

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Mari Ruuskanen

VIIKKO POHJOIS-KARJALA LEHDEN KEHITTÄMINEN
TOIMINTAYMPÄRISTÖJEN KAUTTA

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2019



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Maaliskuu 2019

Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9

80220 JOENSUU

(013) 260 600

Tekijä(t)

Mari Ruuskanen

Nimeke

Viikko Pohjois-Karjala lehden kehittäminen toimintaympäristöjen kautta

Toimeksiantaja Viikko Pohjois-Karjala lehti

Tiivistelmä

Työn tavoitteena oli selvittää lehden liiketoimintojen kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyön tarkoitus oli tarkastella lehden toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Niihin kuuluvat lehden toimintojen johtaminen ja kehittäminen, jotta toimintaympäristöjen muutoksiin voidaan reagoida. Sisällössä oli otettava huomioon lehden yhteiskunnalliset asiat ja niiden painotus. Opinnäytetyössä on käsitelty lehden toimintahistoriaa ja muutoksia lehden perustamisesta lähtien.

Opinnäytetyössä on käytetty liiketoimintasuunnitelmiin liittyvää tietopohjaa sekä tehty erillinen haastattelututkimus. Tutkimus suoritettiin sekä henkilökohtaisesti haastattelemalla että sähköisesti. Tutkimus oli nk. case-study-tyyppinen tutkimus, jossa tutkimukseen osallistuneet henkilöt tunsivat hyvin lehden toimintaa.

Vastauksissa nousi esille kehittämiskohteina digitaalisen toimintaympäristön kehittäminen, aikaisempien tutkimusten puute sekä taloudelliset resurssit. Poliittisen ja yhteiskunnallisen toimintaympäristöjen osalta lehden katsottiin liukuvan enemmän neutraalimpaan suuntaan kuin poliittiseen suuntaan.

Saatujen tutkimustulosten perusteella lehden kehittämiseksi tulisi laatia suunnitelma strategiaksi, johon sisältyy toimintaympäristöjen tarkempi tarkastelu, suunnittelu ja toteutus liiketoimintamallien mukaisesti.

Kieli
suomi

Sivuja 70

Liitteet 1

Liitesivumäärä 1

Asiasanat kehittämissuunnitelma, liiketoiminta, strategia, toimintaympäristö



THESIS
March 2019
Degree Programme in Business
Management and Leadership, Master's Degree
Tikkarinne 9
FI- 80220 Joensuu
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Author (s)

Mari Ruuskanen

Title

Viikko Pohjois-Karjala Newspaper's Development Through Operating Environments

Commissioned by Viikko Pohjois-Karjala newspaper

Abstract

The aim of the thesis was to find out the proposals for development of the newspaper's business. The purpose of the thesis was to look at the changes in the newspaper's operating environment. These include managing and developing the activities of the newspaper in order to react to changes in operating environments. The content had to take into account in the social issues of the newspaper and their emphasis. The thesis deals with the history and changes of the newspaper since publication of the newspaper.

The thesis consists of a knowledge base for business plans and a separate interview study. The study was conducted both personally by interviewing and electronically. The study was a so-called case study in which participants of the study were well aware of the operations of the newspaper.

The development of digital business environments, the lack of previous research and the financial resources emerged. In terms of political and social environments, the newspaper was considered to be moving in a more neutral direction than in the political direction.

Based on the results of the research results, a strategy for the development of the newspaper should be developed. This would include a more detailed review, design and implementation of operating environments that follow the business models.

Language
English

Pages 69
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords development plan, business, strategy, operating environment

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
2	Tutkimustehtävä	7
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	7
2.2	Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajaus	8
3	Tutkimustyön lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä	9
4	Viiikko Pohjois-Karjala lehden taustahistoria	12
4.1	Lehdistön paino-olot ja yhdistystoiminta helpottuvat	13
4.2	Rajavahtin perustaminen	13
4.3	Rajavahti-lehden kivikkoinen tie	14
4.4	Rajavahti-lehden levikki ja tuho	15
4.5	Päivän Tiedot-lehti näkee päivän valon	15
4.6	Kansan Voima-lehti	16
4.7	Viiikko Pohjois-Karjala lehti kohti 2000-lukua	17
5	Liiketoiminnan kehittäminen	18
5.1	Liiketoimintasuunnitelma	19
5.2	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	20
5.3	Yritysanalyysi	21
5.4	Markkina- ja kilpailija-analyysi	25
5.5	Lähtökohta-analyysit yrityksen kannalta	26
5.6	Kilpailustrategioiden peruskaavat	29
5.7	Liiketoimintastrategia ja sen arviointi	30
6	Markkinoinnin kilpailukeinot ja strategia	30
6.1	Tuote kilpailukeinona	32
6.2	Hinta ja saatavuus kilpailukeinona	33
6.3	Markkinointiviestintä kilpailukeinona	34
6.4	Henkilöstö kilpailukeinona	36
6.5	Markkinointistrategia	38
7	Portfolio-ajattelu liiketoiminnan näkökulmasta	39
7.1	Kilpailustrategia	40
7.1.1	Hintastrategia ja jalostamisstrategia	40
7.1.2	Tuotejalostus	41
7.1.3	Toimintatapajalostus	42
8	Yrityksen strategia	44
8.1	Yrityksen toimintaympäristö	46
8.1.1	Toimintaympäristön haastattelu- ja kysely vastauksia	47
8.1.2	Toimintaympäristön kehittämisideoita	48
8.2	Yrityksen taloudellinen ympäristö	49
8.2.1	Taloudellisen ympäristön haastattelu- ja kyselyvastauksia	49
8.2.2	Taloudellisen ympäristön kehittämisideoita	51
8.3	Poliittinen ja yhteiskunnallinen ympäristö	52
8.3.1	Poliittinen ja yhteiskunnallinen ympäristö haastattelu- ja kysely vastauksia	53
8.3.2	Poliittisen ja yhteiskunnallisen toimintaympäristön kehittämisideoita	55
8.4	Sosiokulttuurinen ja kansainvälinen ympäristö	56

8.4.1 Sosiokulttuurinen ja kansainvälinen ympäristö haastattelu- ja kyselyvastaukset.....	56
8.4.2 Sosiokulttuurisen ja kansainvälisen ympäristön kehittämideoita ..	57
8.5 Teknologinen ympäristö.....	58
8.5.1 Teknologiaympäristön haastattelu- ja kysely vastauksia.....	59
8.5.2 Yhteenveto eri toimintaympäristöjen kehittämideoista.....	61
9 Riskit ja riskienhallinta.....	61
9.1 Riskienhallinnan vaiheet	62
9.2 Riskianalyysi	63
9.3 Riskienhallintamenetelmät ja liiketoimintariskit	63
10 Johtopäätökset ja pohdinta	65
10.1 Johtopäätökset	65
10.2 Pohdinta.....	66
Lähteet.....	68

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tehdä Viikko Pohjois-Karjala lehdelle liiketoiminnan kehittämissuunnitelma toimintaympäristöjen avulla. Opinnäytetyö on toimeksianto. Opinnäytetyön rakenne kehittämissideiden osalta on tehty vastamaan toimeksiantajan toivetta. Kehittämissideat ovat sisällytetty osaksi toimintaympäristöosuutta.

Viitala & Jylhä (2002, 42) määrittävät teoksessaan toimintaympäristöt alla esitetyin mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä lähdetään toimintaympäristöjen käsitteilyssä kyseisestä määrittelystä.

Yrityksen toimintaympäristöillä on keskeinen vaikutus yritysten toimintaan ja menestykseen. Monesti ympäristölliset tekijät ovat kriittisiä liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Näitä tekijöitä ovat

- *taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät*
- *teknologiset tekijät*
- *kilpailulliset tekijät*
- *sosiaaliset ja kulttuuritekijät*
- *globalisaatio*
- *eettiset ja ekologiset tekijät*

Yrityksen tulee pystyä arvioimaan näitä eri tekijöitä ja analysoimaan niiden vaikutusta omaan toimialaansa ja liiketoimintansa.

Viikko Pohjois-Karjala lehti on ilmestynyt vuodesta 1906 ja ilmestyi nimellä Raja-vahti. Nykyisin lehti on Savo-Karjalan alueella ainut ilmestyvä sosialidemokraattinen lehti. Nyt 100 vuotta myöhemmin Viikko Pohjois-Karjalan aatepohjana voidaan edelleen pitää palkansaajien sekä työväenliikkeen asioita. Lehden levikki on noin 7000 kappaletta ja se ilmestyy kerran viikossa. Lehden menettäessä puolueen viestintätuen vuoden 2015 vaihteessa sekä Pohjois-Karjala Oy toiminnan päättyessä siirtyi lehden julkaisu osuuskunnalle. Osuuskunnan taustajärjestö on Joensuun Työväenyhdistys.

Toimintaympäristössä toinen suuri muutos oli Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon vaalipiirien yhdistyminen vuonna 2015. Näiden muutosten myötä lehti tavoittelee koko Savo-Karjalan aluetta levikkialueeksi. Tähän päästäkseen on mietittävä

sähköisten palveluiden lisäämistä levikin ja uuden lukijakunnan laajentamiseksi. Paperijournalismi on ollut suurissa muutoksissa digitalisaation sekä vähentyneiden lukijoiden vuoksi. Nuoret sukupolvet ovat omaksuneet sähköisten tiedonvälityskanavien käytön osaksi arkipäivää, tiedonhakua sekä tiedonsaamista. Paperilehtipainotalot tarvitsevat uusia työkaluja sekä uusia ajatus- ja toimintatapoja tavoittaakseen uuden sukupolven lukijat.

2 Tutkimustehtävä

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyö tehtiin Viikko Pohjois-Karjalan lehdelle, aihetta tutkittiin liiketoiminnan toimintaympäristöjen kautta.

Opinnäytetyön aihetta pyrittiin käsittelemään toimintaympäristöjä taloudellisen-, poliittisen- ja yhteiskunnallisen, sosiokulttuurisen- ja kansainvälisen- sekä teknologisen ympäristön kautta suhteessa yrityksen toimivaan liiketoimintamalliin. (Bergström & Leppänen 2014, 53–54.)

Viitala & Jylhä (2007, 382) määrittävät teoksessaan liiketoimintasuunnitelmaa ja sen toimintamahdollisuuksia. Tässä opinnäytetyössä liiketoimintasuunnitelmaa lähestyttiin toimintaympäristöjen kautta.

Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan jäseneltyä kuvausta yrityksen markkinoista ja niiden mahdollisuuksista, toiminnasta ja toimintaperiaatteista sekä voimavaroista ja niiden kartoittamisesta. Suunnitelmalla osoitetaan, että yrityksen tuotteella tai palvelulla on todellinen liiketoimintamahdollisuus.

Liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on säilyttää lehden toimintamahdollisuudet digitalisaation jatkuvassa muutoksessa sekä saavuttaa uuden sukupolven lukijat. Liiketoiminnan toimintaympäristöjen kehittämistehtävään kuuluu liiketoiminnankehittämissuunnitelma. Siinä on huomioitava strategian ja markkinointisuunnitelman vaikutus lehden toimintamahdollisuuksiin, lehden strategioihin ja liike-

toimintaympäristöön Näiden avulla pyritään parantamaan lehden toimintamahdollisuuksia ja pidentämään lehden elinkaarta. Lehden toiminta ei ole itsestään selvyys.

Opinnäytetyössä tehdyn sähköpostikyselyjen vastausten perusteella selvitetään lehden toiminnan kannalta ne kriittiset tekijät, jotka estävät lehden toiminnan kehittymistä. Tarkoituksena on suunnitella lehdelle kehittämistoimenpiteet, joiden avulla lehden toiminta saadaan tulevaisuudessa turvattua. Kehittämistoimenpiteiden lähestymistapa suunnitellaan selkeäksi kokonaisuudeksi niin, että kehittämistoimenpiteiden toteutus etenee lehden toiminnan kannalta optimaalisesti. Tässä tulee huomioida lehden taloudelliset sekä henkilökunnan resurssit.

2.2 Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajaus

Teoreettisen viitekehysten rajaaminen oli vaikea, koska aikaisempia markkinointi- ja asiakasanalyysitutkimuksia lehdelle ei ole tehty. Lehden toimintahistorian osuus on kirjoitettu hyvin laajaksi osaksi opinnäytetyötä. Siinä voidaan nähdä lehden perustamisen, toiminnan ja toiminnan lakkauttamisen prosessi toistuvana osana lehden historiaa. Lehden historian avulla opinnäytetyölle löytyi viitekehys ja aiheen rajaus.

Viitekehys käsittelee toimintaympäristöjä ja niissä tapahtuvia muutoksia. Aihe rajattiin käsittelemään toimintaympäristöjä taloudellisen-, poliittisen- ja yhteiskunnallisen, sosiokulttuurisen- ja kansainvälisen- sekä teknologisen ympäristön kautta suhteessa yrityksen toimivaan liiketoimintamalliin. (Bergström & Leppänen 2014, 53–54.)

Suunnitellulla viitekehyksellä pyritään liiketoiminnan kehittämisen kannalta perusasioiden esiin tuomiseen. Näiden pohjalta kehittämissuunnitelma voidaan toteuttaa helpommin. Kehittämissuunnitelma toteutetaan opinnäytetyössä toimintaympäristö-osioiden yhteydessä saatujen tutkimusvastausten jälkeen. Erillistä kehittämissuunnitelmaa ei kirjoiteta opinnäytetyön loppuun. Tämä oli toive toimeksiantajalta. Toimeksiantajan mielestä erillinen kehittämissuunnitelma opinnäytetyön lopussa ei palvele heidän tilannetta ja mahdollisuuksiaan hyödyntää

kehittämissuunnitelmaa optimaalisesti. Erillisenä osiona kehittämistehtävä olisi voinut jäädä irralliseksi osioksi teoriasta ja kehittämissuunnitelman ymmärtäminen olisi ollut haastavampaa. Tämä opinnäytetyö voidaan nähdä perustutkimuksena tuleville tutkimuksille. Näitä voivat olla markkina- ja markkinointitutkimukset sekä asiakkuustutkimukset.

3 Tutkimustyön lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen opinnäytetyö ja voidaan puhua tapaustutkimuksesta eli case study- tutkimuksesta. Mäntynevan, Heinosen ja Wrangen (2008,69) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään tutkimaan aihetta syvällisemmin verrattaessa kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada selville miksi toimitaan niin kuin toimitaan, mikä vaikuttaa ihmisten tietynlaiseen toimintaan.

Jari Metsämuurosen (2006, 210–211) mukaan tapaustutkimus eli case study on empiiristä tutkimusta, joka tutkii tämän hetkistä tapahtumaa tietyssä ympäristössä monipuolisesti. Tapaustutkimus on ”jalat maassa-tutkimusta” ja se perustuu tutkijan omakohtaisiin kokemuksiin. Tapaustutkimuksen tavoite on olla ”askel toimintaan” ja se on lähtökohtaisesti toiminnallista ja sen tulokset sovelletaan käytäntöön. Metsämuuronen on hyödyntänyt Cohenin ja Manionin teosta (1995) ja kertoo, että tapaustutkimuksen raportoinnin voi tehdä kansantajuisesti välttämättä tieteellistä slangia. Kyseinen raportointitapa palvelee monenlaista lukijakuntaa ja sallii lukijan omat johtopäätökset.

Tapaustutkimus on hyvin yleinen tutkimusmuoto. Kvalitatiivinen tutkimus on lähes poikkeuksetta tapaustutkimusta. (Metsämuuronen 2006, 212.)

Valitsin tapaustutkimusmenetelmän opinnäytetyöhöni omakohtaisen kokemukseni perusteella. Olen ollut Viikko Pohjois-Karjala lehden hallituksen jäsen kahden vuoden ajan ja tein arkihavaintoja lehden toimintaympäristöjen muutostarpeista. Muutostarpeet heijastelivat lehden heikentyntä taloudellista tilannetta.

Opinnäytetyö ja tutkimusmenetelmä ovat toteutettu kansantajuisesti ja helposti ymmärrettäväksi.

Tiedonkeruumenetelmänä on haastattelu ja sähköinen vastaaminen. Haastattelu on vapaamuotoinen ja haastatteluaiheita oli neljä. Haastatteluun on valittu viisi (5) henkilöä, joilla on eripituinen tausta joko lehden toiminnassa tai Joensuun Työväenyhdistyksen toiminnassa. Tiedonhankintamenetelmä muodostuu teoriaosuudesta sekä suhteellisen pienen joukon teemahaastatteluista ja sähköisistä vastauslomakkeista.

Tämä haastattelu on muodoltaan teemahaastattelu ja se etenee keskustelunomaisesti aiheista, jotka ovat ennalta vastaajien tiedossa. Haastattelijalla eli minulla on mukana lyhyt aihekokonaisuus keskustelualueista, jotta voidaan optimaalisesti keskittyä keskusteluun.

Teemahaastattelu on muoto, joka vaatii aihepiiriin hyvää ja syvällistä perehtymistä ja asioiden tuntemista, jotta aihealueet voidaan tarkentaa juuri haluttuihin kokonaisuuksiin. Teemahaastattelussa tulee valita haastateltavat hyvin tarkasti ei satunnaisesti ketä tahansa, vaan henkilöt joilla on paras mahdollinen tieto aiheesta. (KvaliMOTV 2018.)

Teemahaastattelu muodostuu avoimen- ja lomakehaastattelun mallista. Aihepiirit teemahaastattelussa ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkkamuoto puuttuu kokonaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1996, 197.)

Haastatteluja ja sähköisiä vastauksia on analysoitu sisältöanalyysin mukaisesti. Metsämuurosen (2006, 244) mukaan sisältöanalyysillä on seitsemän vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija perehtyy aineistoon huolellisesti, seuraavassa vaiheessa hän sisäistää aineiston ja teoretisoi sitä. Kolmannessa vaiheessa hän teemoittaa eli luokittelee aineiston karkeasti.

Tämän jälkeen tutkimustehtävä täsmennetään. Tätä vaihetta seuraa uusi luokittelu. Toiseksi viimeisessä vaiheessa aineisto ristiinvalidoidaan ja lopuksi tehdään johtopäätökset ja tulkinta.

Aineistonkeruun jälkeen tutustuin huolellisesti sähköisiin vastauksiin ja haastatteluilla kerättyyn aineistoon. Otin aineiston haltuun paneutumalla ja sisäistämällä saadut vastaukset, joita peilasin teoreettiseen tietopohjaan sekä omiin havaintoihin. Tämän jälkeen teemoitin aineiston karkeasti pohjaten saadut vastaukset toimintaympäristöihin ja käsitteisiin. Varsinaiselle uudelle luokittelulle ei tässä tapauksessa tullut tarvetta. Tämä johtui siitä, että vastaukset olivat hyvin luokiteltuja. Hankittu aineisto, teoreettinen tietoperusta ja omat havainnot ovat samansuuntaisia ja tukivat toisiaan. Lopuksi laadin johtopäätökset ja toimenpidesuosittelut.

Lehden päätoimittaja haastateltiin 24.5.2018 kello 12.00–15.00 vapaamuotoisessa haastattelutilanteessa lehden toimituksen tiloissa. Neljä muuta haastateltuun osallistuvaa henkilöä vastaavat sähköisesti e-meilillä. Haastattelun ja kysymysten pääpaino on seuraavissa lehden toiminnan kannalta tärkeissä toimintaympäristön osa-alueissa (Liite 1):

1. Teknologia ympäristö
2. Sosiokulttuurinen ja kansainvälinen ympäristö
3. Yrityksen taloudellinen ympäristö
4. Poliittinen ja yhteiskunnallinen ympäristö.

Aiheet valittiin, koska ne avaavat lehden toiminnan tämän hetkistä tilannetta ja haasteita muuttuvassa journalismissa parhaiten. Näiden alueiden toiminnan kehittämisen merkittävä vaikutus lehden elinkaareen tulevaisuudessa. On tärkeää huomioida, että lehden elinkaari ilman uudistavia kehittämisideoita/toimenpiteitä on riski itsessään.

