

FUTURE →

Riku Happonen (toim.)



**VERTAISKEHITTÄMINEN
KAUPAN JA PALVELUALAN YRITYSTEN
UUDISTAMISESSA**



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu



Kouvola.innovation



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Xamk kehittää 35
Vertaiskehittäminenkaupan ja palvelualan yritysten uudistamisessa
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu
Kouvola 2018
© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu
Kannen kuva: iStock
Graafinen suunnittelu ja taitto: Vinkeä Design Oy, Petri Hurme
Paino: Grano Oy
ISBN: 978-952-344-070-8 (nid.)
ISBN: 978-952-344-071-5 (PDF)
ISSN: 2489-2467 (nid.)
ISSN 2489-3102 (verkkajulkaisu)
julkaisut@xamk.fi

MIKROYRITYKSET OMALLA JA YHTEISELLÄ ASIALLA

Kaupunkien elinvoimaisuuden tuottavat viime kädessä aktiiviset yksilöt. Uutta luovien yrittäjien ja kansalaisten merkitys alueiden menestykselle on vain kasvanut. Kansalais- ja yrittäjäaktiivisuus vaikuttaa elinvoimaisissa kaupungeissa hallinnon rinnalla – ja siitä riippumatta.

Vertaiskehittämisen hankkeen päätavoitteena oli tukea mikroyrittäjien konkreettista yhteistyötä. Tulokseksi odotettiin yritysten parempaa toimeentuloa ja siten koko ydinkeskustan kehittymistä.

Keskeisenä tausta-ajatuksena on ollut luoda uudenlaista toimintakulttuuria. Yhteisen hyvän eteen työskentely ei aina tarvitse ylhäältä annettua lupaa. Toiminta voi myös haastaa hallintoa, myönteisessä merkityksessä.

Hanke on saavuttanut hyvin tavoitteensa, niin määrällisesti kuin laadullisesti. Tavoiteltu joukko yrityksiä lähti käytännön toimenpiteisiin. Hanke pystyi myös reagoimaan yritysten toiveisiin. Toteutettujen erilaisten kokeilujen ja koulutusten määrä on ollut hyvä. Vertaiskehittämisen hanke pyrki siihen, että toiminnan tuotokset olisivat enemmän kuin tekijöidensä summa. Käytännössä tavoitteena oli yhteistyön tuottama lisäarvo.

Hankkeen toteuttajat – projektipäällikkö Riku Happonen ja koulutusvastaava Sini Taimela sekä hanketta eri vaiheissa tukenut lehtori Sanna Haapanen – ansaitsevat kiitokset onnistuneesta hankkeesta. Onnistunutta hankkeessa on ollut myös saumaton yhteistyö Kouvolan Innovationin kanssa. Siitä erityiskiitoksen ansaitsee ydinkeskustan kehittämisvastaava, asiantuntija Reijo Saksa.

Yritykset, ja yksilöt niiden takana, ovat kaupungin voimavara. Luovien alojen roolina on tukea näiden aktiivisuutta.

Kouvolassa 23.2.2018

Valdemar Kallunki
Tutkimusjohtaja



SISÄLLYS

Johdanto.....	5
Vertaiskehittämisen työpajat ja toimintamalli.....	7
Työpajamallin työvälineet.....	16
Yritysten yhteiset pilottikokeilut.....	24
Ostopalveluina järjestetyt koulutukset.....	33
Oppimismahdollisuudet xamkin opiskelijoille.....	37
Opinnäytetyö hankkeen onnistumisesta.....	38
Hankesuunnitelmaan kirjatut tulostavoitteet.....	42
Lähteet.....	45

KIRJOITTAJAT

Riku Happonen, KTM, projektipäällikkö
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Sini Taimela, KTM, projektiasiantuntija
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Sanna Haapanen, TaM, lehtori
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Janita Varjonen, opiskelija
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

TYÖKALUJEN VISUALISOINTI

Elli Huru, opiskelija,
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

JOHDANTO

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun ”Vertaiskehittäminen kaupan ja palvelualan yritysten uudistamisessa” (1.11.2016–28.2.2018) hankkeessa kannustettiin Kouvolan ydinkeskustassa toimivia mikroyrityksiä kehittämään omaa ja vertaisten liiketoimintaa vertaiskehittämisen menetelmällä (Fawcett & Garton 2005). Hanke on Euroopan Sosiaalirahaston rahoittama. Vertaiskehittäminen tässä kontekstissa tarkoittaa yrittäjä–yrittäjä-mallia, jossa yhden asian paremmin osaava yrittäjä neuvoo asiasta vähemmän tietävää yrittäjää. Samalla molempien yrittäjien osaaminen karttuu ja liiketoiminta kehittyy.

Hankkeen taustalla oli Kouvolan kaupungin pelko keskustan ydinalueen hiljentymisestä, sillä muutaman kilometrin päässä olevat suuret ostokeskukset imevät asiakkaita pois keskustan liikkeistä muun muassa ilmaisten ja

laajojen asiakasparkkipaikkojen ja pidempien aukioloaikojen avulla. Hankkeen keskeisiä toimijoita Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun lisäksi olivat Kouvola Innovation Oy sekä Kouvolan Ydinkeskusta ry, jonka jäsenyrityksiin lähes jokainen hanketoimintaan osallistunut yritys kuului.

Hankkeeseen tuli ottaa vähintään 20 paikallista mikroyritystä eri toimialoilta. Tällaiset yritykset ovat yleensä yhden tai kahden hengen yrityksiä, jotka myyvät omassa tai vuokratussa liiketilassa tuotteita tai palveluita pääosin kuluttaja-asiakkaille. Tavoitteena oli saada käsitys liiketoiminnan kehittämisen esteistä, liittyivätpä ne yrittäjän omaan osaamiseen tai toimintaympäristön muutoksiin. Näin pystyttäisiin luomaan yrittäjälähtöisiä koulutuspaketteja ja vaikuttavaa hanketoimintaa. Tavoitteena oli saada niin

miesyrittäjiä kuin naisyrittäjiä mukaan sekä kouluttaa osallistujia ainakin 120 henkilötyöpäivän verran. Yksi henkilötyöpäivä on laskennallisesti seitsemän tuntia.

Työpajoja järjestettiin hanketoimijoille viidesti noin kerran kuukaudessa maaliskuun ja lokakuun 2017 välisenä aikana. Hanketoimintaan lähtevillä yrittäjillä oli mahdollisuus vaikuttaa hankkeen ostopalvelubudjetin käyttämiseen eli siihen, millaista ulkopuolista koulutusta he saivat liiketoimintansa kehittämiseen ja mistä aiheesta. Ulkopuolisten toimijoiden pitämiä koulutuskokonaisuuksia oli hankkeen aikana kuusi. Nämä koulutukset keskittyivät henkilökohtaiseen myyntityöhön, SoMe-markkinointiin ja näkyvyyteen, varastonhallintaan, sisällöntuotantoon markkinointitarkoituksessa, ilmaisten graafisten työkalujen hyödyntämiseen yrityksen markkinoinnissa

sekä videomarkkinoinnin tekemiseen ja videotuotantoon nykyteknologialla.

Hankkeeseen valittu projektipäällikkö käytti kolme ensimmäistä kuukautta tutustumalla sopiviin yrityksiin ja hankkimalla tietoa hanketoiminnan suunnittelua varten. Yrittäjiltä kerättiin henkilökohtaisella haastattelulla SWOT- ja PESTLE-analyysit sekä yrityksen osaamisprofiili. SWOT-analyysi perustuu yrityksen sisäisiin vahvuuksiin (internal strengths) ja heikkouksiin (internal weaknesses) sekä ulkopuolelta tuleviin mahdollisuuksiin (external opportunities) ja uhkiin (external threats) (Irwin 1969). PESTLE-analyysissä käsitellään toimintaympäristön tuomia haasteita yrityksen näkökulmasta. Teemoja ovat politiikka (political), talouden muutokset (economical), asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokset (social), teknologian kehittyminen (technological), lakimuutokset (legal) ja ympäristömuutokset (environmental) (Johnson ym.2009).

Yrityksiltä selvitettiin lisäksi osaamisprofiili. Siihen sisältyivät yrityksen jo olemassa oleva osaaminen sekä asiat, joita kukin yrittäjä tai yrityksen työntekijä haluaisi kehittää hankkeen aikana.

Kuten arvata saattaa, 20 yrityksestä kerätyn datan määrä oli suuri, eikä kaikille pystytty 16 kuukauden aikana tarjoamaan kaikkea mutta jokaiselle jotakin. Projektiasiantuntija siirsi kerättyä dataa soveltuvin osin palvelumuotoilun monimuoto-opiskelijoiden kurssitöiksi, mikäli selkeitä kurssien sisältöihin liittyviä kehitystehtäviä havaittiin yrityksissä olevan. Muuten kerätty data käsiteltiin projektipäällikön ja projektiasiantuntijan kesken osana hankkeen työpajatarjontaa.

Hankkeen aikana osallistuvissa yrityksissä tapahtui vaihdoksia, sillä hanketoimintaan osallistui alussa 23 yritystä, joista neljä jäi pois erinäisistä syistä hankkeen aikana. Yhdellä asiakkaalla loppui liiketoiminta keskustassa, kahdella ei ollut aikaa osallistua hanketoimintaan päivittäisen työrupeaman lisäksi ja yksi yritys jäi pois sisäisten henkilöstövaihdoksien vuoksi. Vastaavasti kesken projektia toimintaan tuli mukaan yksi uusi yritys, jotta tavoitemäärä 20 osallistuvaa yritystä täyttyi hankkeen alusta loppuun. Kesken hanketoimintaa aloittaneelta yrittäjältä kerättiin sama data kuin aiemminkin hankkeessa aloittaneilta.

Hankkeen ohjausryhmän kokoonpanoon kuuluivat keskeiset kouvolaalaiset yrittäjyyden

toimijat. Kymmenjäsenisen ohjausryhmän edustajat tulivat seuraavista organisaatioista: Kouvola Innovation Oy, Kouvolan kaupunki, Kouvolan Aikuiskoulutuskeskus, Kouvolan Yrittäjät ry, Kouvolan Ydinkeskusta ry, Kouvola City ry, Kouvolan Nuorkauppakamari ry, Kymenlaakson Kauppakamarin Kouvola Kauppakamariosasto, Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy ja rahoittajan edustajana Hämeen ELY-keskus. Ohjausryhmä kokoontui viisi kertaa hankkeen aikana.

Tämä julkaisu sisältää artikkelikokoelman, joka kuvaa projektia hanketoimijoiden silmin. Projektipäällikkö on ollut viikoittain yhteydessä asiakkaisiin ja projektiasiantuntija keskimäärin kerran kuussa. Mukana on myös hankkeen loppupuolella asiakaspalautetta opinnäytetyönään keränneen opiskelijan näkökulma hanketoimintaan.

Riku Happonen, projektipäällikkö
Kouvola 25.2.2018

Sini Taimela

VERTAISKEHITTÄMISEN TYÖPAJAT JA TOIMINTAMALLI

Vertaiskehittäminen kaupan ja palveluiden alalla -hankkeessa oli tavoitteena tuoda Kouvolan keskustan mikro- ja pienyrityksiä yhteen tutustumaan toisiinsa ja kehittämään yhdessä vuoden 2017 aikana.

Yhdessä kehittämisestä ja keskustan elinvoimaisuuden edistämisestä kiinnostuneita yrityksiä rekrytoitiin mukaan hankkeeseen kutsukirjeillä, henkilökohtaisissa tapaamisissa sekä tiedotustilaisuudessa. Kutsukirjeitä lähetettiin sähköpostitse Kouvolan elinkeinoyhtiö Kinnon sekä ydinkeskustan kehittämissyhdistysten Kouvolan ydinkeskusta ry:n ja Kouvola City ry:n kautta mahdollisimman laajalle. Keskustan kivijalkayrityksiin jalkauduttiin henkilökohtaisesti kertomaan hankkeesta ja osallistumisen mahdollisuudesta. Tiedotustilaisuus järjestettiin Kouvolan kaupungintalolla 11.1.2017.

