa työskentelevien toimijoiden asemaa korostettava. Heillä on mahdollisuus havainnoida loppukäyttäjän toimintaa ja olla suorassa vuorovaikutuksessa

asiakkaan kanssa. Loppukäyttäjän kanssa vuorovaikutuksessa olevilla on tieto käyttäjien kokemuksista ja ideoista, mistä ne voidaan saada myös laajempaan käyttöön. Asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt myös lopulta toteuttavat uusien mallien käyttöönoton. Tästä näkökulmasta pohdittuna heidän sekä loppukäyttäjien osallistuminen kehittämistyöhön vaikuttaa välttämättömältä onnistuneen prosessin kannalta. (Kuusisto ja Kuusisto 2015, 174–177.)

Tähän mennessä on tarkasteltu käyttäjälähtöisen kehittämisen etuja pääasiassa palveluntuottajan kannalta. Siinä on kuitenkin mahdollisuuksia myös toiselle osapuolelle. Käyttäjää osallistamalla voidaan kehittää luonnollisesti parempaa palvelua asiakkaalle, mutta sillä on muitakin ulottuvuuksia. Sillä lisätään käyttäjien arvostusta ja lisätään heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan. Yhteisön sosiaalinen pääoma, avoimuus ja luottamus toimintaa kohtaan kasvavat. Käyttäjien oma tietotaito ja osaaminen lisääntyvät ja siitä voi olla hyötyä muun elämän osa-alueilla. Käyttäjälähtöisellä toiminnalla kehitetään myös henkilökunnan työhyvinvointia, kun heillä on toimivat kanavat reagoida asiakaspalautteeseen ja voivat kehittää toimintaa paremmin tarpeita vastaavaksi. (Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä-Tammi ja Manka, 2012, 8.)

Innovaatioiden potentiaali on käyttäjälähtöisessä toiminnassa merkittävä. Toimijaryhmä on huomattavasti suurempi kuin perinteisessä palveluntarjoajakeskeisessä mallissa. Käyttäjälähtöisten innovaatiot myös leviävät laajempaan käyttöön ja muuttuvat usein taloudelliseksi hyödyksi vaikka niitä ei alun perin edes olisi kehitetty kaupalliseen käyttöön. Ihmisten on todettu itse tietävän parhaiten, millaisia palveluita he olisivat valmiita käyttämään. Näin ollen on tärkeää tunnistaa käyttäjät, jotka luovat itsepalvelukonsepteja ja ottaa heiltä oppia. (Kuusisto ja Kuusisto 2015, 177–179.) Käyttäjien osallistamisen haasteina voivat ilmetä aktivoinnin haasteellisuus, organisaation jäykkyys toteuttaa uutta sekä asenneongelmat. Käyttäjälähtöinen kehittäminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä, joten avainhenkilöiden ajan riittäminen sekä vaikutusten todentaminen voivat vähentää innokkuutta kehittämiseen. (Larjovuori ym. 2012, 23.)

Kuusisto ja Kuusisto (2015, 184–187) määrittelevät käyttäjälähtöisen prosessin kulmakivet seuraavasti:

- Imagon rakentaminen: käyttäjien ideat ja osallistuminen on aidosti haluttua
- Kätevät palautekanavat ja niiden aktiivinen markkinointi
- Oikea-aikainen tukeminen, kannustaminen ja kiitos
- Perustellun palautteen antaminen käyttäjien ideoihin ja ehdotuksiin
- Läpinäkyvä prosessi ideoiden ja ehdotusten käsittelyyn ja etenemiseen

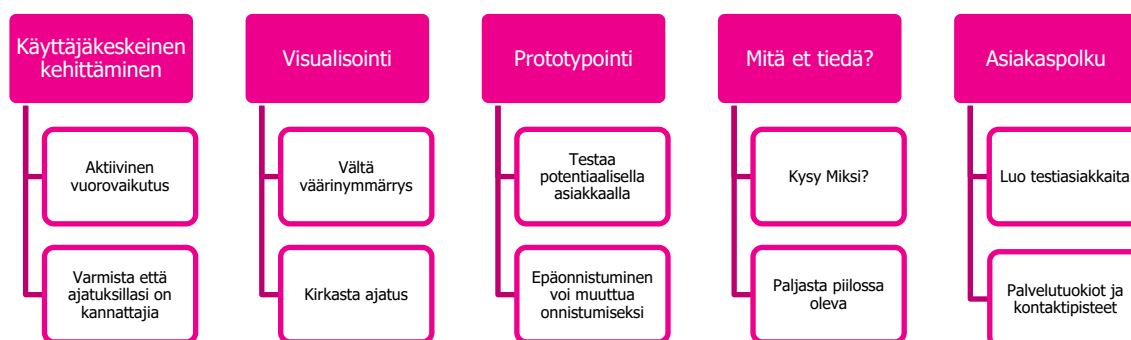
Näiden viiden kohdan kautta käyttäjälähtöisellä kehittämistoiminnalla on mahdollisuus onnistua ja siitä voi tulla osa organisaation kulttuuria. Uusien toimintamallien tuleminen osaksi toimintaa vaatii kokemuksen karttumista eli aikaa. Toiminnan tulee olla siis pitkäjänteistä vaikkakin nopean reagoinnin mahdollistavaa. Kun aito vuorovaikutteinen ja palkitseva toimintamalli saadaan aikaiseksi, myös sitä voidaan kehittää yhdessä innovatiivisten käyttäjien kanssa. (Kuusisto ja Kuusisto 2015, 187–188.) Kettusen (2008, 149) mukaan uuden toimintamallin toteuttaminen vie yleensä suunnitteluun

verraten kaksinkertaisesti aikaa ja muita resursseja. Poikkeuksen muodostavat juuri ne organisaatiot jotka ovat luoneet jatkuvan kehittämisen mallin osaksi ydinprosessejaan (Kettunen 2008, 149).

3.2 Palvelumuotoilun periaatteita

Service Design Toolkit -tiedoston (SDT 2017) mukaan palvelumuotoilun työkalut tarjoavat mahdollisuuden ottaa palveluliiketoiminta haltuun systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti koko toimintaketjun laajuudella. Palvelumuotoilulla voidaan kattaa sekä palveluiden kehitys että palveluliiketoiminnan innovointityö. Työkalujen avulla voidaan yhdistää palvelun ostajan sekä palveluntuottajan tarpeet ja auttaa näkemään yhteisen toiminnan hyöty molempien kannalta. Jos asiakkaan tarpeet eivät tyydyty, hän ei tule käyttämään palvelua ainakaan ensioston jälkeen. Tämä taas ei johda kannattavaan liiketoimintaan. Yksi palvelumuotoilun ydinasioista onkin asiakasarvon ja liiketoiminta-arvon tasa-paino. (SDT 2017.)

Snook (Service Design and Social Innovation Agency) ja DMA (Design Managers Australia) ovat määritelleet alla olevan kuvion mukaisia periaatteita palvelumuotoilulle erityisesti julkisella sektorilla.



KUVIO 6. Palvelumuotoilun periaatteita (mukaillen Snook ja DMA 2017.)

Snookin ja DMA:n (2017) mukaan käyttäjien eli asiakkaiden mukaan ottamisella vähennetään harhapolkujen mahdollisuuksia. Yhdestä näkökulmasta katsottuna palvelun tarve saattaa näyttää erilaiselta kuin vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Visualisoinnin avulla luodaan yhteinen ymmärrys asiasta, joka sanallisella tasolla voisi jäädä vailinnaiseksi. Visualisointi kirkastaa ajatuksen ja se voi tuoda mukaan vielä jotakin unohtunutta. Prototypointi ja palvelun nopea testaaminen pienimuotoisesti oikeilla asiakkailla voi johtaa parempaan tuotekehittelyyn ja estää kalliit virheet. (Snook ja DMA 2017.) Myös Oinosen (2013) mukaan onnistunut prototypointi minimoi kehityshankkeen epäonnistumisen riskejä. Prototyyppien kautta varmistetaan, että kehitetty malli vastaa asiakkaan tarpeisiin ja on arvoa tuottava (Oinonen, 2013).

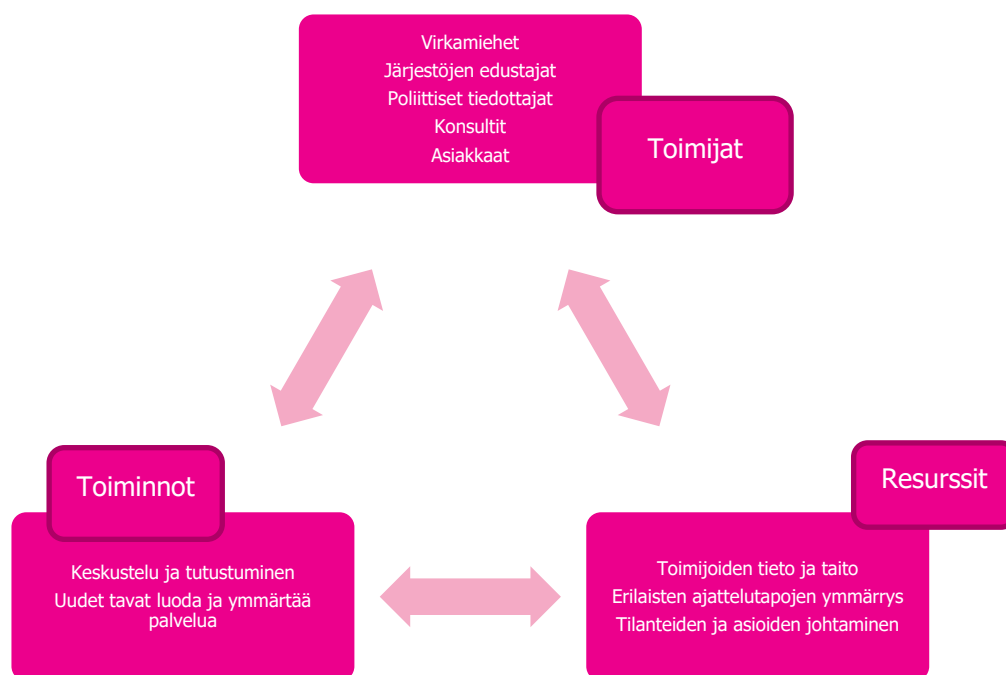
Palvelumuotoiluun ja kehitystyöhön liittyy läheisesti kysymyssana miksi. Koko prosessin ajan on muistettava kysyä miksi. Kysymys voi paljastaa kyseenalaistamattomia asioita ja totuttuja tapoja, joiden ei voida ajatella olevan toisella tavoin. Kysymällä miksi voidaan päästä pureutumaan hyvin

syvälle myös siihen, millaiset arvot ja vuorovaikutussuhteet vaikuttavat näkymättömissä. Kysymyksellä voidaan paljastaa piilossa olevia asioita, joihin kukaan ei ole tullut aikaisemmin kiinnittäneeksi huomiota, mutta joka voi silti vaikuttaa suuresti palvelukokemukseen. (Ohno 2006.) Ohno (2006) kertoo Toyota yhdeksi periaatteeksi viisi miksi – kysymystä. Kysymyssarjalla saa paljastettua ongelman ytimen ja silloin voi puuttua juurisyyn ratkaisemiseen oireiden hoidon sijasta.

Kysymysten esittämisen lisäksi täytyy asiakkaan kulkemat reitit tehdä näkyviksi ja olla tietoinen siitä, mitä toimia palvelun saaminen vaatii erilaisilta asiakkailta. Asiakkailla voi olla eri kanavia hankkia tietoa ja käyttää palveluita. Kehittämistyössä voidaan luoda erilaisia asiakkaita ja keksiä heille erilaisia tarpeita. (Snook ja DMA 2017.) Oinonen (2013) kuvailee asiakkaiden arkkityyppejä, joille voidaan luoda tarpeet, tavat toimia, arvot ja motiivit. Tämän kaltainen työskentely avaa näkemyksiä sille, että kaikki eivät pidä tarpeellisina samoja asioita. Toinen voi nauttia hitaasta palvelusta ja sen suostasta sosiaalisesta kontaktista, kun toinen haluaa saman palvelun kotiin toimitettuna ilman henkilökohtaista kontaktia ihmisten kanssa. (Oinonen 2013.)

3.3 Verkostoituminen ja yhteistyö

Kaupunkiorganisaatio on yleensä rakenteellisesti monimutkainen ja sen toimintaa määrittelevät pitkälti erilaiset lait ja asetukset (Rautvuori ja Jyrämä 2015, 125–127). Kuopion kaupunki ei tehne sen suhteen poikkeusta ja toritoimintojen muutoksella haettiin helpotusta byrokraatiaan ja toiminnan joustavuuteen (Rakennelautakunta 2017). Palveluverkosto muodostuu monesta vaikuttavasta elementistä ja kaikki toimijat, resurssit ja toiminnot linkittyvät keskenään. Verkosto muuttuu koko ajan ja eri toimijoiden roolit voivat olla eri aikoina erilaiset. (Rautvuori ja Jyrämä 2015, 125–127.)



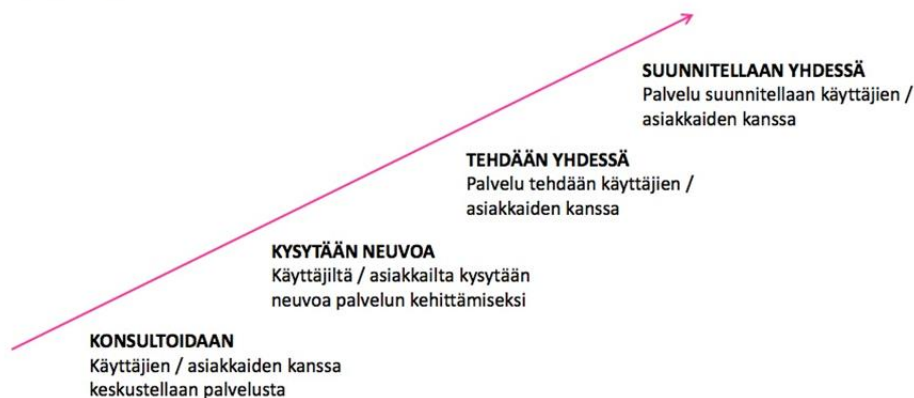
KUVIO 7. Verkostomainen toiminta kaupunkiorganisaatiossa (mukaillen Rautvuori ja Jyrämä 2015, 127.)

Kuopion kaupunki on strategiassaan (Kuopion kaupungin strategia 2020) määritellyt Kuopion vahvan yhdessä tekemisen kaupungiksi. Strategian mukaan Kuopiossa on tarkoitus toimia tiiviissä verkostomaisessa yhteisössä ”alueen kehittämiseksi ja yhteisten tavoitteiden eteenpäin viemiseksi”. Jääskeläisen (2017) artikkelissa todetaan keskusta-alueiden yrittäjien ruokkivan toisiaan eli yhteistyö toisi kaikille hyvinvointia ja lisäksi myös asiakkaiden arvokokemusta.

Vuorimaan (2014) mukaan palveluliiketoiminnan menestyksen ratkaisee yhteistyökyky eri toimijoiden kanssa. Asiakaskokemus luodaan yhdessä ja yksikin heikko lenkki voi romuttaa kokemuksen arvon. Toimijoiden laadukas ja aktiivinen vuorovaikutus on keskeinen osa palvelun onnistumista. Yhteistyön tekemisen peruseriaatteen pitäisi olla se, että jokaisen yksilön onnistuminen työssään on kaikkien etu eikä sitä pitäisi kadehtia. Asiat selviävät vain puhumalla rakentavasti ja antamalla palautetta. Kehittämistyölle tulee olla sovitut kanavat, jotta kehitystyötä ei tehdä varsinaisen palvelun jälkeen vain tietyn ryhmän kesken. (Vuorimaa, 2014.)

Oinonen (2013) esittää palvelumuotoilun puolella yhteistyön toimintamallin alla olevalla tavalla (kuvio 8). Mallissa käy hyvin ilmi tiivis yhteistyö prosessin jokaisessa vaiheessa suunnittelijoiden ja asiakkaiden kanssa. Yhteistyön ensimmäinen tason on mallin mukaan keskusteluyhteys asiakkaiden kanssa. Toimivan yhteistyön kautta päästään etenemään kohti kehittyneempää yhteistyön mallia, jossa koko palvelu suunnitellaan asiakkaan kanssa kokonaisvaltaisesti. (Oinonen 2013.)

Lähde: Sami Oinonen (2013)



Alkuperäinen lähde: Karlen Dekker (2011)

KUVIO 8. Yhteistyö kehittämisprosessissa (Oinonen 2013.)

Vuorovaikutuksen laadulla ja yhteistyön tekemisellä on vahva yhteys merkityksellisyyden kokemukseen. Laadukas yhteistyö synnyttää vuorovaikutuksessa olevien aivoihin muistijäljen, joka saa aikaan yhteyden toisen ihmisen kanssa. Merkityksellisyyden kokemus vahvistaa henkilön kokemaa arvostusta ja mielikuvaa omasta kyvykkyydestä. Yhteistyön tekemisellä on siis merkittävä rooli yksilön sitouttamiseen sekä se luo kaikille mahdollisuuksia löytää uusia kykyjä itsestään. Onnistuessaan vuorovaikutus ja sitä kautta yhteistyön tekeminen saa aikaan hyvinvointia, elinvoimaa ja yhteisöllisyyttä.

Vahvat verkostot kestävät huonojakin aikoja, jolloin ne voivat nostaa toimintakykyä. Laadukas yhteistyö lisää positiivisten ilmiöiden esiintymistä, mistä muodostuu itseään ruokkiva kierre, joka näkyy myös taloudellisena tuloksena. (Fischer ja Vainio 2014, 166–168.)

4 KEHITTÄMISTYÖ JA KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Kehittämistyötä tarvitaan Ojasalon ym. (2009, 11–16) mukaan toiminnan menestyksen edistämiseen. Sillä on tarkoitus aikaansaada:

- kannattavuuden ja kasvun edistymistä
- tuotteiden/palveluiden kehittämistä ja kaupallistamista
- organisaation rakenteen luomista ja parantamista
- asiakaskäyttäytymisen ymmärtämistä
- tulevaisuuden ennakointia
- toiminnan tehostamista ja prosessien kehitystä
- ongelmien ratkaisua

(Ojasalo ym. 2009, 11–16.)

Kehittämistyön merkitys kasvaa koko ajan, kun ympäröivä maailma muuttuu yhä nopeammin. Organisaation menestymiseen ei enää riitä sopeutuminen vaan toimintaa on aktiivisesti kehitettävä ja parhaiten menestyvät ne, jotka pystyvät jopa toimimaan kehityksen moottoreina. Kehittämistyön avulla organisaation on mahdollista oppia ylipäätään huomaamaan kehittämisen kohteita sekä hoitamaan niitä tavoitteellisesti. Kehittämistyön kautta voidaan hankkia tietoa järjestelmällisesti sekä arvioida sitä kriittisesti. Tiedon avulla opitaan ratkaisemaan työelämän ongelmia ja luomaan uusia, parempia toimintatapoja. Kehittämistyön voimavarana toimii luovuus, jonka avulla reagoidaan havaittuun muutoksen tarpeeseen, vaikka ei vielä tiedetä, mikä on lopputuotos. (Ojasalo ym. 2009, 11–16.)

4.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

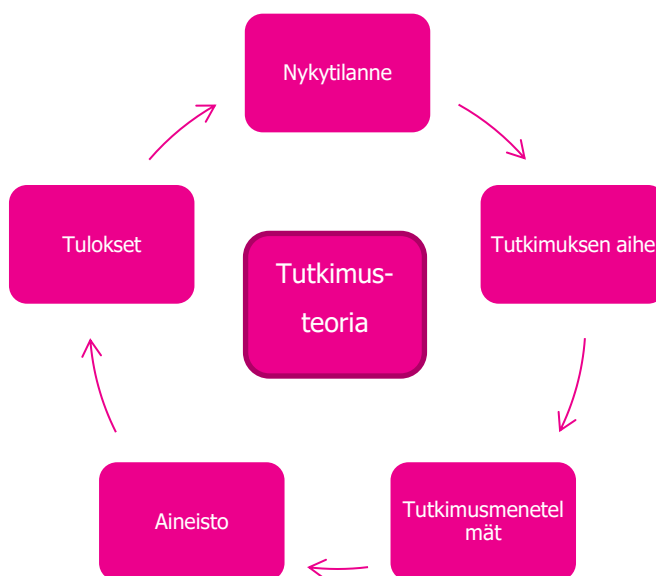
Tutkimuksellinen kehittäminen voidaan ajatella osana jatkumoa, jonka toisessa ääripäässä on tieteellinen tutkimus ja toisessa omiin näkemyksiin perustuva kritiikitön arki ajatteluun perustuva kehittäminen. Tällä vertailulla pyritään luomaan ymmärrys tutkimuksellisen kehittämistyön perusluonteesta, joka poikkeaa sekä tieteellisestä tutkimuksesta että arki ajattelusta. (Ojasalo ym. 2009, 19–21.)



KUVIO 9. Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne (mukaihen Ojasalo ym. 2009.)