Tähän tutkimusmenetelmään päädyttiin aikaisempien tutkimusten puuttumisen vuoksi sekä omien havainnointien perusteella. Haastatteluilla ja sähköpostikyselyillä saadaan kartoitettua lehden kriittisimmät ongelmakohdat liiketoiminnasta ja vastaukset voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämissuunnitelmassa lehden toiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyön luotettavuus on tyydyttävä. Teoriasisältö, viitekehys ja saadut tutkimusvastaukset tukevat ja vastaavat toisiaan. Teorian tarkoitus oli tuoda esille yrityksen toiminnassa tarvittavat liiketoiminnan perusasiat, jotka huomioimalla yri-

tyksen toiminta on yleensäkin mahdollista. Teoriasisällön tarkoitus on opinnäytetyössä ollut tuoda perusteltu tarve ja tieto sille miksi liiketoiminnan kehittämissuunnitelma on tärkeä ja mitä asioita siinä on yrityksen otettava huomioon.

Tapaustutkimuksessa tapaukset ovat ainutlaatuisia, jolloin luotettavuuden ja pätevyuden arvioiminen on haastavaa. Niitä tulee kuitenkin arvioida esimerkiksi kuvauksen ja tutkimukseen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuudella. Lisäksi luotettavuutta parantaa tutkijan selvitys tutkimuksen toteuttamisesta eri vaiheineen ja olosuhteineen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 232.)

4 Viikko Pohjois-Karjala lehden taustahistoria

Nykyisen Viikko Pohjois-Karjala nimeä kantavan työväenlehden syntyhistoria on vaihderikas. Vuonna 1899 Tsaari Nikolai II:n helmikuun manifestissa muuttui Suomen ruhtinaskunnan asema perinpohjaisesti. Manifestilla määrättiin Suomessa otettavaksi käyttöön niin kutsuttu yleisvaltakunnallinen lainsäädäntöjärjestys. Samalla Tsaari Nikolai II pidätti itsellään oikeuden määrätä yleisen lainsäädännön kohteet. Näin päästiin syrjäyttämään Suomen valtiopäivien lainsäädännön itsenäinen päätäntäoikeus. (Kansan Voima 1981, 11.)

Suomen suuruhtinaskunnan paino-oloja koskevia asetuksia oli asetettu vuonna 1867, jonka mukaan julkaisuille oli oltava painoasiain ylihallitukselta saatu julkaisulupa. Se oli alistettava ylihallituksen paikalliselle asiamiehelle vähintään kaksi tuntia ennen julkaisua. Lehdille annettiin varoituksia, jotka perustuivat asetukseen vuodelta 1899. Tällöin perustettiin myös sensuurikomitea. Lehdistö haluttiin pitää pienenä ja julkaisulupa-anomuksia hylättiin runsaasti eli noin 30 kappaletta vajaan vuoden aikana vuonna 1899. Tästä johtuen työväenlehden oli vaikea saada julkaisulupia vuosien 1899–1904 aikana. (Kansan Voima 1981, 12.)

4.1 Lehdistön paino-olot ja yhdistystoiminta helpottuvat

Tsaarivalta muutti taktiikkaansa Suomen ruhtinaskunnan osalta vuonna 1904. Syynä oli Japanin ja Venäjän välille puhjennut sota. Toisena syynä voidaan pitää kenraalikuvernööri Bobrikovin murhaa. Fundamentalistisempi syy muutokselle paino-oloissa tapahtui syksyllä 1905. Tsaari Nikolai II oli pakko antaa niin kutsuttu marraskuun manifesti, jonka myötä kumottiin sortokauden aikana annettuja ase-
tuksia, jotka olivat laittomia. Syy manifestille oli Venäjän vallankumouksellisten alkanut liikehdintä sekä suurlakko. Näiden vaikutukset näkyivät myös Suomen puolella. Näkyvät vaikutukset marraskuun manifestilla oli ennakkosensuurin näkymisenä. Näin saatiin poistettua velvollisuus anoa lupaa lehtien julkaisemiselle. Julkaisulupa käytäntö jäi kuitenkin edelleen voimaan. (Kansan Voima 1981,12–13.)

Yhdistystoiminta helpottui huomattavasti marraskuun manifestin myötä. Suomessa perustettiin uusia sosiaalidemokraattisia puolueosastoja. Vuoden 1904 luku työväenyhdistysten osalta oli 99, jäseniä oli 16 610. Vuonna 1905 luku oli 177 ja jäseniä peräti 45 295. 1906 luku lähenteli jo tuhatta yhdistystä ja jäsenten määrä oli noussut 85 027. Luovutetun Karjalan jäsenmäärä oli 6802 -11947 kappaletta vuosina 1905–1907. Pohjois-Karjalan osalta lukumäärät olivat vastaavana aikana 741 - 2270 henkilön välillä. Kannattajamäärät olivat nyt niin suuret, että lehtien perustamiselle alkoi olla edellytyksiä. (Kansan Voima 1981, 13–14.)

4.2 Rajavahdin perustaminen

Vuonna 1906 nykyisen rajan takana Sortavalassa työväenliike koki innostuksen aikoja. Suurlakon aikana vuonna 1905 oli jo esitetty toive ”Oma lehti meidän on saatava, olkoon se vaikka kämmenen kokoinen”. Karjalaisen työväen lehden syntyhistoria oli alkanut jo 1890-luvun alussa. Sortavalassa julkaistiin työväenyhdistyksen piirissä lehteä nimeltä Karjalainen Työmies. Lehden toiminta hiipui ja uusi yritys lehden julkaisemiselle alkoi vuonna 1904. Tällöin lehti kantoi nimeä Viesti. Lehden julkaisuaika jäi vuoden mittaiseksi. Viesti-lehden jälkeen julkaistiin lehteä

nimellä Köyhä Matti. Viranomaisen määräyksestä julkaiseminen kiellettiin. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006, 6.)

Vuonna 1905 Suomessa oli yksi ruotsinkielinen ja neljä suomenkielistä työväen lehteä. Lehtien perustamisaltoa sai alkunsa vuoden 1905 suurlakon jälkeen sekä marraskuun manifestin jälkimainingeissa. Keväällä 1906 perustettiin Rajavahti, Sortavalan työväen Paussunvuoren kokouksessa. Lehdelle perustettiin hallinto ja yhtiömuodoksi tuli osuuskunta. Osuusmaksu oli 10 markkaa. Lehden ensimmäinen näytenumero ilmestyi 2. kesäkuuta 1906. Rajavahti-lehden toiminta perustui Karjalan kansan sorrettujen oikeuksien puolesta taistelemiseen sekä toiminnallaan edistävän muun muassa työväen-, raittius-, ja nuorisoliikettä. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006, 8-10.)

Rajavahti-lehden ensimmäinen puheenjohtaja oli August Lindgren, joka syntyi mökkiläisen poikana vuonna 1861. Hän oli taitava kirjoittaja, kirjoitusten pisteliäs tyyli vaikutti hyvin heihin, joiden kohtaloista Lindgren kirjoitti. Lindgren toimi Joensuun konttorin hoitajana vuonna 1910 lehdessä tehtyjen järjestelyjen vuoksi. Toimi lakkautettiin kuitenkin vuoden sisällä, kun sivukonttoreja karsittiin. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006, 12–13.)

4.3 Rajavahti-lehden kivikkoinen tie

Lehden toiminta alkoi vaikeamman tien kautta. Ruotsista hankitut painokoneet osoittautuivat käyttökelvottomiksi ja uusia hankittiin kiireellä. Osuuskunnan hallinnon jäsen Mikko Supinen oli antanut lehdelle lainan, jonka turvin uusi painokone pystyttiin hankkimaan Pietarista. Lehden säännöllinen julkaiseminen alkoi vuoden 1907 alusta. Lehden toiminta käynnistyi pääasiallisesti lainarahan turvin. Tästä syystä osuuskunnalla oli velkaa lähes 40 000 markkaa. Lehden tilaajia oli vain 700, eikä kallista lehden maksua voitu korottaa. Samalla oli huomiota herättävää vähäinen kiinnostus liittyä jäseneksi osuuskuntaan. Osuuksia oli lunastettu vain 2000–3000 markan arvosta ja Rajavahti-lehti oli tappiolla. Taloudelliset vaikeudet lisääntyivät, kun pääluotonantaja irtisanoi vekselit. Vanhat velat kuitattiin uudella velalla. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006,14–15.)

4.4 Rajavahti-lehden levikki ja tuho

Lehden tarkkoja levikkilukuja ei ole saatavilla, mutta painosmäärätiedot ovat pysyneet tallessa. Täältä pohjalta on voitu arvioida levikin olleen noin 3 000 - 6 000 alkuvuosien aikana. Vuoteen 1908 saakka lehden levikki kasvoi, mutta 1909 painosmäärä romahti lähes puolella. Syitä tähän olivat talousvaikeudet. Alun perin lehti oli tarkoitettu Raja-Karjalan vähäosaisille, mutta lehden lähetyspaikat kertovat Pohjois-Karjalan olleen merkittävä levikkialue jo vuosien 1909–1910 aikana. Pohjois-Karjalan merkitys lehdelle korostui entisestään. Vuonna 1927 toimitettiin pitkälti toista tuhatta lehteä alueen tilaajille Pohjois-Karjalan kautta. 1920-luvulla perustettu Lieksan sivukonttori antoi oman sysäyksensä tilaajamääriin. Lehdistön sensuuri kasvoi ensimmäisen maailmansodan aikana. Rajavahti-lehti sai kokea sensuurin omalla kohdallaan syyskuussa 1914. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006,19–20.)

4.5 Päivän Tiedot-lehti näkee päivän valon

Rajavahtin lopettamisen jälkeen alettiin suunnitella uutta lehteä. Uuden lehden julkaiseminen alkoi helmikuussa vuonna 1915. Lehti oli nimeltään Päivän Tiedot. Lehti julkaistiin kolmesti viikossa ja sisältönä oli pelkästään ilmoituksia ja uutisia. Päivän Tiedot-lehden toisessa numerossa lehti ilmoitti olevansa Itä- ja Pohjois-Karjalan työväestön uutisten ja ilmoitusten välittäjä. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006, 21–22.)

Julkaisutyylillä pyrittiin äärimmäiseen varovaisuuteen julkaisujen osalta. Ne olivat sisäpoliittisia eikä ulkomaan uutisia käsitelty lainkaan. (Kansan Voima Oy 1981, 81). Tällä pyrittiin siihen, että lehti pysyy julkaisukelpoisena ja välttää lopettamisen. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006, 21).

Venäjän vallankumouksen myötä 1917 sensuuri lakkautettiin ja paino-olot helpotettiin. Päivän Tiedot – lehti päätti vaihtaa nimensä Kansa-lehdeksi. Tämä oli kunianosoitus Venäjän kansalle vallankumouksen johdosta. Kansa-lehti käsitteli po-

liittisiä aiheita monipuolisesti, jopa uskaliaasti. Puhuttiin jakautuneesta uutislinjasta. Poliittinen tilanne maassa kärjistyi ja Kansa-lehti jouduttiin lakkauttamaan, kun se jäi valkoisten puolelle. Lehden toimituskunta pidätettiin. Kansa-lehden viimeinen numero julkaistiin 30.1.1918. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006, 22.)

4.6 Kansan Voima-lehti

Suomessa ilmestyneet työväenlehdet olivat lakkautettu kansalaissodan seurauksena eikä uusien sanomalehtien julkaiseminen onnistunut ilman lupia. Työväenlehtien ilmestymiselle oli edellytykset maan poliittisten tapahtumien vuoksi. Kansan Voima-lehden perustamisesta ja julkaisemista päätettiin Sortavalassa joulukuussa 1918. Työväenliike oli hajaantunut maan poliittisen tilanteen vuoksi ja tämä vaikeutti jonkin verran Kansa Voima-lehden alkuaikoja. Kevään 1922 kokouksessa lehden linjaus tehtiin sosiaalidemokraattisempaan suuntaan, äärioikeistohan oli yrittänyt vallankaappausta koskien lehden linjausta. Lehden levikki nousi ja alkuvuosien tilinpäätökset olivat voitollisia. Tämä vakaus kesti 1930 lamavuosiin asti. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006, 27–29.)

Hyvä taloudellinen tilanne mahdollisti kirjapainon laitteiden uusimisen sekä oman kiinteistön hankkimisen. Omat tilat vaativat pääomaa ja tämän vuoksi osuuskunnan hallinto valmisti osuuskunnan muuttamista osakeyhtiöksi. Muutos vei noin kaksi vuotta ja Kansan Voima osakeyhtiö perustettiin lokakuussa 1928. Tavoitteena oli aatteen levittäminen ja uusien tilaajien saaminen mukaan. Tämän ajatuksen myötä perustettiin Lieksaan ja Suojärvelle sivukonttorit. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006, 27–29.)

Vuoden 1930 kansainvälinen lama vaikutti suoraan Kansan Voima-lehden toimintaan. Tulot putosivat, kun ilmoituksia ja tilauksia oli vähemmän sekä lehteä taloudellisesti tukeneen tahon taloudelliset ongelmat vaikeuttivat osaltaan lehden toimintaa. Neuvotteluja käytiin velkojien kanssa ja osa lehden veloista saatiin anteeksi ja konkurssiuhka väistyi. Talouden kääntyessä paremmaksi ja äärioikeiston uhkan väistyessä lehden tulevaisuus näytti taas paremmalta. Vuoden 1935

jälkeen kasvu oli tasaista ja osakeyhtiö tuotti voittoa. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006, 29–30.)

Vuoden 1939 talvisodasta huolimatta lehti ilmestyi normaalisti. Viimeinen julkaistu numero Sortavalassa ilmestyi 13.3.1940. Tämän jälkeen välineistöä pakattiin ja siirrettiin Suomen puolelle Sortavalan jäätyä luovutetulle alueelle. Edellytykset toiminnan jatkamiselle olivat olemassa, koska suurin osa tilaajista oli Suomen nykyisen rajan tällä puolella. Puolue-toimikunta ja yhtiön luotonantajat olivat toiminnan jatkamisen kannalla. Joensuussa ilmestyi ensimmäinen numero toukokuussa 1940. Puoli vuotta myöhemmin lehden levikki oli saavuttanut tavoitteensa ja ilmoitusmyyntiluvut olivat hyvät. Hyvien tulosten vuoksi lehdelle alettiin etsiä omaa kiinteistöä. Jatkosodan ja suomalaisten vallattua Sortavalan Joensuuhun jäämistä puolusti levikin painopisteen muuttuminen Pohjois-Karjalaan. Kansan Voimasta oli tullut pohjoiskarjalainen lehti. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006, 34.)

4.7 Viikko Pohjois-Karjala lehti kohti 2000-lukua

Tilaajamäärien ollessa kohtuullisia lehti menestyi Joensuussa melko hyvin. Sortavalan vuosien tilaajalukemiin ei enää päästy. Lehden levikki sodan jälkeisinä vuosina vaihteli 5 000-7 000 tuhannen välissä. Notkahdus tapahtui 1950-luvulla, jolloin levikki alkoi laskea. Lehden ilmestymispäivien määrästä oli keskusteltu, mutta taloudelliset syyt pitivät lehden kolmipäiväisenä. Vuoden 1968 yhtiökokous esitti ilmestymiskertojen lisäämistä. Tätä perusteltiin nousevan levikin ja osakepääoman noston seurauksella. Siksi lehden ilmestymiskerrat nostettiin viiteen päivään viikossa ja henkilökunnan määrää lisättiin. Ilmestymiskertoja lisäämällä pyrittiin kasvattamaan lehden levikkiä, joka oli ollut laskusuhdanteinen. Tavoitteena oli 2 500 uutta tilaajaa sekä ilmoitustulojen kasvattaminen kahdellakymmenellä prosentilla. Tulostavoite ei ylittynyt ja ensimmäisenä laajentumisvuonna lehti tuotti reilusti tappiota. Tämän seurauksena palattiin kolme kertaa viikossa ilmestyvään lehteen. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006, 43–44.)

Sytä lehden levikin laajenemisen epäonnistumiselle voidaan nähdä Suomessa ilmestyneiden työväenlehtien yleisesti heikentyneenä tilanteena. Tästä syystä laajeneminen ei ollut yksinkertaisesti riittävää. Sosialidemokraattisen puolueen sekava tilanne sekä sanomalehtialalla tapahtunut murros heikensi entisestään työväenlehtien tilannetta. Lukijat yksinkertaisesti kaikkosivat. Suomessa lopetettiin työväenlehtiä muun muassa Jyväskylässä, Mikkelissä ja Kuopiossa. Joensuuassa lehden lopettaminen vältettiin täpärästi. Kansan Voima lehden levikin nostaminen viisipäiväiseksi ei ollut riittävä. Kilpailutilanne sanomalehti Karjalaisen kanssa oli epäedullinen Kansan Voima lehdelle. Olisi tarvittu joka päivä ilmestyvää lehteä, jotta mahdollisuudet kilpailla sanomalehti Karjalaisen kanssa olisivat olleet mahdollisia. Kansan Voiman lehden laajenemisyriitykset 1960 - 1970-luvuilla osuivat aikaan, jolloin vasemmistolehdet supistivat toimintojaan. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006, 44–45.)

1960-luvulla yhtiön johtokunta erillisellä toimikunnalla mietti nimenmuutosta. Nimenmuutoksen toivottiin nostavan lehden menekkiä. Toimikunnassa nousi esille nimi Pohjois-Karjala, tällä nimellä lehti ilmestyi 1964 alusta lähtien. Tulevina vuosikymmeniä lehti koki muutoksia. Pohjois-Karjala lehti muutettiin 1980-luvulla kolmipäiväisestä kerran viikossa ilmestyväksi sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala-lehdeksi. Lehden toiminnot eriytettiin omiksi toiminnoikseen, henkilökuntaa irtisanottiin yli viidelläkymmenellä prosentilla. Lehti selvisi melko hyvin 1990-luvun alkuvuosien lamasta. Lehden nimi vaihtui vielä kerran ja helmikuussa 1995 lehti ilmestyi nimellä, josta se tunnetaan nykyisin eli Viikko Pohjois-Karjala-lehtenä. (Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala 2006,44–45.)

5 Liiketoiminnan kehittäminen

Liiketoiminnan kehittämisen tarkoituksena on saada yritykselle uusia asiakkaita ja markkinoita. Liiketoiminnan kehittämisessä tavoitteena on saada toimintatapa yritykselle, jonka avulla saadaan uusia asiakkaita, onnistutaan pitämään olemassa olevat asiakkaat. Liiketoiminnan kehittämisprosessissa arvioidaan itse lii-

ketoimintaa erilaisia mittareita käyttämällä ja oivaltamalla uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Liiketoiminnan kehittämisessä on huomioitava sen pitkäkestoisuus eikä sitä voida nähdä yksittäisenä prosessina. Liiketoiminnan kehittäminen on yrityksen jatkuva toimintaprosessi ja tämän vuoksi yrityksen tulee laatia kirjallinen toimintastrategia. (European Commission 2009.)

Kirjallisen strategian avulla yritys pystyy seuraamaan yrityksen toimintaa joustavasti sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Strategian avulla voidaan seurata esimerkiksi kustannusrakenteita, kehittää uusia innovaatioita ja parantaa yrityksen kasvua. Kehittämisstrategioita voidaan soveltaa yrityksessä sekä ulkoisessa että sisäisessä toimintaympäristössä. Sisäisillä ympäristöillä tarkoitetaan henkilöstöä, omia yrityksen prosesseja tai työympäristöä. Ulkoisesta ympäristöstä puhuttaessa kehittäminen kohdentuu olemassa oleviin markkinoihin ja asiakkaisiin. (European Commission 2009.)

5.1 Liiketoimintasuunnitelma

Kirjallisen liiketoimintasuunnitelma on työkalu yritystoiminnassa alasta huolimatta, yritystoiminnan perustamisesta aina toimivan yrityksen eri toimintojen kehittämiseen (Raatikainen 2011,42). Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan tehdä ja käyttää yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Sen avulla hahmotetaan, suunnitellaan yrityksen toimintaa, kannattavuutta sekä dokumentoidaan yrityksen kilpailukykyä, resurssia, asiakaskuntaa, myyinnedistämistä tai yrityksen kannattavuutta. Liiketoimintasuunnitelmassa keskeisenä sisältönä voidaan pitää seuraavia asioita:

- Liikeideaa, mitä myydään, kenelle ja miten.
- Tuotteiden ja tai palveluiden kilpailuympäristöä, minkälaista kilpailuetua tavoitellaan, imagoa sekä katerakennetta.
- Asiakkaat ja markkinat, mitkä ovat asiakas- tai kohderyhmät, heidän ostokäyttäytyminen. Millainen on markkinatilanne kyseisellä alalla. Mitkä ovat kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet ja strategiat. Millä tavalla yritys voi erottautua kilpailijoista
- Rahoituslaskelmat, mitkä ovat investoinnit, pääoman tarve sekä rahoituskeinot
- Kannattavuuslaskelmat, vakavaraisuus, maksuvalmis ja kannattavuus itsessään. (Suomi.fi 2018.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on selkeä ja tiivis. Liiketoimintasuunnitelman tulee keskittyä olennaiseen, sen tulee olla tulevaisuutta ennakoiva ja liiketoiminnan riskit oltava tunnistettavissa ja niihin on varauduttava. Liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen johdolla tulee olla näkemys ja käsitys liiketoiminnan kehityksestä. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on laittaa yrityksessä toimivat henkilöt miettimään toimintaperiaatteita, tavoitteita, kilpailua, asiakkaita ja tietenkin taloudellisuutta sekä tulevaa kysyntää. (Opetushallitus 2016a.)