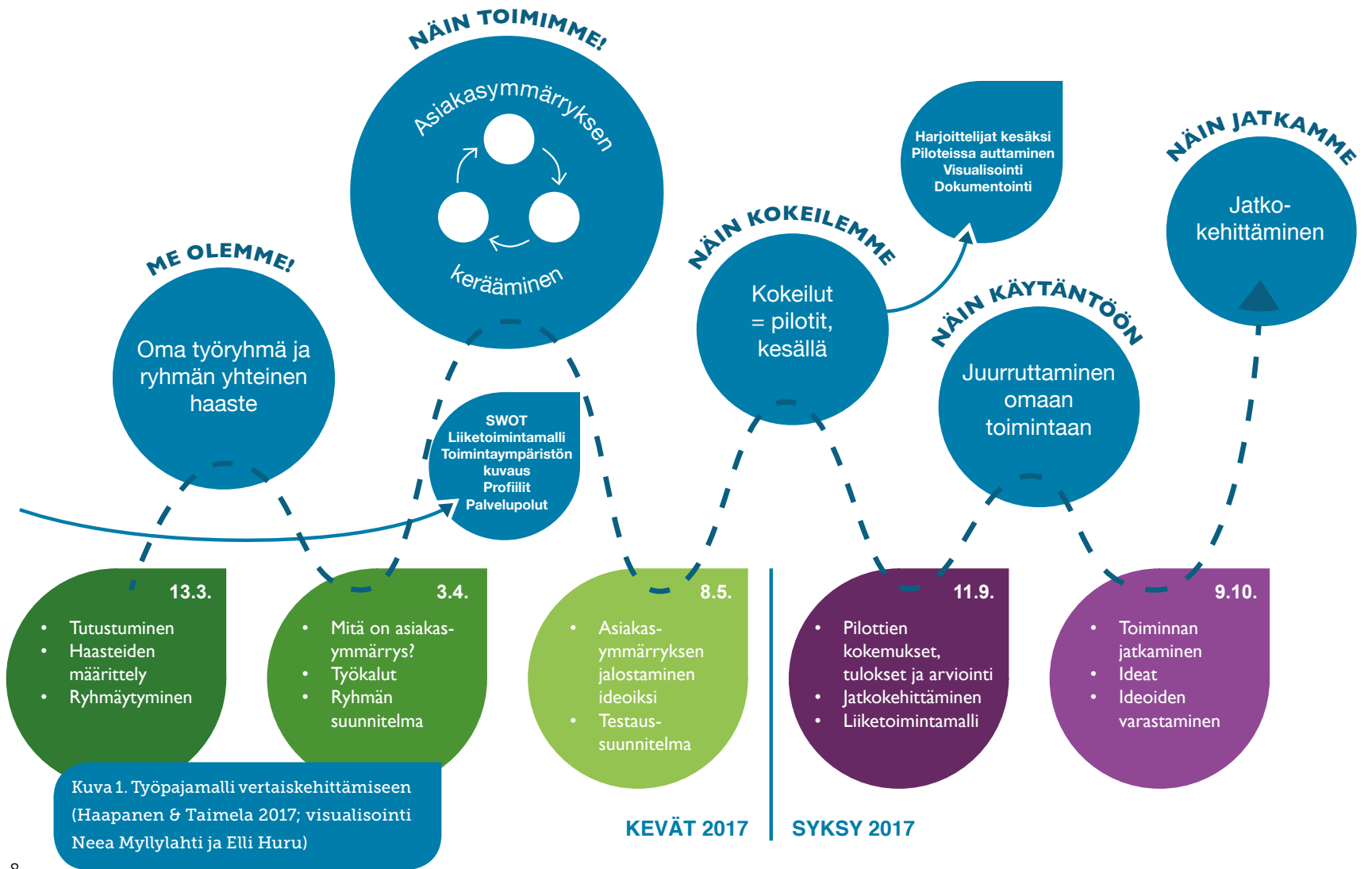
Mukaan ilmoittautui joulukuun 2016 ja tammikuun 2017 aikana 23 yritystä, joista suurimmassa osassa oli käyty henkilökohtaisesti puhumassa. Yrityksille tehtiin haastatellen nykytilakartoitus hyödyntäen SWOT- ja PESTLE-analyysin teemoja. Samalla kysyttiin heidän näkemyksiään kehittämistarpeista.

Hankkeeseen suunniteltu yhteiskehittämisen malli perustui palvelumuotoiluun. Yrityksille tehtyjen analyysien perusteella todettiin, että monet yritysten esiin nostamat kehittämistarpeet liittyivät pohjimmitaan palveluiden kehittämiseen, erilaisten asiakasryhmien tavoittamiseen ja heidän tarpeidensa ymmärtämiseen.

Viisi yhteistä työpajaa suunniteltiin irrallisten teematyöpajojen sijaan yhtenäiseksi prosessiksi, jossa alkuun valituissa tutuissa pienryhmissä

tutustuttaisiin, tunnistettaisiin yhteisiä kehittämisen kohteita, ryhmädyttäisiin toteuttamaan kehittämisprojektiä, saataisiin työvälitteitä kehittämiseen ja jaettaisiin kehittämisen tuloksia. Työpajaprosessin runko suunniteltiin ennalta yrityksistä kerättyjen kehittämistarpeiden pohjalta ja kehittämisen välineinä käytettiin palvelumuotoilun soveltavia työkaluja. Työpajarungon suunnittelua ohjasivat myös hankesuunnitelmassa mainitut määrälliset tavoitteet.

Työpajoja ja yhteiskehittämistä suunniteltaessa pyrittiin huomioimaan myös muut mahdollisuudet tukea yrityksiä ammattikorkeakoulun toiminnalla, kuten opiskelijoiden opinnäytetyöt ja harjoittelu. Samoin muut aiheeseen ja keskustaluueeseen linkittyvät kehittämishankkeet ja toimijat otettiin huomioon. Yhteisöllinen työtila Hub Kouvola Viiraamo tarjosi tilat työpajoihin keskeisellä paikalla Kouvolan keskustassa.



Kuva 1. Työpajamalli vertaiskehittämiseen (Haapanen & Taimela 2017; visualisointi Neea Myllylahti ja Elli Huru)

Ensimmäinen työpaja: tutustumista ja kehittämiskohteiden ideointia

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli tutustuminen, ryhmäytyminen ja ryhmän yhteisen kehittämiskohde löytyminen. Päivä alkoi hankkeen ja työpajaprosessin esittelyllä. Tutustuminen aloitettiin kehittäjäkortilla ja speed dating -hetkellä. Osallistujat kirjoittivat kehittäjäkorttiin nimensä ja yrityksensä lisäksi sen, mistä he innostuvat ja mitä he haluavat kehittää. Tämän jälkeen he tutustuivat muihin osallistujiin yksi kerrallaan. Fasilitaattori antoi merkin parinvaihtoon aina kolmen minuutin välein. Tutustumisvaihe sujui innostuneissa merkeissä, ja moni pari olisi mielellään jatkanut juttelua kolmen minuutin jälkeenkin.

Seuraavaksi osallistujat pyydettiin muodostamaan ryhmiä, joissa he pohtivat yhteisiä kehittämisen kohteita. Ideoinnin tueksi ja valittujen ideoiden kiteyttämiseksi oli laadittu kehittämissideapohja. Ryhmät muodostuivat laajoiksi, ja tutustuminen jatkui vielä ryhmäkeskusteluissa. Yleisiä kehittämiskohteita tunnistettiin paljon, mutta yksittäisen kohteen valitseminen ei vielä tässä kohtaa onnistunut. Ryhmät saivat kotitehtäväksi tavata kerran ryhmänsä kanssa ja sopia kehittämiskohteesta. Työpajasta kerättiin palautetta Post-it-lappujen avulla.

Toinen työpaja: asiakaslähtöisen kehittämisen työvälineitä

Toisen työpajan tavoitteena oli kiteyttää kehittämiskohteet ja tuoda työvälineitä asiakas- ja käyttäjälähtöiseen kehittämiseen. Kehittämiskohteiden kiteyttämiseksi ja kuulumisten vaihtamiseksi suunniteltiin keskustelutuokio ovikorttien avulla. Erilaisia ovia kuvaavista korteista valittiin yksi, joka kuvaa itseä sillä hetkellä, ja kerrottiin sen avulla kuulumiset muille. Käyttäjälähtöisen kehittämisen välineiksi oli valittu palvelusafari ja asiakasprofiilit. Palvelusafarin avulla osallistuvat yritykset voisivat tuottaa toisilleen tutkimustietoa asiakaskokemuksista käymällä itse testaamassa tai pyytämällä tuttavansa testaamaan toisen palvelua. Profiilikorttien avulla osallistujat voisivat kiteyttää omaa asiakastuntemustaan asiakastyypin muotoon, jolloin niistä olisi helpompi keskustella yhdessä ja tunnistaa kehittämiskohteita, mitä juuri tämä asiakastyppi kaipaisi.

Osallistujia toisessa työpajassa oli kahdeksan, ja heidän saapumistaan odoteltiin jonkin aikaa työpajan alussa. Kuulumisiin ja yhteiseen keskusteluun myös huolenaiheista käytettiin runsaasti aikaa, niin että jokainen tuli kuulluksi. Käyttäjälähtöisyyttä esiteltiin lyhyesti, minkä

jälkeen jaettiin palvelupolku- ja profiilikortit kotitehtäväksi. Työpajasta kerättiin palautetta palautekorttien avulla.

Kolmas työpaja: kesän kokeilut

Kolmannen työpajan tavoitteena oli jakaa oivalluksia ja tunnistettuja kehittämiskohteita toisten palveluista palvelupolkukorttien avulla sekä tunnistaa ja keskustella keskustan asiakastyypeistä täytettyjen profiilikorttien perusteella. Lisäksi tavoitteena oli kiteyttää joidenkin toimijoiden kanssa yhteinen kehittämisprojekti kesäksi.

Osallistujia kolmannessa työpajassa oli 18. Palvelupolkukortteja oli täytetty ja niitä annettiin suoraan tutkitulle yritykselle. Kehittämisskohteita ei juuri noussut yleiseen keskusteluun. Asiakasprofiileista keskusteltiin paljon ja tunnistettiin selkeästi yhteisiä keskustan asiakastyyppejä.

Kesän kehittämiskohteiksi valikoituivat keskustan yritysten yhteinen Manski Showroom, sosiaalisen median -markkinoinnin kehittäminen sekä taloushallinnon kehittäminen. Manski Showroom oli kokeilu, jossa keskustan tyhjään liiketilaan tehtiin sisustusarkkiteh-



Kuva 2. Speed dating – kolmen minuutin tutustumistreffit (Kuva Riku Happonen)



Kuva 3. Yrittäjät ryhmätehtävän kimpussa (Kuva Riku Happonen)

tuurin opiskelijoiden avustuksella yhteinen näyttelytila ja myyntipiste osallistuvien yritysten tuotteista. Showroomin valmistelu osui samaan aikaan hankkeen työpajojen kanssa, ja moni hankkeessa mukana olevista yrityksistä suunnitteli osallistuvansa siihen. Sosiaalisen median markkinoinnin kehittämiseksi järjestettiin kaksi eriteemaista koulutusta, joihin halukkaat voisivat osallistua kehittääkseen omia sosiaalisen median-kanaviaan, kuvien ja videoiden käyttöä sekä brändiä. Taloushallinnon kehittämisen tukemiseksi hankkeeseen otettiin mukaan taloushallinnon harjoittelija, joka tarjosi tilinpäätösanalyysiä ja muuta talousneuvontaa yrityksille heidän tarpeensa mukaan. Lisäksi syksyille suunniteltiin erillinen myyntiosaamisen koulutus.

Neljäs työpaja: kokemukset kesän kokeiluista

Neljännän työpajan tavoitteena oli jakaa kokemuksia kesän kokeiluista sekä tunnistaa kehittämiskohteita ja toisaalta onnistumisia ja hyviä käytäntöjä. Kokemuksia jaettiin ensin pienryhmäkeskusteluissa, ja kehittämiskohteita ja hyviä käytänteitä kirjattiin Post-it lapuille. Lopuksi kokemukset jaettiin kaikille. Manski Showroomissa mukana olleet

yritykset olivat kiinnostuneita jatkamaan vastaavaa kokeilua joulun ajalle ja parantamaan kokeilussa tunnistettuja kehittämiskohteita. Sosiaalisen median kehittämisestä tunnistettiin myös kehittämiskohteita, jotka liittyivät koulutuksen sisältöön ja toteutustapaan sekä omaan ajankäyttöön. Kaiken kaikkiaan kesä oli herättänyt monella osallistujalla suunnitelmia oman liiketoiminnan muutoksesta, ja näitä jaettiin avoimesti.

Viides työpaja: kehittämisen tulevaisuus ja kokemukset hankkeesta

Viidennen työpajan tavoitteena oli herättää innostus toimia yhdessä myös hankkeen päättymisen jälkeen sekä kerätä osallistujien kokemuksia hankkeesta. Innostuksen herättelyä varten tehtiin ensin mielikuvamatka tulevaisuuden Kouvolaan Kinnon Reijo Saksan kuvailemana. Sen jälkeen tuotettiin moodboardeja pienryhmissä leikkelemällä kuvia lehdistä ja liimaamalla niitä kollaasiksi.

Osallistujien kokemuksia kerättiin ryhmäkeskustelulla yhteisen kokemuspolun äärellä. Kokemuspolkuun kerättiin yhdessä vuoden aikana tehdyt toimenpiteet, omat kokemukset ja tunnelmat. Kuvailun perusteella tärkeimmäksi

asiaksi nousi toisiin tutustuminen ja se, että nyt toiset tuntiessaan voi lähestyä paremmin erilaisilla yhteistyöehdotuksilla muita. Todettiin myös, että vaikka tietää moniakkin yrittäjiä, vain tunteminen poistaa oletuksia, joita henkilöistä tai yrityksistä on syntynyt. Yksi osallistuja kuvasi kokemustaan näin: ”Jo se, että tunnetaan, luo pohjan (yhteistyölle), jolla on arvoa!” Koettiin, että ilman osallistumista työpajasarjaan ei olisi osallistuttu Showroomiinkaan.

Pajojen sijoittelua melko pitkälle aikavälille pidettiin hyvänä, ja tapaamiset noin kuukauden välein olivat osallistujien mielestä sopivasti ajoitettuja. Kehittämistä nähtiin pajojen sisällöissä ja toivottiin konkreettisempia sisältöjä itse työpajoihin, koska yrittäjillä on vain rajalliset mahdollisuudet toteuttaa omalle ajalle jääviä tehtäviä. Työpajasarjaa tukevat koulutukset olivat innostaneet kokeilemaan uusia työkaluja. Showroom-mallia haluttiin kehittää eteenpäin, ja se poikikin joulun alla uuden Showroomin, jossa oli mukana monia työpajasarjaan osallistuneita yrityksiä tuotteineen. Osallistujilta nousi myös ehdotus, että tapaamisia tulisi järjestää myös vuoden 2018 puolella, jotta yhdessä tekeminen voisi saada jatkoa.