Tieteellisen tutkimuksen avulla pyritään luomaan uutta teoriaa tai testaamaan vanhaa kun taas tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmällä etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin systemaattisen tiedon pohjalta. Tietoa kerätään sekä teoriasta että käytännöstä ja sitä arvioidaan kriittisesti tieteellisen tutkimuksen tavoin. Arkiajatteluun pohjautuvassa kehittämisessä päätökset perustuvat pitkälti omiin ideoihin eikä niitä juuri perustella. Mikään tapa ei ole toistaan parempi vaan niitä tulee käyttää eri tilanteissa. Kehittämistyössä tarkoitus pyrkiä käytännön ratkaisuihin ja tutkimuksellisuuden olemassaolo näkyy järjestelmällisyytenä, tiedon hankintana, analyttisenä ja kriittisenä otteena sekä tiedon jakamisena. Prosessi ja tulokset dokumentoidaan ja tieto annetaan myös muiden käyttöön. (Ojasalo ym. 2009, 17–22.)

Walliman (2011, 22) kuvaa tutkimusta prosessina, jonka keskellä on tutkimuksen teoria (kuvio 10). Tämä kuvio kuvaa tutkimusprosessin yksinkertaisena ja loogisena työnä. Visuaalisena kuviona se näin onkin, mutta todellisuudessa tutkimuksellinen kehittämisprosessi sisältää paljon arvauksia, intuitiota ja kokeilua. Kehä on kiertävä, mutta aina ei ole selvää, missä kohtaa tutkimusta ollaan menossa tai mistä kohtaa prosessiin voi käydä sisään. Tutkimuksellisessa kehittämisessä joutuu välillä palaamaan taaksepäin ja tarkastella aikaisempia kohtia. (Walliman 2011, 22–23.)



KUVIO 10. Tutkimuksen prosessi (mukaillen Walliman 2011.)

Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään tiedon tuottamiseen, mutta tieto on luonteeltaan käytännöllistä ja sen on tarkoitus tukea kehittämistoimintaa. Kehittämisessä tiedontuotanto on usein lähtöisin rahoittajan tai organisaation johdon vaatimuksista, jolloin tiedon tehtävä on osoittaa toiminnan olevan tavoitteiden mukaista. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla voidaan tavoitella myös toimijoiden osaamista ja kehittymistä tai sillä voi olla merkitystä itse kehittämishankkeelle. Hankkeen taustalla voi olla ongelmanratkaisu, joka vaatii pohjalle tietoa. Osallistavassa toimintatutkimuksessa toimijoiden osallistuminen tiedontuottamisprosessiin korostuu ja yhteistoiminnallisessa tutkimuksessa toimijat tuottavat tiedon yhdessä. Yhdessä tuotettua tietoa voi kuitenkin käyttää kukaan omien tavoitteidensa suuntaisesti. (Toikko ja Rantanen 2009, 114–116.)

Tämän opinnäytetyön kehittämisen kohteena on Kuopion Kauppatori. Työn tavoitteena on luoda ymmärrystä ja kehittää uusi toimintamalli toiminnalle. Kehittämistehtävä kertoo, mihin kehittämisellä pyritään ja sen ohjaa menetelmien valintaa (Ojasalo ym. 2009, 33). Tässä opinnäytetyössä on pyritty ottamaan huomioon menetelmien valinnassa sekä tieteellisen näkökulman tarve että palveluiden kehittämisen näkökulma. Kuten Hesso (2013, 143–145) kirjoittaa, perusteettomat oletukset palvelun odotuksista usein johtavat harhaan palveluiden kehittämisessä. Tästä syystä palvelun käyttäjät on haluttu ottaa mukaan tutkimukseen ja sen on katsottu parhaiten onnistuvan laadullisen toimintatutkimuksen kautta.

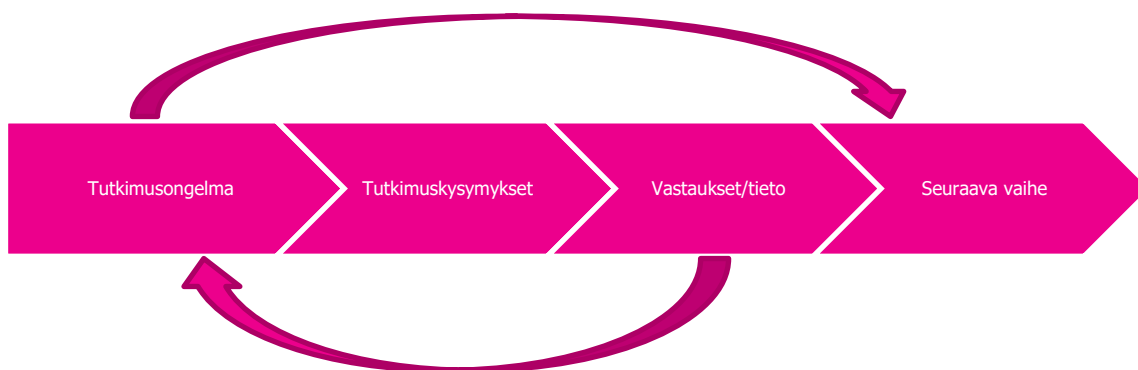
Tiedonjano kohdistuu usein kaikkiin tiedon lajeihin. Määrällisellä tutkimuksella vastataan kysymyksiin, joita voidaan helposti mitata (kuinka paljon, kuinka usein jne.). Laadullisella tutkimuksella taas etsitään vastauksia miksi-kysymykseen (miksi näin paljon, miksi näin usein). (Hirsjärvi ym. 2010, 160–161.) Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää ihmisten toimintaa ja mielipiteitä, eli kuvata todellista elämää, johon Hirsjärven ym. (2010, 161) mukaan sopii parhaiten laadullinen tutkimus. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 23) kuvaavat laadullisen tutkimuksen ihmisläheisenä ja ymmärtävänä ihmistutkimuksena. Myös palvelumuotoilun teoriassa korostuu käyttäjälähtöinen kehittäminen ja yksilön kokemus tapahtumista (Oinonen 2013).

Tässä työssä lähestymistavaksi valittu toimintatutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen malli, jolla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Sen avulla pyritään myös syvällisemmin ymmärtämään toimintaa ja sen tarkoitusta. Toimintatutkimusta käytetään silloin, kun etsitään uusia näkökulmia, halutaan parantaa kommunikaatiota eri toimijoiden välillä ja kun halutaan antaa mahdollisuus uusille innovaatioille. Toimintatutkimuksen tavoitteena ongelmanratkaisun lisäksi voi olla uuden tiedon ja ymmärryksen luominen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Ominaista toimintatutkimukselle on sen osallistava luonne, ongelmakeskeisyys sekä tutkijan aktiivinen rooli ja toiminta yhteistyössä tutkittavien kanssa. Toimintatutkimukselle olennaista onkin ottaa mukaan kehitystyöhön ihmiset, jotka toimivat käytännössä tutkittavan aiheen parissa. Tutkittavat ymmärretään aktiivisiksi toimijoiksi ja osaksi tutkimusprosessia. (Ojasalo ym. 2009, 58–61.)

Koska toimijat otetaan mukaan tutkimustyöhön, on toimintatutkimus hyvä tapa kehittää organisaation toimintaa ja palveluita. Usein työntekijät tekevät jo kehittämistyötä omassa työssään ja toimintatutkimuksella työhön saadaan mukaan myös teoreettinen näkökulma. Osallistamalla tekijät ja toimijat tutkimuksen tekemiseen aktiivisesti, myös muutokset on helpompi toteuttaa, koska ne on yhteisesti sovittu. (McNiff 2000, 67, 96–97.) Myös Ojasalo ym. (2009, 58–59) pitävät toimintatutkimuksen etuna sitä että yhteisön jäsenet tietävät toiminnan parhaiten ja yhdessä kehitetty on usein parempi ratkaisu kuin ulkopuolelta tulevat ehdotukset. Tutkijan läsnäolo tuo mukaan puolueettoman näkökulman ja teoreettisen tarkastelun (Ojasalo ym. 2009, 58–59).

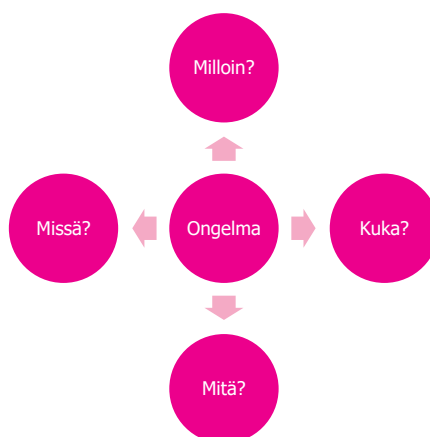
Koska myös tällä kehittämistyöllä pyritään muutoksen aikaansaamiseen sekä palveluiden kehittämiseen asiakaslähtöisesti, toimintatutkimuksen on katsottu toimivan parhaiten tässä tilanteessa. Lisäksi haluttiin kehittää sekä tutkijan että toimeksiantajan osaamista toimintatutkimuksen tekemisestä.

Tiedontuotannon tapa toimintatutkimuksessa on prosessimainen, jossa prosessin aikaiset havainnot vaikuttavat tutkimuksen etenemiseen (Toikko ja Rantanen 2009, 30). Kuten toimintatutkimuksella on tapana, tutkimuksen kohde voi tarkentua tutkimuksen aikana. Tutkimukselle on olennaista spiraalimainen kehä eri tutkimusvaiheiden välillä, joka tarkoittaa aina palaamista takaisin ja toiminnan arvioimista myös tutkimuksen aikana. (Ojasalo ym. 2009, 58.)



KUVIO 11. Toimintatutkimusprosessi (mukaillen Kananen 2014, 15–17.)

Prosessin eri vaiheissa on tärkeää esittää kysymyksiä siitä, mitä pitää tehdä ja minkälaista tietoa tarvitaan. Tutkimusaiheen ytimen löytäminen voi olla haasteellista ja siksi määrittelyyn kannattaa käyttää aikaa ja erilaisia tekniikoita. Tutkimuksen onnistuminen riippuu tutkimuskysymyksen määrittelystä ja sen ohjaa koko prosessia. Huomiota on kiinnitettävä siihen, onko tutkimuskysymykseen saatavissa vastaus ja onko se riittävän selvä ja yksinkertainen. (Kananen 2009, 15–17.) Tutkimusongelman hahmottamisessa voi käyttää esimerkiksi kuvion 15 mallia (Kananen 2009, 32) tai vaikkapa aikaisemmin mainittua Ohnon (2006) viisi kertaa miksi-kysymyksen mallia.



KUVIO 12. Ongelman hahmotus (mukaillen Kananen 2009, 32.)

Tämän kehittämistyön prosessissa tarkennettiin tutkimusaihetta, kun todettiin aiheen olevan liian laaja. Kuvion 12 mukaiset kysymykset auttoivat tiivistämään ajatuksen sekä valitsemaan oikealta tuntuvat tutkimusmenetelmät. Kuka- ja mitä-kysymykset tarkensivat kohderyhmän koskemaan vain

toriyrittäjiä ja mitä- ja missä-kysymykset toivat vastauksen siihen, mitä haluttiin kysyä ja millä tavoin.

Kanasen (2014, 11–15) mukaan toimintatutkimus on toimijoista kumpuavaa toimintaa, ei ulkoapäin ohjattua. Toimintatutkimuksessa on aina mukana muutoksen ajatus, joka on pysyvää. Toimintatutkimus on lupaus paremmasta tulevaisuudesta, joka lähtee liikkeelle sieltä, missä ongelma on. He, joita ongelma koskee, nähdään liikkeelle panevana voimana, joilla on voimaa löytää itse ratkaisu ongelman selvittämiseen. Toimintatutkimuksen luonteen johdosta tulokset ovat huonosti yleistettävissä, joten toimintatutkimus ei sinällään pyri tulosten yleistettävyyteen muun tieteellisen tutkimustoiminnan tavoin. (Kananen 2014, 11–12.) Toimintatutkimuksen pahimmat haitat ovat Kanasen (2009, 100–103) mukaan samoja kuin edut. Liian lähellä oleva kohde voi rajoittaa asioiden näkemistä uudella tavoin ja työyhteisön rooleja voi olla vaikea murtaa oikean tiedon saamiseksi. Toimintatutkimusta ei aina arvosteta tieteellisenä tutkimuksena, koska se on usein tavallisten ihmisten harjoittamaa. Täytyy kuitenkin muistaa tutkimuksen tarkoitus, mikä ei ole tieteellisen tiedon tuottaminen. (Kananen 2009, 100–103.)

Tämän laadullisen toimintatutkimuksen menetelmät ovat kyselytutkimus nykytilan kartoittamiseen, teemahaastattelu tiedon syventämiseen ja yhteiskehittely toimintamallin rakentamiseen. Kyselytutkimus liitetään usein määrälliseen tutkimukseen, mutta sitä on mahdollista käyttää myös osana laadullista tutkimusta (Kananen 2009, 77–78). Yleistettävyyden haasteeseen pyritään vastaamaan kuvaamalla tutkimuksen toteuttaminen vaiheittain ja liian lähellä olemisen ongelmiin auttaa tutkijan yhteisön ulkopuolinen rooli.

4.2 Kyselytutkimus

Ennen kehittämisen aloittamista on kartoitettava nykytilannetta ja sitä miten siihen on tultu (Toikko ja Rantanen 2009, 14–16). Tämän kehittämistyön pohjalle on kerätty tietoa toritoiminnan merkityksestä, historiasta sekä nykytilanteesta. Tietoa on hankittu kirjallisuudesta ja osallistamalla toritoimintaan liittyvään keskusteluun. Pääasiassa nykytilanteen kartoitukseen on tässä tutkimuksessa kuitenkin käytetty kyselytutkimusta (liite 1).

Toimintatutkimuksessa on mahdollista käyttää määrälliseen tutkimukseen yleisemmin liitettävää kyselytutkimusta. Kyselyjä voidaan toteuttaa tutkimuksen aikana vaikka ne soveltuvatkin parhaiten alkukartoitusvaiheeseen tai tutkimuksen jälkeen tehtävään vaikutusten mittaamiseen. (Kananen 2009, 77–78.) McNiffin (2000, 105) mukaan kyselyn riskinä on, että se voi vaikuttaa vastaajien ajatusprosesseihin jo ennakoon ja siten vääristää tutkimustuloksia. Kananen (2009, 77–78) ei pidä tätä suurena ongelmana, koska toimintatutkimuksessa myös itse tutkija on mukana prosessissa kuten myös muut toimijat.

Toriyrittäjille suunnatun kyselytutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa nykytilannetta sekä lisäksi selvittää ajatuksia tulevasta. Kysely laadittiin hankitun pohjatiedon perusteella yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja toteutettiin Survey-pal -ohjelman kautta. Tieto kyselystä lähetettiin sähköpostilla

39 toritoimijalle. Vastauksia saatiin 16 ja 26 henkilöä oli yhteensä avannut kyselyn. Vastausprosentti oli noin 41. Vastausten määrään vaikutti yhteystietojen puutteellisuus, joten kaikkia vastaajia ei todennäköisesti saavutettu vaikka heitä kontaktoitiin myös tekstiviestien avulla.

Vastaajina oli tasaisesti sekä miehiä että naisia ja suurin osa (63 %) vastaajista oli yli 50 vuotiaita, mikä vastaa hyvin toritoimijoiden yleistä ikä- ja sukupuolijakaumaa. Vastaajat toimivat torilla pääsääntöisesti kesäaikaan ja suurin osa heistä (63 %) on toiminut torilla jo yli 10 vuotta, kaikki kuitenkin ainakin kahden vuoden ajan. Vastaajia oli tasaisesti eri alojen edustajista.

Kyselyssä käytettiin pääasiassa avoimia kysymyksiä, koska haluttiin välttää McNiffin (2000, 105) ker-toman mukaista vaikuttamista vastaajiin ja vastauksiin. Hirsjärven ym. (2010, 199–201) mukaan avoimella kysymyksen asettelulla saadaan usein myös esiin näkökulmia, joita ei ole huomattu ajatella etukäteen. Avoimet kysymykset sallivat ilmaisun vapauden eivätkä ne ehdota valmiita vastauksia. Tämä mahdollistaa myös vastaajan motivaation ja tunnetilojen tunnistamisen. (Hirsjärvi ym. 2010, 199–201.)

Toikon ja Rantasen (2009, 57) mielestä kehitystoiminnan edellytyksenä on toiminnan lähtökohtien määrittely. Toiminnan perusteena on kysymys: miksi täytyy kehittää? Kehittäminen täytyy käytännön sanelemana usein rajata yhteen tai kahteen kehittämisen kohteeseen ja perusteluissa on tarkoitus ottaa kantaa, miksi monien asioiden joukosta poimitaan juuri nämä tietyt. (Toikko ja Rantanen 2009, 56–57.) Tämä esitietoja kartoittava kysely laadittiin toimeksiantajan kanssa yhteistyössä tarkoituksena löytää keskeisiä asioita toiminnan kehittämisen kannalta. Kyselytutkimuksen vastaukset ryhmiteltiin aineistopohjaisesti. Samaa tarkoittavat vastaukset koottiin yhteen, laskettiin ja sen pohjalta luotiin yleiskuva. Vastaukset kerättiin SWOT-analyysin (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen ja Tuohimaa 2007) muotoon, jotta ne olisi helposti ymmärrettävissä. Kyselytutkimuksesta useimmin esiin nousseiden asioiden pohjalta laadittiin viitekehys teemahaastattelulle yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

4.3 Teemahaastattelu

Kun tutkitaan ja kehitetään ihmisten toimintaa, on hyvä käyttää menetelmiä, joiden kautta tutkittavat voivat itse kertoa itseään koskevia asioita. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavan näkökulma ja niin sanottu oma ääni pääsevät esille. Näitä metodeja ovat muun muassa osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut, teemahaastattelut sekä erilaisten tekstien ja dokumenttien analyysit. Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimus toteutetaan joustavasta mukautuen olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 160–164.) Teemahaastattelulla sovelletaan myös kuviossa 6 (mukaillen Snook ja DMA 2017) esitettyjä palvelumuotoilun periaatteita aktiivisesta vuorovaikutuksesta, omien ajatusten testaamista väärinymmärrysten välttämiseksi ja piiloon jääneen paljastamiseksi.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on käytetty aineistonhankintamenetelmänä teemahaastattelua (liite 2), jonka teemat on laadittu pääasiassa kyselytutkimuksen pohjalta nousseiden aiheiden

ympärille. Teemahaastattelun tarkoituksena on vielä syventää tietoa ja varmistaa näkemyksiä yhteiskäyttökäytännöistä varten, jonka tavoitteena on rakentaa lopullinen toimintamalli tulevaisuutta varten.

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä hyödynnetään lomakehaastattelun tapaista etukäteen laadittua kysymysjärjestelyä (valmiit aihepiirit) kuitenkin jättämällä kysymysten tarkka muoto ja järjestys avoimeksi. Teemahaastattelua käytetään usein laadullisessa tutkimuksessa, koska se vastaa hyvin tutkimuksen lähtökohtia ihmisten toiminnan kehittämiseksi. Teemahaastattelun teemat määritellään ennalta tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksestä, joka on muodostettu aiheeseen tutustumalla. (Kananen 2014, 87–94.) Tässä tapauksessa haastattelun teemat rakennettiin kyselytutkimuksen pohjalta.

Tuomi ja Sarajärvi (2004, 74–76) pitävät haastattelun etuna sen joustavuutta, jolloin on mahdollista saada mahdollisimman paljon tietoa kyseessä olevasta aiheesta. Haastattelun etuna voidaan pitää myös uusien asioiden esiin saamista ja sitä kautta on mahdollista löytää uusia kehittämisen kohteita (Tuomi ja Sarajärvi 2004, 74–76). Myös Hirsjärvi ym. (2010, 205–210) nostavat haastattelun suurimmaksi hyödyksi mahdollisuuden säädellä aineiston keruuta joustavasti. Haastattelun kautta pystytään selventämään vastauksia sekä syventää saatuja tietoja. Tutkimuksessa huomioon otettava haastattelun haitta on suuri ajantarve. Haastattelun teko edellyttää itse haastattelutilaisuuden lisäksi huolellista suunnittelua ja valmistautumista sekä jälkikäsitteilyä. Haastattelu saattaa lisäksi sisältää luotettavuutta sisältäviä virhelähteitä. Tällaisia virhelähteitä voivat olla esimerkiksi haastattelutilanteen ahdistavuus, kiire ja epämiellyttävistä asioista puhumisen vaikeus. (Hirsjärvi ym. 2010, 205–206.)

Tilastokeskus (2017) määrittelee teemahaastattelun vaativaksi tiedonkeruumuodoksi, jossa käsiteltävät teemat täytyy tarkoin ennalta määritellä. Teemahaastattelulla on siis ennalta määrätty muoto ja tarkoitus, joten se poikkeaa suuresti tavallisesta arkisesta keskustelusta. Tutkijan roolina on pitää rakenne hallinnassa ja ohjata keskustelua teemojen mukaisesti kuitenkin vaikuttamatta haastateltavan mielipiteisiin. Haasteellisuudesta huolimatta teemahaastattelu on hyvä väline, koska haastateltavan kokemukset pääsevät aidosti esille ja hyvin suunniteltu rakenne pitää keskustelun aiheessa. (Tilastokeskus 2017.)