Liiketoimintamalli voidaan katsoa toimivan yrityksen strategian ja operatiivisen toiminnan välillä. Siihen kuuluu viestintä, implementointi (toimeenpaneminen), palaute ja seuranta. Kyseisiä elementtejä on seurattava kokonaisuutena yhtäaikaaisesti. Yhden osa-alueen muuttuminen vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Toimintaympäristöissä ja yrityksen strategiassa tapahtuvat mahdolliset muutokset tulisivat käynnistää tarkastelun yrityksen toimivuudesta. (Saarelainen 2013,16–17.)

5.2 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan yritystä perustettaessa mutta myös yrityksen muissa toiminnoissa. Yrityksen menestyminen vaatii kaikkien sen alueiden toimien kehittämistä määrätietoisesti. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on kansainvälinen tapa, sillä kuvataan yrityksen sen hetkiset lähtökohdat, tavoitteet tietylle ja halutulle aikavälille. Liiketoiminnaltaan jo toimivan yrityksen kehittämisen lähtökohdaksi voidaan pitää markkinakeskeisyyttä. Tämä edellyttää kehittämissuunnitelmaa laadittaessa, että yritys, sen toiminta ja ympäristö on analysoitu ja toiminnan kehityksen jonkinasteista ennakoimista. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa tavoitteena on yrityksen itselleen asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä yritysjohton käyttämä työväline. Hyvän liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan arvioida yrityksen mahdollisia riskejä sekä toiminnan mahdollisuuksia. Yrityksen toiminnasta ovat kiinnostuneita rahoittajat, mahdolliset sijoittajat sekä yhteistyökumppanit, joten hyvä liiketoimintasuunnitelma auttaa heidän mahdollisuuksiaan seurata yrityksen toimintaa. (Opetushallitus 2016b.)

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan haettaessa rahoitusta yrityksen toiminnalle. Rahoitus ei ole pelkästään yrityksen alun toimintojen rahoitukseen tarvittava rahoitus, vaan yrityksen käyttöpääoma siihen saakka, kunnes yritys tuottaa voittoa menojen jälkeen. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on sellainen, josta tulee selvitä yrityksen toiminta, yrityksen toimintaympäristö ja ansaintalogiikka. (Finnvera 2014.)

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen apuvälineenä eli mittarina voi käyttää Business Model Canvas – mallia. Tämän mallin avulla hahmotetaan yrityksen kannalta tärkeät toiminnot sekä toimintojen välinen vuorovaikutus. Konkreettisesti BMC tuo esiin sen, miten arvon muodostuminen asiakkaalle mahdollistuu. (Jylhä & Viitala 2013, 51.)

Viikko Pohjois-Karjala lehdellä ei ole tällä hetkellä kirjallista liiketoimintasuunnitelmaa. Lehden toiminnassa on kautta historian keskitytty poliittiseen toimintaan eikä niinkään liiketoiminnalliseen kehittämiseen.

5.3 Yritysanalyysi

Yritysanalyysin tarkoitus on selvittää yrityksen sisäinen toimivuus, se kertoo myös yrityksen tulostulon. Yritys- eli ns. voimavara-analyysi on hyvä tehdä perusteellisesti muutaman vuoden välein. Yritysanalyysit voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin:

- Organisaatioanalyysit
- Toimintojen eli tehtävien analyysit
- Laskennalliset analyysit
- Tuote- ja markkina analyysi (Mikkonen 2013.)

Organisaatioanalyysissä tarkastellaan yrityksen resursseja ja toimintakykyä. Yrityksellä voi olla monenlaista osaamista, esimerkiksi hyvä asema omalla markkina-alueella, hyvät rahoitusresurssit, hyvä johto, tuote, osaaminen sekä kilpailuosaaminen. Arvoketjuajattelua voidaan käyttää yrityksen perustoimintojen analysoinnin pohjana, joihin liiketoiminnan arvo kehittyy. Näitä perustoimintoja ovat raaka-aineet (tulologistiikka), valmistus (operaatiot), kuljetukset (lähtölogistiikka),

myynti sekä markkinointi (valmis tuote) sekä huolto (asiakkaalla jo käytössä oleva tuote) (Balanceconsulting 2018.)

Toiminta-analyysillä puolestaan tarkoitetaan yrityksen eri toimintojen analysointia. Analyysin tekemisen apuna voidaan esimerkiksi tutkia erilaisia markkinoinnin toimintoja. Boston Consulting Groupin kasvunopeusmatriisin avulla voidaan tarkastella markkinoinnin ja markkina-aseman kasvunopeutta. Tämä kyseinen kasvunopeusmatriisi ei tässä liiketoiminnan kehittämistyössä toimi, koska lehdellä on vain se yksi tuote eli Viikko Pohjois-Karjala lehti. Tuotteet tai liiketoiminnan strategiset alueet voidaan jakaa neljään osa-alueeseen ja jokainen osa-alue on saanut omat toimintaohjeensa. Nämä osa-alueet on nimetty seuraavasti; rakkikoirat, lypsylehmät, kysymysmerkit ja tähdet. Tuotteiden elinkaaren osalta voidaan jako tehdä seuraavasti; esittely, kasvu, kypsyys ja lasku. Yritys voi omilla markkinaratkaisullaan pidentää tuotteen elinkaarta. (Balance Consulting 2018.)

Laskennalliset analyysit tarkoittavat sitä analyysin osaa jossa mitataan yrityksen tuloksellisuutta. Osioon sisältyvät talouden tunnusluvut. Niiden avulla yritys pystyy tarkkailemaan omaa maksuvalmiuttaan, vakavaraisuuttaan tai kannattavuuttaan. Verkkojulkaisu Balance Consulting mukaan yrityksen kannattavuutta on selvitetty seuraavasti. Yrityksen toiminnan kannalta kolme tärkeintä toimintaa kuvaavia tunnuslukuja ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. (Balance Consulting 2018.)

Liiketoiminnan seuraamisen kannalta on tärkeää, että yrityksen toimintaa mitataan eri tunnuslukujen avulla. Tällä tavoin myös Viikko Pohjois-Karjala lehti voi hyödyntää saatua tietoa oman liiketoiminnan kehittämisessä.

Toiminnan edellytyksenä on hyvä kannattavuus. Heikko kannattavuus tarkoittaa yrityksen tuottamaa tappiota, pääoman kulumista ja sen loppumista jossain vaiheessa. Kannattavuus jaetaan kahteen liikevaihtoon suhteutettuihin katemittareihin ja toisaalta pääomaan suhteutettuihin tuottomittareihin. Hyvä kannattavuus ei yksin pidä yritystä toiminnassa. Toiminnan itsessään ei tarvitse olla tappiollista, voi kannattavuus olla heikkoa, velkaantuneisuus suurta, ettei toiminnalla kyettä

kattamaan yrityksen velkojen lyhennyksiä ja korkoja. Tällöin toiminnan rahoitusrakenne on vääristynyt ja se aiheuttaa toiminnan vaikeudet. Vakavaraisuutta voi tarkastella sekä staattisella rahoitusrakenteella että dynaamisilla riittävyyden mittareilla. (Balance Consulting 2018.)

Omavaraisuusasteella mitataan yrityksen ja toiminnan vakavaraisuutta, tappion sietokykyä sekä kykyä selviytyä taloudellisista sitoumuksista pitkällä aikajännteellä. Mitä korkeampi omavaraisuusaste on, sitä vakaampaa yrityksen toiminta taloudellisesti on. Omavaraisuusastetta arvioitaessa yrityksen taseen omat varat muodostavat puskurin mahdollisia tappioita vastaan. Liian alhaiset puskurit voivat kaataa yrityksen yhdenkin huonon vuoden jälkeen. On siis huomioitava, että matala omavaraisuusaste on suuri riski kannattavuuden jostakin syystä heiketessä. Omavaraisuusaste on riippuvainen yrityksen iästä. Omavaraisuusasteen hyvä ohjearvo on 35–50 %. (Balance Consulting 2018.)

Nettovelkaantumisasteella tarkoitetaan yrityksen velkaantumisastetta. Nettovelkaantumisasteella mitataan korollisen nettovelan ja oman pääoman suhdetta. Nettovelkaantumisasteen ollessa korkealla se kuvaa yrityksen korkeaa velkaantuneisuutta. Tämä puolestaan heikentää yrityksen kasvumahdollisuuksia ja kaventaa taloudellista liikkumatilaa. Yrityksen nettovelkaantuneisuusasteen ollessa 100 se tarkoittaa rahoitustilanteen olevan tasapainossa eli omistajien ja rahoittajien pääomapanokset ovat yhtä suuret. Suhteellinen velkaantuneisuus kuvaa velkojen suhdetta yrityksen toimintaan. Tätä suhteellista velkaantuneisuutta voidaan vertailla vain saman toimialan kesken eikä sille ole olemassa selkeitä ohjearvoja. Vakavaraisuus ja kannattavuus on oltava kunnossa ja toiminnan on kyettävä selviytymään yrityksen juoksevista kuluista ja niistä johtuvista maksuista. (Balance Consulting 2018.)

Maksuvalmiutta voidaan mitata ja siihen käytetään staattisia maksuvalmius- sekä dynaamisia maksuvalmiusmittareita. Näitä ovat quick ratio ja current ratio, jotka ovat osa staattista maksuvalmiutta sekä rahoitustulos ja toimintajäämä, jotka kuuluvat dynaamiseen maksuvalmiuteen. Quick ratio (puhutaan myös happotestistä) mittaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan. Tunnuslukumittari mittaa kassavalmiutta ja rahoituspuskureiden tilaa. Rahoituspuskureiden on

oltava tarpeeksi suuret, jotta yllättäviin maksuihin on maksuvalmiutta. Quick ratio lasketaan kyseisellä kaaviolla; (lyhytaikaiset saamiset + rahat ja pankkisaamiset + rahoitusarvopaperit)/(lyhytaikainen vieras pääoma-lyhytaikaiset saadut ennakkomaksut) Quick ration suositusarvo on 1, jolloin yrityksen rahoitusomaisuus katkaa täysin lyhytaikaiset velat. (Balance Consulting 2018.)

Current ratio puolestaan mittaa tilinpäätöshetkellä yrityksen rahoituspuskuria ja maksuvalmiutta. Current ration ajatus on vertailla nopeasti rahaksi muutettavien erien suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Maksuvalmius kuvaa kykyä selviytyä maksuista edullisesti ja ajallaan. Current ratio lasketaan kyseisellä kaaviolla; (vaihtomaisuus + lyhytaikaiset saamiset + rahat ja pankkisaamiset + rahoitusomaisuusarvopaperit) / lyhytaikainen vieras pääoma. Current ration tulkinnessa on seurattava erityisesti luvun kehitystä. Current ratio soveltuu sekä yksittäisen yrityksen että saman toimialan maksuvalmiuksien ja kehityksen arviointiin. On huomioitava current ratiota tarkasteltaessa, että se kuvaa yrityksen rahoituspuskuria vain tilinpäätöshetkellä. Maksuvalmius voi vaihdella hyvinkin paljon tilikauden aikana. Hyvä current ratio ohjearvo on 2-2,5. (Balance Consulting 2018.)

Tuote- / markkina-analyysissä tarkoituksena on koota tuotetiedot asiakasryhmittäin kasaan. Näihin kuuluvat myynti, kate, markkinaosuus sekä tuotteiden ja asiakasryhmien sisäiset kytkennät. Tällä sisäisellä kytkennällä tarkoitetaan sitä, kuinka eri tuotteiden myynti kytkeytyy toisiinsa. (Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu 2003.)

Yritysanalyysin keskeinen tavoite on siis analysoida yritystoiminnan kilpailukykyä ja sisäisiä resursseja suhteessa yrityksen kilpailijoihin ja kehittämissuuntauksiin nykyhetkessä sekä tulevaisuutta arvioitaessa. (Rope 2000, 469.)

Viikko Pohjois-Karjala lehden nykyisen päätoimittajan kaudella (2013-) yritysanalyysia ei ole tehty. Täysin selvää syytä yritysanalyysin tekemättä jättämiselle ei ole selvinnyt. On mahdollista ajatella, että aatteellinen ajattelutapa on aina mennyt liiketaloudellisen ajattelumallin ohi, jolloin yritysanalyysi olisi nähty normaalina osana lehden toiminnan kehittämistä. Toinen mahdollinen syy on lehden talou-

dellisten ja henkilöstöresurssien puute, mikä on ollut esteenä analyysien tekemiseen. Tämän opinnäytetyön tekemisen myötä on kuitenkin keskustelua syntynyt, että yritysanalyysi olisi hyvä lehdelle tehdä. (Miettinen 2018.)

5.4 Markkina- ja kilpailija-analyysi

Markkina-analyysin tärkeimpiä selville otettavia asioita yrityksen toiminnassa on oman toimialan potentiaalinen asiakasmäärä ja mahdollisten asiakaskohderyhmien jakautuminen. Tarkoituksena on selvittää, kuinka paljon mahdollisia erilaisia potentiaalisia asiakkaita markkinoilla on; miten mahdollisten ostosten keskimääräinen €/kpl asiakaskohderyhmittäin on saavutettavissa ja mikä on markkinoiden suuruus asiakasryhmittäin yrityksen toiminta-alueella. On tiedettävä mikä on markkinoiden mahdollinen kylläisyysaste eli missä vaiheessa tuotteita ei mahdollisesti enää saada markkinoille menemään tai markkinat alkavat pienenemään. (Rope 2000, 466.)

Kilpailijatilanneanalyysin avulla voidaan selvittää oman toimialan kilpailijat sekä heidän markkina-asemansa, tuotteidensa haitat ja edut verrattaessa oman toimialan tuotteisiin. Samalla saadaan selville kilpailijoiden markkinointistrategiat sekä toiminnalliset että taloudelliset resurssit. On hyvä selvittää kilpailija-analyysin avulla kilpailijan suuntaumisen vaihtoehdot, ettei oma yritystoiminta kilpaile samoilla markkinoilla samoilla tuotteilla. (Rope 2000, 466–467.)

Ensisijaisen tärkeää on miettiä analyysejä tehtäessä, miksi tietoa tarvitaan ja millä tavalla niitä voidaan hyödyntää. Analyysien tarkoitus on saada tietoa kilpailijoista sekä vallitsevista markkinoista, jotta kyetään asemoimaan yritys suhteessa kilpailijoihin. On syytä kiinnittää huomio analyysien ajankohtaan. Analyysien avulla luodaan strategia, joten analyysit, joiden painopiste on menneisyydessä, eivät riitä. Tehtyjen analyysien avulla luodaan kuvaa yrityksen tulevaisuudesta. (Kehusmaa 2010, 69–70.)

Viikko Pohjois-Karjala lehdelle ei ole tehty nykyisen päätoimittajan kaudella (2013-) mitään erillisiä markkina-analyysejä. Syynä tähän ovat lähes samat kuin

aiemmin käsitellyssä yritysanalyysi-osiossa. Lehden toiminta on Miettisen (2018) mukaan mennyt vanhan poliittisen aatteen pohjalta eikä markkina-analyysien tarpeellisuutta ole nähty osana lehden toimintaa. (Miettinen 2018.)

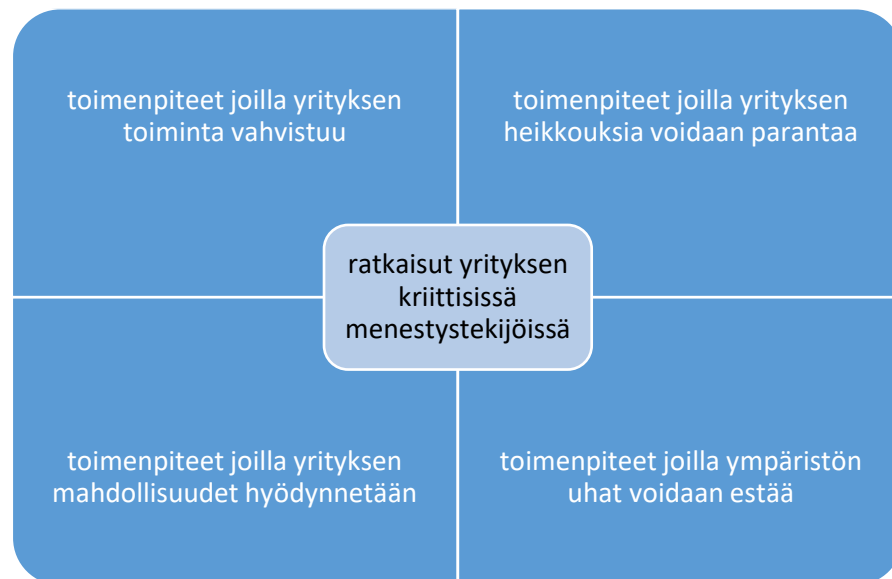
5.5 Lähtökohta-analyysit yrityksen kannalta

Yrityksen kannalta on valittava seurattavaksi ja tarkasteltavaksi sellaiset analyysikohteet, joista on todellista hyötyä yrityksen toiminnalle. Analyysit, joilla ei ole yrityksen taloudelliseen menestykseen vaikutusta, on hyvä jättää pois. Näin varmistetaan, yrityksen keskittyminen niihin analyysihin, joilla on yrityksen toiminnalle hyötyä ja kokonaiskuva pysyy yrityksen hallinnassa.

Analyysikohteita tarkasteltaessa on hyvä tutkia sen hetkinen tilanne, huomioida itse liiketoiminnan menestysedellytyksiin vaikuttavat muutokset. Tämän vuoksi yrityksen tulisi tarkastella kaikkia ympäristöanalyysin tietoja, yrityksen sisäisiä tekijöitä sekä mahdollisia muutoksia markkinointi ja kilpailutilanteissa, jotka voivat tuottaa poikkeavia toimintaedellytyksiä. Näitä voivat olla muun muassa rahoitusrakenteessa tapahtuvat muutokset. Lähtökohta-analyysien avulla yrityksen tulisi kyetä tekemään yhteenveto ja johtopäätökset. Tällöin puhutaan kokonaisanalyysistä eli nelikenttäanalyysistä SWOT. SWOT on kooste analyyseistä. (Rope 2000, 467–469.)

SWOT-analyysin hyödyntäminen onnistuu, jos yritys on kerännyt siihen yrityksen kannalta kaikki ne asiat, joilla katsotaan olevan vaikutusta yrityksen kriittisten menestystekijöiden ratkaisuihin niin, että ne toimivat tulevaisuudessa. Yrityksen kannalta kriittisiä menestystekijöitä ovat ne asiat, jotka yksinään ratkaisevat yrityksen toiminnan mahdollisuuden. Yksikin toimimaton kriittinen tekijä voi olla este hyvälle yritystoiminnalle. (Rope 2000, 468–469.)

SWOT-analyysi voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion avulla. Siinä on eritelty toimenpiteitä, joita hyödyntämällä niillä on vaikutusta yrityksen kriittisten menestystekijöiden ratkaisuihin tulevaisuudessa.



Kuvio 1. Swot-analyysi ja hyödyntäminen (Rope 2000, 469.)

Alla on kerrottu Viikko Pohjois-Karjala lehden päätoimittajan SWOT-kuvaus lehden tämän hetkisestä tilanteesta. Hän on objektiivisesti tarkastellut niitä asioita, jotka ovat esteitä lehden toiminnan kehittämiseksi ja elinkaaren pidentämiseksi. Samalla päätoimittaja on tuonut esille lehden vahvuudet, joiden avulla toimintaa voidaan parantaa.