Kehite
oli

tässä
onnista

Flyerin jakelu
tapahtumissa/kadulla,
ei etu vaan mainos-
tetaan showroomia ja
yrityksiä

Yhtenäiset
hinta- ja infolaput
Viivakoodilla lisätietoa?
tuote-informaatiota
tullee olla enemmän

Myyntipuolella
pitäisi olla
myynnin opiskelijoita

Paikan päällä
Yritysten näkyvyys
huonoo, joka tuotteessa
tulisi näkyä yritys

Tiedon kulku
yrittäjien ja opiske-
lijoiden välillä!
Oma sujeutu keskustelu-
ryhmiä esim. Facebookissa

Yritysten
paikantaminen
esim. kartalla
+ tiedot

SHOWROOM
KOUVOLA

Näkyvyys, muis-
tutus kuluttajille
keskusta yrittäjistä

Opiskelijaryhmiä ym.
tulustumaan show-
roomiin, saadaan
pöhinää ja liikettä,
joka vetää ihmisiä

Tila hyvä ja
edustava

Yrittäjien
yhteistyön
kasvaminen

Kahvila di
hyvä!

Kuva 4. Showroom-kokeilun onnistumiset ja kehitettävät asiat (Kuva Riku Happonen)



Kohti valoa

Nupit kaakoon

työ ON ELÄMÄÄ
JA LEIKKIMISTÄ VARTEN™

Pieni kauppa, suuri merkitys

Oli hyvä päätös...

KOHTAAMIS-
PAIKKA

1000
MAHDOLLISUUTTA.

Kiilaa
kaamos

Kaunis valaisin pitää
pimeyden loitommalla.

Porukka
pitää
pinnalla

Kuva 5. Meidän tulevaisuuden Kouvola -moodboard (Kuva Sini Taimela)



Kuva 6. Moodboardien tekoa viimeisessä työpajassa (Kuva Sanna Haapanen)

Sanna Haapanen

Työvälineiden suunnittelu Sanna Haapanen ja Sini Taimela,
visualisointi Elli Huru

TYÖPAJAMALLIN TYÖVÄLINEET

Kehittäjäkortti

Kehittäjäkortti oli työkalu, jota käytettiin ensimmäisessä työpajassa tutustumisen apuna. Kehittäjäkortti on saanut inspiraationsa Luotamus-hankkeesta kehitetystä pelaajakortista. (Mitä minulle tapahtuu jos... 2014.)

Vertaiskehittämishankkeen kehittäjäkortissa kukin osallistuja kuvasi itseään nimen ja edustamansa yrityksen lisäksi kuvailemalla asioita, joista innostuu ja joita haluaa kehittää. Näin haluttiin ohjata osallistujia jo määrittelemään, mitkä heidän tavoitteensa olisivat hankkeen työpajoissa. Lisäksi korttiin haluttiin avoin kenttä, johon osallistujat saisivat vapaasti kuvata jotain omasta toiminnastaan. Tämä asia pyydettiin piirtämään.

Piirtäminen herätti menetelmänä hieman hilpeyttäkin, mutta suurin joukko osallistujista

kuitenkin kuvasi jotain toiminnastaan sen avulla. Muihin kysymyksiin vastattiin jopa melko laajasti. Kehittäjäkortit kiinnitettiin vaatteisiin Speed dating -osuutta varten, jossa tutustuttiin hankkeen ja nimenomaan sen työpajan osallistujiin.

Kehittämisideapohja

Ensimmäisen työpajan toisena työkaluna käytettiin Kehittämisidea-pohjaa. Tavoitteena oli muodostaa läsnä olleiden yritysten yhteisiä kehittämistarpeita tunnistamalla kehittämisryhmät. Kehittämisideapohjaa käytettiin näiden ryhmien valitsemien kehittämiskohteiden kuvaamiseen ja työstämiseen.

Ryhmässä yhdessä päätetyt asiat haluttiin kirjata muistiin yhdessä sovitulla tavalla. Pohjaan pyydettiin kirjaamaan, keitä ryhmään kuuluu

ja millaisia tärkeimmät kehittämiskohteet heidän yrityksessään ovat. Tätä keskustelua auttamaan olimme poimineet SWOT- ja PESTLE-analyysillä kerätyistä tiedoista yksittäisiä yritysten nimeämiä kehittämistarpeita. Nämä oli kirjattu pienille paperilapuille hieman pelikorttien tapaan ja niiden toivottiin auttavan keskustelun avaamisessa.

Tunnistettujen kehittämistarpeiden pohjalta osallistujia pyydettiin pohtimaan, millaisia kehittämisisideoita heillä olisi yhdessä työstettäviksi. Myös nämä kirjattiin muistiin. Viimeiseksi ryhmiä pyydettiin kiteyttämään yhdessä valittu kehittämiskohde ja siihen liittyvät mahdolliset koulutustarpeet, joihin koulutuksen olisi mahdollista vastata joko tämän työpajasarjan sisällä tai sen ulkopuolella erikseen ostetuin koulutuksin. Kehittämisideapohjan käyttöä tuettiin ryhmiin kohdistuneella fasilitoinnilla.



Piirrä toimintaasi kuvaava
asia tai tilanne

Minä:

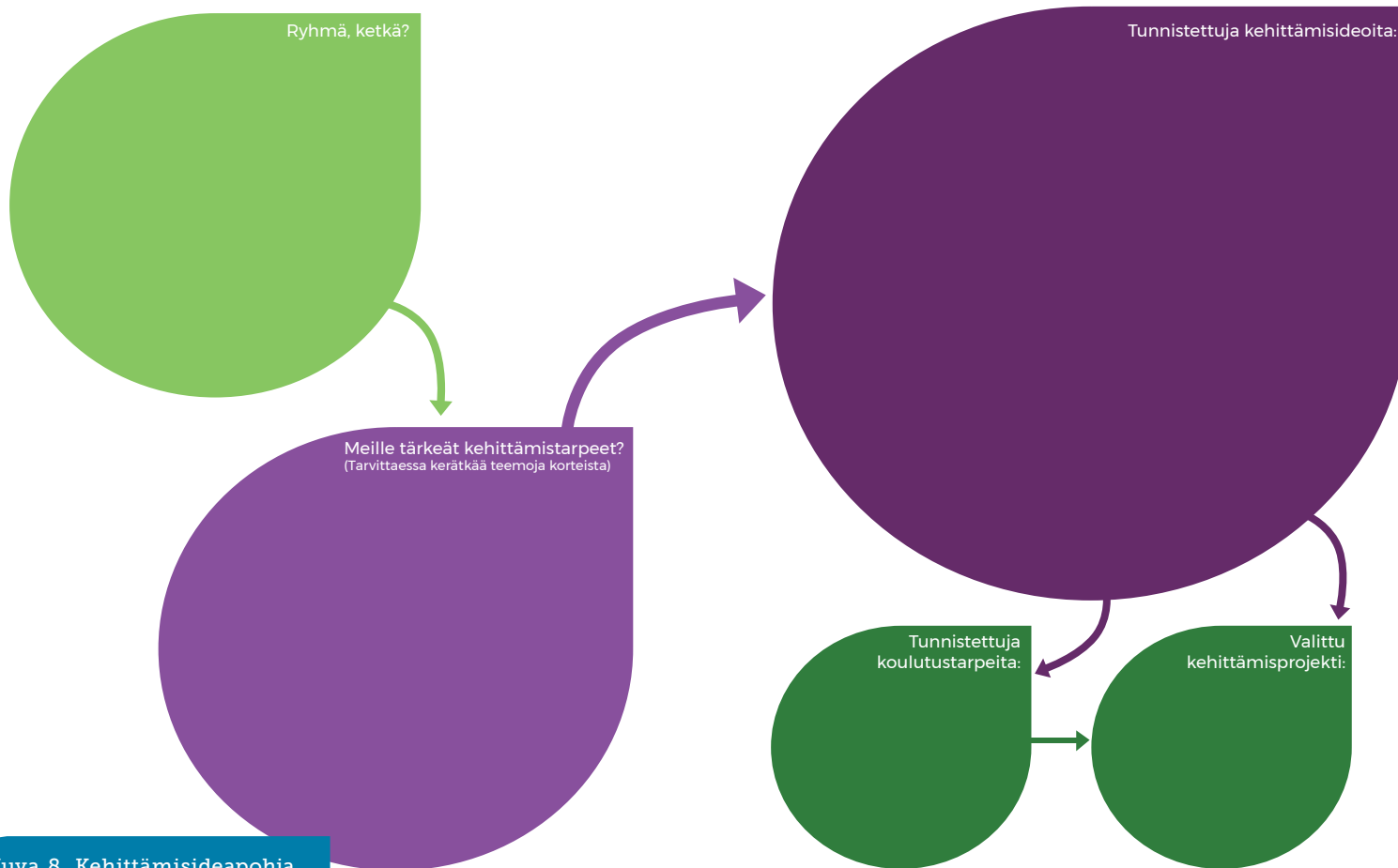
Edustamani yritys:

Innostun...

Haluan kehittää...



Kehittämisideapohja



Kuva 8. Kehittämisideapohja
(visualisointi Elli Huru)

Käyttäjäprofiilit

Käyttäjäprofiilit ovat palvelumuotoilun menetelmä, jolla pyritään tuomaan näkyväksi tunnistettuja, toisistaan poikkeavasti käyttäytyviä asiakasryhmiä. Käyttäytymisen lisäksi näitä erilaisia ”heimoja” (Tuulaniemi 2013) voidaan kuvata tunnistamalla heidän taustastaan erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat heissä asiakkaina.

Hankkeen toisessa työpajassa profiilikorttien täyttämistä alustettiin luennolla, joka johdateli tunnistamaan erilaisia asiakasprofiileja. Suurimmalla osalla hanketoimintaan osallistuneista yrittäjistä tai hankkeeseen osallistuvissa yrityksissä työskentelevistä oli merkittävää kokemusta asiakkaiden kanssa toimimisesta. Tästä syystä asiakkaita ei varsinaisesti pyritty tutkimaan vaan ennemminkin tunnistettiin erilaisia profiileja. Jotkut kertoivat tunnistaneensa erilaisia asiakastyyppejä jo aikaisemmin, ja heille kuvausten tekeminen oli luontevaa ja profiilit vaikuttivat hyvin uskottavilta.

Kuvatuille käyttäjille annettiin nimet ja määriteltiin heidän keskimääräinen ikänsä. Lisäksi pyrittiin kuvaamaan heidän taustojaan, kuten elämäntilannetta, motivaatiota, kulutuskäyttäytymistä, arvostuksen kohteita

ja unelmia. Profiileja sai halutessaan myös täydentää muilla kuvaavilla tekijöillä.

Palvelusafari

Palvelun kehittämiseksi on merkittävää pystyä tarkastelemaan palvelua nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Tätä ajattelua tukemaan valittiin hankkeeseen osallistuneille toiseksi asiakaskeskeiseksi työtavaksi aiheeseen sovellettu palvelusafari. (Miettinen 2011.)

Palvelusafarilla työpajoihin osallistuneiden oli tarkoitus tutustua toistensa tarjoamiin palveluihin nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Varsinaisen palvelun lisäksi kiinnitettiin huomiota siihen, mistä asiakas löytää yrityksen tai saa halutessaan tietoa yrityksestä etukäteen, sekä millainen palvelukokemus asiakkaalle syntyy ja mitkä asiat saavat hänet jakamaan hyvän kokemuksensa tai käyttämään palvelua uudelleen. Kaikista osa-alueista pyydettiin kirjaamaan tunnistettuja kehittämiskohteita ja -ideoita.

Työpohja oli toteutettu lauseentäydennysmenetelmällä. Osa osallistujista käytti tätä työkalua ja koki saavansa siitä myös ideoita oman yrityksensä kehittämiseen. Toiset kokivat olevansa liian tuttuja toisen yrityksen asiakkaiksi,

joten he pyysivät jonkun tuttavansa tekemään tehtävän puolestaan. Tulokset palautettiin tutkimuksen kohteena olleille yrityksille ja niitä otettiin vastaan suurella mielenkiinnolla.

Palautekortit

Ensimmäisessä työpajassa kerättiin palaute vapaasti Post-it-lapuille kirjattuna, mutta toivoimme hieman laajemmin osallistujien palautetta työpajan järjestelyistä, joten toiseen työpajaan suunnittelimme erilliset palautekortit. Palautekorteissa oli kolme toisistaan irrotettua teemaa: päivän sisältö, kehittämisen ilmapiiri ja asiat, jotka odottivat vielä ratkaisemista (avoimet asiat). Korteissa hyödynnettiin lauseentäydennysmekaniikkaa, jossa palautteen antaja jatkaa lausetta haluamallaan tavoin. Esimerkiksi päivän sisältöön liittyneitä täydennettäviä lauseita olivat: ”Hyödyllisintä aamupäivässä oli...” ”Sain mukaani...” Palautekortteja käytettiin toisessa ja kolmannessa työpajassa keväällä 2017.

Moodboard

Moodboardit ovat visuaalisia työkaluja, joiden avulla pyritään kuvittamaan esimerkiksi suunnitteilla olevaa palvelua tai jotain sen



Käyttäjäprofiili

Nimi:

Ikä:

Kuva:

Sitaatti:
(mitä henkilö voisi sanoa?)