4.3.1 Haastatteluaineiston keruu

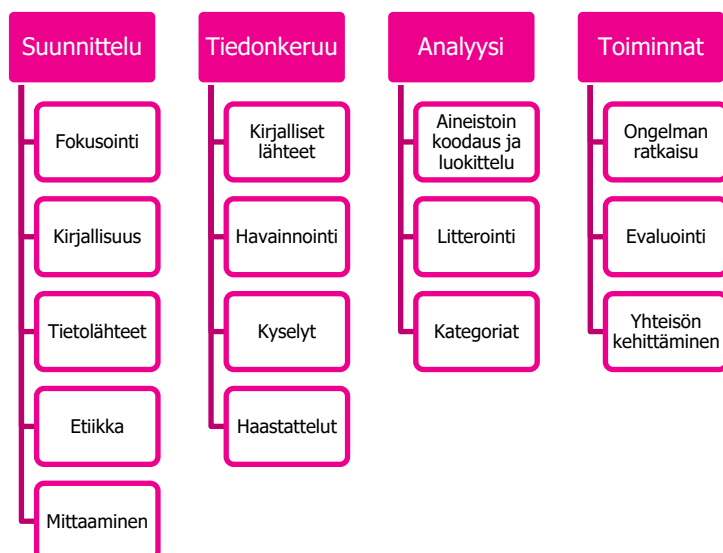
Laadullinen toimintatutkimus ei pyri tekemään yleistyksiä vaan etsii ratkaisuja johonkin tiettyyn kehityskohteeseen. Toimintaa halutaan ymmärtää sen omista lähtökohdista käsin, jotta voidaan löytää juuri oikea toimintamalli. (McNiff 2000, 200–203.) Haastateltavien valinnassa oleellista on, että valittu ryhmä on monipuolinen ja tietää tutkittavasta asiasta tarpeeksi, jotta ilmiötä voidaan tarkastella tarpeeksi laajasti. Toisaalta haastateltavien tulee kuitenkin olla tutkittavan ilmiön osa, jotta toimintatutkimuksen idea toimijoiden osallistamisesta ei katoa. Täysin optimaalista kohderyhmää tuskin on mahdollista saada aikaan, mutta näiden haasteiden hahmottaminen auttaa välttämään suuremmat virheet. (Kananen 2009, 57–58.)

Tässä kehittämistyössä toteutetun teemahaastattelun haastateltavat on valittu toimeksiantajan kanssa yhteistyössä ja kuunnellen toimeksiantajan tarpeita ja tavoitteita. Haastateltaviksi valittiin vielä kohderyhmän toriyrittäjiä, koska haluttiin syventää kyselytutkimuksessa esille tulleita asioita. Haastateltavat ovat eri aloilla toimivia yrittäjiä, sekä miehiä että naisia. Näin saatiin mahdollisuus monipuolisten mielipiteiden saamiselle. Haastatteluun valittiin kahdeksan henkilöä, joista lopulta viisi onnistuttiin saamaan määräajassa kiinni.

Kohderyhmälle kerrottiin ennakkoon tutkimuksen tavoitteet ja tausta sekä haastattelun teemat. Samalla sovittiin tarkempi haastattelu-aika. Haastattelut toteutettiin puhelimen välityksellä logististen haasteiden vuoksi. Haastattelut toteutettiin 13.–20.4.2017 välisenä aikana. Kestoltaan haastattelut vaihtelivat 20–45 minuutin välillä ja nauhoitettua materiaalia kertyi noin kahden ja puolen tunnin verran. Haastateltavalle kerrattiin vielä tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä tulosten käyttötarkoitus. Kaikki haastateltavat olivat jo olleet tekemisissä tutkimuksen kanssa, joten perusasiat olivat jo tuttuja. Haastattelut sujuivat pääasiassa hyvin, mutta kaikilla haastateltavilla ei ollut mielipiteitä kaikkiin teemoihin. Huolellisemmalla valmistautumisella ja suuremmalla ajankäytöllä tämä olisi voinut olla vältettävissä. Haastatelluille ilmoitettiin, että haastattelun tuloksia käsitellään tulevassa tori-infossa ja että siellä pystyy vielä osallistumaan aiheeseen liittyvään keskusteluun.

4.3.2 Aineiston analysointi sisällönanalyysin keinoin

Analysoinnin määrittely on hankalaa, koska käsite voidaan ymmärtää eri tavoin. Analyysiin voidaan laskea kuuluvaksi kaiken tiedon käsittely tiedonkeruusta tulkintaan saakka. Kerätty aineisto litteroidaan eli muutetaan tekstimuotoon, jotta sitä voidaan mitata ja verrata. Aineisto käsitellään esimerkiksi koodaamalla, jolloin sitä voidaan alkaa ymmärtämään ja tutkittavalle ilmiölle voidaan löytää tulkinta. Analyysin voi ajatella olevan monimutkaisen ongelman pilkkomista osiin, joita tarkastelemalla kokonaisuongelma voidaan mahdollisesti ratkaista. Analyysi on siis aineiston järjestelyä, muokkaamista tai tiivistämistä. Tätä voidaan tehdä koodaamalla, luokittelemalla ja teemoittelemalla aineistoa litteroinnin jälkeen. (Kananen 2009, 79–80.)



KUVIO 13. Aineiston analysointi litteroinnin ja luokittelun kautta (mukaillen Kananen 2009, 79.)

Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voi olla syytä analysoida koko ajan tutkimusta tehtäessä. Tämä johtuu siitä, että usein aineistoa kerätään monin eri menetelmin yhtä aikaa. Näin menettellen aineistoa on vielä mahdollista täydentää ja selventää, jos siihen koetaan olevan tarvetta. Aineistoa on mahdollista käsitellä eri tavoin. (Hirsjärvi ym. 2010, 221–224.) Tässä tutkimuksessa on päädytty sisällönanalyysin, koska sen arvioidaan parhaiten vastaavan tutkimusongelmaan eli löytämään hajanaisesta aineistosta tiivistetysti uutta ymmärrystä ja kehittämisen kohteita.

Kananen (2009, 84–86) kertoo sisällönanalyysin pyrkivän aineiston kuvaamiseen tiiviisti ja yleisessä muodossa. Tavoitteena on tuottaa tutkimusaiheesta sanallinen ja selkeä kuvaus, joka edellyttää aineiston muokkaamista. Muokkaaminen tarkoittaa aineiston koodaamista ja sen jälkeen siitä etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Löydökset ryhmitellään sisältöä kuvaavilla nimillä eri ryhmiin. Lopuksi erotetaan oleellinen tieto epäoleellisesta. (Kananen 2009, 84–86.)

Sisällönanalyysin vaiheet Kanasen (2009, 85) ovat seuraavat:

1. Aineiston litterointi
2. Analyysiyksikön määrittely
3. Aineistoon perehtyminen ja kokonaisnäkömyksen
4. Keskustelu aineiston kanssa ja koodaus
5. Aihekokonaisuuksien jakaminen osiin
6. Vuoropuhelu aineiston kanssa peilaten tutkimuskysymyksiin
7. Luokkien yhdistäminen ja uudelleen nimeäminen
8. Jäsentely ja kuvaaminen

Sisällönanalyysin kohteena oleva aineisto koostui viidestä tekstimuotoon muutetusta haastatteluaineistosta. Aineiston muuntaminen eli litterointi tapahtui heti haastattelujen jälkeen. Samalla aineisto koodattiin niin, että samaan haastatteluun kuuluvat tekstit pystyi tunnistamaan (H1, H2, H3, H4, ja H5) sekä ryhmiteltiin samalla aihealueittain eri värikoodeilla. Ryhmittely tapahtui haastattelun teemojen mukaisesti. Myös kyselytutkimuksen (K) vastaukset käytiin uudestaan läpi tässä vaiheessa teemahaastattelun teemojen mukaisesti ryhmitellen. Tarkoituksena oli saada sieltä myös nostettua tärkeimmät asiat mukaan analyysiin.

Kehittämistyön suunnittelu ja toteuttaminen perustuvat tietoperustaan (Ojasalo ym. 2010, 34–36), joka tässä tutkimuksessa on koostettu torikaupankäynnistä sekä palveluiden kehittämisestä. Se koostaa kehittämistyöhön liittyvän tiedon ottaen huomioon aiheeseen liittyvät mallit ja tutkimustulokset ja toimii viestinnän pohjana. Tässä kehittämistehtävässä on pyritty liittämään tutkimusaineisto teoriaan Ojasalon ym. (2010, 36) esittämän Oivalluttava-Perinteinen -mallin mukaisesti. Mallin mukaisesti tietoperusta on erillinen osio, mutta sitä on kuitenkin pyritty soveltamaan myös aineiston käsittelyyn niin että myös tutkijan oma ajattelu näkyy. Aikaisemman tiedon ei kuitenkaan ole tarkoitus ohjata tutkimuksen tuloksia vaan tilaa on pyritty jättämään uusille ajatuksille ja oivalluksille. (Ojasalo ym. 2010, 36.)

4.4 Yhteiskehittely

Tässä kehittämistyössä tavoitteena ollut uusi toimintamalli luotiin yhteiskehittelyn tai toisin sanoen yhteisluomisen teoriaan perustuen. Toikko ja Rantanen (2009, 89) kertovat kehittämistoiminnan olevan sosiaalinen prosessi ja kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä. Osallistuminen on vuoropuhelua, jossa eri osapuolet voivat avoimesti saada tietoa kehittämisen perusteista, toimintatavoista sekä tavoitteista. Tiedonsaannin lisäksi kaikki voivat osallistua myös tiedon tuottamiseen sekä toimintamallien rakentamiseen. Osallistumiseen ja osallistamiseen pyritään, koska siitä nähdään olevan paljon hyötyjä. Yhteistoiminnalla varmistetaan eri tahojen, kuten asiakkaiden, työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden tarpeiden huomioiminen sekä lisätään muutokseen sitoutumista. (Toikko ja Rantanen 2009, 89–91.)

Yhteiskehittely on nimensä mukaisesti yksi kehittämistoiminnan sekä myös palvelumuotoilun menetelmä, jolla tarkoitetaan sidosryhmien mukaan ottamista tiiviinä osana kehittämisprosessia. Yhteiskehittely on työpajamainen toimintamalli, jossa lopputulokseen päästään kaikkien toimijoiden kanssa yhteistyössä. Toiminnan tarkoituksena on kiteyttää muutokseen pyrkivä toiminta tutkivan asenteen ja yhteisen ajattelun pohjalta. Tarkoitus on saada nämä yhdessä luodut ratkaisut nopeasti käyttöön ja sitä kautta taas yhteiskehittelyyn toiminnan arvioimiseksi. (Metropolia 2012.)

Metropolian (2012) julkaisun mukaan yhteiskehittelyn lisäarvo on, että prosessi sitouttaa osallistujat muutoksen lisäksi myös jakamaan osaamistaan ja kokemuksiaan. Prosessi synnyttää uuden tutkimustiedon lisäksi yksilöllistä ja yhteisöllistä hyvinvointia, kun kaikkien mielipiteet otetaan huomioon ja sitä kautta tuotetaan arvostusta. Yhteiskehittelyn avulla voidaan jakaa ymmärrys kehitystoiminnan tulevaisuudennäkymistä ja menetelmistä, mikä edesauttaa viestinnän onnistumisessa. (Metropolia 2012.) Myös Fischer ja Vainio (2014, 166–168) puhuvat laadukkaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkityksestä arvon tuotossa. Lappalaisen, Ahosen, Nuutisen, Valjakan ja Taljan (2016) näkemys yhteiskehittelyn arvon tuotosta on, että sen avulla on mahdollista päästä niin sanottuun laatikon ulkopuoliseen ajatteluun ja tuoda esiin olemassa olevien verkostojen mahdollisuudet. Yhteiskehittelyn onnistuessa jokainen voi innovoida ja keskustella vapaasti ilman vastuuta onnistumisesta tai taloudellisesta riskistä. (Lappalainen ym. 2016.)

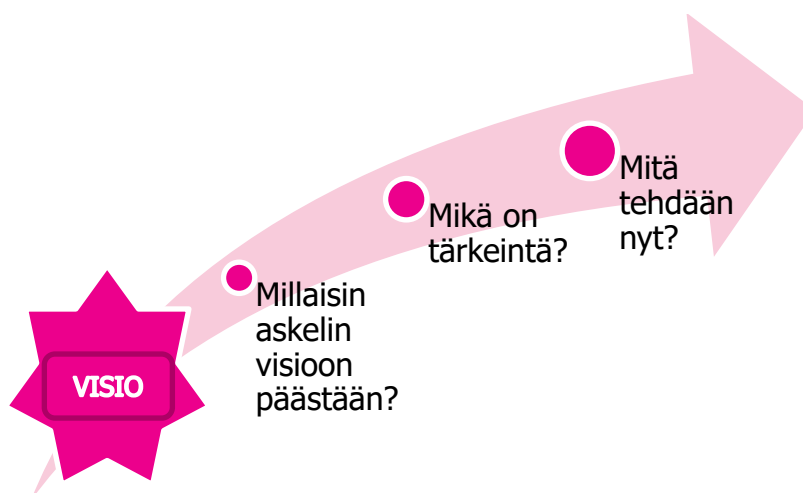
Tätä kautta yhteiskehittelyn menetelmä mahdollistaa sellaisten asioiden käsittelyn, joille ei ole olemassa absoluuttista oikeaa ja väärää lopputulosta. Toiminnan tarkoituksena ei ole saavuttaa kompromissia vaan luoda yhteinen ymmärrys käsiteltävästä asiasta. Prosessi edellyttää ideoinnin lisäksi myös toimeenpanokykyä, joten on tärkeää määritellä myös tekijät ja aikataulut. Yhteiskehittelyn vetäjän on huolehdittava rakenteen pysymisestä kasassa ja siitä että yhteiskehittelyn jälkeen kaikille on selvää, mitä toimenpiteitä on tehtävä välttyäkseen prosessin jäämisen vain kehittelyn asteelle. (Metropolia 2012.)

Koenig (2014) kirjoittaa, että yhteiskehittelylle ei ole olemassa tarkkoja määräyksiä käytettävistä menetelmistä tai työtavoista, vaan tutkija voi päättää sen oman mielikuvituksensa rajoissa. Palvelu-
muotoilun Design Kit – työkalulaatikon (SDT 2017) mukaan yhteistä yhteiskehittelylle, riippumatta
valituista menetelmistä, ovat neljä eri vaihetta:

- Ketä kutsutaan yhteiskehittelytilaisuuteen
- Käytännön järjestelyt (tilat tai sähköinen kokoontumispaikka, tarvikkeet ym.)
- Menetelmän/menetelmien valinta
- Palaute

Yhteiskehittelyyn osallistui toimeksiantajan toivomuksesta 3 toimeksiantajan edustajaa sekä tutkija. Uutta työkalua haluttiin ensin testata pienimuotoisesti, ennen mahdollista laajempaa käyttöönottoa. Tilaisuus järjestettiin vapaamuotoisena keskustelutilaisuutena toimeksiantajan tiloissa. Kehittelyssä edettiin valitun backcasting -mallin (kuvio 14) mukaisesti. Tilaisuuden keskustelun pohjalta koottiin backcasting-mallin (liite 3) luomisen lisäksi vielä tärkeimmät asiat yksityiskohtaisempaan taulukkoon (liite 4). Tutkimuksen ulkopuolella tullaan laatimaan vielä tarkempi vuosittaisen toiminnan ohjeistus, jonka mukaan toimintaa voidaan arvioida helpommin. Palaute yhteiskehittelystä kerättiin tilaisuuden lopuksi.

Tässä työssä on käytetty tulevaisuuden tutkimuksesta tuttua John. B Robinsonin kehittämää Backcasting-työkalua, jota Lappalainen ym. (2016) visualisoivat kuvion 11 mukaisesti.



KUVIO 14. Työskentelyn vaiheet Backcasting-mallissa (Lappalainen ym. 2016.)

Backcasting -menetelmä on nimensä mukaisesti tulevaisuudesta takaisinpäin johtava ketju. Yhteinen visio tai tulevaisuuden tapahtuma määritetään yhteisesti, jonka jälkeen mietitään askeleet, joiden kautta toivottu tulevaisuus saavutetaan ja mitkä ovat tärkeimmät toimenpiteet. Lopuksi määritellään konkreettiset tehtävät, jotka tehdään heti. Menetelmää suositellaan käytettäväksi silloin, kun ratkai-

sut koskettavat useita eri tahoja ja vaikuttavat eri osa-alueisiin kuten teknologiaan, kulttuuriin, sosiaalisiin suhteisiin, organsisaatioihin ja elinkeinoihin. (Schroeder ja Tilley 2017.) Lappalaisen ym. (2016) mukaan menetelmällä pyritään vapauttamaan ajattelu nykytilanteen aiheuttamista rajoista. Malli tuli valituksi, koska tällä kehittämistyössä on pyrkimys vaikuttaa tulevaisuuteen ja luoda kaikkia tulevaisuuden torilla kävijöitä varten yhteinen tavoitetila. Kuopion kaupunkikeskustan kehittämissyhdistyksen (Kuopiontori 2017) tavoitteena on lisätä keskusta-alueen saavutettavuutta ja elinvoimaisuutta nimenomaan yhteistyössä asukkaiden, yritysten, kiinteistönomistajien, kaupungin ja muiden sidosryhmien kanssa. Mallista haluttiin saada kokemuksia, jotta tiedetään soveltuuko se yhteistyön menetelmäksi myös tulevaisuuden kehitystyössä. Lappalaisen ym. (2016) saaman palautteen mukaan mallin koettiin tukevan yhteisen tahtotilan aikaansaamista ja sillä oli yhdistävä vaikutus. Menetelmän haasteeksi koettiin osallistujien intressi saada oma näkemyksensä näkymään lopputuloksessa (Lappalainen ym. 2016).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Ennen tuloksien ja johtopäätösten käsittelyä tarkastellaan, onko tutkimusongelmaan saatu vastaus (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 158). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli uuden ymmärryksen luominen sekä uusi toimintamalli Kuopion Kauppatorin kehittämiseksi. Hirsjärven ym. (2010, 221) mukaan analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tärkein vaihe, johon koko tutkimuksen tekemisellä tähdätään. Tässä luvussa kuvataan kyselytutkimuksen, teemahaastattelun sekä yhteiskehittelyn kautta saatu aineisto ja tulokset sekä kootaan ne yhteen. Lopuksi on vielä pohdittu aineiston pohjalta nousseita ajatuksia jatkotutkimusmahdollisuuksista. Liitteistä 3 ja 4 löytyvät tutkimuksen tuloksena kehitetyt toimintamallit.

5.1 Nykytilanteen kartoitus

SWOT-analyysi on työkalu, jonka avulla voidaan määrittää toiminnan nykytilaa ja sekä tulevaisuuden kuvaa. Analyysi edesauttaa ongelmien tunnistamisessa, niiden analysoinnissa sekä ratkaisemisessa. Mallin lopputulokset esitellään nelikentässä, jolla kuvataan kohteen sisäisiä ilmiöitä (vahvuudet ja heikkoudet) ja kohteeseen ulkoisesti vaikuttavia tekijöitä (mahdollisuudet ja uhat). Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat nykyhetkeä ja mahdollisuuksien ja uhkien kautta pyritään näkemään tulevaisuudessa vaikuttavia muutoksia ympäristössä. (Meristö ym. 2007.)

Tässä yhteydessä SWOT-mallilla on pyritty luomaan tiivistetysti nykytilanteen kuvaus Kuopion Kauppatorista ja kokoamaan yhteen esiin tulleet toimintaan tällä hetkellä vaikuttavat asiat. Analyysi antaa pohjaa tutkimuksen jatkolle eli teemahaastatteluille ja yhteiskehittelylle. Tähän SWOT-analyysiin on kerätty tietoa toriyrittäjille suunnatulla kyselyllä (liite1).

Kyselytutkimuksessa vahvoiksi osa-alueiksi toritoiminnassa koettiin Kuopion torin laajalti tunnettu brändi ja pitkä historia. Koko ja sijainti koettiin hyväksi. Torin palvelu- ja tuotetarjonta on monipuolista, mutta heikkoudeksi koettiin kuluttaja-asiakkaiden tietoisuuden puuten tarjonnasta. Eniten ongelmana nousi esiin heikko yhteistyö sekä toriyrittäjien kesken että muiden sidosryhmien välillä. Yhteistyön puutteen koettiin aiheuttavan erimielisyyksiä ja ymmärtämättömyyttä toisten työtä kohtaan. Torin sääntöjä pidettiin hyvinä, mutta niiden yhteisöllisyyden puuttumisen takia niiden noudattamisessa oli puutteita.

Tulevaisuuteen koettiin voivan vaikuttaa viestinnän kautta. Tarjontatiedon lisäämisen ajateltiin tuovan lisää varsinkin sellaisia asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneet lähi- ja luomuvaihtoehdoista. Uhkana koettiin yleisen kaupankäynnin hiipumisen lisäksi myös yhteistyön puute. Kukaan ei kokenut yksin voivansa vaikuttaa kehittämiseen juurikaan. Yhteistyön puute aiheuttaa myös pienien ongelmien paisumisen, kun niihin ei puututa tai niistä ei tiedetä oikeissa paikoissa. Kuviossa 15 on koottuna keskeisimmät kyselyssä esiin nousseet asiat.