Sisäiset (nykyhetki)

Vahvuudet:

- tavoittaa aatteellisesti sitoutunutta lukijakuntaa hyvin
- jatkuvuus: lehteä tilaa ja lehdessä kirjoittaa paljon pitkäaikaisia tilaajia/kirjoittajia
- yhteisöllisyys: lukijat ja kirjoittajat tuntevat melko hyvin toisensa
- selkeästi profiloitu sisältö (työväen- ja ay-liike, SDP, työmarkkinat), jota ei muissa medioissa
- paikallinen näkökulma (Pohjois-Karjala) verrattuna esim. Demokraattiin
- edullinen tilaushinta (mihin tahansa kilpailijaan nähden)
- ammattiliittojen ja puolueen tuki (tekee tilauksesta entistäkin edullisempää)
- kevyt organisaatio on ketterä muutoksiin

Heikkoudet:

- tavoittaa heikosti nuoria/uusia lukijoita, ja nuoret huonosti sitoutuvia
- hidas päivittäislehtiin tai verkkoon verrattuna

- heikohkosti tunnettu bändi, joka ei ole esillä muuten kuin itse lehdessä
- lehden raha- ja henkilöresurssit menevät liikaa operatiivisten/päivittäisten toimintojen pyörittämiseen, kehittämistyö ja suunnittelu vähäistä
- lehdellä ei ole markkinointia, markkinointistrategiaa, -resursseja eikä – osaamista
- Pohjois-Savon rooli liian epämääräinen, tulisi selkeyttää ja vaatisi paljon resursseja
- digitaaliset palvelut suppeat, ei ole resursseja ja Digitalin tuottavaksi valjastaminen vaikeaa
- ilman lehtietua lehteä tilataan vähän edullisesta hinnasta huolimatta
- henkilökunnan ohuus tekee liiketoiminnasta haavoittuvaa

Ulkoiset (tulevaisuus)

Mahdollisuudet:

- profiloituminen entistä vahvemmin alueelliseksi aikakauslehdiksi
- vielä voimakkaammin maakuntaan/kasvukeskusten ulkopuolelle profiloituminen
- persoonalliset kirjoittajat ja omaperäiset jutut yksinoikeudella
- ihmisläheisempi ote kuin isoissa mediataloissa, nostalgia, vastapaino nopealle digimedialle
- nuori nouseva vasemmistolainen lukijakunta hakee vaihtoehtoista mediaa/luettavaa
- demokraattinen omistusmuoto (osuuskunta)
- hyödyntämättömiä SAK:n ammattiliittojen jäseniä on levikkialueella kymmeniä tuhansia
- myös Pohjois-Savon alueella paljon potentiaalisia tilaajia ja liittojen jäseniä

Uhat:

- lukijakunnan ikääntyminen ja väheneminen
- kilpailevat mediat levikkialueella (Karjalainen, Heili, paikallislehdet, Demokraatti)
- nuoremman lukijakunnan epäpoliittisuus/epäpolitisoituminen
- printtimedian jatkuva kustannusten nousu (paino, jakelukulut)
- kaupalliset asiakkaat vieroksuvat lehden poliittisuutta
- puolue- ja ay-tuen epävarmuus
- lehden kehittämistyön tyrehtyminen entisestään
- lehden alueellisen identiteetin heikkeneminen, jos levikkialue laajenee (Miettinen 2018.)

Kehittämistarpeina on hyvä valita lehden hallitukseen sekä liiketalouden että markkinoinnin osajia, jolloin lehden toiminnan kokonaisuus nähdään myös yritystoimintana. Tämä helpottaa strategisen suunnittelun tekemistä lehden toimintaa ja kehittämistarpeita ajatellen. On tärkeä suunnitella ja kohdentaa pääpaino

3 - 4 tärkeimpään osa-alueeseen lehden kehittämissuunnitelmassa sekä asettaa selkeät tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi. Väliarviointeja tulee tehdä säännöllisin väliajoin, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy. Tällöin seurantavälit eivät tule liian pitkiksi tai pahimmassa tapauksessa jäävät kokonaan tekemättä. Väli-tavoitteiden avulla voidaan lehden toiminnan ja kehittämisen suuntaa muuttaa hyvissä ajoin, jos huomataan, ettei asetettu tavoite ole riittävän hyvä. Työnteki-jöillä tulee olla selkeät ja jokaiselle jaetut työtehtävät ja pyrkiä siihen, että työntekijöillä on riittävä, oikea ja ajanmukainen koulutus työtehtäviin.

5.6 Kilpailustrategioiden peruskaavat

Kilpailustrategioita on kolmenlaisia:

- 1) Kustannusjohtajuus-strategiassa pyritään toimimaan pienemmillä kustannuksilla verrattuna kilpailijoihin. Tässä strategiassa korostuu hinnan käyttäminen kilpailukeinona, jolloin kannattavuus on parempi ja ylimääräisiä resursseja voidaan käyttää kilpailukyvyyn kehittämiseen.
- 2) Tuotteiden erilaistaminen (differointi) tapahtuu silloin kun palveluihin ja tuotteisiin saadaan parempia eroja kilpailijoihin nähden. Tällöin hinta voi olla korkeampi kuin kilpailijoilla ja kannattavuus on parempi. On huomioitava, että erot kilpailijoiden tuotteisiin on oltava niissä asioissa mitä asiakkaat arvostavat ja millä hintaeroja voi perustella.
- 3) Lohkostrategiassa toiminta keskittyy tietylle markkina-alueelle nk. niche. Kyseisessä lohkostrategiassa kyseisen asiakassegmentin perusteella tarjotaan juuri oikeanlaisia tuotteita, joihin kilpailijat eivät pysty. Niche-strategiassa markkina-alueet on tunnettava hyvin, jotta sen kilpailuetua voidaan hyödyntää. (Vanhala ym.2002,130–132.)

Kilpailustrategioissa on kiinnitettävä huomiota toiminnan tehokkuuteen ja palveluun. Näin voidaan olettaa, että kyseinen strategia toimii halutun asiakasryhmän näkökulmasta. Yleensä kyseisiä strategioita hyödynnetään yhdessä toisen strategian kanssa. (Vanhala ym. 2002,130–132.)

5.7 Liiketoimintastrategia ja sen arviointi

Liiketoimintastrategian kehittämisessä on tärkeää strategiavaihtoehtojen arviointi. Oman yrityksen tai toiminnan strategioita on hyvä arvioida säännöllisesti. Mitään selviä valintakriteerejä ei ole arviointeja tehdessä. On tärkeä tarkastella, vastaako yrityksen strategia sen toimintaa ja ympäristön mahdollisia uhkia ja mahdollisuuksia. Yrityksellä tulee olla tarpeeksi kriittinen näkökulma tekijöille, jotka uhkaavat yrityksen toimintaa. Yrityksen strategiassa kilpailuetu, joka syntyy yrityksen menestystekijälle tai asiakkaiden arvostamille asioille tuotteissa ja/tai palveluissa on aina kilpailuetu. Strategian tulee olla sellainen, ettei se ole helposti kopioitavissa. Yrityksen strategia tulee olla tehty kirjallisena tulevaisuuteen suuntautuva omiin arvoihin ja sen asettamiin päämääriin pohjautuva. (Vanhala ym. 2002,134–135.)

Hyvissä strategioissa on aina joustonvara. Se tarkoittaa, että resurssit ovat liikuteltavissa yrityksen sisällä, liittyen liiketoimintaan tai niin, että strategiasta voi peräytyä ilman suuria vahinkoja yrityksen toiminnalle. Ennen kaikkea strategian tulee olla toteuttamiskelpoinen. Tämä edellyttää sitä, että yrityksessä on riittävä osaaminen sekä taloudelliset resurssit. On huomioitava liikevaihdon kasvu rahoituksessa ja osaavan henkilöstön löytyminen. Mikäli strategia on yrityksessä irrallisena osana, yrityksen toiminnassa on päätösten- tai suunnitelmien tekeminen ongelmallista. Jotta tällaiseen ei olisi tarvetta, strategia tulisi kyetä ennakoimaan pitkällä aikavälillä tulevaisuuteen. Strategia onnistuakseen vaatii hyvää organisaatiota, tarvitaan henkilöstöä, joka on uudistumiskykyinen, sitoutunut yrityksen toimintaan ja strategiaan. (Vanhala ym. 2002,134–135.)

6 Markkinoinnin kilpailukeinot ja strategia

Markkina käsitteenä on peräisin kansantaloustieteestä. Yksinkertaista määritelmää ei kuitenkaan markkina-sanalle ole. Oletus on, että markkinoita voidaan pitää vaihdannan eli kaupankäynnin koordinaatiojärjestelmänä. Perinteisesti voi-

daan ajatella, että markkinoilla käydään kauppaa tavaran laadusta (tuote/palvelu), hinnasta tai määrästä. Markkinoita on kaikkialla siellä, missä on palvelujen tarjoajien eli potentiaalisten osapuolten välistä kilpailua. (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007,133–134.)

Strategisen markkinoinnin perusteet -kirjassa (2007) kirjoitetaan markkinointistrategian olevan operatiivista toimintaa, mikä perustuu markkinoinnin kilpailukeinojen tai markkinointimixin luettelemiseen. Alun perin Neil Bordenin vuonna 1950 esittämän teorian mukaan markkinoinnin kilpailukeinoja oli 11 kappaletta. Vuonna 1960 Jerome E. McCarthyn lyhensi ne neljään kilpailukeinoon. Puhutaan neljän P:n mallista. Bordenilaisen ajattelutavan mukaan markkinoijan itse tulisi valita ne markkinoinnin kilpailukeinot, mitkä sopivat parhaiten omaan liiketoimintatilanteeseen. Neljän P:n kilpailukeinot ovat

- hinta (price)
 - tuote (product)
 - jakelutie (place)
 - promootiotoimenpiteet (promotion)
- (Tikkanen ym. 2007,133–134.)

Rope (2000, 206–207) lähestyy kilpailukeinoja ja päätöksiä kokonaisuutena. Puhutaan synergivaikutuksesta, jolloin kilpailukeinojen yhteisvaikutus on suurempi kuin niiden yksittäinen vaikutus. Markkinoinnin kilpailukeinot eivät ole irrallisia liiketoiminnan osa-alueita, vaan ne ovat osa kokonaisratkaisua. Kilpailukeinoissa käytettäviin ratkaisuihin vaikuttavat yrityksen liikeidea ja liiketoiminnan tavoitteet, jotka on tehty nykytilan pohjalta. Ympäristötekijät, joita voivat olla taloudelliset tekijät, kilpailu, teknologia sekä poliittiset tekijät ja viimeisenä yrityksen omat resurssit ja siltä pohjalta saadut mahdollisuudet ja puitteet. Kaikki markkinoinnin kilpailukeinot vaikuttavat yrityksen tulokseen ja tuotteesta saatavaan hintaan. Kilpailukeinot tuovat kaikki kustannuksia yritykselle ja kokonaisvaikutus on suoraan verrannollinen niistä kilpailukeinoista mitä on käytetty ja niiden yhteensopivuudesta. Markkinoinnin kilpailukeinot ja päätökset tulisi tehdä niin, että niiden tulos olisi optimaalinen. 4 P:n kilpailukeinojen lisäksi 1980-luvulla kehitettiin ns. laajennettu markkinointimix eli 7P-malli. Siinä on 4P:n kilpailukeinoihin lisätty kolme kilpailukeinoa lisää:

- henkilöstö ja asiakkaat
- toimintatavat ja prosessit
- palveluympäristö ja muut näkyvät osat (Rope 2000, 206–207.)

Kilpailukeinoja on siis monenlaisia ja 4P malli voidaan täydentää yhdellä kilpailukeinolla lisää eli henkilöstöllä ja asiakaspalvelulla. Tällöin puhutaan 5 P-mallista (kuvio 2).



Kuvio 2. Markkinointimix 5P-malli kilpailukeinojen yhdistelmä. (Bergström & Lepänen, 2014.)

Tämän katsotaan olevan hyvä asiakasmarkkinoinnin perusta. Henkilöstö ja heidän toimintansa yrityksessä nähdään yrityksen kilpailukyvyn lähtökohtana. On tärkeää kyetä suunnittelemaan yrityksen erilaisten kilpailukeinojen käyttö sidosryhmien ja asiakkaiden näkökulmasta. (Rope 2000, 206–207.)

6.1 Tuote kilpailukeinona

Tuote on markkinoinnin kannalta tärkeimpiä kilpailukeinoja. Tuote on tavara/palvelu markkinoilla, jota kuluttajat voivat ostaa ja näin tyydytetään ostavien asiakkaiden tarpeet. Tuote voidaan jakaa kulutus- ja hyödyketavaroihin.

Tuotteella on kolme kerrosta, itse ydintuote. Tuotteen ympärille rakentuvat tuotteen nimi, bändi tai design ja uloimpana ovat lisäpalvelut, joilla pyritään antamaan kuluttajalle lisäarvoa jonkin palvelun kautta. (Korkemäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 111,113.)

Tuotteissa voidaan nähdä seuraavanlaisia elementtejä. Fyysinen tuote, tässä opinnäytetyössä se on Viikko Pohjois-Karjala lehti. Välitön palvelu, jota kuvaa parhaiten vuorovaikutus asiakkaiden ja henkilöstön välillä. Tässä opinnäytetyössä, sillä tarkoitetaan lehden tilaajia, sidosryhmiä ja lehden henkilöstöä. Kolmantena elementtinä on hyöty ja etu. Tällä tarkoitetaan fyysisen tuotteen ja palvelun välitöntä kokonaisuutta. Tuotteen saaminen siihen asemaan, että se myy itsensä on erittäin tärkeää. Tuote ei ole silloin toiminnan kohde vaan väline, jonka avulla asiakas saadaan ostamaan yritykseltä sen tuotteita tai palveluita. Tämän vuoksi olisi tärkeää kytkeä asiakasnäkökulma onnistuneen tuotesisällön saamiseksi. Toisena näkökohtana voidaan pitää tuoteratkaisuissa markkinoillistavaa otetta. Tällä tarkoitetaan tuotteen myyntiä ja kilpailuedun toteutumista optimaalisena. (Rope 2000, 208–209, 212.)

Yrityksen menestyksen kannalta tuote on menestyksen perusta. Tuotteet kehitetään ja hankitaan asiakkaiden tarpeiden ja mieltymysten mukaan. Tärkeää on miettiä kenelle mille asiakasryhmälle markkinoidaan tuotetta. On huomioitava, että tuote yksinään ei tarkoita markkinoitavia tuotteita vaan se tulisi nähdä kokonaisuutena, joka on suunniteltu asiakassegmentein oikeille kohderyhmille. Tällöin voidaan puhua tarjoamasta. Sillä tarkoitetaan palveluiden ja tavaroiden kokonaisuutta ja kilpailuetua pyritään kilpailijoihin saamaan tarjoamalla kokonaisuus, mikä on erilainen kuin kilpailijoilla. (Bergström ym. 2015, 151.)

6.2 Hinta ja saatavuus kilpailukeinona

Rope (2000, 222) määrittelee hinnan kilpailukeinona seuraavasti:

Hinta kilpailuparametrina muodostuu itse hinnasta, hintaporrastuksesta sekä alennuksista ja maksuehdoista. Hintaa koskevat lopulliset päätökset tehdään tuotteen rakentamisen jälkeen, sillä tuotteen laatua, elinikää ja imagoa koskevat päätökset vaikuttavat hinnoitteluun.

Ostajien näkökulmasta hinta on tärkeä tekijä, kun päätöstä ostamisesta tehdään. Hinta ei kuitenkaan ole yritykselle ainoa kilpailukeino, mutta sitä on osattava käyttää oikein suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Yrityksen on kyettävä käyttämään hintaa kilpailukeinona niin, että se osaa erilaistaa hintoja eri asiakassegmenteille sekä eri aikakausille. (Bergström ym. 2015, 233–234.)

Hinnan käyttäminen väärin kilpailukeinona voi olla yrityksen toiminnalle vaarallista. Pahimmillaan se aiheuttaa kannattavuusvaikeuksia ja laskee yrityksen tuottoja. Tämän vuoksi on hyvä pyrkiä käyttämään myös muita markkinoinnin kilpailukeinoja. Saatavuudesta puhuttaessa kilpailukeinolla ei tarkoiteta, että tuote olisi saatavilla joka paikassa. Kilpailukeinona sillä pyritään takaamaan tuotteen jakelukanavien ja ostamisen helppous asiakkaille siellä missä asiakkaat ovat. Ennen saatavuudesta puhuttiin jakeluna kilpailukeinona, mutta sen katsottiin liittyvän liikaa pelkästään tavaroiden logistiikkaan eikä ostamista juuri ollut mukana. (Bergström ym. 2015, 233–234.)

Viikko Pohjois-Karjala lehden hinnoittelussa on erilaisia vaihtoehtoja. Lehden vuosikerta vuonna 2018 on 47 euroa tilauksen ollessa kestotilaus. Määräaikaisena tilauksena lehden hinta on 52 euroa. Asiakkaan ollessa osuuskunnan jäsen lehden vuosihinta kestotilauksena on 44 euroa. SAK:n ammattiliiton jäsenillä on mahdollisuus saada lehti erikoishintaan. Lehtietu vaihtelee 6,00–30,00 € eri ammattiliitossa. Lehtiedun voi myöntää myös ammattiosasto. Lehtitilaukseen voi yhdistää kaikki saman perheen jäsenten ammattiliittojen lehtiedut. (Viikko Pohjois-Karjala 2018.)

6.3 Markkinointiviestintä kilpailukeinona

Markkinointiviestinnän tarkoituksena on tehdä yritys ja sen tuotteet tunnetuksi. Markkinointiviestinnällä luodaan tunnettavuutta, yrityskuvaa sekä ylläpidetään

asiakassuhteita ja pyritään vaikuttamaan yrityksen tuotteiden kysyntään. Markkinointiviestinnän osalta tärkeimpinä osa-alueina pidetään henkilökohtaista myyntityötä ja mainontaa. Markkinointiviestin kolme aihealuetta ovat;

- 1) kenelle viestitään eli mitkä ovat kohderyhmät ja asiakasymmärrys
 - 2) mihin markkinointiviestinnällä pyritään eli mitkä ovat tavoitteet
 - 3) Miten markkinointiviestitään eli mitkä ovat strategiat.
- (Bergström ym. 2014, 300.)

Yrityksen ulospäin näkyvin kilpailukeino on markkinointiviestintä. Tällä luodaan mielikuva asiakkaille yrityksen tuotteista, palveluista ja herätetään kiinnostus ostopäätöksen tekemisestä. Markkinointiviestinnässä puhutaan mainonnasta, henkilökohtaisesta myyntityöstä, myynninedistämisestä sekä suhde- ja tiedotustoinnasta. (Bergström ym. 2014, 152.)

Yrityksen omat resurssit vaikuttavat siihen, miten markkinointiviestintää toteutetaan. Markkinointiviestintää tehdään eri tavalla eri asiakasryhmille ja erilaisilla viestintätavoilla. Mainontavälineet kannattaa valita niin, että ne palvelevat oikeaa kohderyhmää optimaalisella tavalla. Myyntityössä toimitaan asiakaslähtöisesti, kartoitetaan asiakkaan / asiakasryhmän tarpeet ja toiveet ja sen jälkeen esitellään yrityksen tuote tai palvelu. (Bergström ym. 2014, 152.)

Henkilökohtainen myyntityö perustuu sekä hyvään vuorovaikutukseen että myyntitaitoon. Tarkoitus on saada myyntitapahtuma toteutettua. Myyntitaitoa voidaan kehittää, on kyettävä kuuntelemaan asiakasta ja oltava selvillä heidän tarpeistaan. On osattava esitellä asiakkaille heille sopivat tuotteet. Myyntityössä ja markkinoinnissa pärjää henkilö tai yritys, joka on jonkin verran laskelmoiva ja suunnitelmallinen. (Kuusela 2000, 85.)

Markkinointiviestintää tarvitaan sekä yritystoiminnassa että yrityssuhteiden hoitamisessa. Viestintä on hyvä tehdä sidosryhmälle sopivaksi. Kilpailukeinoista tulee muodostua kokonaisuus, jossa eri kilpailukeinot täydentävät toisiaan. Näin saavutetaan liiketoiminnan sekä markkinoinnin tavoitteet. (Bergström ym. 2014, 152.) Viikko Pohjois-Karjala lehden myyntiä ja myynnin suunnittelua hoitaa ilmoitusmyyjä sekä levikkimyyjä. (Miettinen 2018.)