Elämäntilanne:

Motivaatio:

Kulutuskäyttäytyminen:

Arvostuksen kohteet:

Unelmat:

Muuta henkilöä kuvaavaa:

Kuva 9. Käyttäjäprofiili
(Visualisointi Elli Huru)



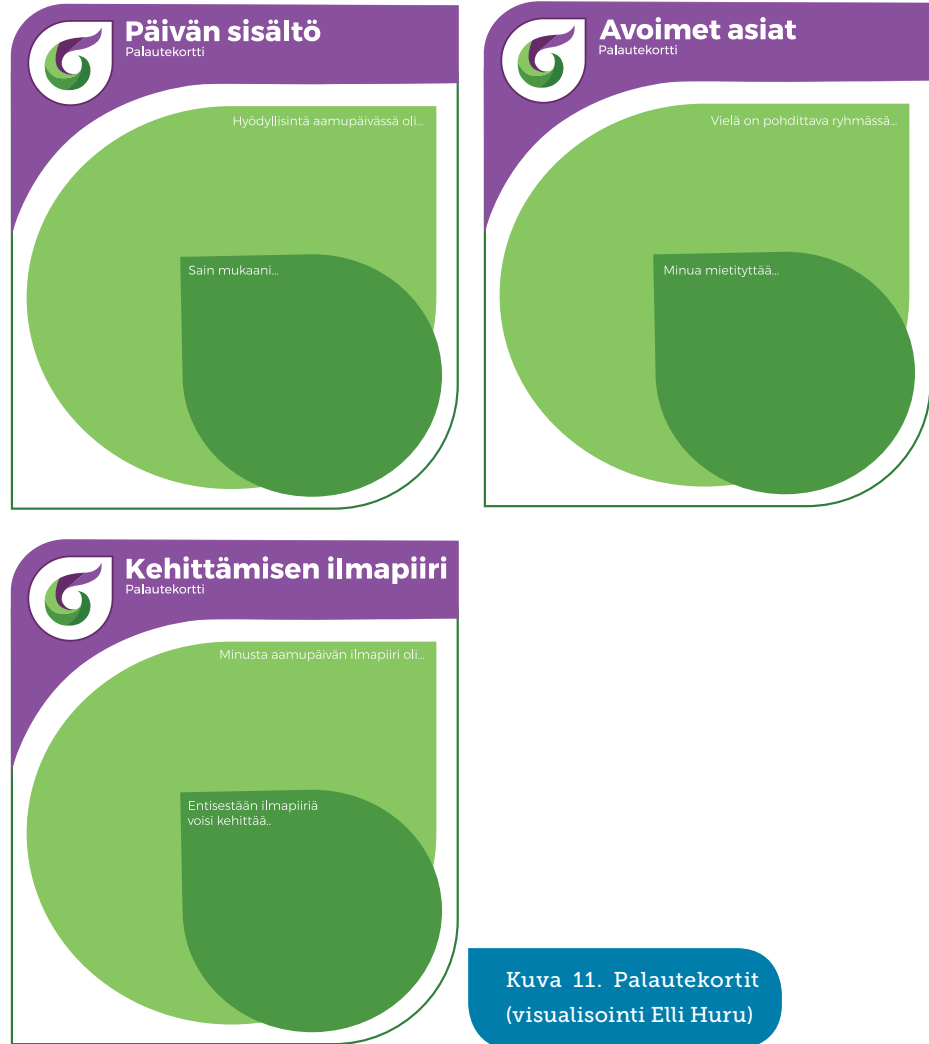
Tutustu palveluun konkreettisesti paikan päällä. Kirjaa ylös tähän lomakkeelle omia havaintojasi ja kokemuksiasi, ole rohkea ja rehellinen mielipiteissäsi! Jatka annettuja lauseita omalla tavallasi. Käytä havaintojesi tallentamiseen myös oman kännykkäsi kameraa. Kirjaa ylös syntyviä kehittämissihtotuksia, pyri mahdollisimman selkeisiin ehdotuksiin.

Ennen palvelua	Palvelussa/palvelun aikana	Palvelun jälkeen
Ennakkotietoa palvelusta hain...	Palveluun saapuminen on...	Kokemukseni palvelusta on...
Tietoa palvelusta löysin...	Henkilökohtainen asiakaspalvelu on...	Voisin suositella palvelua...
Löytämäni tieto on...	Palveluun varatut tilat ovat...	Asiakas palasi käyttämään uudeleen palvelua, koska...
Kehittäisin...	Kehittäisin... Kehittäisin...	Kehittäisin...

Kuva 10. Palvelusafari (visualisointi Elli Huru)

osaa. Tyypillisesti niiden tekemiseen voidaan käyttää lehdistä leikattuja kuvia. (Espoon sivistötoimen työkalupakki palvelumuotoiluun.)

Työpajasarjan viimeisessä työpajassa syksyllä 2017 osallistujille annettiin tehtäväksi unelmoida, millainen Kouvolan ydinkeskusta tulee jatkossa olemaan ja millainen rooli yhdessä tekemisellä on tulevaisuudessa. Moodboardit toteutettiin keskustellen ja ideoiden kahden tai kolmen osallistujan pienryhmissä. Lopussa moodboardit esiteltiin ja niistä keskusteltiin kaikkien osallistujien kesken.



Kuva 11. Palautekortit
(visualisointi Elli Huru)



Kuva 12. Moodboardien tekoa viimeisessä työpajassa (Kuva Sanna Haapanen)

Riku Happonen

YRITYSTEN YHTEISET PILOTTIKOKEILUT

Pitkin kevään 2017 prosessityöpajoja kävi selväksi, että asiakasyritykset haluavat kokeilla yhdessä tuotteidensa myyntiä ja markkinointia. Yhteistyössä Osuuskunta Nohevan sekä Kouvola Innovationin kanssa Xamkin Vertaiskehittämisen hanke lähti rahoittamaan yritysten yhteistoiminnallisten kokeilujen markkinointi- ja viestintäkustannuksia. Tämä vaati hanketoimijalta budjettimuutosta verrattuna alkuperäiseen projektisuunnitelmaan, jotta markkinointipanostukset olisivat mahdollisia.

Kokeiluksi valittiin Manski Showroomin toteutukset

Ensimmäinen keskustan yrittäjien yhteinen Showroom-kokeilu järjestettiin 8.7.–6.8.2017. Operatiivisena koordinaattorina toimi yrittäjä Aleksanteri Repo Osuuskunta Nohevasta. Hänen apunaan oli kolme Xamkin sisustus-

suunnittelun opiskelijaa, jotka tekivät tutkintoon kuuluvaa ammattiharjoittelua osuuskuntaan Showroom-pilotin aikana. Alussa mukana oli myös graafisen alan opiskelija luomassa käytettävää ilmettä. Opiskelijat saivat kehittää käytössä olevaan tilaan suunnitelman ja toteuttaa sen liittäen mukana olevien yritysten tuotteita toimiviksi kokonaisuuksiksi. Teemaksi valikoitui kodin sisustaminen.

Kokeiluun lähti alun perin 20 yritystä, joista vertaiskehittämishankkeen pitkäaikaisia asiakkaita oli 8. Markkinointitukiajatuksena oli tarjota printtimainontaa, kuten tilan teippaukset ja pilotin flyerit kaikille osallistujille, sekä tuoda Xamk tunnetummaksi Kouvolan ydinkeskustan alueella. Emme voineet hanketoimijana valita tukevamme vain asiakkaitamme, koska päätoimija oli hankkeen ulkopuolinen tekijä. Ydinryhmä

Manski Showroomin toimijoista ja tuotteista tuli hankkeen asiakkailta. Kouvola Innovation tuki kokeilua taloudellisesti, jotta liiketilan vuokrakustannukset saatiin sovittua pilotin budjettiin sopivaksi. Jokainen osallistuva yritys maksoi osallistumismaksuna 250 euroa ja arvonlisäveron kokeilun ajalta.

Liiketilaksi valikoitui Kauppakeskus Manskilla oleva entinen Halosen yläkerta, joka jäi tyhjilleen yrityksen siirrettyä toimintansa kauppakeskus Veturiin maaliskuun lopussa 2017. Pilottiin saatiin paras tyhjänä oleva tila aivan ydinkeskustasta kävelykadun varrelta. Tärkein kokeiltava yksityiskohta oli yhteiskassajärjestelmä, jonka toimitti yhteistyössä Data Group Kouvola. Yksi yhteinen tila, jossa on yli 20 toimijan tuotteita, ei voi toimia 20 erillisen kassan järjestelmällä. Niinpä kaikkien tuotteet laitettiin yhden kassan alaisuuteen

yrityskohtaisella tunnuksella. Asiakkaiden ostamat tuotteet voitiin kohdentaa yritys-kohtaisesti ja tulot tilittää kokeilun jälkeen. Ensimmäinen kokeilu osoitti, että viestintä yritysten suuntaan ei toiminut toivotulla tavalla. Yrittäjät eivät tienneet reaaliaikaisesti, oliko heidän tuotteitaan mennyt kaupaksi eli pystyikö varastosaldoa poistamaan tai myymään saman tuotteen omassa verkkokaupassa. Päättävävalta valituista tuotteista oli opiskelijoilla, mikä tuotti yrittäjissä närkästystä, kun he eivät saaneet itse valita omista tuotteistaan sopivia.

Aiemmin ei ole samanlaista kokeilua tehty, joten paljon meni aikaa opetteluun. Showroom oli auki joka päivä kello 11–20. Liikettä pyörittivät Xamkin opiskelijat, jotka saivat hyvän kokemuksen kivijalkaliikkeen pitämisestä ja yrittäjältä vaadittavista ominaisuuksista. Ei voinut vain sisustaa – piti myös myydä, markkinoida, siivota, pyörittää kahvilaa, tiskata, vahtia tilaa, ottaa kontaktia asiakkaisiin ja hoitaa kassatoiminnot. Toteutuksen lopussa mukana olevien opiskelijoiden palautteesta oli selvästi nähtävissä henkilökohtaista kasvua sekä suurta innostusta.

Toteutuksen myynti oli noin 10 000 euroa, mikä ei yksinään riittäisi kiinteisiin kuluihin,

mikäli tilasta olisi vastannut palkattu henkilöstö ja niin kiinteät kulut kuin juoksevat kulut olisivat menneet täysin osallistuvien yrittäjien osallistumismaksusta. Koska opiskelijat tekivät tutkintoon kuuluvaa ammattiharjoittelua, he saivat opintotuet kesän ajalta ja mahdollistivat omalla panoksellaan pilotoinnin. Yksikään yrittäjä ei olisi pystynyt olemaan sekä hoitamassa omaa liikettään että myymässä tuotteitaan yhteisessä tilassa.

Kokeilu toteutettiin Kouvolassa ensimmäistä kertaa, joten asiakkaat eivät ymmärtäneet konseptiä, jossa esillä olevat tuotteet eivät olleet pelkästään näytillä vaan myös myynnissä. Kun tila oli sisustettu upeaksi, ei kukaan halunnut rikkoo sommitelmia ja myynti jäi siten toivottua pienemmäksi. Ehkä järjestäjillä oli oletusarvona se, että asiakkaat ymmärtäisivät kaikkien tuotteiden olevan myynnissä, mutta viestinnässä epäonnistuttiin. Vasta pilotin viimeisillä viikoilla mitatut asiakasmäärät alkoivat olla yli sadan kävijän päivätasolla, eli tuolloin uusi tila ja toiminta olivat riittävän tuttuja kouvoolalaisille, mikä kasvatti myyntiäkin.

Vertaiskehittämisen päätavoite yrittäjien yhteispilotin taloudellisessa tukemisessa oli saada asiakkaat löytämään yrittäjien myymä-

lät Kouvolan keskustasta Showroomista saadun flyerin ja sen tarjoaman etuuden avulla. Koska Showroomin tuotetarjonta per yritys oli rajattu, flyerin avulla saatiin asiakkaat liikumaan keskustassa sekä tekemään ostoksia mukana olevien liikkeiden laajemmista tuotevalikoimista. Tätä toivoivat osallistuneet yrittäjät, jotta yleensä hiljainen heinäkuu saisi lisämyyntiä Showroom-pilotin avulla. Flyereiden avulla seurattiin ja mitattiin liikkeistä ostavien Showroom-kävijöiden määrää, tai tämä oli ainakin alun aikomus. Todellisuudessa kokeilu epäonnistui, sillä yrittäjät ottivat mainoslehtisiä omaan liikkeeseensä mainostarkoituksessa ohjatakseen asiakkaita liikkeistä Showroomille.

Joillakin yrityksillä tämä onnistui, toisilla taas ei, koska mukana oli yrityksiä muualtakin kuin Kouvolan ydinkeskustan alueelta, muun muassa yksi yritys Elimäeltä ja yksi Kuusankosken puolelta. Ensimmäisestä yhteiskokeilusta opimme sen, että viestintää toimijoiden ja yrittäjien välillä piti kehittää. Myös myynnin täytyisi kasvaa selkeästi, jotta kokeilusta voisi tulla jatkuvaa ilman julkista rahoitusta. Yrittäjät halusivat saada enemmän vaikutusvaltaa esillä oleviin tuotteisiin, mikäli toinen Showroom-kokeilu järjestettäisiin vuo-

den 2017 aikana. Mainonnassa tulisi panostaa enemmän muun muassa sosiaalisen median hyödyntämiseen, johon ei riittänyt ensimmäisessä kokeilussa resursseja.

Manski Showroom 2

joulusesongin ajan 17.11.–22.12.2017

Ensimmäinen Manski Showroom -pilotti oli kokonaisuudessaan onnistunut. Halosen entinen tila (Kauppalankatu 13, 45100 Kouvola) ei mennyt kaupaksi vielä vuoden lopullakaan, joten oli mahdollista järjestää uusi kokeilu, joka keskittyi mikroyrittäjien tärkeimpään sesonkiin eli joulunajan kauppaan. Tällä kertaa Vertaiskehittämisen hankkeesta päädyttiin tukemaan markkinointia laajemmin kuin ensimmäisessä pilotissa, sillä hankkeessa oli kirjattu ostopalveluiden budjetissa käyttövaraa toiseen yhteisölliseen kokeiluun. Rahoittajan ohjeiden mukaan tällä kertaa kaikkien mukana olevien yritysten tuli tulla hankkeen asiakkaaksi, sillä ensimmäisessä näin ei kaikkien tapauksessa ollut.