KUVIO 15. SWOT-analyysi toritoiminnasta Kuopiossa.

Kyselytutkimuksessa kartoitettiin myös mielipiteitä Kotkan torin toimintamallista, koska toimeksiantaja halusi saada tietoa ajatuksista ennen mallin mahdollista kokeilemistä. Kotkan mallista kysyttiin, koska Kotkan tori on saanut vuonna 2010 valtakunnallisen keskustapalkinnon ja EVE index™ – tutkimushankkeen mukaan Kotkan keskusta on vetovoimaisin tutkimukseen osallistuneiden yhdeksän kaupungin joukosta. (Kuntatekniikka 2011.) Kotkassa kaupunkikeskustan kehittämissyhdystys valtuuttaa hakumenettelyn kautta yhden toritoimijan vastaamaan paikkamaksujen keräämisestä, yleisten pelisääntöjen valvomisesta ja uusien myyjien perehdyttämisestä. Vastineeksi toritoimija saa tietyn osan myynnistä itselleen. (Kotkan kauppatie 2017.) Sellaisenaan sovellettavaksi Kotkan mallin ei ajateltu sopivan Kuopion torille.

Henkilön, joka vastaisi edellä kuvatuista toiminnoista tulisi olla neutraali ja ulkopuolinen, ei kauppiaina toimiva. Näin välttyttäisiin puolien valitsemisilta ja riitatilanteilta. (K)

Uskoisin että jotkut vanhemmat myyjät ei tottele ketään "kolleekaa" samalla lailla kuin torivalvojaa. Saa vaan vihaisia kommentteja. Pienillä toreilla voi toimia mutta epäilen, ettei kuopiossa. (K)

Ei toimi, torimme on yksi kuuluisimmista Suomen toreista joka on vilkas kesäisin ja vaatii järjestyksen pitoa. Se, että joku toinen kauppias alkaisi rahastamaan toista, tuntuu mahdottomalta ajatukselta. (K)

Kyselyssä mahdollisesti kysymyksenasettelun takia ymmärrettiin malli niin, että torivalvoja poistuisi kokonaan torilta. Se ei kuitenkaan ole tarkoitus ja onkin varmasti hyödyllistä vielä uudestaan keskustella tämän mallin mahdollisuuksista myöhemmin. Osaksi siinäkin koettiin olevan hyviä puolia ja yhteistyöllä mallin kehittäminen Kuopioon sopivaksi voi onnistua.

Kuulostaa ihan hyvältä. (K)

*Kotkan kauppatie hoitaa siellä kyseisiä asioita ja toimii kohtuullisen hyvin.
Jos toimija itse olisi yrittäjänä torilla, ei se olisi tasapuolista ja mahdollista. (K)*

5.2 Haastatteluaineiston tulokset

Teemahaastattelujen (liite2) kautta kartoitettiin vielä viideltä kohderyhmään kuuluvalta henkilöltä syventävää tietoa yhteistyön kehittämisestä, viestinnästä ja ajatuksia mahdollisesta uudesta toimintamallista. Kysymykset on laadittu pohjautuen kyselyaineistosta saatuun materiaaliin, jossa yhteistyön tekeminen nostettiin yhdeksi keskeiseksi asiaksi. Viestinnästä haluttiin saada informaatiota, koska sen on olennainen osa yhteistyön onnistumista sekä myös asiakastietouden lisäämistä, joka myös koettiin kyselyssä haasteeksi. Tässä on esitelty myös kyselytutkimuksessa haastatteluaineistoa tukevia vastauksia, jotka on merkattu K-kirjaimella.

Teemahaastattelujen perusteella perusasioiden koettiin olevan torilla hyvin. Toiminnan järjestämistä vastuun siirtämisen kaupunkikeskustan kehittämisyhdistykselle uskottiin olevan hyvä ratkaisu toiminnan tulevaisuudelle ja yhteistyölle on paljon odotuksia. Ylipäätään tämä tutkimus koettiin tarpeelliseksi.

*Ympäri Suomea tunnetaan. Päällisin puolin kaikki toimii hyvin, ei suurta huolta ole.
Suomen paras tori. (H4)*

Minun mielestä toimii ihan hyvin. Hyvä konsepti meillä. Asiakkaita vaan enempi niin hyötyä. (H4)

*Hirveä halu että kaikki olisi iloisia ja kauppa kävisi. Sillä rahalla pitää pärjätä talven yli.
(H2)*

Yhteistyötä torikauppiaiden kesken sekä kaupunkikeskustan kehittämisyhdistyksen kanssa on toki jo ollut jonkin verran aikaisemmin, mutta siinä koetaan kuitenkin olevan kehittämisen varaa. Yhteistyön kautta uskottiin saavutettavan myös potentiaalia saada aikaan hyvää muutosta. Näkemys yhteistyön tärkeydestä oli yhteinen kaikilla osapuolilla, mutta toimintatavat aiheuttivat hajontaa mielipiteissä.

Se (yhteistyö) onkin Kuopion torilla lapsen kengissä. (H5)

Jottain palavereita kyllä ollut mutta en oo ollut. Mielellään kyllä osallistus ja sähköpostilla sitten tietoo sais jos ei aikatautut anna periks. (H1)

Fischer ja Vainio (2014, 167) nostavat yhteistyön pullonkaulaksi vuorovaikutuksen laadun ja toisiin suhtautumisen kehittämiseksi. Aineistosta nousi yhteistyön tekemisen esteiksi kiire ja keskinäiset erimielisyydet. Torikauppiat työskentelevät tällä hetkellä pääsääntöisesti kesäkuukausina, jolloin täytyy kerätä kokoon koko vuoden elanto. Tämä tarkoittaa pitkiä työpäiviä ilman vapaata. Tuolloin kauppiaiden on keskityttävä asiakaspalveluun ja myyntityöhön, joten muulle ei koeta olevan aikaa.

Yhteistyötä kyllä tarvitaan lissee, en ossaa sanoo kun vaan kesällä paikalla ja sillon kyllä kovasti ruuhkaa. (H1)

Haastattelujen perusteella erimielisyyksien taustalla on pääasiassa kateus toisia kohtaan, yhteisten sääntöjen noudattamatta jättäminen sekä kontrollin puute. Myös kyselytutkimus tuki tätä tulosta. Pienet asiat paisuvat suuremmiksi ongelmiksi kiireen keskellä, jos niihin jätetään puuttumatta heti. Myös kyselytutkimuksen kautta tuli aiheeseen paljon kommentteja.

Toivoisin vähemmän toisten myyjien toiminnan hankaloittamista, kaikki kuitenkin hommaa perheelleen elannon siellä, ei sen enemppää eikä vähempää. (H5)

Riitasta porukkaa. Paikkojen kanssa kähmyyksiä, jos on sanottu, että on näin niin on näin. (H1)

Itse säännöt ja sanktiot sovittu mutta jotenkin aina unohtuu osalta. Luo skismaa kun ei tehdä sovittu. (H2)

Kauppatorilla kontrollin puute on tehnyt uudistusten toteutumisista kyseenalaisia, sillä osa kauppiaista on käyttänyt tilannetta hyväkseen ja kiertänyt yhdessä sovittuja sääntöjä systemaattisesti. (K)

Siellä on torikauppiaiden kesken erimielisyyksiä vuodesta toiseen. Onko se kateutta vai mitä sitä olen joskus miettinyt." Yhteenhiileen" puhaltamalla saisi asiat rullaamaan ja monta kehitystä yhdessä. (K)

Yhteistyön tekeminen koettiin kuitenkin tärkeäksi, koska kaikilla on sama päämäärä ja tarkoitus torilla toimimiseen. Yhteistyöllä haluttiin erityisesti vaikuttaa torin myyntipaikkojen sijoitteluun ja jakamiseen sekä kulkureittien selkeyttämiseen. Keskikäytävän liian vahva korostuminen tuli ilmi jokaisessa haastattelussa. Kaikki haluavat sijoittaa myyntipaikkansa keskikäytävän varteen ja tuolloin torin koko jää hyödyntämättä. Lisäksi keskikäytävän ahtaus huonontaa entisestään sen takana olevien paikkojen myyntiä. Selkeät kulkuväylät ja opasteet asiakkaille puuttuvat torilta. Liitteessä 5 on kuvattu myyntipaikkojen kartta selvennykseksi asiaan.

Vinokäytävät unohettiin kokonaan. Uusi tori ja käytössä vain pääkäytävä. (K)

Keskikäytävä on jo täynnä, myynnillisesti vaikea myydä takarivistä. (H2)

Nykyinen järjestäytyminen keskikäytävän varteen ei innosta uusia kauppiaita tulemaan, koska keskikäytävän varsi on jo täynnä ja takarivistä myyminen ei ole yhtä tuottoisaa kuin eturivissä. (H5)

Monipuolista keskustelua herätti myös toriparkki. Toriremontin jäljiltä torilla on iso parkkihalli keskeisellä paikalla, mutta sen maksullisuus koettiin jonkinlaiseksi ongelmaksi. Yhteistyöllä toivottiin myös löydettävän ratkaisuja siihen, kuinka asiakkaat tottuisivat käyttämään parkkihallia ja autolliset asiakkaat saataisiin takaisin keskustaan.

Puhtaasti rahaa siihen. Kuka suostus maksamaan siitä, että asiakkaalle saatas ensimmäinen tunti ilmaiseksi. (H4)

Mä oon kuitenkin sitä mieltä, liikennejärjestelyt muuttuneet hirveesti. Uudet järjestelyt tuovat muutoksen totuttuihin tapoihin. (H5)

Parkki hirvee hyvä, keskeisellä paikalla. (H1)

Tässä kehittämistehtävässä oli tarkoitus etsiä alku tulevaisuuden torin luomiselle ja elinkeinoelämän kehittämiseksi. Kävi ilmi, että torikauppiaiden yhteistyö on yksi kanava uusien ideoiden löytämiseen. Varsinaisesti muiden torien toiminnan kopioimista ei tunnustettu hyväksi tavaksi toimia, koska Kuopion Kauppatorin ajateltiin olevan poikkeuksellisen omaleimainen ja sellaisena se myös haluttiin pitää. Uuden kokeilemiseen oltiin valmiita, kun vain pidetään huoli torin omien myyjien myynnin mahdollistamisesta.

Tori on Kuopion sydän ja tori on myös Kuopion yksi nähtävyys, josta puhutaan eri puolilla Suomea. (H1)

Löytyisikö uusista yrittäjistä hauskoja "Rukkas- Heikkiä" joka hauskuuttaa ja myy samalla tuotteita ja viihdyttää. Hänen voisi saada pienenkorvauksen kaupungilta toimissaan vetonaulana. Jotain tällaista viihdyttävää ja samalla se toisi ihmisiä ja varminkin joillekin syntyy myös ostohalut ostaa jotain näkemäänsä torilta. (K)

Yhtenä vuonna oli talvella ideaa ja yritystä. Pieni luistinrata, ei ollut paikkaa vaihtaa luistimia. Huono toteutuspaikka. Paikkavalinta ei ehkä täydellinen mutta ideasta pidin kyllä. Tehdään rata ja myyjät voisi olla keskellä, kaupungintalon puoleisessa päädissä. Tuo eloisuuden tuntua. (H2)

Kaupungin muiden tapahtumien hyödyntämistä torikaupalle pidettiin kehittämisen arvoisena kohteena. Turistit eivät aina löydä torille asti, kun esimerkiksi Satamassa on isompia tapahtumia.

Viinjuhlat, asiakkaat eivät tule keskustaan, turistibussit torille. (H1)

Toisena teemana haastatteluissa oli sekä sisäisen että ulkoisen **viestinnän** merkitys torin toiminnalle. Haastattelussa keskusteltiin siitä, millaista viestintä nyt on, mitä hyötyä sen kehittamisestä olisi ja kuinka sitä voisi kehittää. Viestinnän tila tällä hetkellä on melko epämääräinen eikä selkeitä päämääriä tai kanavia ole olemassa. Jo tutkimusta varten yhteystietoja hankkiessa kävi selväksi, että ajantasaiset torikauppioiden yhteystiedot puuttuvat. Tästä syystä kaikkia torikauppiaita ei tavoitettu tämän tutkimuksen puitteissa. Kuitenkin jonkinlaista yhteistäkin viestintää on ollut muun muassa kauppiaille suunnattuja keskustelutilaisuuksia. Haasteena tässäkin asiassa koettiin kiire. Viestintää haluttiin kehittää sekä torikauppioiden välillä että yhdistyksen ja torikauppioiden välillä. Tämän lisäksi toivottiin myös välittömämpää yhteyttä kaupungin päättäjiin, jotka tekevät päätökset suurista linjauksista.

Kesäkauella kauppiaille kiire töissänsä. Voi olla haastavaa saada kenestäkään yhdyskuntaa henkilöä kauppioiden ja keskustan kehittämissyödytyksen välille. (H1)

Enemmän yhteisiä palaverieita niin että kaikki on paikalla, varsinkin silloin, kun ne koskettavat kaikkia. (H2)

Kannattaa käyvä jututtamassa meitä aina välillä torilla paikan päällä. (H5)

Kaupunkikeskustan kehittämissyödytykselta toivottiin kuitenkin erityistä panosta viestinnän kehittämiseen kuluttaja-asiakkaiden suuntaan. Tori on monipuolinen kauppapaikka ja siellä on kenen tahansa mahdollista järjestää tapahtumia ja tämän tietoisuuden toivottiin lisääntyvän.

Kuopion tori on Pohjoismaiden suurin. Miksei sitä tuua esille? (K)

Asiakkaiden tuotetietous on huono, koska torin uutiset kysytään aina samoilta yrittäjiltä. (H4)

Ostettavoo löytyy monneen makkuun. Ei pelkkee kalakukkaa ja lihapiirakkaa. (H2)

Keskustan yrittäjinä olis mahdollista käyttää yhteisiä voimavaroja. (H4)

Hesso (2013, 114–115) korostaa kohderyhmän saamaa tietoa tuotteista ja palveluista, jotta toiminta voidaan muuttaa myös taloudellisesti kannattavaksi. Markkinointiviestinnän kehittämiseen löytyi runsaasti ideoita sekä kyselyn että haastattelujen kautta, joiden kautta voisi hyvin tuoda esiin erilaisia myyjiä heidän tuotteitaan ja tarinoitaan. Paikallislehtiin, radioon sekä sosiaalisen median kanaviin

haluttiin lisää kertomuksia torin elämästä esimerkiksi ”Torin turinat” -tyyppistä palstaa. Lisäksi torille toivottiin suuntaviittoja sekä karttaa myyntipaikoista.

Viikoittain voitaisiin tehdä oma juttu, jossa esittäytyvät kaikki tietyn tuoteryhmän kauppiaat kuten yhdellä viikolla vihanneskauppiaat, toisella viikolla kahvila- ja ruokayrittäjät jne. Näin kaikki kauppiaat saisivat mahdollisuuden esittäytyä myös erikoistuotteineen ja siitä, mistä kukin on tunnettu. (K)

Ei mahdoton ajatus ajatus suuntaviitat torillakin. (H3)

Lehtiin ja radioihin juttuja. Etukäteen voisi markkinoida, radio voisi haastatella. voisi hyvin olla kolumni ”torilla tavataan”. voisi toimia myös uusien kauppiaiden hankinnassa. (H2)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada aikaan uudenlaista toiminta-ajatusta ja uusi toimintamalli tuleville vuosille parantaen Kuopion Kauppatorin asemaa ja tuoden elämää torille. Haastateltavat eivät tässä vaiheessa vielä osanneet jäsentää selkeää toimintamallia, vaikka yleisesti oltiin sitä mieltä, että jotain on tehtävä.

Jottain pitäis tehdä. (H5).

Minä visioin sitä niin, että tämä keskusta-alue virkistyy ja elävöityy. Joku sanoi kuin ulkomaille tulis. Ei kannata jäädä vanhaan vaikka tunnettuus on hyvä. Mikään ei pysy sellaisen kehitys on eteenpäin menevää. Vanhat mielikuvat elävät tiukassa, ihmisillä jo päässään mielikuva kalakukosta ja muikusta. Sen muuttaminen että siellähön on paljon muutakin. (H2)

Joitain konkreettisia ehdotuksia haastatteluissa kuitenkin tuli, mitä pieniä muutoksia toimintaan voisi tehdä.

Palautelaatikosta hyvä idea. (H2)

Yhteiset Facebook-sivut ois hyvä. Ihmiset kuitenkin käyttää sitä paljon. (K)

Kartta torin alueesta, johon torin myyntiosiot ja kauppiaat on merkattu nimillä ja numeroilla. (H5)

5.3 Toimintamallin rakentaminen yhteiskehittelyn avulla

Uudenlaiselle toimintamallille oli tutkimuksen perusteella selkeä tarve. Kyselyn ja haastattelujen tuloksia käytiin läpi toritoimijoiden kanssa infotilaisuudessa huhtikuussa. Tulokset vastasivat toritoimijoiden mielikuvaa torikaupasta ja yhteisesti sovittiin uuden toimintamallin kehittämisestä yhteistyön

parantamiseksi sekä viestinnän lisäämiseksi. Tärkeintä on kehittää avoimuuden ja rohkeuden kulttuuria niin, että asioita saataisiin nopeasti etenemään ja virheet huomattaisiin ajoissa. Kaikkien yhteinen etu on, jos ihmiset saadaan ylipäättään tulemaan keskustan alueella, olipa syy siihen mikä tahansa. Vain paikalla oleva asiakas voi olla ostava asiakas. Yhteistyön tekeminen vaatii viestinnän onnistumista, kaikkien vastuun kantamista omasta osastaan ja positiivista ajattelua tulevaisuutta kohtaan.

Yhteistyön tekeminen ja uusien toimintamallien mahdollistaminen vaativat tasapuolista kohtelua ja samanlaisia sääntöjä kaikille. Tässä erityisen tärkeässä roolissa on kehittämissyhdystys ja sen luomat kanavat kaikkien äänen kuulumiselle. Tutkimusaineiston pohjalta kävi ilmi, että torin sääntöihin ja toimintapoihin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta usein tapahtuvasta sääntöjen rikkomisesta ei aiheudu mitään sanktioita. Tämä luo huonoa henkeä toritoimijoiden välille. Torivalvojan roolin tulee olla oikeudenmukainen ja sääntöihin nojautuva. Liian tiukkaa kontrollia ei kuitenkaan toivottu, vaan sitä että asioista voi myös joustaa yhteisesti niin sovittaessa.

Tutkimuksen tavoitteena oleva toritoiminnan uusi toimintamalli ja konkreettiset toimenpiteet (liitteet 3 ja 4) luotiin yhteiskehittelytilaisuudessa. Yhteiskehittely toteutettiin tässä kehittämistyössä hyvin pienimuotoisena, koska menetelmä oli sekä tutkijalle että toimeksiantajalle ennalta tuntematon. Samoja teemoja ja ajatuksia kuitenkin käytiin läpi Tori-info -tilaisuudessa, jossa oli erittäin runsaasti osanottajia ja vilkasta keskustelua. Tämän yhteiskehittelyn tarkoituksena oli samalla myös tutustua ja testata toimintatapaa, jotta sitä voidaan mahdollisesti myöhemmin käyttää laajemmin ja rohkeammin. Vapaamuotoisessa tilaisuudessa tutkijan rooli oli lähinnä asiassa ja aikataulussa pysymisestä huolehtiminen sekä ajatusten kirjaaminen ja koonti. Hyötynä tämänkaltaisessa toiminnassa koettiin olevan vapaan ajan järjestäminen kiireen keskelle. Tiukkojen raamien ja sääntöjen puuttuessa myös innovointi lisääntyy ja heikkojen signaalien havaitseminen mahdollistuu. Tilaisuudella siis saavutettiin Lappalaisen ym. (2016) ajatus vapaasta keskustelusta mahdollistaen laatikon ulkopuolisen näkökulman.

Toimintamallin rakentaminen aloitettiin backcasting-mallin mukaisesti luomalla yhteinen visio ja arvot siitä, mitä toiminnan tulee olla ja mihin sillä pyritään. Yhteiskehittelytilaisuudessa nousi esiin samoja teemoja kuin aikaisemmassa aineistossa mukaan lukien hyvän ilmapiirin, yhteistyön tekemisen ja yhteisen edun kehittäminen. Yhteistyö ja yhteinen etu sisältävät kaikki sidosryhmät kuten muut keskusta-alueen yrittäjät ja asiakkaat. Tori ymmärrettiin kuuluvan kaikille ja toriyrittäjät ovat avainroolissa siinä, minkälainen ilmapiiri torielämästä välittyy siellä asioiville ihmisille ja mihin suuntaan palvelut tulevaisuudessa kehittyvät. Toimintamallin strategiseksi visioksi määriteltiin tämän pohjalta ”koko kansan yhteinen olohuone”, mikä sopii tutkimuksessa esiin nousseeseen ajatukseen torista Kuopion sydämenä. Kuopion kaupungin strategisten (Kuopion strategia 2020) arvojen katsottiin kuuluvan myös Kuopion sydämen arvoiksi. Niitä ovat yhdessä tekeminen, rohkeus, luovuus ja asiakaslähtöisyys.