Mielestäni Viikko Pohjois-Karjala lehden tulee tarkastella työntekijöiden työtehtäviä päällekkäisten työtehtävien välttämiseksi. Tällä hetkellä toimituksessa työntekijät tekevät osittain samoja työtehtäviä, tästä on hyvä päästä eroon. Näin saadaan tehostettua työtehtävien johdonmukaisuutta ja selkiytettyä työtehtäviä.

6.4 Henkilöstö kilpailukeinona

Kaupankäyntiviestinnän ydinelementtinä pidetään henkilökohtaista myyntityötä. Myyntityö nähdään monesti liian kapea-alaisena, vaikka se on laajempi kokonaisuus, kuin pelkkä myyntityöksi kutsuttu toiminta. (Rope 2000, 390.)

Motivoitunut ja osaava henkilökunta on yksi menestystekijä yrityksen asiakasmarkkinoinnissa. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta on tärkeää, että yritys pystyy palkkaamaan parhaat työntekijät, kehittämään heidän ammatillista osaamistaan ja pitämään heidät yrityksen palveluksessa. Henkilöstön käyttäminen ja hyödyntäminen kilpailukeinona vaatii yritykseltä hyvää sisäistä markkinointia. Termi on otettu käyttöön 1970-luvulla ja termillä tarkoitetaan yrityksen omaan henkilöstöön kohdistuvaa markkinointia. Siinä johtajalla on merkittävä osuus yrityksen toiminnassa. Sisäinen markkinointi voidaan nähdä johtamisena, jonka avulla yrityksen liikeideat saadaan toteutumaan yrityksen toiminnoissa ja henkilöstön työtehtävissä. Yrityksen johto siis varmistaa markkinoinnilla markkinasuunnitelman ja liikeidean toteutumisen. Sisäinen markkinointi sisältää kaksi tavoitetta. Henkilöstön on ymmärrettävä ja hyväksyttävä liikeideat ja arvot, joita yrityksellä on. Heidän on kyettävä ja oltava halukkaita työskentelemään liikeideoiden tavoitteiden mukaisesti. (Bergström ym. 2015, 153–156.)

Onnistuakseen ja toteutuakseen sisäinen markkinointi vaatii seuraavia edellytyksiä yrityksen toiminnassa.

- määritellään selkeät päämäärät ja tavoitteet, jotta henkilöstö yrityksessä toimii samansuuntaisesti.
- selkeät perusarvot toiminnan ohjaamisessa, joidenka laatimiseen osallistuu henkilöstö ja ne voidaan sellaisenaan hyväksyä
- toimiva, asiakaskeskeinen liikeidea.

- liikeideat ja arvot käydään henkilöstön kanssa läpi, varmistaen että jokainen työntekijä tietää mitä niiden toteuttaminen tarkoittaa omassa henkilökohtaisessa työssään. (Bergström ym. 2015,153–156.)

Sisäinen markkinointi ei tarvitse omaa budjettia. Sisäinen markkinointi, tavoitteet ja toimenpiteet on hyvä suunnitella kokonaisuutena. Tuloksia tulee seurata säännöllisesti. Seuranta-apuvälineinä voidaan käyttää sisäisiä ja ulkoisia tutkimuksia, kuten esimerkiksi työtyytyväisyys- ja sidosryhmäkyselyjä sekä asiakaspalautteita. (Bergström ym. 2015,153–156.)

Viikko Pohjois-Karjala lehdessä työskentelee kaksi kokoaikaista ja neljä osa-aikaista työntekijää. Kokoaikaisina työskentelevät päätoimittaja sekä ilmoitusmyyjä. Päätoimittajan koulutuksena on filosofian lisensiaatti ja medianomi amk. Päätoimittajan työnkuvaan kuuluvat:

- printtilehden toimitustyö ja taitto
- verkkojulkaisujen ja sosiaalisen median päivitykset
- lehden sisältö, talous ja ostolaskut
- kehittäminen
- tuntipalkkojen- ja palkkioiden koonti
- TES-asiat
- yhteistyö- ja edustustehtävät
- erilaiset sopimukset sekä kilpailutukset
- lehden hallitustyöskentely

Ilmoitusmyyjän koulutus on merkonomi. Työnkuvaan kuuluvat:

- myynnin suunnittelu, ilmoitusmyynti ja myynnin vuosisopimukset
- lisäjaketut alueille ja ammattiosastoille sekä matkatoimisto yhteistyö

Osa-aikaisina työskentelevät ovat toimistotyöntekijä (merkonomi), toimittaja (medianomi), graafikko (muotoilija amk) sekä levikkimyyjä (merkonomi).

Toimistotyöntekijän työtehtäviin kuuluvat:

- asiakaspalvelu ja päivittäisten asioiden hoito
- avustava taloushallinto ja laskutus
- tilitoimisto- ja pankkiyhteydet
- asiakasrekisteri
- matkatoimistoyhteistyö

Toimittajan työnkuvaan kuuluvat toimitustyö ja taitto. Graafikon työnkuvaan kuuluvat:

- ilmoitusvalmistus- ja vedokset
- lehden omat mainosmateriaalit
- verkkosivujen ylläpito ja some-kampanjat

Levikkimyyjän työnkuvaan kuuluvat:

- lehden puhelinmyynti
- liittoetujen markkinointi
- (Miettinen 2018.)

6.5 Markkinointistrategia

Yrity maailmassa strategialla tarkoitetaan liiketoimintaa ohjaavaa näkemystä sekä liiketoimintasuunnitelmaa. Strategia koskee yrityksen toimintaa ja ulottuu pidemmälle ajanjaksolle tulevaisuuteen. Optimaalisesti ajateltuna yritystoiminnan peruspäämäärät, tavoitteet ja toimintaperiaatteet muodostavat kokonaisuuden. On huomioitava, että strategia määrittelee yrityksen liiketoiminnan, pohjautuen yrityksen toimintaympäristöjen tarjoamiin ongelmiin tai tehtäviin. (Vanhala ym. 2002, 90–91.)

Vuosien 1970–1980 vaihteessa markkinointia korostettiin suunnittelun kohteena yhdessä markkinointistrategian merkityksen kanssa. Vuosien 1986–1995 aikana markkinointi nähtiin osana kokonaisstrategiaa yrityksen toiminnassa. (Kuusela 2000, 16–17.)

Markkinointistrategia koostuu markkinoinnin perusprosesseista. Markkinointistrategian tehtävä on operatiivisten tavoitteiden avulla tuottaa arvoa yhteistyökumppaneille, asiakkaille sekä omistajille. Tärkeää on huomata ero strategisen markkinoinnin ja markkinointistrategian välillä. Yrityksen markkinointistrategia muodostuu yrityksen omasta liiketoimintastrategian sisällöstä, liiketoimintamallin kehittamisestä ja sille asetetuista tavoitteista. Markkinointistrategia on operatiivista toimintaa ja sen tehtävä on toteuttaa strategisen markkinoinnin visiot käytännössä. (Tikkanen ym. 2007, 57–60.)

7 Portfolio-ajattelu liiketoiminnan näkökulmasta

Liiketoimintoja voidaan tarkastella portfoliona. Sen avulla kyetään määrittelemään yksittäiset osa-alueet mitkä laskevat tai nostavat yrityksen arvoa. Yritysten on tärkeä ymmärtää, miten ja mitkä eri liiketoiminnot sopivat yrityksen omaan strategiaan sekä minkälaisilla markkinoilla yritys haluaa toimia ja miten pääoma saadaan tuottamaan sen liiketoiminnoissa.

Ville Haaramo Deloitte verkkojulkaisun (2017) mukaan liiketoimintaportfolion tarkastelu säännöllisesti on osa vastuullista liikkeenjohtamista. Portfolio tukee yrityksen omaa strategiaa. Siinä painotetaan kilpailuetua, lisätään synergiaetuja yrityksen innovaatiossa, että perusliiketoiminnassa. Portfoliolla pyritään kasvattamaan yrityksen arvoa, luomaan mahdollisuuksia ja olemaan valmiita tulevaisuuden eri skenaarioihin. Portfolion luominen katsotaan muodostuvan neljästä perustoiminnosta.

- 1) Yrityksen tulee analysoida liiketoiminnot ja sen arvonluontikyvyt erillisinä toimintoina.
- 2) Yrityksen tulee selvittää ne asiat jotka tuovat arvoa ja mahdollisesti tuhoavat yrityksen toimintaa.
- 3) Yritysstrategiassa on hyvä erotella ulkopuoliset tai arvoa tuhoavat liiketoiminnot pois portfoliosta.
- 4) Yrityksen tulee kehittää jatkuvasti toimintaansa sen yritysstrategian mukaisesti.
(Deloitte 2017.)

Portfolion uudistuminen ja kehittyminen voidaan taata kasvattamalla uutta liiketoimintaa. Portfolio-ajattelun tulee olla jatkuvaa strategian mukaista toimintaa ja uudelleenarviointia yrityksen toiminnassa. (Deloitte 2017.)

7.1 Kilpailustrategia

Yrityksen kilpailustrategiasta puhutaan liiketoimintastrategiana ja se on yrityksen toiminnan peruskivi. Sen avulla nähdään, miten yritys kilpailee ja pitää yllä kilpailuasemaansa kestäväällä tasolla ja saa pidettyä kilpailuedun itsellään. Strategiaa ja liiketoimintaa määritellään seuraavasti. Puhutaan yritystoiminnan asemoinnista (positioning). Asemoinnin avulla yritys mahdollistaa menestyvän toimintansa sekä antaa riittävän suojan kilpailevia yrityksiä tai niiden liiketoimintaa vastaan. Ennakoinnin tarkoitus on nähdä mahdolliset kilpailevien yritysten muutokset, luoda toimiva ja vahva kilpailuasema itselleen ennen kilpailijoita. Kilpailustrategian avulla pyritään muuttamaan liiketoiminta-alan rakennetta niin, että oman liiketoiminta-alan asema paranee suhteessa kilpailijoihin. Kilpailustrategian osiot eivät ole toisiaan poissulkevia. Monesti asemoinnista ja ennakkoinnista muodostuvat juuri kilpailustrategiaa ohjaavat periaatteet. Tavallisempi näistä on asemointipyrkimys. Pienissä toimialoissa rakenteelliset muutokset sekä kilpailutilanne nähdään annettuina tekijöinä, joita ei voida muuttaa. (Vanhala ym. 2002,129–130.)

Kilpailuedun saaminen on yksi yritystoiminnan keskeisimpiä strategisia päätöksiä. Kilpailuetu käsittää seuraavat asiat;

- Kohdeasiakkaan arvostama
 - Yrityksen tarjonnan sisältö
 - Ylivoimaisuus, joka on liiketaloudellisesti toteutettavissa
 - Sekä markkinoille uskollisesti realisoitavissa
- (Rope 2000, 96,100.)

Kilpailuetua suunniteltaessa periaatetasolla on huomioitava hintastrategia sekä jalostamisstrategia. (Rope 2000, 96,100.)

7.1.1 Hintastrategia ja jalostamisstrategia

Hintastrategian ydin perustuu yrityksen kykyyn saada hintakilpailuetu itselleen suhteessa kilpailijoihin ja hyödyntää sitä kilpailijoihinsa nähden myymällä edullisemmin tuotteitaan. Saatu kustannusetu hyödynnetään markkinoinnin perustana. Mikäli hintastrategiaa halutaan käyttää yhtenä keskeisimmistä kilpailutekijöistä, liittyy siihen volyymikapasiteetti. Tällöin halvalla myytäessä yksikkökate jää

pieneksi kustannusedun vallitessa. Jotta liiketoiminta on kannattavaa, volyymikapasiteettia on oltava riittävän katekertymä saavuttamiseksi. Näin ollessa hintastrategia vaatii suuren volyymin sekä kustannusedun toteutumisen samanaikaisesti. Tästä syystä voi katsoa, että hintastrategia on harvojen yritysten mahdollisuuksissa toteuttaa. Kustannusedun eriytyminen hintastrategian käyttämisestä on tärkeää. Kustannusedun ollessa alhaalla, se ei tarkoita, että tuote tulisi myydä halvalla. (Rope 2000, 100–101.)

Jalostamisstrategia tai erilaistamisstrategia, on markkinoinnin perusstrategia. Sillä pyritään irti hintaperusteisesta kilpailusta ja sen avulla katteellisempaan liiketoimintaan. Jalostamisstrategian avulla yritys voi kohdentaa toimintaansa johonkin tuoteosioon ja/tai toimintatapaosioon. Nämä osiot eivät ole toisiaan poisulkevia. Jalostamisstrategioita voidaan lähestyä tuote- ja toimintatapaperusteiden kautta. (Rope 2000, 100–101.)

7.1.2 Tuotejalostus

Tuotejalostuksen tarkoitus on saada tuote sitä käyttävässä kohderyhmässä kilpailijoita paremmaksi. Tällöin huomio on siinä, mihin tekijöihin tuotteen kilpailuetu on kytketty. Tuotejalostusta voidaan tarkastella kolmen osa-alueen kautta. Puhutaan ydintuotteesta, lisäeduista sekä mielikuvatuotteesta. Ydintuotteella tarkoitetaan tuotetta mitä yritys varsinaisesti kauppa. Lisäedut ovat toiminnallisia elementtejä ja mielikuvatuote on se kuva mikä kohderyhmällä on kyseisestä tuotteesta. (Rope 2000, 100–103.)

Huomioitavaa on, että mitä vanhemman ydintuotteen ollessa kyseessä sitä vaikeampi on saada kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin, koska kilpailijat pystyvät oman kehittämistyönsä avulla ottamaan kilpailuetua kiinni. Tämän vuoksi kilpailuedun saaminen keskittyy lisäetujen kehittämiseen ja niiden toteuttamiseen. Voidaan puhua tuotekehityksestä, joka keskittyy ydintuotteen ympärille. Lisäetujen kehittämismahdollisuudet voidaan katsoa olevan melkein rajattomat. Huomioitava on kuitenkin se, että jalostusetu jää varsin lyhyeksi, koska saatu lisäetu on hyvin nopeasti kilpailijoiden käytössä. (Rope 2000, 100–103.)

Tuotejalostuksen kilpailuetu voi olla imagoperusteinen ja sen katsotaan olevan hyvin toimiva kilpailuetu sen perustuessa mielikuvatasoon. Mielikuvaan perustuva kilpailuetu toimintaperustana on pitkäikäinen, mutta yrityksen on kyettävä ylläpitämään imagoaan kohderyhmänsä joukossa. Näin mielikuvaperusta voidaan saada kantamaan vuosikymmenien ajan. Kilpailuedun pohjautuessa jalostamiseen, perustuu se usein mielikuva- ja lisäetu- elementeille. Tuoteratkaisujen kohdalla markkinoinnillisten alueiden tulee keskittyä näihin osa-alueisiin, jos yritys haluaa luoda toiminnalleen onnistuneet markkinoinnit. (Rope 2000,100–103.)

Tuotejalostuksen avulla Viikko Pohjois-Karjala lehden tulee hyödyntää ydintuotteensa eli paperilehden lisäksi lisäetuja, joiden avulla lehden mielikuvatasoa voidaan parantaa ja lehden elinkaarta pidentää. Lisäeduilla tarkoitetaan sähköisten palveluiden lisäämistä ja niiden kehittämistä ydintuotteen rinnalle. Lisäetuina lehden tulee hyödyntää sosiaalista mediaa paremmin, tavoittaen reaaliajassa nuoremman sukupolven lukijat sekä muut sidosryhmät, jotka haluavat seurata lehden julkaisuja sosiaalisessa mediassa. Nyt on kuitenkin tultu siihen pisteeseen lehden elinkaaren toiminnassa, että muutoksia toimintaympäristössä tarvitaan. Tämä ennen kaikkea journalismissa tapahtuneessa muutoksessa ja sähköisten palveluiden vallatessa tilaa paperisanomalehdiltä.

7.1.3 Toimintatapajalostus

Toimintatapajalostusta voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta, ne eivät ole toisiaan poissulkevia toimintatapoja. Näkökulmat ovat laatu, palvelu, asiakassuhteiden hoito ja tarjontapaketti.

Laatujalostus katsotaan olevan selkeästi toimintaan kohdistuvaa ja erinomaisuuden saavuttamiseksi yritys joutuu tekemään paljon töitä. Laatujalostuksen katsotaan liittyvän mielikuvan rakentamiseen yrityksen toiminnasta. Hyvällä markkinointiviestinnällä mielikuvaa saadaan vahvistettua. Asiakassuhteiden jalostuksessa nähdään ne tekijät, joita yritys omalla toiminnallaan tekee niin hyvin, jotta saadaan luoduksi hyvä asiakassuhde, johon asiakas sitoutuu. Asiakasjalostuksessa keskitytään markkinoinnin tekemiseen. Siihen liittyy asiakkaiden kokema

hyvä myyntityö. Pitkän asiakassuhteen luomisessa tärkeää on hyvä markkinointijärjestelmä, joka on tietotekniikkaperusteinen ja siihen on integroitu asiakkaiden kaikki viestitoiminnot. Näin varmistetaan molemminpuolinen tiedonkulku. Päästäkseen tähän yrityksen henkilöstöltä, käytössä olevilta järjestelmiltä vaaditaan erittäin hyvää osaamisen ja toiminnan tasoa. Henkilöstön sekä toimivien järjestelmien kehittäminen hyväksi kilpailueduksi vaatii yritykseltä paljon. Tämä johtuu siitä, että kaikki kilpailevat yritykset pyrkivät näissä kahdessa asiassa optimaaliseen tasoon, joten kilpailuvalttina erottumiseen se vaatii erityistä osaamista. (Rope 2000,100–103.)

Tarjontapaketoinnilla tarkoitetaan sitä, että vaikka yrityksen tuote sinällään ei sisällä mitään erinomaista, yritys on kyennyt saamaan tuotteestaan asiakkaalle sen, mikä tekee siitä kilpailuedun mahdollistumisen. Pienillä resursseilla varustetuissa yrityksissä tällä tarkoitetaan kapeaa erikoistumista johonkin tuotteeseen, mihin eivät muut kilpailijat ole kyenneet. On kuitenkin huomioitava, että kilpailuedun saaminen kaikilla kolmella osa-alueella on melko vaikeaa. Tämän vuoksi strategisen onnistumisen ratkaisee se, mihin näiden kolmen toimintapajaulostuksen kilpailuetu ja kilpailuedun resursointi rakentuu ja suuntautuu. (Rope 2000, 100–103.)

Viikko Pohjois-Karjala lehti on toimintatapajalostuksessa onnistunut vuosien saatossa asiakassuhteiden hoitoon liittyvässä jalostustyössä hyvin. Lehdellä on paljon pitkäaikaisia tilaajia. Kehittämistarpeina näen kuitenkin uusien asiakkuuksien saamisen nykyisten asiakkaiden lisäksi. Lehden tilaajakunta on iäkästä ja uusia tilaajien saaminen on haasteellista. Mielikuvan muuttaminen hyvällä markkinointiviestinnällä on mielestäni hyvä keino kohentaa lehden imagoa sekä brändiä. Tällä hetkellä lehdellä on poliittinen imagokuva. Lehti julkaisee myös täysin ei-poliittisia artikkeleita, joihin jokainen lukija voi samaistua. On tärkeää, miettiä strategiasuunnitelmassa mihin suuntaan sisällöllisesti lehteä halutaan lähteä kehittämään.

8 Yrityksen strategia

Strategian tehtävänä on määritellä yrityksen toimintaympäristön tehtävät tai niiden tuomat ongelmat, joita yritys sen oman strategian avulla voi ratkaista. Tällä ajattelumallilla strategiasta tulee yrityksen liiketoiminnan peruslinjan suunnan näyttäjä. Strategia näyttää sivutuotteena sen, mitä yritystoiminnassa ei tavoitella, ei haluta tai mitä ei pidä tehdä. Perusajatuksena strategian voi katsoa olevan klassista liikkeenjohtamista. Se on yritysjohton tekemää ja se vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Tämä onnistuu hyvän kootun strategian avulla niin, että yrityksen voimavarat ja resurssit kootaan sen hetkisten mahdollisuuksien mukaan niin, että yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhkat ja mahdollisuudet voidaan hyödyntää ainutlaatuisella sekä kestäväällä kilpailuasemalla. (Koskinen, Laukkanen & Vanhala 2002, 90–91.)