Silloin kaikki oli uutta jokaiselle osapuolelle ja toteutus eteni nopeasti. Joulusesongin Showroomissa painotettiin enemmän myynnin merkitystä kuin ensimmäisessä kokeilussa,

Kuva 13. Kesän Showroomin flyer (Kuva Riku Happonen)

Kahviputliikki PAPULAARI Kouvolankatu 14	La Vie de MARRAKECH Kauppalankatu 5	NIRVANA Wellness & Tea Shop Kouvolankatu 1
Laukkuliike VAITINEN Asematie 2	TYYLII-KOTKA Asematie 1 Kirkkokatu 11, Kotka	URHEILU- MESTA Asematie 1
Kouvolan VALOHUONE Salpausselänkatu 27	MARKKINA- SIRKUS Kauppalankatu	Sisustusliike DREAMS Kouvolankatu 10
HIUSTROPIIKKI Keskikatu 13 Tervasharjunkatu 1	KORENTOTORI Vintage & Design Keskikatu 4, Hansa	Huonekaluliike KATAINEN Kivimiehenkatu 6
Kouvolan PUKIMO Liikemiehenkatu	Kouvolan LUONTAISTUOTE Kauppalankatu 2	Kouvolan KUKKAKAUPPA Salpausselänkatu 28
MUSTILA VIINI Mustilan Puistotie 21	VEIKON KONE Keskusaukio 1	Kuusaan LIIVISHOP Kauppalankatu 5

Jenni Saksa
Design,
Allun
Torikahvila
& muita
myös mukana

**TÄLLÄ KUPONGILLA
ALENNUSTA
MUKANA OLEVISTA LIIKKEISTÄ!**

Vipuvoimaa
EU:lta
2014-2020

European Union

XAMK
Keskusta: Suomalainen
muotitrendi

Vertaiskehittäminen-hanke



Kuva 14. Manski Showroom -yhteiskokeilu kesällä 2017 (Kuva Riku Happonen)

jossa design oli pääosassa. Yrityksiä ja yhdistyksiä tuli mukaan enemmän, sillä Kouvolassa oli saatu positiivinen kierre yrittäjien yhteistoimintaan ja keskustan elävöittämiseksi ensimmäisen pilotin onnistuessa.

Kokonaisuudessaan mukaan lähti 28 yritystä, joista kolme oli Kouvolan suurimpia urheilutoimijoita pääsarjatasolta: KooKoo Hockey Oy, Kouvot ry ja Kouvolan Pallonlyöjät ry. Heille kaikille oli tärkeää saada näkyvyyttä Kouvolan ydinkeskustan alueella, sillä seurojen omat markkinointipanostukset painottuvat enemmän heidän kotiareenoidensa ympärille eikä keskustassa joukkueita tai heidän värejään ole aiemmin juuri katukuvassa näkynyt. Mukaan lähti myös pieniä käsityöalan yrityksiä entisen Kuusankosken puolelta Taideruukista sekä uusia keskustassa toimivia yrityksiä, jotka avasivat ovensa syksyllä 2017. Manski Showroom yhdistää yrittäjiä, mikä on ollut yksi Vertaiskehittämisen – hankkeen päätavoitteita: saada yrittäjät tekemään asioita yhdessä yli toimialarajojen ja kehittään omaa liiketoimintaansa, jotta Kouvolan keskusta pysyisi elävänä.

Rahoittajan ohjeiden mukaisesti kaikkien markkinointituesta hyötyvien yritysten

tuli olla hankkeen asiakkaita, joten lyhyen aikaa asiakasmäärä lähes tuplaantui liki 40 yritykseen. Ensimmäisessä pilotissa kaikki oli uutta myös rahoittajalle, mutta toisessa pilotissa rahoittajan ohjeistus hanketoimijoille oli selkeämpi. Mukana toiminnassa oli myös Xamkin muotoiluopiskelijoiden yhdistys VIRTÄ, jolla oli omia opiskelijatyönä tehtyjä tuotteita myynnissä ja esillä yhdessä muiden toimijoiden tuotteiden kanssa.

Joulun Showroomissa toimi ensimmäisten viikkojen ajan Kouvolan Nuorkauppakamari ry:n Joulupuu-projektin piste. Joulupuu on yksi Suomen Nuorkauppakamarit ry:n kansallisista hyväntekeväisyysprojekteista, jossa kerätään uusia joululahjoja vähävaraisille lapsiperheille ympäri Suomea (<https://joulupuu.org/> viitattu 6.2.2018).

Uutuutena joulun kokeilussa oli päivittäinen yrityskohtainen joulukalenteri: jokainen osallistuva yritys antoi asiakkaille edun, joka liittyi joko liikkeen tai Showroomin tarjontaan. Koska yrityksiä oli mukana enemmän kuin aukiolopäiviä joulukuussa, alkoi joulukalenteri jo marraskuun puolella. Joulukalenterin etuus oli esillä sekä Showroomissa että Manski Showroomin Facebook-sivulla. Flyerista

jätettiin etuus pois tällä kertaa, mikä saattoi vaikuttaa asiakkaiden liikehdintään. Ensimmäisessä pilotissa flyerilla sai edun kaikista liikkeistä ensimmäisestä päivästä viimeiseen, mutta toisessa yrityskohtainen etuus vaihteli tuotteista palveluihin ja myös hinnaltaan. Tavoite oli testata teknologian hyödyntämistä yhteistoiminnassa, ja sen vuoksi asiakkaiden saamat etuudet olivat näkyvissä Facebook-sivulla ja Showroomissa.

Näiden muutosten taustalla oli ajatus saada asiakkaat käymään Showroomissa useamman kerran sekä lisätä verkkoliikennettä ja seuraajien määrää. Verrattuna kesän ensimmäiseen kokeiluun erilaista tässä pilotissa oli henkilöstömäärän kasvattaminen, sillä opiskelijoiden harjoitteluresurssia ei ollut käytettävissä samassa mittakaavassa.

Yrityskohtaista osallistumismaksua kasvatettiin 350 euroon plus arvonlisävero, jotta kokeilussa olisi mahdollista ostaa myyntiresursseja niin osa-aikaisesti iltavuoroihin kuin kokoaikaisesti päivävuoroihin toiminnan koordinoimiseksi yhdessä Osuuskunta Nohevan kanssa. Showroom oli auki kello 10–20 seitsemänä päivänä viikossa koko toimintansa ajan, eli palkatuille henkilöstöresursseille

oli todellinen tarve. Mukana olleet yrittäjät eivät pystyneet tälläkään kertaa tekemään myyntityötä sekä omassa liikkeessä että Showroomissa joulusesongin aikana. Näihin resurssihin kuului myös osa-aikainen SoMe-vastaava, joka päivitti Manski Showroomin Instagram- ja Facebook-tilejä jo ennen ovien avaamista ja kuvasi kaikkien yritysten tuotteita ennakomaistiaisiksi.

Ennen ovien avausta järjestettiin arvonta kaikkien Facebookissa Manski Showroomin sivusta tykänneiden kesken. Arvonnan palkintona oli tuotekori, jossa oli kaikkien osallistuvien yritysten tuotteita. Hyvänä esimerkkinä onnistuneesta Showroom-toteutuksesta olivat elimäkeläisen Mustila Viinin jouluglögit ja hillot, jotka tekivät yli 2 000 euron myyntituloksen yrityksen panostukseen nähden, sillä heidän tuotteitaan ei juuri Kouvolan ydinalueelta saa. Tämä toteutus antaa positiivista viestiä, että heidän kannattaisi etsiä yhteistyöyrittäjä, jonka kautta tuotteita voisi ydinalueelta kuluttajat ostaa jatkossakin.

Vertaiskehittämisen hankkeen ostopalveluiden kustannuksina olivat graafisen ilmeen suunnittelu ja toteutus, SoMe ja infonäyttömainonnan suunnittelu, mainosvideon

palvelutuotannon ostaminen sekä kaikkien printtimateriaalien ja teippausten kustantaminen liiketilan ikkunoihin ja sisätiloihin. Infotauluja on seitsemän ympäri Kouvolan ydinkeskustan aluetta, esimerkiksi rautatieasemalla, ja niistä yritys voi ostaa mainontaa 24/7-näyttöperiaatteella. Infonäyttöjen mainontaa ei kokeiltu kesällä pidetyssä ensimmäisessä yhteispilotissa pienempien markkinointiresurssien vuoksi.

Yhteistyössä Kouvola Innovationin, Visit Kouvolan, paikallisten yritysten, Osuuskunta Nohevan, Xamkin opiskelijoiden, Kaiku Median, Suomen Datasafe Oy:n ja Vertaiskehittämisen hankkeen kanssa saatiin kokeiltua YouTubessa torstaina 14.12.2017 ensimmäistä Live Kouvola -lähetystä, jota julkaistiin viisi tuntia kello 13–18. Live Kouvola -lähetysessä vierailtiin Showroomissa ja mukana olevissa kivijalkaliikkeissä, jotka sijaitsevat Kouvolan ydinkeskustan alueella. Lähetysessä Showroom-koordinaattori Aleksanteri Repo tiimeineen kiersi haastattelemassa kouvolaalaisia yrittäjiä sekä keskustassa asioivia yksityishenkilöitä, kouvolaalaisia taiteilijoita ja Kouvolaissa työskenteleviä maahanmuuttajataustaisia osajia.

Lähetysten teossa hyödynnettiin ja testattiin keskusta-alueen maksuttoman ja huippunopean langattoman verkon kattavuutta. Verkko toimi ulkoilmassa hyvin mutta yritysten sisätiloissa ei ollenkaan. Syyt tähän ei ole tiedossa, mutta yrittäjien mukaan langaton verkko on asennettu niin että se ei toimi yritysten sisätiloissa, elleivät yrittäjät maksa erillistä maksua palveluntarjoajalle. Live Kouvola -lähetystä ei ollut aiemmin toteutettu. Suunnitelmissa oli tehdä Prisman ”Kassan” ja ”Pullervo-liven” kaltainen livelähetys joulupukin vastaanotosta useana päivänä viikossa lähellä joulua, mutta ideasta luovuttiin kustannusten vuoksi ja se typistettiin viiden tunnin livelähetykseksi. Joulupukki oli tuolloin paikalla Showroom-tilassa.

Kouvolan Sanomat kirjoitti yhden ennakkojutun Manski Showroomin toisesta tulemisesta ja lähempänä joulua uuden jutun päivän kuulumisista. Joulun välipäivinä yhteiskuntatoimituksen esimies Satumiia Masalin oli nostanut Showroomin esimerkkinä yritysten yhteisestä toiminnasta yhdeksi kolmesta vuoden positiivisesta tapahtumasta Kouvolaossa vuonna 2017.

Yrittäjien yhteiset käytännön Showroom-kokeilut ovat Vertaiskehittämishankkeen selkein

yksittäinen onnistuminen, ja ne soveltuvat pienyrityksille toimivana vertaiskehittämissen ja oppimisen mallinnuksena. Kummastakin Showroom-kokeilusta tehtiin videot, jotka tiedostomuodoltaan toimivat helpoiten YouTuben kautta levitettäessä hanketuloksia yrityskenttään ja käytäntöön yleisesti koulutusorganisaatioiden ja yrityspalveluiden toimintatapana. Videoissa nähdään kaksi toisistaan eroavaa toteutusta muun muassa sisustuksen osalta kesällä 2017 ja jouluna 2017.

Showroom kesä 2017 -markkinointivideo:
<https://www.youtube.com/watch?v=VHDK-Z4u9PQ&feature=youtu.be>

Showroom joulukuusi 2017 -markkinointivideo:
<https://www.youtube.com/watch?v=tZPp63bwYjs>

Hankkeen ja Showroom-yhteiskokeilujen merkitys Kouvolan ydinkeskusta-alueelle

Hankkeen työpajatoiminnan alkaessa maaliskuussa 2017 kivijalkaliikkeitä pitävät yrittäjät eivät tunteneet toisiaan yli toimialarajojen kuin nimellisesti, mutta yhteiset Showroom-kokeilut lähensivät toimijoita

Kuva 15. Showroomin infonäyttömainontaa Kouvolan rautatieasemalla (Kuva Riku Happonen)



keskenään. Hankkeen ajalla toimineissa työpajoissa oli osallistujien mielestä tärkeintä tutustua muihin vertaisiin, jotta yhteisiä pienempiä toteutuksia pystyi helpommin suunnittelemaan. Showroom-toteutukset toivat mukaan sellaisia yrittäjiä, jotka eivät toimineet Kouvolassa ydinkeskustan alueella, mikä rikasti kaikkien yrittäjien verkoston kasvattamista. 12 kuukauden aikana olemme luoneet pienen ihmeen, jossa yrittäjät ovat ottaneet yli toimialarajojen toisten tuotteita myyntiin ja saaneet oman motivaation kasvamaan yhteisten ponnistelujen avulla. Näin voidaan todeta hankkeen olleen toivottu, ja verrattain lyhyen hankkeen tulokset jättävät hyvän ilmapiirin toiminnassa mukana olleille pienyrityksille.

Merkittävää oli nähdä asiakasyritysten kehitysaskelaita hankkeen aikana. Kolme asiakasta muutti liiketilojaan, osa pakolla pois kauppakeskuksen remontin tieltä, osa vapaaehtoisesti liiketoiminnan kasvaessa. Yksi asiakas lopetti kannattamattoman liiketoiminnan keskustassa, ja yksi pääsi mukaan tosi-tv-ohjelmaan, jossa laitetaan kuppiloita kuntoon Jyrki Sukulan voimin. Tämä kuvastaa hyvin yrityskentässä vallitsevaa jatkuvaa muutosta ja uudistumisen tarvetta.