Seuraavaksi pohdittiin millaisin askelin visio on mahdollista saavuttaa. Näitä askelia ovat ihmisten tuleminen keskustaan, yhteiset tavoitteet eri toritoimijoiden välillä sekä toiminnallinen tekeminen ja

uudet ideat. Keskustelussa tuli esiin, että torilla oleskelun lisäksi on muistettava toiminnan kaupallinen luonne eli pelkkä torilla oleskelu ei riitä vaan tarvitaan maksavia asiakkaita. Toritoimijoilla on paras näkemys siitä, mitä toritoiminnalta odotetaan ja mitä asiakkaat tulevat torilta hakemaan ja mikä edesauttaa heitä parhaiten työstään suoriutumaan. Jatkuvan kehittämisen ja yhteistyön onnistumisen sekä toritoimijoiden että toriyrittäjien ja keskustan kehittämissyhdistyksen välillä katsottiin olevan tärkein tekijä, joka määrittää muiden toimenpiteiden onnistumisen. Oleellisena osana tätä katsottiin olevan viestintä, joka osaltaan määrittää sekä yhteistyön että asiakasmarkkinoinnin onnistumisen.

Backcasting-mallin mukaisesti viimeinen vaihe on pohtia konkreettisia toimenpiteitä, mitä nykyhetkessä voidaan tehdä visioon pääsemiseksi. Yhteistyön kehittäminen päätettiin aloittaa perustamalla torityöryhmä. Torityöryhmä koostuu vapaaehtoisista toriyrittäjistä, jotka edustavat mahdollisimman monipuolisesti torilta löytyviä ammattialoja. Torityöryhmän on tarkoitus aloittaa toiminta jo toukokuun 2017 aikana ja jatkaa työtä kesän jälkeen kiireisimmän sesongin jälkeen. Kuten tutkimusaineistosta käy ilmi, kesällä kaupankäyntiin liittyvä kiire estää kehittämistyöhön osallistumisen. Kehittämistyöhön keskitytään kesäkauden ulkopuolella ja tavoitteena on kesäkausilla toteuttaa toimintaa suunnitellun mukaisesti. Järjestelyllä pyritään välttämään tutkimuksessa esille nousseet ajanpuute, joka koettiin yhteistyön esteeksi. Toinen este oli toritoimijoiden huonot välit, joten oikeudenmukaiseen kohteluun kiinnitetään erityisesti huomiota ottamalla kaikki halukkaat mukaan ja huomioimalla kaikki eri alojen edustajat.

Torityöryhmän kautta päästään pureutumaan muihin tutkimuksessa nousseisiin ongelmiin kuten toripaikkajakoon, kaupankäynnin keskittymiseen keskikäytävälle, sääntörikkomuksiin ja uusien tapahtumien innovointiin. Tärkein kehittämisen kohde on viestinnän kehittäminen. Torityöryhmä voi sopia sopivat viestintäkanavat sekä toisten toimijoiden sekä kehittämissyhdistyksen välillä. Päätöksiä ja toimintaa arvioidaan yhteisesti kaikkien toriyrittäjien ja kehittämissyhdistyksen välillä.

Sisäisen viestinnän kehittämisen edistämiseksi päätettiin kokeilla Torivarttia. Torivartti tarkoittaa säännöllistä viikottaista aikaa, joka on varattu ajankohtaisten asioiden läpikäymiseen ja silloin tietyt henkilöt sitoutuvat olemaan paikalla. Lisäksi puhuttiin palautelaatikosta sekä hyödyllisiksi todettujen kaikille avointen tori-infojen järjestämisen jatkamista noin kaksi kertaa vuodessa. Myöhemmässä vaiheessa, resurssien salliessa, voi tulla ajankohtaiseksi rakentaa toritoimijoille oma intranet, jonka kautta tietoa saa välitettyä tehokkaasti ja nopeasti.

Ulkoisen viestinnän onnistuminen vaatii myös kaikkien tekijöiden sekä sidosryhmien yhteistä panosta. Konkreettiseksi toimenpiteeksi valittiin yritysesitysten kirjoittaminen torilla toimivista yrityksistä. Alasalmen (2015, 126) tutkimuksen mukaan tapahtumien ajattelu tarinoina on ihmiselle ominaista ja asiakkaita kiinnostavat tarinat tuotteiden takana. Erityisesti toritoiminnassa tämän voisi ajatella korostuvan kaupanteon sosiaalisen luonteen vuoksi ja siitä voidaan luoda toritoimijoille kilpailukeino kilpailussa ketjuliikkeitä vastaan. Tutkimuksen mukaan toritoimijat halusivat erityisesti tuoda

esille paikallisuutta, tuotteiden kirjoa ja erikoistuotteita. Yritysesittelyjä voidaan myös jalostaa tulevaisuudessa blogin muotoon ja valmiita tarinoita voidaan tarjota myös lehdistölle sekä muihin viestintäkanaviin.

Yhteiskehittelytilaisuudessa määriteltiin yhteinen visio toiminnalle ja kartoitettiin, mitä sen saavuttaminen tulee vaatimaan. Prosessissa laadittiin konkreettiset toimenpiteet yhteistyön kehittämiseksi, joita aletaan toteuttaa välittömästi palvelumuotoilun prosessin mukaisesti. Oinosen (2013) mukaan palvelumuotoilun prosessi etenee asiakasymmärryksen luonnin jälkeen kokeiluun ja taas toiminnan arviointiin jatkuvan kehityksen mallin mukaisesti (kuvio 4). Vastuut ja aikataulut määriteltiin alustavasti (liite 4), joita torityöryhmä ja kehittämissyhdystys voivat vielä muokata. Kehittämissprosessiin kuuluu olennaisena osana myös tulosten mittaaminen ja arviointi. Toimintaa on arvioitava tarkasti, jotta päästään kohti jatkuvan kehittämisen mallia. (Oinosen 2013.) Torityöryhmän toimintaa on tarkoitus arvioida ainakin vuosittain toriyrittäjien ja keskustayhdistyksen kesken.

Yhdistävän vaikutuksen ja yhteisen tahtotilan saavuttamisen (Lappalainen ym.) arviointi oli tilaisuuden pienimuotoisuuden vuoksi hankalaa, joten sitä tullaan arvioimaan myös myöhemmän toiminnan pohjalta. Palaute backcasting-mallista oli positiivinen ja sitä uskotaan voitavan käyttää torityöryhmän toiminnassa pienempiin kokonaisuuksiin puretuessa. Yhteiskehittelyn tuloksena saatu toimintamalli löytyy liitteestä 3. Tarkempaa toimintasuunnitelmaa on hahmoteltu liitteessä 4. Toimintamallin toteuttaminen ja myöhempi toiminnan arviointi jää kehittämissyhdistyksen vastuulle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on luoda uutta ymmärrystä, kehittää uusi toimintamalli ja löytää konkreettisia toimenpiteitä Kuopion Kauppatorin toiminnan kehittämiseen. Tarkoituksena oli löytää alku tulevaisuuden luomiselle niin, että Kauppatori houkuttelisi taas ihmisiä puoleensa lisäten elinkeinoelämän kannattavuutta. Torikaupan ja yleisesti myös keskustojen elävyyden hiipumisesta on koko ajan kirjoitettu eri medioissa. Ilmiö ei koske pelkästään Kuopiota vaan sitä tapahtuu joka puolella Suomessa. Viime aikoina on kuitenkin ollut havaittavissa positiivista kehitystä Kuopion keskustan alueella (Jääskeläinen 2017, A3) ja sen pohjalta tutkimus toritoiminnan kehittämistä sopii hyvin tähän ajankohtaan. Kehittämistyölle oli myös selkeä tarve toritoiminnan organisoimisen muuttuessa eri toimijalle ja siksi kehitystyöhön haluttiin lähteä niin sanotusti uusin silmin. Kehittämisyhdistys saa muutoksen kautta myös enemmän resursseja sekä toimintavaltuuksia, joten kehittämistoiminnalle on oikeasti olemassa mahdollisuus myös jatkossa.

6.1 Tulosten yhteenveto

Kehittämistyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena palveluiden kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat Kuopion Kauppatorin toriyrittäjät. Kohderyhmä valittiin Röngän (2013, 28) mallin mukaisesti ajatuksella, että tuomalla asiakkaan sekä palveluntarjoajan näkökulmat yhteen, voidaan saavuttaa menestyvä palvelu. Tutkimusmenetelminä käytettiin alkukartoitukseen kyselytutkimusta, tiedon syventämiseen teemahaastattelua sekä toimintamallin luomiseen yhteiskehittelyä. Aineiston pohjalta kävi ilmi, että suurimmat kehityskohteet palveluiden kehittämisessä ovat yhteistyön kehittäminen sekä viestintä.

Kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen pohjalta voitiin todeta, että Kuopion Kauppatoria arvostetaan suuresti muun muassa sen omaleimaisuuden ja pitkän historian vuoksi ja se koettiin tärkeimmäksi osaksi kaupunkia. Kuitenkin hiipuvien asiakasmäärien ja huonon ilmapiirin takia koettiin, että jotain muutosta on tapahduttava. Yhteisiä tavoitteita toritoimijoiden välillä ei ollut tai niitä ei ainakaan tunnustettu. Innosta Uuteen -artikkelin (TEM, 2014) mukaan ympäristön taloudellinen ja toiminnallinen muutos pakottaa kaikkia osallistumaan muutokseen. Käyttäjälähtöisen toiminnan avulla saadaan valtavasti potentiaalia ja osaamista uusien innovaatioiden luomiseen (TEM 2014). Aineistosta nousi esille lisäksi viestinnän ongelmat ja puutteelliset kanavat. Toritoimijoilta löytyy kuitenkin runsaasti halua ja innokkuutta lähteä kehittämään toimintaa ja heillä on paljon näkemystä siitä, mitä torilla voisi tehdä. Kehittämistyön avulla näitä ideoita saatiin tuotua näkyväksi.

Ostavien asiakkaiden vähenemisen lisäksi toritoiminnan haasteiksi paljastui heikko yhteistyö eri toimijoiden välillä, johon vaikutti keskinäiset erimielisyydet sekä kiire. Erimielisyyksien syyksi nousi keskinäinen kateus, sääntöjen noudattamatta jättäminen sekä eriarvoinen kohtelu. On kuitenkin huomattava, että yhteistyötä kyllä tehtäisiin mielellään, mutta ei ole ehkä löydetty siihen oikeita ja toimivia välineitä ja kanavia. Nykänen (2015, 138–140) näkee yhteistyön kehittämisen edellytyksen olevan suotuisat olosuhteet, jolloin verkostoituminen nähdään mahdollisuutena. Koska kesä on tori-

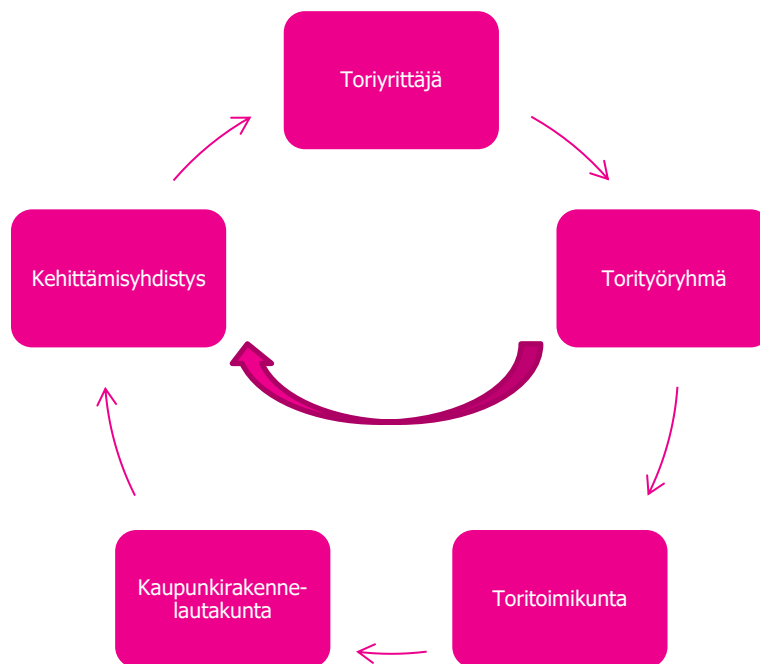
toimijoille erittäin kiireistä aikaa, ei yhteiselle kokoontumiselle ja kehittämistyölle nähty riittävän tuoloin aikaa. Oleellista siis onkin kesän ulkopuolinen aika, jolloin kesän tapahtumat ja toiminta suunnitellaan.

Yhteiskehittelymenetelmän avulla määriteltiin toiminnalle yhteinen visio, askeleet sinne pääsemiselle sekä toimenpiteet, joita on tehtävä juuri nyt. Kehittämistyön konkreettisena tuloksena päätettiin perustaa eri alojen toriyrittäjistä koostuva torityöryhmä. Vuorimaan (2014) yhteistyö toimijoiden välillä on avain palveluliiketoiminnan menestykseen ja yksilön onnistuminen on kaikkien etu, jota ei pitäisi kadehtia. Lisäksi Vuorimaa (2014) korostaa yhteisten viestintäkanavien tärkeyttä, jotta kehitystyötä voidaan tehdä myös palaverien ulkopuolella. Uuden toimintamallin mukaisen torityöryhmän onkin tarkoitus tehdä kehittämis- ja suunnittelutyötä hiljaisempina aikoina niin, että toiminta sujuu suotuisammin myös kiireisempänä aikana. Toimintamallilla pyritään jatkossa myös löytämään keinoja hiljaisempien kausien myyntiin kuten joulunajan torikauppaan.

Torityöryhmän toiminnan tarkoitus on jatkaa toiminnan kehittämistä käyttäjälähtöisesti ja sitä kautta luoda mahdollisuudet yhteiselle menestykselle. Torityöryhmä tulee myös puuttumaan tässä tutkimuksessa havaittuihin epäkohtiin kuten toripaikkojen sijaintiin, sääntöjen noudattamiseen ja tapahtumien innovointiin. Ulkoisen viestinnän kehittäminen jää vielä pääasiassa toiminnan organisoijan eli kehittämisyhdistyksen vastuulle. Jatkossa torityöryhmän tarkoitus on innovoida uutta ja kehittää toimintaa. Torityöryhmän vastaa toritoiminnan uudelleen organisoinnin alkuperäisen idean (Rakennelautakunta 2017) mukaiseen byrokratian vähentämiseen ja toiminnan joustavuuden lisäämiseen.

Wiion lakien (Wiion muistosivu) mukaan kuulee usein sanottavan, että viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta. Myös tässä tutkimuksessa ongelmana oli lisäksi tiedon puute eli ongelmat viestinnässä. Koettiin, että sekä sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä on kehittämisen tarve. Sisäisen viestinnän kanavat olivat puutteelliset sekä myös yhteystiedoissa oli puutteita. Viestinnältä haluttiin myös avoimuutta ja nopeutta. Ratkaisuksi sisäisen viestinnän puutteisiin päätettiin heti kerätä ajantasaista yhteystietoja, sopia viestintäkanavat, joita ensisijaisesti käytetään.

Ulkoisen viestinnän vähäisyyden koettiin aiheuttava puutteen torilla asioivien ihmisten tuote- ja palvelutietoudessa. Kuopion Tori on kuuluisa kalakukosta ja lihapiirakoista (TMK 2009, 2), mutta kuten aineistosta nousi esiin, muusta tarjonnasta ei juuri tiedetä. Tästä syystä moni saattaa kokonaan jättää asioimatta torilla. Tiukkojen talousraamien sisällä toimiessa suuriin markkinointi- ja mainoskampanjoihin ei ole mahdollisuutta tällä hetkellä. Markkinointi on jäänyt pääasiassa yrittäjien omalle vastuulle ja yhteinen markkinointiviestintä puuttuu. Torin markkinointi on ollut lähinnä tapahtumatiedottamista ja toriyrittäjille tuleekin jatkuvasti palautetta torin monipuolisesta tarjonnasta yllättyneiltä asiakkailta. Ulkoisessa viestinnässä päätettiin panostaa sosiaaliseen mediaan ja toritoimijoiden näkyvyyteen verkkosivuilta paikallisuutta korostaen.



KUVIO 16. Toritoiminnan päätöksenteko uuden toimintamallin mukaisesti.

Kuvion 16 käy ilmi torityöryhmän sijoittuminen päätöksentekoprosessiin. Mallin mukaisesti toriyrittäjät, torityöryhmä ja kehittämissyhdistys voivat toimia suurin valtuuksin toritoiminnan järjestämiseksi. Suuremmat päätökset kuten puuttuminen sääntöihin edellyttää toritoimikunnan päätöstä ja rakenteelliset muutokset kulkevat myös kaupunkirakennelautakunnan kautta. Kuviossa 7 ilmenee, että kaupunkiorganisaatiot ovat usein monimutkaisia ja verkosto muodostuu hyvin erilaisista elementeistä (Rautvuori ja Jyrämä 2015, 125–127). Tällä toimintamallilla pyritään selkeyttämään päätöksenteon prosessi ja edesauttamaan viestintää, kun on tiedossa, missä tilanteessa mihinkin tahoön otetaan yhteyttä.

Kaupunkikeskustan kehittämissyhdistyksen sekä tietysti myös Kuopion Kauppatorin toiminnan täytyy luonnollisesti viedä myös kaupungin visiota ja strategiaa eteenpäin omalla toiminnallaan. Tämä on pyritty ottamaan tässä tutkimuksessa uudenlaista toimintaa kehitettäessä ja tutkimuksella saatiinkin luotua uutta ymmärrystä liittyen yhteisiin tavoitteisiin. Kuopion kaupunki haluaa viestiä olevansa vahva kasvukeskus, joka korkean osaamisen tason ohella on tunnettu monipuolisena kulttuurin, tapahtumien ja ostosmahdollisuuksien tarjoajana. Koko kaupunkiympäristön kehittämistä ohjaavat terveellisen kaupunkisuunnittelun periaatteet ja elinkeinoelämän tarpeet. Kuopion haluaa olla rohkeasti kehittyvä kaupunki, jossa on yhdessä tekemisen meininki. Uusien asioiden kokeilu, rohkeus, luovuus ja ennakkoluulottomuus sallitaan ja kokeillessa erehtyminenkin on sallittua. (Viestintäohje 2014.) Kuopion kaupungin strategian (Kuopion kaupungin Strategia 2020) mukaan Kuopion visiona on olla 150 000 asukkaan elävä ja kansainvälistynyt yliopistokaupunki, jossa on vahva yhdessä tekemisen henki. Strategisena päämääränä ovat muun muassa:

- olla suunnannäyttävä ja veturi
- kehittynyt, kansainvälinen ja monipuolinen elinkeinoelämä
- asiakaslähtöiset palvelut

Nämä samat päämäärät ja arvot otettiin osaksi myös torityöryhmän toimintaa ja myös sitä kautta pyritään kehittämään eri sidosryhmien yhteistyötä. On kuitenkin huomattava, että uuden toimintamallin rakentaminen vie aikaa (Kettunen 2008, 149), joten tulosten arvioimisen täytyy myös olla pitkäjänteistä. Kuten Kuusisto ja Kuusisto (2015, 187–188) kertovat, aidon ja vuorovaikutteisen toimintamallin muotouduttua, myös sitä voidaan kehittää yhdessä innovatiivisten käyttäjien kanssa.

Fischerin ja Vainion (2014) mukaan yhteisen tahtotilan aikaansaamiseen tarvitaan yhteinen visio, arvot ja päämäärät. Nämä asiat saatiin luotua tämän kehittämistyön puitteissa. Oinosen (2013) mukaan kuvaa yhteistyön kehittymistä (kuvio 8) etenevänä prosessina konsultoinnin ja neuvojen kysymisen kautta yhdessä tekemiseen ja lopulta myös yhdessä suunnitteluun. Toritoiminnassa yhteistyö on vielä alkutekijöissään enimmäkseen siis keskustelun tasolla. Torityöryhmän toimintamallin kehityksessä on kuitenkin mahdollista päästä tulevien vuosien aikana myös suunnittelemaan palvelua käyttäjälähtöisesti alusta pitäen.

Kuten Walliman (kuvio 10) kuvaa, tutkimusprosessin viimeinen vaihe on tulokset. Ojasalo ym. (2009, 24–26) lisää prosessiin vielä tulosten arvioinnin oleellisena osana, jota tässä osiossa on pyritty tekemään. Molemmissa kuvauksissa tärkeä huomio on, että kehittämistyön prosessi ei lopu tähän tutkimukseen vaan jatkuu toimeksiantajan toimesta uudestaan uuden toimintamallin arvioinnilla ja kehittämiskohteiden tunnistamisella palvelumuotoilun jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti (kuvio 4).

6.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi joulukuussa 2016 toimeksiantajan havaitessa tarpeen kehittämistyölle organisaatiossa toteutuvaksi suunnitellun muutoksen myötä. Tässä vaiheessa tarkoituksena oli saada aikaan kehittämissuunnitelma sekä Kuopion Kauppatorille että Satamatorille. Aihe esiteltiin opinnäytetyön ohjaajille joulukuussa, jolloin käytiin läpi alustavasti työn aihetta ja menetelmiä.