Varsinaista strategisen johtamisen käsitettä alkoi ilmaantua yritysmaailmaan 1960-luvulla, mutta varsinaisena ajattelumuotona strategian voidaan katsoa olevan hyvin paljon vanhempaa perua ja se liitetään yleisesti sotataitoihin. Tunnetuimpia strategian määrittelyjä on esittänyt Mintzberg vuonna 1987. Hänen mielestä kyseisellä strategia-sanalla voidaan tarkoittaa viittä eri asiaa. Liikejohdolle strategian katsotaan olevan liiketoimintaa luotsaava yrityksen toimintasuunnitelma ja näkemys. Nämä voivat olla osittain itsestään yritykselle muodostuneita tai tietoisia toimintakokonaisuuksia, jotka ulottuvat tietyn aikajanan päähän. Ihanneajattelu yrityksen strategisessa toiminnassa ovat toimintaperiaatteet, peruspäämäärät sekä perustavoitteet, jotka muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden yrityksen liiketoiminnassa. (Koskinen ym.2002, 89–92.)

Yrityksen strategian katsotaan muodostuvan kahdesta päälinjasta, yrityksen asettamista päämääristä ja yrityksen tavoitteista. Millaisia visioita, toimintoja yrityksellä halutaan olevan ja missä ajassa niitä toteutetaan sekä toimintalinjoista ja niiden suunnitelmista, joilla asetettuihin päämääriin päästään. Strategian avulla yrityksen voimavarat eli resurssit kootaan ja kohdistetaan niin, että syntyisi mahdollisimman kestävä kilpailutilanne. Tämän avulla huomioidaan heikkoudet, vah-

vuudet, ympäristössä tapahtuvat mahdolliset muutokset sekä yrityksen kilpailijoiden toimintamahdollisuudet eli uhat ja mahdollisuudet. (Koskinen ym. 2002, 89–92.)

Saarelaisen (2013, 36–39) mukaan yrityksen strategia tulee pystyä mittaamaan. Tämä tulee toteutua yrityksen eri toiminnoissa. Strategiatyön tarkoitus on asettaa tavoitteet ja mittarit eri liiketoiminnoille. Mittareiden tarkoitus on toimia liiketoimintasuunnitelman ohjausvälineenä.

Tuominen (2011, 6-9) käsittelee strategian suunnittelun apuvälineenä Balanced Scorecard-mittaristoa. BSC on mittausjärjestelmä, jonka yksinkertaisena tehtävänä on tukea strategian tuomista yrityksen jokapäiväiseen toimintaympäristöön. BSC:n avulla yritys saa tukea strategian toteutumisessa. BSC:n avulla yritys voi toteuttaa itsearviointia yrityksen kehittämistarpeissa ja sitä kautta nähdä kehittämisvalmiudet, mitä tulee kehittää ja mikä on toimivaa yrityksen strategian kannalta. BSC on osa operatiivista ja strategista suunnittelua, yrityksen tavoitteiden tekemistä ja niiden seuranta. Yhtenäinen piirre BSC:ssä ovat katsontakannat, jotka liittyvät oppimiseen, yrityksen asiakkaisiin, yrityksen prosesseihin sekä yrityksen talouteen. Itse liiketoiminnan suunnittelu ja tavoitteet sekä kehitysalueiden suunnittelu ja niiden seuranta tapahtuvat näiden yllämainittujen katsontakan-
tojen kautta.

Viikko Pohjois-Karjala lehdeltä puuttuu tällä hetkellä kirjallinen strateginen liiketoiminnan suunnitelma, jonka avulla lehden toimituksen toimintaa ohjataan järjestelmällisesti. BSC:n hyödyntäminen lehden toiminnan suunnittelussa auttaa mielestäni näkemään kehittämistarpeet paremmin. Kirjallisesti tehty BSC auttaa lehden toimitusta proaktiivisesti näkemään mahdolliset uhat ja haitat lehden toiminnan elinkaari ajattelussa. Samalla tavalla lehden toiminnan kokonaisvaltainen prosessiajattelu helpottuu, kun asiat ovat kirjattu ylös. BSC on hyvä mittari lehden sidosryhmille sekä työntekijöille seurata lehden toiminnan kehitystä.

8.1 Yrityksen toimintaympäristö

Yrityksessä toiminnan lähtökohtana pidetään niin kutsuttua ulkoista ympäristöä. Yrityksen markkinointiympäristö tarkoittaa ulkoisia ja sisäisiä toimintoja yrityksessä, jotka omalta osaltaan, joko rajoittavat yrityksen toimintaa tai luovat uusia toimintamahdollisuuksia. Markkinoinnin kannalta toimintaympäristöä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Näitä ovat sekä makro- että mikronäkökulma. Makroympäristö ja sen tekijät ovat tekijöitä, joihin yritys itse ei voi vaikuttaa ja ne muodostavat maailmanlaajuisen ympäristön kehityksineen. Makroympäristö luo yritykselle haasteita, uhkia, mahdollisuuksia sekä rajoitteita. Makroympäristöön kuuluvat seuraavat osa-alueet; taloudellinen-, poliittinen ja yhteiskunnallinen-, teknologinen- sekä ekologinen ympäristö. Lisänä demografinen-, sosiokulttuurinen ja kansainvälinen ympäristö. (Bergström ym. 2014, 53–54.)

Mikroympäristö puolestaan sisältää tekijöitä, jotka ovat yritystä lähellä toimintojen osalta ja näihin tekijöihin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa. Mikroympäristö on kuin kehikko yritykselle, jossa yrityksen markkinointi tapahtuu. Mikroympäristössä tarkastellaan markkinoivan yrityksen tekijöitä lähiympäristössä. (Bergström ym. 2014, 53–54.)

Markkinat ovat markkinoinnin perusta ja markkinoinnissa on kyse kaupanteosta, on siis oltava markkinat, minne tuotetta eli tässä tapauksessa Viikko Pohjois-Karjala lehteä tarjotaan. Markkinan muodostavat asiakkaat, he ostavat tai heidät saadaan ostamaan. Kohdemarkkinoita on erilaisia. Yrityksen valitsemilla kohdemarkkinoilla tulee olla riittävästi asiakkaita, joilla on ostokykyä ja halua ostaa. Asiakaskeskeisen markkinoinnin lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet. Jotta yritys voi menestyä markkinoilla, on sen oltava perillä potentiaalisesta ostajakunnasta. Saadakseen selvityksen mahdollisesta ostajakunnasta on yrityksen tehtävä selvitys seuraavista asioista markkinoilla.

- 1) Kokonaismarkkinat eli potentiaaliset ostajat
 - 2) Minkälaisia ostajia on
 - 3) Markkinoiden todelliset tarpeet nyt ja tulevaisuudessa
 - 4) Asiakasryhmät eli segmentointi
 - 5) Miten asiakasryhmät saavutetaan
- (Bergström ym. 2014, 53–54.)

Viikko Pohjois-Karjala lehden toimintaympäristössä tapahtui kaksi suurta muutosta. Toiminta siirtyi Pohjois-Karjala Oy:ltä osuuskunnalle. Pohjois-Karjalan ja Savon vaalipiirin yhdistyminen vuonna 2015 vaikuttivat paljon lehden toimintaan. (Miettinen 2018.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään lähemmin talouden-, poliittisen- ja yhteiskunnallisen-, sosiaalisen ja teknologian ympäristön lähempään tarkasteluun. Kyseisiä osa-alueita tutkittiin case-study tutkimuksen avulla. Siinä sekä haastateltiin että sähköisesti vastattiin kyseisten liiketoimintojen kehittämistä toimintaympäristöjen kautta. Vastaajina oli henkilöitä, jotka tunsivat hyvin lehden toimintaa.

8.1.1 Toimintaympäristön haastattelu- ja kysely vastauksia

Toimintaympäristön näkökulmasta lehden katsotaan toimivan perinteisesti palkansaajien, eläkeläisten ja sosiaalidemokraattisen puolueen jäsenten lehtenä. Viikko Pohjois-Karjala lehden toiminnan siirtyessä osuuskunnalle, Savon alue on ollut vahvasti mukana. Vuonna 2013 puoluehallitukselta pyydettiin hankerahoitusta, Savon vaalipiirin alueen tutkimusta varten sekä verkkoviestinnän rahoitusta varten. Hankesuunnitelma oli ajoitettu vuosille 2013–2014. Hankesuunnitelma ja siihen liittyvä viestintä lähetettiin puoluehallitukselle. Vastausta puoluehallitukselta ei tullut, joten hanke raukesi.

Kuopiossa on aiemmin ilmestynyt oma poliittinen lehti Valpas-nimeltään. Lehti ei menestynyt. Yhtenä syynä tähän on pidetty mahdollisesti demarialueiden vähyttä Savon alueella. Tämän vuoksi nousi vastauksissa esiin kysymys, miksi Viikko Pohjois-Karjala -lehti menestyisi Savon alueella, jos ns. oma lehti ei saa riittävää kannatusta alueella. Savon alueella katsotaan perinteisesti olleen kusta-demari -vastakkaisajattelu.

Laajemman levikkialueen katsotaan vähentävän omaa identiteettiä Pohjois-Karjalan alueella. Pienemmän levikkialueen katsotaan tuovan yksilöllisemmän tunteen lukijoille kuin laajalevikkinen lehti.

Markkinoinnilla katsotaan olevan vaikutusta levikkialueeseen. Mainostajat kokevat, ettei markkinointi tavoita kaikkia potentiaalisia lukijoita, koska kaikilla lehden levikkialueilla ei ole kyseisiä markkinoijan liikkeitä/tuotteita saatavilla. Vastauksissa tuli esille huoli lehden tulevaisuuden suunnitelmista. Minkälaisia tulevaisuuden suunnitelmia lehti on tehnyt vai onko tehnyt mitään.

8.1.2 Toimintaympäristön kehittämideoita

Mielestäni strukturoidun markkinatutkimuksen avulla saadaan selvitettyä lehden markkina-alue. Tutkimus on tehtävä koko Savon alueella optimaalisen tutkimustiedon käyttöön saamiseksi. Tutkimuksen avulla selvitetään lehden asiakassegmentoitumista, lukijoiden määrää ja toiveita lehden toiminnasta. On hyvä selvittää erikseen lehden sidosryhmien kiinnostusta lehden toiminnan kehittämiseen, minkälaiset intressit sidosryhmillä on lehden elinkaaren pidentämiseen. Tutkimuksen suorittamiseksi on mahdollista tarjota toimeksiantoa ammattikorkeakoulujen markkinoinnin opiskelijoille sekä Kuopiossa että Joensuussa.

Sidosryhmien yhteydessä on hyvä huomioida lehden hallituksen osuus toimintaympäristön kehittämisessä. Riittävätkö kuukausittaiset hallituksen kokoukset toimintaympäristön jatkuvaan kehittämiseen ja nähdäänkö kokoukset sisällöltään tavoitteellisina suhteessa toimintaympäristön kehittämiseen? Näitä asioita on hyvä pohtia.

Tärkeää on lehden toimituksessa työskentelevän henkilökunnan ammatillisen osaamisen lisääminen niin, että ymmärretään liiketoiminnan perustoimintojen tärkeys lehden jokapäiväisessä toiminnassa. Lehdelle tulee luoda kirjallinen strateginen liiketoiminnan kehittämissuunnitelma siitä, millä keinoilla ja toimenpiteillä lehden toimintaympäristöä kehitetään.

Apuna voidaan käyttää Business Model Canvas -mallia. Sen tarkoitus on luoda, ideoida ja tarkentaa liiketoiminnan eri malleja, joissa korostuu liiketoiminnan perustoiminnot. Malli perustuu Alex Osterwaldin ja Yves Pigneurin Business Model-kirjaan. (Business Model Canvas Suomeksi 2016.)

8.2 Yrityksen taloudellinen ympäristö

Yrityksen näkökulmasta taloudellinen ympäristö tarkoittaa kuluttajien mahdollisuutta ostaa eli kokonaisostovoimaa. Tähän vaikuttavat aina kyseisen alueen tai maan talouskasvu, tuottavuus, köyhyys- sekä varallisuusaste. Talouden hyviä mittareita ovat tulotaso sekä tulojen kasvu. Taloudellisessa ympäristössä voidaan nähdä yhteiskunnan kulutuksessa tapahtuvat rakenteen muutokset. Tulotaso sekä kulutusaste määrittelevät pitkälti yrityksen tuotteiden kehittymismahdollisuudet. Yrityksen kannalta tärkeitä taloudelliseen ympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat työmarkkinapolitiikka sekä osaavan työvoiman saanti. Näillä on vaikutuksia niihin taloudellisiin ratkaisuihin, joita yritys tekee. (Bergström ym. 2015, 38–39.)

Hesson (2013, 38–39) mukaan tärkeimpiä analysoitavia asioita liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa ovat taloudellisen ympäristön tulevaisuuden kehityssuuntaukset. Analysointia tulee tehdä myös kohdemarkkinoilla, huomioiden erityisesti alueellistaloudelliset näkökulmat.

8.2.1 Taloudellisen ympäristön haastattelu- ja kyselyvastauksia

Viikko Pohjois-Karjala lehden taloudellinen ympäristö muuttui lehdistötuen loppumiseen ja Joensuun kaupungin lopettaessa ilmoitustensa julkaisun lehdessä. Tämä vuoksi lehden tulot ovat vähentyneet ja vastauksissa ilmeni lehden olemassaolon olevan liian paljon ammattiyhdistysten lehtisetelien varassa. Lehtietu ammattiliitolta on 20 € / lehti. Lehden kannalta taloudellinen tuottava ilmoitusmyynti on heikkoa. Mainostajat mainostavat alueen isoissa lehdissä kuten Karjalaisessa ja Karjalan Heilissä. Markkinoiden katsotaan olevan haasteelliset Pohjois-Karjalassa, alue on vähäväkinen sekä vähävarainen. Mainostajien ja ilmoitusten vähentyessä toiminta koetaan haasteelliseksi.

Rahaa katsotaan käytettävän kuitenkin kohtuullisesti, samaan aikaan tulee esille taloudellisten resurssien niukkuus. Lehti on painettava tiistaina, jotta se saadaan jakoon torstaina. Näin lehti jaetaan edullisimmin levikkialueelle.

Myös henkilöstön vaikutuksia taloudelliseen tilanteeseen arvioitiin. Lehden toimituksen katsotaan olevan liian ohut. Lehteä toimittavat ei-poliittiset toimittajat. Henkilökunnan koulutuksiin toivottiin lisää resursseja, jotta osaaminen saadaan optimaaliselle tasolle. Markkinoinnin ja myynnin ammatillista osaamista ja työvoiman saatavuutta toivottiin enemmän. Toimistotöihin ei ole vaikeuksia saada työntekijöitä.

Rekrytoinnit menevät suurelta osin sisäpiirin kautta. Tämän koetaan olevan sekä positiivista että negatiivista lehden toiminnan kannalta. Positiivisena puolena koettiin se, että ”tietää mitä saa” ja negatiivisena puolena on aina mahdollisuus, että ”ammatillinen osaaja jää rekrytointiprosessissa valitsematta”. Rekrytointiprosessin katsottiin vievän paljon aikaa, mutta samaan aikaan toivottiin rekrytointiprosessin käyttämistä, näin saataisiin oikeat ihmiset oikeille paikoille. Edellä mainittujen henkilöstöön liittyvien asioiden katsottiin kytkeytyvän vahvasti lehden taloudellisiin haasteisiin.

Lehden kustannuksesta vastaavan osuuskunnan hallituksen jäsenten preferenssejä olisi hyvä tarkastella ammatillisen osaamisen näkökulmasta huomioiden samalla henkilökunnan sosiaalisen median koulutuksen. Vastauksissa tuli esille huoli lehden taloudellisesta tilasta selvästi vähentyneiden ilmoitusten vuoksi. Aiheelliseksi nähtiin miettiä lehden uudistamista lehden omien tuotteiden kilpailukykyyn parantamisen kautta. Toimintaa toivottiin uudistettavan ja sopeutettavan niin, että se kykenee vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Levikin laajentaminen nähtiin yhtenä toiminnan kehittämismuotona. Tämän ajateltiin turvaavan lehden tulevaisuus kasvavan tilaajakannan myötä.

Lehden kannattavuutta katsotaan haittaavan myös lehdelle asetettu 10 % ALV. Tämän veron poistoa toivottiin, veronpoistolla saataisiin parannettua lehden kannattavuutta.

Sanomalehtien lehdistötuki on muissa Pohjoismaissa paljon suurempi kuin Suomessa. Lehdistötuki oli vuonna 2012 Ruotsissa 89 % ja Suomessa vain noin 1 % tasolla. (Suomen Lehdistö 2018.)

Lehden elinkaaren jatkumisen turvaamiseksi tehtyjen tutkimusten puute koettiin ongelmallisena. Tämä perusteltiin sillä, että tutkimuksista saatujen tutkimustulosten perusteella saataisiin kartoitettua tilaajakantaa paremmin. Puoluetuen katsottiin olevan tärkeä osa poliittisten lehtien toimintaa. Ennen puoluetuki oli korva merkitty lehdelle ja se käytettiin lehden toiminnan kannalta tärkeisiin toimintoihin esimerkiksi henkilöstökuluihin. Nykyisin puoluetuki menee suoraan puolueelle. Tämä on ollut yksi syy puoluelehtien vähentyneeseen määrään.

Vuosina 2013–2016 oli Viikko Pohjois-Karjala lehden ilmoitusmyynti laskenut noin 30 prosenttia. Vastaavasti samana aikana levikki oli laskenut 18 prosenttia. Euromääräisenä se tarkoittaa 14 prosentin laskua. Huomionarvoista oli tuloksen kehitys, joka oli nelinkertaistunut vuosina 2012–2016 negatiivisesta tuloksesta positiiviseksi tulokseksi. Tätä selittävät säästötoimenpiteet, joita oli tehty henkilöstön, tilitoimiston, lehden valmistuksen, jakelun ja kirjoituspalkkioiden leikkausten suhteen. Myynnin osalta laskua selittää julkisten kuulutusten ja henkilöstöressurssien väheneminen. (Miettinen 2018.)

8.2.2 Taloudellisen ympäristön kehittämideoita

Taloudellisen ympäristön kehittämistoimintojen tulee lisätä sekä henkilökunnan ammatillista osaamista, markkinointi-, myynti-, että digiosaamista. Konkreettisella tasolla taitoja voidaan lisätä Markkinointi-instituutin järjestämien täsmäkoulutusten kautta. Koulutukset tapahtuvat pääsääntöisesti etäopiskeluna, joten niihin osallistuminen on helppoa. Karelia ammattikorkeakoulu tarjoaa myös lisäopinnoja, joita voi suorittaa ansiotyön ohella.

Osaamisen jakautumista on hyvä miettiä jo olemassa olevan osaamisen kautta. On selvitettävä henkilökunnan osaamisen ja mielenkiinnon taso ja suunnataan koulutus oikeille henkilöille.

Lehden taloudellisen linjan kehittyminen on ollut viime vuosina pääsääntöisesti negatiivinen. Tulosta on nostettu nelinkertaisesti säästötoimenpiteiden avulla. Tähän negatiiviseen kierteeseen on hyvä saada muutos. Säästötoimenpiteiden

kautta saatu yrityksen positiivinen tulos johtaa usein lopulta konkurssiin, kun ei enää ole mistä säästää.

Taloudellisen tilanteen kohentamisen kannalta olisi hyödyllistä tehdä kartoitus lehden ns. break -even pisteestä. Millaisilla taloudellisilla tunnusluvuilla lehden toiminta on taloudellisesti kannattavaa ja millä edellytyksillä ne saavutetaan. On tärkeää huomioida faktat, jotka ovat lehden taloudellisen kehityksen esteenä ja miettiä niiden minimalisoimista.

On hyvä selvittää lehden tilaajamäärän mahdollinen kasvattaminen. Ay-jäsenten määrä koko Savo-Karjalan alueella suuri ja heidän saaminen lehden tilaajiksi on hyvä selvittää tarkemmin. Samalla on hyvä tarkastella lehden sisältöä, onko sitä kautta mahdollista vaikuttaa lehden brändiin ja lisätä lehden kiinnostavuutta esimerkiksi nuoremman sukupolven keskuudessa.

Henkilökunnan ammatillisen osaamisen lisääminen niin, että taloudellisten mittareiden tulkitseminen, ymmärtäminen ja niiden vaikutus lehden toimintaan sisäistetään. Taloudellinen toimintaympäristö ja sen ymmärtäminen on tärkeä osa lehden liiketoimintasuunnitelmaa. Osaava henkilökunta ja rekrytointi on nähtävä osana yrityksen investointeja.