Kouvola Innovation toteutti 24.2.2014–31.12.2016 ELY-keskuksen ja Kouvolan kaupungin rahoittamaa Kouvolan vetovoimainen ydinkeskusta -hanketta. Kouvola Innovationin hankkeesta saatujen kokemusten perusteella kaupunkikeskustan houkuttelevuuden lisäämiseksi yritysten välistä kehittämistä on vahvistettava nyt ja tulevaisuudessa. Vertaiskehittämisen hanke 1.11.2016–28.2.2018 täydensi Kouvolan vetovoimainen ydinkeskusta -hankkeesta saatuja tuloksia varmistamalla, että omaehtoinen ja yhteinen yrityskehittäminen ylläpitää osaltaan ydinkeskustan vetovoimaisuutta. Synergiaetu Kouvola Innovationin hankkeen ja Xamkin hanketoimijan välillä toimi mutkattomasti hankkeen ensimmäisestä tapaamisesta lähtien, vaikka hankkeiden ja organisaatioiden projektipäälliköt eivät olleet aiemmin tavanneet toisiaan.



Kuva 16. Manski Showroomin joulesesonki 2017 (Kuva Riku Happonen)

Riku Happonen

OSTOPALVELUINA JÄRJESTETYT KOULUTUKSET

Yrittäjien toivoma sosiaalisen median näkyvyyden ja brändäyksen työpaja järjestettiin kesäkuussa ostopalveluna. Kouluttajaksi valikoitui tarjouskilpailun perusteella Honor Group Finland Oy:n Tuure Tervonen. Koulutukseen osallistuvat yritykset olivat hyvin eri vaiheessa yrityksensä brändäämisessä sosiaalisen median maailmassa. Kaksi yleisimmin käytettävää ilmaista työkalua ovat Instagram-kuvapalvelutili ja Facebook-sivu, jotka voidaan luoda omalle yritykselle ja joita päivitetään jatkuvasti tuottamalla tilejä seuraaville uutta sisältöä. Koulutuksen tarkoituksena oli antaa kaikille perusosaaminen näistä kahdesta työkalusta ja tutustuttaa graafiseen Canva-työkaluun.

Graafiset ohjelmat ovat yleensä kalliita ja hankalia käyttää ilman alan osaamista, joten ilmainen Canva toimii helpoutensa vuoksi

mikroyrityksen perusvälineenä. Canvaan rekisteröidyttyään yrittäjä voi tehdä esitemateriaalia esimerkiksi verkkoon tai käytettäväksi printtinä flyerin tai mainoksen muodossa (<https://www.canva.com/>).

Elokuussa 2017 järjestettiin videomarkkinoinnin ja mainosvideon kuvaamisen työpaja Kouvolan kaupungintalolla. Kouluttajana toimi Jani Kiviranta kouvolaalaisesta Mainostoimisto Hoopista. Koulutuksessa käytiin läpi videon tekemisen tekninen puoli, jotta yrittäjät osaisivat tehdä videoita itse tai vaatia ulkopuoliselta tekijältä oikeita asioita. Koulutuksen aikana tutustuttiin erilaisiin YouTube-tuotevideoihin, jotka eivät olleet perinteisiä mainosvideoita. YouTube on Googlen omistama videon suoratoistopalvelu, johon kuka tahansa Google-tilin eli Gmail-sähköpostitilin käyttäjä voi lisätä omia videoi-

taan. Hyvä esimerkki mainetta niittäneestä maailmalla onnistuneesta tuotevideosta on avainsanalla ”Will it blend” käytettävät blenderit. Videoilla on miljoonia katsontakertoja. Myyjä laittaa blenderiin matkapuhelimia ja muuta teknologiaa tavoitteenaan todistaa tuotteensa olevan markkinoiden tehokkain blenderi (<https://www.youtube.com/watch?v=8Sb1z-qAwY>).

Lokakuussa 2017 järjestettiin henkilökohtaisen myynnin ja myyntiajattelun työpaja. Tarpeen tämän työpajan järjestämiseen havaitsi projektipäällikkö vieraillessaan kaikissa asiakasyrityksissä viikoittain hankkeen aikana. Monet yrittäjät olivat hyviä myyntiesittelijöitä, mutta he eivät uskaltaneet ehdottaa kauppaa asiakkaalle, jolloin asiakas useasti käveli pois liikkeestä eikä takaisin tulemisesta ollut takeita. Kouluttajaksi valikoitui

tarjousten perusteella Haaga-Helia ammattikorkeakoulun lehtori Pirjo Pitkäpaasi, joka on toiminut myyntityön opetuksen pioneerinä Haaga-Heliassa useiden vuosien ajan.

Koulutukseen kuului investointi ”Myyntiajattelu”-työkirjoihin, jotka jaettiin hankkeen asiakkaille oman myyntityön kehittämisen tueksi, jotta hankkeen päättyessä osaaminen ei katoaisi ja aina voisi palata koulutuksen antiin. ”Myyntiajattelu” on kouluttaja Pitkäpaasin yhdessä Ilari Mäkelän kanssa kirjoittama myynnin kokoelmateos. Kirjassa on pieniä konkreettisia keinoja sekä esimerkkejä oman myyntiajattelun muovaamiseen.

Vuosi 2018 aloitettiin Canva-työkalun intensiivikoulutuksella Hub Kouvolassa. Paikalla oli seitsemän asiakasyritystä, ja kouluttajana toimi Honor Group Finland Oy:n Tuure Teronen. Koulutukseen osallistuneet yrittäjät pääsivät tekemään käytännössä omia printti- ja verkkomainoksia tällä selainpohjaisella ilmaisella työkalulla. Mikäli yrittäjä haluaisi investoida yritysversioon, se maksaisi noin 100 euroa vuodessa (9,90 USD/kk). Yritysversion etuna on tallennusmahdollisuus yrityksen omille brändiväreille, joita ohjelma tarjoaa pohjalle, kun tekeillä on verk-



Kuva 17. Myyntiajattelun työkirja
(Kuva Riku Happonen)

komainontaa Facebookiin tai Instagramiin sekä printtimainontaa, kuten julisteita tai flyereita. Canvan saa ladattua applikaationa älypuhelimien tai tablettiin, mutta yritysversio ei ole tuolloin käytettävissä. Työkalu on helppokäyttöinen, ja se toimii leikkaa-liimaa-periaatteella. Ohjelmassa on ilmaisia ja maksullisia kuvia käytettävissä, tai yrittäjä voi ladata omat kuvansa Canva-tililleen. Ohjelman ilmaisella versiollakin mikroyritys pystyy hoitamaan pienellä vaivalla ja ajan panostuksella graafista markkinointia, josta yleensä markkinointitoimistolle maksetaan. Näin saa helposti tehtyä säästöjä yrityksen nykyiseen kulurakenteeseen.

Tammikuussa järjestettiin toinen koulutus aiheesta varastonhallinnan LEAN. Kouluttajaksi valikoitui Kauppavalmennus Oy:n Juha Ketola, ja koulutuspäivä oli poikkeuksellisesti perjantaina 19.1.2018 kello 10–14. Kouluttajalla oli pitkä historia päivittäistavarakauppiaina, ja näissä tehtävissä hän oli törmännyt kaupan eri prosesseissa syntyvän hukan määrään. Hukka voitiin määritellä turhaksi työksi, kun etsittiin varastosta kirjaamatonta paikallista tuotetta tai siirrettiin varastossa pidettävää tuotemäärää paikasta toiseen ennen esille laittamista, mikä aiheutti kiirettä työnteki-

jöille aivan turhaan. Asia olisi ollut kerralla kunnossa, jos hukkaa eli toiselta nimeltään hävikkiä olisi voinut vähentää. Näiden oppien pohjalta työpajan kouluttaja pyrki jakamaan omia kokemuksiaan kivijalkaliikettä pitävälle yrittäjille, joilla on varastossaan paljon rahaa kiinni, varastonkierto sakkaa ja osa työpäivän sisällöstä vie turhaan aikaa tärkeiltä asioilta.

Juurisyyntä selvittämisen työkaluna käytettävä viisinkertainen ”miksi” antaa mahdollisuuden löytää tekosyiden takaa ongelman ytimen (Ammerman 1998). Koulutuksessa käytettiin esimerkkinä ”meillä on varastoa”.

1. Miksi – koska varastoa pitää olla.
2. Miksi – koska muuten tuotteet loppuvat kesken.
3. Miksi – koska myynti vaihtelee paljon sesonkien mukaan eikä tiedetä menekkiä.
4. Miksi – ei ehditä lukea raportteja.
5. Miksi – koska töissä on niin kiire ja raportit ovat vaikeasti ymmärrettäviä.

Juurisyy on siis kiire, joka johtuu turhasta työstä.

Tällä työkalulla yrittäjät pystyvät selvittämään ongelman juurisyyn, jonka jälkeen sitä voi lähteä ratkaisemaan ilman laastarivaikutetta. Laastarivaikute tarkoittaa tässä sitä, että juurisyyn sijaan keskitytään tekosyyn paikkaamiseen todellisen ongelman jäädessä piiloon. Esimerkkitapauksessa vastaus oli päivittäistavarakaupassa käyty aito keskustelu kouluttajan uran alkuaikoina.

Hankkeen yrittäjien viimeinen yhteinen kokoontuminen keskittyi myynnin, markkinoinnin ja brändin kehittämiseen asiakkaan aikakautena. Kouluttajaksi valikoitui hämeenlinnalaisen Plutoni Oy:n Jarkko Kurvinen. Koulutus järjestettiin maanantaina 5.2.2018 puolen päivän mittaisena iltapäivällä kello 13–17. Koulutuksen tärkein viesti yrittäjille oli, että kannattaa pyrkiä tulemaan omalla toimialalla mielipidejohtajaksi ja niin nykyisten asiakkaiden kuin potentiaalisten uusien asiakkaiden ensisijaiseksi tiedonhakukohteeksi hyödyntämällä sosiaalisen median tarjoamia työkaluja. Näin toimiesaan yrittäjä hyötyisi paremmasta myynnistä verrattuna saman alan toimijoihin, jotka eivät tavoittele mielipidejohtajan asemaa vaan keskittyvät nykyiseen tilanteeseen.

Yhteistyössä Kouvolan Ydinkeskusta ry:n, Kouvola Innovation Oy:n ja Venäjän kaupakillan Kouvolan osaston sekä Kouvolan Liikemiesyhdistys ry:n kanssa Xamkin Vertaiskehittämisen hanke järjesti vielä Venäjän-kauppaan liittyvän kaksituntisen iltatilaisuuden Hub Kouvolassa keskiviikkona 21.2.2018. Tilaisuuden aiheena oli lisääntynyt venäläinen turismi Kouvolassa ja sen hyödyntäminen keskustan yrittäjien liiketoiminnassa. Mukana oli Venäjän kaupakillan verkostosta rajatutkija Pasi Nurkka, jonka alustus keskittyi venäläisten ostosmatkailijoiden päätöksiin ostopaikasta ennen ja jälkeen Venäjän rajojen.

Verkostossa toimii myös Marko Kangaskolkka, jonka yritys hallinnoi muun muassa suomalaisen yritysten tuotteita tarjoavaa verkkokauppaa venäläisille asiakkaille. Illan tärkein asia oli esitellä Kouvolassa uutta ratkaisumallia, jossa yritysryhmä kustantaa venäläisten ostosmatkailijoiden linja-automatkat Pietarista Kouvo- laan ja takaisin. Näin saataisiin asiakkaat suo- raan mukana oleviin yrityksiin ilman harhailua keskustassa tai Veturin kauppakeskuksessa. Ratkaisua esitti Venäjällä paljon yritystoimintaa harrastanut Seppo Mäkinen, joka niin ikään toimii Venäjän kaupakillassa.

Hanke tarjosi tilaisuutta varten tilan ja tar- joilut osallistujille. Reijo Saksa Kouvola Inno- vation Oy:stä kertoi invoice-järjestelmästä, joka koskee venäläisten asiakkaiden tax free -ostoksia ja arvonlisäverojen maksamista ja jonka yritykset voivat ottaa käyttöönsä. Tilaisuuden pääjärjestäjänä toimi Kouvolan Ydinkeskusta ry, ja tilaisuuteen oli vapaa pääsy kaikilla asiasta kiinnostuneilla, ei pelkästään hankkeen asiakkaila.

Riku Happonen

OPPIMISMAHDOLLISUUDET XAMKIN OPISKELIJOILLE

Hankkeen aikana palvelumuotoilun opiskelijat tekivät kurssitöinä kehitystehtäviä 180 opintopisteen edestä. Yksi opintopiste vastaa 27:ää työtuntia. Hankkeeseen tehtiin kolme opinnäytetyötä. Keväällä 2017 valmistunut opinnäytetyö koski kaupunkikeskustojen kehittämistä, ja se toteutettiin yhteistyössä Elävät Kaupunkikeskustat ry:n kanssa. Syksyllä 2017 aloitetuista opinnäytetöistä toinen tehtiin suoraan projektiin, ja siinä kerättiin asiakkailta palautetta hankkeen toimintatavoista. Opinnäytetyön tiivistelmä kerätystä palautteesta on osa opiskelija Janita Varjonon kirjoittamaa artikkelia julkaisun loppupuolella. Kolmas opinnäytetyö tehtiin yhteen asiakasyritykseen, ja sen aiheena oli taloushallinnon kehittäminen.