Varsinainen työ alkoi tutustumalla toritoimintaan Kuopiossa ja muualla. Tietoa kerättiin kirjallisuudesta sekä osallistamalla eri toritoimijoiden tilaisuuksiin ja keskustelemalla toritoimijoiden kanssa. Teoreettista pohjaa haettiin liiketoiminnan kehittämisen malleista, strategiatyöstä sekä asiakaslähtöisestä kehittämisestä. Tämän ohessa tutustuttiin tutkimus- ja kehittämistoiminnan teoriaan, jonka pohjalta toimintatutkimus todettiin parhaiten soveltuvaksi menetelmäksi. Yhteistyössä toimeksiantajan kanssa selvisi, että oleellisinta tietoa toiminnan kehittämisen kannalta näyttäisi olevan torilla toimivilla yrittäjillä. Tietoa toiminnan nykytilanteesta kartoitettiin kyselytutkimuksen avulla. Pohjatyön perusteella kävi selväksi, että aihetta on tarpeellista tarkastella uudestaan yhteistyössä toimeksiantajan sekä opinnäytetyön ohjaajien kanssa.

Aihe rajattiin koskemaan vain Kuopion Kauppatorin toimintaa ja tutkimuksen kohderyhmäksi tarkennettiin toriyrittäjät eli Kuopion torilla liiketoimintaa harjoittavat henkilöt. Asiakaslähtöisen kehittämisen kautta teoriapohja koostettiin palvelujen kehittämisen ja erityisesti palvelumuotoilun pohjalta.

Viitekehyksessä on sivuttu myös kehittämistoiminnan kannalta oleellisina asioina yhteistyön merkitystä sekä vuorovaikutusta.

Vasta tutkimuksen loppuvaiheessa kirkastuivat tutkimuksessa käytettävät konkreettiset toimintamenetelmät, joita olivat kyselytutkimuksen lisäksi teemahaastattelu ja yhteiskehittely. Teemahaastattelut laadittiin pohja-aineiston ja erityisesti kyselytutkimuksesta nousseiden aiheiden pohjalta. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2017 puhelinhaastatteluina aikatauluun liittyvien haasteiden takia. Haastateltavat valittiin toimeksiantajan kanssa perustuen vapaaehtoisuuteen. Haastatteluihin valittiin kahdeksan toritoimijaa, joista onnistuttiin saamaan lopulliseen haastatteluun viisi. Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden analysoinnin jälkeen järjestettiin yhteiskehittelytilaisuus toukokuussa 2017, jossa luotiin malli uuden toiminnan organisoinnille. Yhteiskehittelyyn osallistui kehittämissyhdistyksen edustajia. Opinnäytetyön tekeminen ja kirjoittaminen kokonaisuudessaan on ajoittunut joulukuun 2016 ja toukokuun 2017 välille.

Opinnäytetyön tavoite oli luoda toimintamalli konkreettisine toimenpiteineen toritoiminnan eteenpäin viemiseksi. Mallin luomisessa hyödynnettiin pääosin haastatteluaineiston tietoa sekä lisäksi myös kyselytutkimuksessa esille nousseita asioita sekä yhteiskehittelytilaisuutta, jossa viimeiset päätökset toimenpiteistä tehtiin. Luodussa kehitysmallissa korostuu kaikkien osallistuminen toiminnan kehittämiseen ja jokaisen vastuu toiminnan onnistumisesta. Kukaan ei pysty yksinään luomaan torista koko kansan olohuonetta vaan siihen tarvitaan kaikkien osapuolien panostusta.

Oinosen (2013) yhteistyön kehittämisen mallin (kuvio 8) voidaan ajatella toteutuneen kehittämistyönprosessissa. Mallin mukaan konsultoidaan käyttäjiä ja kysytään neuvoja palvelun kehittämiseksi. Palvelu luodaan yhdessä palvelun ostajien kanssa ja sitä suunnitellaan jatkossa yhdessä. (Oinonen 2013. Kehittämistyö loi toimintamallin ja menetelmät käyttäjien mukaanottoon ja onnistuminen tulee riippumaan jatkuvan kehittämisen onnistumisesta.

Tämän opinnäytetyön tekemisestä saadun palautteen perusteella tämän kaltainen tutkimustoiminta koettiin erittäin tärkeäksi. Eri toimijoiden kuuleminen ja osallistaminen vaikuttivat heti yhteishenkeen ja muutoksen tekeminen koettiin mahdolliseksi. Myös kehittämissyhdistys sai hyvää palautetta toiminnan aloittamisesta ja yhteistyö kehittämissyhdistyksen kanssa koettiin jo tässä vaiheessa hyväksi ja yhdistyksen toimijat helposti lähestyttäviksi. Uuden toiminnan uskottiin vähentävän byrokratiaa ja lisäävän joustamista erilaisten tarpeiden mukaan sekä mahdollistavan nopean toiminnan. Tästä saatiin jo hyvää esimerkkiä huhtikuussa KalPan pelien muodossa torilla, jossa kehittämissyhdistys loi pelien näyttämislle mahdollisuuden ja toritoimijat organisoivat itse toimintaa.

Voidaan katsoa, että tälle kehittämistyölle asetetut tavoitteet täytyivät vaikka tutkimuksen tavoitteet muuttuivat toimintatutkimukselle ominaisesti tutkimuksen edetessä. Kehittämistyö on tuonut uudenlaisten toimintamallien mahdollisuuden työelämään ja liiketoimintaan. Suhtautuminen tutkimukseen on ollut pelkästään positiivista. Prosessimaisen kehittämisen luonteen mukaisesti lopulliset tulokset näemme vasta tulevaisuudessa, mutta positiivisen kipinän syttymisen on voinut havaita jo nyt. On

oletettavaa, että toritoiminta kasvaa ja kukoistaa tulevaisuudessa samaan tahtiin kuin Kuopion kaupunki, jos kehittämistyötä jatketaan yhdessä ja tulevaisuuteen tähtäen.

Myös muutoksen kokeminen on prosessimainen tapahtuma. Sopeutuminen muutokseen ei tapahdu kerralla ja siinä voidaan vaihdella eri vaiheista toiseen. Hallitun muutoksen aikaansaantiin kuuluu hyvä organisointi, toimiva työnjako, aikataulutukset sekä riskianalyysi. Organisaatioilla on tapana keskittyä asioihin ja helposti unohtuu, että asioita toteuttamassa on aina ihminen, joiden toimintaa määrittävät tunteet, arvot ja vaistot. (Hiltunen 2012, 106–108.) Tämän kehittämistyön tulosten pohjalta kehittämissuunnitelma jatkaa muutosta ihmisläheisesti käyttäjälähtöisen toiminnan avulla, jolloin muutoksen johtaminen ja toteuttaminen tulevaisuudessa onnistuu sujuvammin.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Palvelujen kehittäminen muotoilun avulla on jatkuvaa prosessia, jonka voi oppia vain tekemällä. Tarkoituksena on käyttäjälähtöisesti oppia, kehittää, kokeilla, muokata ja taas oppia. Kun yhden taidon oppii, on valmis keksimään uusia ja soveltamaan niitä toimintaan. (SDT 2017.) Myös toimintatutkimus on luonteeltaan osallistavaa toimintaa, jolla pyritään käytännön ongelmien ratkaisuun ja samalla luoda uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Ojasalo ym. 2009, 58). Tässä tutkimuksessa voidaan sanoa hyödynnetyn näitä määritelmiä ratkaisujen luomisessa ja osaamisen kehittämisessä. Voidaan myös tässä vaiheessa todeta, että jos tutkimus nyt tehtäisiin uudestaan, se tehtäisiin mahdollisesti samoin menetelmin, mutta täysin eri tavoin keskittyen paremmin menetelmien hallintaan. Uuden ymmärryksen luomisessa on siis onnistuttu. Tutkimustuloksen sopiminen aikaisempaan tietoon tai sen onnistuminen uuden tiedon luomisessa ajatellaan osoittavan tutkimuksen luotettavuutta (Vilka 2005).

Luotettavuuden mittareina tieteellisessä tutkimuksessa käytetään pätevyyttä (validiteetti) ja luotettavuutta (reliabiliteetti) (Kananen 2009, 87–91.) Toisin sanoen tarkastellaan sitä, onko tutkittu asiaa kuin on aiheeksi määritelty ja onko tutkimus toistettavissa tai voiko tutkimustuloksia soveltaa. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136). Tutkimuksen oppiva luonne kuitenkin hankaloittaa tutkimuksen luotettavuuden arviointia yleensä näiden määrälliseen tutkimukseen paremmin sopivien mittarien avulla. Laatu tulee joka tapauksessa arvioida tieteellisen tutkimuksen vaatimusten kriteerien mukaisesti ja varmistaa tulosten käytettävyys. (Kananen 2009, 87–91.)

Tässä tutkimuksessa on tutkimuksen eri vaiheissa tarkasteltu tutkimuksen kohteena olevaa aineistoa ja arvioitu tutkimusongelmaa. Tämä on johtanut aiheen rajaamiseen ja tutkimuksen kohdistamiseen tiettyyn ryhmään sekä lopulta tiettyjen menetelmien valintaan. Raportissa on yritetty kuvata nämä vaiheet ja syyt mahdollisimman tarkasti. Lisäksi on avattu valittujen menetelmien teoriaa, jotta siitä kävisi ilmi sen sopivuus tutkittavaan aiheeseen. Vertailua eri menetelmävaihtoehtoihin olisi ollut syytä tehdä pätevyyden lisäämiseksi enemmän. Toistettavuuden varmistamiseksi prosessi sekä menetelmien toteuttaminen on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti suojellen kuitenkin osallistujien yksityisyyttä. Raportin liitteinä löytyvät käytettyjen menetelmien kysymykset. Tutkimus on näillä

tiedoin melko hyvin toistettavissa uudestaan, vaikka tulos voi silti muuttua riippuen tutkimuksen kohderyhmän osallistumisesta.

Laadullisessa tutkimuksessa tuloksien ei kuitenkaan välttämättä ole tarkoituskaan olla yleistettävissä tai tilanteen ainutlaatuisuuden vuoksi toistettavuus ei ole mahdollista. Luotettavuutta voi laadullisessa tutkimuksessa lisätä kertomalla tarkasti tutkimuksen toteutuksen vaiheet ja tulkitsemalla tarkoin kuvauksen ja tulkinnan yhteensopivuutta. Laadullisen aineiston määrä on myös usein lähes loputon, joten on tarpeellista rajata tarkasti ja hankkia aineistoa vain sen verran kuin on aiheen kannalta tarpeellista. (Hirsjärvi ym. 2010, 231–233.) Aineistosta on pyritty saamaan esille tutkimusongelman kannalta oleelliset asiat. Lisäksi raportissa on pyritty tuomaan näkyväksi, sitä miten johtopäätöksiin on päästy ja arvioitu onko menetelmiä käytetty oikein tiedon luotettavuuden kannalta.

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan sen ammattimaista toteuttamista ja tutkijan omaa ammatitietoutta. Eettisyyden voidaan katsoa olevan tutkimuksessa esiintyvien moraalisten ongelmien sekä tutkimukseen vaikuttavien lakien ja säästöjen tarkastelua. Tutkijan omat suhteet tutkittavaan ongelmaan tai tutkittavaan ilmiöön saattavat vaikuttaa tutkimustuloksiin, jos omaa toimintaa ei arvioi kriittisesti. Myös muilla tutkimukseen osallistuvilla tahoilla voi olla intressiä vaikuttaa lopputulokseen ja se kannattaa ottaa huomioon jo tutkimusta aloittaessa. Tutkijalla on vastuu olla rehellinen ja avoin kysymyksille koskien tutkimusta ja omaa toimintaa. Tutkimuksen tulee olla rehellistä myös ammatityhteisölle ja muiden tutkijoiden töiden kopionnin välttäminen täytyy todistaa. (Walliman 2011, 240–244.)

Tutkimuksen aikana tutkija pyrki hallinnoimaan omien mielipiteiden esiintuontia kaikessa toiminnassa. Huomattavaa on kuitenkin, että Kuopion Kauppatori on myös tutkijalle keskeinen asiointipaikka, joten suhtautuminen sen kehittämiseen on positiivinen. Jossain intensiivisissä keskusteluissa tutkija saattoi lähteä innovointityöhön liian innokkaasti, mutta taito hallinnoida mielipiteitä kasvoi tutkimuksen etenemisen mukana. Toimeksiantaja suhtautui tutkimuksen tekemiseen avoimesti ja oli valmis myös epämiellyttävien tutkimustulosten mahdollisuuteen. Myös tutkimukseen osallistuneiden keskinäiset suhteet saattoivat vaikuttaa vastauksiin. Näistä ei ole tarkempaa tietoa.

Tutkimuksen eettisyys perustuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiselle koko prosessin ajan. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tieteellisten toimintatapojen noudattaminen, rehellisyys, huolellisuus, eettisesti kestävät tutkimustavat sekä muiden tutkijoiden työn kunnioittaminen. Lisäksi pyritään avoimuuteen kaikessa toiminnassa ja tulosten julkaisussa huomioiden toimeksiantajan, tutkimukseen osallistujien sekä tiedeyhteisön tarpeet. Harhaanjohtava raportointi tai puuttuvat merkinnot lähdeaineistosta eivät kuulu hyvään käytäntöön. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 132–133.)

Tässä työssä on pyritty ottamaan huomioon hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimukseen osallistuneiden tahojen kanssa on käyty vuoropuhelua tutkimuksen eri vaiheissa avoimesti. Tutkimus toteutettiin hyvässä yhteistyössä toimeksiantajan sekä muiden tutkimukseen osallistujien kanssa. Toimeksiantajaa sekä tutkimukseen osallistujia kunnioitettiin ja heidän näkemyksensä pyrittiin tuomaan esiin

neutraalilla tavalla. Tutkimuksessa noudatettiin henkilöllisyyden suojaa. Savonia-ammattikorkeakoulun yleinen ohjeistus sekä ohjaajien neuvot opinnäytetyön tekemiseen otettiin huomioon tutkijan parhaan taidon mukaan. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa kerrottiin kaikille osapuolille avoimesti tutkijan nimi, oppilaitos ja toimeksiantaja sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Tutkimustulokset on avoimesti raportoitu kaikille osapuolille ja niistä laaditaan myös tiedote käytettäväksi viestinnässä sekä opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-tietokannassa. Kopioinnin mahdollisuus tutkimuksessa estetään sen tarkistaminen kopioinninestojärjestelmä Turnitin kautta.

Avoin ilmapiiri on tärkeä tekijä toimintatutkimuksen onnistumiselle. Ilmapiiriin tulee olla hyväksyvä, jotta se on valmis ottamaan vastaan myös yllättävät tutkimustulokset ja pystyy mukautumaan niihin. Muutoksen tekeminen voi olla aivan erilaista kuin on alun perin ajateltu. Tutkijan täytyy olla valmis päästämään irti omista lähtökohdistaan riippumatta siitä miten läheisiä se itselleen ovat. (McIntosh 2010, 31–33.) Myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että tutkimuksen asetelmaa täytyy muuttaa tutkimuksen kohteessa. Portaita täytyy alkaa nousemaan ensimmäiseltä askelmalta keskittyen ensin perustoimintaan ja kulkien sitä kautta kohti suurempaa menestystä. Omasta näkemyksestä ja ideasta luopuminen tuotti alussa epäonnitumisen tunnetta, mutta se häveni ymmärryksen kasvaessa siitä, että se kuuluu osaksi toimintatutkimusta.

Laadullisen tutkimuksen ja yhteiskehittymenettelmän toteuttaminen olivat uusia toimintatapoja sekä toimeksiantajalle että tutkijalle. Tämä kokemattomuus on voinut vaikuttaa tutkimustulokseen heikentävästi. Hirsjärven ym. (2009, 19) tieto voi olla epäluotettavaa, jos tiedossa on aukkoja. Tässä tapauksessa kokemattomuuden takia parhaan syvällisimmän tiedon saaminen on voinut olla puutteellista. Asia kannattaa ottaa huomioon kehittämistoiminnan jatkumisessa niin, ettei nyt saatuihin tuloksiin uskota sokeasti, vaan tarvittaessa tutkitaan asiaa uudestaan.

6.4 Torikaupan tulevaisuus ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tärkeä huomio on, että toimintaa muutettaessa on aloitettava perusasioiden kuntoon saattamisella ja sitä kautta voidaan päästä suurempiin tavoitteisiin. Konkreettinen muutos on toimijoiden parempi mukaanotto toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kuopion Kauppatorin toriyrittäjät. Torikaupan tulevaisuuden suunnittelussa on kuitenkin tarpeen ottaa mukaan myös muut toria käyttävät ryhmät kuten toriyrittäjien asiakkaat, keskustan asukkaat ja yrittäjät sekä muut mahdolliset toimijat. Jatkossa kannattanee myös kartoittaa talvisen ajan toimintaa onnistuneesti järjestäviä toreja benchmarkkauksen merkeissä.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin tutkimaan ja kehittämään toimintaa torilla toimivien yrittäjien kanalta. He ovat kaupunkikeskustan kehittämissyhdistyksen asiakkaita ja ilman heitä torilla ei olisi juurikaan kaupallista toimintaa. Kuitenkin myöhemmin on syytä ottaa kehittämiseen mukaan myös toriyrittäjien asiakkaat, jotka lopulta äänestävät viimeistään jaloillaan, mikä toiminta torilla on järkevää. Tämän kehittämistehtävän aiheeseen tutustumiseen vaiheessa havainnoitiin asiakasradin mielipiteitä, jotka edustavat kuitenkin melko suppeaa osaa kuluttaja-asiakkaista. Yhteinen näkemys kui-

tenkin myös asiakasraadissa oli, että toimintaa pitää ja kannattaa kehittää ja että Kuopion Kauppatori on tärkeä kohde sekä täällä asuville että turisteille. Asiakastutkimus tulisi toteuttaa mahdollisuuksien mukaan sekä keskustan asukkaille, Kuopion alueen asiakkaille sekä kauempaa tuleville turisteille. Eri asiakasryhmillä on todennäköisesti erilaisia mielikuvia ja tarpeita Kuopion torista ja he tulevat hakemaan erilaisia asioita sieltä. Kuopion Kauppatori on niin laaja ja monipuolinen, että erilaisiin tarpeisiin on varmasti mahdollisuuksia vastata.

Kuten tässä kehitystyössäkin nousi esiin, toritoiminnalle erityisen haasteen Suomessa luo pitkä talvikausi, joka tuo mukanaan kylmät ja epävakaa säätilat sekä lyhyet myyntipäivät. Keyte (2017) kuvaa taianomaisia joulumarkkinoita eri puolilla Eurooppaa. Sekä isoissa kaupungeissa että pienissä kylissä löytyy hienoja joulutoreja, joilta löytyy paljon myytävää ja ennen kaikkea hieno tunnelma (Keyte, 2017). Tutkimuksen aiheena voisi olla, kuinka luoda toimiva talvisesonki. Aihetta voi esimerkiksi tutkia tutustumalla jonkin talvella hyvin toimivan torin toimintaan muualla kuin Suomessa. Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että talvella ihmisiä kiinnostavat toiminnalliset tapahtumat hyvänä esimerkkinä talvella 2017 torilla olleet jääveistokset ja jääliukumäki. Kannattaakin lähteä tutkimaan asiaa siitä näkökulmasta. Mitä toimintaa torille voisi tuoda, joka houkuttelee asiakkaat, joka saa myös myyjät paikalle. Kuopion Kauppatorin suuri koko antaa mahdollisuuksia monenlaiseen.

Jos kehittämistyötä ja muutoksia ei mitata, ei voida tietää onko tavoitteissa onnistuttu. Uudistamisketjun alkuun panostetaan organisaatioissa, mutta kompastuskiveksi muodostuu usein toteuttamisvaihe tai kaupallistaminen. Niin sanotusti sukset kyllä voidellaan, mutta hiihtäminen jää vähäiseksi. (Kettunen 2008, 190–191.) Tämän kehittämistyön johtavana ajatuksena oli jatkuvan kehittämisen kulttuurin kehittäminen. Tästä syystä on aiheellista tutkia tässä tutkimuksessa ilmi tulleiden asioiden muutokset esimerkiksi vuosittain. Kyselytutkimuksella tai muilla menetelmillä voidaan tutkia, vieläkö toritoimijoilla on samantyyppisiä ongelmia, ovatko ajatukset torista muuttuneet ja miten vuoden aikana tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet toimintaan. Nykytilan kartoitusta on syytä tehdä vuosittain ja keskustella siitä, johtaako toiminta yhteistä visiota kohti. Myös visiota täytyy tarkastella kriittisesti, jotta tiedetään, halutaanko torista edelleen koko kansan yhteinen olohuone. Nykytilan kartoituksen jälkeen voi hyödyntää joko tässä tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä tai pohtia sopisiko joku muu menetelmä paremmin. Palvelumuotoilun työkalupakki (SDT 2017) tarjoaa useita eri vaihtoehtoja kehittämistyölle.