8.3 Poliittinen ja yhteiskunnallinen ympäristö

Yhteiskunnallisella ja poliittisella ympäristöllä tarkoitetaan eduskunnan ja muiden yhteiskunnallisten päätöksiä ohjaavien toimintaa, joilla markkinoivien yritysten tekemiä päätöksiä säädetään, ohjataan sekä myös mahdollistetaan lainsäädännöllä. Yhteiskuntapolitiikalla sen osa-alueineen on välillinen vaikutus yrityksen toiminnalle. Yhteiskunnan veropolitiikka, tukitoimet sekä mahdolliset toiminnan säätelyt vaikuttavat yrityksen tulokseen. Mahdollisten suhdanteiden muuttuessa niillä voi olla suuri vaikutus yrityksen toiminnalle.

Lainsäädännöllä, sen kehityksellä sekä poliittisilla asenteilla on aina ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Yrityksen henkilöstö-, ja resurssipäätöksiin ovat osaltaan olleet vaikuttamassa yhteiskunnan työmarkkina- ja sosiaalipoliittiset ratkaisut. (Bergström ym. 2015, 40–41.)

Hesso ja Kauppakamari (2013) mukaan valtiontalouden säästöt vaikuttavat Suomessa monen yrityksen liiketoimintaan. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa on huomioitava tämäkin vaihtoehto.

Viikko Pohjois-Karjala lehden kohdalla tämä konkretisoitui puoluetuen maksamisen päättymisenä suoraan lehdelle. Tämä on myös vaikuttanut negatiivisesti lehden talouden tilanteeseen. Puoluetuen tullessa suoraan lehdelle, lehti pystyi itse kohdentamaan rahat sinne missä niitä lehden toiminnan kannalta tarvittiin eniten. Olen pohtinut lehden tämän hetkistä poliittista ja yhteiskunnallista ympäristöä. Lehteä perustettaessa vuonna 1906 toiminta-ajatus ja -ympäristö olivat selkeästi rajattu heikomman yksilön suojelemiseksi ja vasemmistopolitiikan kannattajaksi. Tämä trendi jatkui mielestäni aina 1970-luvulle saakka ollen erityisen vahvana Suomen teollistuessa 1950–1960 luvulla. Poliittisesti yhteiskunta oli vasemmalla, ajettiin työväestön asioita ja etuja.

2010-luvulla poliittisen- ja yhteiskunnallisen ympäristön toimintarajat ovat enemmän häilyviä. Poliittinen toimintaympäristö on jäänyt enemmän taka-alalle ja yhteiskunnallinen toimintaympäristö on ottanut enemmän jalansijaa. Tämä trendi näkyi myös toimintaympäristöä koskevassa tutkimusvastauksissa. Vastauksissa nousi huoli lehden siirtymisestä julkaisuissaan enemmän yhteiskuntaa yleisesti koskevien asioiden julkaisuihin kuin poliittisiin asioihin ja kannanottoihin.

8.3.1 Poliittinen ja yhteiskunnallinen ympäristö haastattelu- ja kysely vastauksia

Vastauksissa lehden katsotaan olevan poliittinen viikkolehti, sen tulisi näkyä enemmän lehden sisällössä palvelemalla sosiaalidemokraattisia lukijoita. On kuitenkin tärkeää, että sisällöllisesti lukijoille tarjotaan myös muita kuin poliittisesti

kiinnostavia aiheita. Tätä korostettiin yhteistyön vahvistumisena ay-liikkeen ja eri järjestöjen kanssa unohtamatta alueellisuutta lehden sisältöä mietittäessä. Viikko Pohjois-Karjala on yksi harvoista maassa ilmestyvistä poliittisista lehdistä. Viikko Pohjois-Karjala – lehden toiminta katsotaan olevan mahdollista osuuskunnan perustamisen ansiosta. Julkaisuoikeuksista jouduttiin kuitenkin maksamaan. Osuuskunnan jäsenmäärä ei ole noussut niin korkeaksi kuin oli odotettu. Toiminnan turvaamiseksi Joensuun Työväenyhdistys joutui merkitsemään lisää osuus-pääomaa. Huomioitavaa on, että kuntayhtymien ilmoittelu sanomalehdissä oli päättynyt jo aikaisemmin.

Vastauksissa huolta herätti se, ettei yhteiskunnallisella tasolla olla halukkaita tukemaan ns. kakkolehtien tulevaisuutta maakunnassa. Tämä korostui erityisesti Karjalan Maa -lehden lakkauttamisen jälkeen.

Vastauksissa nousi esille huoli poliittisen lehden julkaisemisesta. Koetaan ettei voi aidosti olla poliittinen ”demarilehti”. Koetaan, ettei omatkaan tue lehden toimintaa, kun pelätään, ettei lehteä saada kaupaksi eikä ilmoituksia myydyksi, jos poliittinen kanta tuodaan esille. Osa lehdessä mainostavista tahoista kokee poliittisen ideologian rasitteena. Tämän vuoksi tasapainoilu yleisen ja poliittisen tiedonjakamisessa koetaan haasteelliseksi. On havaittu lukijakunnassakin madaltunutta kiinnostuneisuutta politiikkaa kohtaan. Se nähdään uhkakuvana poliittisten lehtien elinkaaren jatkumossa. Koetaan, että lehti on siirtynyt enemmän neutraaliksi maakuntalehdeksi.

Ammattiyhdistysliikkeeseen kuuluvat tilaavat lehteä ay-tuen avulla. Tämä tarkoittaa, että osan lehden tilaushinnasta kustantaa ammattiyhdistysliitto. Huolta herätti se, jos ay-tuki loppuu, myös lehden toiminta loppuu. Samalla kuitenkin nähdään, että ammattiyhdistyksissä on iso uusi potentiaalinen asiakaskunta. Haaste on saada heidät lehden tilaajiksi. Tämä on nähtävissä Savon alueella. Ammattiosastoja Savon, Kaakkois-Suomen ja Pohjois-Karjalan alueella on 145 kappaletta ja seuturyhmiä 12 kappaletta. Vuoden 2017 lopussa jäsenmäärä oli kyseisellä alueella yhteensä 37696 kappaletta sekä lisäksi oppilasjäsenet, joita oli 1482 kappaletta. Tämä on iso potentiaali lehden asiakasmäärän lisäämiseksi.

8.3.2 Poliittisen ja yhteiskunnallisen toimintaympäristön kehittämisideoita

Poliittisen ja yhteiskunnalliselta kannalta kehittämisideoita lähestyttäessä on tärkeä profiloida lehden oma suunta. Millainen lehti haluaa olla, kenelle lehteä toimitetaan ja millaista lehden sisällön pitää olla, jotta se palvelee lukijoita optimaalisella tavalla? Jotta näin voidaan toimia, on oltava selvillä lehden asiakaskunta. Tämän vuoksi yksi kehittämisidea on tehdä lehdelle asiakassegmentointitutkimus. Sen avulla saadaan selville lukijoiden profiili sekä toiveet siitä, minkälaista sisältöä lehdeltä toivotaan ja vastaako tämän päivän lehden sisältö ja toiminta toisiaan. Halutaanko lehden sisältö pitää enemmän politiikassa ja profiloidutaan selvästi ”demari-lehdeksi” vai halutaanko sisällön lähestyvän yhteiskunnallisia asioita, jolloin politiikan osuus jää vähemmälle.

Lehden monipuolisemman sisällön osalta olisi hyvä saada mukaan enemmän kansallisen sekä kunnallisen tason politiikkojen artikkeleja. Nämä voisivat olla digitaalisena verkkolehdeissä, jolloin ne tavoittavat myös laajemman lukijakannan. Jokaisessa viikoittaisessa ilmestyvässä paperilehdessä sekä verkkolehdeissä on useamman kirjoittajan artikkeli. Tällä tavalla saadaan jo nyt artikkeleita kirjoittavien joukkoon uusia kirjoittajia näkemyksineen ja aiheineen, jotka kiinnostavat lukijoita. Kehittämisideana Viikko Pohjois-Karjala lehti voi tarjota harjoittelupaikkoja tai opinnäytetyön toimeksiantoja media-alan opiskelijoille ja näin saada osaamista henkilökunnan oman digitoiminnan ja sosiaalisen median työkalujen kehittämiseen lehden toiminnassa.

Verkojulkaisuja kannattaa lisätä, jotta digilehteä lukevat voivat seurata lehden julkaisuja ja mahdollisesti myös jakaa mielenkiintoisia artikkeleita sosiaalisessa mediassa. Verkojulkaisutoimintaan on hyvä varata tietty työtuntimäärä viikosta, jolloin juttuja toimitetaan verkkoon. On huomioitava se tosiasia, että suurimmalla osalla Suomessa ilmestyvistä lehdistä on verkkolehti. Viikko Pohjois-Karjala lehden on hyvä seurata tätä trendiä. Verkkolehtijulkaisussa voidaan kommentoida yhteiskunnan asioita reaaliajassa ja näin ollen saada lukijoiden kiinnostus lehteä kohtaan säilymään. Paperilehdellä ei tätä mahdollisuutta ole.

8.4 Sosiokulttuurinen ja kansainvälinen ympäristö

Yhteiskunnalla on aina ollut vaikutus ihmisten perusarvoihin, uskomuksiin, mahdollisiin normeihin sekä ihmisten käyttäytymiseen. Arvoista puhuttaessa tarkoitetaan niitä tavoitteita, joita yhteisössä pidetään hyväksyttävänä. Arvot vaikuttavat ihmisten ostokäyttäytymiseen. Ihmisten ostokäyttäytyminen tulee esille erilaisina valintoina, tapoina ja mahdollisesti tottumuksena siinä, miten he käyttäytyvät markkinoilla. Tällöin tarkastellaan muun muassa sitä, mitä he ostavat ja mistä he ostavat. Kulttuuri ohjaa sosiaalista ympäristöämme. Kulttuuritekijät ovat tärkeä osa myös markkinoinnissa. Yrityksen tehdessä ja suunnitellessa mainontaa on sen lähestyttävä markkinointia vallitsevan arvomaailman mukaan. Tämä siksi, että yhdellä markkina-alueella toimiva markkinointi ei toimi välttämättä toisella markkina-alueella samalla tavalla. (Bergström ym.2015, 49–50, 92.)

Hesson ja Kauppakamarin (2013) mukaan sosiaalinen ympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Huomiota herättävää on Y-sukupolven saama huomio 2010-luvulla. He ovat aikaisempia sukupolvia liberaalimpia, individualismi korostaa otetaan sekä halu olla esille on suurempi. Liiketoimintasuunnitelman näkökulmasta on tärkeää huomioida kyseinen kohderyhmä. Samalla kuitenkin katsotaan sosiaalisen ympäristön analysoinnin olevan haasteellista. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa tulee olla mukana sekä teoriatietoa että konkreettista pohdintaa suunnitelmista ja tavoista, joilla suunnitelmat toteutetaan.

8.4.1 Sosiokulttuurinen ja kansainvälinen ympäristö haastattelu- ja kyselyvastaukset

Sosiokulttuurisesti lehden katsottiin identiteetiteetiltään olevan tärkeä voimavara alueen lukijoille ja tunne, että lehti pitää omien puolta. Vastauksissa tuli selkeästi esille kahtiajakautunut identiteetti savolaisten ja karjalaisten välillä. Tämän vuoksi katsottiin olevan hyvin tärkeää, löytää jokin yhteinen tekijä mihin jokainen voi samaistua. Poliittisen viiteryhmän ei katsota enää yksin riittävän.

Lehden kannalta nähtiin hyvänä asiana maahanmuuttajien haastattelut. Tämä oli uusi ja erilainen toimintatapa, jonka toivottiin jatkuvan tulevaisuudessa. Joensuun Työväenyhdistyksellä on vahva solidaarinen yhteys rajantakaiseen Karjalaan erilaisina avustusmuotoina.

8.4.2 Sosiokulttuurisen ja kansainvälisen ympäristön kehittämideoita

Lehden sosiokulttuurisen ja kansainvälisen ympäristön kehittämideoita voidaan lähestyä sekä maakunnallisella että kansainvälisellä tasolla. Maakunnallisella tasolla on tärkeä tutkia Savo-Karjalan alueen identiteetin yhteneväisyyksiä ja eroja: Mitkä asiat ovat yhdistäviä tai erottavia tekijöitä ja mitkä ovat ne erottavat tekijät, joiden vuoksi lehteä ei koeta omaksi Savon alueella. Poliittisesti Savo-Karjalan alue on yhtenäinen ja ay-jäsenten määrä on reilut 10 000 (Ylä-Savo, Kuopio ja Keski-Savo). Tässä on huomattava potentiaalinen asiakaskunta, jos onnistutaan tuottamaan lehteä, mikä palvelee kaikkia alueen lukijoita optimaalisesti.

Tämä vuoksi kehittämideana on tehdä tutkimus jo aikaisemmin opinnäytetyössä mainitun asiakassegmentointitutkimuksen yhteydessä. Aiheeseen liittyvien tutkimusten aikaansaamiseksi on mahdollista hyödyntää alueiden ammattikorkeakoulujen opiskelijoita opinnäytetyön toimeksiantona.

Pohjois-Karjalan alueella on tärkeää yllä pitää koko aluetta käsittelevää lehteä ja sitä kautta saada lukijat sitoutumaan lehden lukijoiksi ja tilaajiksi. Kansainvälisen ympäristön kehittämisen osalta lehti voisi nähdä mahdollisuutena hyödyntää alueen ulkomaalaistaustaisia henkilöitä esimerkiksi opiskelijoita tai maahanmuuttajia lehden sisällön tuottamisessa koskien esimerkiksi heille tärkeitä yhteiskunnallisia asioita. Tätä kautta lehden mahdollinen asiakassegmentin laajeneminen on mahdollista.

Viikko Pohjois-Karjala lehti voisi hyödyntää esimerkiksi muiden maiden demarijäseniä ja nuorisojäseniä haastatteleamalla heitä ja näin saada artikkeleita tärkeistä asioista jaettavaksi lehden lukijoiden kanssa. Haastattelut on helppo suorittaa internetin välityksellä eikä se vaadi liikaa taloudellisia resursseja.

8.5 Teknologinen ympäristö

Yritysten tehdessä markkinointipäätöksiä teknologisen ympäristön vaikutus on nykyisin suuri. Teknologian avulla yritys voi jatkuvasti kehittää omia toimintojaan. Digitalisaatio ja tietotekniikan nopea kehittyminen ovat myönteisesti vaikuttaneet yhdessä monen eri alan kehitykseen. Uusinta teknologiaa voidaan käyttää tutkimuksissa sekä tuotteiden kehittämisessä. Näin saadaan entistä parempia ja tehokkaampia vaihtoehtoja yrityksen toimintaan. Sähköisellä liiketoiminnalla on myös positiivisia vaikutuksia asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden hoitamiseen. Tämä mahdollistaa toiminnan reaaliajassa. (Bergström ym. 2015, 42–43, 50.)

Verkkoon siirtyneellä journalismilla on ollut vaikutus myös koko lehtialan työrytmin muutokseen. Nykyisin ei enää riitä, että lehden julkaisumateriaali on valmiina ennen lehden painoon, menoa vaan sosiaalinen media ja verkkojulkaisut odottavat uusien sisältöjen ilmestymistä lukijoiden saataville ympäri vuorokauden. Suomessa 2000-luvulla ja erityisesti ensimmäisen vuosikymmen lopulla koko journalistinen ala on elänyt suurten murrosten aikaa. Moni lehtitalo on siirtynyt painopistealueissaan enemmän verkkoon. Tähän kehityssuuntaan on vienyt kansalaisyhteisöjen erilaisten keskusteluryhmien ja bloggareiden kilpailu lehtien lukijoista netissä. Tämä on johtanut lehtitalojen painopistealueiden pirstaloitumiseen ja se on pakottanut lehtitalot kehittämään toimintaansa enemmän verkossa ja tätä kautta tavoittamaan internet-sukupolven. On huomioitava lehtitalojen keskinäinen kilpailutilanne, joka on omalta osaltaan edesauttanut painopisteen siirtymistä enemmän verkkoon sekä kustannusten nousu suhteessa laskevien painettujen lehtien levikin määrään. (Väliverronen 2009, 52, 63–66.)

Hesso ja Kauppakamari (2013) katsovat teknologian olevan myös kilpailuvaltti. Tämän vuoksi yrityksen kannalta on tärkeää strategiaa suunniteltaessa, tarkastella teknologista ympäristöä kilpailuedun näkökulmasta. Huomioitavaa on kuitenkin se, että analysoidaan ne kilpailutekijät, jotka ovat oman liiketoiminnan kannalta tärkeitä. Tässä yhteydessä liiketoiminnan kannalta on tärkeää tarkastella ns. Y-sukupolven vaikutusta yrityksen liiketoimintaan teknologisen ympäristön kautta. He ovat sukupolvi, joka on nk. diginatiivi-sukupolvi ja tottuneet käyttämään teknologian tarjoamia palveluja.

8.5.1 Teknologiaympäristön haastattelu- ja kysely vastauksia

Saaduissa vastauksissa Viikko Pohjois-Karjala lehden toivottiin laajentavan toimintaansa digitalisaation avulla. Digitalisaation myötä toivottiin saavuttavan nuorempaa sukupolvea lehden asiakkaiksi. Digitalisaation ja verkkojulkaisujen katsottiin kasvattavan potentiaalista markkinointilaa koskien lehden ilmoitusmyyntiä. Samalla esille tuli taloudellisten resurssien puute, mikä estää teknologisen liiketoimintaympäristön toiminnan kehittämisen niin, että siitä saadaan lehdelle taloudellisesti tuottava toiminta. Teknologisessa ympäristössä toimiminen on jatkuvaa ”ajan hermoilla” olemista. Toimitukseen toivottiin nk. verkkotoimittajaa, joka kirjoittaisi artikkeleita vain verkkoon. Henkilöstöresursseja olisi hyvä ohjata myös sinne.

Tällä hetkellä Viikko Pohjois-Karjala -lehdellä on käytössä verkkolehti ja Facebook. Twitter ja Instagram eivät ole ollenkaan lehden digitaalisessa toiminnassa mukana. Verkkolehden lukijamääriä ei ole koskaan selvitetty. Facebook-seurajia on arvioitu olevan noin 500-1 000. Instagramin ajateltiin olevan hyvä kanava ja siellä lehden läsnäoloa toivottiin. Digitalisaation ja sosiaalisen median osalta tiedostettiin se, että nuorempi sukupolvi seuraa kyseisiä digialustoja aktiivisesti. Lehden elinkaaren kannalta nähtiin tärkeänä laajentaa lehden toimintareviiriä. Tällä haluttiin saavuttaa uusia lukijoita.

Lehti ilmestyy kerran viikossa. Tästä syystä ongelmaksi koettiin lehden pysyminen mukana jatkuvasti muuttuvassa uutisvirrassa. Tämän katsottiin osaltaan johtuvan toimimattomasta digilehdestä. Huomioitavaa on se, että lähes kaikilla muilla lehdillä Suomessa on digilehti lukijoiden käytössä.

Uusi viestinnällinen murros on, että ammattitoimittajat kommentoivat uutisia päivittäin, jopa tunneittain. Viikko Pohjois-Karjala lehden katsotaan jäävän tämän tyyppisestä viestinnästä ulos. Sosiaalisessa mediassa lehti kommentoi julkaisuja satunnaisesti. Sosiaalisessa mediassa katsottiin pärjäävän, jos kyetään tuottamaan lukijoita kiinnostavaa sisältöä.

Vastauksissa tuli esille huoli nuorison yleisestä lukemattomuudesta sekä taloudellisesta mahdollisuudesta tilata lehteä. Viikko Pohjois-Karjala -lehden tunnettuus nuorten kesken oli myös huolenaihe. Nuoret etsivät ja lukevat tietoa netistä. Toimitetun nettilehden perustamisen mahdollisuutta mietittiin ja toivottiin, että se olisi selvitetty lehden osalta.

8.5.2 Teknologisen ympäristön kehittämisideoita

Teknologisen ympäristön tärkeänä kehittämisideana voidaan pitää lehden toiminnan kehittämistä digitalisaation puolelle. Pyritään hyödyntämään digialustat, kuten Facebook, Twitter, Instagram sekä verkkolehti. Kolme ensin mainittua digialustaa on helppo toteuttaa eikä vaadi suuria taloudellisia resursseja.