Kesän 2017 aikana kolmannen vuoden taloushallinnon tradenomio opiskelija teki hankkeessa ammattiharjoittelua toimimalla taloushallinnon konsulttina hankkeeseen kuuluville eri

toimialojen yrityksille kuuden viikon ajan. Näin hän keräsi seitsemän opintopistettä syventävän ammattiharjoittelun 20 opintopisteen tutkintokokonaisuudesta. Harjoittelu erosi normaalista ammattikorkeakoulun harjoittelusta siten, että ammattiohjaaminen puuttui. Harjoitteluun valikoitunut opiskelija oli ulospäin suuntautunut, aktiivinen ja itseohjautuva, jolloin ohjaamiseen ei ollut tarvetta ammattikorkeakoulun puolelta. Harjoittelu antoi realistisen kuvan nykyajan työelämästä, jossa ohjaaminen työpaikalla ei ole niin strukturoitua vaan vapaus ja vastuu kulkevat käsi kädessä työntekijän osaamiseen perustuvissa työtehtävissä ja kukin hoitaa niitä omalla tavallaan työskennellen. Opiskelijan osaaminen oli tuotteistettu palvelukokonaisuuksiksi, joista apua tarvitsevat mikroyrittäjät valitsivat tarpeen mukaan sopivan palvelukokonaisuuden. Tuotevaihtoehtoina olivat budjetointi, kustannuslaskelma, katelaskelma, kannattavuuslaskelma,

taloushallinnon tunnuslukujen ymmärtäminen, Balance Scorecard -työkalun luominen strategiseen johtamiseen ja taloussuunnittelu yritykselle seuraaviksi kolmeksi–viideksi vuodeksi. Kokeilusta kirjoitettiin erillinen artikkeli, joka julkaistiin Xamk Read -verkkolehdessä 14.12.2017 (<http://read.xamk.fi/2017/luovat-alat/xamk-haastaa-oman-harjoittelumallinsa/>).

Hankkeen alussa projektitiimi tarjosi harjoittelumahdollisuuksia graafisen alan opiskelijoille. Ajatuksena oli antaa oppimismahdollisuus tuleville osaajille projektin eri vaiheissa, joissa tarvittiin graafisen alan osaajaa, kuten hankkeen roll-upin suunnittelussa ja toteutuksessa. Kaksi aktiivista graafisen alan opiskelijaa kiinnostui mahdollisuudesta, ja he kulkivat mukana hankkeen alusta loppuun keräten omaa osaamisportfoliotaan tulevaa työelämää varten. Samalla he saivat opintopisteitä tutkintoon kuuluvaan ammattiharjoitteluun.

OPINNÄYTETYÖ HANKKEEN ONNISTUMISESTA

Opinnäytetyö ”Vertaiskehittäminen kaupan ja palvelualan yritysten uudistamisessa” -hankkeen onnistumisesta toteutettiin osana Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun tradenomitutkinnon opinnäytetyötä. Opinnäytetyöllä haluttiin selvittää, miten hankkeeseen osallistuneet tahot kokivat osallistumisen ja miksi osa osallistujista oli jättänyt leikin kesken.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla hankkeeseen osallistuneiden yritysten edustajia. Vastausten perusteella esitettiin kehitysehdotuksia tulevaisuudessa toteutettavia hankkeita silmällä pitäen.

Vertaiskehittäminen – toiminnan kehittämistä muilta oppien

Vertaiskehittämisellä tarkoitetaan eri toimijoiden, kuten yritysten tai muiden organi-

saatioiden, toiminnan kehittämistä yhdessä, vertaisina. Kehittämistyötä voi yhdistää esimerkiksi sama kohderyhmä, joka nyt toteutetussa hankkeessa oli Kouvolan keskustan palveluita hyödyntävät asiakkaat.

Vertaisuutta on käytetty jo pitkään eri organisaatioiden kehittämismenetelmänä. Organisaatio voi hyödyntää kehittämistyössään esimerkiksi seuraavia vertaiskehittämisen keinoja: vertailujohtamista, vertailuoppimista tai yhteistoiminnallista oppimista. Seuraavaksi tarkemmin esiteltyjä keinoja voidaan hyödyntää joko organisaation sisäisessä kehitystyössä tai organisaatioiden yhteisissä kehittämishankkeissa.

Vertailujohtamisen englanninkielinen termi on benchmarking; sana benchmark kuvaakin kiintopistettä eli tavoitetta, johon pyritään.

Tavoite ilmaistaan yleensä tuottavuuden tai asiakkaan saaman arvon muodossa. Vertailujohtamisessa oman organisaation toimintaa ja prosesseja verrataan toisen organisaation vastaaviin toimintoihin. Kun jonkin prosessin koetaan toimivan paremmin toisessa yrityksessä, siitä otetaan mallia ja oman yrityksen toimintoja muutetaan samansuuntaisiksi.

Vertailujohtaminen on sananmukaisesti johtamismenetelmä, eli päätökset tehtävistä muutoksista tulevat yksinomaan organisaation johtavalta tasolta. Vertailujohtamisen jatkoksi kehitetty vertailuoppiminen sen sijaan tähtää niin sanottuun oppivaan organisaatioon, jolloin muutosta ovat toteuttamassa kaikki organisaation työntekijät. Toimintaprosessiin tehtävät muutokset perustellaan aina joko organisaation, työntekijän tai asiakkaan hyödyllä. Jatkuva oppiminen on varma keino

pysytellä mukana voimistuvassa kilpailussa. Vertailuoppimisen avulla voidaankin luoda yrityskulttuuri, jossa muilta oppimista pidetään viisaana tekona tappion tunnustamisen sijaan. Samalla saadaan tietoa toisten kokemuksista ja virheistä, eikä näin tarvitse itse opetella samaa asiaa kantapäähän kautta.

Yhteistoiminnallista oppimista on hyödynnetty pitkään eri oppilaitoksissa, mutta sitä voidaan soveltaa myös yrityskulttuurin kehittämiseen. Yhteistoiminnallinen oppiminen tarkoittaa sitä, että oppijat toimivat pienryhmän aktiivisina jäseninä. Ryhmälle asetetaan yhteinen oppimistavoite, jota kohti pyritään yhdessä. Yhteisen hyvän tavoittelussa kannattaa hyödyntää jokaisen oppijan henkilökohtaisia taitoja ja mielenkiinnon kohteita.

Kun työskennellään pienryhmissä yhteistoiminnallisuuden periaatteiden mukaan asiantuntevan ohjaajan tukemana, oppiminen on tehokkaampaa kuin silloin, jos oppijat kilpailisivat keskenään. Ohjaajan tehtävänä on poimia keskusteluista olennaiset kysymykset, tiivistää tärkeimmät asiat ja miettiä mahdollisia jatkosovelluksia.

Kouvolaisten yrittäjien kokemuksia yhteisöllisyydestä

Vertaiskehittäminen kaupan ja palvelualan yritysten uudistamisessa -hankkeen onnistumista kuvaava tutkimus toteutettiin joulukuussa 2017 – tammikuussa 2018. Tutkimusta varten haastateltiin neljää vertaiskehittämisen hankkeeseen osallistunutta henkilöä. Haastateltaviksi valittiin sekä yrityksiä, joiden edustajat olivat osallistuneet ahkerasti hankkeen tapaamisiin, että yrityksiä, joiden edustajat olivat olleet vähemmän aktiivisia. Tutkimuksella haluttiin selvittää kummankin ääripään kokemuksia hankkeeseen osallistumisesta.

Sanaa vertaiskehittäminen pidettiin yleisesti vaikeana ymmärtää, mutta sen ajateltiin tarkoittavan muun muassa yhteisöllistä kokemusten jakamista ja juttelua, verkostoitumista sekä yksityisten ihmisten joukossa tapahtuvaa kehittämistä. Vertaiskehittämisen hankkeeseen osallistuttiin yleisestä mielenkiinnosta ja halusta tavata muita seudun yrittäjiä yleisesti tai päästä tekemään heidän kanssaan yhteistyötä. Tuoreet yrittäjät kokivat, että hankkeeseen osallistuminen voisi edistää heidän liiketoimintaansa. Kouvolaalaisia yrittäjiä kiinnosti

myös keskusta-alueen kehittäminen osana hanketta. Lisäksi hankkeen promootiotyö oli hoidettu mielenkiintoisesti, ja se toimi kipinäinä osallistua hankkeeseen.

Ennako-odotukset vastasivat vahvasti syitä, miksi hankkeeseen haluttiin osallistua. Hankkeelta odotettiin muihin alueen yrittäjiin tutustumista, yrittäjyyteen liittyvää tiedonhankintaa ja oman liiketoiminnan kehittämistä. Nämä odotukset täyttyivät, ja joillakin oma liiketoiminta lähti niin hyvin käyntiin, että heidän osallistumisaktiivisuutensa heikkeni huomattavasti hankkeen edetessä.

Yhteistyö muiden yrittäjien kanssa mainittiin ehdottomasti hankkeen eduksi ja sen toivottiin kehittyvän edelleen. Mielekkäiksi asioiksi koettiin myös mahdollisuus tavata uusia ihmisiä ja tutustua logojen takana oleviin yrittäjiin. Lisäksi kiiteltiin luennoijia ja mahdollisuutta saada maksutonta koulutusta. Ryhmätöitä pidettiin hieman turhina ja ajankäytössä kerrottiin olevan parantamisen varaa. Tätä perusteltiin yrittäjän tiukalla aikataululla, joten tulevaisuuden hankkeissa kaiken tulisikin olla selkeästi suunniteltua ja tarkoituksenmukaista.

Kaikilla haastatelluilla hanke oli poikunut pienempää tai isompaa yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Myös arkinen keskusteluyhteys oli saavutettu hyvin ja neuvoa muilta yrittäjiltä oli kysytty esimerkiksi verkkokauppa-asioissa. Haastateltavat toivoivat oppivansa hyödyntämään liiketoiminnassaan sosiaalista mediaa ja muita liiketoiminnan kehittämisen keinoja. Hankkeen kerrottiin tarjonneen tähän mahdollisuuksia, mutta valitettavasti tässäkin asiassa yrittäjien aikataulut asettivat osittain rajoituksia. Hankkeessa tarjotusta teorian tiedosta kokeilemisen arvoisiksi tai jo käytännössä testatuiksi mainittiin esimerkiksi asiakasprofiilit ja Canva-koulutus. Myös toisilta yrittäjiltä saatiin hyviä vinkkejä esimerkiksi markkinoinnin työkaluista.

Haastattelussa kysyttiin, mitä hankkeeseen osallistuneet henkilöt olisivat tehneet toisin, jos siihen olisi ollut mahdollisuus. Oma aktiivisuuden puute tai kiire olivat asioita, jotka vaivasivat suurinta osaa haastateltavista.

Haastateltavilta kysyttiin myös, millaisiin kehittämishankkeisiin he olisivat jatkossa kiinnostuneita osallistumaan. Mitään erityistä ei osattu vielä nimetä, mutta vastaajat kertoivat olevansa silmät ja korvat auki mahdollisesti

kiinnostavien kehittämishankkeiden varalta. Erityisesti Kouvolan keskustan ja kivijalkamyymälöiden kehittämisestä oltiin edelleen yleisesti kiinnostuneita.

Yrittäjähankkeiden tulevaisuus

Nyt toteutettu vertaiskehittämisen hanke koettiin enimmäkseen onnistuneeksi, mutta yrittäjän kiireinen arki ja hankkeen järjestävän tahon ajankäytön suunnittelu oli monista hankala yhdistelmä. Yrittäjiä jäi vaivaamaan, etteivät he aina voineet osallistua kiinnostavaan koulutukseen, ja toisaalta silloin kun he pääsivät paikalle, saatettiin tehdä teennäisiltä tuntuvia ryhmätöitä.

Kun yrittäjille seuraavan kerran järjestetään vastaavanlainen hanke, tulisikin ottaa huomioon erityisesti aikataulutus ja paikkaan sidonnaisuus. Tärkeimmät koulutukset olisi hyvä olla vähintäänkin tiivistettyinä versioina saatavilla myös verkossa. Luentotyyliset koulutukset voitaisiin myös esimerkiksi videoida jälkikäteen katsomista varten tai osallistuminen voitaisiin mahdollistaa interaktiivisella etäyhteydellä.

Vertaiskehittäminen vaatii toisten tilanteeseen perehtymistä ja samaistumista. Niinpä

esimerkiksi jo nyt hankkeessa hyödynnetyt yritysvierailut ovat hyödyllisiä. Yritysvierailulla ei kuitenkaan tule ainoastaan tutkia, millaisia toimintatapoja toinen yritys hyödyntää menestyäkseen, vaan miettiä lisäksi, miten näitä toimintatapoja voisi hyödyntää oman yritystoiminnan kehittämiseen.

Työskentelyn tulee tapahtua pienissä, esimerkiksi neljän hengen ryhmissä. Ryhmän kannattaa olla sama koko hankkeen ajan, jotta yhteisöllisyys pienryhmässä korostuu. Osallistumisaktiivisuuteen vaikuttavat eniten osallistujien oma motivaatio ja ulkoiset rasitteet, mutta hyvä työryhmä kasvattaa sisäistä motivaatiota.

Hankkeen kesto kannattaa tiivistää muutamaankuukauteen, maksimissaan puoleen vuoteen, ja tapaamisia tulee tänä aikana olla säännöllisesti. Tieto hankkeen aloitus- ja lopetuspäivästä sekä sen vaatimasta ajasta on tultava hyvissä ajoin, jotta yrittäjä voi harkita, ehtiikö hän todella osallistua juuri nyt. Yrittäjää voi myös kannustaa ottamaan hankkeeseen mukaan yhden toisen työntekijän, joka ehtii osallistua tapaamisiin todennäköisesti ja voi referoida tärkeimmät hankkeen tapaamisissa opitut asiat kiireiselle yrittäjälle ja muille työntekijöille.