7 PÄÄTÄNTÖ

Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda uutta ymmärrystä, kehittää uusi toimintamalli ja löytää konkreettisia toimenpiteitä Kuopion Kauppatorin toiminnan kehittämiseen. Tarkoituksena oli kartoittaa lähtökohta ja saada alku torirominnan kehittämiseen. Tämän lisäksi kehittämistyö on tuonut muutakin hyötyä sekä tekijälle, toimeksiantajalle että yhteisölle. Näitä asioita avataan tässä luvussa. Lisäksi oma työ on pyritty arvioimaan Savonia-ammattikorkeakoulun arviointikriteerien mukaisesti.

7.1 Ammatillinen kehitys

Hiltunen (2012, 269–275) kertoo työelämässä löytyvän usein korkeamman tahon joka ohjaa ja määrittelee mitä on tehtävä ja milloin. Tässä työssä sellaista tahoa ei ole, joten suurin ammatillisen kehityksen kohde on lopulta ollut itsensä johtaminen. Vaikka työllä on tietyt määritelmät sekä ammattikorkeakoulun että toimeksiantajan tahoilta, se on kuitenkin hyvin laaja ja itsenäinen prosessi. Kuukaan ei varsinaisesti rankaise, jos se jää tekemättä tai jos tulos ei ole riittävän laadukasta. Hiltunen (2012, 269–275) ohjaa asettamaan itselleen samanlaiset tavoitteet kuin työryhmille työelämässään ja päättämään toimintatavat ja aikataulut. Hiltunen (2012, 269–275) kehottaa myös palkitsemaan tai rangaisemaan itseään samoin kuin työelämässä ja siten mikä parhaiten toimii omalle motivaatiolle.

Kun ymmärrys oman motivaation kehittämisestä kasvoi työn aikana, myös työn tekeminen helpottui. Välitavoitteiden ja aikataulujen rakentaminen auttaa hahmottamaan millaista apua missäkin työn vaiheessa tarvitsee ja mistä sitä voisi olla saatavilla. Aikatauluja hankaloitti kaikkien osapuolien kiireet omassa toiminnassaan ja yhteinen aika toimeksiantajan sekä työn ohjaajien kanssa jäi vähäiseksi. Selkeä suunnitelma ohjasi kuitenkin etsimään tarvittaessa eri kanavia tiedon löytämiseen.

Hiltunen (2012, 269–275) liittää hyvään itsensä johtamiseen sen, että itseltään pitää vaatia samaa kuin muilta. Kokemuksen mukaan usein itseltään vaatii liikaa ja oppimisprosessinkin tulisi olla täydellinen. Tämän kehittämistehtävän läpivienti helpottui, kun ymmärsi erottaa toimeksiantajan ja ammattikorkeakoulun vaatimukset kehittämistehtävälle eikä enää yrittänyt laittaa kaikkea samaan raporttiin. Toimeksiantajalle tärkeää tietoa muodostui myös tämän kehittämistyön tutkimuskohteen ulkopuolella. Oppimisprosessina kehittämistehtävän läpivienti toimintatutkimuksena toimi erittäin hyvin. Oma toimintatapani usein on tehdä yhden kerran yksi tehtävä ja sitten kun sen osaa siirtää toiseen. Tästä prosessista jäi samanlainen tunne. Nyt kun sen osaisi, kehittämistyö on ohi ja tekisi mieli aloittaa alusta ja tehdä paremmin. Voi siis sanoa tutkimuksellisen kehittämistyön ammatitaidon kasvaneen prosessin aikana.

Nykytilannetta vertaamalla yrityksen strategiaan saadaan selville kuinka palveluja tulisi kehittää. Tehokas ja tuloksellinen kehittäminen vaatii usein suuria muutoksia organisaation toiminnassa ja muutosta asiakaslähtöinen kehittämiseen, jossa eri sidosryhmät otetaan mukaan toimintaan. Haasteena ovat eri ryhmien mahdollisesti erilaiset tarpeet. Kehittäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ensin tutkitaan ja sitten muutetaan toimintatapaa. Kehittäminen vaatii myös uuden toiminnan arviointia ja

arvioinnin tuloksiin reagointia. (Jaakkola, Orava, Varjonen 2009, 39.) Tämän tutkimuksen teoriaosuuteen perehtyminen ja tutkimuksen toteuttaminen ovat lisänneet ammatillista osaamista käyttäjälähtöisen toiminnan mahdollisuuksista sekä sen jatkuvan prosessin luonteesta. Näitä taitoja uskon hyödyntäväni laajasti työelämässä tulevaisuudessa.

7.2 Hyödyt toimeksintajalle, tieteenalalle sekä yhteiskunnalle

Toritoiminnan järjestämisvastuu siirtyi Kuopion kaupunkikeskustan kehittämissyhdystys ry:lle 1.4.2017 alkaen. Toiminnan järjestämisen kannalta yhdistykselle on tärkeää tietää torin nykytilanne ja mahdollisuudet kehittämiselle. Kehittämistyön avulla toritoimijat otettiin mukaan kehittämistoimintaan ja luotiin mahdollisuudet jatkaa kehittämistä näiden toimijoiden kautta. Kehittämistyön kautta kehitysyhdistyksen rooliksi määriteltiin selkeämmin toiminnan mahdollistajan rooli ja torilla toimivien eri tahojen rooli on innovoida ja toteuttaa tätä toimintaa. Näin katsottiin päästävän parhaiten kaikkia hyödyttävään lopputulokseen ja lopulta myös yhteiseen visioon yhteisestä olohuoneesta.

Pareton periaatteen (Perplex 2017) mukaan 20 % syistä, johtaa 80 % seurauksista. Tutkimuksen avulla saatiin esiin suurempien lisäksi myös pienempiä ongelmia, joihin pystyttiin reagoimaan heti. Tutkimus auttoi löytämään näitä syitä, joista suurin osa ongelmista todennäköisesti johtuu. Kun näihin päästään puuttumaan, on oletettavaa että pienet toimenpiteet voivat oleellisesti parantaa torin toiminnan mahdollisuuksia. Toimintatutkimus ja palvelumuotoilu sekä niiden menetelmät kuten yhteiskehittely tarjoavat uusia työkaluja kehittämissyhdystyksen toimintaan sekä käyttäjien huomioon ottamiseen paremmin. Erityisesti jatkossa tästä voi olla hyötyä asukkaiden, muiden keskustan yrittäjien sekä kaikkien asiakkaiden osallistamisessa kehitystyöhön.

Menetelmien ja työkalujen käyttö voi olla myös se hyöty, mikä tutkimuksella on tieteenalalle. Kananen (2014) mukaan toimintatutkimusta syytetään usein harrastelijamaiseksi tavallisten ihmisten tehdessä tutkimustyötä. Joskus saatetaan puhua jopa epätieteellisyydestä. Tieteen tarkoituksena on kuitenkin palvella käytäntöä eikä toimintatutkimuksella pyritä teorioihin tai esiintymiseen tieteen asiantuntijana. Pyrkimyksenä on kehittää toimintaa yhteisössä ja mitata sitä onnistuneesti, joka on tieteellinen arvo sinänsä. (Kananen 2014, 138–139.)

Muille kehittämissyhdystyksille tai muille toritoiminnan tuottajille sekä torikaupalle tutkimuksesta voi olla hyötyä, koska muuallakin esiintyy samantyyppisiä ongelmia. Laukon torin (Nevala ja Nieminen 2011) ja Jyväskylän torin (Palojärvi ja Kukkonen 2015) asiakaskyselyissä myös tuotteiden monipuolisuus, toiminta ja viihtyisyys nousivat asioiksi, joita torilla käynnissä arvostettiin. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että toritoimijoilla on paljon ideoita juuri näiden asioiden kehittämiseen ja sitä kannattanee tutkia myös muissa kaupungeissa.

7.3 Opinnäytetyön itsearviointi

Kehittämistyön osaamisen merkitys kasvaa työelämässä ja korkeakoulun tulisi valmistaa osaajia, jotka pystyvät osallistumaan ja kehittämään kehittämistyötä. Kehittämistyötä tekemällä opitaan

suunnitelmallisuutta ja itsenäistä kriittistä ajattelua. Kehittämispohjaista oppimista tapahtuu aidossa työ- ja liike-elämän kehittämishankkeiden kautta, joiden tarkoitus on tuottaa uutta. Kehittämispohjaisen oppimiseen kuuluvat autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus. Se tarkoittaa että työn lähtökohtana on työelämän kehittämistehtävä alalta, jonka asiantuntijaksi halutaan kehittyä. Yhdessä tekeminen ja osaamisen jakaminen oppimisen lähtökohtana ovat keskeisiä ja kaikkien tahojen aktiivista osallistumista painotetaan. Kriittinen ote ja olemassaolevan tiedon soveltaminen luovat tutkimuksellista pohjaa ja luovuudella haetaan voimaa saavuttaa muutos, jonka tulosta ei vielä tiedetä. (Ojasalo ym. 2009, 14–16.)

Kettusen (2008, 9-11) mukaan organisaatio tekee kehitystyötä menestyäkseen tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa kehitystyön tarkoituksena organisaation hyödyn lisäksi kehittää tutkijan ja muiden osallistujien ammatillista osaamista kehittämistyön tekemisessä. Hiltunen (2012, 282) määrittelee oppisen mahdollistamiseksi oman toiminnan kriittisen arvioinnin. Hänen mukaansa epäonnistumisista voi oppia parhaiten, jos ensin tunnistaa ja myöntää virheet. Oman oppimisen varmistamiseksi olen lopuksi vielä arvioinut kehittämistyön onnistumista Savonia-ammattikorkeakoulun (2017) ylemmän tutkintoon opinnäytetyön arviointikriteerien pohjalta.

Aihe on erittäin ajankohtainen ja myös tässä työssä on käytetty lähdetietona mediassa näkyviä aiheita kaupunkikeskustojen elinkeinoelämän kehityksestä. Tutkimusaiheen taustalla vaikutti mielellään oleva organisaatiomuutos, joka aiheutti tarpeen kehitystyölle. Kurrosen (2015, 29–32) mukaan palvelumuotoilu on tulossa osaksi palveluiden innovointia yhä enemmän ja käyttäjälähtöisestä kehittämisestä pyritään saamaan kilpailukeino tiukentuvilla markkinoilla. Työllä pyrittiin uudistamaan työelämää ja organisaation kulttuuria, tosin vasta aika näyttää kuinka siinä onnistuttiin.

Aiheen rajaus tuotti ongelmia alkuun ja tutkimustyö tahtoi muodostua liian laajaksi. Tämä aiheutti haasteita aikatauluihin tutkimuksen laajentuessa liikaa, mutta lopulta oikea linjaus tuntui löytyvän. Jatkossa on syytä käyttää enemmän aikaa alussa aiheen tarkkaan rajaamiseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen. Teoriatieto kuitenkin tukee hyvin aiheen tutkimusta ja palvelumuotoilun työkalut muotoutuvat luontevasti osaksi toimintatutkimusta molempien ollessa osallistavaa ja käyttäjälähtöistä toimintaa.

Tutkimuksen tavoitteet eivät ehkä ole merkittäviä liiketoiminnan alalle tai tieteelliselle tutkimukselle, tosin toimintatutkimuksen eikä siis tämänkään tutkimuksen tavoitteena sinänsä ollut luoda uutta teoriaa. Tavoitteet olivat kuitenkin merkittäviä toimeksiantajan ja paikallisen toiminnan sekä oppimisen kannalta ja ne johtivat toiminnan muuttumiseen. Tuloksena saatu visio tulevaisuudesta on johdonmukainen ja tarpeeksi konkreettinen, jotta sinne pääsemiselle pystyttiin luomaan toimenpiteitä.

Työstä on pyritty luomaan helposti luettava ja selkokielineen niin, että sitä pystyy tulkitsemaan myös asiaan perehtymätön henkilö. Teoria ja käytäntö on pyritty liittämään yhteen ja selittämään miksi juuri näitä menetelmiä on käytetty työssä, vaikka hankaluutena oli hahmottaa teksti ulkopuolisen lukijan näkökulmasta. Työ olisi varmasti ollut mahdollista tehdä myös monia muita eri menetelmiä

käyttäen, joita tässä ei ehkä tarpeeksi vertailtu. Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä tuntui tarpeeksi haasteelliselta ja opettavalta sekä aiheeseen sopivalta, joten muita vaihtoehtoja ei tullut kovin vakavasti harkittua. Yhteiskehittelyn menetelmänä käytetty backcasting -työkalu löytyi palvelumuotoilun menetelmiin perehtyessä ja se tuntui kaikista sopivimmalta tähän työhön.

Lähdeaineistossa on pyritty hyödyntämään ajankohtaista keskustelua aiheesta sekä kirjallista olemassaolevaa teoretietoa. Työssä on jonkin verran hyödynnetty myös englanninkielisiä lähteitä, mikä on laajentanut tiedonhankinnan mahdollisuuksia. Lähteitä on pyritty löytämään monipuolisesti niin, että käytetty tieto on luotettavampaa ja ne on pyritty merkitsemään mahdollisimman tarkasti. Kuitenkin laajempi perehtyminen kansainväliseen aineistoon olisi voinut olla tarpeen sekä vielä tarkempi perehtyminen aiemmin tehtyihin tutkimuksiin torien ja keskusta-alueiden kehittämisestä. Näitä on kuitenkin mahdollista hyödyntää jatkotutkimuksia tehdessä. Lähdeaineiston lisäksi työhön on pyritty saamaan näkyviin myös tutkijan omaa ajattelua.

Työssä on käytetty Savonia-ammattikorkeakoulun raportointipohjaa ja raportointiohjeita noudattaen on haettu johdonmukaista kokonaisuutta niin että prosessin kulku olisi helposti tulkittavissa. Apua tähän on haettu myös tutustumalla muihin opinnäytetöihin ja niiden rakenteeseen sekä tutkimuksen kulkuun. Kuitenkin kaikilla on oma tapa jäsentää maailmaa, jonka mukaisesti tässä työssä on sovellettu myös omaa harkintaa sekä kunnioitettu toimeksiantajan ehdotuksia mahdollisuuksien mukaan. Kirjallista ilmaisua on avattu kuvien ja kuvioiden avulla, joista toivotaan olevan hyötyä asian hahmottamiseen nopeammin.

Opinnäytetyöprosessi eteni spiraalimaisesti aikaisemmin esitetyn kehittämistyön mallin mukaisesti (kuvio 10). Välillä palattiin alkuun, tutkittiin lisää, analysoitiin tuloksia, palattiin taas hakemaan tietoa ja vielä melko viime hetkilläkin tarkennettiin tutkimusaihetta. Tämä prosessi on pystytty raportoimaan kuitenkin melko selkeästi niin, että prosessin vaiheet ovat toistettavissa ja tuloksia voidaan verrata. Työllä saavutettiin tavoitteen mukaista uutta ymmärrystä ja osaamista, toimintamalli ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Opinnäytetyön aihealueen ulkopuolella toiminnalla kerättiin runsaasti myös muuta tietoa, josta on hyötyä toimeksiantajalle. Lisäksi toimeksiantajalle luotiin jatkotutkimusehdotuksia ja valmista aineistoa jatkaa kehittämistyötä. Työllä on merkitystä myös muille kehittämiseen osallistuneille tahoille, joiden työssä tutkimus näkyy. Myöhemmin tutkimuksen vaikutus voi näkyä laajemmalle yleisölle, jos pitkän ajan tavoitteet onnistuvat.

Kuten Tuulenmäki (2010, 18–20) sanoo, kokeilemisen kautta päästään aina onnistumiseen. Joko saavutetaan se, mitä haluttiin, ymmärretään jotain uutta tai voidaan todeta, mikä ei ainakaan toimi (Tuulenmäki, 2010 18–20). Tässä oppimisprosessi voidaan sanoa, että jokainen osa tuosta totuudesta toimi. Uusi toimintamalli saavutettiin ja ymmärrettiin kehittämistyön aloittamisen lähtökohtien olevan perusasioiden kuntoon saattamisessa yksi kerrallaan. Lisäksi voidaan sanoa, että esimerkiksi toiminnan tuominen kopioituna suoraan ulkopuolelta ei toimi Kuopion ainutlaatuisella Kauppatorilla.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ANUNTI, Tarja 2017. Kivijalkakaupan elävyyden valintakysymys. Kaupunkilehti Kukko. 2017-04-05. [Artikkeli]
- ALASALMI, Tuula 2015. Tarina viestinviejänä – Tarinankerronta yritysten markkinointiviestinnän työkaluna. Jyväskylän yliopisto. Taiteiden ja kulttuurin tutkimuksen laitos. Pro Gradu – tutkielma. [Viitattu 2017-05-02]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/>
- BARSOKEVITSCH, Victor 1900-luku. Kuopion torin itälaitaa 1900-luvun alussa. [digikuva]. Suomen museot. [Viitattu 2017-03-30]. Saatavissa: <http://suomenmuseotonline.fi/fi/kuva/>
- CITYLOGISTIikkASUOSITUS 2010. [Verkkoaineisto]. Elävä kaupunkikeskusta ry. [Viitattu 2017-0-03]. Saatavissa: http://www.kaupunkikeskustat.fi/wp-content/uploads/2015/08/Citylogistiikkasuositus_EKK_2010.pdf
- DESIGN KIT. Co-creation session. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-04-30]. Saatavissa: <http://www.designkit.org/methods/33>
- FISCHER, Merja ja VAINIO, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- HEIKKILÄ, Mikko ja SANTASALO, Tuomas 2006. Tori osana kauppa ja kaupunkia. Suomalaisia kauppatoreja 2006. Lahti: Elävä kaupunkikeskusta ry.
- HESSO, Johannes 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy.
- HILTUNEN, Arto 2012. Johtamisen taito elämänmittainen matka. 4. painos. Sanoma Pro Oy.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.
- JAAKKOLA, Elina, ORAVA, Markus ja VARJONEN, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. 4. painos. Helsinki: Tekes.
- JYRÄMÄ, Annukka ja MATTELMÄKI Tuuli 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palveluiden kehittämiseen (toim.). Helsinki. Unigrafia.
- JÄÄSKELÄINEN, Veera 2017. Keskustan vetovoima. Yrittäjistä asiakkaat ovat vähentyneet – Keskustassa on nähtävissä myös liiketilojen kysynnän pientä kasvua. Savon Sanomat. 2017-04-06. [Artikkeli].
- KANANEN, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Suomen Yliopistopaino
- KANANEN, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Suomen Yliopistopaino.
- KANTANEN, Pekka ja MÄNTYNIEMI, Mikko 2010. Aikamatka Kuopioon: tuokiokuvia Kuopiosta ennen ja nyt. 2. painos. Kuopio: Offsetpaino Tuovinen.
- KAUPPIAAN ABC-OPAS 2017. [Verkkoaineisto]. Tori- ja markkinakaupan keskusjärjestö. [Viitattu 2017-03-23]. Saatavissa: <http://www.markkina.net/kauppiaanabcopas/KauppiaanABC-opas.pdf>
- KAUPUNKIRAKENNELAUTAKUNTA 2017. Pöytäkirja 3/17. 1.3.2017. [Viitattu 2017-05-04]. Saatavissa: <http://publish.istekkipalvelut.fi/kokous/2017398612>. PDF
- KETTUNEN, Jyrki 2008. Uudistu ketterästi, Kehitä, osta ja varasta. Hämeenlinna: Talentum.
- KEYTE, Matthew 2017. The 10 Most Magical Christmas Markets in Europa. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 2017-05-03]. Saatavissa: <https://theculturetrip.com/europe/articles/the-10-most-magical-christmas-markets-in-europe/>
- KOENIG, Bonnie 2014-10-21. Tools and Methods for co-creations in workshops [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2.5.2017]. Saatavissa: <http://diytoolkit.org/tools-and-methods-for-co-creation/>