Henkilöstön ammatillisen koulutuksen lisääminen teknologiaosaamisessa Lisäkoulutusta on saatavilla esimerkiksi Markkinointi-instituutin järjestämässä koulutuksissa. Siellä on mahdollista osallistua esimerkiksi Digitaalisen markkinoinnin koulutusohjelmaan, jonka kesto on kuusi (6) päivää tai esimerkiksi Digiosaamisen- koulutusohjelmaan, joita on eripituisia jaksoja saatavilla. Karelia ammattikorkeakoulu järjestää myös erilaisia koulutuksia teknologiaosaamisessa.

Ammattitaitoinen ja osaava henkilökunta on perusta toimivalle liiketoiminnalla ja lisää henkilökunnan omaa motivaatiota antaa optimaalinen osaaminen lehden liiketoiminnalle. Hyvä teknologia osaaminen tulee nähdä lehden kilpailuvalttina suhteessa kilpailijoihin.

Toinen kehittämisidea on hyödyntää media- ja digialan opiskelijoita tarjoamalla opinnäytetyön tutkimusaiheita sekä harjoittelupaikkoja. Näin lehden toimitus saa itselleen viimeisintä tietoa teknologian ja median alalla tapahtuvista muutoksista ja uutuuksista. Opinnäytetyön toimeksiantona olisi mahdollista tutkia paperilehden ja verkkolehden sekä yllämainittujen digialustojen hyödyntämistä lehden toiminnassa.

8.5.3 Yhteenveto eri toimintaympäristöjen kehittämideoista

Kehittämideoiden tarkoitus on tuoda uusia ajatus sekä toimintamalleja lehden toiminnan kehittämiseksi. Näiden toimenpiteiden tavoitteena on pidentää lehden elinkaarta. Tarkoitus on, että lehden hallitus itse päättää yhdessä työntekijöiden kanssa niistä kehittämideoista, jotka se kokee toiminnan kannalta tärkeimmiksi toteuttaa.

Tärkeää on tehdä kirjallinen liiketoimintasuunnitelma, jossa halutut kehittämideat ovat kirjattu strategiaan mukaan. Näin niiden tarkastelu ja muutokset ovat mahdollisia. Tärkeä on luoda liiketoimintasuunnitelma niin, että se on jokaisen työntekijän käytettävissä ja liiketoimintasuunnitelman toteutumista voidaan arvioida säännöllisesti.

Liiketoimintasuunnitelman toteutumiseen ja seuraamiseen sitoudutaan sekä lehden hallituksen että työntekijöiden puolelta. Vastuu liiketoimintasuunnitelman toteutuksesta ja seuraamisesta sekä mahdollisista tehtävistä muutoksista on lehden hallituksella. Liiketoiminta tulee nähdä jatkuvana kehittämisprosessina.

9 Riskit ja riskienhallinta

Yritystoimintaan sisältyy aina riskejä. Yksi yrityksen menestystekijöistä on hyvin organisoitu ja tavoitteellinen riskienhallinta. Riskienhallintaa ei voida erottaa yrityksen muista toiminnoista, vaan sen on oltava integroituna osaksi yrityksen strategista toimintaa kaikissa toimintaprosesseissa. Näin voidaan seurata ja analysoida yrityksen toimintaa ja huomata toimintaa uhkaavat vaaratekijät.

Jotta yritys pärjää markkinoilla, on sen kyettävä ennustamaan toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia oikein. Näin kyetään tunnistamaan liiketoimintaympäristön mahdollisuudet sekä esteet, jotka ovat liiketoiminnan toteuttamisen tiellä. Kannattavuuden kehittäminen onnistuu parhaiten, kun yritys kykenee tunnistamaan riskitekijät, jotka ovat osa asiakkuus-, innovaatio- ja operatiivisen ta-

son prosesseja. Hyvin suunnitellun yrityksen toimintastrategian avulla yritys pysyy välttämään liiketoimintaympäristön ja sisäisten prosessien mahdolliset riskit. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari, Talala 2014, 7,15.)

9.1 Riskienhallinnan vaiheet

Liiketoimintaympäristön riskienhallinta alkaa toimintaympäristöstä. Siinä keskitytään neljään osa-alueeseen, liiketoimintaympäristöön, organisaatioon, riskienhallintaprosessiin ja riskinottohaluun. Tällöin puhutaan standardista ISO 31 000. Liiketoimintaympäristön kohdalla riskienhallinnassa kiinnitetään huomiota muun muassa poliittisiin, taloudellisiin sekä teknologisiin osa-alueisiin. Jotta riskienhallinta saadaan optimaaliselle tasolle, on yrityksen organisaation strategia, prosessit, kulttuuri sekä hierarkia otettava huomioon. Näin yritys voi hallita ja johtaa yrityksen riskejä. (Juvonen ym. 2014,17–19.)

Riskienhallinnassa on tärkeää huomioida yrityksen resurssit ja tarpeet. On oltava selkeät yrityksen toiminnan tavoitteet ja keinot joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Riskien arviointi koostuu standardi ISO 31000 mukaan kolmesta osa-alueesta. Näitä ovat riskien tunnistaminen, riskien merkityksen arviointi sekä riskianalyysi. Yleisesti katsotaan, että riskianalyysi pitää sisällään riskien arvioinnin. (Juvonen ym. 2014,17–19.)

Riskien tunnistamisessa on käytettävissä erilaisia toimintatapoja. riskien kartoittamiseksi tai tekniikoita, joilla riskejä voidaan tunnistaa tai analysoida. Tällöin puhutaan poikkeamatarkastelusta tai haavoittuvuusanalyyseistä. Haavoittuvuusanalyysillä tarkoitetaan toimenpiteitä, joissa tarkastellaan toimintaedellytyksiin liittyviä riskejä. Näitä voivat olla esimerkiksi talous, toiminnan organisointi, henkilöstö ja sidosryhmät. (Juvonen ym. 2014,17–19.)

Poikkeamatarkastelun pääpaino on erilaisten prosessijärjestelmistä tulevien riskien ja syiden tunnistamisjärjestelmässä. Siinä seurataan muutoksia prosesseissa ja pyritään kartoittamaan niiden syyt ja jo tapahtuneet seuraukset. (Juvonen ym. 2014,17–19.)

9.2 Riskianalyysi

Riskienhallinta tapahtuu yrityksen analysoidessa yrityksensä liiketoimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet. Tällaista analysointia kutsutaan riskianalyysiksi. On kyse tietoisesta riskien tunnistamis- ja arviointiprosessista. Riskienhallinnan omaksuminen vaatii sen, että tunnistetaan riskien alkulähteet. Näitä voivat olla kontrollin-, tiedon-, tai ajan puute. Riskianalyysi itsessään ei poista riskejä eikä edes vähennä niitä, mutta riskianalyysistä saadun tiedon avulla yritys voi varautua riskeihin paremmin. (Juvonen ym. 2014, 20–22.)

Riskianalyysi itsessään on riskienhallinnan tärkein osa-alue. Sitä voidaan pitää työkaluna, jonka avulla liiketoiminnan ongelmat on helpompi kartoittaa ja kohdentaa. Itse riskien mittaaminen on perusta liiketoiminnan riskipolitiikan määrittelylle, seurannalle ja toteutukselle. (Juvonen ym. 2014, 20–22.)

Liiketoiminnan riskit ovat toisistaan poikkeavia ja tämän vuoksi riskien tiedostaminen ja niiden arviointi tulee tapahtua yrityskohtaisesti. Riskien arviointi niiden vakavuuden suhteen on aina suhteutettava yrityksen sen hetkiseen taloudelliseen tilanteeseen. Heikon vakavaraisuuden tilanteessa tai huonon maksuvalmiuden vallitessa on sen suhtauduttava tiukemmin liiketoiminnan uhkiin kuin kilpailijansa. Tämän vuoksi on aina ennen riskienhallintatyön aloittamista selvitettävä liiketoiminnan riskinkantokyky. (Juvonen ym. 2014, 20–22.)

9.3 Riskienhallintamenetelmät ja liiketoimintariskit

Riskienhallinnassa on kolme vaihetta eli riskien tunnistaminen, analysointi ja riskienhallintakeinojen määrittely. (Viitala ym. 2007, 342). Kuviossa kolme (3) on havainnollistettu riskienhallinnan vaiheet.

Riskienhallintamenetelmä valitaan, kun riskit ovat tunnistettu ja arvioitu. Liiketoiminnan riskejä ei voi vakuuttaa, joten on käytettävä muita riskienhallintatoimenpiteitä. Riskienhallinta ja riskianalyysi ovat sidoksissa toisiinsa. Tämä siitä syystä, että riskit pitävät sisällään myös voiton mahdollisuuden. Liiketoimintariskit saavat

alkunsa yrityksen liiketoimintaympäristöstä ja yrityksen sisäisistä toiminnoista. Sisäisillä prosesseilla on vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja jokainen prosessi on itsessään riski liiketoiminnalle. Liiketoimintariski on myös osa johtamisprosessia. Näin ollen sen tulee näkyä osana jokapäiväistä toimintaa ja ulottua sitä kautta strategiasuunnittelusta yrityksen arkirutiineihin. (Juvonen ym. 2014, 23, 29–32, 56–61.)

Liiketoimintaympäristön riskit liittyvät yleensä sosiaalisiin, taloudellisiin, poliittisiin, tai yrityksen sidosryhmiin. Tällaisia voivat olla teknologian kehitys, markkinoilla tapahtuvat muutokset, työvoiman saatavuudessa tapahtuvat muutokset sekä globalisaatio. Sidosryhmien osalta jokainen sidosryhmä voi omalla toiminnallaan saada aikaan riskin. Sidosryhmiä ovat asiakkaat, julkinen valta, alihankkijat sekä tavarantoimittajat ja palveluiden toimittajat. (Juvonen ym. 2014, 23, 29–32, 56–61.)

Muuttuvat tilanteet liiketoimintaympäristössä vaativat yritykseltä kykyä seurata maailmaa. Suhdanteen muutokset eivät vaikuta samalla tavalla kaikkiin yrityksiin, mutta on kyettävä varautumaan muutokseen maksimoimalla yrityksen kyky joustaa. On kyettävä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, mutta samalla myös kysynnän laskuun. Kilpailijoiden osalta riski liittyy yleensä strategioihin, markkina-alue valtauksiin, hintakilpailuun sekä uusien teknologioiden käyttöönottamiseen. (Juvonen ym.2014, 23, 29–32, 56–61.)

Henkilöstöriskit ovat henkilöstöstä itsestään aiheutuvat riskit liiketoiminnalle. Henkilöstöriskit voivat olla koko työsuhteen elinkaaren ajan, rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen saakka. Yrityksessä henkilöstö sekä johto voidaan nähdä riskinä että mahdollisuutena. Osaava, sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilöstö ovat koko yrityksen voimavara ja se voidaan nähdä yritysten tuloksellisuudessa. Henkilöstöriskien hallinta on osa yrityksen strategista suunnittelua sekä kokonaisvaltaista yritysten riskienhallintaa. (Juvonen ym.2014, 23,29–32,56-61.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) on havainnollistettu riskienhallinnan kokonaisuus neljän pääosa-alueen avulla.



Kuvio 3. Riskienhallinnan kokonaisuus. (Viitala ym. 2007, 340.)

10 Johtopäätökset ja pohdinta

10.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyö tehtiin Viikko Pohjois-Karjalan lehdelle, aihetta tutkittiin liiketoiminnan toimintaympäristöjen kautta. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksista ilmeni selkeästi huoli talouden resursseista ja niiden niukkuudesta, jotka suoraan korreloivat lehden toimintamahdollisuuksien kehittämiseen. Toisena teemana nousi henkilöstö- ja rekrytointiosaamiseen liittyvät ongelmat. Kolmantena aiheena esille liiketoimintatutkimusten ja vahvan talouden tutkimusten puute, joka estää lehden toiminnan kehittämistä. Saadut tutkimustulokset vahvistivat omat havaintoni lehden toimintaympäristöjen kehittämistarpeista.

Kehittämistarpeina on hyvä valita lehden hallitukseen sekä liiketalouden että markkinoinnin osajia, jolloin lehden toiminnan kokonaisuus nähdään yritystoimintana. Tämä helpottaa kirjallisen strategisen suunnittelun tekemistä lehden toimintaa ja kehittämistarpeita ajatellen. On tärkeä suunnitella ja kohdentaa kehittämisen pääpaino kolmeen, neljään tärkeimpään osa-alueeseen. Asettaa selkeät tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi ja tehdä väliarviointeja säännöllisin väliajoin, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy. Tällöin seurantavälit eivät tule liian

pitkiksi tai jopa pahimmassa tapauksessa jää kokonaan pois. Välitavoitteiden avulla voidaan lehden toiminnan ja kehittämisen suuntaa muuttaa hyvissä ajoin, jos huomataan, ettei asetettuun tavoitteeseen ole päästy tai muusta syystä tavoitetta on muutettava. Työntekijöillä tulisi olla selkeät työtehtävät ja pyrkiä siihen, että työntekijöillä on riittävä ja ajanmukainen koulutus työtehtäviin. Kehittämiskohteena nähtiin lehdeltä puuttuvat perustutkimukset, jotka tekemällä lehden toimintaa voidaan kehittää. Ei voida kehittyä, kun ei tiedetä mitä kehitetään.

Tutkimuksen vastaukset olivat mietittyjä. Ne olivat samansuuntaisia suhteessa toisiinsa ja ongelmat tiedostettiin. Oman toiminnan kriittinen tarkastelu vastauksissa jäi puuttumaan. Ongelmakohtia lähestyttiin objektiivisesti. Kaikki tutkimukseen vastanneet olivat hyvin lähellä lehden toimintaa. Esiin nousseet kehittämisajatukset olivat samansuuntaisia. Vastauksissa ei ollut suuria eroja kehittämistoimenpiteiden suhteen, vaikka vastaajien ikäero lähenteli yli 40 vuotta nuorimman ja vanhimman välillä.

Tämä on nähtävissä päätoimittajan tekemässä Swotissa, josta käy ilmi, ettei lehdellä ole tarpeeksi ammatillista osaamista taloudellisissa asioissa eikä tarpeeksi resursseja asioiden parantamiseksi. Saatujen haastatteluvastausten perusteella taloudellisten resurssien puute nähdään edelleen erittäin isona esteenä lehden toiminnalle yhdessä ammatillisen osaamisen resurssien puutteena.

10.2 Pohdinta

Pohdin sitä, olisiko laajemmalla haastatteluotannalla saanut isompia poikkeamia vastauksissa, esimerkiksi jos vastaajissa olisi ollut Savon alueen edustajia mukana. Tämän vuoksi näen yhtenä erittäin tärkeänä kehittämisideana Savo-Karjalan alueen asiakassegmentti-tutkimuksen, jolloin voitaisiin kartoittaa toimintaympäristöä laajemmin. Näin saataisiin lehden erittäin vahvaa pohjoiskarjalaista identiteettiä avarrettua ja perusteltua mahdollisesti lehden toiminnassa tarvittavia muutoksia alueellisen laajentamisen suhteen.

Mielestäni olen onnistunut saamaan haastateltavat vastaamaan tähän haasteeseen hyvin. Haastateltavilla kaikilla on laaja ja eri alueista muodostuva tietokokonaisuuksien Viikko Pohjois-Karjala lehden toimintaa ajatellen historiaa, nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Teemahaastatteluun osallistuneista henkilöistä osa koki, että tämä haastattelumuoto, jossa vastataan isompiin aihekokonaisuuksiin antaa vapaamman tavan vastata kuin yksittäisesti asetetut kysymykset. Käydessäni esittelemässä opinnäytetyön tutkimustuloksia toimeksiantajalla, työ herätti positiivista kiinnostusta ja synnytti keskustelua lehden toiminnan muutosten tarpeista. Joulukuussa 2018 toimeksiantajan puhelinhaastattelun yhteydessä oli ilo kuulla, että lehden toiminnassa on otettu muutoksia käyttöön tästä opinnäytetyöstä saatuja tietojen pohjalta. Tällöin voi todeta, että tämä opinnäytetyö on saavuttanut sille asetetut tavoitteet haasteellisista tutkimuslähtökohdista huolimatta.

Lähteet

- Balance Consulting. 2018. Tunnuslukuopas. Alma Talent Oy Tietopalvelut.
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut> 12.4.2018.
- Business Model Canvas Suomeksi 2017. Qvik.
<https://sc5.io/posts/business-model-canvas-suomeksi/> 15.07.2018.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2014. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy.
- Deloitte. 2017. Portfolion uudelleenarviointi.
<https://www2.deloitte.com/fi/en/pages/finance/articles/yrityksen-portfolion-uudelleenarviointi.html#> 15.10.2017.
- European Comission Strategytrain Liiketoiminnan kehittäminen, 2009.Luku 8.
<http://st.merig.eu/index.php?id=152&L=2>. 15.09.2018.
- Finnvera. 2014. Liiketoiminnan suunnittelu kannattaa <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/uutiset/liiketoiminnan-suunnittelu-kannattaa.15.10.2017>.
- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintaosaaminen. Kauppakamari 2013.
- Hirsjärvi, S & Remes, S & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy
- Juvonen, M.& Koskensyrjä, M. & Kuhanen, L.& Ojala, V. & Pentti, A.& Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Kansan Voima Oy. 1981. 75 vuotta Karjalaista Työväen lehteä. Kansan Voima Oy:n Kirjapaino.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö-Organisaationvoimanlähde.Edita Prima Oy.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum.
- KvaliMOTV. 2018. Menetelmäopetuksen tietovaranto.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html.
 21.05.2018.
- Korkeamäki, A., Pulkkinen, I & Selinheimo, R. 2000. Kundenservice och Marknadsföring: Gummerus Printing. Jyväskylä 2001.
- Kuusela, H. 2000. Markkinoinnin haaste. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.
- Miettinen, A. 2018. Viikko Pohjois-Karjala SWOT-analyysi, sähköposti.
 12.04.2018.
- Miettinen, A. 2018. Analyysit, puhelinkeskustelu. 18.12.2018.
- Mikkonen, H. 2013. Yritysanalyysi. yritys.hannumikkonen.com/yrikoulu/markyrit.html, 12.10.2017.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. WSOY Oppimateriaali Oy. Helsinki.
- Opetushallitus. 2016a. Liiketoimintasuunnitelma. http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yristoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm,15.10.2017.
- Opetushallitus. 2016b. Mikä on liiketoimintasuunnitelma? http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/addcollapsing.asp?file=yristoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm,15.10.2017.
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Edita Publishing Oy, Helsinki.

- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Otavan kirjapaino Oy. Helsinki
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärven Offset Oy 2013.
- Sanomalehti Uusi Pohjois-Karjala Oy. 2006. Joensuu, 100 vuotta palkansaajan lehteä Viikko Pohjois-Karjala, Saisinko miekin sanoa. Kirjapaino Jaarli Oy Turenki
- Suomen Lehdistö. 2018. Suomi on hännähuippu lehdistötueessa. <https://suomenlehdisto.fi/naapurit-nauttivat-tukia/14.11.2018>.
- Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu. 23.11.2003. Yritysanalyysi. http://www2.amk.fi/mater/kauppa_ja_talous/paatoksent_apuvalin/tehtaevae_2_yritysanalyysi_12619.html. 12.10.2017.
- Suomi.fi. 2018 Liiketoimintasuunnitelma <https://yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>. 28.08.2018.
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Tuominen, K. 2011. Kehittämismallit Balanced Scorecard-mittaristo.Oy Benchmarking Ltd.
- Vanhala, S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Viikko Pohjois-Karjala. 2018. Hinnasto. <https://www.viikkopk.fi/tilaa-viikko-pohjois-karjala>, 15.09.2018.
- Viitala, R & Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys Liiketoimintaosaamisen perusteet. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Viitala, R & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita prima Oy, Helsinki.
- Väliverronen, E. (toim.). 2009. Journalismi murroksessa. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Liite 1. Case-study tutkimuskysymykset

Toimintaympäristöalueet joihin haluaisin saada vastauksenne. Vastaukset saa kirjoittaa vapaamuotoisesti.

Miten koette seuraavien toimintaympäristöjen vaikuttavan Viikko Pohjois-Karjala lehden tämän hetkiseen tai tulevaan toimintaan? Minkäläisiä kehittämistarpeita mahdollisesti näette kyseisissä toimintaympäristöissä ja mitä ajatuksia kyseiset toimintaympäristöt teissä herättävät?

1. Teknologia ympäristö
2. Sosiokulttuurinen ja kansainvälinen ympäristö
3. Yrityksen taloudellinen ympäristö
4. Poliittinen ja yhteiskunnallinen ympäristö