Luennoitavat ja opetettavat sisällöt tulee rajata yrittäjien tarpeiden mukaisesti. Ennen hankkeen alkamista voidaan kartoittaa osallistujien tarpeet ja mielenkiinnonkohteet ja hankkia oikeat luennoijat ja kouluttajat opettamaan näitä asioita. Joihinkin koulutuksiin on hyvä olla vapaaehtoinen osallistuminen, ja samana päivänä voidaan järjestää useitakin koulutuksia, joista yrittäjä voi valita, mihin haluaa osallistua. Voidaan myös harkita suosittujen koulutusten järjestämistä useampana päivänä, jotta kaikki halukkaat voivat osallistua. Jos resurssit riittävät, koulutuksia voi järjestää myös pienryhmä tai 2–3 pienryhmää kerrallaan, sillä kysymysten esittäminen ja käytännön oppiminen on helpompaa pienessä ryhmässä.

Osallistujia voi pyytää pitämään pienimuotoista oppimispäiväkirjaa ja motivoida perehtymään opittuihin asioihin lisää vapaa-aikanakin, esimerkiksi pienryhmänsä tuella. Tämä on selkeä haaste yrittäjien kiireisen arjen vuoksi, mutta tällaiseen hankkeeseen tosimelellä osallistuminen vaatii myös oman vapaa-ajan uhraamista. Hankkeen loppusuoralla ryhmissä voidaan keskustella, millaisia asioita hanke on opettanut, mistä on pidetty ja mikä olisi voinut olla toisin. Muiden kokemusten kuunteleminen, oman oppimisen

seuraaminen ja kokemusten jakaminen ovat hyödyksi oppimisen kannalta.

Hankkeen lopuksi voidaan tehdä aina pienimuotoinen kyselytutkimus kaikille osallistuneille tai pyytää heitä arvioimaan paperille hanketta viimeisellä kokouskerralla tai tehdä vastaavanlainen haastattelututkimus kuin nyt on tehty. Näin hanketta voidaan edelleen kehittää osallistujien vaihtuessa.

HANKESUUNNITELMAAN KIRJATUT TULOSTAVOITTEET

Vertaiskehittämiselle oli ennen hanketoiminnan alkamista asetettu tulostavoitteet aivan kuten muillekin hankkeille. Työpaketteja (TP) oli kolme. TP 1 keskittyi yritysten toimintaympäristön ja uudistumistarpeiden kartoittamiseen. Tuloksena tuli olla lyhyet kartoitukset 20 kohdeyrityksen liiketoiminnan välittömistä haasteista, pitkän aikavälin kehittämistarpeista ja niin yritysten johdon kuin työntekijöiden osaamisesta. Toimintaympäristön tuomat uhat ja mahdollisuudet tuli tunnistaa. TP 1:een osallistui kaikkiaan 24 yritystä, joten kirjatut tavoitteet saavutettiin kolmen kuukauden kuluttua hankkeen alkamisesta.

TP 2 oli kaikkein toiminnallisin osio, jossa kirjattuina tavoitteina oli löytää ratkaisut TP 1:ssä kerättyihin yrityskohtaisiin tietoihin sekä tunnistaa pitkäaikaisia kehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia vertaiskehittä-

misellä ja -oppimisella. TP 2:n yhteydessä tuli tehdä esiselvitys muiden kuin Kouvolan kaupunkikeskustojen käyttämistä kehittämiskeinoista ja kokemuksista vertaiskehittämisestä. Kirjattuna oli myös aie järjestää neljä ohjattua vertaiskehittämisen työpajaa, joiden avulla löydettäisiin keinoja uudistaa yritysten välistä yhteistyötä ja konkreettisia yhteistyötapoja. Näiden toimien päätteeksi tulisi tarkistaa oppilaitosten koulutustarjontaa vastaamaan paremmin pienyritysten todellisia tarpeita ja koulutusta tarvitsevat yrittäjät ohjattaisiin sopivaan koulutukseen.

Hankkeen keskiöön nousi palvelumuotoilun keinoin asiakaskokemuksen ja –ymmärryksen kasvattaminen hanketoimintaan lähteneissä yrityksissä. Selkeitä kehittämiskohteita olivat muun muassa sosiaalisen median mainonta, varastonhallinta, yleinen

markkinointiosaaminen ja myyminen sekä hyvin yllättäen taloushallinto. Yhteistyössä Kouvola Innovationin kanssa hankkeessa pystyttiin vastaamaan taloushallinnon kehittämiseen, sillä se ei ollut keskiössä hanketoimintojen kannalta. Toimintaan osallistuneet yritykset pääsivät mukaan kehitysyhtiön tarjoamiin taloushallinnon webinaareihin, joita oli kevään 2017 aikana kolme kahden tunnin mittaista sessiota. Nämä sessiot nauhoitettiin ja niihin pystyi tutustumaan jälkikäteen, mikäli ei päässyt osallistumaan koulutuspäivänä.

Xamkin asiantuntijat järjestivät hankkeen aikana viisi vertaiskehittämisen työpajaa, jotka noudattivat luotua palveluprosessia (sivu 8). Järjestyksessään toinen työpaja järjestettiin kahdesti, sillä osallistujamäärä oli vähäinen, koska yrittäjillä oli esteitä tai asiakkaat tulivat

häiritsemään yrittäjien vapaapäivää. Yrityksistä esiin tulleita kehittämisen solmukohtia pyrittiin tukemaan ostopalveluiden budjetilla, ja osallistuneet yrittäjät saivat ryhmänä päättää, millaista koulutusta näistä asioista he haluavat. Ostettuja koulutuksia järjestettiin yrityksen somebrändin kehittämisestä, videomarkkinoinnista ja yritysvideon tekemisestä, henkilökohtaisesta myyntityöstä ja siihen liittyvästä myyntiajattelusta, graafisen työkalu Canvan käytöstä. Lisäksi osallistujille tarjottiin varastonhallinnan LEAN-koulutusta sekä yleistä myynnin ja markkinoinnin koulutusta asiakkaan aikakautena. Projektipäällikkö kilpailutti toiveiden perusteella sopivia kouluttajia ja löysi ratkaisuja useisiin ongelma-kohtiin budjetin tarjoamissa raameissa. Ostopajoja järjestettiin kuusi koko hankkeen aikana ja lisäksi Xamkin omat työpajat, mikä kolminkertaistaa tuloksena asetetun neljän työpajan tavoitteen.

Esiselvitys tehtiin opinnäytetyönä Elävät Kaupunkikeskustat (EKK) ry:n kanssa, joka toimi toimeksiantajana. Selvityksestä saatiin opiskelijatyönä sisällöltään laajempi ja tarkempi, kun resursseja oli enemmän. Tulokset esiteltiin EKK:n järjestämässä kevätseminaarissa 9.5.2017 Raahessa keskustan kehittämis-

yhdistysten toiminnanjohtajille ja Helsingissä 8.6.2017 EKK:n hallitukselle. Seminaarissa tulokset esitteli selvityksen tehnyt opiskelija ja hallitukselle hankkeen projektipäällikkö opiskelijan ollessa esteinen kesätöiden vuoksi.

TP 3:ssa oli asetettu tulokseksi pienyritysten uudistumiseen soveltuva toiminta- ja ohjausmalli, joka perustuu vertaiskehittämiseen ja vertaisoppimiseen. Tähän hanke vastasi sekä toimintamallilla että ohjausmallilla. Ohjausmallina toimi hankkeen ohjausprosessi, joka sisältää yritykselle selkeät askeleet oman liiketoiminnan kehittämiseen sekä soveltuvat työkalut erityisesti asiakasymmärryksen parantamiseen. Toimintamalliksi syntyi sattumalta yhteisten kokeiluiden pohjalta Showroom-toiminta. Useat pienyritykset yli toimialarajojen loivat yhdessä tilan, jossa yhdistyivät sekä design että tuotteiden myynti.

Tärkeintä toimintamallissa oli yhteiskassa-järjestelmän kokeileminen, josta saatiin kaksi erilaista kokemusta kahdelta eri palveluntarjoajalta. Ensimmäisessä kokeilussa Data Group Oy:n kassassa oli yksi yrityskohtainen näppäin, jonka alle laitettiin avoimena myyntinä kaikki tuotteet. Toisessa kokeilussa oli käytössä Kymenlaakson Osuuspankin tarjo-

ama PIVO-järjestelmä, johon pystyi laittamaan yrityksen tuotteineen. Tämä ero oli merkittävä siksi, että informaatio kulki paremmin yrityksiin varastosaldon ylläpitämiseksi. Ensimmäisessä kokeilussa yritys saattoi myydä tuotteen sekä verkkokaupassaan että Showroom-tilassa, mikä toi ongelmia verkkokauppatilauksen toimittamiseen ja varastosaldon ylläpitämiseen, kun reaaliaikaista tietoa ei ollut yrittäjällä käytettävissä.

TP 3:n tulokseksi oli myös kirjattu koosteen tekeminen yrityscentän koulutustarpeesta ja käytännön toimintasuositukset pitkän aikavälin kehittämiseen hanketoimintaan osallistuneille yrityksille. Suurin haastattelujen pohjalta ilmi tullut koulutuksellinen kehityskohde on pienyrittäjän taloushallinto-osaaminen. Hankkeen asiakaskunnassa on yrittäjiä, joilla ei ole kaupallista koulutustaustaa eikä sen vuoksi ymmärrystä yritystoiminnalle tärkeästä mitarista eli taloushallinnosta. Yhteistyö Kouvola Innovationin kanssa tarjosi yhden ratkaisun. Heillä oli suunniteltuna pienyrittäjille taloushallinnon webinaareja, joihin hankkeen asiakkaat pääsivät mukaan veloitusetta.

Xamkissa luotiin hankkeen yhteydessä uudenlainen harjoittelumalli: taloushallinnon kol-

mannen vuoden opiskelijan osaaminen oli tuotteistettu palvelukokonaisuuksiksi, joista avun tarpeessa oleva yrittäjä pystyi valitsemaan kaikkein akuuteimman. Tätä aihetta opiskelija ja yrittäjä ratkoivat viiden työpäivän ajan. Toiminta oli mahdollista, jos yrittäjä suostui luovuttamaan edellisen tilinpäätöksensä opiskelijan analysoitavaksi, mikä vaati yrittäjiltä vahvaa luottamusta projektin toimintoja ja teki-joitä kohtaan. Mallista tehtiin yksi harjoittelu kesällä 2017, ja tulokset olivat niin opiskelijan kuin yrittäjienkin puolelta positiivisia. Toivottavasti tämä harjoittelumalli jää käyttöön Xamkin taloushallinnon lehtoreille, mikäli löytyy aktiivinen ja ulospäin suuntautunut kolmannen vuosikurssin opiskelija.

Tämä ei kuitenkaan ole ainoa ratkaisu ongelmaan, vaan alueella toimivat koulutusorganisaatiot voivat tuoda paremmin Kouvolassa toimivien mikro- ja pienyrittäjien tietoisuuteen esimerkiksi avoimen ammattikorkeakoulun tai kansalaisopiston taloushallinnon kursseja. Projektipäällikkö on jakanut toimintasuosituksia asiakkaille kenttätyössä koko hankkeen ajan keskimäärin kahtena päivänä viikossa. Suositukset ovat koskeneet pääsääntöisesti myyntiä ja markkinointia.

Näin voidaan todeta, että hanke on vastannut siihen huutoon, jonka vuoksi rahoituspäätös oli myönnetty. Hanke on saavuttanut asetettuja tavoitteita ja tuloksia – paikoin ylittänytkin ne. Hanketoimintaan osallistuneet yrittäjät ovat erityisesti kiittäneet mahdollisuudesta tutustua vertaisiin yhteisissä työpajoissa, mikä on jo hankkeen aikana helpottanut keskinäisten kokeilujen tekemistä yli toimialarajojen. Parin vuoden päästä nähdään konkreettisesti hankkeen vaikutus, kun yrittäjät ovat toivon mukaan jatkaneet yhteistoimintaa, vaikka hankerahoitus päättyi 28.2.2018.



Kuva 18. Hankkeen roll-up (Kuva Riku Happonen; roll-upin visualisuus ja toteutus Neea Myllylahti ja Elli Huru)

LÄHTEET

Ammerman, M. 1998: The Root Cause Analysis Handbook: A Simplified Approach to Identifying, Correcting, and Reporting Workplace Errors.

Espoon sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf
Viitattu: 28.1.2018

Fawcett Lilian M., Garton Alison F. 2005. The effect of peer collaboration on children's problem-solving ability. British Journal of Educational Psychology. Volume 75, Issue 2. June 2005 pages 157–169

Hämäläinen, K. (toim.). 2014: Mitä minulle tapahtuu jos... Luovien alojen identiteetistä luovan talouden yrittäjävalmiuksiin. Luovan kehittäjän työkalupakki. Humanistinen ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Hellström M., Johnson P., Leppilampi A. & Sahlberg P. 2015. Yhdessä oppiminen. Yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Into Kustannus.

Johnson, G., K. Scholes and R. Whittington. 2009. Fundamentals of Strategy. Prentice Hall. Harlow. England.

Karlöf B., Lundgren K. & Edenfeldt Froment M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum.

Learned, E.P., et al., 1969, Business policy: Text and cases. RD Irwin

Miettinen, S (toimi.). 2011: Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus, Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2013: Palvelumuotoilu. Talentum, Helsinki.

Suomen Nuorkauppakamarit ry Joulupuu. <https://joulupuu.org/> Viitattu 6.2.2018



**XAMK
KEHITTÄÄ**



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**



Kouvolan keskustan mikro- ja pienyritysten
VERTAIKEHITTÄMINEN
kaupan ja palveluiden alalla

Kouvola.innovation



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020