- KOTKAN KAUPPATIE 2017. Kotkan Kauppaticien verkkosivut. [Viitattu 2017-04-14]. Saatavissa: <http://www.kotkankauppaticie.fi>
- KUOPIOIN KAUPUNKI 2017. Kuopion kaupungin verkkosivut. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-05-13]. Saatavissa: www.kuopio.fi
- KUOPIOIN KAUPUNGIN STRATEGIA 2020, 2017. [Viitattu 2017-04-22]. Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/fi/talous-ja-strategia>
- KUOPIOIN KAUPUNGIN TORIKAUPAN JA KESKUSTAN KÄVELYKATUJEN KAUPPASÄÄNTÖ 2017. Kuopion kaupunki. [Viitattu 2017-05-10]. Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7558042/TorikaupanKauppasaanto.pdf/99a427d9-25ee-4455-a009-b8ea8084a8f4>
- KUOPIOIN TORI 1970. Kuopion isänmaallisen seuran toimituksia. 2. korjattu painos. Sisälähetysseuran Kirjapaino Raamattutalo.
- KUOPIOIN TORI 2017. Kuopion torin verkkosivut. [Viitattu 2017-05-12]. Saatavissa: <http://www.kuopiontori.fi/kategoria/kuopion-keskus>
- KURRONEN, Jarkko 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Julkaisussa: JYRÄMÄ, Annukka ja MATTELMÄKI, Tuuli (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Helsinki. Aalto-yliopisto.
- KUUSISTO, Arja ja KUUSISTO, Jari 2015. Käyttäjälähtöinen palvelukehitys kuntasektorilla – mahdollisuuksia ja pullonkauloja. Julkaisussa: JYRÄMÄ, Annukka ja MATTELMÄKI, Tuuli (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Helsinki. Aalto-yliopisto.
- KÄHKÖNEN, Sirpa 2011. Kuopion taivaan alla. Porvoo: Bookwell Oy.
- LANKOLAINEN, Eeva 2017. Elämänpiirin muovailijat, Savolainen suoraviiva – muotoilupalkinnon sai Kuopion kaupunki. Savon Sanomat. 2017-04-25. [Artikkeli].
- LAPPALAINEN, Inka, AHONEN, Toni, NUUTINEN, Maaria, VALJAKKA, Tiina, TALJA, Heli 2016. Arvonluonnin muutoksen aakkoset - arvot, arki ja arvostus. [Verkkajulkaisu]. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. [Viitattu 2017-05-02]. Saatavissa: https://issuu.com/vttfinland/docs/muutoksen_aakkoset
- LARJOVUORI, Riitta-Liisa, NUUTINEN, Sanna, HEIKKILÄ-TAMMI Kirsi Ja MANKA, Marja-Liisa 2012. Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi - Opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. [Verkkajulkaisu]. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. [Viitattu 2017-04-30]. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/asiakkaat_kuntapalvelujen_kehittajiksi.pdf
- LEMMINKÄINEN, Pokko 2015. Kaupunkikuvalla vetoa: Valtakunnallinen kaupunkikuvasuositus. [Verkkajulkaisu]. Elävä kaupunkikeskusta ry. [Viitattu 2017-04-05] Saatavissa: <http://www.kaupunkikeskustat.fi/yhttpwww-kaupunkikeskustat-fiyhdistysjasenet/jasenuettelohdistysjasenet/selvitykset/>
- LEVOLA, Jaakko 2012. Mysteri nimeltä torikauppa. [Verkkoartikkeli] Yle. [Viitattu 2017-01-21]. Saatavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-6242736>
- MANNINEN, Kari 2017. Kalpa veti väkeä – parituhatta katsojaa torilla. Savon Sanomat. 2017-04-22. [Artikkeli].
- MARKKINANETTI 2017. Tori- ja markkinakaupan palvelukeskuksen verkkosivut. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-04-14]. Saatavissa: <https://www.markkina.net/>
- McINTOSH, Paul 2010. Action Research and Reflective Practice. USA: Routledge.
- McNIFF, Jean 2000. Action Research in Organisations. USA: Routledge.
- METROPOLIA 2012. Yhteiskehittelyllä hyvinvointia. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-04-30]. Saatavissa: http://www.e-julkaisu.fi/metropolia/yhteiskehittelylla_hyvinvointia/pdf/yhteiskehittely_esite-digipaper2.pdf

- MERISTÖ, Tarja, MOLARIUS Riitta, LEPPIMÄKI, Sami, LAITINEN Jukka, TUOHIMAA, Hanna 2007. Laadukas SWOT - Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. [Verkojulkaisu]. Corporate Foresight Group CoFi. Åbo Akademi [Viitattu 2017-03-31]. Saatavissa: http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf
- NEVALA, Mira ja NIEMINEN, Minna 2011. Toritutkimus – Laukon tori 2011. Tampereen ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/>
- NYKÄNEN, Katri 2015. Kohti systemaattista verkostoitumista – Verkoston rakenteen ja prosessin arviointi. Julkaisussa: JYRÄMÄ, Annukka ja MATTELMÄKI, Tuuli (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Helsinki. Aalto-yliopisto.
- OHNO, Taiichi 2006. Ask "why" five times about every matter. [Verkojulkaisu]. Toyota Traditions Top. [Viitattu 2017-05-01]. Saatavissa: http://www.toyota-global.com/company/toyota_traditions/quality/mar_apr_2006.html
- OINONEN, Sami 2013. Palvelumuotoilu ja asiakkaiden osallistaminen palvelukehitykseen. [Verkojulkaisu]. Tekes Service Innovation Boot Camp. [Viitattu 2017-04-14] Saatavissa: <http://videonet.fi/web/tekes/2013bootcamp/5/oinonen.pdf>
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu, RITALAHTI, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudella osaamista liiketoimintaan. 1-2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- PALOJÄRVI, Terhi ja KUKKONEN, Nina 2015. Toritutkimus. Jyväskylän Yliopiston Kauppakorkeakoulu. [Viitattu 2017-04-13]. Saatavissa: http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/75496_toritutkimuksen_tulokset.pdf
- PROAGRIA 2017. Ennakoi yrityksesi vuodenkierto vuosikellon avulla. [Verkkoaineisto]. Asiantuntijapalvelut. [Viitattu 2017-05-19]. Saatavissa: <https://www.proagria.fi/sisalto/ennakoi-yrityksesi-vuodenkierto-vuosikellon-avulla-4279>
- PULKKINEN, Antti 2011. Kotkan keskusta on maan vetovoimaisin. [Verkkoartikkeli]. Kuntatekniikan foorumi. [Viitattu 2017-04-14]. Saatavissa: <http://kuntatekniikka.fi/2011/08/29/kotkan-keskusta-on-maan-vetovoimaisin/>
- RAUTVUORI, Monika ja JYRÄMÄ, Annukka 2015. Kaupungin kehitystyön kehittäminen - verkostonäkökulma. Julkaisussa: JYRÄMÄ, Annukka ja MATTELMÄKI, Tuuli (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Helsinki. Aalto-yliopisto.
- ROININEN, Aake 2017-04-22. Kansa kerääntyi torille katsomaan KalPan peliä. [Digikuva]. Savon Sanomat.[Verkojulkaisu]. [Viitattu 2017-04-30]. Saatavissa: <http://www.savonsanomat.fi/urheilu/jaakiekko/KalPa-veti-v%C3%A4ke%C3%A4-parituhatta-katsojaa-torilla/972543>
- RUMMUKAINEN, Anu 2017. Torikauppiat ukkoutuneet – markkinamyjät nuorentuneet. [Verkkoartikkeli]. Yle. 2014-04-11. [Viitattu 2017-26-04]. Saatavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-7184222>
- RÖNKÄ, Kimmo 2013. Palvelumuotoilu – Merkityksiä, kokemuksia, elämyksiä ja parempaa liiketoimintaa. [Verkojulkaisu]. Uuden liikennepolitiikan klubi. [Viitattu 2017-05-13]. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/kimmoronka/palvelumuotoilu-rnk-uuden-liikennepolitiikan-klubi-170913>
- SALO, Yrjö 2016. Suomen Kauppahansat täytti 20 vuotta. Markkinaviesti nro 9. Joulukuu 2016 – Tammikuu 2017. [Artikkeli].
- SAVONIA AMMATTIKORKEAKOULU 2017. Opinnäytetyön arviointikriteerit. [Verkkoaineisto]. Moodle.
- SCHROEDER JA TILLEY. Backcasting. [Verkojulkaisu]. Design Research Techniques. [Viitattu 2017-04-30] Saatavissa: <http://designresearchtechniques.com/casestudies/backcasting/>
- SDT 2017. Service Design Toolkitt. Palvelumuotoilun työkalupakki. [Verkkosivu]. [Viitattu 2017-05-04]. Saatavissa: http://sdt.fi/miksi_palvelumuotoilu.html

- SNOOK ja DMA 2017. Service Design Principles for Working with the Public Sector.[Verkkoartikkeli]. [Viitattu 2017-03-16]. Saatavissa: http://designmanagers.com.au/wp-content/uploads/2014/06/dma_snook_article.pdf
- TEKES 2016. Palvelumuotoilun työkalupakki. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 12.12.2016] Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/global/nyt/tapahtumat/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf
- TEM, 2014. Innosta uuteen - Keinoja kohdata uudistumisen välttämättömyys. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2017-03-22]. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2132258/InnostaUuteen/f9ac7005-b897-4ca6-9038-69ac4f111a17>
- TIEHALLINTO 2017. Tielaitoksen tutkimusohjelma (S11). Tienpidon yhteiskunnalliset vaikutukset: Tutkimusraporttien tiivistelmiä 2. [Viitattu 2017-04-19]. Saatavissa: <http://alk.tiehallinto.fi/s11/s11tiiv2.htm>
- TIKKANEN, Seppo 2016. Kuopion tammimarkkinat saatetaan siirtää viikonlopulle. [Verkkoartikkeli]. Yle. 2016-01-12. [Viitattu 2017-03-30]. Saatavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8587645>
- TILASTOKESKUS 2017. Teemahaastattelu. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-04-24]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>
- TMK 2009. Toimiva tori -opas. [Verkkojulkaisu]. Tori- ja markkinakaupan keskusjärjestö. [Viitattu 2017-03.23]. Saatavissa: <http://www.markkina.net/toimivatori/ToriABC2009.pdf>
- TRACY, Brian 2004. The 7 Ps of Marketing. [Verkkoartikkeli]. Entrepreneur. [Viitattu 2017-04-28]. Saatavissa: <https://www.entrepreneur.com/article/70824>
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki. Tammi.
- TUTTU JÄNIS 1934. Kuopion markkinoilta 24.–25.1.1934. [Digikuva]. Tuttu Jänis verkkonäyttely. [Viitattu 2017–30-03]. Saatavissa: <http://vb.kuopio.fi/tuttu-janis-verkkonayttely>
- TUULANIEMI, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.
- TUULENMÄKI, Anssi 2010. Lupa toimia eri tavalla. Porvoo: WSOYpro Oy.
- VIESTINTÄOHJE 2014. Kuopion kaupunki. Hyväksytty kaupunginhallituksessa 2014-02-17.
- VIIKKOSAVO 2017. Lukijan palstan kirjoitus. 2017-05-03. [Mieli-pidekirjoitus].
- VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell.
- VUORIMAA, Päivi 2014-08-13. Palvelubisnes on joukkuepeliiä. [Verkkoaineisto]. Kauppalehti. [Viitattu 2017-05-01]. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/palvelubisnes-on-joukkuepeliiä>
- WALLIMAN, Nicholas 2011. Your research project – Designing and Planning your work. 3. painos. London: Sage.
- WIIO, Osmo A. Wiion lait. [Verkkoaineisto]. Osmo A. Wiion muistosivusto. [Viitattu 2017-05-03]. Saatavissa: <http://osmo.wiio.net/wiion-lait/>

LIITE 1: KYSELY TORIKAUPPIAILLE

Kuopion toritoiminnat 2017 – kysely

Kuopion kauppatorin ja satamatorin hallinta siirtyy Kuopion kaupunkikeskustan kehittämissuunnitelman 1.4.2017 alkaen. Torien yleiset kunnossapitotehtävät säilyvät jatkossakin Kuopion kaupungilla. Toritoiminnan kehittämistä varten yhdistys on tilannut opinnäytetyönä Kuopion kauppatorin ja satamatorin kehittämissuunnitelman, joka pitää sisällään torien myynti- ja tapahtumatoiminnan nykytilanteen kuvauksen ja kehittämissuunnitelman seuraavalle viidelle vuodelle. Suunnitelman pohjalle hankitaan tietoa tori- ja markkinakauppiaille suunnatuilla kyselyillä.

Vastaamalla kyselyyn olet mukana vaikuttamassa siihen miten torien myynti- ja tapahtumatoiminta kehittyy jatkossa.

Kyselyssä esille nousseita asioita käsitellään huhtikuussa toritoiminnan infotilaisuudessa torstaina 27.4. klo 16 Vavi-talolla (Suokatu 42). Kutsu infotilaisuuteen lähetetään myöhemmin myös sähköpostilla.

Kiitos vastauksista jo etukäteen!

Terhi Roivainen, Savonia-amk

Tilla Martikainen, Kuopion kaupunkikeskustan kehittämissuunnitelma ry

Toritoiminta 2017

Mitkä asiat kauppatorilla ja/tai satamatorilla toimivat mielestänne hyvin tai erittäin hyvin tällä hetkellä?

Mitkä asiat kauppatorilla ja/tai satamatorilla eivät mielestänne toimi tällä hetkellä?

Mikä tai mitkä asiat voisivat mielestänne tuoda uusia yrittäjiä Kuopion torille?

Miten sinä haluaisit että toria markkinoidaan asiakkaille? (markkinointikanavat ja mainoksen viesti asiakkaille)

Kehittäminen

Selvitämme erilaisia vaihtoehtoja toritoiminnan kehittämiseen.

Kotkan torin yhteistyömalli: toritoimijoiden valtuuttaminen

Yhdistys valtuuttaa hakumenettelyn kautta yhden toritoimijan vastaamaan tarvittaessa torin päiväpaikkamaksujen keräämisestä, yleisten pelisääntöjen valvomisesta ja uusien myyjien opastamisesta (sähkö, vesi, myyntipaikat, säännöt).

Vastineeksi valtuutettu toritoimija saa tietyn provision (%) päivämyyntipaikkatuloista tai % -alennuksen myyntipaikkavuokrasta. Valtuutettuna toimiminen vaatii toritoimijalta läsnäoloa ja myyntitoimintaa torilla ma-la (su?) välillä ja kesäkaudella myös iltamyyntiä.

Mitä mieltä olet Kotkan yhteistyömallista?

Miten kehittäisit:

a) torikauppiaiden keskinäistä yhteistyötä?

b) torikauppiaiden yhteistyötä keskustan kehittämissyhdistyksen kanssa?

Minkälaisena näet torikaupan tulevaisuuden Kuopiossa (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat)?

Taustatiedot

Oletko

Mies

Nainen

Ikäsi?

Alle 30 v

30–40 v

41–50 v

yli 50 v

Kuinka kauan olet tehnyt torikauppaa Kuopiossa?

Alle 2 vuotta

2-5 vuotta

6-10 vuotta

Yli 10 vuotta

Kuinka säännöllisesti olet myymässä tuotteita Kuopion torilla?

Minkälaista myyntitoimintaa sinulla on?

Elintarvikkeet, vihannekset tai marjat

Vaatteet

Käyttöesineet

Kahvila- tai ravintolatoimintaa

Kukkamyynti

Jokin muu, mikä?

Haluatko tämän kyselyn lisäksi osallistua puhelinhaastatteluun?

Kyllä

En

Jos haluat osallistua lisäksi puhelinhaastatteluun, jätä tähän yhteystietosi.

Kiitos, nyt voit lähettää lomakkeen!

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELU

Teema 1: Yhteistyön kehittäminen

Kysymys 1: Millaista yhteistyötä torikauppiaiden kesken on ollut?

Kysymys 2: Millaista yhteistyötä keskustan kehittämissyhdistyksen kanssa on ollut?

Kysymys 3: Mitä hyötyä yhteistyöstä on?

Kysymys 4: Millaista yhteistyötä jatkossa voisi olla?

Kysymys 5: Miten yhteistyötä voisi kehittää?

Teema 2: Viestinnän kehittäminen

Kysymys 1: Miten viestintä on ollut toritoimijoiden kesken?

Kysymys 2: Miten viestintää toritoimijoiden ja kehittämissyhdistyksen välillä voisi kehittää?

Kysymys 3: Millaista viestintä on ollut asiakkaille?

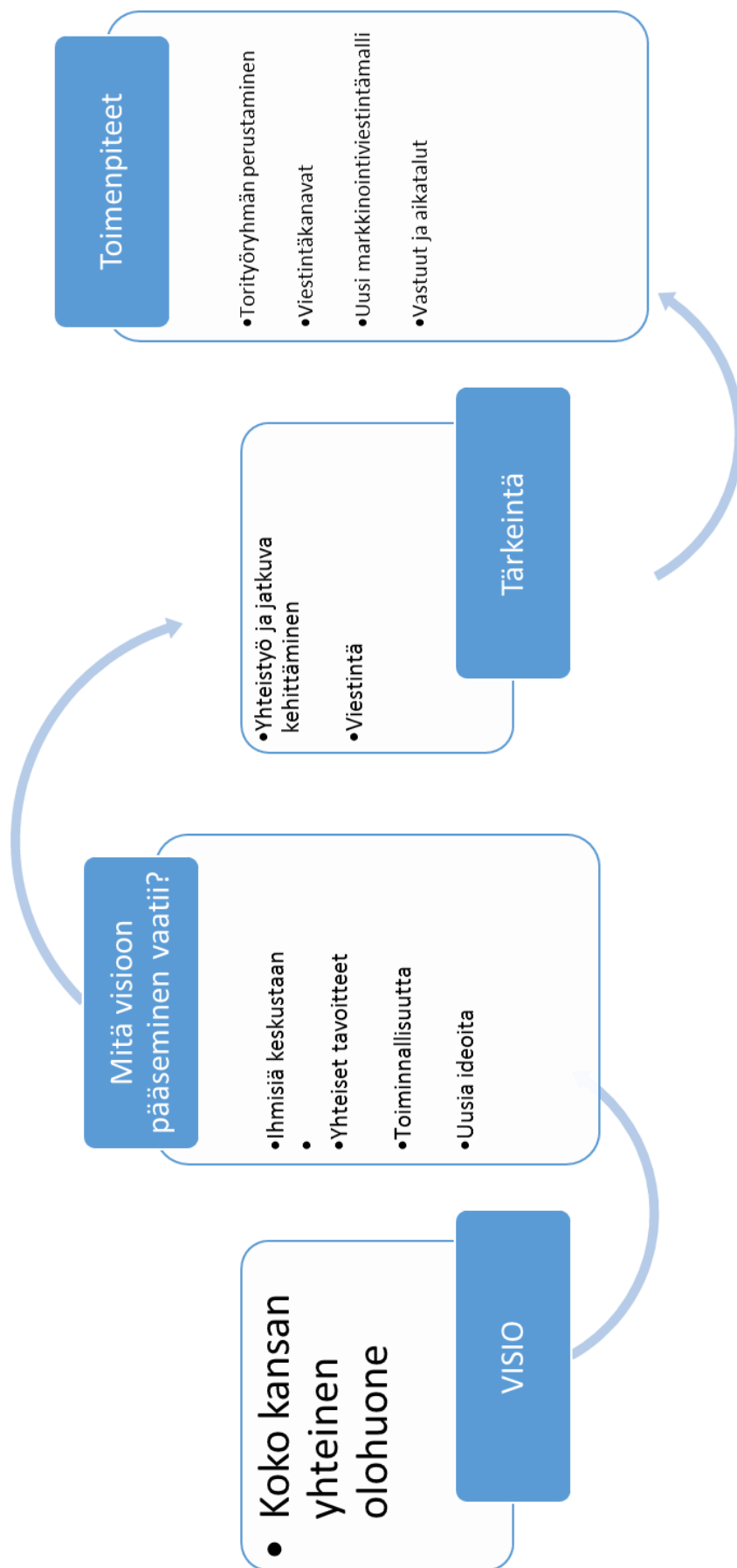
Kysymys 4: Miten viestintää asiakkaille voisi kehittää?

Teema 3: Jatkuvan kehittämisen toimintamalli

Kysymys 1: Millainen toiminnan kehittämisen malli voisi mielestäsi toimia?

Kysymys 2: Mitä uuden toimintamallin käyttöönotto vaatisi?

LIITE 3: BACKCASTING – MALLI



LIITE 4: TOIMINTAMALLI

	Kehittämissuunnitelman rakenne				
	Tarve Torielämän vilkastaminen ja kaupan kannattavuuden lisääminen				
	Päämäärä (visio) Koko kansan yhteinen olohuone, jatkuva kehittäminen				
	Arvot Yhdessä tekeminen, rohkeus, luovuus, asiakaslähtöisyys				
	Yhteistyön kehittämiseksi torityöryhmän perustaminen.				
Painopisteet	Sisäinen viestintä	Ulkoinen viestintä	Myyntipaikat	Tapahtumat	Tutkimukset
Tavoitteet	Keskinäisen viestinnän onnistuminen	Tietoa kuluttajille sekä mahdollisille uusille myyjille	Selkeät paikat ja käytävät, Keskiikäikävän hallitsevuus rikki	Houkutella asiakkaat keskustaan	Lisäinformaatio Osallistaminen Ideat
Keinot	Yhteystietorekisterit Sovitut viestintäkavavat	Yrittäjien henkilökohtaiset esittelyt Paikkaesittelyt	Hinnoittelun muuttaminen Sääntöjen noudattaminen Opasteet	Innovointi Kokeilu	Asiakas ja asukastutkimukset
Tehtävät	Spostien kerääminen Palautelaatikko Torivartti Tori-infot Viestintäkanava someen Intranetti	Torin verkkosivujen kehittäminen Blogi Kartta ja opasteet	Sanktiot Myyntien seuraaminen eri paikoilla Asiakasvirtojen seuraaminen	Talvella osatoria toiminnalliseen käyttöön vrt liukumäki, luistinrata yms.	
Vastuu	Torityöryhmä	Kehittämissyhdystys	Torityöryhmä	Torityöryhmä, kaikki	Kehittämissyhdystys
Tulokset	Yhdessä tekeminen Yhteishenki	Tuotetietouden lisääminen	Koko tori käyttöön	Asiakasmäärät	Kaikki sidosryhmät mukaan toiminnan kehittämiseen

